



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Saknas länken?

**– en fallstudie av länken mellan
intern och extern
varumärkeskommunikation**

Författare:
Anna Lif
Katharina Nilsson

Handledare:
Christer Kedström

Magisteruppsats
Höstterminen 2006

Sammanfattning

Titel	The missing link – en fallstudie av länken mellan intern och extern varumärkeskommunikation
Seminariedatum	18 januari 2007
Kurs	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare	Anna Lif och Katharina Nilsson
Handledare	Christer Kedström
Fem nyckelord	Varumärkeskommunikation, Företagsmärke, Identitet, Image, McDonalds
Syfte	<p>Syftet med denna uppsats är att, utifrån ett kommunikations- och organisationsperspektiv, studera vad som utgör länken mellan den externa och den interna varumärkeskommunikationen.</p> <p>Ett andra syfte med uppsatsen är att skapa ett teoretiskt ramverk som avses vara användbart vid analys av länken mellan den interna och den externa varumärkeskommunikationen och vilka effekter den har för företaget och dess anställda.</p>
Tillvägagångssätt	Vi har valt att genomföra en empirisk undersökning i form av en fallstudie. Denna fallstudie har genomförts med hjälp av djupintervjuer av personal inom det valda fallföretaget. Vidare har vi valt att under studiens gång arbeta utifrån en abduktiv ansats samt tolkat all data genom ett hermeneutiskt perspektiv.
Teoretisk referensram	Studien bygger på befintliga teorier inom områdena tjänstemarknadsföring, varu- och företagsmärkeskommunikation, organisation, ledarskap och internkommunikation. Delar av studien grundar sig även på teorier från sociologi och socialpsykologi vilka sätts i relation till företagets samt den anställdes identitet och image.
Resultat och analys	Länken mellan intern och extern varumärkeskommunikation utgörs till stor grad av värdekommunikationen vilken härstammar från företagets identitet. Denna identitet måste genomsyra hela organisationen, kommuniceras, präglas och upprätthållas av organisationens utformning, regleringar och ledarskap. Viktigt är att samtliga anställda har samma syn på kommunikationens innebörd. För att kunna försäkra sig om att samtliga medarbetare delar önskad syn är kontroll och

ledarskap av stor vikt. Om den interna varumärkeskommunikationen präglas av otydlighet kring vad som är företagets identitet och vad som är mål kan oenighet och motsättningar mellan den operativa verksamheten och försäljningen uppstå. Samtidigt blir det även svårt för de anställda att leverera den externa varumärkeskommunikationen.

Slutsats

Enhetlig och tydlig intern varumärkeskommunikation i form av delade värderingar ger både organisationen och individerna som arbetar inom den säkerhet. Företaget kan även försäkra sig om att de anställda kommer att leverera i enlighet med extern varumärkeskommunikation. De anställda förstår sin roll i organisationen och de förväntningar som läggs på dem samtidigt som de kan legitimera sin roll som medarbetare och stärka både den personliga identiteten och yrkesidentiteten.

Abstract

Title The Missing Link – a Case Study of the link between internal and external brand communication
Date of seminar 18 January 2007
Course FEK 591 Master Thesis seminar, 15 ECTS-credits
Authors Anna Lif and Katharina Nilsson
Advisor Christer Kedström, Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University, Sweden

Five Keywords Brand communication, Corporate brand, Identity, Image, McDonalds

Thesis purpose The objective of this master thesis is, from a communication and organizational perspective, to study how the internal brand communication is linked to the external brand communication.

A second objective of this thesis is to create a theoretical framework which will be helpful when analysing the relationship between the internal and the external brand communication and what effects it has on the company and the employees.

Methodology We have chosen to conduct an empirical survey through a case study. This case study has been made through several interviews with employees within the chosen company. Furthermore, we used an adductive view combined with our interpretation of all data from a hermeneutic standpoint throughout the study.

Theoretical framework The study is based on existing theories from service marketing, product branding, corporate branding, organisation, management and internal communication. Parts of the study are anchored in sociological and social-psychological theories put in relationship to the identity and image of the company and the employees.

Results and analysis The relation between internal and external brand communication consists to a large extent of the value communication, which derives from the company's identity. This identity must permeate the whole organisation, be communicated, be formed and maintained by the organisation's design, regulations and leadership. It is important that all employees have the same opinion regarding the significance of the communication. To be able to assure that all employees share desired significance, control and leadership is of great importance. If the internal

brand communication is characterised by indistinctness regarding the difference between the company identity and goals, disintegration and opposition between the operating unit and sales division may occur. It also makes it difficult for the employees to deliver the external brand communication.

Conclusion

Uniform and clear internal brand communication in terms of shared values gives both the organisation and the employees a feeling of security. It also gives the company an opportunity to ensure that the employees will deliver according to the external brand communication. The employees understand their role in the organisation and what is expected of them. It also gives them an opportunity to prove their identity as co-workers as well as strengthen both the personal and the professional identity.

Innehåll

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	4
INNEHÅLL	6
1. INTRODUKTION	9
1.1 BAKGRUND.....	9
1.1.1 <i>Branding – värdet i varumärket</i>	9
1.1.2 <i>Varumärkets identitet och image</i>	10
1.2 KLARTEXT	10
1.2.1 <i>Vad som associeras med varumärket</i>	11
1.2.2 <i>Tjänstemarknadsföring</i>	11
1.2.3 <i>Interna aktiviteter</i>	11
1.2.4 <i>En splittring mellan organisationen och kunden</i>	12
1.2.5 <i>En splittring inom organisationen</i>	12
1.2.6 <i>En splittring av privatpersonen</i>	13
1.2.7 <i>Ett rationellt och objektiva samhälle</i>	13
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	14
1.4 SYFTE	15
1.5 BEGREPPSUTREDNING.....	15
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
2.1 INLEDNING.....	17
2.2 TOLKNINGSPERSPEKTIV	17
2.3 SAMBAND MELLAN TEORI OCH EMPIRI	17
2.4 METODOLOGISKT ANGREPPSSÄTT	18
2.4.1 <i>Fallstudie</i>	18
2.4.1.1 <i>Val av fallföretag</i>	18
2.4.2 <i>Kvalitativ forskning</i>	19
2.5 VAL AV TEORIER.....	19
2.6 DATAINSAMLING	20
2.6.1 <i>Kvalitativa intervjuer</i>	20
2.6.2 <i>Intervjumanual</i>	20
2.6.3 <i>Våra respondenter</i>	21
2.6.4 <i>Intervjuprocessen</i>	22
2.6.5 <i>Tillförlitlighet och äkthet</i>	23
2.7 DATABEARBETNING.....	23
2.8 KÄLLKRITIK.....	24
3. TEORISKT RAMVERK	25
3.1 IDENTITET, IMAGE OCH VÄRDERINGAR	26
3.1.1 <i>Identitet och image</i>	26
3.1.2 <i>Värderingar</i>	27
3.2 VARUMÄRKET	28
3.2.1 <i>Varumärkets komplexitet, system och funktioner</i>	28
3.2.1.1 <i>Varumärkets komplexitet</i>	28

3.2.1.2	<i>Varumärkessystemet</i>	29
3.2.1.3	<i>Varumärkets funktioner</i>	29
3.2.2	<i>Företagsmärke</i>	30
3.2.3	<i>Relationen företagsmärke och varumärke</i>	30
3.3	TJÄNSTEMARKNADSFÖRING	30
3.4	INTERNA AKTIVITETER	31
3.4.1	<i>Intern kommunikation</i>	32
3.4.2	<i>Motivation genom intern kommunikation</i>	32
3.4.2	<i>Lärande organisationer</i>	33
3.4.3	<i>Varumärkes uppbyggnad</i>	34
3.4.4	<i>En integrerad organisation</i>	34
3.4.5	<i>Integrerat personalmanagement</i>	34
3.5	ORGANISATIONEN	35
3.5.1	<i>Utformandet av individuella positioner och indoktrinering</i>	35
3.5.1.1	<i>Arbetspecialisering och beteendeformalisering</i>	35
3.5.1.2	<i>Träning och indoktrinering</i>	36
3.6	LEDNINGEN I ETT SERVICEFÖRETAG	37
3.7	STUDIENS TEORETISKA REFERENSRAM INFÖR ANALYSEN	37
3.7.1	<i>Organisationens beståndsdelar</i>	37
3.7.2	<i>Budskapets sändare</i>	38
4.	FÖRETAGET MCDONALDS ENLIGT MCDONALDS	
-	EMPIRISKA RESULTAT OCH ANALYS	40
4.1	INLEDNING	40
4.2	DAGSLÄGET – VÄRDEN	40
4.2.1	<i>Nöjdare medarbetare</i>	40
4.3	KUNDEN	40
4.4	KOMMUNIKATION	41
4.4.1	<i>McDonalds fyra hörnstenar</i>	41
4.4.2	<i>McDonalds värderingar</i>	41
4.5	ORGANISATIONSSTRUKTUR	41
4.6	INDIVIDUELLT PLAN	42
4.6.1	<i>Karriärutveckling på McDonalds restauranger:</i>	42
5.	MCDONALDS SPEGLAT I ETT TEORETISKT RAMVERK –	43
5.1	INLEDNING	43
5.2	EN INSTABIL OCH OSÄKER IDENTITET	44
5.2.1	<i>Restaurangen – ett välregisserat teaterstycke</i>	44
5.3	VAD STÅR MCDONALDS FÖR	45
5.3.1	<i>Är kommunicerade värderingar mål eller identitet?</i>	46
5.3.1.1	<i>Officiellt kommunicerade värderingar och identitet</i>	46
5.3.1.2	<i>Officiellt kommunicerade värderingar och identitet</i>	47
5.3.1.3	<i>Uppfattade värden</i>	47
5.3.1.4	<i>Värdekonflikt</i>	48
5.3.2	<i>Vad står McDonalds egentligen för?</i>	48
5.3.2.1	<i>Värdenas ursprung och uppdelning</i>	49
5.4	EN SPLITTRING MELLAN MCDONALDS OCH KUNDEN?	49
5.5	VARUMÄRKESYSTEMET OCH VARUMÄRKESFUNKTIONER	50

5.5.1 Kapferers varumärkesfunktioner ur ett medarbetarperspektiv	51
5.6 FÖRETAGSMÄRKET	53
5.6.1 Företagsmärkets hållbarhet mot konkurrenterna	53
5.7 INTERNA AKTIVITETER.....	54
5.7.1 Intern kommunikation.....	54
5.7.2 Motivation genom intern kommunikation och vidareutbildning	55
5.7.3 Lärande organisationer.....	57
5.7.4 En integrerad organisation	58
5.8 LEDNING OCH PERSONALMANAGEMENT I ETT SERVICEFÖRETAG	59
5.9 EN ORGANISATIONS DIAGNOS	60
6. SLUTSATS.....	62
6.1 STUDIENS SLUTSATS	62
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	63
KÄLLOR.....	65
ARTIKLAR.....	65
BÖCKER.....	67
INTERNET	68
MUNTliga KÄLLOR.....	68
<i>Föreläsningar</i>	68
<i>Intervjuer</i>	68
BILAGOR	70
BILAGA 1 – RESTAURANTDIAGNOS OCH MALL TILL MEDARBETARSKAPSAMTAL	70
BILAGA 2 – INTERVJUMALL FÖR MARKNAD OCH KOMMUNIKATIONS ANSVARIG	74
BILAGA 3 – INTERVJUMALL FÖR MEDARBETARE INOM McDONALDS RESTAURANGER....	76
<i>Bilaga 3.1 – Kompletterande intervjumall för medarbetare inom McDonalds restauranger</i>	78

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

I bakgrunden ger vi läsaren en inblick i vårt tema samt förståelse för vad som lett oss fram till en problemdiskussion resulterande i den problemformulering som leder fram till syftet för uppsatsen. Vi avslutar med en begreppsutredning för att undvika missförstånd mellan oss som författare och läsaren.

1.1.1 Branding – värdet i varumärket

Den spelplan dagens företag möter är inte den från igår. Samhällets globalisering gör dagens konsumenter medvetna om varumärken från hela världen (Ghauri och Cateora, 2005). Urde (1994) noterar en marknadssituation som präglas av en ökad marknadsintegration där företag får allt svårare att differentiera varor och tjänster, vilket resulterat i ett fokusskifte från produkten till varumärket (ibid.). Kapferer (2004) menar att endast ett fåtal, om än några, tillgångar kan skapa en hållbar och stabil fördel för marknadens aktörer. Att kunna positionera ett starkt varumärke har därför kommit att bli en fundamental uppgift för managers. Den teknologiska utvecklingen och den förväntade höga kvalitetsstandarderna hos själva varan eller tjänsten är ytterligare anledningar till ökat fokus på varumärket (Kapferer, 2004). Knox (2004) anser att varumärket även kan få ett stort monetärt värde genom sin symbolik. Ett exempel på detta är att *Coca-Cola* beräknar att ca 96 % av företagets tillgångar står i direkt relation till företagets abstrakta tillgångar, det vill säga dess varumärke (ibid.).

Ett varumärke definieras av Knox (2004) som företagets abstrakta komponenter, det som utgör ett värde utöver företagets anläggning och maskiner. Edvinsson och Grafström (1998) kallar värdet av dessa abstrakta komponenter för *intellektuellt kapital*, vilket inkluderar alla tillgångar som inte syns i resultat- och balansräkningen. Aurand *et al.* (2005) ser ett varumärke som ett namn, symbol, design eller en kombination av dessa. Tillsammans har de för avsikt att identifiera produkter och tjänster från en försäljare och differentiera dessa från dennes konkurrenter (Aurand *et al.*, 2005). Gunnar Söderling, *före detta Head of Marketing vid Nestlé Nordic*, menar att ett varumärke kan vara globalt medan produkter måste anpassas till kulturella skillnader (051010). Det görs därför skillnad mellan varumärkeskommunikation av varor och tjänster gentemot kunden och marknadsföring av företaget som helhet (Hatch, 2001; Ugglå, 2001).

Det ökade intresset kring varumärkeskommunikation kan härledas till dagens sociokulturella situation. Problemet är inte att vi inte får tillräckligt med information, utan snarare att vi utsätts för en enorm och oavbruten media och informationsström. Det stora utbudet och det fria valet kan till och med upplevas som betungande och stressande (Johansson, 1999). Bauman (2001) menar att vi letar efter ting, tecken och sammanhang som vi redan känner till och har en etablerad relation till. Enligt Mally (1999) underlättar ett varumärke för kunden att känna igen och kategorisera produkterna. Dessutom kan kunden bli öppen för ytterligare produkter från samma

företag med samma varumärke som de redan känner till. En kunds återköpsbenägenhet är förenat med känslan av bekvämlighet och trygghet. (ibid.) Svenska skolverket har nyligen godkänt och i samråd med KK-Stiftelsen och Mediarådet köpt in ett nytt läromedel *Mediasmart* (Svenska Dagbladet, 2006-12-05). Med hjälp av det redan internationellt kända läromedlet har man för avsikt att undervisa skolungdomar i att skilja på information och reklam samt lära dem att kritiskt kunna granska denna (www.mediasmart.se, 061205). Detta pekar, enligt oss, på ett uppmärksammande av varumärkeskommunikationens stora roll även på en samhällsmässig nivå.

1.1.2 Varumärkets identitet och image

Via varumärket positionerar och förmedlar företaget en image (Kapferer, 2004). Budskapet som varumärket sänder kan delas upp i tre delar; *patos* – de känslor som väcks, *logos* – den rationella sanningen och *etos* – varumärkets karaktär och personlighet (Urde, 2001; Kapferer, 2004). I arbetet med varumärket måste företaget skapa, kontrollera och bevara ett värde som kunden relaterar till själva varumärket. Detta ytterligare värde, utöver själva produktfunktionen, blir således inte direkt spårbart till kärnprodukten. (Kapferer, 2004) Det mervärde och den extra nytta som kunden upplever kommer att utgöra grunden för kundlojaliteten (de Chernatony och Cottam, 2006). Behovet av att förstå och kunna relatera till ett varumärkets identitet blir ännu mer påtagligt i dagens medie- och kommunikationsintensiva samhälle. En kritisk faktor för företagen är svårigheten att förmedla den egna identiteten och försäkra sig om att den kommer att uppfattas på önskat sätt.

1.2 Klartext

I dagens dynamiska och ständigt förändrande omgivning, utsätts företag för konkurrens från många olika håll. Samtidigt som det är viktigt att hantera den egna organisationen och det producerade i enlighet med nya kulturer och sociala trender, utgörs huvuduppgiften av att skapa långsiktigt vinst och överlevnad genom kundfokus. (Ghuri och Cateora, 2005; Grönroos, 1997; Kapferer, 2004)

Synen på marknadsföring som en relation är dock inte ny. *Parameterteorin*, utvecklad av Köpenhamnskolans på 1930-talet, inkluderar enligt Grönroos (1997) ett ledarskap med kunden i fokus. Denna kom dock aldrig att slå igenom på grund av föga internationell uppmärksamhet. Under slutet av 1980-talet läggs fokus än en gång på kunden i och med Mintzbergs teori om hur företag kan skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar. Han menar att det inte bara handlar om ha låga kostnader eller differentierade produkter, som var den dåvarande dominerande synen på hur konkurrensfördelar skapas (Mintzberg, 1988). Mintzbergs (1988) bland andra resonemang framhåller att ett företag måste kunna implementera strategierna på ett sådant sätt så att de berör alla funktioner i företaget samtidigt som de tar hänsyn till omvärlden. Resonemanget kom även att bidra till det ökade fokus på varumärkeskommunikation som vi kan se i dagens samhälle (Urde, 1994). Även Malley (1999) framhåller att starka varumärken blivit viktigare än någonsin och att vi nu befinner oss i en *branding-tidsera*. Varumärket blir således en av de viktigaste konkurrensfördelarna då det speglar produkten, kvaliteten, organisationen, kulturen och de övriga abstrakta imageskapande aspekterna (Kapferer, 2004).

1.2.1 Vad som associeras med varumärket

Kunden köper en samling attribut som hon/han tror kommer att ge bäst tillfredsställelse (Dubois, 2000). Tillfredsställelsen är inte enbart relaterad till den konkreta produkten utan speglar även attityder och relationen till varumärket och företaget som sådant. Varumärkets positionering står därför i relation till både produkt- och företagspositioneringen. Vad företaget kommunicerar bör därför vara relaterat till och speglas i den verkliga organisationen (de Chernatony *et al.*, 2004). Företagets utåtriktade kommunikation bör bestå av identifierade värden som företaget verkligen kan leva upp till, det vill säga värden som de anställda kan leverera. Starka och långsiktiga relationer med kunden kan endast byggas på ett förhållande baserat på förtroende (de Chernatony *et al.*, 2004). Ulf Johansson (050928) påpekar under en föreläsning, vid Ekonomihögskolan i Lund, att det utökade värde som ges produkten genom upplevelser och image innebär investeringar och ansträngningar inom marknadsföringssektorn. Ökade investeringar inom marknadsföringssektorn kan eventuellt ses som berättigade, relaterat till Mallys (1999) uttalande om en brandingtidseran. Det bidrar till att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar.

1.2.2 Tjänstemarknadsföring

Diskussionen kring tjänstemarknadsföring uppkom, enligt Grönroos (1997), redan på 1970-talet. Varumärkeskommunikation anses ofta mer komplext i tjänsteföretag än i varuproducerande företag. Det är svårt för kunden att avgöra om ett företags serviceprestation i sig är den *bästa*. Konkurrensfördelen ligger inte längre centrerat kring produkten och dess kvalitet, utan företaget är i allt högre grad beroende av förmågan att leverera vad som förväntas av dem (Abrams, 2003). Grönroos (1997) anser därför att marknadsföringen av tjänster inte kan skiljas från det övergripande ledarskapet och själva företaget.

Utförandet av en tjänst bör ses som en process, där det systematiska uppreparandet av tjänstekonceptet ger kunden en känsla av igenkännande och säkerhet (Abrams, 2003). Enligt de Chernatony och Dall'Olmo Riley (1999) finns det även empiriska studier som visar att produktionsstorleken och företagsryktet kan ses som ett tecken på kvalitet för kunderna när de väljer mellan olika tjänsteerbjudanden. Konsumenter verkar också villiga att betala mer för tjänster utförda av ett företag med bättre ryckte (Firth, 1993 enligt Zeithaml *et al.*, 1985). Framgången för den marknadsposition som företaget innehar genom varumärket kommer i längden dock bero på företagets anställda och hur mycket fokus som läggs på deras roll som leverantörer av tjänsten (Papasolomou och Vrontis, 2006). Detta eftersom den direkta kundkontakten gör de anställda till dem som utgör och representerar varumärket i kundernas ögon (Grönroos, 1997). Diskussionen kring marknadsföringen av en tjänst belyser även problematiken kring variationen, på grund av den mänskliga faktorn, i tjänsteutförandet. Berry (1976) presenterar *intern marknadsföring* som en lösning på problemet att kunna leverera jämn hög kvalitet inom tjänsteföretag.

1.2.3 Interna aktiviteter

Begrepp som *intern branding*, *intern marknadsföring* och *intern kommunikation* har fått ökad uppmärksamhet och blivit till strategiska verktyg för att kunna möta kundens

krav och förväntningar (Varey och Lewis, 2000; Mudie, 2003). Syftet med de interna aktiviteterna och vad de olika begreppen innebär varierar i litteraturen. Som vi ser det, handlar det om att få förståelse för organisationen, den externa marknadsföringen samt den egna rollen som värdeskapande faktor. Bekkers och Van Hasstretch (1993) ser det mer generellt som en marknadskommunikationsaktivitet. Målet är att få de anställdas uppmärksamhet riktad mot specifika interna aktiviteter som behöver förändras för att kunna öka den externa marknadspositionens framgång (ibid.). Grönroos (1993) menar att intern marknadsföring i grunden är en filosofi för att kontrollera och styra organisationens mänskliga resurser i ett marknadsföringsperspektiv. Genom att behandla de anställda som interna kunder utvecklas en mer kund- och marknadsorienterad säljstyrka, vilket kan anses ha en försäkrande effekt om en högre kundtillfredsställelse. (ibid.) De Chernatony *et al.*, (2004) skriver om hur de anställda måste förkroppsliga varumärket och företagets värderingar, *walk the talk*.

1.2.4 En splittring mellan organisationen och kunden

I enlighet med tjänste- och relationsmarknadsföring har kunden kommit att stå allt mer i fokus (Grönroos, 1997; Ind, 2001). Ind (2006) ifrågasätter dock vad som egentligen menas med det populära uttrycket *att komma kunden nära*. ”Brand managers should become unified with the customer rather than thinking they are close to the customer through the abstraction of market research” (Ind 2006:148). Skiftet från produktfokus till kundfokus, där företaget vill visa transparens och närhet till kunden har enligt Ind (2006) främst genomförts genom marknadsundersökningar. Genom dessa undersökningar anser sig företagen få en bild av kundens förväntningar och behov. Problematiken med detta ligger i att marknadsundersökningen, som ligger till grund för företagets produktutveckling, grundar sig på alltför grova och därför missvisande kategoriseringar av olika grupper. Det finns en risk med alltför grova linjer och omvandlandet av abstrakta värderingar till data. Företag ska vara försiktiga med att kategorisera kunder utifrån kvantitativa beslut. Istället behövs en nära och direkt relation. Företag bör istället satsa på nära produktutvecklingsarbete tillsammans med kunder. Även personalrekryteringen bör i huvudsak ske utifrån kunder och personer som är aktiva inom varornas och tjänsternas användningsområden. (Ind, 2006)

1.2.5 En splittring inom organisationen

Många företag gör ett utmärkt jobb när det handlar om att kommunicera sitt varumärke. Den svåra biten är sedan, som ovan diskuterats, att leverera. Det räcker inte bara att tala om för kunden vad märket innebär, detta måste även visas för kunderna, vilket görs genom de anställda. (Boone, 2000) Stora summor investeras i den externa varumärkeskommunikationen samtidigt som förhållandevis lite energi läggs på att säkerställa att de anställda verkligen kommer att omvandla varumärkets budskap i verkligheten. I en undersökning gjord av *Enterprises IG Business and Brand Engagement*, framkom det att företag endast satsar cirka 1 % av sina marknadsföringsutgifter på den interna kommunikationen. (Simms, 2003) Jacobs (2003) framhåller att skapandet av en samstämmighet om varumärket i företaget på många sätt är viktigare än att marknadsföra det utåt. Bond (2005) menar att den egentliga varumärkesbyggnadsprocessen startar med att övertyga den egna personalen.

Enligt honom spelar det inte någon roll hur mycket man investerar i sitt varumärke om budskapet inte kan överföras och upprätthållas.

Enligt Grönroos (1997) tillskrivs ofta marknadsföring och liknande aktiviteter en separat marknadsavdelning och frånskiljs från produktionen. Detta kan få förödande följder då de anställda i produktionen blir alienerade från marknadsföringen (ibid.). Stotz och Tosti (2001) belyser bristen i kommunikation och förståelse mellan företagets försäljningsfunktion och den operativa verksamheten. Försäljningsavdelningen menar att produktionen inte kan leverera vad kunden efterfrågar, medan produktionen anser att försäljningsavdelningen ger orealistiska löften genom varumärkeskommunikationen (ibid.). Klyftan som uppstår grundar sig, enligt Grönroos (1997) i diverse psykologiska effekter, då de inom organisationen och produktionen i övrigt inte får ett naturligt intresse för kunderna. Dessutom uppstår bristande förståelse inom produktionen för marknaden och kundorientering kan således inte uppnås helt. Marknadskommunikatörer blir även främmande för kundens verkliga behov, genom att de inte har samma insikt och förståelse för vad som säljs som produktionen. Istället förlitas kampanjerna på ytlig information om både kunder och deras behov. En marknadsavdelning kan därför, enligt Grönroos (1997), till och med komma att stå i vägen för en, inom företaget, allmän kundrelation.

