



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
FEK 582 HT 2006

Kvalitet till Max

- En undersökning av strategiers betydelse inom företaget Max

Författare:

Per Nordqvist
David Olhed
Kristin Gren

Handledare:

Hans Knutsson

Förord

Vi vill inledningsvis tacka de personer på Max som med sin tid och kunskap hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Tack till Jonas Ohlin, Lars-Göran Andersson och Richard Bergfors. Vi vill även passa på att tacka Jonas för de goda hamburgarna.

Vi vill också tacka vår handledare Hans Knutsson för alla roliga och kunskapsgivande möten, där vi fått konstruktiv kritik och bra vägledning.

Lunds Ekonomihögskola den 12 januari 2007

Per Nordqvist

David Olhed

Kristin Gren

Sammanfattning

Titel: Kvalitet till max – En undersökning om strategiers betydelse inom företaget Max

Ämne/Kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Per Nordqvist, David Olhed och Kristin Gren

Handledare: Hans Knutsson

Företag: Max

Nyckelord: Strategi, kvalitet, expansion, differentiering, strategiprocesser, restaurang- och måltidsbranschen

Syfte: Vårt syfte är att undersöka, beskriva och analysera vilka strategier som ligger bakom företaget Max framgång.

Metod: Vi har använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt där intervjuer bidragit till majoriteten av insamlad empiri.

Teoretisk referensram: Strategiprocesser, Porters Five Forces, tjänstekvalitet, strategiprocesser, de tre generiska strategierna.

Empiri: Vi har genom intervjuer fått en inblick i Max strategiska arbete och verksamhet.

Slutsatser: Den främsta slutsatsen som vi kommit fram till är att Max koncept bygger på kvalitet. Kvalitet genomsyrar hela organisationen, både internt och externt. De flesta av deras strategiska beslut grundas på kvalitetsaspekten och med kvalitet vinner de kundernas förtroende.

Abstract

Title: Quality to Max – A research about the importance of strategies in within the company Max.

Course: FEK 582 Bachelor thesis, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Per Nordqvist, David Olhed and Kristin Gren

Advisor: Hans Knutsson

Company: Max

Key words: Strategies, quality, differentiation, strategy process, food- and restaurant business.

Purpose: Our purpose is to investigate, describe and analyse the strategies behind the success of the company Max.

Methodology: We have chosen a qualitative approach where interviews have been the main source for our collected data.

Theoretical perspectives: Porter's five forces, strategy process, service quality,

Empirical foundation: We have made interviews with our chosen company to collect information and knowledge about their strategic work.

Conclusions: Our main conclusion is that Max's concept is based on quality. Quality is established throughout the organisation, internally as well as externally. Most of the company's strategic decisions are based upon the quality aspect, which they also use to gain their customers' confidence.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 Problembakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsning	5
1.5 Målgrupp/Intressenter	5
2. METOD	6
2.1 Forskningsansats.....	6
2.2 Metodval	6
2.3 Tillvägagångssätt	7
2.4 Urval.....	7
2.5 Reliabilitet.....	8
2.6 Validitet	8
2.7 Metoddiskussion.....	9
3 TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 Teorikapitlets struktur	10
3.2 Vad är strategi?.....	11
3.3 Strategiprocessen - formulering och genomförande	12
3.3.1 Processen.....	12
3.3.2 Formulering.....	12
3.3.3 Genomförande.....	13
3.4 Strategi på olika organisatoriska nivåer	14
3.5 Affärsstrategier	15
3.5.1 Porter`s Five Forces of Competition	15
3.5.2 Positionering	20
3.6 Funktionsstrategier.....	22
3.6.1 Beslutsprocessen	22
3.6.2 Tjänstekvalitet	23
3.6.3 Utveckling av marknadsföringsmixen.....	24
3.6.4 Service – och lönsamhetskedjan	26
3.7 Analysmodell	27

4 EMPIRI	28
4.1 Företagsfakta	28
4.2 Max- hamburgare på svenska	28
4.2.1 Ett övergripande perspektiv	28
4.2.2 Strategier på ledningsnivå	32
4.2.3 Strategi och ledning på restaurangnivå	34
5 ANALYS	37
5.1 Analysmodell	37
5.1 Strategiprocessen – formulering och genomförande	38
5.1.1 Traditionell strategiprocess på ett motiverande sätt	38
5.1.2 Är imitation vägen till framgång?	39
5.1.3 Ständig uppdatering av omvärlden.....	39
5.2 Affärsstrategier	40
5.2.1 Hård konkurrens i en bransch med många substitut	40
5.2.2 Inträdesbarriärernas betydelse	40
5.2.3 Långsiktiga och goda relationer	41
5.3 Funktionsstrategier	41
5.3.1 Max- ett kvalitativt alternativ	41
5.3.2 Kundens kvalitetsupplevelse i centrum	42
5.3.3 Marknadsföringsmixen i Max	42
5.3.3 Max service ger lönsamhet.....	43
5.3.4 Differentieringen ger Max fördelar	44
6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION	45
6.1 Kvalitetsstrategi – nyckeln till framgång	45
6.1.1 Kvalitet inom organisationen	45
6.1.2 Ett kvalitetskoncept.....	46
6.1.3 Kvalitetsprodukter leder till stor efterfrågan	47
6.1.4 Diversifiering och varumärkeskänedom	47
6.2 Diskussion	48
6.2.3 Max i ett globalt perspektiv.....	48
KÄLLFÖRETECKNING	49

BILAGOR

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer läsaren att introduceras i området strategi och det valda fallföretaget, Max. I problembakgrunden diskuterar vi främst strategibegreppets komplexitet och huruvida vi kommer att angripa våra intresseområden och problem samt företaget Max.

1.1 Problembakgrund

I Sverige finns tre större hamburgerkedjor, Mc Donalds, Burger King och det svenska företaget Max. Mc Donalds har gjort en kraftig inbromsning när det gäller etablering av nya restauranger, endast en till två restauranger per år kommer att öppnas fram till år 2008. (Kerstin Ahlqvist, Mc Donalds, 20061221) Max öppnar nya och har för tillfället, en hög expansionstakt. Max startades i Norrland men har nu restauranter långt söderut. Detta svenska företag vinner marknadsandelar mot de amerikanska väletablerade storföretagen. Vad ligger bakom denna framgång? Varför väljer kunderna Max istället för det länge populära Mc Donalds? Mc Donalds är fortfarande Sveriges största hamburgerkedja men Max har som mål att inom en treårs period ha 80 restauranger i Sverige jämfört med de cirka 50 restauranger som finns idag. Max har varit först med många strategiska drag såsom fettsnåla hamburgare och Internet på alla restauranger. Å andra sidan var hela konceptet redan skapat, beprövat och klart att använda. Likheterna är många mellan McDonalds och Max och kanske är imitation Max väg till framgång. Det är många faktorer som har betydelse för ett framgångsrikt företag. Strategierna är många och av olika betydelse. En intressant infallsvinkel på problemet är att just undersöka Max strategier. Vilka typer av strategier använder de sig av? Hur förhåller sig dessa strategier till varandra och är alla lika betydelsefulla?

Begreppet strategi är svårt att definiera och kan ses utifrån en rad olika perspektiv. Strategi finns inom många områden, inte bara inom företagsekonomin. Även företagsekonomiska forskare har olika synsätt på begreppet strategi, och med detta vill vi påvisa komplexiteten i begreppet. Strategin har även stor betydelse hos företag och intresset väcktes hos oss att undersöka företaget Max. Max är ett företag som under de senaste åren visat upp goda ekonomiska resultat och som befinner sig i en kraftig expansionsfas. Vad ligger bakom Max framgång? Trots bredden av innebörden av begreppet strategi, har försök gjorts att dela in strategi i olika perspektiv.

Forskare som till exempel Igor Ansoff, Alfred Chandler och Michael Porter utgår från det *klassiska perspektivet* och uppfattar strategi som en rationell process, varigenom rationella analyser och objektiva beslut genomförs i syfte att långsiktigt maximera resultaten. Detta anses endast vara möjligt om ledningen kan rikta tillräckligt stort fokus på strategiarbetet. (Whittington, 2002)

Vidare menar *evolutionister* att omvärlden är oförutsägbar och omöjlig att planera sin strategi utifrån. I likhet med Darwins evolutionsteori överlever endast organisationer som är bäst anpassade till marknaden från dag till dag och vad som varit goda strategier kan endast konstateras i efterhand genom att se på vilka företag som överlevt.(ibid)

Det *processinriktade perspektivet* bygger på att strategier utformas genom en process av misstag, lärande och kompromisser. Resursberoende och strategisk anpassning är centralt i det processinriktade perspektivet. (Mintzberg, 1990)

Strategins mål och praxis är enligt den *systemteoretiska* uppfattningen beroende av det sociala systemet i vilket utformningen görs. Systemet definierar de intressen som styr strategierna och de regler som gör att de kan överleva. Målsättningen är därför inte att automatiskt nå maximal lönsamhet som det klassiska perspektivet ser som mål. Istället fattas beslut, som med ett klassiskt perspektiv kan tyckas irrationellt. Beslutet baseras på andra premisser, såsom individernas sociala system (familj, stat, utbildning, religion etc.). (Whittington, 2002) Som framgår ur detta perspektiv och utgångspunktdiskussionen finns det en rad olika sätt att behandla ett företags strategier. Vi vill inte belysa problemet utifrån endast ett teoretiskt perspektiv då vi anser att risken är att resultatet då blir för enformigt och övergripande. Vi kommer i denna uppsats, att utifrån ett framgångsperspektiv undersöka de strategier som finns inom företaget Max.

1.2 Problemformulering

Problembakgrunden ledde oss fram till att söka svar på frågorna:

- Vad ligger bakom Max framgångskoncept?
- Vilka strategier ligger till grund för Max verksamhet?
- Vilka resultat har dessa strategier lett till?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka, beskriva och analysera vilka strategier som ligger bakom företaget Max framgång.

1.4 Avgränsning

Som tidigare nämnts kommer vi inte att hantera begreppet strategi utifrån endast ett teoretiskt perspektiv. I det inledande kapitlet beskrivs de vanligaste perspektiven och vi utgår främst ifrån det klassiska. Viss teori beskrivs också utifrån det processinriktade perspektivet. Det evolutionistiska och det systemteoretiska perspektivet är i vårt fall inte relevant. Då vi inte har valt att utgå ifrån endast ett perspektiv kan även andra perspektiv speglas i texten. I vår undersökning har vi valt att begränsa oss till ett företag, Max. Detta ger oss möjlighet att mer specifikt undersöka framgångsfaktorer hos företaget och hur deras strategier har påverkat dess framgångar. Vi har valt att endast behandla interna strategier och hur de upplevs samt arbetas med inom företaget. Därmed har vi valt bort kundperspektivet och har inte gjort undersökningar på hur konsumenten upplever Max strategier. Vi har gjort valet att endast intervjua VD, controller och restaurangchef och vi har valt bort mellannivån som omfattas av distriktschefer. Detta främst på grund av att distriktschefen endast utgör en mellanhand för styrning och kontroll i verksamheten.

1.5 Målgrupp/Intressenter

Målgruppen består av studenter som studerar företagsekonomi.

Intressenter av denna uppsats kan vara de som arbetar med företagsstrategisk planering särskilt inom restaurangbranschen. Den kan även vara av intresse för medarbetare i organisationer som expanderar och växer.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att motivera våra val inför undersökningens genomförande. Vi beskriver hur vi har genomfört intervjuerna och hur våra diskussioner har gått till väga.

2.1 Forskningsansats

Människor använder alltid, mer eller mindre medvetet, tolkningar för att orientera sig i tillvaron. Hermeneutik är en förståelseinriktad forskningsansats där tolkning är den huvudsakliga forskningsmetoden. I denna uppsats har vi tolkat primärdata genom empirisk undersökning och befintliga teorier i litteraturen i form av böcker och artiklar. Inom ramen för hermeneutisk forskning söks inga absoluta sanningar. Eftersom de enligt den hermeneutiska kunskapsteorin inte existerar. Man söker istället nya och mer fruktbara sätt att förstå företeelser som kan vara svåra att hantera i vardagsförståelse. (Saunders et al, 2003) Vi har som mål att beskriva och förstå Max strategier. För att genomföra detta har vi gjort intervjuer och tagit del av tidigare forskning. Vi anser att Max är ett intressant företag som växer snabbt i en bransch där vi, hos andra aktörer, inte ser samma tillväxt. Vi har en deduktiv ansats där vi med hjälp av befintlig teori för att undersöka bakomliggande orsaker till Max framgång och kartlägga deras strategier. Vi valde denna ansats då vi anser att det i vårt fall, är mest lämpligt att ta del av tidigare forskning och teori inom strategi och vidare testa dessa i empirin, det vill säga företaget Max.

Vår studie är av kvalitativ karaktär. Vi ansåg att denna metod var bäst lämpad i förhållande till vårt syfte. Negativa aspekter med en kvalitativ forskning är svårigheten att generalisera och vår egen tolkning har betydelse genom hela processen. Detta är vi medvetna om och då vi har deskriptiv ansats är vårt syfte att beskriva och skapa förståelse, inte generalisera nya teorier.

2.2 Metodval

Det är i en hermeneutisk studie viktigt att tydligt ange vilka data en tolkning bygger på, vilka förklaringar som har använts och vilka prövningar av tolkningarnas bärkraft som genomförts. Forskaren ska också medvetandegöra och redovisa sin egen förförståelse och dess inflytande över forskningsprocessen. (Advic, 2003) En fallstudie innebär att forskaren undersöker detaljerad och djup kunskap om ett eller några relaterade fall. Nackdelen med en fallstudie är

att det kan vara svårt att generalisera de resultat forskaren får men ett bra sätt för att få en djupare förståelse inom ämnesområdet. En fallstudie svarar inte bara på frågorna ”var” och ”hur” utan hjälper forskaren att besvara frågan ”varför”. (Saunders et al, 2003) Fallstudie blev för oss det självklara valet då vi vill undersöka hur Max strategi ser ut och även varför strategin innebär framgång. Vårt syfte är att genomföra en kvalitativ studie och vi vill nå djupare kunskap. En fallstudie är en metod som tillgodoser studien denna djupare kunskap då en fallstudie även besvarar frågan ”varför”. Utrymme ges inte bara till att referera och relatera utan även att reflektera över bakomliggande orsaker till Max framgång.