Den interna kommunikationen blir således grundläggande för spridningen av marknadsföringens budskap till de anställda. Målet är att göra samtliga anställda medvetna om kundens behov och tillhandahålla tillräckligt med kunskap för att kunna uppfylla kundens förväntningar på varumärket. (Schneider och Bowen, 1993; Papasolomou och Vrontis, 2006)

1.2.6 En splittring av privatpersonen

Bauman (2001), Giddens (1999) och Sennett (1998) talar om ett modernt samhälle där individen sätts i samhällets front. Vår identitet är inte given vid födseln, utan det är upp till oss att skapa oss själva. Relationer går från att vara stabila och tunga till tillfälliga och lätta (Bauman, 2001). Klein (2002) menar att i tider där folk förlorar sina arbeten, tappar vi även vår lojalitet inför arbetet. Vi vill vara individuella men upplever oss samtidigt allt mindre involverade i vår omvärld. Vi söker ständigt efter något som ska kännas meningsfullt och stabilt. (Bauman, 2001; Johansson, 1999)

1.2.7 Ett rationellt och objektiva samhälle

Webers forskning kännetecknas till stor del av teorier kring rationaliseringsprocessen av det västerländska samhället (Kalberg, 1994). Den *formella rationaliteten* där beslutstagande sker utifrån allmänna regler, regleringar och lagar ses som typisk för det västerländska samhället med dess industrialisering. Rationaliseringsprocessen berör alla i samhället och särskilt tydlig blir den genom byråkratisering av organisationer. Weber påpekar hur man genom att ändra materiella och sociala regler kommer att förändra folket (1921/1968:1116). Inspirerad av Weber benämner Ritzer (2000) den nutida samhällsekonomin och organisationsarbetets rationalisering till och med för *McDonaldisering*. Johansson (1999) refererar till Simmel, då han påpekar hur penningekonomin objektiva karaktär och avsaknad av individualitet, riskerar att göra

de mänskliga relationerna objektiva och förtingligade. Den rationella och objektiva synen på individen gör att hon blir alienerad, utbytbar och opersonlig. (ibid.)

1.3 Problemformulering

Branding som fenomen är välomskrivet och ofta förknippat med extern marknadsföring och kommunikation av varumärket. Även diskussionen kring intern marknadsföring, intern branding och intern kommunikation växer snabbt. Istället för att se dessa som en naturlig del av kommunikationsaktiviteter, behandlas de ofta som separata ämnen och underordnade den externa marknadsföringen. Den befintliga litteraturen koncentrerar sig på hur företag använder sig av intern marknadsföring (Helman och Payne, 1995; Sargeant och Asif, 1998) samt hur intern marknadsföring påverkar servicekvaliteten (Richardson och Robinson, 1986; Tansuhaj et al., 1991).

Endast ett fåtal empiriska studier har gjorts av ett eventuellt positivt samband mellan utförandet av intern marknadsföring, organisatorisk effektivitet och organisationens prestationer. Ännu färre utreder den länkande mekanismen mellan dessa, vilket gör det svårt att generalisera till vilken utsträckning som implementeringen av intern marknadsföring tillsammans med relaterade företagsstrategier verkligen påverkar organisationens prestation. (Ahmed et al., 2003) De Chernatony et al., (2004) menar att vidare forskning behövs för att utreda till vilken grad serviceorganisationer använder sig av identitetsarbets tekniker utifrån identifierade kärnvärderingar inom organisationen. Vidare skulle de vilja veta hur teknikerna resulterar i en mätbar ökning av framgången i dessa organisationer.

Vi ställs inför en hel del frågor som inspirerar oss för det vidare arbetet:

- Vilken relation har begreppen intern marknadsföring och extern marknadsföring?
- Hur använder företag sig av interna marknadsföringsaktiviteter för att lyckas med sin externa marknadsföring?
- Hur påverkar den externa kommunikationen den interna, är någon mer dominant än den andra?

Stora delar av den vetenskapliga litteratur vi kommit i kontakt med tycks se på extern marknadsföring som något riktat utåt mot externa intressenter. Intern marknadsföring är mer diffus, frågan kvarstår om aktiviteterna är till för att kommunicera den interna identiteten genom den externa marknadsföringen eller om det snarare handlar om att få personalen att agera i enlighet med det kommunicerade budskapet.

- Vilken roll spelar organisationskulturen?
- Vilken relation har begreppen organisation, intern marknadsföring och extern marknadsföring?
- Kan marknadsföring i allmänhet betraktas som en värdeförmedlande aktivitet och i sådant fall hur kan organisationen göra de abstrakta varumärkesvärderingarna konkreta genom det dagliga arbetet?

Ovanstående problemdiskussion leder oss mer specifikt in på följande frågeställningar:

- Vad utgör länken mellan extern och intern varumärkeskommunikation?
 - Vem är avsändaren bakom de aktiviteter som förmedlar företagets värden och identitet till de anställda?
 - Vad och vem får organisationsmedlemmar att agera i enlighet med varumärkets budskap och värde?
 - Hur kan företagets kärnvärderingar göras mätbara?

Det är inte meningen att dessa specifika frågor kommer att besvaras, utan de har snarare inspirerat oss i arbetet med studiens slutliga syfte.

1.4 Syfte

Studiens syfte är att, utifrån ett varumärkeskommunikations- och organisationsperspektiv, studera vad som utgör länken mellan den externa och den interna varumärkeskommunikationen.

Ett andra syfte med uppsatsen är att skapa ett teoretiskt ramverk som avses vara användbart vid analys av länken mellan den interna och den externa varumärkeskommunikationen och vilka effekter den har för företaget och dess anställda.

1.5 Begreppsutredning

Utifrån ovan förd bakgrund och problemdiskussion gör vi följande begreppsutredningar för att undvika missförstånd mellan oss som författare och läsaren.

Marknadsföring

- Marknadsföring är enligt Armstrong och Kotler (2005) ”den process där företag skapar värde för kunder och bygger upp starka kundrelationer för att kunna ta tillvara det värde som skapas av kunderna” (Armstrong och Kotler, 2005:31)

Produkter

- Varor kategoriseras som konkreta ting och tjänster är abstrakta. Båda produktkategorierna kan innehålla en serviceaspekt eller en kringsservice som ger ett ökat värde.

Varu- och företagsmärken

- Varumärket representerar en produkt eller produktgrupp.
- Företagsmärket representerar ett företag, kan ses som ett paraply över företagets övriga varumärken.

Kommunikation

- Varumärkeskommunikation är kommunikation av varumärkets identitet, kan vara både extern och intern.

- Företagsmärkeskommunikation är kommunikation av företagets identitet, kan vara både extern och intern.
- Marknadskommunikation, kommunikation från företaget, innefattar både varumärkeskommunikation och företagsmärkeskommunikation.

Identitet

- Identiteten är den faktiska unika karaktären som är förankrad i ett beteende.

Värderingar

- Åsikter och meningar som kännetecknar och ger uttryck för identiteten.

Image

- Imagen består av uppfattningar kring något och är en kombination av associationen mellan olika intryck och givna attribut.

2. Tillvägagångssätt

I det andra kapitlet beskriver vi vilka centrala beslut vi har tagit och vilka metodval vi har gjort under studiens utveckling. Vi beskriver hur vi har gått tillväga och varför valen har gjorts. Vidare redogör vi för vilka konsekvenser dessa val och centrala beslut har haft och hur vi hanterat dessa.

2.1 Inledning

Studien har inneburit en rad olika beslutstaganden av både större och mindre betydelse. Genom hela processen har det varit viktigt för oss att ha en klar uppfattning om vad vi velat ta reda på och varför just detta har varit av intresse. Vid valet av undersökningsteknik har vi utgått från den problemställning och de preciseringar som presenterats i det inledande kapitlet. För att undvika blockeringar i arbetsgången har vi varit flexibla inför metodförändringar under processens gång.

2.2 Tolkningsperspektiv

I studiens inledande skede var det viktigt för oss som författare, för att kunna fastställa och hitta ett intressant problemområde, att få en mer övergripande bild av ämnet. För att skapa denna helhetsbild utgår vår studie från ett brett perspektiv. Vi har därför studerat både branding- och servicemanagementlitteratur utifrån vetenskapliga tidskrifter, böcker och populärlitteratur i form av böcker och tidskrifter. Under tiden då vi studerat litteraturen har vi varit noggranna med att tolka den utifrån det sammanhang den är skriven, då detta kan påverka litteraturens inriktning. Vid tolkning av litteratur blir det viktigt att hantera förförståelse och fördomar, det vill säga den kunskap som författaren besitter sedan tidigare (Bryman, 2002). I vårt fall har detta inte upplevts som något problem då vi inte tidigare studerat just detta specifika problemområde närmare. Den generella kunskap om ämnet vi besitter sedan tidigare anser vi inte påverka vår tolkning av studerad litteratur.

Vid texttolkning är det viktigt är att poängtera skillnaden mellan tolkning av studerade litterära texter och tolkning av den egna empiriska studien (Kvale, 1997). Vi som författare har själv bidragit till att skapa texterna som återger våra genomförda intervjuer. Intervjutexten är således resultatet av våra nedskrivna ord men innefattar även tolkningen av respondentens gester och beteende.

2.3 Samband mellan teori och empiri

Efter att vi fastställt problemområdet stod vi inför beslutet huruvida utgångspunkten för studien skulle tas i redan befintliga teorier eller om vi skulle utgå från empiriska studier. Det senare innebär att forskaren genomför en empirisk studie utan att först ha förankrat den i en vedertagen teori. Utmärkande för denna, kallad induktiv ansats, är att den påstår att ett samband som observerats i ett enskilt fall kan generaliseras (Alvesson och Skoldberg, 1994). Om forskaren istället utgår från en generell regel och påstår att denna kan förklara ett enskilt fall arbetar denne utifrån en deduktiv ansats.

Deduktiv teori är den vanligaste inställningen om förhållandet mellan teori och empiri inom samhällskunskap (Bryman, 2002). Båda dessa ansatser kan anses vara extrema i vardera riktning och forskare väljer därför ofta att utgå ifrån en blandning av de båda ansatserna. (Alvesson och Sköldberg, 1994) Den alternativa ansatsen kallas för abduktion. Den abduktiva ansatsen anses enligt Sköldberg (1991, enligt Alvesson och Sköldberg, 1994) användas vid fallstudiebaserade undersökningar. Då vi har haft svårt att hålla oss till en av de extrema ansatserna har vi i denna studie arbetat utifrån en abduktiv ansats. Vi har under processens gång studerat befintliga teorier inom ämnet vilka har inspirerat oss vid valet av vårt empiriska tillämpningsområde.

2.4 Metodologiskt angreppssätt

I ett tidigt skede av arbetsprocessen bestämdes typ av forskningsdesign som studien skulle struktureras efter, både beträffande insamling och analys av data. Följaktligen beslutades om vilken forskningsstrategi som skulle användas vid datainsamlingen.

2.4.1 Fallstudie

Att ämnet intern och extern marknadsföring, som tidigare nämnt, diskuteras i allt högre grad gör att ämnet i känns ytterst relevant. Trots denna ökade debatt finns det dock få empiriskt genomförda studier (Ahmed *et al.*, 2003). Vi ansåg därför att det fanns ett behov av att genomföra en empirisk studie för att kunna gå ännu djupare inom ämnet och få en verklighetsförankring. Fallstudier anses, enligt Bell (1995) särskilt väl lämpade när forskaren vill studera ett avgränsat område av ett problem under en begränsad tid. Därför ansåg vi att en fallstudie lämpade sig väl för vår studie. En fallstudie ger oss även en möjlighet att tydliggöra hur ett företag i realiteten arbetar för att öka förståelsen för de externa förväntningarna. Enligt Bell (1995) kan ett fall ses som en samverkan mellan olika enheter och faktorer i en speciell situation. Ibland kan denna samverkan endast uppenbaras genom betraktandet av ett enda fall eller händelse (*ibid.*). I studiens början diskuterade vi huruvida vi skulle titta på flera fallföretag och jämföra dessa eller koncentrera studien till endast ett fallföretag. Vi kom fram till, i enlighet med Lundahl och Skärvad (1999), att det vore mest intressant att studera endast ett fall utifrån flera olika dimensioner. Då detta kan ge en djupare och mer nyanserad förståelse genomfört med om vi studerat flera fall utifrån endast en dimension. Beslutet baserades även på det faktum att en mer omfattande studie inkluderande flera företag skulle kräva mer resurser i form av tid, en relativt begränsad tillgång i vårt fall, då studien genomförs under tio veckor.

2.4.1.1 Val av fallföretag

För att kunna genomföra en mer detaljerad fallstudie behövde vi få access till ett, ur problemområdets perspektiv, intressant fallföretag. Vi klargjorde först vilka slags frågor som skulle vara intressanta för att kunna presentera detta för det eventuella fallföretaget vid en förfrågan om deltagande. Ett grundläggande kriterium vi hade för fallföretaget var att det skulle ha genomgått en förändring, alternativt vara påverkat av en större förändring i omgivningen. Då vi antar att eventuella förändringar i en extern omgivning måste speglas i förändringar i den interna miljön, det vill säga företaget arbetar med relationen mellan den interna och externa varumärkeskommunikationen.. Kriterierna vi utgick från vid valet av fallföretag var att företaget skulle ha ett uttalat

servicefokus i organisationen, det skulle ha ett välkänt¹ varumärke samt vara tillgängligt för personliga intervjuer.

Då vi var relativt tidsbegränsade såg vi inte någon möjlighet att kunna förhandla med företaget. Efter att, vid en spontan förfrågan, blivit nekade access till ett större internationellt företag insåg vi att vi skulle bli tvungna att söka ett företag där vi sedan tidigare hade en ingång. Detta tillträde fick vi via en tidigare chef till en av författarna som nu hade bytt arbetsgivare. Att studera ett företag där vi själva arbetar, eller tidigare har arbetat i, ansåg vi kunna skapa problem med objektivitet, förförståelse samt förutfattade meningar och fördomar.

2.4.2 Kvalitativ forskning

Efter att ha valt fallstudie som forskningsdesign stod vi inför ytterligare ett val av forskningsstrategi. Enligt Bryman (2002) finns det två olika typer av grundläggande strategier som kan användas vid datainsamling. Dessa strategier utgör en ram för vilken typ av empirisk data som ska samlas in (ibid.). Då fallstudier ofta genomförs med hjälp av kvalitativa studier föll det sig naturligt för oss att välja en kvalitativ undersökningsmetod. Kvalitativa utredningar baseras på data som inte är kvantifierbar eller åtminstone väldigt svår att kvantifiera. Exempel på detta kan vara värderingar, attityder och föreställningar, vilket också stämmer bra in på vårt problemområde. En kvalitativ undersökning har för avsikt att skapa resultat och att dra slutsatser utifrån studier av enskilda individers eller grupperns beteenden. Även detta gör att kvalitativa studier passar mycket bra för vårt ämnesområde då det är svårt att kvantifiera företags interna och externa marknadskommunikation. (jämför Lundahl och Skärvad, 1999) För att erhålla kunskap om de studerade individernas föreställningar och värderingar måste vi som forskare tolka deras beteende och handlingar.

2.5 Val av teorier

Det faktum att studiens syfte, att se på relationen mellan den externa och interna varumärkeskommunikationen, rör sig i gråzonen mellan olika teoretiska skolor måste vi begränsa och specificera val av referenslitteratur och teorier. Flertalet av de författare vi kommit i kontakt med bekräftar problematiken kring att det finns mycket publicerat material beträffande marknadsföring, varumärkeskommunikation, företagsmärkeskommunikation, organisation, management, intern kommunikation etc. men att relationen mellan dem och hur de påverkar ett mätbart serviceresultat fortfarande är relativt outforskat (se 1.4 Problemformulering).

Vi har bland annat valt att utgå från teori kring innehåll och kommunikation av varumärket. Utifrån Kapferers (2004) åsikt om att företagsmärket består av samma funktioner som varumärket och ska behandlas på liknande sätt, har vi valt att i analysen och upplägget av den empiriska undersökningen göra varumärkesteorierna gällande för hela organisationen. Delar av studien grundar sig på teorier från sociologi och socialpsykologi, då vi vill belysa medarbetarnas beteende och självuppfattning. Detta sätter vi även i relation till företagets identitet och image. Teori om

¹ Välkänt i den mening att i princip alla i Sverige skulle känna till varumärket.

tjänstemarknadsföringen återfinns dessutom då vi har svårt att precisera om Svenska McDonalds AB² ska klassificeras som ett varuproducerande- eller ett tjänsteföretag. McDonalds är enligt Peter Andrén (061205), ett industriellt företag men strävar efter att vara mer åt servicehållet. ”Det beror på vem du frågar, frågar du marknadschefen säger hon nog att det är ett serviceföretag” (ibid.). Oavsett klassificering utgör dock serviceaspekten en viktig del inom McDonalds och deras koncept. Därför blir det även viktigt att marknadsföra deras service mot kunderna.

2.6 Datainsamling

Information kan samlas in både genom olika slags dokument, exempelvis tidningsartiklar och böcker och genom människor, vilket vanligen sker via intervjuer, observationer och enkäter.

En del av studiens information baseras på intervjuer med anställda på Svenska McDonalds AB, både på huvudkontoret och i restauranger samt en franchiseägare. Övrig data utgörs främst av information från vetenskapliga artiklar och böcker, som hämtats från databaserna ELIN@Lund och Lovisa. Artiklarna och böckerna har alla fallit inom ramen för branding och servicemanagement litteratur. Genom att studera båda skolorna inom marknadsföring anser vi oss få en mer nyanserad bild av ämnet. Vi har även tagit del av information från McDonalds hemsida och utbildningsmaterial³ samt företagets interntidning, vilken de anställda får hemskickad sex gånger per år. Utbildningsmaterialet är framtaget av utbildningsfunktionen men tryckt och publicerat av informationsavdelningen. (Ulrika, 061129) Materialet delas ut till alla nyanställda några dagar innan första arbetsdagen. (Peter, 061205) Vid insamling av all data har det varit viktigt att vi konstant frågat oss hur informationen kan användas och analyseras för att besvara vår studies problemställning.

2.6.1 Kvalitativa intervjuer

Den mest användbara metoden inom kvalitativ forskning är intervjuer. Den innebär stor flexibilitet att följa den riktning i vilken intervjupersonens svar går och möjlighet att spegla intervjupersonens intresse. (Bryman, 2002) Då vår undersökning till stor del bygger på de anställdas uppfattningar och värderingar är kvalitativa intervjuer att föredra för vår studie. Den kvalitativa intervjuens mål är att få en mångsidig beskrivning av olika aspekter av den intervjuandes livsvärld och att komma fram till skillnader och variationer av ett fenomen (Kvale, 1997). Vi har därför i enlighet med Lundahl och Skärvad (1999) under intervjuerna försökt förstå hur respondenterna upplever sig själva och sin omgivning samt försökt att tolka informationen.

2.6.2 Intervjumanual

För att kunna hantera informationen från intervjuerna på ett strukturerat sätt valde vi att göra semistrukturerade intervjuer då detta tillvägagångssätt tillät en mer flexibel intervjuprocess. Vi utgick från en intervjuguide i vilken vi listat de specifika teman vi

² Sedermera kommer Svenska McDonalds AB enbart att benämnas McDonalds

³ Detta kommer sedermera att benämnas enbart som ”Utbildningsmaterial”

ville beröra men lät respondenterna utforma svaren på de sätt denne ville. Det var viktigt att frågorna var relativt enkla (jämför Kvale, 1999) eftersom våra respondenter inte var insatta i ämnet på samma sätt som vi och ämnet i sig kan upplevas som komplext. Beroende på position i företaget hade vi olika intervjuguide för olika respondenter. För anställda på restauranger hade vi även en extra bilaga. Då vissa av ämnena låg relativt nära varandra gick intervjun ibland in på ett annat ämne än den i intervjuguidens ordningsföljd. (jämför Bryman, 2002) Desto mer spontan intervjun var från vår sida ju mer ökade chansen att få spontana svar från respondenterna (jämför Kvale, 1997) Vi började alla intervjuer med att ställa en fråga om en konkret situation⁴, för att sedan följa upp med det tema som låg närmast tillhand utifrån svaret på första frågan.

Ämnena i intervjuguiden är utformade både efter den information vi haft tillgång till och de teorier som innefattas i den kommande teoretiska referensramen. Som vi tidigare nämnt innebär en abduktiv ansats ett flexibelt arbetssätt där vi pendlar mellan empiri och teori. Således har detta givit oss möjligheten att efter tolkningen av intervjuerna och en ökad förståelse för ämnet göra uppföljande intervjuer med följdfrågor.

2.6.3 Våra respondenter

Vid val av respondenter har vi utgått från ett strategiskt urval, (jämför Holme och Solvang, 1997), där vårt mål var att få tillgång till personer inom McDonalds som innehar, för vårt syfte, relevant information. För att få en övergripande bild av organisationen kändes det relevant att använda respondenter från olika nivåer inom organisationen: (1) huvudkontor, (2) restaurangchef alternativt franchiseägare och (3) restaurangmedarbetare. För att få ett bredare perspektiv på studien har vi valt att intervjua restauranganställda i tre olika städer men varierande invånarantal. Kriterierna för valet av intervjupersoner varierade beroende på vilken typ av område de arbetade inom. För anställda vid huvudkontoret var det viktigt att de hade insyn i och kunskap om marknadskommunikationsrelaterade frågor. För anställda på restaurangerna var det viktigt att de hade arbetat i organisationen så pass länge att de hade kunskap om McDonalds organisation samt var väl insatta i restaurangarbetet.

Huvudkontoret representeras av Ulrika Andrén, Kundserviceansvarig och tidigare anställd på marknadsavdelningen samt informationsavdelningen. Hon började, samtidigt som hon studerade, sin karriär på McDonalds som deltidsarbetande på en restaurang. Vi valde att intervjua en person från marknads- och informationsavdelningen för att få dennes uppfattning om hur informationen och kommunikationen hanteras i företaget.

Restaurangchef alternativt franchiseägare representeras av Peter Andrén, tidigare anställd på huvudkontorets driftfunktion. Även han började deltid som restauranganställd. Vi kom i kontakt med honom, i enlighet med snöbollsmetoden (jämför Malhotra och Birks, 2003; Bryman, 2002) via huvudkontoret. Anledningen till

⁴ Se bilaga 1 och 2

att vi lät personal från huvudkontoret rekommendera en restaurangchef/franchiseägare var att vi ville se vad och vem som i deras ögon är en *bra* McDonalds representant.

Restaurangmedarbetare, samtliga arbetsledare, kom vi i kontakt med genom hotell och restaurangfacket, återigen genom den så kallad snöbollsmetoden. Vi valde att få tillträde till respondenterna via facket för att undvika rekommendationer från McDonalds sida. Vidare antog vi att respondenter vi fick kontakt med via fackföreningen skulle ha ett naturligt intresse för frågor om deras arbetsituation. På grund av den personliga integriteten har vi valt att låta de tre medarbetarrespondenterna vara anonyma. I texten refereras de till som respondent *Adam, Bea, och Cilla*.

2.6.4 Intervjuprocessen

I vår strävan efter spontana och ärliga svar valde vi att inte skicka ut intervjumallarna i förväg. På så sätt hoppas vi att vi undvikit färdigproducerade och förberedda svar. För att undvika respondenternas eventuella motvilja till att bli inspelade valde vi att dokumentera intervjuerna genom anteckningar under intervjugenomförandet. Vi är medvetna om att vår roll som intervjuare inte blir lika objektiv då vi tar anteckningar, men ser det inte som ett problem då studien är av hermeneutiskt slag (jämför Bryman, 2002). Direkt efter avslutad intervju skrev vi ihop en längre sammanställning, vilket gjordes för att undvika att glömma bort väsentliga delar. Samtidigt som vi skrev sammanställningen diskuterade vi igenom materialet för att undvika eventuella missförstånd. I intervjuutskrifterna var vi noggranna med att använda oss av respondenternas egna ordval.

Genom att inleda samtliga intervjuer med att informera respondenterna om att vi utför en empirisk studie av fenomenet relationen mellan intern och extern kommunikation samt hur informationen kommer att användas fick vi ett informerat samtycke från samtliga respondenter (jämför Kvale, 1997). Vi gjorde även klart för respondenterna att det inte handlade om en studie av McDonalds som företag, utan att McDonalds används som fall exempel. Dessutom klargjorde vi att det inte finns några rätta eller felaktiga svar. Samtliga intervjuer varade mellan en och en halv till två timmar. De avslutades när vi upplevde att vi berört samtliga teman i intervjumanualen och vi kände att vi fått tillräckligt med relevant information för studiens syfte.

Vår intention var att utföra intervjuerna, gällande huvudkontor och restaurangchef/franchiseägare på respondenternas arbetsplats, i deras naturliga arbetsmiljö. I enlighet med Lundahl och Skärvads (1999), beskrivning av besöksintervju, ser vi fördelar med att träffa intervjurespondenterna ansikte mot ansikte då vi naturligt kan följa upp komplicerade och komplexa frågeställningar. Dessutom får vi genom besöksintervjun inblick i deras roll som anställda på McDonalds. Även om vi hade en kontrollerad situation samt en intervjumanual tillät vi oss hoppa mellan de olika ämnena för att få ett så naturligt konversationsflöde som möjligt. Ulrika Andrén träffade vi på hennes arbetsplats på McDonalds huvudkontor, Skärholmen, Stockholm den 29 november. Hon arrangerade även i anslutning till intervjun en guidad rundvandring på huvudkontoret där vi fick möjlighet att träffa

personal från de olika funktionerna. Peter Andrén träffade vi på en av hans franchiseägda restauranger, Brommaplan, Stockholm den 5 december.

Intervjuerna med restaurangmedarbetarna valde vi att genomföra på en av respondenten valfri plats. Enda premissen från vår sida var att det skulle vara en plats, inte relaterad till McDonalds, där de känner sig bekväma. Detta gjordes för att få respondenten att känna sig bekväma, komfortabla och för att de inte skulle känna sig iakttagna av eventuell annan McDonaldspersonal (jämför Bryman, 1997). Platser som valdes var bland annat en av respondenternas favoritcafé.

2.6.5 Tillförlitlighet och äkthet

Bryman (2001) menar att flera forskare har diskuterat huruvida dessa begrepp är väsentliga för kvalitativ forskning. Istället presenterar han Lincoln och Guba (1985) kriterier för bedömning av kvalitativa studier, trovärdighet och äkthet. Trovärdighet innebär att studien mäter det författarna avser att mäta och att det de teoretiska idéer forskaren utvecklas överensstämmer med forskarens observationer. Eftersom vi, innan vi genomförde den empiriska studien, utformat en intervjumanual utifrån vårt syfte och den vetenskapliga litteratur vi tagit del av anser vi att vi uppfyller kravet om att mäta det vi avsett att mäta. De slutsatser vi har utvecklat är resultatet från en analys av det som framkommit från den teoretiska referensram vi presenterar i kommande kapitel och vår empiriska undersökning. Detta torde kunna ses som en bekräftelse av uppfyllelse av det andra kravet inom trovärdighet.

Ytterligare skulle studier och jämförelse mellan olika företags arbete med intern varumärkesuppbyggnad och kommunikation kunnat ge studien ökad generaliserbarhet och således kanske en mer rättvis bild och därför ökat äktheten. Detta ser vi dock inte som ett problem då vi anser att studien kan anses föra diskussionen om länken mellan den interna och den externa varumärkeskommunikationen ett steg vidare. Studien anses klarlägga hur de olika respondenterna uppfattar olika situationer och uppfattningar inom deras organisation (enligt Bryman, 2001). Trots ovanstående kritik om studiens äkthet anser vi att det senare väger upp och sålde ger studien det som krävs för att den ska ge en rättvis illustration av verkligheten.

2.7 Databearbetning

Efter att all data är insamlad ska materialet analyseras, vilket kan göras på flera olika sätt. Vi har valt att strukturera analysen utefter Kvaless (1997) arbetsprocess i tolkandet av intervjuerna. I första skedet strukturerade vi intervjuerna genom att skriva ihop en längre sammanställning utifrån de ämnen som intervjumanualen innehöll. I detta steg var det viktigt att klarlägga materialet och eliminera onödig, upprepande och överflödigt information. Detta gjordes genom att vi tillsammans diskuterade igenom materialet samtidigt som det skrevs ned. För att göra materialet användbart för en analys var det viktigt att skilja på vad som var väsentligt och vad som var oväsentligt för undersökningens problemställning och teoretiska antaganden. När själva analysarbetet genomfördes klarlade vi respondentens uppfattningar om de behandlade fenomenen, vilket bidrog till att ge oss nya perspektiv inom vårt problemområde. (jämför Kvale, 1997) Analysmetoden i denna studie utgörs av en så kallad

meningskoncentrering. Utifrån de meningar som respondenten uttryckt har vi formulerat ett mer koncentrerat tema och i många fall har även den väsentliga innebörden i en lång mening omformulerats i en kortare mer förstålig fras. Resultatet blev att analysen blev mindre rent kvantitativt än vad själva intervjutexten var från början. (jämför Kvale, 1997)

Vi har valt att presentera empiriska resultat och analys av dessa, utifrån det teoretiska ramverket, tillsammans i en löpande text. Detta då det föll sig naturligt och passande då texten upplevdes som mer levande.

2.8 Källkritik

Vi är medvetna om att en del av den litteratur vi tagit del av kan betraktas som normativ då det saknas redovisning av empiriska forskningsresultat, till exempel Grönroos (1997). De resonemang som presenteras kan fortfarande ses som relevanta för studien då de ger en antydning om hur någonting kan vara. Vi vill återigen påpeka studiens tolkande perspektiv där vi själva bildar oss en uppfattning av litteratur och sätter denna i relation till den empiriska studiens resultat.

3. Teoriskt ramverk

I vårt teoretiska ramverk strukturerar och presenterar vi de för studien av relationen mellan intern och extern varumärkeskommunikation relevanta teoretiska perspektiven och begreppen. Presentationen är indelad i fyra olika teman: 1. Identitet, värderingar image 2. Varumärket 3. Interna aktiviteter 4. Organisationen, som ska illustrera det interna och externa samspelet. För att läsaren ska få en bild av hur vi anser att dessa teorier och begrepp är associerade till varandra har vi inledande utformat en modell, Figur 3.1 som återger vårt upplägg. Inledningsvis redogör vi för samspelet mellan identitet, värderingar och image. Vi övergår sedan till att skildra teorier om vad ett varu- och företagsmärke är och dess funktion. Sedan övergår vi till att redogöra för interna aktiviteter som används för att kommunicera till och motivera anställda. Slutligen väljer vi att presentera organisationsteori där begrepp som är relevanta för en övergripande förståelse av företaget lyfts fram.

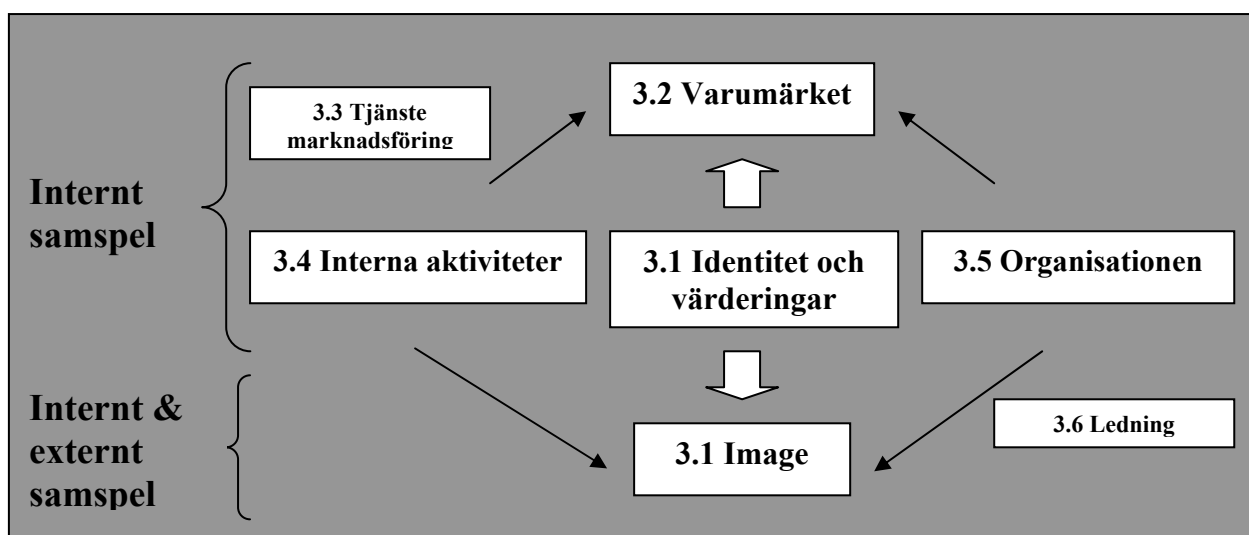


Fig. 3.1 Studiens teoretiska ramverk

Fig. 3.1 visar hur vi anser att de olika begreppen är associerade till varandra. Genom vårt teoretiska ramverk vill vi framställa studiens problematik utifrån olika vetenskapliga skolor. Organisationens identitet och värderingar är det som speglas och förmedlas i varumärket och på så sätt ger de kunderna en möjlighet att själva uppfatta varumärket och tillskriva det en image. De interna aktiviteterna och organisationen som helhet kommer också att vara en del av den image som kunden tillskriver varu- eller företagsmärket.

Denna indelning av begrepp och teorier har vi arbetat fram under tiden vi har tagit del av den forskning som vi utgått från när vi har byggt upp detta teoretiska ramverk. Detta är således vår uppfattning om hur de olika samspelet går till vid skapandet av ett varumärke och image.

3.1 Identitet, image och värderingar

Identitetsaspekten, både ur ett medarbetar- och ett företagsperspektiv är en central del av studien för att förstå hur företaget och medarbetarna är beroende och relaterar till varandra. Därför läggs inledande stor vikt vid utredning av begreppen identitet, image och värderingar.

3.1.1 Identitet och image

I enlighet med kognitiv socialpsykologi utgörs en individs uppfattning av en process som innefattar uppmärksammandet av något och tolkning av detta (Dember, 1961). Tolkning är en komplex process som innefattar och tar hänsyn till, i enlighet med *Gestaltpsykologi* det visuella utseendet och individens tidigare upplevelser. Tidigare upplevelser formar individen både ur ett behaviouristiskt (Foxall, 1987) och ett kognitivt perspektiv (Meyer, 1987)⁵. Det individen ser kommer han eller hon alltså att utvärdera och på så sätt tillskriva en image. Imagen består av uppfattningar kring tinget, en kombination av associationen mellan olika intryck och givna attribut.

Ytterligare ett sätt att se på image och identitet är *symbolisk interaktionism* enligt Johansson (1999). Här länkas identiteten till den sociala interaktionen med omvärlden. Identiteten måste därför förstås utifrån det sociala livet och andra människors beteenden. Både Mead, Giddens, Bauman och Beck (enligt Johansson, 1999) teoretiserar kring hur vi skapar vår identitet genom att referera till andras syn på oss, den *Generaliserande andre*. Goffman (1956) drar resonemanget ytterligare ett steg genom sin teaterform där han framställer individen med hjälp av olika roller och masker. Samtidigt som det blir viktigare att presentera sig själv blir detta till ett mycket riskfyllt spel då vi konstant växlar mellan olika roller. Goffman ser vår omvärld, där vi agerar, som en scen uppdelad i främre och bakre regioner. De synliga främre regionerna, det vi presenterar för omvärlden, kommer att kännetecknas av självkontroll eftersom rädslan för att göra bort oss är stor. Först i de bakre regionerna kommer vi att våga slappna av. (ibid.) I enlighet med Goffmans teatermetafor bör arbetsplatsen även spegla uppdelningen av roller och regioner som måste bemästras av individen.

Ett företag och dess varumärke bör betraktas bestående av både en identitet (internt) och en image (externt) (de Chernatony *et al.*, 2004). Företagsidentiteten syftar till verkligheten och den unika karaktären som är rotad i organisationsmedlemmarnas beteenden (van Riel och Balmer, 1997). Företagets kommunicerade budskap, om hur man är och de attityder och känslor som kunden har emot företaget, kommer sedan att utgöra dess image (Davies och Chun, 2002).

Arbetet med identitet och image är, enligt de Chernatony och Cottam (2006), vid utformandet av varumärket av särskild vikt för tjänsteföretag. Dessa har ett särskilt behov av att kommunicera abstrakta aspekter (ibid.). Davidson (2002, enligt de Chernatony *et al.*, 2004) menar att en konkret produkts varumärkes värderingar och

⁵ Behaviouristiskt perspektiv menar att ett förhållningssätt uppkommer som en inlär respons på ett externt stimuli (Foxall, 1987). Kognitivt synsätt menar att förhållningssättet kommer från den kreativa konstanta inre mentala processen där vi sätter vår omvärld i relation till tidigare upplevelser och erfarenheter (Meyer, 1987).

image kan förmedlas genom själva paketeringen och reklamen. Företagets avsaknad av den konkreta aspekten gör dessa mer beroende av människorna som förknippas med och utför företagsservicen. Värderingarna som präglar serviceutförandet blir identitet- och imageförmedlande (de Chernatony och Suvatjis 2005). Det sker en koppling mellan identiteten som medarbetare och privatperson. Speciellt tydlig blir denna förbindelse, enligt Leidner (1993), bland tjänsteföretagsanställda.

3.1.2 Värderingar

Starkt relaterat och symboliserande för både företagsidentiteten och dess image är de innefattade värderingarna (de Chernatony *et al.*, 2004). Rokeach (1968, enligt de Chernatony *et al.*, 2004) anser att värderingar kommer att guida vårt beteende, handlingar och hur vi utvärderar ting och situationer. Enligt honom baseras värderingar på tre premisser där (1) individer har ett relativt begränsat antal värderingar. (2) Även om individer bokstavligen har samma värderingar kan dessa tolkas olika och vara av olika vikt. (3) Därför speglar våra värderingar vår kultur, samhälle och den egna personligheten. (ibid.)

Utifrån diskussionen kring företagsidentitet och image kan ett företags varumärke anses utgöras och representeras av värden. Collin och Porras (1998, enligt de Chernatony *et al.*, 2004) väljer att separera företags kärnvärderingar från deras periferivärderingar. Kärnvärderingarna utgör basen, de är långsiktiga och ofta av abstrakt karaktär. Melin (2001) menar vidare att kärnvärderingarna bör utgöra grunden för differentiering och innefatta det som gör varumärket unikt. Genom att identifiera företags kärnvärderingar och hålla fast vid dessa kan företaget kommunicera långsiktighet och inge förtroende (ibid.). Periferivärderingarna behöver inte vara konstanta utan inkluderar, respekterar och anpassar sig till samhällets sociala förändring och kan därför ses som *dagsaktuella*. Uppmärksamhet riktad emot hur förändringar i omvärlden påverkar varumärkets värde och synen på företaget ger företaget en bild av vart man befinner sig och vart man är på väg. Genom justeringar i periferivärderingar kan de möjliggöra ett bemötande av förändringarna. (Collin och Porras, 1998 enligt de Chernatony *et al.*, 2004)

Empiriska studier visar hur de anställdas moral påverkar kundens tillfredsställelse av varumärket (Schneider och Bowen, 1993 enligt Papasolomou och Vrontis, 2006). Även de värderingar som den anställde framställer vid kundmötet kommer att avgöra hur kunden mottar och utvärderar servicen. På samma sätt som kunden kommer att attraheras av varumärken med värderingar som överrensstämmer med de egna, kommer de anställda känna sig mer hängivna inför att arbeta i enlighet med företagsidentiteten om hon eller han kan identifiera sig med denna. Det är även lättare att förmedla en image då de anställda uppskattar värderingarna. Värderingarna måste därför vara enhetligt kommunicerade genom hela organisationen (de Chernatony och Suvatjis 2005; de Chernatony *et al.*, 2004)

Donaldson (2002; enligt de Chernatony *et al.*, 2004) påpekar att problematiken kring identifikationen och bevarandet av företags värderingar, ofta leder till misslyckande och urholkning av varumärkets innebörd. Spänning och konflikt uppstår om de

anställda, kunderna och övriga intressenter inte ser samma attraktivitet och relevans i företagets värden.

De Chernatony *et al.*, (2004) diskuterar hur företagen ska identifiera sina värderingar. Här är det viktigt att komma ihåg att kommunicerade värden och de värden som företaget verkligen står för inte behöver vara samma. De definierar därför värderingarna i den interna verkligheten som varumärkesidentitet och de i den externa kommunikationen som varumärkesimage. Dock ökar komplexiteten och svårigheten med kommunikationen av värdena om dessa skiljer sig alltför mycket inom företaget (ibid.). Urde (1994) löser problematiken kring eventuella delade värden genom att tala separat om en organisationsidentitet och en varumärkesidentitet.

Synen på huruvida företaget ska inta ett omvärldsperspektiv eller utgå från de interna förutsättningarna, vid utformandet av varumärket och val av värderingar, varierar. Saunders och Watters (1993) och Camp (1996) menar att marknadsföringens primära uppgift är att identifiera en målgrupp och att sedan utifrån deras preferenser och värderingar utveckla en överrensstämmande produkt- och varumärkesidentitet. Grönroos (1997) påpekar att företag presterar bäst om de designar och riktar sina aktiviteter i enlighet med de utvalda kundernas behov och önskemål. Därför får företaget i realiteten inte separera synen på det externa och det interna. Avgörande blir att utföra ett arbete som de klarar av och som utgår från de interna förutsättningarna. (ibid.) De Chernatony *et al.*, (2004) konstaterar att det inte finns några vetenskapliga bevis för vilket perspektiv som företag ska utgå ifrån vid värdesättning och skapandet av varumärket. Dock kommer valet mellan att utgå från ett internt eller externt perspektiv att bli avgörande i processen av varumärkesuppbyggnad för relationen mellan organisationen, varumärket och kunderna.

3.2 Varumärket

Varumärket står som en symbol för företagets identitet, image och värderingar. Utifrån föregående avsnitt vill vi både belysa varumärkets interna och externa funktioner.

3.2.1 Varumärkets komplexitet, system och funktioner

3.2.1.1 Varumärkets komplexitet

Ett varumärke kan inte enbart betraktas som en symbol eller en logotyp för en produkt eller ett företag. Det är en komplex sammansättning av funktionella och emotionella värderingar, ett namn, en personlighet och attribut som definierar och representerar företaget och dess produkter (de Chernatony och Cottam, 2006; Faust och Eilertson, 1994). Varumärket är inte produkten i sig utan det som ger produkten en identitet (Kapferer, 2004). Synen på det egna varumärket måste präglas av ett input-outputprocess perspektiv. Dessutom måste man ha en medvetenhet av olika kunduppfattningar emot den egna varumärkesidentiteten. (Morrall, 1995; Timberman, 1985) Morrall (1995) belyser att alla varumärken har en egentlig identitet, imagen kommer att bli till en tolkad komponent som i sin tur kommer att tolkas utav omvärlden. Även Kapferer (2004) påpekar att varumärkesmanagement ofta är allt för

fokuserat på image delen. Skapandet och arbetet med varumärket bör ske på en djupare organisatorisk nivå där det väsentliga är att varumärkesidentiteten enhetligt genomsyrar hela organisationen (ibid.).

3.2.1.2 Varumärkessystemet

För att visa beroendet och samspelet inom ett varumärke betecknar Kapferer (2004) detta som ett levande system bestående av:

- Varumärkeskonceptet – de förkroppsligade och förmedlade värderingar och värden
- Varan och tjänsten
- Varumärkesnamnet samt förknippade symboler

Det grundläggande budskapet är att systemets alla delar är konstant beroende av varandra och speglar därför varandra. Interaktionen mellan dem är viktiga och varumärket får därför aldrig behandlas utifrån enbart en aspekt.

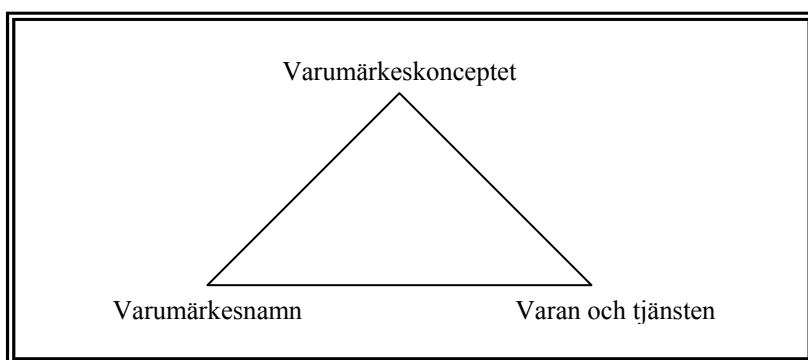


Fig. 3.2, Kapferer (2004:12)

3.2.1.3 Varumärkets funktioner

För att återknyta till varumärkets vikt och innebörd för företaget ser vi på varumärkets funktioner ur ett kundperspektiv.

Ytterligare en av varumärkets funktioner är att reducera den upplevda risken och osäkerheten inför köpet och användandet av produkten. Denna risk varierar dock beroende på typ av inköp (Kapferer, 2004; Urbany, Dickson och Wilkie, 1989). Kapferer (2004) belyser varumärkets uppgift utifrån:

- *Mekaniska funktioner*: igenkännandet ger praktiska fördelar som bland annat möjliggör återköp, därav tid- och kraftsparande.
- *Riskreducerande funktioner*: garanti av kvalitet och utfall, optimerande funktion som utlovar ett för ändamålet rätt val, samt vetskap och konfirmation av personlig image förknippad med köp och användande av vara.
- *Tillfredsställande samt sociala funktioner*: känsla av kontinuitet fås genom personlig och intim relation, kunden tillfredsställs genom att anta varumärkets attraktivitet och image, samt dess etiska och samhälliga relation.

3.2.2 Företagsmärke

Hatch och Schultz (2003) belyser en övergång mot ett ökat intresse för organisationen bakom varan och tjänsten. Detta grundar sig i den ökade marknadskomplexiteten där utbudet, på grund av den globala marknadssituationen, blir både större och mer homogent. Imitation av originalprodukter och varumärken är en vidare bidragande faktor till varför företagsmärket blir det som skiljer utbudet åt (Aaker, 1996; Hatch och Schultz, 2003).

Företagsmärket representerar vad företaget som sådant står för. Ofta är detta direkt återspeglat i den uttalade missionen och visionen. (Kapferer, 1997, 2004) Konsumenterna får en starkare och mer djupgående relation till varumärken och företagsmärken. Därför kommer de, enligt Kapferer (2004), vid val av varor och tjänster att se till varans eller tjänstens företagsmärkes identitet och vad den medför istället för att fokusera på kommunicerad image. En vidare aspekt är företagets växande ansvar, samhällsmässigt och ekonomiskt, där finansörer och övriga intressenter vill ha mer insikt då de själva kommer påverkas och inkluderas i företagets rykte. Kunden köper inte enbart produkten utan även de värderingar som finns i den bakomliggande organisationen (ibid.). Som ett resultat av fler varumärken och ökad konkurrens blir det avgörande för organisationen att verkligen kunna leverera och leva upp till det som lovas både genom varumärkena och företagsvarumärket. (Ind, 2001; Kapferer, 2004; Balmer och Gray, 2003).

3.2.3 Relationen företagsmärke och varumärke

Den nära länken mellan organisationen och dess produkter resulterar i ett nära förhållande mellan företagsmärket och dess varor och tjänsters varumärken (Kapferer, 2004). Företagsmärkets värden och värderingar bör speglas i och återspeglas av dess varumärken. Ännu tydligare blir detta beroende inom serviceföretag (Ind, 2001; de Chernatony *et al.*, 2004; Kapferer, 2004). I serviceföretag är det samma personal som ska stå för och förmedla företagsmärket och varumärket. En enhetlig värdegrund underlättar övergången mellan företagsidentiteten och varumärkesidentiteten och möjliggör ett konstant och enhetligt budskap både internt i organisationen och externt mot kunderna (Ind, 2001; de Chernatony och Suvatjis, 2005). Kapferer (2004) menar därför att ett mer integrerat synsätt krävs inom varumärkeskommunikationen. Företagsmärket bör behandlas på samma sätt som ett varumärke. Varumärket i sin tur får inte behandlas som något separat utan ska relateras till organisationen och dess företagsmärke och omvänt (ibid.). Enligt Hatch och Schultz, (2003) har företagsmärket en attraherande och orienterande funktion för dess intressenter där förmedlingen av värden kommer att ligga till grunden för lojalitet både inom organisationen och externt för kunden och övriga intressenter. Varumärkets funktioner är enligt Kapferer (2004) översättbara till företagsmärkets relation till anställda och intressenter.

3.3 Tjänstemarknadsföring

Vid marknadsföring av tjänster står det kommunicerade budskapet i direkt relation till utförandet och kontakten vid utförandet. Relationen och koordinationen mellan den interna och den externa varumärkeskommunikationen blir kritisk.

Flera författare och forskare inom servicemanagement för diskussionen om hur tjänster kan identifieras. Armstrong och Kotler (2005) och Zeithaml *et al.*, (1985) identifierar tjänster utifrån deras: abstrakthet/icke påtaglighet, oseparatorbar produktion och konsumtion, heterogenitet och att de är icke varaktiga.

Abstrakta/icke påtagliga

Armstrong och Kotler (2005) beskriver tjänster som något som kunden inte kan se, smaka, känna, höra eller känna lukten av. På grund av denna abstrakthet är det väldigt svårt för konsumenterna att utvärdera tjänstens kvalitet och differentiera tjänsten från konkurrerande varumärken (Fitzgerald, 1988 enligt Zeithaml *et al.*, 1985). Därför blir det, enligt George och Berry (1981), viktigt att bygga ett rykte genom att stimulera *mun-till-mun* metoden.