2.3 Tillvägagångssätt

Arbetets början präglades av diskussioner om vad som var mest intressant att undersöka. Avgränsningen var central i våra diskussioner samt metodval. Efter insamling av sekundär data var arbetets struktur den centrala diskussionsfrågan. Vi valde att angripa teorin på tre organisatoriska nivåer. Vidare diskuterade vi om att få en bredd genom att även beskriva formulering och genomförande av en strategi på olika organisatoriska nivåer. Ur denna diskussion, och efter större insikt i företaget Max, valde vi att endast arbeta med strategierna på två olika organisatoriska nivåer. Då vi ansåg att dessa två nivåer räckte i förhållande till vårt syfte.

Vår datainsamling av primärdata har skett genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Intervjuerna innebar låg grad av standardisering och strukturering då respondenten relativt fritt kunde svara på frågorna. Vi ställde följdfrågor och frågorna i sig var öppna i syfte att få respondenten att berätta så mycket som möjligt. Vi är medvetna om olika intervju effekter vid en semistrukturerad intervju, såsom vägledande följdfrågor och tonfall, men vi beslutade ändå att detta var lämpligt i vårt fall.

2.4 Urval

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar valde vi att intervjua tre personer på Max. Då vi intresserade oss för strategier på olika organisatoriska nivåer i företaget, valde vi att intervjua en restaurangchef och två personer i ledningsgruppen, VD och controller. Dock anser vi att undersökningen blivit mer omfattande om vi hade gjort fler intervjuer, men med insikt om våra begränsade resurser, gjorde vi bedömningen att dessa tre räckte för den kunskap vi

önskade uppnå. Syftet med urvalet var att få information om verksamheten på funktionsnivå och en inblick i Max övergripande strategiska verksamhet.

Våra respondenter var:

- Jonas Ohlin, restaurangchef på Max i Lund, 5 december 2006 kl. 17.00 på plats i Lund.
- Lars-Göran Andersson, controller på Max, 6 december 2006 kl. 10.00 via telefon.
- Richard Bergfors, VD på Max, den 6 december 2006 kl. 13.00 via telefon.

2.5 Reliabilitet

Reliabilitet är ett begrepp som används om en metods återuppreparhet. Hög reliabilitet innebär att metoden kan återanvändas utan att det innebär en betydande skillnad för resultatet. Forskarens referensram varierar beroende på den kunskap och förförståelse som denne besitter, vilket medför att undersökningens resultat kommer att tolkas olika. Att tolkningarna tenderar att skilja sig åt innebär att reliabiliteten minskar. (www.infovoice.se) Genom att tydligt beskriva vår valda metod och hur datainsamlingen skett ökar uppsatsens reliabilitet. Vi har i denna undersökning gjort vissa tolkningar, både av teori och i vår empiriska datainsamling, vilket leder till att reliabiliteten minskar. Vi är också medvetna om att reliabiliteten vid en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer, som i vårt fall, är relativt låg.

2.6 Validitet

Validitet innebär att man verkligen mäter det man vill mäta. Det fanns inte många undersökningar gjorda om det specifika fallet. Dock finns det mycket forskning gjord inom strategi. Det bästa sättet att ta till sig befintlig kunskap är att studera den genom läsning och ställa de olika teorierna mot varandra för att vidare applicera dessa på den empiriska delen av undersökningen. (Avdic 2003)

Vi anser att vi har använt en relevant metod för att komma fram till resultatet. Resultatet vi kommit fram till i denna studie anser vi överensstämmer med verkligheten utifrån de perspektiv vi har utgått ifrån. Vi är dock medvetna om att en mer omfattande studie, med till

exempel fler empiriska undersökningar, hade resulterat i mätningar som visat en högre validitet

2.7 Metoddiskussion

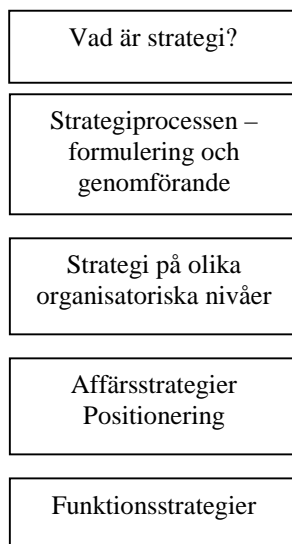
Vi har, under arbetets gång, ställts inför många val. Det fanns ett flertal olika sätt att gå tillväga för att uppnå vårt syfte. Vår empiriska undersökning bestod av tre intervjuer och gav oss en bra inblick i företaget men dock en mycket subjektiv bild. Hade vi till exempel även genomfört en kvantitativ undersökning av kunderna hos Max, så hade resultatet möjligtvis sett annorlunda ut. En omfattande kvantitativ undersökning ger högre reliabilitet och den förmedlade kunskapen kan generaliseras i högre grad. Vi beslutade att utesluta en nivå i organisationen och därmed en intervju. Detta beslut grundades på den kunskap vi fick i de andra intervjuerna. Ett alternativ hade varit att genomföra intervjun och därefter ta beslutet, då hade vi antagligen haft en bättre inblick, och därmed eventuellt agerat annorlunda. Två, av de tre, intervjuer som genomfördes skedde via telefon. Detta sätt att intervjua kan medföra en rad negativa aspekter. Frågor kan missuppfattas, följdfrågor kan ställas vid fel tidpunkt, intervjuaren och respondenten har inte ögonkontakt samt att intervjuaren missar kroppsspråket.

Vi valde att bygga upp teorin kring strategiprocessen och strategier på olika organisatoriska nivåer. Detta skedde relativt tidigt och kanske har vi missat viss litteratur då vårt sökande av teorier tidigt blev avgränsat. Den litteratur vi använt kommer främst från början av 2000- talet och vi hade möjligtvis förmedlat en mer aktuell kunskap om vi använt oss av senare forskning.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera teorier och begrepp som studien kommer att grundas på, det vill säga den teoretiska referensramen. Vi kommer att behandla de teorier om strategi som vi anser vara relevanta för vidare analys och slutsatser av empirin. Vi kommer att inleda med en utredning av begreppet strategi och vidare beskriva dels den strategiska processen samt strategier på olika organisatoriska nivåer.

3.1 Teorikapitlets struktur



Vi kommer att börja med att försöka förklara begreppet strategi och vidare beskriva strategiprocessen som innefattar formulering och genomförande. Därefter kommer vi att hantera strategibegreppet på tre olika organisatoriska nivåer för att få en struktur på den teori som finns inom strategiforskningen. Kapitlet avslutas med strategier på två nivåer; affärs – och funktionsstrategier.

3.2 Vad är strategi?

Strategi i företagsekonomiska termer har en relativt kort historia på cirka 30- 40 år och har sitt ursprung inom det militära där det funnits under betydligt längre tid. Begreppet strategi har ingen allmänt vedertagen definition och kan ses utifrån en rad olika perspektiv, påstår Skärvad et al. (2002) Strategi förknippas ofta med att ett företag är konkurrenskraftigt och har en bra position på marknaden samt god resurs- och kompetenshantering. Enligt Skärvad (ibid) är strategi ett sammanhängande handlingsmönster som innebär; att bli unik, uppnå konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunderna och fördela resurser. Mintzberg (1990) definierar en organisatorisk strategi som en plan för hur ett företag ska konkurrera på marknaden. Han menar vidare att organisationen utifrån sin strategi bygger upp en taktik för att kunna genomföra strategin. Han presenterar också olika sätt att tolka begreppet strategi inom organisationsforskningen. Utifrån ett modernistiskt perspektiv ses strategi som den högsta ledningens styrande av verksamhetens resultat genom att leda och styra omgivningen.

Strategi kan också, enligt Sun (2002), förklaras som länken mellan den yttre marknaden och den interna organisationen samt teknologiska resurser. Strategi är förmågan att vara konkurrenskraftig. Utan strategi är risken att många interna resurser och kompetenser inte blir utnyttjade på rätt sätt i förhållande till företagets mål. I ett företag finns det mål på olika nivåer i organisationen, och strategi handlar delvis om hur dessa mål skall uppnås. Avancerad teknologi och effektiv produktion leder bara till framgång om dessa ingår i en av företagets strategier, anser Sun. (ibid) Vidare diskuterar man ofta strategi på olika nivåer i en organisation, såsom funktionsstrategi och affärsområdesstrategi. Sun (ibid) poängterar att för ett framgångsrikt företag har de olika strategierna överensstämmande stor betydelse. Verksamheten måste samordnas för att strategierna skall uppfylla sitt syfte.

Strategi kan alltså ses som ett verktyg att uppnå företagets mål. Skärvad et al (2002) delar in strategiprocessen i tre delar; analysfasen, strategiformulering och genomförande vilket är ofta förekommande inom strategilitteraturen. I analysfasen analyseras hot och möjligheter i företagets omvärld och styrkor och svagheter inom företaget. Analysarbetet sker utifrån verksamhetens övergripande affärsidé. Utifrån analysen formuleras företagets mål, vidare även strategins utformning och genomförande. Skärvad et al (ibid) poängterar dock att det finns forskare som inte håller med om denna trestegsmodell utan påstår att alla företag har en strategi även de som inte påstår sig ha någon. Enligt Skärvad et al (ibid) är strategisk

planering bara en del i den strategiska processen. Man måste implantera ett strategiskt tänkande, ha beredskap och beslutskraft samt att strategierna måste baseras på en inlärningsprocess.

3.3 Strategiprocessen - formulering och genomförande

3.3.1 Processen

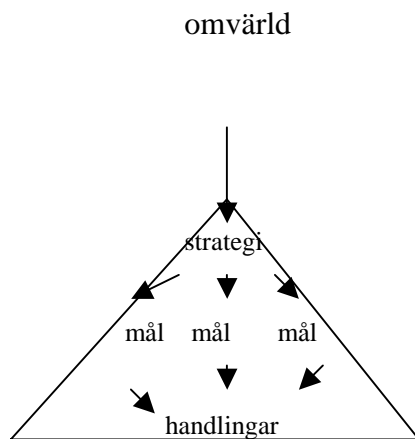
Barney (1997) beskriver den strategiska anpassningen som en viktig del i processen. Det är genom anpassning till omgivningen som företaget vinner konkurrensfördelar. Han presenterar olika perspektiv och teorier kring hur ett företags strategi för anpassning kan vara utformad. Barney (ibid), beskriver att utifrån ett institutionellt perspektiv kan imitation ses som en väg till framgång. Han presenterar VRIO- modellen (value, rareness, imitability, organisation) som syftar till att ge kunskap om huruvida företags resurser kan ge konkurrensfördelar eller inte. Vi kommer främst att ta upp imitation men vill inte utesluta resten av VRIO modellens betydelse. Barney (ibid) menar att det i verkligheten är svårt att imitera ett annat företag, då det i företaget tas många små beslut som har stor betydelse. Han påvisar också historiens betydelse för ett företag vilket också försvårar imitationen då företagen etableras i olika tidsperioder. Konkurrensfördelarna i ett företag kan också utgöras av kulturella och sociala företeelser, vilket Barney (ibid) förklarar, är omöjliga att imitera. Vidare beskriver han att ett sätt att imitera kan vara att köpa, alternativt köpa rätten till, ett varumärke. Företaget kan också substituera med något som skapar samma värde för kunden. Han sammanfattar med att ofta är imitation endast ett sätt att bli medelmåttig. Imitation kan säkerställa social legitimitet som är nödvändig för att locka till sig resurser och beskriver detta synsätt som den rationella modellen.

3.3.2 Formulering

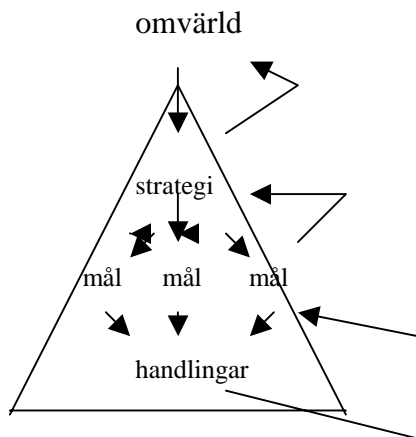
Mintzberg (1978) formulering av strategi innehåller; genomgång av olika tillvägagångssätt för att uppnå och behålla en god anpassning till omgivningen och företags kapacitet, bestämma kriterier för att välja mellan de olika alternativen samt att jämföra och välja mellan de olika alternativen. Han betonar att formulering av strategi skiljer sig beroende på företags storlek. När strategierna har utformats på koncern- respektive affärsnivå fördelas resurser på olika enheter i företaget för genomförande och implementering av strategierna.

3.3.3 Genomförande

Genomförandet av strategin innefattar, enligt Mintzberg (1990), fördelning av resurser och stöd åt det alternativ som väljs, utveckling av styrsystem för att kunna mäta och bedöma prestation samt ge återkoppling och till sist, skapa strukturer och en policy för mänskliga resurser som stödjer den valda strategin. Strategins implementering beror på organisationens struktur (social och fysisk), kultur och politik. Mintzberg (ibid) betonar svårigheten att implementera en strategi. Han påstår att både teoretiskt och praktiskt har många sätt att analysera och formulera strategier utformats, men mindre forskning och lyckade resultat har gjorts angående genomförandet. Det finns nackdelar med den rationella modellen (se figur 3.1) av formulering och genomförande av strategi. Mintzberg (ibid) beskriver många olika aspekter men vi väljer att lyfta fram de kommunikationsproblem som kan uppstå. De som genomför strategin kanske inte riktigt förstår vad formuleringarna menar och de som formulerar strategin kanske inte vet vad de som ska genomföra den kan och har resurser till att göra detta. Denna uppdelning där formulering sker av ledningen, kan också minska engagemanget hos dem som ska genomföra strategin. De är inte lika motiverade då de inte är delaktiga i målformuleringen. För att förhindra detta fenomen presenterar Mintzberg (ibid) en annan modell av processen som han kallar ”uppdykande strategi”. Vi presenterar de båda modellerna nedan.