Produktionen och konsumtionen är oseparatorbar

Detta innebär att en tjänst inte kan separeras från det eller de som utför tjänsten, oavsett om det är människor eller maskiner (Armstrong och Kotler, 2005). Kundens tillfredsställelse med ett service varumärke baseras på överensstämmelsen mellan förväntat och upplevt beteende av deltagarna. Det blir därför svårt att kontrollera servicekvaliteten. (Zeithaml *et al.*, 1985) Berry (1980) menar att det är den simultana produktionen och konsumtionen som möjliggör *customizing* av tjänster för att bättre kunna tillfredsställa kunders speciella behov. Detta innebär att ansvaret för marknadsföringen ligger hos alla anställda.

Heterogena

Den mänskliga faktorn i tjänstutförandet är, i kontrast till en produkt, svår att kvalitetskontrollera (Zeithaml *et al.*, 1985). Varje tjänstutförande är unikt och därför kan enhetlighet vara svårt att uppnå (Armstrong och Kotler, 2005). Genom att göra kommunikation av varumärket till både en extern och en intern aktivitet, kan med tiden konsistens i olika situationer uppnås. (Zeithaml *et al.*, 1985)

Obestående

En tjänst kan inte lagras för senare användning. Detta är utgör inga problem så länge efterfrågan för en tjänst är stabil. (Armstrong och Kotler, 2005). Dock måste serviceföretag utveckla strategier för att klara av en varierande efterfråga (Zeithaml *et al.*, 1985) alternativt kunna göra snabba kapacitetsanpassningar för att matcha efterfrågan. Om anpassning till efterfrågan inte sker i tid kan företaget drabbas av höga onödiga kostnader för företaget (de Chernatony och Dall'Olmo Riley, 1999).

3.4 Interna aktiviteter

Hittills har vi i det teoretiska ramverket presenterat innebörden av varumärkeskommunikation utifrån ett identitet-, image- och värderingsperspektiv samt ur ett varumärkes perspektiv. Det som sammanlänkar de två och förankrar dem i medarbetarnas arbete utgörs till stor del av företagets interna aktiviteter.

3.4.1 Intern kommunikation

Enligt Holt (1998) existerar två typer av kommunikation. Den *verbala kommunikationen* utgörs av samtal mellan människor och används vid utbyte av åsikter och tankar. Den *icke verbala kommunikationen* förmedlas via kroppsspråket eller i form av metaforer och kulturen inom ett företag. Även Mintzberg (1983) ser på företagsmärkeskommunikationen i icke verbala termer, där organisationskulturen och värdena kommer att ligga till grund för företagsmärkeskommunikationen. Kommunikationsinnehållet handlar alltså om att förmedla vad man står för och att skapa samförstånd. Nonaka (1994) menar att information, betraktat som strömmar av meningar, blir först användbart när det bearbetas, sorteras och relateras till individens egen uppfattningar och tro. Han refererar till Polanyi då han ser skapandet av kunskap och förståelse som en konstant dialog mellan explicita och implicita kunskapsformer i kombination med en konstant dialog mellan de anställda och företagsledningen. Implicit kunskap är förkroppsligad, personlig, svår att beskriva och som resultatet av en process av erfarenhet. Explicita former är kodifierade, överförbara, digitala och på så sätt gripbar, fångad kunskap. Kommunikationen och hur denna styrs handlar därför också om att göra den abstrakta kunskapen överförbar och explicit.

Flera forskare delar uppfattningen om att den interna kommunikationen är en av orsakerna till organisationens framgångar (Robson och Tourish, 2005). Den interna kommunikationen utgör, enligt Gray och Balmer (1998), en kritisk länk mellan image, vision och kultur i en organisation. De samlade och delade värderingarna kommer att påverka organisationens alla plan. Vidare kommer de anställda i sin tur påverka och förmedla värdena till den externa omgivningen. Att de anställda utgör länken mellan kunderna och företaget gör att de får en avgörande roll i kommunikationsprocessen. (Gray och Balmer, 1998; Hilb, 1999) Clampitt och Downs (1993; enligt Robson och Tourish, 2005) har till och med kunnat dra slutsatsen att ett företag med bra intern kommunikation kan uppnå mätbart lägre kostnader och högre kvalitet på varor och tjänster.

Enligt Tourish (1998) utgörs problemet vid uppbyggnaden av en god intern kommunikation av att chefer ofta har för lite tid. Detta resulterar i att de känner ett visst motstånd i att fokusera på något så obestämbar som kommunikation. Quirke (1996) menar även att managers ofta ser att kommunikationen är dålig i andra organisationen, men har en tro på att det är annorlunda i just deras organisation. Många chefer är i realiteten dåliga på att utvärdera deras egen kommunikationsförmågas effektivitet. (Quirke, 1996) Chefers omedvetenhet om nivån på kommunikationen i organisationen samt deras ovilja att investera i en sådant abstrakt och omätbart mått utgör det huvudsakliga hindret för att utveckla en positiv och effektiv intern kommunikations policy.

3.4.2 Motivation genom intern kommunikation

Enligt Kempton (1995) finns det två typer av motivation. Den behovsorienterade och den processorienterade. Den processorienterade teorin om motivation går ut på att en ökad motivation leder till ökad prestation (ibid.). Ökad förståelse och insikt, att se en mening i den egna prestationen och i organisationens arbete, motiverar de anställda till högre prestation och gör dem lojala (Jacobs, 2003). Även Kanters (1988, enligt

Robson och Tourish, 2005) ser att kommunikation mellan så många organisationsnivåer som möjligt är viktigt för att uppnå entusiasm och engagemang i arbetet vilket är en förutsättning för att nå organisationens mål. I processen, att göra de anställda deltagande i den externa varumärkes och företagsmärkeskommunikationen, är det viktigt att företaget låter de anställda själva komma med idéer och åsikter om hur de uppfattar och definierar varumärket. De anställda bör, och kan bli, företagets mest värdefulla marknadsförare. Den interna kommunikationen kommer att uppmuntra de anställda, som tror på varumärkets värderingar, att arbeta mer och effektivare. Motivationen av medarbetarna kommer således att stärka varumärket då detta konstant byggs upp och återskapas genom att de anställda arbetar tillsammans som *ambassadörer* för företagets varumärkesstrategi. (Jacobs, 2003)

3.4.2 Lärande organisationer

En *lärande organisation*, som förstår vikten av och är villiga att leverera denna servicekvalitet, kommer att uppnå en överlägsen kvalitet i sitt arbete (Hays och Hill, 2001). En av de viktigaste aspekterna för en organisations överlevnad och framgång är, enligt Marquardt och Reynolds (1994; enligt Hays och Hill, 2001), förmågan att lära från både anställda och kunder. Ett av de främsta sätten för lärandet inom en organisation är kvalitetskontroll. Argyris och Schon (1978) definierar kvalitetskontroll som upptäckandet och rättandet av fel och misstag. För att överleva i en konstant föränderlig och av hög konkurrens kännetecknad miljö, är det viktigt att organisationer har förmågan att snabbt lära sig av sina misstag. På grund av tjänsters abstrakta natur är kundklagomål en av de viktigaste källorna till att upptäcka misslyckande och kan utgöra en betydelsefull möjlighet för organisatoriskt lärande. (Hays och Hill, 2001)

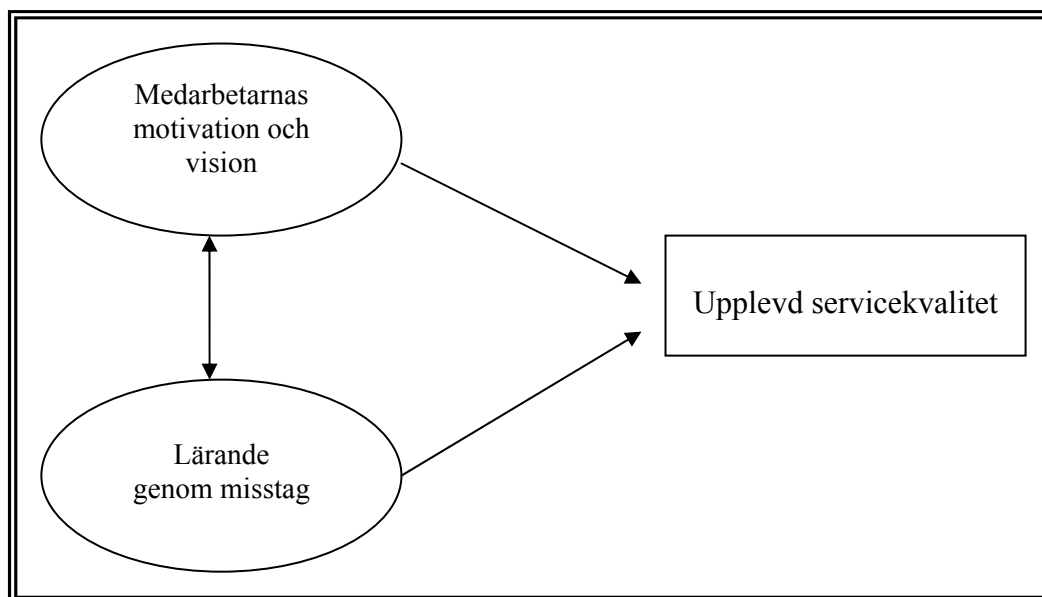


Fig. 3.3 J.M. Hays, A.V. Hill / *Journal of Operations Management* 19 (2001)

3.4.3 Varumärkes uppbyggnad

Bergström *et al.* (2002) menar att det finns fem komponenter som är avgörande för det interna varumärkesuppbyggandet: tydlighet, engagemang, kommunikation, kultur och kompensation. Innan ett budskap kan kommuniceras måste sändaren vara klar över vad det är som ska kommuniceras. Därför blir det ytterst viktigt att fastställa vad varumärket representerar och hur organisationen ska kommunicera det i bilder och ord, för att kunna ge omgivningen en tydlig och enhetlig bild av varumärket. För att få medarbetarna engagerade är det viktigt att skapa samstämmighet inom organisationen. Hur detta utvecklas beror på många olika faktorer så som företagsstorlek, komplexitet och organisationskultur. När varumärkets innebörd väl har fastställts och dess betydelse har förankrats i organisationen är det viktigt att dess värderingar reflekteras i de dagliga aktiviteterna. För att vinna kundernas förtroende är det viktigt att organisationen först bygger upp förtroende inom organisationen. För att intern marknadskommunikation verkligen ska fungera är det viktigt att organisationen förstår och erkänner att det kan uppstå motstånd i organisationskulturen för att kunna övervinna detta motstånd. För att de anställda ska motiveras till att uppfylla varumärkeslöften är det viktigt med belöning. Ironiskt nog är det ofta de som exponeras mest mot kunden som är de lägst betalda i en serviceorganisation (Bergström *et al.* 2002; Klein, 2000). Både Bergström *et al.* (2002) och Alvesson (2004) talar om främst två typer av kompensation. Å ena sidan, den monetära kompensationen i form av lön och förmåner och andra sidan, kompensation uttrycks genom en social tillhörighet. En anställd kan acceptera en lägre monetär kompensation till förmån för att få arbeta i en organisation vars värderingar och kultur som han eller hon känner sig förenad med.

3.4.4 En integrerad organisation

Kotter (1978) ser det minskade intresset för organisationens egentliga *hälsotillstånd* som ett stort problem. Han ser det som en följd av bland annat tidsbrist och mer omfattande och varierande uppgifter på grund av ökad intern och extern komplexitet. Samtidigt som forskning och litteratur presenterar ett stort utbud av så kallade *verktyg för organisationseffektivisering*, upplever företag i realiteten svårigheter med att använda sig av dessa, då de inte känner till den egna organisationen. Genom att se på organisationen som ett dynamiskt och organiskt system blir den inre påverkan synlig. Hur en funktion ser ut och fungerar är ett resultat av påverkan från de övriga strukturelementen. En organisation blir effektiv om balansen och relationen mellan de olika strukturerna passar ihop. Det är helheten, samarbetet, alltså inte bara tillståndet i en struktur, som blir avgörande. (Kotter, 1978)

3.4.5 Integrerat personalmanagement

Genom ett långtidsperspektiv och en hög aktivitetsnivå menar Hilb (1999) att företag ska möta konkurrens genom ett *visionsorienterat och integrerat personalmanagement*. Nyckeln ligger i att betrakta den personalansvarige som en strategiskpartner och medlem av företagsledningen. Denne blir ansvarig för att få ut företagsvärden och involvera de anställda i företagsvisionen. Personalmanagement ska arbeta utifrån

*stakeholderprincipen*⁶, där personalavdelningen ser sig arbeta för medarbetarna - Humanorienterat personalmanagement, för ägarna - Omsättningsorienterat personalmanagement, för omvärlden - Omvärldsorienterat personalmanagement och för kunden - Marknadsorienterat personalmanagement (Hilb, 1999).

3.5 Organisationen

Organisationsformen och utformandet av arbetspositioner blir ett sätt att hålla ihop och strukturera företaget. På samma sätt som företags 1. identitet, image och värderingar, 2. varumärke och 3. interna aktiviteter speglas i organisationens utseende, kan organisationens utseende påverka dessa. Organisationens utformning blir till ett verktyg för att uttrycka och manifesteras dessa. Därför ser vi det krävs en redogörelse för diverse begrepp för att förstå och fortgå med vår studie.

Inom organisationslitteratur beskrivs flera olika organisationsformer. Det är dock av allmän uppfattning att det handlar om att hitta en organisationsform som lämpar sig för just den speciella balansen mellan företags mål, strategier, omgivning och kundbehov (Mintzberg, 1983; Ghauri och Cateora, 2005). Organisationens utseende och utveckling är ett instrument för att utföra marknadsföringsaktiviteter (Ghauri och Cateora, 2005). Enligt de Chernatony och Vallaster (2006) är organisationen en struktur som möjliggör det praktiska genomförandet av satta strategier, men den garanterar inte utfallet. Det är ledarskapet som gör att strategin i organisationsstrukturen kan bibehållas (ibid.).

3.5.1 Utformandet av individuella positioner och indoktrinering

Mintzberg (1983) beskriver arbetspositionens utformande, bestämning och reglering via designparametrarna: (1) arbetsspecialisering, (2) beteendeformalisering och (3) träning samt indoktrinering.

3.5.1.1 Arbetsspecialisering och beteendeformalisering

Arbetsspecialiseringens horisontella specialisering leder till ökad repetition av uppgiften, vilket i sin tur leder till ökad skicklighet och produktivitet. Även om arbetsspecialisering leder till ökad effektivitet, förknippas den med problem gällande kommunikation och koordination. En *robotlik* arbetare riskerar att tappa förmågan att se helheten och förlorar dessutom den inre spontana motivationen inför arbetet. Arbetsutvidgning och ökad organisationsinsikt kan motverka detta. Vid beteendeformalisering regleras medarbetarens beteende inför arbetsuppgiften, positionen och arbetsflödet. Beteendeformaliseringen reducerar möjligheten till föränderlighet inom organisationen, den blir förutsägbar och på så sätt har man kontroll. Att organisationen formaliserar beteendet kan även försäkra kunden om att bli rättvist och lika behandlad. En arbetsspecialisering blir ännu effektivare, då individens konstanta beteende gör den specialiserade uppgiften ännu mer likartad. Organisationen kan ha stora interna skillnader i grad av formalisering och

⁶ Intressenter som genom ett intresse blir länkade till organisationen. Hilb (1999) hänvisar till publikationer vid *Stanford Research Institute*, 1963 för vidare förklaring.

arbetspecialisering, ofta kan aktiviteterna i den *operativa kärnan* tåla mer formalisering och specialisering än managementuppgifter på högre nivå. (Mintzberg, 1983)

3.5.1.2 Träning och indoktrinering

Beroende på arbetsuppgiften kan utförandet inte alltid kontrolleras. Istället får management förlita sig på att arbetet utförs på ett sätt som går i linje med övriga uppfattningar och riktlinjer (Mintzberg, 1983).

Indoktrinering, träning och utbildning är de processer genom vilka medlemmarna lär sig värdesystemet, normer och det beteendemönstret som organisationen kräver (Edström, 1992). Därför bör utbildning och träning av de anställda, enligt Edström (1992), utgå från organisationens kärnvärderingar och attityder. Utbildningen är, enligt honom, den bästa möjligheten att införliva och propagera för dessa värden. Organisationen in-socialiserar medarbetaren för egen vinst. Indoktrineringen är ett bra sätt att ge medarbetarna förståelse för företaget för att därmed göra dem lojala (Mintzberg, 1983; Alvesson, 2004).

Träning är den process genom vilken arbetsrelaterade färdigheter lärs ut. Indoktrinering och socialisering är processen genom vilken organisationens normer förvärvas. (Mintzberg, 1983) Även om andra forskare refererar till så kallade *på jobbet träning* (Anderson-Gough *et al.*, 2000; Mintzberg, 1983; Alvesson, 2004) tar Nonaka (1994) resonemanget ett ytterligare steg genom att se betydelsen mellan kropp och medvetenhet. Kunskap är något som verkligen måste förkroppsligas inom individen. Det som den anställde behöver lära sig blir med andra ord först realiserbart och konkret genom det aktiva utövandet. Genom uttalade normer och krav kan organisationer även se till att arbetarna utvecklar det behövda beteendet redan innan de börjar arbetet (Mintzberg, 1983). Träning och indoktrinering går mer och mer emot att se till medarbetarens personliga utveckling istället för att se till de tekniska skickligheterna (Luo, 2002).

Kunda (1992) ser på hur organisationer via normativ kontroll försöker styra, den av ledningen skapade, organisationskulturen. Problem kan uppstå eftersom organisationskulturen är sammansatt och osäker, då den utgörs och upplevs av flera olika individer. Genom normativ kontroll styrs medarbetarnas beteende indirekt genom att företaget styr deras tankar och uppfattningar (Kunda, 1992). Alvesson (2004) förtydligar styrning av organisationsmedlemmarnas identiteter genom begreppen: *institution* som är relaterad till status, *kulturkontroll* där anställda tillhandahålls diverse verktyg och metoder för att uttrycka sig och slutligen *subjektifiering* där den anställde skapar sig själva i linje med organisationen. Alvesson (2004) ser på hur företag använder identitetsreglering som ett kontrollverktyg. Utgångspunkten vid skapandet av en Human Resource Managementstrategi bör ligga i valet av *personal concept*⁷. *Humankapitalfördel* kännetecknas av att företagets fördel huvudsakligen fås direkt genom individer som arbetar inom organisationen, därför fokuserar HRM på att rekrytera och sedan behålla den önskade personalen.

⁷ Alvesson (2004) benämner detta *personnel concept*

Humanprocessfördel relaterar till effektiva arbetsprocesser och relationer där HRM snarare fokuserar på identitetsarbete och image samt klanbildning bland de anställda. (Alvesson, 2004).

Dock finns det en risk med de olika socialiseringsprocesserna då individen som privatperson också kommer att påverkas (Kunda, 1992; Alvesson, 2004; Anderson-Gough *et al.*, 2000, Covaleski *et al.*). Speciellt tydlig blir denna koppling mellan identiteten som privatperson och anställd, enligt Leidner (1993), bland serviceföretag anställda. Serviceutförandet karakteriseras både en köpt serviceaspekt och det personliga mötet mellan individerna. Genom att föreskriva hur de anställda ska möta kunden kommer även den privata identiteten påverkas (*ibid.*).

3.6 Ledningen i ett serviceföretag

Utifrån ovan presenterade teorier kan konstateras att det bland annat krävs regleringar, struktur och en gemensam identitet för att hålla ihop företaget. Vi vill här belysa ledarskapet och den kontroll som krävs för att styra företaget i rätt riktning.

I en servicekultur är serviceinriktade ledningsmetoder grundläggande. Eftersom ledningen i ett serviceföretag inte kan kontrollera själva serviceutförandet måste en indirekt kontroll utvecklas och upprätthållas. (Grönroos, 1992) För att skapa en sådan kontroll är det enligt Grönroos (1992) viktigt att skapa ett arbetsklimat där fokus ligger på service. Servicen bör genomsyra organisationens atmosfär och bli en norm för medarbetarnas sätt att uppträda och tänka. För att skapa denna atmosfär måste alla chefer och arbetsledare bli delaktiga i upprätthållandet av servicekulturen där det är viktigt att medarbetarna får ta del av den feedbackinformation som uppkommer. För att värderingarna i en servicekultur ska spridas till hela organisationen och bli en del av det dagliga arbetet, måste chefer och arbetsledare ge ett aktivt och kontinuerligt stöd. Cheferna bör agera som handledare och fokusera på samarbete. De måste även utstråla engagemang och entusiasm så att de anställda blir motiverade till att upprätthålla serviceinriktningen i organisationen. (Grönroos, 1992)

3.7 Studiens teoretiska referensram inför analysen

I den ovanstående teoretiska genomgången har vi presenterat olika ståndpunkter och aspekter inom intern och extern varumärkeskommunikation. För att ytterligare tydliggöra vår teoretiska referensram, som kommer att ligga till grunden för kommande analys, presenteras här nedan två sammanfattande modeller. De två modellerna kan betraktas som en vidareutveckling av modellen från kapitlets inledande stycke.

3.7.1 Organisationens beståndsdelar

Figuren 3.4 nedan visar relationen mellan organisationens olika beståndsdelar. Vi menar att kärnan den interna och den externa varumärkeskommunikationen har sin utgångspunkt i företagets identitet. Värderingarna blir till ett sätt att synliggöra och göra företagsidentiteten kommunikerbar. Identiteten och värderingarna kommer att påverka kommunikationen; intern som extern, medarbetarna, organisationens design

och ledarskapet. Tillsammans bildar dessa det som ligger till grund för företagets image. Dock måste komma ihåg att imagen först skapas i betraktarens ögon, genom att denne tolkar budskapet och upplevelsen.

Organisationen bör betraktas som en levande mekanism. Det är inte den isolerade beståndsdelan utan helheten och samarbetet emellan som utgör företaget. Hur en funktion fungerar påverkar de övriga funktionerna och därmed det slutliga resultatet.

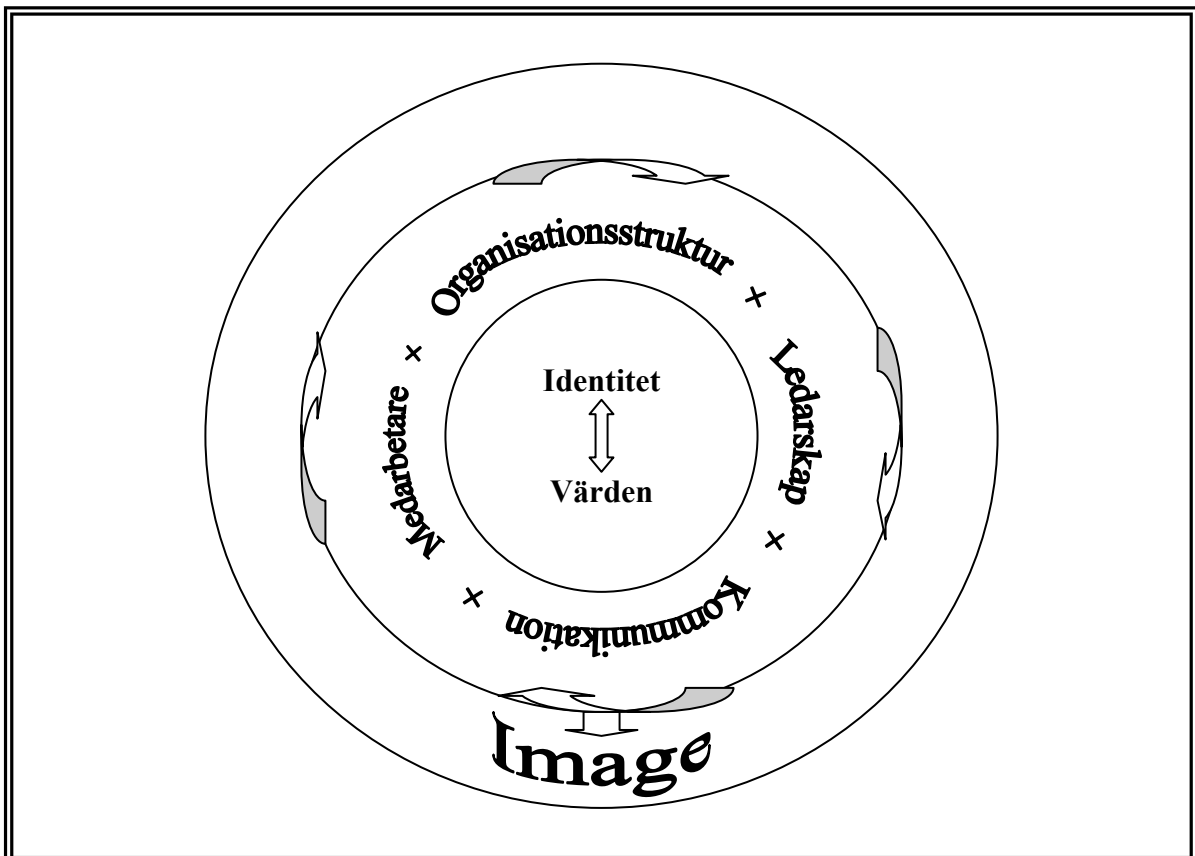


Fig 3.4 Relationen mellan de olika beståndsdelarna av varumärkeskommunikationen

3.7.2 Budskapets sändare

Det som binder organisationens olika delar samman är budskapet som sänds genom hela företaget. Budskapet skapas utifrån företagets identitet och värderingar, som illustrerat i figur 3.4. Med hjälp av figur 3.5 vill vi visa hur detta budskap sänds inom organisationen och vilken roll de olika beståndsdelarna har i denna process. Samtidigt som den interna varumärkeskommunikationen sätts som en enskild post vill vi påminna om beroendet mellan de olika nivåerna. Samtidigt som organisationsstruktur,

ledarskap och diverse verktyg kan ses som stödjande funktioner till den interna varumärkeskommunikationen utgör de även denna. På sätt och vis kan de, tillsammans med företagsidentiteten och dess värderingar även betraktas som det som sammanhåller den interna och externa varumärkeskommunikationen.

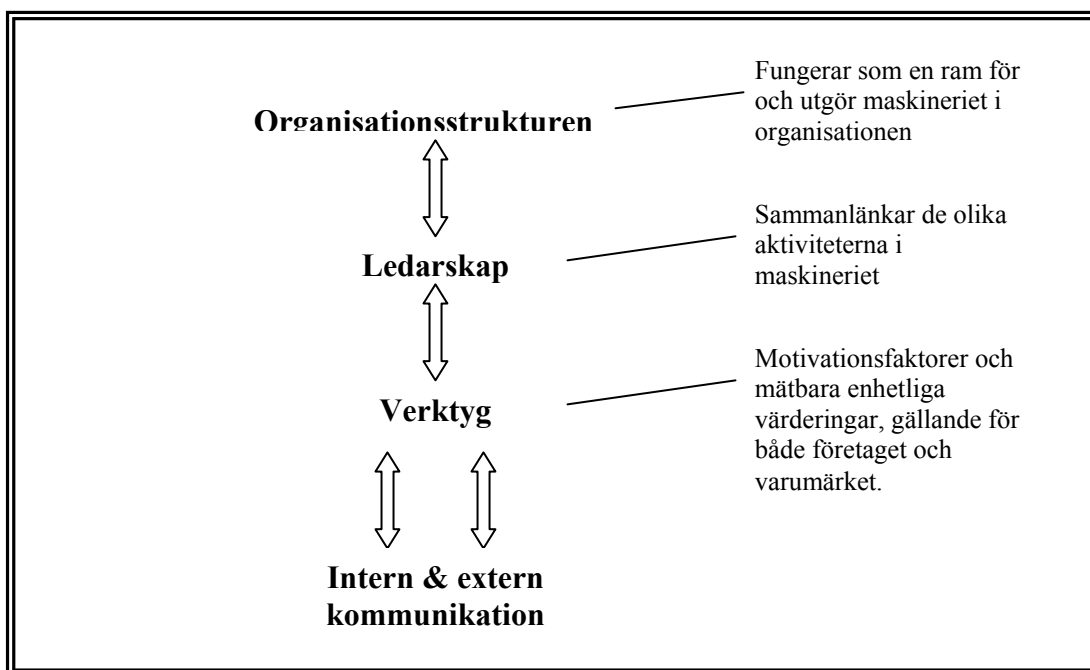


Fig 3.5 Aktiviteterna som skapar budskapet både internt och externt

4. Företaget McDonalds enligt McDonalds

Nedanstående fakta är hämtad från material publicerat av McDonalds.

4.1 Inledning

McDonalds är en av världens största restaurangkedjor och grundades år 1948 i San Bernadino i USA. Den första restaurangen i Sverige öppnades år 1973 på Kungsgatan i Stockholm. Idag finns det cirka 230 restauranger i Sverige varav de flesta ägs av Svenska McDonalds AB och övriga av franchiseägare. Sedan starten har McDonalds även engagerat sig i annan verksamhet, bland annat Ronald McDonalds barnfond, genom vilken de stödjer uppbyggnaden av Ronald McDonalds Hus vid flera barnsjukhus i landet och utrustningen av ett 40-tal lekrum på olika sjukhus samt bidrar till forskning kring barnsjukdomar. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.2 Dagsläget – värden

Sedan starten arbetar McDonalds kontinuerligt för att förbättra och utveckla verksamheten. Målsättningen är att ”leverera god mat med snabb och vänlig service i rena, trevliga lokaler till ett lågt pris” (www.mcdonalds.se, 061123) och att vara ”Our customers favorite place and way to eat” (Utbildningsmaterial). För att nå denna vision menar McDonalds att det är viktigt att sätta upp tydliga mål inom organisationen. Genom att sätta målen högt upprätthålls en utveckling som ständigt förändrar, förbättrar, omprövar och förnyar. Målsättningen kan beskrivas med tre övergripande affärsmål. Nöjdare medarbetare, nöjdare kunder och bättre ekonomi. De tre målen är beroende av varandra och en förutsättning för att kunna utvecklas. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.2.1 Nöjdare medarbetare

Det är mycket viktigt att alla som arbetar på McDonalds känner sig motiverade och trivs med sitt arbete, då detta speglas i deras relation till gästen. Det blir alltid roligare att komma till jobbet och man gör ett bättre jobb om medarbetarna känns som ett *kompisgäng* där man ställer upp för varandra. För att kunna utveckla McDonalds satsas det mycket på ledarskapsutbildning. Fokus ligger på att kunna lyssna på och förstå medarbetarna. Egna initiativ uppmuntras och ifrågasättande ses som något positivt som bidrar till förbättring. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.3 Kunden

McDonalds löfte till gästerna är att servera god mat med snabb och vänlig service i rena och trevliga lokaler till ett lågt pris (Utbildningsmaterial). Oavsett vad gästen i vilken situation gästen väljer McDonalds ska besöket alltid vara en positiv upplevelse. För att kunna tillfredsställa gästerna frågar McDonalds regelbundet sina gäster om hur de uppfattar dem samt ber om synpunkter och förslag. Som kund är man alltid välkommen att höra av sig till McDonalds. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.4 Kommunikation

Varje år arbetar marknadsavdelningen och kommunikationsavdelningen fram en marknads- och kommunikationsplan som innehåller de aktiviteter och kampanjer McDonalds kommer att utföra under året. Marknadsföringen sker både lokalt och centralt och all marknadsföring som sker ska stödja denna plan. Alla restauranger har även en egen marknadsplan som visar hur just den restaurangen ska marknadsföra sig under året. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.4.1 McDonalds fyra hörnstenar

Arbetet på alla McDonalds restauranger bygger på fyra hörnstenar – KSR&V: Kvalitet, service, renlighet och värde⁸. För att kunna uppfylla dessa krävs kontinuerlig förbättring och förnyelse. Kvalitet ska genomsyra hela organisationen och det ställs höga kvalitetskrav på alla aktiviteter i verksamheten. McDonalds använder sig av ett väl beprövat system för att kunna säkerställa kvaliteten. Bra, vänlig, snabb service är väldigt viktigt för dem som arbetar på McDonalds restauranger. Service är att bry sig om gästen och att kunna ge varje gäst den service som denna önskar. Gäster kan dock ha olika förväntningar på servicen i olika situationer men de ska alltid känns sig nöjda då de lämnar restaurangen. Tillsammans ska dessa hörnstenar skapa värde för gästerna, McDonalds ska ge valuta för pengarna. (Utbildningsmaterial och www.mcdonalds.se, 061123)

4.4.2 McDonalds värderingar

”McDonalds verksamhet bygger på möten och relationer mellan människor” (Utbildningsmaterial, sid. 15). I mötet med gästen är det medarbetarens beteende som är avgörande för om gästens förväntningar ska överträffas. För att kunna attrahera och anställa de duktigaste medarbetarna och få restaurangerna att spegla det samhälle vi lever i idag värdesätter McDonalds kulturell mångfald. För att hålla samman företaget har de vissa grundläggande värderingar som kan sammanfattas: Ömsesidig respekt, ärlighet, engagemang och framtidstro. (Utbildningsmaterial)

4.5 Organisationsstruktur

Alla ska vara med och ta ansvar, är något McDonalds är måna om att kommunicera. Gästernas behov och önskningar är det viktigaste för allt arbete på McDonalds och målet är att få nöjdare gäster. McDonalds beskriver sin organisation som en julgran som består av två delar. Toppen representerar restaurangerna och de medarbetare som tar hand om gästerna och det är endast de som kan se till att gästerna blir nöjda. Den nedre delen utgörs av huvudkontoret och det är de som ger medarbetarna i restaurangerna rätt förutsättningar och vägledning de behöver. De ser till att medarbetarna trivs och att de får utbildning. De ger även inspiration och möjlighet att utvecklas i arbetet. Huvudkontoret skapar de förutsättningar som krävs för att medarbetarna på restaurangerna ska kunna nå de övergripande affärsmålen. De som arbetar närmast restaurangerna är driftavdelningen, vilkas uppgift är att stödja och

⁸ Detta kommer sedermera skrivas som KSR&V

konsultera restaurangerna i olika frågor. Även personalavdelningen har ett nära samarbete med medarbetarna på restaurangerna då det är denna funktion som håller i alla internutbildningar. Utanför granens rotsystem finns företagskulturen, i vilken McDonalds grundläggande värderingar finns. Några av dessa är ärlighet, ömsesidig respekt, framtidstro och engagemang. (www.mcdonalds.se, 061123)

Svenska McDonalds AB har rekommendationer för hur de operationella systemen i restaurangerna ska fungera. Dessa är dock mer stolpar för hur de bör arbeta, men kan modifieras i den enskilda restaurangens tycke. Restaurangen bygger på 12 olika system uppdelade på tre övergripande, managementsystem, sekundära och primära. managementsystemen utgörs av, affärsplanering, schemaläggning och internkommunikation och är grunden för att de övriga systemen ska fungera. De sekundära systemen utgörs av sex olika system där bland annat planering och underhåll, matsäkerhet och personalarbete ingår. Dessa förutsättningar för att de primära systemen ska fungera. De primära systemen utgörs av produktion, service och skiftledning.

4.6 Individuellt plan

Varje års genomförs omfattande medarbetarundersökningar. Dessa används sedan för att ta reda på vad som behövs förbättras och utvecklas. Som medarbetare i McDonalds har man tillgång till en av de bästa internutbildningarna som finns i branschen. Medarbetarna lär sig mycket som de dessutom har stor användning för senare i arbetslivet, även om de inte väljer att fortsätta i inom McDonalds. (www.mcdonalds.se, 061123)

4.6.1 Karriärutveckling på McDonalds restauranger:

Medarbetare – Kassa, kök, matsal

Handledare – Utbildar nya medarbetare i grundläggande utbildning

Skiftledare – Ansvarig för det skift man arbetar på

2:a assistent – Som en skiftledare med driftansvar

1:a assistent/biträdande restaurangchef – Ofta ansvarig för personalsystem, schemaläggning, rekrytering

(www.mcdonalds.se, 061123)

De olika stegen innebär inte enbart mer ansvar utan även en löneförhöjning som varierar mellan olika personer då det är en individuell lönesättning utöver den fackliga standarden (Bea, 061129). Hur lång tid det tar för en medarbetare att ta sig uppåt på karriärstegen beror på hur medarbetaren själv arbetar. För vissa kan det ta upp till två år att nå första steget medan andra klarar det på bara sex månader. (Adam, 061128)

5. McDonalds speglat i ett teoretiskt ramverk – Empiriska resultat och analys

Efter att ha skildrat Svenska McDonalds AB har vi nu kommit till att presentera och analysera studiens empiriska resultat, den kvalitativa undersökningen och sätta detta i relation till tidigare diskuterade teorier. Kapitlet är strukturerat efter inledande frågeställningar och studiens teoretiska ramverk⁹. Utifrån den empiriska undersökningen har vi fått svar på en del av de frågor vi stod inför, samtidigt som nya frågor och infallsvinklar uppkommit.

5.1 Inledning

Intentionen att genomföra både en intern och en extern varumärkeskommunikation är en förutsättning för ett positivt varumärkeskommunikations utfall. *Det är dock en konst att leva som man lär.* Vi frågade oss inledande vad som var det egentliga syftet med intern varumärkeskommunikation, en frågeställning som vi haft med oss i baktanken under studiens gång: Ska aktiviteterna i organisationen ses ha som uppgift att kommunicera den interna identiteten genom den externa varumärkeskommunikationen eller handlar det snarare om att få personalen att agera i enlighet med det kommunicerade budskapet.

Efter genomförd studie menar vi att den interna och den externa varumärkeskommunikationen är nära sammanlänkade och beroende av varandra. I våra ögon handlar det inte om att ta ett definitivt ställningstagande av vad som är syftet med den interna varumärkeskommunikationen. Det handlar snarare om att ha en intern varumärkeskommunikation som utgör grunden för och genomsyrar hela organisationen samtidigt som den arbetar utifrån stakeholderprincipen. Med andra ord bör den interna varumärkeskommunikationen vara till både för medarbetarna och för övriga intressenter.

Studien pekar på att det är viktigt att inte ha några diskrepanser mellan egentlig identitet och kommunicerad image. Enhetlighet mellan den externa varumärkeskommunikationen och medarbetarnas uppträdande blir således grundläggande. Den interna varumärkeskommunikationen är det som ska framkalla ett beteende som är i linje med varumärket. Detta förhållande är en förutsättning för uppbyggandet av en långsiktig relation mellan företaget och kunderna men även med medarbetarna. Samtidigt som det är viktigt att kunna attrahera och få kundernas uppmärksamhet genom skapad image, måste det utlovade budskapet även kunna hållas och levereras. Detta är något som återkommande poängteras av flertalet av de forskare som diskuterats både i introduktionen och i det teoretiska ramverket. Utifrån ovanstående resonemang blir därför den interna varumärkeskommunikationen, i våra ögon, avgörande i längden för den totala varumärkeskommunikationen.

⁹ Se 3.7 Studiens teoretiska ramverk inför analysen

5.2 En instabil och osäker identitet

Vi kommer i analysen både se på medarbetarna, deras identitet och roll som McDonaldsanställda och på företagets identitet och image, det vill säga vad McDonalds verkligen står för. Anledningen är att vi vill belysa hur dessa två identiteter måste sammanlänkas för att både skapa ett enhetligt budskap och stärka medarbetarens identitet i grunden.

Relationen mellan begreppen identitet och image kan lättare förstås genom att dessa begrepp förklaras som något internt och verkligt (identitet) och externt och skapat (image) (jämför de Chernatony *et al.*, 2004). Identiteten är någon/något som skapas i interaktionen med vår omvärld, i enlighet med symbolisk interaktionism (återgiven av Johansson, 1999). Vi ser på oss själva genom andras ögon, och låter till viss del deras syn på oss avgöra hur vi ser på oss själva, vilket kan symboliseras med den generaliserande andre (*ibid.*). På grund av vår påverkbarhet av och mot andra blir identiteten osäker, vilket resulterat i en osäker image.

Samtliga respondenter påpekar att ett arbete på en McDonaldsrestaurang har ett dåligt rykte i allmänhetens ögon. Det handlar om allt från dåliga arbetstider, dåliga löneförhållande och åsikter om att det endast är ett tillfälligt arbete med små karriärmöjligheter, det vill säga inte ett *riktigt* jobb (Adam, 061128; Bea, 061129; Cilla, 061204). Teorin om den generaliserande andres roll i det egna identitetsuppbyggandet förstärker deras uttalanden, både som anställda och som privatpersoner. Eftersom de anställda inte riktigt tycks veta vad de står för (Cilla, 061204) får de problem att kommunicera denna identitet. Imagen blir således instabil och beteendet som ska länkas till varumärket varierar. Kampanjen *frågor och svar*, som nyligen lanserats på ett flertal välbesökta Internetsidor, är ett sätt för McDonalds att informera om hur det är att arbeta på McDonalds. Enligt Ulrika (061129) riktas den till allmänheten men även mot de anställda. ”Det är ett bra sätt för oss att kommunicera till våra medarbetare vad vi står för” (Ulrika, 061129). Kanske kan detta vara ett tecken på att även McDonalds har uppmärksammat problematiken kring den instabila imagen.

Våra reflektioner

Osäkerheten kring vad McDonalds står för smittar av sig på de anställdas syn på sig själva, de blir osäkra på vad de står för. Vidare kommer allmänhetens syn på McDonalds och McDonaldsmedarbetaren påverka imagen, dels då de tolkar kommunicerad identitet och sedan påverkar identitetsändaren indirekt.

5.2.1 Restaurangen – ett välregisserat teaterstycke

För att ytterligare tydliggöra hur medarbetarens identitet blir sammanlänkad till rollen som anställd vill vi belysa sambandet genom Goffmans teatermetafor. Goffman (1956) utgår från en scenmetafor då han beskriver de sociala aktiviteterna på en arbetsplats. På McDonalds känns allt väl regisserat och planerat genom bland annat tidsplanering och diverse steg i serviceutförandet (Utbildningsmaterial). Restaurangen kan tydligt delas upp mellan olika regioner/scener: kök, kassa och matsal (Ulrika, 061129). Den synliga främre regionen med kök, kassa och matsal står i kontrast till den bakre, där

kunden inte har någon insyn. Även personalrummet och andra stödfunktioner¹⁰ ingår i de bakre regionerna. Peters (061205) uttalande om hur kvalitet ska genomsyra hela organisationen kan sättas i relation till Goffmans bakre region. ”Det finns så mycket mer bakom kassalinjen som kunden inte vet. Det ligger en stor utmaning i att kvalitet ska genomsyra allt som görs inom restaurangen, både det synliga och osynliga” (Peter, 061205). Rollerna vi intar på de olika scenerna, både privat och som medarbetare, kommer att påverka varandra. Samtliga respondenter belyser att livet kretsar väldigt mycket kring McDonalds. Flera av respondenterna spenderar även stor del av sin fritid på arbetsplatsen. ”Man umgås på fritiden tillsammans med sina vänner i personalrummet” (Adam, 061128). Dock kan det bli jobbigt eftersom man som anställd hela tiden måste vara beredd på att hoppa in om det krisar i restaurangen (Cilla, 061204).

”Det blir som en familj, vi umgås på fritiden, mina närmaste vänner är här på McDonalds/.../till slut tror man att McDonalds är det enda rätta och att man inte är något utan McDonalds” (Cilla, 061204).

Det blir tydligt att rollen som anställd och privatperson blir alltmer integrerad. Udda arbetstider är enligt Bea (061129) är en av anledningarna till att man främst söker sitt umgänge inom sin restaurang. Den koppling mellan identiteten som medarbetare och privatperson som Leidner (1993) pekar på stämmer väl in på samtliga respondenters svar. ”Jag kan bedöma andra restauranger och butiker servicekvalitet och hur rent de har det” (Bea, 061129). Cilla (061204) anser att hon har blivit mer effektiv hemma. Även om hon inte inspekterar toaletterna varje timme påverkas hon av känslan att hålla en hög standard. ”Mina vänner brukar påpeka att jag hälsar på folk i butiker med mina *McDonaldsfraser*” (Cilla, 061204).

Våra reflektioner

Arbetet med identiteten och imagen som McDonalds önskar att deras medarbetare skall uppfatta och förmedla är av stor vikt och något som läggs mycket resurser på. Vi anser att företaget försöker försäkra både identiteten och imagen via väl utformad arbetsspecialisering, beteendeformalisering och träning samt indoktrinering (jämför Mintzberg, 1983). Utifrån den kvalitativa undersökningen ser vi utbildning och olika arbetskontroller som de dominerande verktygen för att säkerställa identiteten. Företaget ger medarbetaren den behövda rekvisitan i form av språk, kläder men även en väl beskriven uppgift som teaterstycket kräver. Genom utbildning och kontroll tillhandahålls medarbetarna olika redskap för att uttrycka sin McDonaldsidentitet. Privatpersonen länkas till rollen som McDonaldsmedarbetare.

5.3 Vad står McDonalds för

Utifrån diskussionen kring företagsmärke och varumärke uppdelning i identitet (internt) och image (externt) (jämför de Chenatony *et al.*, 2004) ser vi på förhållandet mellan kommunicerat budskap och verkligt agerande. I det teoretiska ramverket har vi redogjort för hur flera forskare belyser betydelsen av att varumärkeskommunikationens budskap är enhetligt förankrat genom hela organisationen (jämför de Chernatony och Suvatjis 2005; Kapferer, 2004; Hilb, 1999).

¹⁰ Till exempel administrativt och strategiskt arbete

Att de ursprungligt kommunicerade värderingarna filtreras, tolkas och omformas varje gång det passerar en nivå/individ i kommunikationsprocessen gör att budskapet riskerar att tappa sin ursprungliga mening och innebörd (Donaldson 2002 enligt de Chernatony *et al.*, 2004). Det är även viktigt att företagsidentiteten är rotad i organisationsmedlemmarnas beteende (van Riel och Balmar, 1997) samt i den uttalade visionen och organisationskulturen (Kapferer, 1997). Ingen av respondenterna gör dock någon skillnad på McDonalds som företagsmärke och McDonalds som varumärke. Därför benämner, refererar och behandlar vi i analysen *McDonalds* som både ett varu- och företagsmärke.

Våra reflektioner

Återigen vill vi poängtera hur privatpersonens uppträdande länkas till företagsidentiteten för att skapa ett enhetligt budskap. Viktigt blir dock att samtliga inblandade har samma syn på vad som är verklig identitet, vad man är, och vad man vill förmedla att man är, image. Värderingarna, det som identiteten står för, blir till ett sätt att göra den annars otydliga identiteten gripbar och tydlig. Värderingarna blir därför det som utgör grunden för den interna varumärkeskommunikationen. Tydlighet och samförstånd om vad företaget är och vad det vill förmedla i kommunikationen blir till en mycket väsentlig del av den totala varumärkeskommunikationen.

5.3.1 Är kommunicerade värderingar mål eller identitet?

Vi har i det teoretiska ramverket belyst vikten av hur gemensamma värderingar inom organisationen, relaterade till varumärket, kan ses som avgörande för uppbyggnad och upprätthållande av ett starkt varumärke. Värderingarna kommer att guida vårt beteende och avgöra hur vi utvärderar situationer. (jämför de Chernatony *et al.*, 2004; Kapferer, 2004) Dock måste vi konstant vara medvetna om att även om individer bokstavligen har samma värderingar kan dessa tolkas olika och vara av olika vikt. Kulturen, samhället och den egna personligheten återspeglas i våra värderingar (Rokeach, 1968 enligt de Chernatony *et al.*, 2004), något vi bekräftar utifrån de spridda meningarna kring KSR&Vs innebörd för de olika respondenterna. Utifrån McDonalds utbildningsmaterial samt hemsida kommuniceras och görs skillnad mellan värderingar och mål (Utbildningsmaterial). På frågan om vad McDonalds som varumärke och organisation står för refererar samtliga respondenter till KSR&V. Endast Peter (061205) uttrycker sig i termer som engagemang och ömsesidig respekt.

5.3.1.1 Officiellt kommunicerade värderingar och identitet

– Enligt hemsida och utbildningsmaterial:

- För att hålla samman företaget har McDonalds vissa grundläggande värderingar som kan sammanfattas genom: Ömsesidig respekt, ärlighet, engagemang och framtidstro. (Utbildningsmaterial)
- Driften av alla McDonalds restauranger bygger på fyra hörnstenar – KSR&V. Kvalitet, service, renlighet och värde (www.mcdonalds.se, 061123).

- Målsättningarna inom McDonalds kan beskrivas med tre övergripande affärsområden. Nöjdare medarbetare, nöjdare kunder och bättre ekonomi. De tre målen är beroende av varandra och en förutsättning för McDonalds ska kunna utvecklas. (www.mcdonalds.se, 061123)

5.3.1.2 Officiellt kommunicerade värderingar och identitet

– Enligt medarbetare:

- KSR&V – Adam (061128), Bea (061129), Cilla (061204) och Ulrika (061129) påpekar att dessa utgör McDonalds kärnvärderingar. Dock finner dessa medarbetare det svårt att förklara vad dessa står för. Istället för att säga vad de betyder för McDonalds som företag relaterar de dem till det konkreta dagliga arbetet.

Ulrika (061129) säger att McDonalds är KSR&V. Detta eftersom KSR&V utgör företagets stomme, ”våra grundvärderingar” (Ulrika, 061129). För henne innebär KSR&V; kvalitet, renlighet och service - snabb och trevlig, resulterar i ett av kunden upplevt värde. Adam (061128) menar att kvalitet är bra mat, renlighet är rena toaletter och service är att man är snabb. Därtill menar han att McDonalds värderingar tillkommer som en värdeskapande faktor (ibid.). Alla tre restauranganställda menar att det finns en upplevd konflikt på synen om vad service ska vara. Både Adam (061128) och Cilla (061204) menar att service borde vara det trevliga och professionella mötet. Bea (061129) anser dock att service är att kunna leverera snabbt, eftersom det är det som huvudkontoret kommunicerar. ”Kan man göra det på ett trevligt sätt är det mer en bonus” (Bea, 061129).