Figur 3.1 Rationella modellen, Mintzberg (1990)



Figur 3.2 Uppdykande strategi, Mintzberg (1990)

Mintzberg (2002) påstår att många framgångsrika chefer sätter upp generella och breda mål samt strategier som ger utrymme för mer specifika förslag och idéer längre ner i organisationen. Han skriver också att många förslag växer fram och det är viktigt att utrymme finns när tillfällena och möjligheter uppstår. Vidare förklarar han att företagets rutiner påverkar både formuleringen och genomförandet av strategin i den rationella modellen. De som formulerar strategin kan bli blinda för möjligheter då de alltid handlar utifrån samma handlingsmönster. Genomförandet kan hindras av rutiner och strukturer i företaget. Som kritik mot den rationella modellen nämner han även att idéer och förslag till nya strategier kommer ofta genom handling. På funktionsnivå sker oftast driften av själva verksamheten. Mintzberg (ibid) beskriver också svårigheten med implementering av en strategi. Han anser att det snabbaste och effektivaste sättet är att upphöra med kommunikationen och göra det själv. Detta, förklarar han, fungerar i situationer med låg komplexitet och snabba förändringar. Han betonar dock vikten av att formuleringen och genomförandet måste förenas i en roll även i mer komplexa företag.

3.4 Strategi på olika organisatoriska nivåer

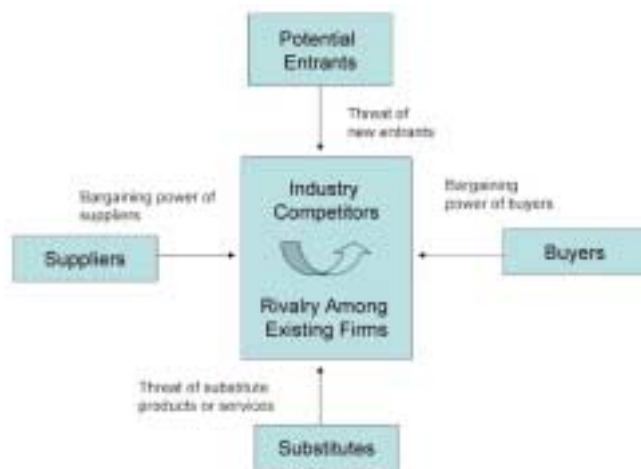
Skärvad et al (ibid) presenterar olika typer av strategier på olika nivåer i ett företag. Strategier gällande hela koncernen kallas koncernstrategier (Corporate strategy), vidare affärsenhetsstrategier (business-, competitive strategy) och funktionsenhetsstrategi (manufacturing strategy). Den lägre nivån, affärsstrategin, rör arbete och planering gällande exempelvis nya försäljningsområden, differentiering av produkter, kvalitetsförbättring och

nya kontor. Företagsstrategier behandlar vilka sektorer organisationen ska verka inom, uppköp, omorganisationer, partnerskap och beslut om koncentration på olika produkter.

3.5 Affärsstrategier

3.5.1 Porter`s Five Forces of Competition

Vilken bransch ett företag väljer att verka inom och vilken sektor inom branschen som anses bäst lämpad för företaget. Detta är frågor som alla företag någon gång ställs inför, och som föregås av en mängd olika ställningstaganden. En mycket välkänd branschanalys som används vid sökandet efter branscher med potentiellt god lönsamhet, är den så kallade “Porter`s Five Forces“ (Porter, 1980) Modellen består av fem olika delar, substitut, leverantörer, kunder, nya aktörer och konkurrensen bland aktörerna på den befintliga marknaden. En bedömning av varje beståndsdel i modellen skall genomföras och därefter görs en sammanvägning av den information som analysen resulterat i.



Figur 3.3 Five Forces, Porter (1980)

Konkurrens från Substitut

Konkurrens från substitut förekommer inom de flesta branscher. Det som ligger till grund för kundens beslut att konsumera ett substitut istället för den tänkta produkten är oftast att produkten skiljer sig åt när det gäller priset eller kvaliteten.

Hurpass benägen en kund är att byta till ett substitut beror på graden av substituerbarhet. Cigaretter och bensin är två produkter där priselasticiteten är låg. Med detta menas att efterfrågan på cigaretter inte påverkas i lika högra grad när priset stiger, detta på grund av att antalet nära substitut är för få. Om priset på potatis istället stiger kraftigt på grund av en alltför torr sommar, hade många kunder istället valt att köpa pasta eller ris. I detta exempel är alltså priselasticiteten förhållandevis hög, detta eftersom tillgången på nära substitut är god.

Byteskostnader är också något som påverkar kunden i sitt beslutsfattande. Att värma upp sitt hus med olja kanske är dyrare än att använda sig av en elektrisk värmepump, men då byteskostnaden, i detta fallet främst anskaffningskostnaden för värmepumpen, får anses som hög är valet inte lika självklart.

Substitutens konkurrenskraft beror också på kundens lojalitet till produkten. Kunden känner att den har en stark relation till produkten, att den till exempel identifierar sig med de produktattribut i form av egenskaper och värderingar som produkten besitter. En del produkter innehar egenskaper som värdesätts extra högt av kunden, om då substituten är billigare men saknar denna egenskap, så väljer kanske kunden trots allt det dyrare alternativet. Till exempel om bussförbindelserna till arbetet saknar miljövänliga alternativ, så kanske kunden istället väljer att betala lite extra för att ta tåget.

Hot från nya aktörer

Lönsamheten inom en bransch beror till stor del på hur konkurrensen ser ut. Konkurrensen i sin tur påverkas av de eventuella inträdesbarriärer som finns. Det finns en mängd olika sorters inträdesbarriärer som har olika stor påverkan beroende på branschens storlek och struktur. Kapitalkrav, skalfördelar, distributionskanaler och goodwill är några exempel på de inträdesbarriärer som finns.

Att etablera sig inom en ny bransch är förenat med diverse initiala investeringar. Hur ekonomiskt kännbara dessa kostnader är, beror mycket på vilken bransch det gäller. Lokalkostnader, produktionsutrustning, forskning och utveckling och marknadsföring är typiska områden som i allmänhet är kostsamma, i synnerhet vid en nyetablering. Att öppna en servicebutik eller ett gatukök är sådana verksamheter som inte kräver något enormt startkapital, och därmed inte innebär något avskräckande exempel för nyetableringar.

Skalfördelar

För att så kostnadseffektivt som möjligt kunna utnyttja olika funktioner inom en verksamhet krävs det höga volymer. Produktion, inköp, marknadsföring och distribution är centrala delar i de flesta verksamheter. Större volymer inom samtliga av dessa kategorier innebär ökade möjligheter för kostnadsbesparingar. Inom vissa branscher är skalfördelarna ytterst påtagliga, framförallt inom de branscher som domineras av ett fåtal större företag. Ett exempel på en bransch som i stor utsträckning präglas av skalfördelarnas centrala roll är bilindustrin.

Produktdifferentiering

I en bransch där kunderna efterfrågar ett differentierat produktutbud, är faktorer som kundlojalitet och varumärkeskännedom mycket viktigt. Kundernas lojalitet gentemot olika produkter varierar mycket beroende på produktkategori, men i allmänhet tenderar konsumenter att köpa de produkter som de tidigare har köpt. Detta får naturligtvis till följd att nyetablerade företag tvingas lägga stora summor på marknadsföring, kampanjer, rabatter och annat för att locka till sig kunder. Graden av homogenitet hos produkterna är med andra ord avgörande för hur höga dessa kostnader kommer att bli. Hushållspapper är ett exempel på en produkt där priset istället blir det främsta konkurrensmedlet, med andra ord är kundlojaliteten hos denna produkt relativt svag.

Distributionskanaler

Väletablerade och goda relationer till leverantörer och kunder är väldigt viktigt inom vissa branscher. Inarbetade rutiner vid leveranser, såsom leveransgaranti, tidsplanering och flexibilitet är viktiga faktorer för att på ett effektivt sätt lyckas bedriva den dagliga verksamhet. En förutsättning för att kunna sälja sina produkter är att kunder får syn på dem. Detta är extra påtagligt inom matvarubranschen, där producenternas framgång till stor del bygger på att matvarubutikerna väljer att köpa in deras produkter, och att de sedan placeras på väl synliga platser i butikerna.

Statliga och rättsliga barriärer

Statliga och rättsliga barriärer kan inom vissa branscher vara väldigt avgörande. Patent , statliga regleringar, certifieringar och olika sorters lagar är exempel på de begränsningar och restriktioner som företag inom olika branscher har att rätta sig efter. Merparten av dessa “hinder“, som trots allt många företag kanske ser dem som, är i regel skapade för att på ett eller annat sätt skydda konsumenten, säkerställa kvalitén på produkten eller bara fungera som en ren kontrollmekanism. Oavsett vilken funktion dessa eventuella “hinder“ har att fylla, så har de en väldigt framträdande roll inom vissa branscher, och då framförallt av begränsande karaktär för nyetablerade företag.

Marknadsvedergällningar

Nya företag inom en bransch får i många fall räkna med någon form av motaktion från befintliga aktörer på marknaden. Detta kan vara i form av prisdumpningar, extra marknadsföring, nya kampanjer och liknande ageranden. Hur omfattande och långtgående dessa vedergällningar blir varierar naturligtvis, men ju mer konkurrensutsatt den aktuella branschen är desto tuffare motstånd har nykomlingarna att vänta sig. Hur eventuella nyetablerade företag väljer att profilera och nischa sig är också avgörande för den respons som ges. Till exempel om ett företag väljer att nischa sig inom en bransch, och därmed inte i lika stor utsträckning konkurrerar med de befintliga aktörerna på marknaden, så kommer eventuella incitament för vedergällningar inte att vara lika starka.

Konkurrens inom branschen

Lönsamhetsnivån inom en bransch är till stor del beroende av de befintliga aktörerna i branschen och den konkurrenssituation som råder. Några av de faktorer som anses vara avgörande för hur konkurrensen ser ut på marknaden är: koncentrationen av företag, skillnaden mellan aktörer, produktdifferentiering, förhållandet mellan utbud och efterfrågan, kostnader i samband med eventuell avveckling och kostnadsförhållanden.

Hur Konkurrensen inom en bransch ser ut är väldigt olika. Branschstrukturen är en avgörande faktor för hur konkurrensen yttrar sig. En del branscher präglas av monopol- eller oligopolliknande strukturer. På de marknader där dessa förhållanden råder används sällan priset som främsta konkurrensmedel, istället konkurrerar man till exempel med marknadsföringsåtgärder eller genom differentiering. Skillnaderna mellan företagens

produktutbud i en bransch är också avgörande för konkurrensen. I ett branschklimat där företagen erbjuder likvärdiga produkter är priset det viktigaste konkurrensmedlet.

Köparnas och säljarnas inflytande

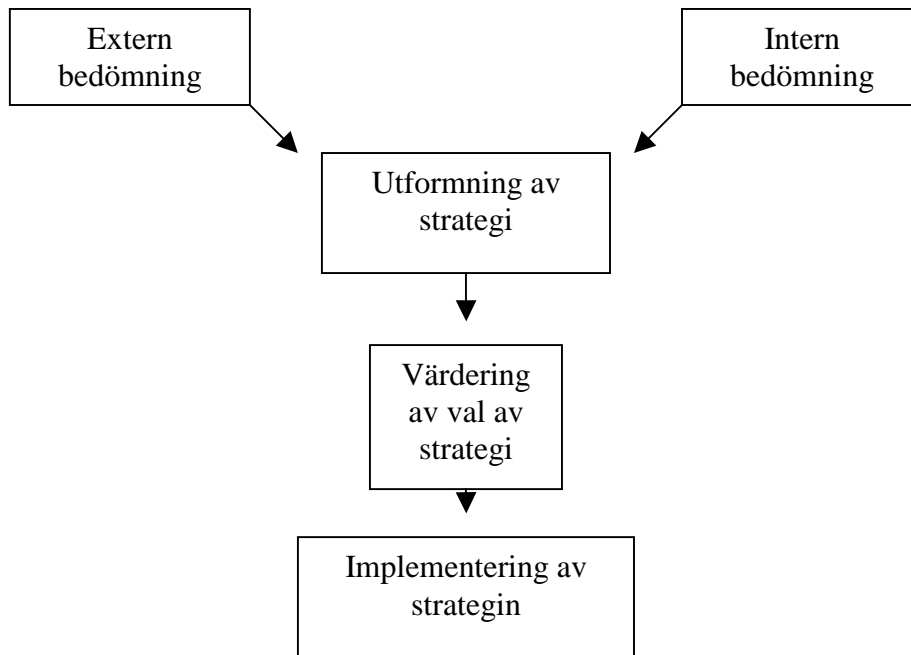
Det är främst två faktorer som bestämmer respektive parts inflytande i förhållande till varandra - priskänsligheten och den relativa förhandlingsstyrkan. En hög grad av homogenitet hos de produkter som säljarna på marknaden erbjuder, innebär att köparens benägenhet att byta leverantör ökar om priset anses för högt. Hur stor del av köparens totala inköpskostnad som den köpta produkten utgör är också väldigt avgörande för hur pass känslig köparen är. Ett exempel: Om en Caféägares inköpspriser på kaffe stiger, så kan det bli ekonomiskt kännbart eftersom det säljs såpass mycket kaffe. Om gurkpriserna däremot skjuter i höjden så har det inte lika stor inverkan på caféverksamheten, detta på grund av att gurka utgör en såpass liten del av den totala kostnaden för café.

Förhandlingsstyrkan hos respektive part beror dels på hur marknaden ser ut. En marknad med få och stora köpare innebär att kostnaden för säljaren att förlora någon av dessa är stor, och därmed har köparen en starkare förhandlingsposition. Det krävs naturligtvis också att det finns andra potentiella säljare som köparen istället kan vända sig till. Motsatt förhållande råder istället om det endast finns en eller ett fåtal säljare av en produkt, men att antalet köpare är många. Tillgången på information hos respektive part påverkar också den relativa förhandlingsstyrkan. En part som är välinformerad om de priser som råder på marknaden och vilka aktörer som är verksamma, har därmed en bättre förhandlingsposition, under förutsättning att motparten inte besitter samma information.