5.3.1.3 Uppfattade värden

– Utifrån den kvalitativa undersökningen

Det som presenteras nedan nämndes spontant av de flesta respondenterna vid samtal kring varför kunden väljer just McDonalds. Även om svaren varierade var samtliga eniga och lyfte fram i deras resonemang att det handlade om att gästerna kommer för att snabbt få mat och bli mätta. Ulrika (061129) menar att företaget leverera det som kunderna efterfrågar då kunderna kommer till McDonalds för

”god hög kvalitetsmat, personlig snabb service, rena fräscha lokaler, värde för pengarna /.../ Vi erbjuder ett snabbt, gott och billigt alternativ, med stor valmöjlighet”. (Ulrika, 061129)

Intressant är att Ulrika i sitt uttalande om vad kunderna efterfrågar indirekt, ur ett kundperspektiv, använder sig av KSR&V. Det blir ytterligare tydligt hur starkt inpräntade dessa begrepp är hos de organisationsanställda. Vidare påpekar Ulrika (061129) att McDonalds erbjuder en stor valmöjlighet, något de arbetar mycket med. Detta ser vi som en trend som genomsyrar hela McDonaldsorganisationen, ett exempel är deras arbete med den pågående individualiseringskampanjen¹¹.

¹¹ McDonalds har arbetat fram fyra olika inredningskoncept som restaurangerna nu kan välja mellan. De är inte längre bundna till det traditionella *McDonaldskonceptet* beträffande inredningen.

5.3.1.4 Värdekonflikt

De Chernatony *et al.* (2004), Aurand *et al.* (2005) och Ind (2001) menar att företagets värden som förmedlas i varumärkeskommunikationen måste kunna levereras, förkroppsligas och representeras av de anställda. Här ser vi hur problematiken kring vad som egentligen ska levereras blir tydlig. Medarbetarna tror att McDonalds är KSR&V, samtidigt som McDonalds som organisation refererar till dessa som vägledande mål. Därtill kommer att medarbetarna påpekar att McDonalds inte är det som de menar att de är, utan egentligen står för snabbt tillhandahållande av mat samt stora valmöjligheter. Det uppstår en konflikt mellan vad som är företags mål och värderingar, samt en tvist mellan hur de ska vara och vad de ska leverera i förhållande till vad som ska uppnås. De tror att de är och ska vara, något som egentligen är ett uttalat mål för organisationen. Bea (061129) ser kritiskt på de kommunicerade riktlinjerna¹².

”McDonalds säger att vi är KSR&V, det är det som gör oss unika. Men så är det inte i realiteten, KSR&V är något vi vill vara, McDonalds är egentligen helt enkelt effektiva, billiga och har snabb service”. (Bea, 061129)

Samtliga restaurangmedarbetare ser kraven från huvudkontorets sida som orimliga. Adam (061128) menar att McDonalds aldrig kommer bli så perfekt som de tror att de är.

5.3.2 Vad står McDonalds egentligen för?

När respondenterna beskriver de fyra hörnstenarna som organisationens drift ska ha som riktlinjer, får vi en känsla av att dessa anser att huvudkontoret tror att organisationen är detta redan i dagsläget. Det betraktas som huvudkontentan av McDonalds som företag och inte så som det beskrivs på hemsidan och i utbildningsmaterialet, det vill säga som en del av företagets mål. På hemsidan beskriver McDonalds hur de medvetet väljer att sätt målen högre än vad som kan förväntas uppnås. På så sätt vill de sikta högt och få en konstant förändring och förbättring. (www.mcdonalds.se, 061123) Eftersom fyra av fem respondenter inte heller nämner något om de grundvärderingar McDonalds kommunicerar i utbildningsmaterialet anser vi inte att McDonalds fått fram detta budskap till sina anställda. Följden blir i våra ögon en splittrad organisation, där företagsidentitetens värderingar inte håller ihop organisationen lika starkt. Återigen vill vi påpeka hur McDonalds kommunikation av sina fyra hörnstenar KSR&V i våra öron låter som något man är istället för att uppfattas som företagets mål. Troligtvis hänger detta ihop med just ordvalet, hörnstenar, låter solitt och redan existerande.

¹² Det bör tilläggas att Bea var den av respondenterna som gillar McDonalds minst. Hon sa uttryckligen att hon aldrig skulle äta hamburgare där. Vidare berättade hon hur hon efter att ha arbetat deltid en tid slutade då hon inte trivdes. Att hon kommit tillbaka menar hon beror på att hon vet hur man ska vara för att få gå internutbildningar och på så sätt få gå högt värderad utbildning. Hon vill dock inte stanna kvar inom organisationen.

Kotter (1978) påpekar ett minskat intresse för den egna organisationens hälsotillstånd. Ökad komplexitet, internt som externt, leder till att företag inte är helt medvetna om vad som händer inom företaget. Enligt oss exemplifierar McDonalds detta då de misslyckas i att försäkra sig om att medarbetarna verkligen vet vad organisationen står för samtidigt som de konstant kontrollerar att de anställda arbetar snabbt och effektivt.

5.3.2.1 Värdenas ursprung och uppdelning

I det teoretiska ramverket presenterade vi olika syner på hur värdeidentifikationen skulle gå till väga. Huruvida budskapet och värdena ska härstamma från organisationens verkliga identitet (jämför de Chernatony *et al.*, 2004) eller konstrueras utifrån vald målgrupp det vill säga komma utifrån (jämför Saunders och Watters, 1993; Camp, 1996) är mycket svårt att säga. Utifrån vår studie av fallföretaget McDonalds ser vi att de använder sig av båda former. Åter igen refererar vi till Ulrikas (061129) uttalande kring att företaget levererar det som kunderna efterfrågar. McDonalds erbjuder ett snabbt, gott och billigt alternativ, med stor valmöjlighet, kunden vill ha god hög kvalitetsmat, personlig snabb service, rena fräscha lokaler och värde för pengarna. (ibid.)

Utifrån Collin och Porras (1998, enligt de Chernatony *et al.*, 2004) uppdelning mellan kärn- och periferivärderingar ser vi en skillnad mellan officiellt kommunicerade och, genom den empiriska undersökningen, framkomna värderingar. Snabbhet, kvalitet, effektivitet, renlighet och valmöjlighet är dock ständigt återkommande begrepp. Det skulle kunna diskuteras huruvida KSR&V då inte är företagets kärnvärderingar. Vad som talar emot att detta skulle vara kärnan i McDoanlds är att de ses som mål och uppfattas av de anställda som något orealistiskt och ouppnåbart. Dock vill vi inte göra några djupgående uttalanden om vilka vi anser vara McDonalds verkliga kärn- och periferivärderingar. Detta eftersom vi anser att det är företagets uppgift att själva göra dessa uppdelningar och ställningstagande. Vi frågar oss även om ett företag verkligen kan grunda sina värderingar på ståndpunkter som inte ens av den egna personalen ses som realistiska.

5.4 En splittring mellan McDonalds och kunden?

Ind (2006) menar att kundnärligheten först blir verklig när man verkligen förstår kunderna. Detta eftersom kunden attraheras av företag vars image stämmer bäst överens med de egna värderingarna (de Chernatony *et al.*, 2004). Genom återkommande kundundersökningar, utförda av externa undersökningsbyråer, samt arbete med en aktiv kundkontakt och kundtjänst vill man försäkra sig om att det är vad kunderna efterfrågar som erbjuds (Ulrika, 061129). Kunden står uttryckligen från McDonalds sida i fokus och stor vikt läggs på kundtjänst och uppföljning av inkomna fall (Utbildningsmaterial; Ulrika, 061129). Dock ifrågasätter vi *hur nära* McDonalds verkligen är kunden. Det verkar som att företaget snarare ser sig stå kunden nära genom marknads- undersökningar, i enlighet med Ind (2006). Frågan är om de verkligen blir förenade med dem. Resultaten från externt utförda marknadsundersökningar riskerar att bli alienerade från den verkliga organisationen och det dagliga operativa restaurangarbetet (enligt Grönroos, 1997). Ulrika (061129) påpekar att man, genom marknadsundersökningar, har en klar bild på vad kunderna

vill ha av McDonalds. Samtidigt påpekar hon att det inte finns en speciell målgrupp eftersom man ser alla som potentiella kunder. För att försäkra sig om att företaget arbetar utifrån ett kundperspektiv förespråkar Ind (2006) att arbetskraftsrekrytering delvis bör ske utifrån kundkretsen. Både Adam (061128) och Cilla (061204) äter gärna på McDonalds, de var regelmässiga kunder redan innan de startade på McDonalds. Bea (061129) däremot har aldrig tyckt om maten som serveras på McDonalds, hon menar till och med att den är av dålig kvalitet och smakar dåligt. Detta ser vi som motsägelsefullt, då vi betvivlar hur en person som öppet menar att produkterna är dåliga kan motivera andra och förmedla McDonalds värderingar till sina medarbetare.

Våra reflektioner

Vi har under studiens gång frågat oss hur pass mycket individualitet och valmöjlighet ett varumärke som uttalat riktar sig till en stor och odifferentierad målgrupp klarar av. Även om personalen troligtvis genom tydliga regleringar och översikt, kan anpassas till de individuella lokalerna och servicemötet finns det en risk att märket i sig blir otydligt. Nästa steg i analysen blir därför att se mer specifikt på varumärkesystemet och dess funktioner, både för företaget, dess produkter och för medarbetarna.

5.5 Varumärkesystemet och varumärkesfunktioner

På samma sätt som varumärket måste vara integrerat i det dagliga arbetet måste varumärket utifrån en enhetlig syn vara integrerat i hela organisationen (Kapferer, 2004). Idén är att ingen del av varumärket är viktigare utan det är helheten som gör det starkt. Samma gäller för organisationen, ingen funktion är viktigare utan det är vad samtliga funktioner presterar som är avgörande. (Jämför Kotter, 1978; Hilb 1999)

Varumärket består enligt Kapferer (2004) av:

- *Varumärkeskonceptet* – även om det råder viss osäkerhet kring McDonalds varumärkeskoncept, har vi utifrån ovan förda diskussion kring värderingar och företagsidentitet kommit fram till att McDonalds varumärkeskoncept faktiskt utgörs av KSR&V. Detta då det är KSR&V som uppfattas och kommuniceras av de anställda.
- *Varan och tjänsten* – både McDonalds produkter och serviceutförande är starkt influerade och styrda av varumärkeskonceptet i form av KSR&V.
- *Märkesnamnet samt förknippade symboler* – vi frågar oss vad som i realiteten förknippas med McDonalds logotypen. Utifrån våra egna överläggningar associerar vi till hamburgare och snabbmat.

Stämmer det ömsesidiga beroende, som beskrivs av Kapferer (2004) in på McDonalds sätt att arbeta med sitt varumärke? Genom att arbeta så pass uttalat efter KSR&V som McDonalds faktiskt gör, blir det ett budskap som genomsyrar hela organisationen (Ulrika, 061129). Dock är vi inte övertygade om huruvida detta budskap till lika stor grad förknippas med logotypen, det vill säga av både externa och interna intressenter. Det verkar, enligt oss, som att McDonalds som organisation och de kommunicerade värderingar, i form av KSR&V, skiljs från varumärkesnamnet och symbolen. Detta, anser vi, medför att KSR&V inte är förknippat med själva McDonalds *M:et*. Dock förknippas *M:et* med KSR&V för de anställda.

5.5.1 Kapferers varumärkesfunktioner ur ett medarbetarperspektiv

Kapferer (2004) belyser då han diskuterar varumärket, att resonemanget, det vill säga dess beståndsdelar och funktioner, även är överförbara till ett företagsmärke. Vi väljer i vår analys att använda oss av varumärkesfunktionerna ur ytterligare ett perspektiv, nämligen ur medarbetarnas. Varumärkets funktioner bör speglas och kommas ihåg vid den interna varumärkeskommunikationen, träningen och indoktrinering av medarbetarna. Att studera det egna varumärket ur ett medarbetarperspektiv borde dessutom möjliggöra en mer facetterad syn på den egna organisationen för ledningen. Genom att klargöra vilka styrkor och svagheter organisationen besitter, skulle företaget kunna motverka de trender av okunskap inför den egna organisationen som presenterats av Kotter (1978). Medvetenheten om vilka funktioner varumärket har för de anställda skulle dessutom kunna klargöra hur man bör arbeta med och kommunicera företagets identitet och värderingar för att nå ut med budskapet.

Varumärkets roll för medarbetarna:

- *Mekaniska funktioner:* Medarbetarna kan uppleva praktiska fördelar genom igenkännandet, vilket gör att deras arbetsprocess bli både tids- och kraftsparande. Både Adam (061128) , Bea (061129) och Cilla (061204), påpekar att alla regler och föreskrifter kring hur man ska göra saker, det vill säga utifrån KSR&V, leder till ett rutinmässigt arbete. ”Jag behöver inte tänka så mycket när jag arbetar, jag vet liksom i ryggraden vad som gäller”(Cilla, 061204). Vidare kan den mekaniska funktionen relateras till den bland samtliga respondenter generella åsikten om möjligheten till vidareutveckling och karriärmöjlighet inom organisationen. ”Visar man framfötterna och följer vår standard så finns det världens karriärmöjligheter, i princip kan man bli VD för Svenska McDonalds” (Adam, 061128). Medarbetarnas mekaniska igenkännande, att de både vet vad och hur de ska göra kan även ställas i relation till Nonakas (1994) syn på behovet av förkroppsligande av arbetsuppgifter.
- *Riskreducerande funktioner:* Den insats de anställda vet förväntas av dem ger dem en säkerhet. Det verkar som om de anställda är medvetna om att det kommer att gå bra för dem då de följer givna anvisningarna. Detta tydliggör även vikten av tydlig kommunikation av förväntningar på personalen, något som McDonalds utifrån vår studie lyckats med. Medarbetarna vet vidare vad deras medarbetare bör och kommer att leverera, vilket ger dem trygghet i arbetsteamet. Om alla följer de noggranna arbetsuppgiftsbeskrivningarna behöver de i det dagliga arbetet inte vara oroliga för resultatet. Här synliggörs den nära relationen mellan varumärket, identiteten och organisationsstrukturen. Varumärket och KSR&V blir till en garanti av kvalitet och utfall. Även företagsledningen kommer genom den implementerade värdegrunden i kombination med den detaljerade arbetsbeskrivningen kunna styra situationen och uppleva en säkerhet. Medarbetarna vet vad de får om de betar sig på ett visst sätt. ”Risken för en oväntad reaktion från våra chefer och huvudkontoret är rätt liten, håller man sig till vad man ska så blir det inga problem”(Bea, 061129).

Genom att propagera internt för hur bra och värdefulla deras utbildningar är höjer de sitt eget anseende samtidigt som de menar att medarbetarna blir intressanta utifrån ett karriärsperspektiv både inom och utanför McDonalds. De försäkrar och konfirmerar i enlighet med en optimerande funktion medarbetarnas val av arbetsgivare. Risken samt säkerheten förknippad med relationen mellan den personliga image och företagets image blir påtaglig då samtliga respondenter vid ett flertal tillfällen påpekar att det inte är så dåligt att arbeta på McDonalds som alla tror. Samtliga respondenter menar att finns så många rykten om McDonalds som måste göras något åt. Vi kan även här se att arbetandet med att göra yrkesidentiteten mer positiv i både de anställda och allmänhetens ögon kan länkas till Leidners (1993) resonemang där yrkesidentiteten länkas till den privata. De anställda tillåts att anta yrkesidentiteten privat. McDonalds anser vi till och med uppmuntrar till detta genom att stimulera aktiviteterna mellan de anställda. ”Vi belönas med personalfester och andra överraskningar. Vi fick till exempel en flatscreen TV till vårt personalrum”(Adam, 061128). Kampanjen frågor och svar, som tidigare nämnts, är ett tydligt exempel på att man vill legitimera de anställdas roll.

- *Tillfredsställelse samt sociala funktioner*: Genom att stanna kvar, kunna känna igen och identifiera sig med företaget och varumärket borde medarbetarna kunna uppleva en känsla av kontinuitet. En personlig och intim relation blir därför tillfredsställande. Tillfredsställelsen med organisationen, företagsmärket och varumärket kan resultera i lojalitet genom att de anställda känner med organisationen. Detta är något McDonalds arbetar starkt med. Både Ulrika (061129) och Peter (061205) menar att medarbetare arbetar sig upp i organisationen och när de kommit upp på en viss nivå stannar de ofta kvar i organisationen. Själva har de arbetat inom McDonalds 10 respektive 20 år. Cilla (061204) har varit på McDonalds i sju år och hon framhåller att hon trivs så bra att hon ännu inte känner att hon vill vidare. Samtliga respondenter nämner den enorma samhörighet de känner till sina medarbetare. De aktiva på restaurangerna uttrycker sig i termer som *vår restaurang*, *vår familj här på restaurangen*. För dessa tycks den sociala tillhörigheten snarare vara relaterad till den lokala restaurangen istället för McDonalds som företag. Cilla (061204) påpekar att hon nog aldrig skulle trivas på en annan restaurang, utan att det är just deras unika sammansättning som gör det trevligt och bra. Intressant är att se hur Ulrika (061129) och Peter (061205) pratar om McDonalds familjen som något gällande hela organisationen och alla restauranger. ”Även om det kan se olika ut och det arbetar olika människor där (respondent refererar till olika restauranger) så är det ju fortfarande McDonalds. Det är något speciellt med det och det känns bra” (Ulrika, 061129). Att tillägga är att Ulrika (061129) och Peter (061205) konsekvent talar i termerna: *vi* på McDonalds, ingen sa någonsin *jag*, eller *de*.

Enligt Kapferer (2004) tillskrivs även tillfredsställelse genom antagande av varumärkes/företagsmärkes attraktivitet och image. Även om McDonalds präglas av en stor samhörighet måste återigen påpekas att respondenterna gång på gång påpekar den felaktiga synen allmänheten har på McDonalds. Därför

ser vi det inte som tillfredsställande då de anställda själva menar att deras image uppfattas som negativ. På sätt och vis kommer de att döma ut sig själva. Då vi i studiens gång inte direkt utrett huruvida McDonalds samhällsmässiga engagemang påverkar varumärkets värde har vi svårt att uttala oss om detta. Ulrika (061129) tar dock upp att McDonalds kvalitet genomsyrar allt från val av bra leverantörer till skötseln av restaurangerna med mera. Hon påpekar även att McDonalds vill visa sitt ansvar, genom att till exempel informera om näringslära. Även Bea (061129) påpekar att McDonalds är ärliga då de är de enda snabbmatsproducenterna som faktiskt märker sina produkter med det riktiga näringsvärdet.

Våra reflektioner

Här tydliggörs vilka sociala funktioner ett varumärke och den yrkesroll som förknippas med detta får för individen. Utifrån tidigare diskussion om individualiseringsprocessen kan varumärket och den interna varumärkeskommunikationen ge individen en identitet och därmed en säkerhet. Samtidigt kan påpekas att företagen troligtvis har större behov av att binda sina medarbetare till sig och göra dem lojala då folk tenderar att vara allt mer flexibla. Genom att använda varumärket och dess värderingar kan McDonalds knyta personalen till sig och bygga upp en relation på ett mer personligt plan. Varumärket och även företagsmärket är till för både interna och externa intressenter. Den interna varumärkeskommunikation får ett utökat syfte än att endast kommunicera och förmedla företagsidentiteten till de anställda så att de kan föra den vidare till externa intressenter. Intern varumärkeskommunikation blir ett sätt att knyta individerna till företaget.

5.6 Företagsmärket

Fallstudien av McDonalds pekar på ett ökat intresse och satsning på kommunikation av företagsmärket McDonalds. Det ökade intresset kan ses i investeringar i kringaktiviteter som till exempel delägarskap i sjukhemmen Ronald McDonald House. I enlighet med Aaker (1996) och Hatch och Schultz (2003) är McDonalds i sin kommunikation (främst utifrån uttalanden från Ulrika, 061129) medvetna om vikten av att framställa företaget som ett konkurrensmedel.

5.6.1 Företagsmärkets hållbarhet mot konkurrenterna

”Medvetenheten om konkurrenternas närvaro är konstant” (Ulrika, 061129). Företaget försöker därför påminna sig om detta i allt de gör. Bea (061129) föredrar McDonalds externa kommunikation, i jämförelse med konkurrenten *Burger King*. Hon menar att Burger King hela tiden måste tävla för att bevisa sin kvalitet, McDonalds är så pass starka att de därmed kan förlita sig på att förmedla vad de står för. Bea (061129) påpekar dessutom att McDonalds inte bara konkurrerar med Burger King utan med all sorts mat, bagetter, kinamat och så vidare. En ökad konkurrensmedvetenhet, ett utvidgat perspektiv i synen på konkurrensen, ser vi speglas i McDonalds utökade utbud och valmöjlighet. Adam (061128) påpekar att det finns något för alla, även om McDonalds fortfarande för honom står för hamburgare och pommes. ”Men visst vegetarianerna måste väl också få något att äta” (Adam, 061128).

”Jag tycker att McDonalds följer med utvecklingen, samtidigt som vi behåller våra burgare anpassar vi oss och erbjuder nya varianter. Men det hålls hela tiden inom McDonalds ramarna. Vår nya morgonmacka till exempel, i Sverige äter vi inte äggburgare till frukost. Därför satsar vi nu på en rätt vanlig morgonfralla” (Cilla, 061204).

5.7 Interna aktiviteter

Efter att ha analyserat sambandet mellan intern och extern varumärkeskommunikation och belyst vikten av varu- och företagsmärket både för företaget och för medarbetarna vill vi nu närmare studera vilka interna aktiviteter som används för att förmedla budskapet.

5.7.1 Intern kommunikation

Kommunikationsinnehållet ska förmedla vad företaget står för och att skapa samförstånd i organisationen. Oavsett om detta görs genom den *verbala kommunikationen* eller den *icke verbala kommunikationen* (Nonaka, 1994; Holt, 1998) är det viktigt att innehållet är homogent. För att allt som kommuniceras inom organisationen ska bli enhetlig går allt material via informationsavdelningen (Ulrika, 061129) ”Annars hade det blivit för många olika språk och synvinklar” (ibid.).

För att informationen som förmedlas i organisationen ska bli användbar måste den relateras till medarbetarnas egna uppfattningar och erfarenheter (jämför Nonaka, 1994). Gray och Balmer (1998) menar att den interna kommunikationen även är det kritiska länken mellan vision, imagen och kulturen i organisationen. Vidare blir den interna kommunikationen, utifrån Nonakas (1994) resonemang om explicita och implicita kunskapsformer, ett sätt att göra den abstrakta, implicita kunskapen explicit och såldes överförbar. Inom McDonalds har detta uppmärksammats och de har nyligen gjort en stor satsning på att göra om medarbetartidningen Catch Up¹³ som skickas hem till alla medarbetare sex gånger per år (Ulrika, 061129). Det visade sig att budskapet i artiklarna och informationen inte nådde fram till läsarna. Mycket filterades bort, på grund av de många steg som informationen passerade. Processen försvårades ytterligare på grund av artiklarnas språkbruk. ”Vi talade helt enkelt olika språk” (Ulrika, 061129). Ulrika (061129) påpekade därmed vikten av att arbeta med språket, så att alla medarbetarna förstår vad som skrivs. Även Cilla (061204) menar att när informationen som kommer från huvudkontoret vidareförmedlas till medarbetarna är det viktigt att man tar ner den till deras nivå. McDonalds försöker nu genom att arbeta med utbildade journalister utforma materialet på ett mer ungdomligt och lättsmält sätt. Kärnbudskapen vävs in på ett, för målgruppen intressant, sätt (Ulrika, 061129). Efter att själva tagit del av både nya och äldre exemplar av interntidningen Catch Up kan vi bekräfta förändringen i språkbruk, men även layout och papperskvalitet. Vi upplever tidskriften som betydligt mer professionell och kännetecknad av kvalitet.

Enligt flera av respondenterna startas en *McDonaldiseringprocess* när man tar anställning på McDonalds, vilken sker både genom utbildningen men även i det

¹³ Behandlar bland annat olika restauranger, aktuella teman etc.

dagliga arbetet. Cilla (061204) framhåller att ”vi matas med samma information om och om igen på kurserna, till slut tror man att det är det enda rätta”. Bea (061129) framhåller ”att McDonalds är så himla strukturerat, det finns ett sätt att göra det och det är det rätta” och ”att när man börjar jobba på McDonald’s skriver man på att man ska följa McDonalds lagar och policy”. Även Peter (061205) menar att de riktlinjer som ges av huvudkontoret om hur de tolv operationella systemen¹⁴ ska skötas är så passa bra att det inte finns någon anledning att förändra dem. Genom att vara strikta och konsekventa i informationsflödet kan McDonald’s skapa denna process där medarbetarna inte bara blir anställda utan även en del av McDonalds som varumärke. Detta stärker inte bara relation till sina egna medarbetare utan även bandet till organisationen. Ulrika (061129) upplever det höga antalet deltidsarbetande som en försvårande faktor vad gäller säkerheten om att medarbetarna verkligen tar till sig och efterlever den interna kommunikationen.