3.5.2 Positionering

Porter (1980) beskriver tre olika strategiprocesser för att nå hållbara konkurrensfördelar, de tre generiska strategierna. Han kallar dessa lågkostnadsstrategi, differentiering och fokuseringsstrategi. Han skriver att ett företag rent teoretiskt, kan använda vilken strategi som helst. Vi kommer att beskriva differentiering som i vårt fall är mest intressant. Differentieringsstrategin innebär att företaget kan sätta ett högre pris på sina produkter för att de erbjuder kunden något speciellt, såsom en unik produkt eller ett varumärke som har ett högt värde för kunden. Det finns två typer av egenskaper när man pratar om differentiering, gripbara och inte gripbara, menar Grant (2005) Med gripbara egenskaper menar han fysiska faktorer, storlek, utseende, smak, kvalitet med mera. Egenskaper som går att smaka, lukta, se eller ta på. Den andra typen av differentiering är egenskaper som inte är gripbara. Det kan förklaras på ett mer känslomässigt plan där egenskaperna inte direkt går att ta på. Vidare talar Grant (ibid) om varaktigheten med differentiering jämfört med lågkostnadsstrategi. En lågkostnadsstrategi kan lätt påverkas av faktorer som inte går att ha kontroll på. Det är därför en mer varaktig konkurrensfördel att konkurrera via differentiering. Kostnaden för differentieringen skall ligga under det mervärde den skapar för att vara en lönsam konkurrensfördel. Det som kostar kan vara råvaror som skall vara av bättre kvalitet, en mer välutbildad och upptränad personal med mera.

Porter (ibid) förklarar också att i beslutsprocessen om vilken strategi som passar är det viktigt att analysera omgivningen och företagets resurser. Mintzberg (1990) påstår också att ett strategiskt angreppssätt med resurshantering och analys av omgivningen är ett effektivt sätt för ett företag att dels uppfylla de mål som företaget har, och att uppnå strategisk anpassning. Mintzberg (ibid) förklarar också vikten av både intern och extern analys som en viktig del i processen. (se figur 3.1)



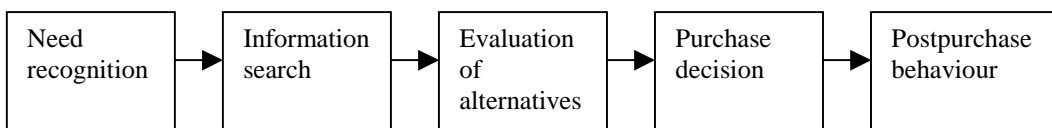
Figur 3.4 Mintzberg (1990)

Ur dessa två bedömningar utformas en strategi, därefter värderas valet av strategi och till sist implementeras strategin, anser Mintzberg (ibid). Han beskriver att i den externa analysen handlar det om att uppmärksamma villkor och trender. Konkurrenternas verksamhet, relationer till kunder, leverantörer, förväntade förändringar hos kunderna, fackföreningars och aktieägarnas intressen är exempel på frågor som behandlas i strategiprocessens inledande del. Han tar även upp politiska aspekter i den externa analysen, såsom ekonomiska och demografiska förändringar, kulturella mönster, aktuella debatter samt tekniska innovationer. Den interna analysen som kan sammanfattas av huruvida företaget kan möta omvärldens krav. Kotler (2002) beskriver processen i fyra steg. Analys, formulering och implementering är de tre första och han förklarar styrning och kontroll som ett fjärde steg. Han betonar betydelsen av att kontrollera resultaten och analysera misslyckanden, för att i fortsättningen då kunna veta vad företaget ska utveckla till det bättre.

3.6 Funktionsstrategier

3.6.1 Beslutsprocessen

Vad tänker en kund på inför sitt köp av ett mål mat? Enligt Kotler et al (2002) går varje köpare igenom ett antal steg i sin beslutsprocess, innan ett köp av en produkt/tjänst. Stegen illustreras i figuren nedan.



Figur 3.5 Beslutsprocess, Kotler et al (2002)

Need recognition:

Processen börjar med att ett problem eller ett behov uppstår hos en person. Behovet kan bero på att man blir stimulerad av sig själv internt, till exempel genom hunger. Det har uppkommit ett behov efter mat. Köparen kan även bli påverkad externt till exempel genom att en vän berättar om en upplevelse eller att man får syn på en reklamskylt. I detta steg är det upp till företaget att finna var kundernas behov ligger, och leda dem mot deras produkter

Information search:

Att leta information kring produkten som man har ett behov efter är något som växer med hur komplex en produkt/tjänst är. Att få en måltid serverad på restaurang vet kunden hur det fungerar. I detta steg är det viktigaste att företaget visar sig med hjälp av reklam, så att köparna vet *att* företaget finns och *var* det finns.

Evaluation of alternatives:

Vad finns det för alternativ inom branschen? Köparens val mellan de olika alternativen kan bero på många faktorer. Vill kunden gå till restaurangen med störst hamburgare? Är det den som har godaste läsk? Är det restaurangen med de nyttigaste alternativen? Frågorna är många och vissa kunder väljer utifrån endast en faktor. Andra köpare har många aspekter i sitt val mellan alternativen, de väljer den restaurangen som har gett det allmänt bästa intrycket på kunden och inte på grund av en specifik produkt eller tjänst. Företagen bör utvärdera vad

majoriteten av köparna har för tanke bakom sina val av alternativ inom branschen. I detta steg gäller det även att försöka påverka beslutsprocessen hos individerna.

Purchase decision:

Vad som generellt gäller inför beslutet av att köpa produkten är att kunden väljer den produkt, som vid utvärderingen av alternativen, var bäst. Men det finns fler faktorer som kunden tar hänsyn till. Attityden hos personer i kundens omgivning kan påverka kundens beslut. Även oanade faktorer kan dyka upp mitt i valet. Kunden kan ha valt att gå till en restaurang men går på vägen förbi en reklamskylt med ett bra erbjudande från en annan restaurang. Detta kan leda till ett besök på en restaurang som kunden från början inte hade planerat.

Postpurchase behavior:

Det gäller att företaget, även efter kundens köp, visar att det var ett bra val och att företaget har uppfyllt kundens förväntningar. En kund kan vara missnöjd, nöjd eller förtjust. Det beror på om förväntningarna inte uppfylls, om det var precis som man tänkt sig eller om det var ett bättre köp än förväntat.

3.6.2 Tjänstekvalitet

Enligt Grönroos (2002) kan man rada upp sju olika aspekter som berör kundens upplevda nivå av kvalitet vid köp av en tjänst. Här appliceras aspekterna på ett restaurangbesök och visar på hur de påverkar den upplevda kvaliteten.

Professionalism och skicklighet - Det gäller för en restaurang att ha tillräckliga resurser för att hantera sina kunder. Det gäller även att sitta inne på de kunskaper som behövs inom branschen.

Attityd och beteende - Personalens vänlighet mot kunden återspeglar den upplevda kvaliteten. Att man alltid tänker på hur man beter sig i restaurangen, när en kund ser på är av vikt.

Tillgänglighet och flexibilitet - En restaurang måste finnas lättillgänglig, en kund ska ha lätt att hitta dit. Den ska inte finnas allt för långt bort från sin målgrupp. Företaget skall vara flexibelt mot kunden och vilja erbjuda anpassning så att kunden har flertalet alternativ att välja mellan.

Tillförlitlighet och pålitlighet - Att alltid se till vad som är det bästa för kunden är viktigt att företaget arbetar med. Det gäller att man bygger upp ett förtroende och visa att man håller det man lovar i sina uttalanden.

Rättelse - Blir det ett fel i beställningen skall företaget visa på god vilja att rätta till felet. Även om det händer något oförutsägbart på restaurangen skall detta åtgärdas så snabbt som möjligt och kompensera de drabbade.

Tjänstelandskapet - Restaurangen måste vara utformad så att kunderna trivs och känner välbehag. Ett rent och fint yttre förstärker känslan av kvalitet.

Rykte och trovärdighet - Rykten som sprids kring en kunds tidigare besök påverkar kundens upplevelse och förväntningar. Att företaget inte ibland tummar på kvaliteten utan alltid visar på god service ger en trovärdighet inför kunden. (Grönroos 2002)

3.6.3 Utveckling av marknadsföringsmixen

Enligt Kotler et al (2002) utvecklar företaget sin marknadsföringsmix för att på ett taktiskt sätt kunna påverka efterfrågan för sin produkt. I mixen skall allt som ett företag kan påverka för en god ökning av efterfrågan finnas med. Författarna har skapat en modell som kallas marknadsmekanismens fyra P: n. Dessa är: Pris, Plats, Produkt och Promotion. (se figur 3.6)

Produkt

Erbjuder företaget något extra till sin produkt? Förutom grundmaterial inkluderas om även service och variation i produkten erbjuds. Variationens storlek och hur kvaliteten samt services skall vara uppbyggd påverkar efterfrågan för produkten.

Pris

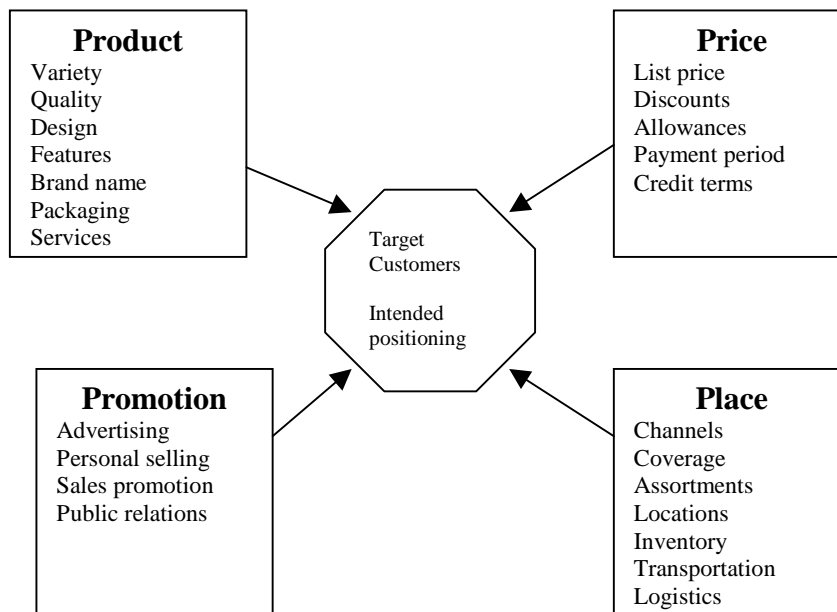
Priset som kunden får betala för att erhålla sin produkt. Vad erbjuds det för olika sorters rabattsystem, hur ser prissättningen ut?

Plats

Hur ser företaget till att produkten finns tillgänglig. Vilket sortiment erbjuds till kund, placering av försäljningsställen etc.

Promotion

Hur får företaget kunden att finna ett större intresse för produkten? Promotion innefattar val av reklam, sponsring etc.



Figur 3.6 The four Ps of marketing, Kotler et al (2002)

Kotler et al (2002) anser att ett effektivt marknadsföringsprogram skall omfattas av en väl utformad blandning där de tagit fram de fyra P:na i en marknadsföringsmix. Genom detta ska ett så stort värde som möjligt ges till kunden. De fyra P:na har fått kritik för att inte tagit med alla viktiga aspekter som bör finnas i en marknadsföringsmix. Vad har man gjort av servicen? Detta är en fråga som kritiker ofta ställer. Som svar på det förklarar Kotler et al (ibid) att även service är en produkt som de kallar serviceprodukter. Därför ingår även service i de fyra P:na.

3.6.4 Service – och lönsamhetskedjan

Kotler et al (ibid) betonar vikten av att företag i servicebranschen uppmärksammar både de anställda och sina kunder. Relationernas påverkan mellan de anställda och kunderna förklaras av författarna som en kedja där fem länkar ingår.

Intern serviceinriktad kvalitet: Företagen skall välja sina anställda med omsorg och ge dem god utbildning. De skall finnas en stark support till de anställda. Detta leder till...

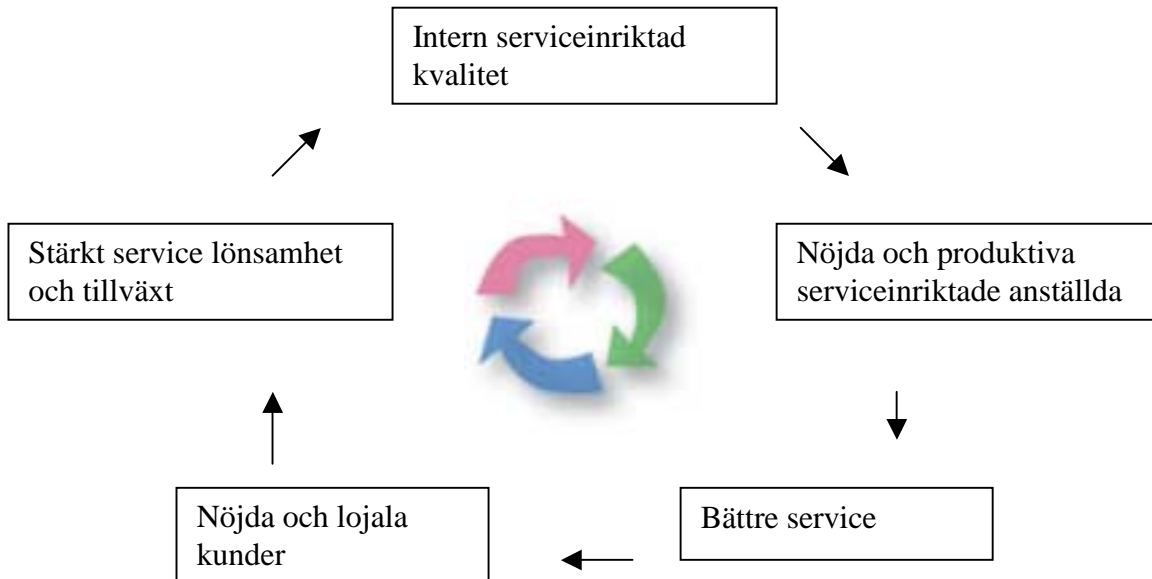
...nöjda och produktiva serviceinriktade anställda: Personal som är nöjd blir lojal och arbetar hårdare. Detta leder till.....

...bättre service: Bättre och mer effektiv service mot kunden leder till...

...nöjda och lojala kunder: En nöjd kund förblir lojal och återkommer. De sprider även detta vidare till bekanta. Detta leder till....

...stärkt service lönsamhet och tillväxt: Bättre prestation av företaget har skapats.