Flera forskare framhåller en organisations interna kommunikation som en orsak till framgång. Jacobs (2003) påpekar vikten av intern kommunikation i samband med varumärkets löfte till kunden. För att de anställda ska kunna leva upp till de löften som varumärket ger kunden blir den interna kommunikationen nödvändig. Cilla (061204) upplever dock att McDonalds externa kommunikation om kvalitet är alldeles för överdriven. Medarbetarna upplever att huvudkontoret lovar alldeles för mycket genom deras reklamer och kunderna blir besvikna när restaurangen inte kan leverera den perfekta hamburgaren. Personalen i sin tur känner sin pressade och frustrerade då de måste hantera missnöjda kunder samtidigt som de ständigt kämpar för de hårda målsättningarna beträffande snabb service. Adam (061128) menar att ”McDonald’s kommer aldrig att bli 100 % /.../Huvudkontoret lovar en massa saker men de ställer för höga krav på snabbhet att man inte hinner med allt”.

Våra reflektioner

Inför studiens start frågande vi oss vem som är avsändaren bakom den interna varumärkeskommunikationen. Då all information och tryckt material går via informationsavdelningen blir det denna som utgör den sista avsändaren. Intressant är att avdelningen för extern varumärkeskommunikation inte direkt är involverad i sammanställandet av den interna varumärkeskommunikationen. Mycket av materialet sammanställs på uppdrag av driftenheten och utbildningsenheten. Utifrån genomförd litteraturgenomgång skulle ett mer nära samarbete mellan utbildningsenhet, driftenhet och marknadsavdelning skapa ett ännu starkare internt och externt budskap. Samarbetet skulle även resultera i en starkare enhetlighet, vilket skulle kunna bli en avgörande framgångsfaktor i McDonalds vidare utveckling. Internkommunikation utgör alltså en kritisk länk mellan vision, image och organisationskultur samtidigt som informationen fångad i dessa görs konkreta och överförbara.

5.7.2 Motivation genom intern kommunikation och vidareutbildning

Enligt Kempton (1995) är motivation ett av de främsta verktygen för att öka prestationerna i det dagliga arbetet och för att göra medarbetarna lojala. Bergström *et al.* (2002) och Alvesson (2004) diskuterar två typer av kompensation. Å ena sidan, den

¹⁴ Se McDonaldsfakta i kapitel fyra under rubriken Organisationsstruktur

monetära kompensationen i form av lön och förmåner och å andra sidan, kompensation uttryckt genom en social tillhörighet.

Att motivera sina medarbetare är något McDonaldsanställda sätter stort värde i. Det gäller allt från uppmuntrande ord, godis under lördagsnätter, biobiljetter som tävlingsvinster (Cilla, 061204) till monetär ersättning för väl uppfyllda mål, vid exempelvis ett *secret shopper*¹⁵ besök (Adam, 061128). De interna utbildningsmöjligheterna McDonalds erbjuder är, enligt samtliga respondenter, en av de främsta anledningarna till att de stannar kvar inom organisationen. Alla tre restaurangmedarbetarna påpekar att önskan om att få ta del av vidareutbildningarna, förutom den direkta lönen, bidrar mest till den ökade prestationen. Ulrika (061129) belyser stolt att dessa även är högskolepoäng berättigade, vilket kan ses som ett sätt för McDonalds att stärka bilden av deras utbildningar som en av branschens bästa. Att utbildningen innehåller ämnen som de anställda kan ha användning för senare i arbetslivet, oberoende om de väljer att fortsätta i inom Mc Donalds, gör att den upplevs som ännu mer användbar och intressant. (www.mcdonalds.se, 061123) Genom att sätta relativt höga trösklar¹⁶ för att bli uttagen till en internutbildning (Peter, 061205) får medarbetarna ytterligare en bekräftelse på att de som gjort bra ifrån sig blir belönade.

Ytterligare en stark anledning till att samtliga respondenter stannar kvar är den sociala tillhörigheten. Samtliga respondenter menade att större delen av deras umgänge finns inom McDonalds. Oavsett om de arbetade på en restaurang eller huvudkontoret. Detta sociala umgänge upplevs av de restauranganställda som något som uppmuntras från företagets sida. Det arrangeras personalfester och utflykter, vilka även kan vara belöning efter gemensamt bra utövat arbete.

Utifrån Kanters (2005) resonemang uppnås engagemang och ökad prestation genom transparent kommunikationen inom organisationens alla nivåer. I utbildningsmaterialet (Grundläggande Restaurangutbildning – Introduktion, 2006) som tillhandahålls vid anställningen står det att ”McDonalds är ingen svår organisation att påverka” (Utbildningsmaterial, sid. 22) vilket går i linje med Kanters resonemang. Under intervjuerna med de restauranganställda fick vi dock en annan version av organisationen. Adam (061128) menar att han endast får gå till sin närmaste chef om han vill föra något vidare inom organisationen. Cilla (061204) påpekar visserligen att hon känner till att hon skulle kunna ringa upp huvudkontoret men att hon har en känsla av att detta inte skulle göra någon större skillnad. Adam (061128) framhäver att det dessutom finns en känsla av *vi och dem* när han pratar om huvudkontoret, vidare refererar han till chefer över restaurangchefen som *stora cheferna*. Cilla (061204) anser att huvudkontoret kan komma med många konstiga föreskrifter på hur man ska göra saker, ”man vet inte varför man ska göra på det nya sättet, det kommer bara nya sätt, liksom så ska det vara nu” (Cilla, 061204). Vid flertalet tillfällen frågar de

¹⁵ En medarbetare på driftavdelningen som besöker en restaurang som en vanlig gäst men som under hela besöket observerar de restauranganställda och utvärderar deras arbete

¹⁶ Vilka som får gå utbildningarna utses antingen av restaurangchefen (Peter, 2006) eller om medarbetaren själv gärna vill gå ”och då har det lilla extra som är värt att satsa på” (Ulrika, 061129).

restauranganställda sig om personalen på huvudkontoret ens varit ute och jobbat på en restaurang¹⁷.

Våra reflektioner

Genom att ha både långsiktiga och kortsiktiga motivationsfaktorer, som vidareutbildning och mindre belöningar i det dagliga arbetet skapar McDonalds en känsla av bekräftelse hos medarbetarna. Detta resulterar i att medarbetarna blir mer hängivna sin arbetsgivare och det blir således lättare att uppnå organisationens långsiktiga mål. Vi upplever dock att McDonalds har en viss förbättringspotential beträffande den klyfta som upplevs av de restaurangmedarbetarna mellan dem själva och huvudkontoret. En organisation som är lätt att påverka torde även ha en öppenhet mellan de olika avdelningarna inom organisationen, så att möjligheten till att kunna påverka blir tydlig för alla medarbetare.

5.7.3 Lärande organisationer

För ett service varumärke baseras kundens tillfredsställelse på överensstämmelsen mellan förväntat och upplevt beteende av deltagarna vid service utförandet (Armstrong och Kotler, 2005 och Zeithaml *et al.*, 1985). Marquardt och Reynolds menar att en av de viktigaste aspekterna för en organisations överlevnad och framgång är de anställdas förmåga att kunna lära sig från sina medarbetare. Argyris och Schon (1978) framhåller även kontroll som ett av de främsta sätten för en organisation att lära. Inom McDonalds innebär det första av de nio olika karriärstegen som kan uppnås inom en restaurang är att vara handledare (Adam, 061128; Peter, 061205). Handledare kan anses vara den nyanställdes första kontaktperson på restaurangen. Handledaren lär upp de nyanställda inom kök och kassa och visar hur saker och ting fungerar i restaurangen under den första tiden (Adam, 061128). Cilla (061204) ser sina egna medarbetare som en källa till inspiration och lärande. ”Genom att arbeta och se hur olika folk fungerar lär jag mig varje dag mer och mer” (Cilla, 061204). Genom att göra handledarposten, med uppgiften att introducera nya medarbetare, till det första karriärsteget blir det eftertraktat att följa och se till att interna regleringar och värderingar efterföljs.

Kontroller är även något McDonaldsrestaurangerna präglas och kännetecknas av. Hela det dagliga arbetet är uppbyggt på olika typer av kontroller. Varje dag sätts det upp mål inom olika aktiviteter, så som antal kunder som kan serveras på en timme eller antal dipsåsar som kan säljas under en viss tidsperiod (Bea, 061129). Även vid övriga dagliga aktiviteter mäts medarbetarnas effektivitet ständigt. Skiftledare kontrollerar sina skiftmedarbetare genom att pricka av på ett färdigskrivet formulär hur bra de lyckas uppnå kraven. Bea (061129) påpekar att medarbetarkontrollen utgår från kontroller av kvalitet, service och renlighet. Med andra ord utgår företaget från KSR&V, de fyra hörnstenarna, vid arbetarinsatsövervakning. Så kallade Secret shoppers besöker restaurangerna tre till fyra gånger i månaden för att anonymt utvärdera servicen. Varje år genomförs flera kundundersökningar som sedan restaurangcheferna får ta del av. Vid varje uppkommet fall kan man spåra vem som tog

¹⁷ Enligt Ulrika (061129) har cirka 80 % av dem som arbetar på huvudkontoret tidigare arbetat på restaurang.

emot kunden, alternativt var ansvarig för toalettrensning för att reda ut det med personen i fråga.

Kundklagomål ses av Hays och Hill (2001) som en av de viktigaste källorna till upptäckande av misslyckande i en serviceorganisation. För att överleva i en konstant föränderlig och starkt konkurrerande miljö, är det viktigt att organisationer har förmågan att snabbt lära sig av sina misstag (J.M. Hays, A.V. Hill, 2001). Bea (061129) menar att det är väldigt viktigt att tala om för medarbetarna varför det är viktigt med gäster. ”Om vi misslyckas med en gäst så förlorar vi femton gäster men är vi trevlig mot en gäst kommer endast han tillbaka” (Bea, 061129). Hon menar att det är viktigt att få medarbetarna att förstå vad misslyckanden leder till.

Våra reflektioner

Genom att utföra ständig kontroll och arbetsspecialisering, vara lyhörda inför klagomål och uppföljning av dessa genom personliga samtal och vidare kontroll blir McDonalds till en lärande organisation. System som både uppmuntrar teamarbete och ser restaurangen som en gemensam prestation samtidigt som medarbetarna håller uppsikt över varandra leder till en sammanhållen och på sätt och vis självkorrigerande och självlärande organisation.

5.7.4 En integrerad organisation

Att kvalitetskontrollera ett serviceutförande är mycket svårare än att kvalitetskontrollera en produkt. Då varje tjänstutförande är unikt är det svårt att uppnå enhetlighet inom utförandet av servicen (Armstrong och Kotler, 2005 och Zeithaml *et al.*, 1985). Detta kan vara en av anledningarna till att McDonalds har gjort deras fyra hörnstenar, som utgör stommen för McDonalds (Ulrika, 061129), mätbara genom att göra den implicita kunskapsformen explicit. Service har gjorts mätbar i antal minuter och sekunder det tar att genomföra en aktivitet. Mallar och instruktioner för hur alla aktiviteter ska genomföras har även inrättats ”Mc Donalds är så himla strukturerade, det finns ett sätt att göra allt och det är rätt sätt att göra det” (Bea, 061129). Renlighet blir mätbart genom att sätta upp städscheman på toaletterna där de anställda får fylla i tid och datum när toaletten senast rengjordes. Föreskrifter finns även för hur ofta saker ska torkas av i köket samt hur ofta händerna ska tvättas. (Adam, 061128) Kvalitet mäts främst genom kontroller på alla råvaror (www.mcdonalds.se, 061123). Att göra alla aktiviteter mätbara kan vara ett sätt att skapa en balans mellan samarbetet inom organisationen, då de olika aktiviteterna ofta är beroende av varandra.

Hur en funktion ser ut och fungerar är ett resultat av påverkan från de övriga strukturelementen. Kotter (1978) menar att det är helheten i samarbetet och inte bara en eller ett par aktivitet som är avgörande för en organisations framgång. McDonalds arbete med så kallade konsulter, egen personal från huvudkontoret som besöker restauranger med problem, gör att de aktivt tar del i arbetet ute på restaurangerna. Ulrika (061129) påpekar att man är beroende av denna funktion för att inte tappa känslan för restaurangverkligheten. Hon tar även upp att restaurangpersonal i sin tur tas in till huvudkontoret för att ge dem nya uppslag. Ulrika (061129) är noggrann med att påpeka att det är det ömsesidiga utbytet som utvecklar och sammansvetsar organisationen. Istället för att tala om information, enligt henne en envägs monolog,

vill hon använda sig av kommunikation, något som fritt går i båda riktningar (ibid.). Som redan tidigare nämnt uppger de restaurang anställda att de upplever en stark integrerad känsla inför deras egna restaurang, arbetet som sker på huvudkontoret ifrågasätts dock. Kanske hänger det ihop med okunskap om deras arbete. Efter att tagit del av olika nummer av interntidskriften Catchup upplever vi en avsaknad av information om vad som händer på huvudkontoret och vilka som arbetar där. Interntidskriften skulle vara ett lämpligt forum för ökad integration.

Våra reflektioner

Verksamheten av den interna varumärkeskommunikationen görs genom mätbarheten av parametrarna, kvalitet, service och renlighet. På så sätt kan organisationen tydligt se vad som medarbetarna verkligen tagit till sig och omsätter i det dagliga arbetet. Kontrollen som underlag och arbetet via dirftenheten gör att organisationen blir integrerad, åtminstone från huvudkontorets perspektiv. Ökad insikt från restaurangmedarbetarnas sida skulle ge dem större förståelse för företaget och dess identitet, därmed underlätta arbetet med den interna varumärkeskommunikationen.

5.8 Ledning och personalmanagement i ett serviceföretag

Eftersom det är svårt att kontrollera själva serviceutförandet inom en organisation (Grönroos, 1992) är det viktigt att skapa ett arbetsklimat där fokus ligger på service (Bowen och Scheider, 1988, enligt Grönroos, 1992). Servicen bör bli en norm för medarbetarnas sätt att uppträda och tänka (Grönroos, 1992). Inom McDonalds arbetar de för att ständigt förbättra denna service mot kunderna (www.mcdonalds.se, 061123). Ett sätt för att kontrollera servicen är att göra den kvantitativ. När kassapersonalen tar emot en kund finns det sex olika steg som ska följas (Ulrika, 061129). Detta kan, enligt oss, ses som ett sätt för McDonalds att göra servicen mer enhetlig men även lättare att kontrollera.

Genom ett långtidsperspektiv och en hög aktivitetsnivå menar Hilb (1999) att företag ska möta konkurrens genom ett *visionsorienterat och integrerat personalmanagement*. Nyckeln ligger i att betrakta den personalansvarige som en strategiskpartner och medlem av företagsledningen. Denne blir ansvarig för att få ut företagsvärden och involvera de anställda i företagsvisionen. Personalmanagement ska arbeta utifrån *stakeholderprincipen*¹⁸, där personalavdelningen ser sig arbeta *för medarbetarna* - Humanorienterat personalmanagement, *för ägarna* - Omsättningsorienterat personalmanagement, *för omvärlden* - Omvärldsorienterat personalmanagement och *för kunden* - Marknadsorienterat personalmanagement (Hilb, 1999). Vi kommer i analysen återigen tillbaka till den av respondenterna uttalade samhörigheten inom deras specifika restaurang. Samtliga respondenter, även Ulrika och Peter, påpekar vikten av att ställa upp för varandra. Bea (061129) menar att det är viktigt att ha en speciell kundstrategi för just den egna restaurangen för att inte förlora de egna kunderna, dock talar hon inom om en kundförlust för McDonalds som organisation.

¹⁸ Intressenter som genom ett intresse blir länkade till organisationen. Hilb (1999) hänvisar till publikationer vid *Stanford Research Institute*, 1963 för vidare förklaring.

För att kunna skapa och upprätthålla en servicekultur är det även viktigt att alla chefer och arbetsledare blir delaktiga i serviceatmosfären och cheferna bör även agera som handledare och fokusera på samarbetet. (jämför Grönroos, 1992) McDonalds satsar stort på att utbilda sin personal i ledarskap och numera ligger fokus på ledarskap i alla internutbildningar som ges (Peter, 061205). En gång i månaden har även restaurangchefen utvecklingssamtal med arbetsledarna för att utvärdera dennes arbete. Under hela utbildningsprocessen fungerar även restaurangchefen som en coach för arbetsledaren för att hjälpa denne i sitt arbete med att fungera som en handledare för medarbetarna. (Peter, 061205) Enligt Cilla (061204) handlar ledarskap inte bara om att peka på felet utan ofta om att gå in och hjälpa till i det tysta. Då får den nye medarbetaren en positiv känsla av att det funkar, det brukar vara den känslan av att det funkar som gör att de gör rätt i fortsättningen (Cilla, 061204)

5.9 En organisationsdiagnos

Mycket av det vi berört i analysen kan återges och sammanfattas med hjälp av Bergströms *et als.* (2002) resonemang om de fem komponenterna som är avgörande för det interna varumärkesuppbyggandet: tydlighet, kommunikation, engagemang, kompensation och kultur. Genom att analysera och studera organisationen utifrån dessa parametrar erhålls en diagnos av interrelationen dem emellan. Det som beskrivs nedan är våra egna uppfattningar om hur McDonalds arbetar med dessa fem komponenter utifrån den empiriska studien.

- Tydligheten inom McDonalds gäller framförallt det dagliga arbetet och hur det ska skötas. Det finns rutiner och regler för alla aktiviteter. När det gäller de mjuka värdena så som värderingar och företagsidentiteten blir det genast lite mer otydligt.
- Kommunikationen hänger nära ihop med tydligheten. Bergström *et al.* (2002) menar att genom att göra kommunikationen av varumärket till både en extern och en intern aktivitet, kan med tiden konsistens i olika situationer uppnås. Inom McDonalds har det under den senaste tiden arbetats mycket med att förbättra den interna kommunikationen, bland annat beträffande problematiken med att prata ett språk som alla medarbetare förstår och kan ta till sig.

Trots oklarheten beträffande vilka McDonalds verkliga värderingar är, har budskapet om att McDonalds är en serviceorganisation som snabbt serverar mat samt alltid sätter kunden i fokus nått medarbetarna. Det som kommuniceras på en daglig basis är tydligt och når medarbetarna.

- Medarbetarnas engagemang inom McDonalds kan snarare beskrivas som engagemang för varandra än för organisationen. Vi får uppfattningen att när de restauranganställda tar extra pass eller arbetar dubbla skift handlar det snarare att ställa upp för sina medarbetare än att de ställer upp för sin arbetsgivare. Dock måste konstateras att oavsett om medarbetarens engagemang gäller den egna restaurangen eller McDonalds som helhet gynnar det företaget i stort.

- Kompensationen utgörs av flertalet olika komponenter. Allt från godis till dem som arbetar natt (Bea, 061129) och monetär kompensation vid uppfyllandet av servicekraven i hemliga kontroller (Adam, 061128) till möjligheten att få ta del av de internutbildningar som erbjuds (Ulrika, 061129).
- Kulturen kan vi förklara som den McDonaldiseringsprocess som de anställda vävs in i när det tar anställning på McDonalds. Samtliga av ovanstående punkter är nära relaterade till kulturen. Tydligheten är dock något de behöver arbeta med. Det måste finnas klara direktiv om vad som är målsättningar och vad som utgör företagets värderingar. Därför ser vi att vidare arbete på förmedlande av företagskultur skulle kunna motverka de brister vi ser inom tydlighet, kommunikation och engagemang riktat mot organisationen.

6. Slutsats

Nedan presenteras de slutsatser vi kommit fram till utifrån ovanstående resultatanalys. Först vill vi återknyta till studiens inledande frågeställning: Vad som är länken mellan extern och intern varumärkes kommunikation. Ett andra syfte var att tillhandahålla ett förslag på teoretisk referensram som kan ligga till grund för en analys av ovanstående problemformulering. För att på ett tydligt sätt presentera våra slutsatser har vi valt att presentera dessa i punktförm. Kapitlet avslutas med våra förslag till vidare forskning inom ämnet. För att göra undersökningens resultat och slutsats användbara i praktiken har vi valt att utveckla en mall för medarbetarsamtal, denna återfinnes under Bilaga 1.

6.1 Studiens slutsats

- Vad är länken mellan extern och intern varumärkeskommunikation?
 - Vem är avsändaren bakom de aktiviteter som förmedlar företagets värden och identitet till de anställda?
 - Vad och vem får organisationsmedlemmar att agera i enlighet med varumärkets budskap och värde.
 - Hur kan företagets kärnvärderingar göras mätbara?
- Organisationen bör betraktas som en levande mekanism. Det är inte den isolerade beståndsdelen utan helheten och samarbetet dem emellan som utgör företaget. Hur en funktion fungerar påverkar de övriga funktionerna och därmed det slutliga resultatet. Därför länkas utfallet av den externa varumärkeskommunikationen till den interna varumärkeskommunikationen samt övriga organisations funktioner.
- Budskapet i den interna och externa varumärkeskommunikationen bör utgå från den verkliga företagsidentiteten.
- Genom att kommunicera företagsidentiteten i form av värderingar synliggörs denna och görs relaterbar. Förmedlingen av en organisations värderingar till de anställda underlättas vidare om organisations- och varumärkets grundläggande värderingar är enhetliga. Särskilt viktigt blir det då dessa utgörs av samma symbol. Det blir även lättare för medarbetarna att förstå förutsättningarna samt den egna rollen i organisationen om dessa bygger på samma värderingar.
- Eftersom det är de anställda som utgör en organisations identitet i kundens ögon är det viktigt att företaget är medvetna om relationen mellan den anställdas privata identitet och företagsidentitet.
- De grundläggande värderingarna bör vara relaterade till organisationens identitet och vara uppnåeliga för medarbetarna det vill säga, genomförbara. Om dessa värderingar anses utgöra mål inom organisationen kan de lätt tyckas vara uppnåeliga. Detta skapar en diskrepans mellan ledningens förväntningar och de anställdas syn på vad som kan presteras i organisationen.

- Organisationen bör ha ett integrerat perspektiv där värdena genomsyrar alla funktioner, framförallt de funktioner som förmedlar den externa och den interna kommunikationen.
- För att underlätta organisationens kontroll och uppföljning av den interna varumärkeskommunikationens implementering bör värdena göras mätbara i det fall det är möjligt.
- Motivationsfaktorer och positiva påföljder kan troligtvis leda till effektivitetsförhöjande prestationer. I kombination med mätbara värden innebär detta en möjlighet för de anställda att själva se effekten av deras prestationer.
- Organisationsstruktur, ledarskap och diverse verktyg kan ses som stödjande funktioner till den interna varumärkeskommunikationen samtidigt som de utgör och ligger till grunden för denna. Därför kommer organisationsstruktur, ledarskap och diverse verktyg i kombination med företagsidentitet och dess värderingar utgöra det som sammanhåller den interna och externa varumärkeskommunikationen.

6.2 Förslag till vidare forskning

Ytterligare forskning inom området är relevant för en vidare utredning av mekanismen mellan den interna och externa varumärkeskommunikationen. Då dagens termologi, till stor del grundar sig i olika vetenskapliga skolor, använder olika benämningar på liknande aktiviteter. Ämnet kan uppfattas som mer splittrat än vad det kanske är. Det saknas fortfarande en grundlig empiriskt förankrad ämnes- och begreppsutredning. Vi har endast vid ett fåtal tillfällen kommit i kontakt med litteratur som likställer intern varumärkeskommunikation med extern varumärkeskommunikation. Intressant skulle vara att se om dessa kan behandlas på samma sätt och hur detta rent administrativt skulle koordineras. Detta skulle vidare kunna belysa relationen mellan aktiviteterna ytterligare.

Vad gäller vår specifika studie, skulle ytterligare en empirisk studie av kundernas upplevelse av kommunicerad identitet och image i relation till organisationens självuppfattade kommunikation och identitet kunna föra diskussionen ett steg längre. En sådan vinkling skulle dessutom, i högre grad, ta hänsyn till övriga målgruppers föreställningar och tolkning av medarbetarnas kommunicerade varumärkesidentitet. Flera undersökningar inom andra branscher, där klassifikationen av företaget som rent produkt- eller tjänsteföretag är oklart, skulle ge ett större analysunderlag för utredning ifall resultaten från vår empiriska undersökning är bransch eller till och med företags specifika.

Enligt Ulrika (061129) kundtjänstansvarig på Svenska McDonalds AB, stannar procentuellt fler män, som arbetat sig upp genom restaurangen, kvar i organisationen än kvinnor. Det skulle vara intressant att undersöka vad som bidrar till denna utveckling och ifall män i allmänhet har lättare att ta till sig den arbetspolicy, de värden och den företagsidentitet som McDonalds förmedlar.

Redan i föregående analys konstaterar vi att McDonalds vill genomgå en individualiseringsprocess. Vi skulle se det som ytterst intressant att utreda huruvida man kan göra ett varumärke som uttalat riktar sig till den stora massan individuellt. Finns det en begränsning i processen i att göra varumärket kundanpassat och individuellt samt när riskerar företaget att varumärket urholkas och tappar trovärdighet?