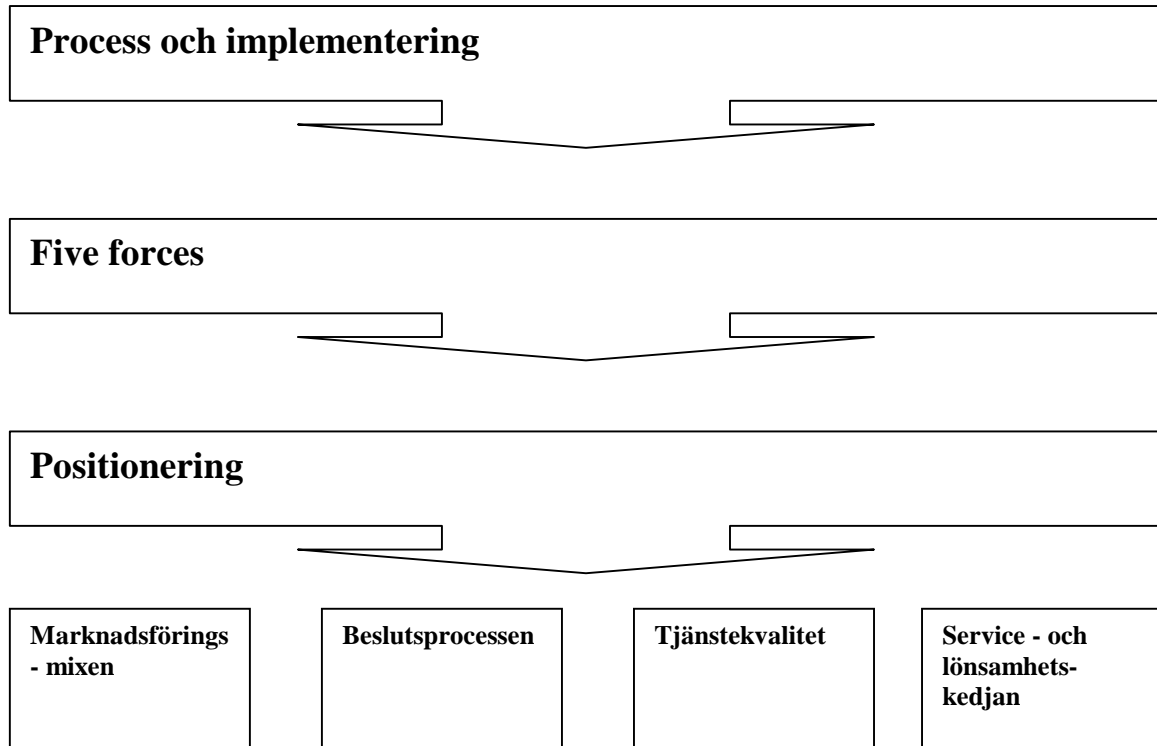
Med denna kedja vill de ha sagt att lönsamhet och tillväxt i service branschen börjar med dem som kommer närmast kunden, personalen.



Figur 3.7 Service - och lönsamhetskedjan, Kotler et al (2002)

3.7 Analyismodell

I följande kapitel följer empirin och därefter analysen. Vi kommer att angripa empirin med hjälp av våra teorier och utföra analysen utifrån följande modell.



4 Empiri

Empirin kommer att redovisas med var intervju för sig. Inledningsvis beskrivs företaget Max historik och situation i korthet. Därefter följer intervjuerna som vi delat upp i underrubriker för att underlätta strukturen och läsningen.

4.1 Företagsfakta

Max Hamburgerrestauranger AB grundades 1968 av Curt Bergfors och är ett privat företag. Max var Curts smeknamn. Den första restaurangen var ett gatukök i Gällivare som hette X-grillen. Fram till 90- talet öppnade Max fler och fler restauranger i norra Sverige, ägde hotell, bensinstation och solarium. 1982 introducerades Max eget recept på hamburgare. Under slutet av 90-talet öppnas ett stort antal restauranger söderut och Max väljer att helhjärtat satsa på hamburgerbranschen, vilket innebär att alla andra verksamheter avvecklas. 2002 tar sönerna Christoffer och Richard Bergfors över den operativa verksamheten och Curt Bergfors förblir ägare och medlem i styrelsen. 2003 lanserar Max de nyckelhålmärkta Deli Fresh produkterna och senare samma år införs också ett så kallat fettbokslut, där Max redovisar minskningen av fettanvändandet i produktionen. År 2005 omsatte Max 570 miljoner kronor och gjorde en vinst på 65 miljoner. Max har cirka 50 restauranger och 1700 anställda. Max är Sveriges näst största hamburgerrestaurang och enligt undersökningar i kundnöjdhet har Max Sveriges godaste hamburgare. Max erbjuder endast svenskt kött och kyckling. (www.max.se)

4.2 Max- hamburgare på svenska

Vi gjorde intervjuer med tre personer inom Max. Första respondenten var Jonas Ohlin, restaurangchef på Max i Lund. Den andra respondenten var Lars-Göran Andersson som arbetar som controller på Max samt Max VD Richard Bergfors.

4.2.1 Ett övergripande perspektiv

Richard Bergfors är VD på Max sedan 2002. Richard är civilekonom från Stockholms Universitet och har även en MVA på Handels. Richard har arbetat inom Max mer eller mindre sedan han var 11 år. Han har jobbat på alla positioner, från extraarbetare och medarbetare till VD. Under en period arbetade han på restaurang och nattklubb samt ägde en nattklubb i Spanien tillsammans med sin bror under cirka ett år.

Strategier och mål – kvalitetens betydelse

Richard berättar att Max vision är att bli världens bästa hamburgerkedja. Att vara världens bästa innebär inte att vara världens största, poängterar Richard. Max anser att de redan är Sveriges bästa hamburgerkedja utifrån kundnöjdhet och smaktester. Mål sätts varje år inom Max och tillväxtnålet för en kommande fyraårsperiod är att fördubbla antalet restauranger. Lönsamhetsmässigt finns inget specifikt mål förutom att behålla lönsamheten. Soliditeten ska ligga på 30 %. Max vill hela tiden förbättras och Richard berättar att det finns stora och små mål inom alla områden av verksamheten, som bidrar till en ständig kvalitetsförbättring. Kvalitet är nyckelordet som genomsyrar Max organisation. Richard ser inga geografiska skillnader i Max strategier. Den enda skillnaden är att i Norrland behöver Max inte marknadsföra varumärket vid inträdet på en ny marknad på samma sätt som i andra delar av Sverige.

Max är Sveriges bästa hamburgerkedja i Sverige och den näst största, förklarar Richard. Max ligger aningens högre i pris jämfört med konkurrenten men satsar på högre kvalitet. På marknaden finns få aktörer om man definierar marknaden till hamburgerkedjor. Aktörerna är fler på snabbmatsmarknaden såsom pizzerior och gatukök. Mc Donalds och Burger King är Max främsta konkurrenter. Richard beskriver Max målgrupp som män och kvinnor i 18-29 år och barnfamiljer. I marknadsföringen försöker Max nå bredare än målgrupperna.

Max valde att helhjärtat satsa på hamburgerbranschen i slutet på 90-talet. Richard förklarar detta som en ägarfråga. De andra verksamheter som Max bedrev var bland annat hotell och nattklubb. Dessa var belägna i Norrland och ingen av familjen Bergfors bodde där. Dessa verksamheter tog mycket tid och resurser. Rickard berättar att det fanns större möjligheter att expandera i hamburgerbranschen därav beslutet. Richard betonar vikten av att göra det man tycker är roligt och hela familjen Bergfors brann för hamburgerbranschen.

Richard anser att Max förmedlar kvalitet till kunder framförallt genom produkterna. Även personalen, design och byggnader står för kvalitet. Max försöker även att nå fram med kvalitetsbudskapet genom sin marknadsföring. Externt förmedlar man inte märkbart Max strategier inom miljö. Internt sker desto mer. Alla tjänstebilar inom Max är miljöbilar och man väljer att värma upp nya restauranger med bergvärme istället för el. Max återvinner wellpapp, plast och olja. Det sker ingen kompostering på flertalet av Max restauranger och det förklarar Richard med att vissa kommuner inte hanterar komposten utan bränner allt avfall.

På Max sker ingen egen tillverkning av några produkter. Max tar fram recept till produkter och leverantörer tillverkar och distribuerar. Max äger recepten och har långsiktiga samarbetsformer med leverantörer.

Max organisation

Richard beskriver Max som en klassisk divisionsorganisation. Det finns en styrelse och i ledningsgruppen sitter VD som ordförande. I ledningsgruppen finns även en operativ chef och en administrationschef, vilka även är vice VD. På den operativa sidan, under den operativa chefen, finns distriktschef och därefter restaurangchef samt vice restaurangchef. I dagsläget ingår vissa restauranger i moderbolaget och vissa i dotterbolag som har Max som ägare.

De lägsta beslut som fattas i organisationen fattas av restaurangchef och distriktschef. Resten av besluten fattas i ledningsgruppen eller i styrelsen. Richard ser restaurangcheferna som nyckelpersoner i verksamheten. Max tycker det är viktigt att restaurangcheferna får en känsla av att det är deras restaurang, även om så inte är fallet. Han betonar att en duktig restaurangchef får möjligheten att bli partner. Restaurangchefen kan fatta beslut inom vissa ramar såsom skyltar och rabattkuponger. Alla kampanjer styrs centralt. Förslag och idéer kan komma från olika håll i organisationen. Vid större förändringar eller nya strategier formas en arbetsgrupp. Arbetsgruppen innehåller anställda från olika håll såsom medarbetare och restaurangchef. Strategiska beslut tas i ledningen.

Richard tycker att kommunikationen inom företaget är bra. Ledningsgruppen ses två gånger i månaden varav en gång på plats och en gång via telefon. Driftsledningen ses en gång i månaden och distriktschef och restaurangchef ses fyra gånger per år. Richard själv träffar sina underordnade chefer en gång i veckan rent formellt men de ses mer ofta. Det finns ett tillfälle per år då alla restaurangchefer, ledningsgrupp, styrelse och alla anställda inom de olika avdelningarna ses.

Richard tycker att produktutveckling och etablering är Max nyckelresurser. Han betonar betydelsen av att vara uppdaterad inom produktutveckling och Max satsar också på kvalitet. Han säger också att själva driften av restaurangerna har stor betydelse.

På Max finns något som kallas "Maxandan". Richard tycker att det på företaget finns en familjär stämning. Många har jobbat 15 till 20 år inom företaget. Richard förklarar företagskulturen som att "alla känner alla". Även om företaget rent schematiskt ser hierarkisk

ut, tycker inte Richard att arbetssättet är det. Man arbetar med flexibelt ledarskap och man tar snabba beslut, förklarar Richard.

En god ledare tycker att arbetet är roligt

Richard beskriver att bra ledarskap är när man brinner för något man gör. Man kan inte vara en bra ledare om man inte trivs med sitt arbete och har roligt, tycker Richard. Inom Max finns budordet ”chefen först” och det tycker Richard är viktigt. Alla inom Max såväl distriktschef som VD arbetar ute i restaurangen ett antal gånger per år. Ingen är för fin för att städa eller stå i kassan, säger Richard. Chefen måste föregå med gott exempel.

Inom Max finns inga direkta belöningssystem. Som tidigare nämnts erbjuds duktiga restaurangchefer partnerskap och även distriktschefen har en liten del av lönen som baseras på resultat.

Framtiden

Max växer så det knakar och tillväxten är 20 % årligen. Richard förklarar att man vill dubbla antalet restauranger på fyra år. Inom Max diskuteras en eventuell utlandsexpansion. Max arbetar också hela tiden, med att höja kvalitet och service. Richard sammanfattar framtidsmålen som ständig förbättring och snabb tillväxt. Richard tror att konkurrenterna i framtiden kommer att bli fler, allt från bensinstationer till sushirestauranger och Ica. Richard ser inte andra amerikanska koncept som ett hot. Han förklarar att 90 % av alla koncept är amerikanska och Skandinavien är för litet för att dessa stora kedjor ska något intresse i Sverige. Richard ser de största hoten som just bensinstationer, 7 Eleven, Ica bland andra. De är redan etablerade kedjor som bara kan utöka och förändra produktutbudet. Max kommer om cirka fem år vara fulletablerade i Sverige, tror Richard. Vid en eventuell utlandsexpansion kommer Max att franchisa. Intresset och efterfrågan är redan stor i andra länder i Europa. Richard tycker att Max har den position på marknaden som de vill ha. De vill skilja sig från konkurrenterna i fråga om kvalitet och Richard betonar att de inte vill vara någon McDonald's kopia. Richard avslutar med att säga att Max inte vill vara världens största utan världens bästa hamburgerkedja.

4.2.2 Strategier på ledningsnivå

Lars-Göran Andersson har arbetat på Max i 13 år och började som ekonomisk direktör och arbetar nu som controller. Innan har han bland annat arbetat som revisor på Öhrlings. Han har tagit civilekonomexamen vid Högskolan i Luleå. Som controller på Max har Lars-Göran ansvar för bland annat bokslut, kalkyler och lagersystemet.

Övergripande strategier

Lars-Göran förklarar att Max vision är att växa och expandera. Om fem år ska Max ha 100 restauranger runt om i Sverige. De ekonomiska målen kan sammanfattas med att Max vill behålla en god vinstmarginal. Lars-Göran tycker att Max ekonomiska strategi för att uppnå målet att expandera, är att expandera genom självfinansiering. Max har inga planer på börsintroducering, förklarar Lars-Göran. Lars-Göran ser inte att Max strategier skiljer sig geografiskt. Vid en eventuell globalisering kommer strategierna att arbetas om och man kommer att använda sig av franchising. Lars-Göran ser McDonald's och Burger King som Max främsta konkurrenter. Fler konkurrenter kan finnas lokalt som till exempel har de två uppstickarna, Brasses och Korvgubben i Norrland, tagit sig in på marknaden. Max har endast centrala avtal med intressenter och leverantörer och Lars-Göran berättar att alla inköp styrs centralt.

Organisation – personal är nyckelresurser

De flesta beslut inom Max fattas av styrelsen eller ledningsgruppen. Lars-Göran säger att lokala beslut kan fattas av restaurangchefer och distriktschefer. Dessa beslut kan till exempel gälla en kampanj i samband med att ny konkurrent öppnat i närheten. Restaurangchefen har vissa befogenheter och konsulterar ofta med distriktschefen.

Lars-Göran tycker att man inom Max uppmuntrar initiativ och ansvarstagande hos de anställda. De uppmuntras att göra karriär inom Max, som till exempel att bli partner. Förslag kan även belönas, berättar Lars-Göran som vidare tror att Max framgång delvis beror på att man uppmuntrar och motiverar personal. Förslag och idéer kan komma från alla olika delar i organisationen. Om förslaget gäller marknadsföring som till exempel en Tv reklam, behandlas detta av marknadschefen och dennes avdelning. Lars-Göran förklarar också att en av Max strategier är att befinna sig nära bostadsområden eller industriområden. Man letar oftast inte

efter att öppna restauranger ”mitt i smeten” uttrycker Lars-Göran. Lars-Göran betonar också att många strategier växer fram.

Kommunikationen i företaget sker oftast via e-post. VD skickar ut ett brev varje månad. Max har även ett intranät där en hel del information publiceras. Lars-Göran påpekar betydelsen av att skicka ut information via e-post, då vet man att den läses.

Lars-Göran ser personalen som Max främsta nyckelresurs. Max kan inte expandera utan personalen. Personalen har i allmänhet stor betydelse i en snabbmatskedja då försäljningen till stor del beror på personalen. Merförsäljning är något som Lars-Göran lyfter fram i fråga om försäljning och lönsamhet. Är personalen duktig på merförsäljning gör detta en stor skillnad för resultatet. Merförsäljning innebär till exempel att fråga om kunden vill ha en större meny för en viss summa.

Max är ett relativt ungt företag som genomgått en rad förändringar, förklarar Lars-Göran. Han uppfattar att den nya generationen i ledningen befinner sig närmare kunden. Lars-Göran uppfattar att kommunikationen mellan styrelseordförande (grundaren Curt Bergfors) och VD (Curts son Richard Bergfors) sker lätt. Under en period på 90-talet hade Max en VD som hade rekryterats externt, vilket Lars-Göran uppfattade komplicerade situationen i detta familjeföretag.

Ledarskap

En bra ledare tycker Lars-Göran är en person som har visioner och är lyhörd gentemot personalen. Det är även viktigt att denne är effektiv och rättvis. På Max är det viktigt att en restaurangchef har god planeringsförmåga. Denne ansvarar för inköp, personal etc. Det är viktigt att han eller hon kan se vilka resurser som behövs från dag till dag.

Realistiska tankar om framtiden

Lars-Göran tror inte att Max någonsin kan bli Sveriges största hamburgerrestaurang. Max vill behålla positionen som nummer två och utmana Mc Donalds. Man vill även behålla en soliditet på 30 % och Lars-Göran betonar att soliditeten inte får hämma expansionen. Max har en marknadsandel på cirka 12 % och Mc Donalds har över 50 % av den svenska marknaden.

4.2.3 Strategi och ledning på restaurangnivå

Jonas har arbetat snart fem år på Max i Lund, varav ett år som restaurangchef. Jonas har en treårig gymnasieutbildning, ett år på folkhögskola och han har arbetat på olika stormarknader.

Strategi och planeringens betydelse

Strategi för Jonas i hans dagliga arbete är framförallt att planera. Det är viktigt att hela tiden ligga steget före, förklarar han. Han gör en budget årsvis och prognoser varje månad. Månadsprognoser bygger på budgetens krav. Månadsprognoserna är viktiga då det krävs mycket planering inför till exempel Karnevalen i Lund. Jonas poängterar att han hela tiden måste planera långsiktigt både i fråga om personal och även försäljning. Om försäljningen inte följer budgetens krav måste personalens timmar minska för att lönsamheten ska komma ikapp. Jonas gör själv budgeten och träffar sedan ledningen i ett så kallat budgetmöte där budgeten fastställs.

Inom Max finns budskapet ”chefen först” vilket innebär att restaurangchefen ska arbeta cirka fyra timmar i produktionen per dag samt två helger och en natt per månad. Syftet är att chefen ska ha inblick i produktion och försäljning vid alla tillfällen. Det som en medarbetare ska göra ska chefen också göra. Jonas betonar betydelsen av att chefen alltid ska vara ett föredöme för de anställda. Resten av tiden ägnar Jonas åt kontorsarbete såsom prognoser samt kontakt med hantverkare och leverantörer.

Max främsta konkurrenterna är Mc Donalds och Burger King. Lokalt i Lund konkurrerar även med andra restauranger som erbjuder snabbmat såsom gatukök och pizzerior. Max erbjuder även dagens lunch och då blir även andra lunchrestauranger konkurrenter. Idag är Max den näst största snabbmatsrestaurangen i Sverige. Jonas ser inte att Max fokuserar på en speciell målgrupp. Enligt statistiken kommer flest män till Max.

Kvalitet ger framgång

Jonas tror att nyckelfaktorerna i Max framgång främst beror på kvaliteten som Max står för. Max grillar på beställning och har vunnit ett antal smaktest de senaste åren. Han tror även att kvaliteten på köttet och att köttet är garanterat svenskt har stor betydelse. Han är medveten om att det går lite långsammare att få sin mat hos Max jämfört med konkurrenten men tror att kunden tycker att det är viktigare att få en färsk och god hamburgare. Max har varit snabba

och agerat i hälsodebatten kring mindre fett och kolhydrater och detta tror Jonas är en viktig orsak till varför kunder väljer Max. Jonas menar att man kan gå och äta snabbmat utan att få i sig en massa fett och socker. Max arbetar mycket med att dra ner på fettkonsumtionen. Varje år redovisar Max ett så kallat "fettbokslut" där man visar hur många ton fett har minskats i produktionen. Som anställd hos Max lär man sig att kvalitet, renlighet, service och snabbhet är nyckelorden. Var tionde minut finns någon anställd ut i restaurangen för att hålla rent.

Ledarskap och organisation – motivation är vägen till goda resultat

Jonas beskriver Max organisation som hierarkisk. Det finns många led i organisationen och ständig rapportering sker uppåt. Första nivån är extraarbetare följt av medarbetare, trainée, passledare och restaurangchef. Om en medarbetare vill ta upp något ska han vända sig till passledaren som i sin tur vänder sig till Jonas. Jonas påpekar att medarbetarna självklart är välkomna till honom om de har något allvarligt problem. På restaurangen har man månadsmöten och aktiviteter utanför restaurangen två gånger per år. Inom Maxkoncernen finns tävlingar mellan restaurangerna och den restaurang som säljer mest blir "bästa restaurang". Jonas förklarar att syftet är att stärka känslan att vilja vinna vilket är viktigt i det dagliga försäljningsarbetet genom till exempel merförsäljning. Jonas sätter även mål för de anställda på restaurangen för att motivera dem. Det kan till exempel vara att det team som säljer bäst får biobiljetter.

Jonas tycker att en bra ledare lyssnar på personalen och betonar att det är viktigt att man inte blir för bra kompis med personalen för risken är att de då inte tar åt sig vid en tillsägning. Det är viktigt att hålla viss distans. De flesta av de anställda på Max kan arbeta på alla positioner. Det vill säga i kassan, vid grillen och i drive in. Jonas tror att det är viktigt för motivationen att byta plats regelbundet så att personalen inte blir uttråkad. Det är också viktigt att alla kan allt om någon till exempel blir sjuk. Undantaget är de som arbetar extra någon eller några gånger i månaden. De avancerar inte så fort och det blir svårt för dem att lära sig nya arbetsuppgifter på grund av de jobbar så sällan. De viktigaste egenskaperna hos en anställd på Max anser Jonas vara, ärlighet, snabbhet och att vara serviceinriktad.

Varje vecka sätter Jonas upp ett veckobrev med lokal information. Centralt informerar Max de anställda om bland annat kampanjer och nya produkter via Max News och Max Mix. Max News kommer till restaurangen och Max Mix skickas hem till de anställda. Här förmedlas även vissa värderingar inom kvalitet och miljö. Kvalitet är något som är viktigt hos Max och

som återkommer kontinuerligt. Inom Max finns internutbildningar och Max 1 utbildningen är obligatorisk för alla anställda. På Max i Lund sker ingen källsortering. Jonas förklarar att Lunds kommun bränner alla sopor. De körs iväg i en enda stor container.

Jonas tycker att man på restaurangen uppmuntrar initiativ och ansvarstagande. Jonas är själv noggrann med att ge feedback och personalen motiveras genom att flytta upp ett steg i organisationen. Chansen att utvecklas finns hela tiden på Max säger Jonas. Inom restaurangen finns inget belöningssystem utformat. Inom Max finns dock möjligheten att som restaurangchef bli partner i företaget. Partnerskapet innebär ingen privat insats utan baseras på restaurangens resultat. Restaurangchefen kan, genom partnerskapet få upp till 20 % av restaurangens resultat. Detta är något som Jonas planerar att ta del av i framtiden.

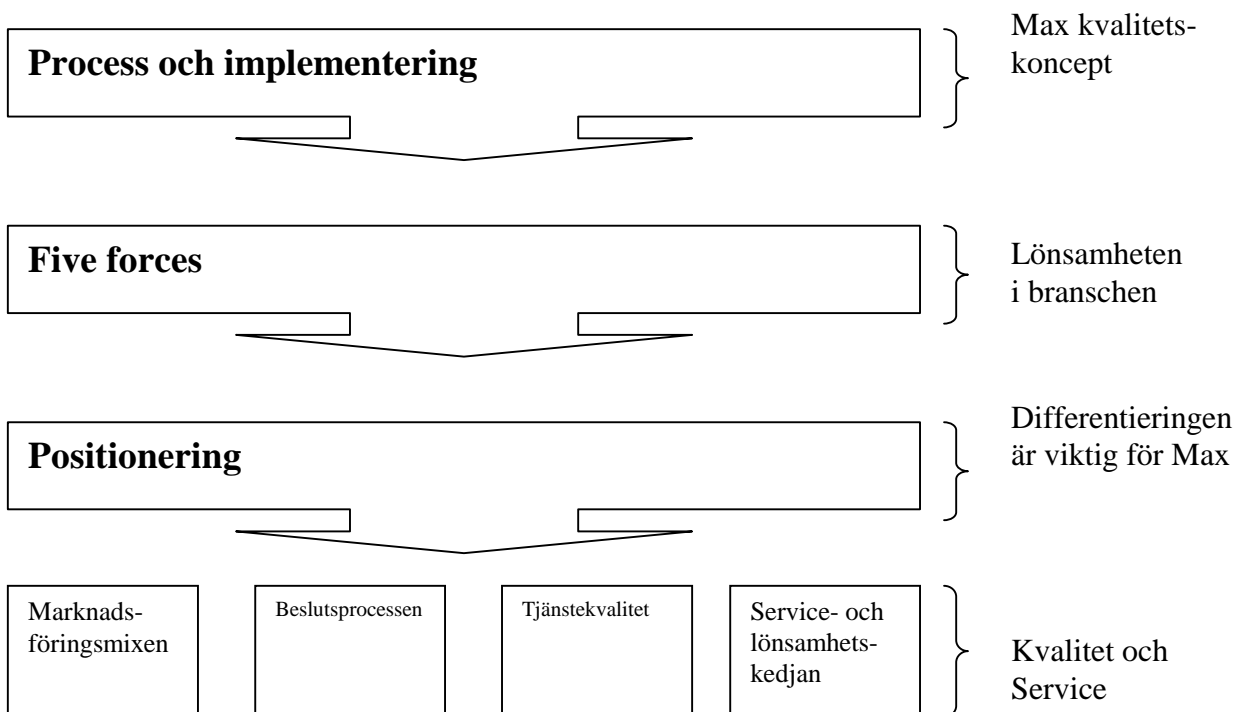
Framtidsspekulationer

Jonas är lite orolig för just restaurangen i Lunds framtid. Kommunen vill flytta restaurangen vilket kommer att medföra vissa komplikationer. Annars är Max i Lund en restaurang med bra lönsamhet som efter en nedgång på grund av att konkurrenten McDonalds byggde en ny restaurang med drive in, återigen har kommit ikapp. Jonas tror starkt på Max. Vidare tror Jonas att Burger King kommer att försvinna från den svenska marknaden. Max vision är att bli världens bästa hamburgerkedja vilket Jonas inte finner helt omöjligt. Globaliseringen skulle innebära franchising av restauranger utomlands vilket inte sker i Sverige. Utländska gäster i Lund har givit beröm till restaurangen så Jonas tror att Max-konceptet skulle fungera väl utomlands. Jonas egen vision är att få starta en Max restaurang själv, från grunden. Han skulle gärna vilja börja arbetet med ett oskrivet blad i handen.

5 Analys

I detta kapitel avser vi att analysera empirin utifrån den teoretiska referensram vi har valt. Analysens uppbyggnad kommer att följa teorins struktur och inleds med en analysmodell för att visa hur vi har gått tillväga i vårt analysarbete.

5.1 Analysmodell



5.1 Strategiprocessen – formulering och genomförande

5.1.1 Traditionell strategiprocess på ett motiverande sätt

Max är ett företag med hög tillväxt och som expanderar med en hög hastighet. Skärvad et el (2002) beskriver att strategi ofta förknippas med position på marknaden och resurshantering. Max anser sig ha den position på marknaden som de önskar. De konkurrerar med Mc Donalds som är Sveriges största hamburgerrestaurang men Richard anser att Max är Sveriges bästa hamburgerrestaurang. Max har alltså valt en position på marknaden som är möjlig och som innebär en aningens skild strategi från största konkurrenten. Mintzberg (1990) beskriver ett modernistiskt synsätt när det gäller ett företags strategier. Max utformning och genomförande av strategier kan tydligt jämföras med detta synsätt. Strategierna utformas i de flesta fall av högsta ledningen och verksamheten är resultat styrd. Sun (2002) betonar vikten av att strategier på olika organisatoriska nivåer måste stämma överens. Richard berättar att de allra flesta strategier formuleras av ledningen och det minskar risken för motstridiga strategier.

Kotler (2002) betonar ett fjärde steg i strategiprocessen, styrning och kontroll. Max kontrollerar resultat genom rapportering och tävlingar anordnas restaurangerna emellan, berättar Jonas. Den som säljer mest vinner. Priserna kan vara biobiljetter eller gemensamma aktiviteter. Richard anser att driften av själva restaurangerna är en av nyckelresurserna. Max vill expandera och resurser läggs på försäljningsverksamheten. Enligt Mintzberg (ibid) sker formulering av strategier enligt den rationella modellen längst upp i organisationen. För att implementeringen av strategin ska fungera anser hon att alla måste vara medvetna om den. Alla tre respondenterna i våra intervjuer berättar om partnerskapet inom Max vilket leder till att restaurangchefen vill sälja mer då han får en procentsats av resultatet. Inom Max finns också något som kallas Maxandan som innebär att ledningen och cheferna vill sprida en familjär stämning berättar Richard. Mintzberg (ibid) beskriver den uppdykande strategiprocessen där organisationen uppmuntrar idéer från den första linjen. Mintzberg (2002) beskriver hur ledningen kan sätta upp breda mål så det utrymme ges för idéer och förslag från alla håll i organisationen. Han påstår också att nya idéer uppkommer ofta där handlingen sker. Å andra sidan skriver Mintzberg (ibid) att kommunikationsproblemen ökar vid en uppdykande strategiprocess och dessa minskar när processen sker uppifrån och ner i organisationen samt att implementeringsandan och företagskulturen är stark. Max strategier formuleras av olika chefer och de flesta strategiska beslut tas i ledningen eller styrelsen. Jonas

berättar att det finns möjlighet att ta upp ett förslag till distriktschefen som sedan kan gå vidare till driftchefen men det är inget han har gjort.