Källor

Artiklar

Anderson-Gough, Fiona, Grey, Christopher och Robson, Keith (2000) *In the name of the client: The service ethic in two professional services firms*, Human Relations, Vol 53, Nr 9, pp 1151-1174

Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed och Saad, Norizan M (2003) *Internal marketing and the mediating role of organisational competencies*, European Journal of Marketing, Vol 37, Nr 9, pp 1221-1241

Aurand, Timothy W., Gorchels, Linda och Bishops, Terrence R. (2005) *Human resources management's roles in internal branding; an opportunity for cross-functional brand message synergy*, Vol 14, Nr 3, pp 163-169

Balmer, Johan M. T., Gray, Edmund R. (2003) *Corporate brands: What are they? What of them?* European Journal of Marketing, Vol 37, Nr 7-8, pp 972-997

Bergström, Alan, Blumenthal, Danielle och Crothers, Scott (2002) *Why Internal branding matters – The case of Saab*, Corporate Reputation review, Vol 2, Nr 3, pp 133-142

Boone, Mary (2000) *The importance of internal branding*, Sales and Marketing Management, Vol 152, Nr 9, pp 36-38

De Chernatony, Leslie, Cottam, Susan (2006) *Internal brand factors driving successful financial services brands*, European Journal of Marketing, Vol 40, Nr 5, pp 611-633

De Chernatony, Leslie och Dall'Olmo Riley, Francesca (1999) *Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding*, Journal of Business research, Vol 46, Nr 2, pp 181-192

De Chernatony, Leslie; Drury, Susan och Segal-Horn, Susan (2004) *Identifying and sustaining services brands values*, Journal of Marketing Communications, Vol 10, Nr 2, pp 73-93

Dunér, Hanna (20061205) *Skolungdomar lär sig hantera reklamexponering*, Svenska Dagbladet

Foxall, Gordon R. (1987) *Radical behaviorism and consumer research: theoretical promise and empirical problem*, International journal of research in marketing, Vol 4, Nr 2, pp 111-130

Gray, Edmund R. och Balmer, John M. T. (1998) *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, Vol 31, Nr 5, pp 695-702

Grönroos, Christian (1997) *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing*, Management decision, Vol 35, Nr 4, pp 322-339

Ind, Nicholas (2006) *Beyond branding: from abstraction to cubism*, Journal of Product & Brand Management, Vol 15, Nr 2, pp 148-149

Jacobs, Rick (2003) *Turn employees into brand ambassadors*, ABA Bank Marketing, Vol 35, Nr 3, pp 22-26

Meyer, Robert J. (1987) *The learning of multiattribute judgement policies*, Journal of consumer research, Vol 14, Nr 2, pp 155-173

Nonaka, Ikujiro (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol 5, Nr 1 pp 14-37

Papasolomou, Ioanna och Vrontis, Demetris (2006) *Building corporate branding through internal marketing – The case of UK retail bank industry*, Journal of Product & Brand Management, Vol 15, Nr 1, pp 37-47

Robson, Paul J. A. och Tourish, Dennis (2005) *Managing internal communication: an organizational case study*, Corporate Communications, Vol 10, Nr 3, pp 213-222

Simms, Jane (2003) *HR or marketing: Who gets staff on their side?*, Marketing, Vol 24, Nr 7, pp 23

Suvatjis, Jean Yannis och de Chernatony, Leslie (2005) *Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model*, Journal of Marketing Management, Vol 21, Nr 7, pp 809-834

Urbany, Joel, Dickson, Peter R. och Wilkie, William L (1989) *Buyer Uncertainty and information search*, Journal of consumer research, Vol 16, Nr 2, pp 208-215

Vallaster, Christine och de Chernatony, Leslie (2006) *Internal brand building and structuration: the role of leadership*, European Journal of Marketing, Vol 40, Nr 7-8, pp 761-784

Van Riel, Cees B. M. och Balmer, John M. T. (1997) *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol 31, Nr 4, pp 340-355

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. och Berry, Leonard L (1985) *Problems and strategies in services marketing*, Journal of Marketing, Vol 49, Nr 2, pp 33-47

Böcker

- Aaker, Daniel A. (1996) *Building strong brands*, Free Press
- Alvesson, Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press
- Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur
- Armstrong, Gary och Kotler, Philip (2005) *Marketing: An Introduction*, Pearson Education Inc
- Bauman, Zygmunt (2001) *Det individualiserade samhället*, Bokförlaget Diadalos AB
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi
- Dubois, Bernard (2000) *Understanding the consumer*, Pearson Education Limited
- Edvinsson, Leif och Grafström, Gottfried (1998) *Accounting for minds – An inspirational Guide to Intellectual Capital*, Skandia
- Ghauri, Pervez; Cateora, Philip (2005) *International marketing, second edition*, McGraw-Hill Education
- Goffman Erwing (1956) *The presentation of self in everyday Life*, Penguin Books
- Grönroos, Christian (1992) *Service management : ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL
- Grönroos, Christian (1993) *Service management: ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL
- Hilb, Martin (1999) *Integriertes Personal Management: Ziele – Strategien – Instrumente*, Leuchterhand
- Holt, David (1998) *International management, text and cases*, Dryden Press
- Ind, Nicholas (2001) *Living the brand: Howto transform every member of your organization to a brand champion*, Kogan Page
- Johansson, Thomas (1999) *Socialpsykologi Moderna teorier och perspektiv*, Studentlitteratur
- Kapferer, Jean-Noël (2004) *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page

Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page

Kempton, John (1995) *Human Resource Management and Development-Current Issues an themes*, Palgrave, St Martins Press

Kotter, John (1978) *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley Publishing Company

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall Inc

Ritzer, George (2000) *The McDonaldization of Society: New Century Edition*, Pine Forge Press

Svenska McDonalds AB (2006) *Grundläggande restaurangutbildning - Introduktion*, EO Grafiska AB

Internet

McDonalds hemsida (061123) www.mcdonalds.se

Mediasmarts hemsida (061205) www.mediasmart.se

Muntliga källor

Föreläsningar

Johansson, Ulf (050928) *Föreläsning*, Ekonomie Doktor; Docent, Ekonomihögskolan, Lund

Söderling, Gunnar (051010) *Föreläsning*, Före detta Head of Marketing vid Nestlé Nordic, Ekonomihögskolan, Lund

Intervjuer

Andrén, Peter (061205) *Personlig intervju med Peter Andrén*, Franchiseägare, tidigare anställd på huvudkontorets driftfunktion, Stockholm

Andrén, Ulrika (061129) *Personlig intervju med Ulrika Andrén på hennes arbetsplats*, Kundenservice ansvarig och tidigare anställd på marknadsavdelningen samt informationsavdelningen, Stockholm

Anonym - Adam (061128) *Personlig intervju med Adam*, Handledare på en McDonaldsrestaurang, Större stad i mellan Sverige

Anonym - Bea (061129) *Personlig intervju med Bea*, Arbetsledare på en McDonaldsrestaurang, Mellanstor stad i mellan Sverige

Anonym - Cilla (061204) *Personlig intervju med Cilla*, Arbetsledare på en McDonaldsrestaurang, Mindre stad i västra Sverige

Bilagor

Bilaga 1 – Restaurantdiagnos och mall till medarbetarskapsamtal

Denna mall och restaurantdiagnos är skapad utifrån det resultat som framkommit under den empiriska undersökningen och analysen av denna. Mallen kan ses som ett hjälpmedel för McDonalds vid arbetet med att framföra organisationens värderingar och mål till samtliga anställda. All information om företaget i detta kapitel finns att läsa i ovanstående resultat och analyskapitel.

Till personen som genomför medarbetarsamtalen

Utifrån genomförd studie av relationen mellan McDonalds interna och externa varumärkeskommunikation, ur ett varumärkes identitet och image perspektiv, framkommer en brist på enhetlig förståelse och tolkning av företagsidentiteten och målsättningar. Både restauranganställda och personal på huvudkontoret talar om bristande förståelse. Vissa menar även att organisationen har växtvärk. McDonalds upplever att de måste satsa mer på kvalitet i nuläget, då denna har kommit att bli lidande under de senaste årens enorma tillväxt. Vi anser dock inte att snabb utvidgning måste resultera i sämre kvalitet. Däremot anser vi att brist i den interna kommunikationen och otydlighet mellan företagsidentiteten och målen kan bidra till en orolig situation, vilket kan resultera i en lägre servicekvalitet.

Det faktum att McDonalds medarbetare uppfattar företagets mål som den egentliga identiteten gör dem förvirrade och stressade i deras dagliga arbete. De upplever att de inte räcker till och att de inte kan leverera det McDonalds egentligen förväntar sig. Osäkerheten hos medarbetarna inför den egna arbetssituationen kan ses som bidragande till den tvetydiga image av McDonalds som ett medarbetarskap på McDonalds tycks generera. Kritiskt för företaget är att reda ut denna missuppfattning och på så sätt få personalen att bli engagerade och se sig själva som en naturlig del av organisationen. Även om detta kommuniceras på utbildningarna kan repeterandet av innebörden vara McDonalds till stor nytta. Enhetlighet och förståelse, det vill säga att verkligen förstå innebörden av exempelvis KSR&V inte bara kunna rabbla dem, är ett kritiskt moment. Detta torde, enligt oss, även kunna höja en allmän servicekvalitet inom företaget.

Genom att kommunicera värderingarna, vilka till högre grad grundar sig på företagsidentiteten skulle ökad integration mellan den operativa verksamheten och personalen på huvudkontoret kunna uppnås. Även en större förståelse för huvudkontorets aktiviteter på strategisk nivå torde kunna uppnås. Kommunikering av företagets värderingar skulle kunna förtydligas genom en specifik symbol – en ledstjärna för företaget.

Tillvägagångssätt

Steg 1

Innan det aktiva arbetet med medarbetarsamtal inleds bör restaurangchefen själv göra sig en bild av klimatet och kulturen på den egna restauranten. Denna restaurantdiagnos kommer att ligga till grunden för en framtida jämförelse av medarbetarsamtalens effekt, det vill säga utgöra en måttstock. Målet är att kunna uppmärksamma komponenternas ömsesidiga påverkan samt hur styrkor hos enskilda komponenter kan överföras till övriga. Parametrarna är utarbetade efter Bergstöm *et als.* (2002) resonemang kring de fem avgörande elementen vid intern varumärkesuppbyggnad.

	Var och hur syns och tydliggörs detta inom företaget?	Vilka brsiter och vilken förbättringspotential finns?	Vilka styrkor finns och hur kan dessa göras ännu starkare?
Tydlighet			
Engagemang			
Kommunikation			
Kultur			
kompensation			

Steg 2

Restaurangchefen bör, tillsammans med medarbetare i grupper om cirka femton personer diskutera vad McDonalds egentligen står för. Detta bör inte bara klargöra företagsidentiteten för medarbetarna utan även ge restaurangchefen en möjlighet att skapa sig en bild av medarbetarnas syn på deras situation och chans att kunna förklara och reda ut eventuella missförstånd.

Medarbetaren & McDonalds

Nedanstående avsnitt är skrivet som om vi själva arbetade med personalfrågor inom McDonalds, då det blir mer autentiskt för sammanhanget. Vi vill här visa medarbetaren dennes roll inom företaget och hur denna kan påverka både organisationen och sin egen situation.

Inledning

I vårt arbete med att bli branschens effektivaste och bästa snabbmatsrestaurangkedja är det en förutsättning att alla förstår sin egen uppgift. Genom att veta hur man själv kan medverka och vad som kan påverkas inom både organisationen och inom restaurangen samt sin egen utveckling enligt de övergripande målen, uppnås en *win-win* situation. En förutsättning för denna utveckling är att tydliggöra företagets mål och förtydliga hur medarbetarna själva kan påverka och bidra till ett ännu starkare McDonalds.

Detta ser vi som en nödvändighet för att vi skall lyckas i förhållande till våra konkurrenter, vilket på sikt även tryggar våra anställningar.

Syfte

Syftet med denna genomgång är att öka medarbetarens förståelse för den egna rollen samt engagera, inspirera och utveckla personen i rollen som McDonaldsmedarbetare.

Mål

McDonalds mål är att bli branschens effektivaste och bästa Snabbmatsrestaurangkedja: *Att leverera god mat med snabb och vänlig service i rena, trevliga lokaler till ett lågt pris.* (www.mcdonalds.se, 061123) och att vara *Our customers favorite place and way to eat* (Utbildningsmaterial).

Viktiga frågor som skall besvaras under denna genomgång:

- Vilka förväntningar har företaget och min chef på mig som medarbetare?
- Vilka förväntningar har jag som medarbetare på företaget och min chef?
- Vilka förväntningar har jag på mig själv som medarbetare?
- Hur kan jag som medarbetare bidra och påverka utvecklingen av McDonalds?

Vad bör förmedlas till medarbetaren?

McDonalds Affärsmål

- Nöjdare medarbetare, nöjdare kunder och bättre ekonomi. (www.mcdonalds.se, 061123)

McDonalds ledningsfilosof – Vad betyder denna?

- Avgörande för vår framgång är inte våra *maskiner och redskap* utan vår förmåga att skapa motivation och att ta tillvara våra medarbetares engagemang och kunskap.
- Långsiktig överlevnad förutsätter ständiga förbättringar och kontinuerligt lärande.
- Vårt sätt att arbeta och verka ska kännetecknas av förändringsbenägenhet och korta beslutsvägar.
- Alla medarbetare måste känna sitt ansvar för att nå givna mål.
- Decentraliserade mål- och resultatstyrning.

McDonalds hörnstenar

- Kvalitet
- Renlighet
- Service
- Värde

Medarbetaren bör efter genomgången ställa sig frågor som:

Vad innebär detta för mig?

Hur kan jag stödja affärsmålen?

Hur kan jag stödja och utveckla ledningsfilosofin?

Hur kan jag påverka och bidra till beslut som rör McDonalds utveckling?

Vad innebär det att vara medarbetare på McDonalds?

- Krav och förväntningar som ställs på mig som medarbetare.
 - Kompetens, förtroende, ansvar och befogenhet, mod, initiativ, lyhördhet, effektivitet, nyfikenhet, ansvar för den egna hälsan.
- Varför är min kunskap och erfarenhet, mitt intresse, mitt engagemang och min vilja av avgörande för hur jag själv och företaget skall lyckas? Vilken attityd har jag till min uppgift och de krav som ställs på mig?
- Vad betyder min förmåga till initiativ, ansvarstagande, flexibilitet, socialt samspel och samarbete för min egen och McDonalds utveckling?
- Vilka krav och förväntningar har jag på mig själv, på arbetskolligor och företag?
- Vad är viktigt för mig för att jag skall trivs och utvecklas? Och vad gör jag själv åt detta?

Denna genomgång bör väcka frågor som:

Vad innebär detta för mig?

Vilken betydelse har min kompetens för McDonalds och för mig själv?

Hur kan jag underhålla min kompetens?

I vilken grad kan jag själv påverka min egen framgång?

Vad innebär en win-win situation för mig själv och företaget?

Hur kan jag stödja min egen och avdelningens eller restaurangens utveckling?

Hur kan jag stödja min egen, arbetskolligor och företagets krav och förväntningar?

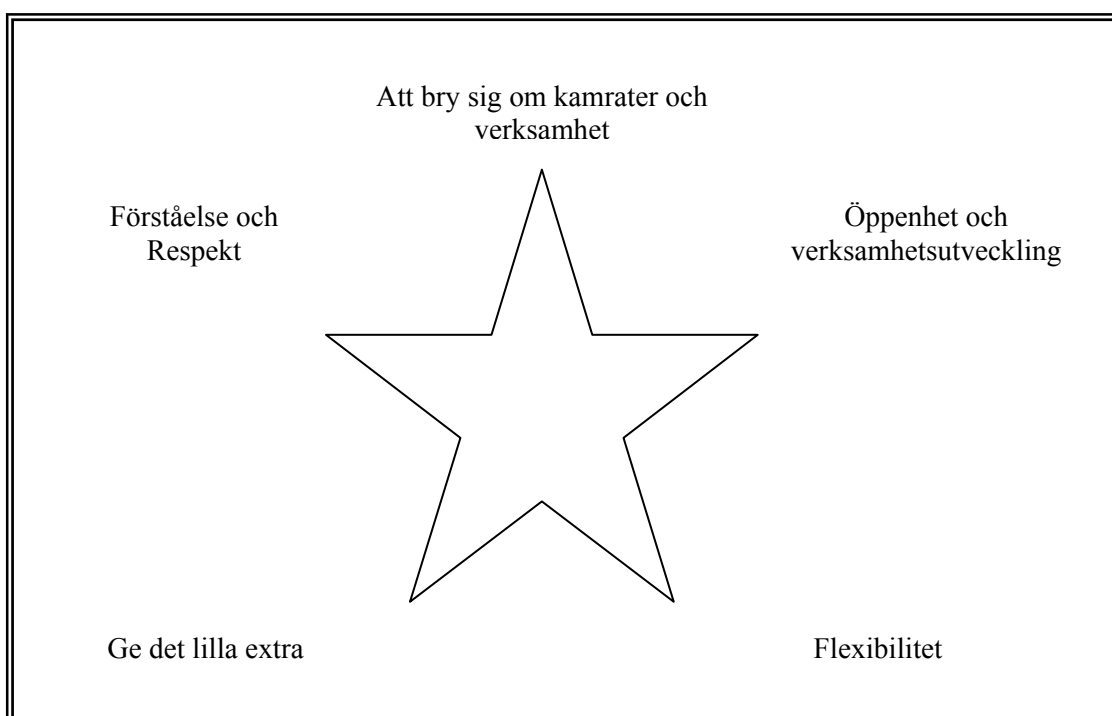
Vad i min personliga utveckling behöver jag utveckla för att möta de krav som ett modernt medarbetarskap kräver?

McDonalds Ledstjärna

Utifrån allt material vi tagit del av från McDonald's, både personliga intervjuer, hemsida och utbildningsmaterial mm. har vi tagit fram en ledstjärna som har till syfte att kommunicera och tydliggöra McDonalds företagsidentitet genom att visa på deras viktigaste värderingar.

Vad innebär ledstjärnan?

På McDonalds bryr vi oss om varandra och om verksamheten. Alla uppmanas att komma med konstruktiv kritik, beröm och idéer samt göra sin röst hörd för att gemensamt utveckla verksamheten. Vi uppmuntrar även medarbetarna till att ta egna initiativ. Inom McDonald's är vi öppna för förändringar och omställningar i syfte att säkra konkurrenskraften, vilket även gör att vi anstränger oss lite extra när läget så kräver och samverkar för att uppnå våra mål och åtaganden och följa uppsatta regler och beslut.



Bilaga 2 – Intervjumall för Marknad och kommunikations ansvarig

Inledning

Vi gör en empirisk studie, vi är intresserade av att se hur det fungerar i verkligheten inte om Mc Donalds gör "rätt eller fel".

- Beskriv dina arbetsuppgifter och din arbetsgivare?
- Vad fick dig att söka arbeta hos Mc Donalds?
 - Åt du ofta där?
 - Har du varit involverad i någon annan verksamhet som stöds av Mc Donalds?
- Hur är arbetsfördelningen mellan marknad och kommunikationsavdelningen?

Dagsläget – värden

- Vad gör Mc Donalds unika?

- För kunden
- För de anställda
- Vad står Mc Donalds för?
 - Olika värderingar inom marknadsföring (externt) och kommunikation (internt)?
 - Har detta förändrats?
- Var ligger värdet i Mc Donalds som varumärke?
- Hur speglas Mc Donalds värderingar i rekryteringsprocessen?

Varumärket

- Vad tror du att kunden upplever som viktigast hos Mc Donalds?
- Arbetar marknadsavdelningen nära produktionen och de restauranganställda när ni utformar kampanjer och ger löften?
- Förmedlar ni resultatet av era kundundersökningar till de restauranganställda?

Kommunikation

- Vad är skillnad mellan kommunikation och marknadsföring?
 - Arbetar marknad tillsammans med interna kommunikationsavdelningen?
- Varför arbetar ni med intern marknads kommunikationen?
 - Arbetar ni för att nå ut Mc Donalds värderingar till alla företaget?
 - Har alltid arbetat på samma sätt? Om inte, varför förändrades det?
 - Är dessa krav/värderingar rimliga?
- Vad är syftet med den nya informationskampanjen om Mc Donalds?
 - Till vem riktas den?
 - Var finns den, varför där?
- Vilka är de största utmaningarna/problemen när ni kommunicerar Mc Donalds värderingar, externa och internt?
 - Arbetar ni för att komma över dessa?
- Utvärderas den interna kommunikationen?
 - Mäter ni hur effektiv den interna kommunikationen är?

Organisationsstruktur

- Hur gör ni för att alla Mc Donaldsrestauranger ska vara enhetliga?
- Hur arbetar ni aktivt med kärnvärderingarna i det dagliga arbetet?
- Har ni haft någon organisationsförändring?
 - Varför är dagens organisationsstruktur bra?

Kontroll

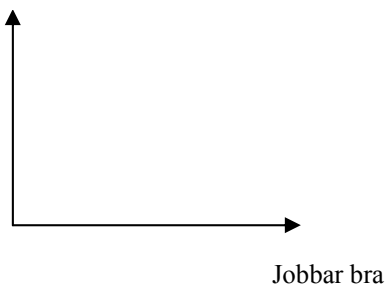
- Vad använder ni för form av utvärdering av de anställda?
 - Sätter ni upp individuella mål eller är målen generella för hela organisationen?
 - Har alla en ”personlig coach”?
 - Har ni utvecklingssamtal? – Hur ofta?

Individuellt plan

- Vilka råd skulle du ge till en nyanställd att tänka på för att känna sig ”hemma” i organisationen?
 - Vilka värderingar anser du vara de viktigaste?
- Vem får gå internutbildningar?
- Vad är det för typer av internutbildningar ni har?

- Vad handlar de om?
- Varför valde du Mc Donalds? Var det ditt förstahandsval?
- Hur arbetar ni för att behålla era anställda?
- Hur arbetar ni med de nyanställda för att de ska bli en del av Mc Donalds?
 - Vem har detta ansvar?
- Hur skulle du beskriva de anställdas process i att ”Mc Donaldiseras”?
 - Hur har detta påverkat dig privat?

Älskar Mc Donalds



Bilaga 3 – Intervjumall för medarbetare inom McDonalds restauranger

Inledning

Vi gör en empirisk studie, vi är intresserade av att se hur det fungerar i verkligheten inte om Mc Donalds gör ”rätt eller fel”.

Vi kommer inte att presentera era namn, Mc Donalds kommer aldrig att veta vilka som deltagit i denna undersökning

- Beskriv dina arbetsuppgifter och din arbetsgivare?
- Vad fick dig att söka arbeta hos Mc Donalds?
 - Åt du ofta där?
 - Var du involverad i någon annan verksamhet som stöds av Mc Donalds?

Dagsläget – värden

- Vad gör Mc Donalds unika?
 - För kunden
 - För de anställda
- Vad står Mc Donalds för?
 - Har detta förändrats?
 - Vilka av dessa stämmer bäst in på Mc Donalds? – Se bilaga 2.1
 - Vilka stämmer bäst in på dig? Se bilaga 2.1

Kunden

- Vad tror du att kunden upplever som viktigast hos Mc Donalds?
- Känner du dig delaktig i de kampanjer som Mc Donalds har?

- Känner du att du kan påverka dessa?
- Anser du att alla kampanjer är sanningsenliga?
- Förmedlas resultatet av kundundersökningar till er?
 - Hur då?

Kommunikation

- Informeras du om vad som händer i företaget? Hur?
- Känner du att du kan föra fram din åsikt uppåt inom organisationen?
- Vad är syftet med den nya informationskampanjen om Mc Donalds?
 - Till vem riktas den?
 - Var finns den? – Varför just där?
 - Identifierar du dig med kampanjen?
- Vad tycker du har varit den största utmaningen sedan du började på Mc Donalds?
 - Hur löste du det?

Organisationsstruktur

- Hur gör er restaurang för att uppnå Mc Donalds standard?
- Hur känner du att kärnvärderingarna märks i ditt dagliga arbete?
- Har ni haft någon organisationsförändring?

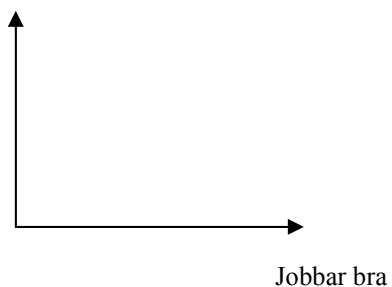
Kontroll

- Vad används för form av utvärdering av ditt arbete?
 - Har du individuella mål eller är målen generella för hela organisationen?
 - Har du någon ”personlig coach”?
 - Har du utvecklingssamtal? – Hur ofta?

Individuellt plan

- Vilka råd skulle du ge till en nyanställd för att känna sig ”hemma” i organisationen?
 - Vilka anser du vara de viktigast att bli informerad om som nyanställd?
- Vad är det för olika typer av internutbildningar ni har?
 - Vad handlar de om?
- Vem får gå internutbildningar?
- Hur gick rekryteringsprocessen till?
- Varför trivs du och stannar kvar på Mc Donalds?
- Hur skulle du beskriva din process i att ”Mc Donaldiseras”?
- Har detta påverkat dig privat?
- Varför valde du Mc Donalds? Vad det ditt förstahandsval?
- Vad tror du är viktigast för att arbeta på Mc Donalds?

Älskar Mc Donalds



Bilaga 3.1 – Kompletterande intervjumall för medarbetare inom McDonalds restauranger

Mc Donalds är:

Effektivitet	Kvalitet	Miljötänkande
Service	Professionell	Renlighet
Öppenhet	Värde	Billigt

Personliga attribut:

Ödmjuk	Professionell	Ansvarsfull
Ambitiös	Engagerad	Effektiv