5.1.2 Är imitation vägen till framgång?

Barney (1997) påpekar att strategisk anpassning till omgivningen är en viktig del i den strategiska processen. Max har sitt eget koncept med kvalitet som nyckelfaktor och Richard betonar att de inte vill vara en Mc Donalds – kopia. Barney (ibid) beskriver imitation som ett sätt att få konkurrensfördelar. Han presenterar också att genom imitation kan företaget erbjuda en produkt som redan har ett visst värde för kunden. Max erbjuder, liksom Mc Donalds, hamburgare enskilt eller i meny med tillbehör. Han påstår att genom imitation skaffar sig företaget social legitimitet som lockar till sig resurser. Å andra sidan beskriver han att det är svårt att imitera ett annat företag då ett företags framgång beror även beror på historik och sociala relationer.

5.1.3 Ständig uppdatering av omvärlden

Porter (1985) beskriver olika typer av strategier varav en innebär kvalitet till högre pris. Max priser ligger lite över till exempel Mc Donalds priser och kvalitet är nyckelordet som genomsyrar hela verksamheten. Enligt Mintzberg (1990) skaffar sig ett företag konkurrensfördelar genom den externa analysen. Han betonar att det är viktigt att övervaka trender i omgivningen. Max var först på marknaden med mörkt bröd och lågt GI- index. Man införde ”fettbokslut” som visar hur stor fettminskning som sker i produktionen. I den externa analysen tar Mintzberg (ibid) upp vikten av omvärldens tekniska innovationer och politiska debatter. På alla Max restauranger har kunden möjlighet att koppla upp sig på Internet. Inom Max finns endast miljöbilar men däremot källsorteras det inte på alla restauranger.

5.2 Affärsstrategier

5.2.1 Hård konkurrens i en bransch med många substitut

Porter (1980) nämner graden av substituerbarhet och kundernas lojalitet gentemot företaget samt dess produkter som två avgörande faktorer för substitutens konkurrenskraft. Enligt Richard finns det många, mer eller mindre, nära substitut till Max, såsom pizzerior och gatukök till exempel.

Porter (ibid) menar att branschstrukturen är en avgörande faktor för hur konkurrensen inom en bransch yttrar sig. I ett branschklimate där företagen erbjuder likvärdiga produkter är priset det viktigaste konkurrensmedlet. Max har valt att diversifiera sig genom att erbjuda kvalitet. Richard anser att Max förmedlar kvalitet till kunder framförallt genom produkterna. Även personalen, design och byggnader står för kvalitet. När det gäller differentiering av produktutbudet är det också något som Max prioriterar. Ett exempel på detta är den nyckelhålmärkta produktlinjen – deli fresh – som lanserades år 2003. Richard nämner också produktutveckling som en av företagets nyckelresurser.

5.2.2 Inträdesbarriärernas betydelse

Porter (ibid) påpekar vikten av varumärkeskännedom och kundlojalitet i branscher där ett någorlunda differentierat produktutbud erbjuds. Om kunderna har en god kännedom om de olika produkter som företaget erbjuder resulterar detta bland annat i att eventuella nyetablerade företag får svårt att slå sig in på marknaden med sina produkter, och därmed tvingas lägga stora summor på marknadsföring av olika slag.

Richard nämner till exempel om hur de i Norrland inte behöver satsa så mycket på marknadsföring, detta eftersom kundernas varumärkeskännedom där är mycket god. Richard ser de största framtida hoten som bensinstationer, 7 Eleven, Ica bland andra. De är redan etablerade kedjor som bara kan utöka och förändra produktutbudet. Enligt Porter (ibid) är skalfördelarna stora inom de branscher som domineras av ett fåtal större företag. Den svenska hamburgerbranschen är ett exempel på detta, där endast Mc Donald's, Max och Burger King kan ses som större aktörer. I Max fall är man, som tidigare nämnts, näst största aktör inom hamburgerbranschen. Alla inköp görs på central nivå och recepten produceras och ägs av Max själva

5.2.3 Långsiktiga och goda relationer

Väletablerade och goda relationer till leverantörer och kunder är väldigt viktigt inom vissa branscher. Inarbetade rutiner vid leveranser, såsom leveransgaranti, tidsplanering och flexibilitet är viktiga faktorer för att på ett effektivt sätt lyckas bedriva den dagliga verksamhet, menar Porter (ibid). Detta är också något som Max har anammat och som prioriteras. Långsiktiga avtal med leverantörer har ingåtts, och kontrollern Lars-Göran, nämner just förmågan att planera som en av de viktigaste egenskaperna hos en restaurangchef på Max. Planerandet i arbetet nämner också Jonas som en mycket viktig egenskap.

5.3 Funktionsstrategier

5.3.1 Max- ett kvalitativt alternativ

Kotler & Armstrong betonar vikten av att man syns och sticker ut bland sina konkurrenter när konsumenten i sin beslutsprocess har beslutat sig för ett köp. Det berättas i processen om hur viktigt det är med att erbjuda ett brett sortiment och att det finns ett alternativ för varje kund. Att kunden sedan, efter sitt köp, kan känna sig nöjd och att han/hon fått sina förväntningar uppfyllda är av stor betydelse för att få återse samma kund igen. Jonas berättar att Max vinner alla smaktester som gjorts de senaste åren. Att kvalitetsintrycket av Max är bra hos kunderna är något han tror beror på det svenska varumärket som Max som svenskt företag, med svenska råvaror, utgör. Han berättar även om att det går lite långsammare hos Max att få sin beställning, jämfört med konkurrenterna, men att han inte anser att det skulle påverka köparen i negativ betydelse. Jonas tror istället att kvaliteten av produkten är viktigare än hög hastighet på leveransen. Om alternativet för kunden i sin beslutprocess är att minska sin hunger så snabbt som det är möjligt, utgör därmed inte Max det bästa av alternativen. Om kunden däremot vill ha alternativet med bäst smak och upplevd kvalitet är Max det bästa alternativet. Att Max har valt en mer fettsnål väg än sina konkurrenter är något Jonas tror är en framgång som gör att kunden gör ett återbesök. Snabbmat behöver inte vara ett onyttigt alternativ utan där finns på Max möjlighet till nyttigare val. Jonas berättar även om att Max försöker nå ut till alla och att de därför inte begränsar sig till en speciell målgrupp. Han nämner dock att det i praktiken är mest män som är kunder till Max och att de utgör en stor del av kund underlaget. Detta knyts samman med Kotler et al (2002) teori om att man bör utvärdera vad majoriteten av köparna har för tanke bakom sina val. Företaget skall försöka vara bäst för alla kunder och inte bara för ett fåtal.

5.3.2 Kundens kvalitetsupplevelse i centrum

Grönroos skriver om kundens upplevda kvalitet och hur den kan påverkas av företagen som erbjuder en tjänst, genom sina sju kriterier. Att visa professionalism och skicklighet när man hanterar sina kunder är en av dessa. Jonas beskriver för oss att alla anställda som grund lär sig om kvalitet, renlighet, service och snabbhet och på så sätt uppnå en känsla av skicklighet i kundens ögon. En annan faktor är enligt Grönroos (2002) hur personalens attityd och beteende påverkar kvalitetsupplevelsen. Jonas berättar om att de på Max jobbar mot något som kallas "chefen först". Detta innebär att chefen alltid skall vara ett föredöme och gå igenom precis samma uppgifter som en "vanligt" anställd. Detta skapar en bättre attityd på jobbet internt och det påverkar i sin tur attityden mot kunden. Jonas berättar även om att de alltid försöker se till att det är god rotation på arbetsuppgifterna. Detta skall skapa ett mer varierande arbete som i sin tur också skall leda mot mer motivation hos den anställde. Flexibilitet är även något som Grönroos (ibid) beskriver som en påverkande faktor. Att företaget anpassar sig till situationen som råder. Max använder sig av månadsprognoser på varje enskild restaurang, beskriver Jonas. Detta gör att de kan vara flexibla med att ha fler anställda i restaurangen när det inträffar speciella händelser. Jonas nämner lundakarnevalen som ett exempel. Tillförlitlighet, pålitlighet, rykte och trovärdighet skriver Grönroos (ibid) om som andra viktiga faktorer. Max går ut med att de vinner alla smaktest och för att kunden skall uppleva den bättre smaken i hamburgaren gäller det att inte tumma på kvaliteten. Detta gör Max genom att låta kvaliteten stå i centrum. Jonas berättar om att Max istället då väljer att vara sämre på något annat, som i Max är tiden för utlämning av beställningen. Grönroos (ibid) skriver att tjänstelandskapet skall vara utformat så att kunden trivs och känner ett välbehag. Max har personal som var tionde minut går en rond runt i restaurangen för att kontrollera så att den är ren och fräsch, beskriver Jonas.

5.3.3 Marknadsföringsmixen i Max

Kotler et al (2002) ger via sin teori kring de fyra P:na i marknadsföringsmixen hur man på ett taktiskt sätt påverkar kunden efterfråga för produkten man säljer.

Produkten skall tillföras något extra och inte bara utgöras av sitt eget grundmaterial. Max tillför enligt Jonas ett mervärde genom sin höga kvalitet och genom att kunden har många alternativ att välja mellan. Kunden kan välja mellan många variationer av tillbehör och även nyttigare alternativ.

Priset kunden betalar för produkten påverkar efterfrågan. Jonas berättar kring Max system med att erbjuda dagens lunch (en viss meny erbjuds till rabatterat pris varje dag vid lunchtid). Richard berättar om att alla kampanjer styrs centralt. Förslag och idéer om prissättning kan komma lokalt men besluten tas av ledningen. Kampanjer med nedsatt pris på viss hamburgare genomförs rikstäckande i organisationen, efter beslut av ledningen.

Platsen ett företag väljer att etablera sig på, och vilket sortiment man erbjuder kunden, påverkar efterfrågan. Stort sortiment av alternativ är något som ständigt kommenteras av Jonas. Lars-Göran beskriver att Max väljer en etablering vid större vägar och inte mitt i centrum där bilar inte lätt att stanna till. Max befinner sig hellre i närheten av bostads – och industriområden.

Promotion skall se till att kunden finner ett större intresse för företagets produkter. Jonas visar oss en annons från Max som står i dagstidningen där det står att de vunnit smaktestet ännu en gång. Annonsering sker på både lokal och nationell nivå.

5.3.3 Max service ger lönsamhet

Kotler et al (ibid) beskriver en service- och lönsamhetskedja som uppmärksammar hur relationen mellan företaget och de anställda, påverkar kundens relation med de anställda. De beskriver intern serviceinriktad kvalitet. Företag väljer ut sina anställda med omsorg och utbildar dem. Max har en internutbildning som beskrivs av Jonas. Alla anställda måste gå ett steg i utbildningen och sedan kan man via internutbildningen, avancera vidare i företaget.

Enligt kedjan som författarna skriver om i sin teori ger den nöjda, produktiva och serviceinriktade anställda. De beskriver att nöjd personal blir mer lojal. Lojaliteten bland anställda är inte så hög på restaurangnivå i Max berättar Jonas. Det är ett yrke med stor omsättning på extrajobbande personal. Denna personal hinner inte jobba tillräckligt mycket och i långa perioder, för att riktigt komma in i företaget. Extrapersonalen går oftast inte längre än ett steg i Maxutbildningen.

Personal som är mer nöjd producerar enligt författarna, en bättre service. Detta leder till att företaget erbjuder en starkare service vilket leder till större lönsamhet och tillväxt. Kotler et al (2002) visar via denna kedja, att lönsamhet och tillväxt startar med dem som är närmast

kunden. Richard, Lars-Göran och Jonas ser alla personalen som en nyckelresurs i Max framgångar. De berättar alla om att de är viktigt att ta hand om sin personal och att ge dem goda möjligheter till att avancera i företaget, så att de stannar kvar.

5.3.4 Differentieringen ger Max fördelar

Grant (2005) skriver om konkurrensfördelar via differentiering. Han skriver om fysiska faktorer och om faktorer på ett känslöplan. Max differentierar sig fysiskt genom smak och kvalitet, detta upprepas stolt många gånger av Richard, Lars-Göran och Jonas. Jonas tror på att det svenska i Max spelar en stor roll till varför kunderna väljer Max framför konkurrenterna.

6 Slutsatser och avslutande diskussion

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till i vår undersökning. Syftet är att dessa ska svara på våra forskningsfrågor som presenterades i inledningen. Kapitlet avslutas med en fri diskussion.

6.1 Kvalitetsstrategi – nyckeln till framgång

Begreppet kvalitet kan definieras på många olika sätt och är den främsta faktorn till Max framgång. Kvalitet genomsyrar hela organisationen, från kvaliteten på tomat och sallad till kvaliteten på personalhanteringen. Max har valt en position på marknaden med lite högre pris än konkurrenterna men med hög kvalitet på produkt och service.

6.1.1 Kvalitet inom organisationen

Max har en centraliserad organisationsstruktur där de flesta beslut fattas av högre chefer och ledningen. Detta, anser vi, är en lämplig struktur för ett företag som inte har så hög grad av komplexitet och relativt standardiserade arbetsprocesser. Riktlinjerna blir tydliga och risken för missförstånd minskar. Kanske kunde Max uppmärksamma förslag och idéer från första linjen mer än vad de gör. Många forskare anser att goda idéer ofta skapas där verksamheten sker. Respondenterna menade att det är personalen och driften som utgör företagets nyckelresurser och därför borde de kanske uppmuntra initiativ från ”vanliga” medarbetare. Strategiprocessen hade då kunnat liknas vid Mintzbergs (1978) uppdykande strategiprocess. Den kritik som Mintzberg (ibid) nämner angående den rationella strategiprocessen som vi kan se hos Max, är kommunikationsproblem och att de som formulerar strategin har för lite kunskap om genomförandet av den. Hos Max arbetar alla anställda i restaurangen och upplever själva driften av verksamheten. Detta kan vara en anledning till att strategiprocessen fungerar enligt Mintzbergs (ibid) rationella modell. Hittills har inte den uppdykande strategin varit nödvändig i Max. De strategiska planerna har verkställts och lyckats. Kanske beror detta på att verksamhetens komplexitet är relativt låg.

Kvaliteten genomsyrar även Max hantering av personalen. Stämningen på Max framställs som familjär och ”chefen först” tyder på detta. I Kotlers et al (2002) service- och lönsamhetskedjan framstår intern service som en viktig start i kedjan. Nöjd personal ger god

service som leder till nöjda och lojala kunder samt lönsamhet, menar Kotler et al. (ibid) Att alla chefer och ledningsgruppen arbetar på alla positioner innebär att allt arbete är viktigt och meningsfullt. Detta, tycker vi, även motiverar personalen. Max sätt att styra och kontrollera verksamheten är också motiverande för personalen. Kotler anser detta som ett viktigt fjärde steg i strategiprocessen. Det anordnas till exempel tävlingar restauranger emellan och när den restaurang som säljer bäst får varje anställd nytta av resultatet genom biobiljetter eller andra gemensamma aktiviteter. Även partnerskapet för restaurangchefer är motiverande. Cheferna styr deras egen restaurang och blir genom partnerskapet måna om restaurangens resultat på ett mer engagerande sätt.

6.1.2 Ett kvalitetskoncept

I teorin diskuteras huruvida ett företag kan imitera ett annat företag och få konkurrensfördelar genom detta. Vi anser att Max har dragit många fördelar av ett koncept som redan finns på marknaden samtidigt som de har utformat ett eget. Imitation leder oftast bara till medelmåttighet och Max har nått längre än så. De har valt att utforma ett eget koncept med kvalitet som huvudfaktor.

Vi anser att Max har lyckats med den strategiska anpassningen, dels genom valet av position på marknaden och genom deras kunskap samt intresse för omgivningen. Den generella svensken är mån om kvaliteten på maten. Max passar svenskens renlighet och svenskt kött ger indirekt kvalitet. Den politiska och massmediala hälsodebatten har Max följt. Vi tror att de vann många kunder genom att vara först med grovt bröd och produkter med lågt GI i samband med att GI intresset väcktes hos många svenskar. Max har också följt tekniska innovationer som anses viktigt utifrån teoretikerna och erbjuder Internetuppkopplingsmöjligheter på alla restauranger. I Sverige är även miljön en ständigt aktuell och viktig debatt och alla bilar som används inom Max är miljöbilar. Detta är dock inget som kunderna känner till och en negativ faktor är att bara ett fåtal restauranger källsorterar.

Att Max differentierar sig genom att vara den kedjan som erbjuder godast hamburgare visar smaktester som gjorts av sifo, folket har röstat fram Max som vinnare. Detta är något som Max använder sig av flitigt i sin annonsering och vi anser att det är ligger som stor grund till att Max förknippas med högre kvalitet än sina konkurrenter. Huvudprodukten är hamburgare för en hamburgarekedja och har restaurangen ”bäst” hamburgare har den lyckats skapa ett

mervärde för kunden i jämförelse med dess konkurrenter. Porter (1980) beskriver de tre generiska strategierna och betonar att i differentieringen måste företaget erbjuda en produkt som ger mervärde för kunden. Max har lyckats med att skapa ett värde av den kvalitet som de erbjuder. Max har som strategi att aldrig tumma på detta och kvaliteten kommer före allt annat. Slås dessa konkurrensfördelar ihop, differentierar sig Max både på det fysiska på det känslomässiga planet, som Grant (2005) beskriver. Detta är något vi anser har varit till stor grund för Max i sin väg till framgång.

6.1.3 Kvalitetsprodukter leder till stor efterfrågan

Att man som kund hela tiden får nya alternativ att välja mellan och att man även själv som kund kan välja mellan ett nyttigare tillbehör och ett mer traditionellt, leder till en större efterfrågan på produkten som företaget säljer. Merförsäljning (allt som köps utöver hamburgare menyn) beskrivs som en stor inkomstkälla för Max. Vi tror att det är de många innovativa alternativen som ligger bakom den stora merförsäljningen och har därmed till stor del bidragit till framgång. Dagens stora problem med fetma ligger det rätt i tiden att Max erbjuder mer nyttiga alternativ. Konsumenter som inte vill ha onyttig snabbmat kan ändå äta på restaurangen, behöver inte byta ut snabbmaten mot något substitut. Det är dock lätt för konkurrenterna att imitera detta och även McDonalds och Burger King erbjuder nyttiga tillbehör till sina hamburgaremenyer. Att vara innovativ och skapa nya tillbehör samt att vara kvick ute på marknaden, skapar en högre efterfrågan hos kunder. Den högre efterfrågan tror vi skapar expansionsmöjligheter för Max.

6.1.4 Diversifiering och varumärkeskännedom

Max produkter är i allra högsta grad substituerbara, och många nära substitut erbjuds på marknaden. Pizzerior, gatukök och ”snabbmatsvagnar” av olika slag, är exempel på några mycket vanliga och nära substitut. Därmed får hoten från substituten i detta avseende anses vara många till antalet. Snabbmatsbranschen präglas av ett rikt utbud av olika aktörer och där konkurrens i första hand sker genom diversifiering. Porters påpekande kring vikten av att i en bransch som präglas av ett mångsidigt produktutbud konkurrera med ett diversifierat produktsortiment är något som Max har anammat. Mot bakgrund av den satsning på kvalitet som Max ständigt jobbar med, bör kundlojaliteten vara stark, och detta har visat sig. Max är Sveriges bästa hamburgerkedja i Sverige och den näst största. Richard nämner också produktutveckling som en av företagets nyckelresurser

Trots alla dessa alternativ som erbjuds, så fortsätter nya aktörer att dyka upp på marknaden. Varumärkeskännedom och kundlojalitet är i allmänhet två viktiga aspekter när det gäller de inträdesbarriärer som Porter (1980) nämner och då i synnerhet för Max. Max gedigna etablering i Sverige, och då framförallt med Norrland som exempel, har präglats av ett arbete som syftat till att skapa en god varumärkeskännedom hos kunderna. Detta har man mer än väl lyckats med, vilket i sin tur får till följd att möjligheterna för nya aktörer att etablera sig begränsats. Höga kapitalkostnader i form av marknadsföringsåtgärder blir mer eller mindre nödvändigt för att nya aktörer skall kunna hävda sig.

6.2 Diskussion

6.2.1 Max i ett globalt perspektiv

Max har etablerat sig väl i Sverige och vi tror att de intagit en position som bara kommer att förbättras. Max diskuterar att genom franchising, expandera utomlands. Richard berättar att det redan finns intresserade samarbetspartner i Europa. Frågan är om efterfrågan på snabbmat med kvalitet är lika stor i andra länder. Kanske fungerar Maxkonceptet i de länder där Sverige står för kvalitet. Att Max är svenskt är något som kan beskrivas som en känsla man inte kan ta på men ändå finns med där som en differentiering mot de stora konkurrenterna Burger King och McDonalds. Sverige är starkt som varumärke inom kött och fågel och att endast erbjuda svenska råvaror av dessa slag ger intrycket av en högre kvalitet. Denna konkurrentfördel kan imiteras av utländska konkurrenter genom att de också erbjuder svenska råvaror. Att hela företaget har sina rötter i Sverige är något de stora utländska konkurrenterna inte kan imitera. Denna kulturella fördel är något som vi anser Max har haft stor nytta av i Sverige, framför allt i Norrland, då företaget startades är och väcker lokala känslor. Det är oklart hur mycket detta skulle kunna hjälpa Max vid etablering på den globala marknaden. Max skulle även förlora den familjära företagskulturen och kvalitativa personalhantering vilken vi tror, har stor betydelse för Max framgång.

Källförteckning

Tryckta källor

Barney, Jay B, (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*, ISBN 0201512858
Addison-Wesley Pub. Co.

Bengtsson Lars, Skärvad Per-Hugo (2002) *Företagsstrategiska perspektiv*, Tredje upplagan,
Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-01667-0

Grant m Robert, (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, fifth edition, Blackwell publishing
ISBN: 1-4051-1999-3

Grönroos Christian. (2002) *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*, Liber
Ekonomi

Hatch, Mary Jo, (2002) *Organisationsteori - Moderna, Symboliska and Postmoderna
perspektiv*, Studentlitteratur, Lund, ISBN: 91-44-01317-5

Kotler Philip, Armstrong Gary (2002) *Marketing: an introduction*, 6th edition, Prentice Hall,
ISBN 0-13-035133-4

Mintzberg, Henry, (2002) *The Strategy Process- Concepts, Contexts, Cases*, ISBN
0130479136 Prentice Hall.

Saunders Mark, Lewis Philip and Thornhill Adrian, (2003) *Research methods for business
students*, Third edition, Prentice Hall ISBN 0 273 65804 2

Whittington, Richard, (2002) *Vad är strategi – och spelar den någon roll?*, ISBN: 91-47-
06305-X, Liber AB, andra upplagan.

Artiklar

Hongyi Sun, Cui Hong (2002), *The alignment between manufacturing and business strategies; its influence on business performance*, Technovation 22 699-705

Mintzberg, Henry, (1990) *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*, Strategic Management Journal, 11:171-195

Mintzberg, Henry (1978) *Patterns in strategy formation*, The institute of management science, Vol 24

Porter, Michael E, (1985), *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press

Porter, Michael E, (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Free Press

Elektroniska källor

www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm 2006-11-28

www.max.se 2006-12-17

Referenslitteratur

Avdic, Anders (2003) *Riktlinjer för rapportering*. Örebro, Örebro Universitet. 2:3

Intervjuguide

Namn: Richard Bergfors

Befattning: VD

Antal år inom företaget:

Bakgrund (utbildning, arbetserfarenhet):

Frågor:

Ämnesområde:

Strategi

1. Hur ser Max vision ut?
2. Vilka är Max övergripande mål?
3. Vilka är Max övergripande strategier?
4. Finns det några geografiska skillnader i Max strategier?
5. Vilken position har Max på marknaden?
6. Hur vill du definiera marknaden?
7. Vilka är Max främsta konkurrenter?
8. Vilken är Max målgrupp?
9. Varför valde Max att helhjärtat satsa på hamburgerbranschen i slutet på 90- talet?
10. Hur förmedlar Max värderingar inom miljö och kvalitet till kunder och personal?
11. Hur ser Max strategi ut gentemot intressenter och leverantörer?

Organisation

1. Hur ser strukturen ut i er organisation?
2. Var fattas besluten?
3. Uppmuntras initiativ och ansvarstagande på alla nivåer i organisationen?
4. Hur implanteras en strategi? Hur ser arbetsprocessen ut från idé till verkställande?
5. Hur sker kommunikationen i organisationen? Hur ofta? Träffas man eller sker den via telefon?
6. Vad ser du som verksamhetens nyckelresurser?
7. Hur vill du beskriva Max företagskultur?

Ledarskap/ Personal

1. Vad är bra ledarskap för dig?
2. Finns det belöningssystem inom Max och hur är de i så fall utformade?
3. Vilka är de tre viktigaste egenskaperna hos en chef på Max?

Framtid

1. Hur vill du beskriva Max framtid?
2. Vilken är Max framtidsvision?
3. Hur ser ni på Max konkurrenter inför framtiden? Kommer de att bli fler/färre? Svagare starkare?
4. Kommer Max att satsa på en globalisering?
5. Vilken position vill Max ha på marknaden?

Intervjuguide

Namn: Lars-Göran Andersson

Befattning: Controller

Antal år inom företaget:

Bakgrund (utbildning, arbetserfarenhet):

Frågor:

Ämnesområde:

Strategi

12. Hur ser Max vision ut?
13. Vilka är Max övergripande ekonomiska mål?
14. Vilka är Max övergripande ekonomiska strategier?
15. Finns det några geografiska skillnader i Max ekonomiska strategier?
16. Vilka är Max främsta konkurrenter?
17. Hur ser Max strategi ut gentemot intressenter och leverantörer?

Organisation

8. Var fattas de ekonomiska besluten?
9. Uppmuntras initiativ och ansvarstagande på alla nivåer i organisationen?
10. Hur implanteras en strategi? Hur ser arbetsprocessen ut från idé till verkställande?
11. Hur sker kommunikationen i organisationen? Hur ofta? Träffas man eller sker den via telefon?
12. Vad ser du som verksamhetens nyckelresurser?
13. Hur vill du beskriva Max företagskultur?

Ledarskap/ Personal

4. Vad är bra ledarskap för dig?
5. Finns det belöningsystem inom Max och hur är de i så fall utformade?
6. Vilka är de tre viktigaste egenskaperna hos en restaurangchef på Max?

Framtid

6. Hur vill du beskriva Max framtid?
7. Vilken är Max ekonomiska framtidsvision?
8. Hur ser ni på Max konkurrenter inför framtiden? Kommer de att bli fler/färre? Svagare starkare?
9. Kommer Max att satsa på en globalisering?
10. Vilken position vill Max ha på marknaden?

Intervjuguide

Namn: Jonas Ohlin

Befattning: Restaurangchef

Antal år inom företaget:

Bakgrund (utbildning, arbetserfarenhet):

Frågor:

18. Vad är strategi för dig i ditt arbete?
19. Hur är dina dagliga rutiner utformade?
20. Vad ser du som Max nyckelresurser?
21. Hur vill du beskriva Max företagskultur?
22. Vad är bra ledarskap för dig?
23. Vilka typer av beslut kan du ta i ditt arbete?
24. Hur är personalens arbetsprocess ut?
25. Vilka är Max främsta konkurrenter?
26. Vilken är Max målgrupp?
27. Hur förmedlar Max värderingar inom miljö och kvalitet till kunder och personal?
28. Hur ser Max strategi ut gentemot intressenter och leverantörer?
29. Hur är organisationen strukturerad här på restaurangen?
30. Uppmuntras initiativ och ansvarstagande hos de anställda?
31. Hur sker kommunikationen i restaurangen?
32. Finns det belöningssystem inom restaurangen och hur är de i så fall utformade?
33. Vilka är de tre viktigaste egenskaperna hos en anställd på Max?
34. Hur vill du beskriva Max framtid?
35. Hur ser du på Max konkurrenter inför framtiden? Kommer de att bli fler/färre?
Svagare starkare?