



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats**  
Hösten 2002

**Kulturens inverkan på lokal marknadsföring i ett globalt företag  
McDonald's i Frankrike**

Handledare: Peter Svensson

Författare: Ebba Wikström

## **Sammanfattning**

Syftet med den här uppsatsen är att visa att teoretikernas användning av McDonald's som paradexemplet för global standardisering av marknadsmixen inte är helt rättfärdigat. För att illustrera detta har jag använt mig av McDonald's i Frankrike. Jag har ställt mig två huvudsakliga frågor; Vilka kulturella barriärer har McDonald's mött i Frankrike och hur har de använt sig av standardisering respektive anpassning av marknadsmixen? I en diskussion om kultur, kulturella skillnader och internationell marknadsföring skapar jag en grund för ett resonemang runt standardisering och anpassningsstrategier av marknadsmixen. Jag förklarar i min analys med hjälp av mitt empiriska material hur McDonald's har anpassat sig efter den franska kulturen och samtidigt behållit ett standardiserat koncept världen över. Jag avslutar uppsatsen med fria reflektioner om frågeställningar som dykt upp under arbetets gång samt en slutsats som kort sammanfattar mina teorier om McDonald's anpassningsstrategier och alltså motsäger teoretikernas påståenden.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Problemdiskussion	1
1.1.1	Bakgrund till problemformulering	1
1.1.2	Val av ämne och fallföretag	2
1.2	Syfte	2
1.2.1	Problemformulering	3
1.3	Avgränsningar	3
1.4	Målgrupp	3
1.5	Disposition	4
<b>2.</b>	<b>Metod</b>	<b>5</b>
2.1	Övergripande metod	5
2.1.1	Val av teori	5
2.1.2	Infallsvinkel	5
2.1.3	Referensram	5
2.2	Handgriplig metod	6
2.2.1	Undersökningsmetod	6
2.2.2	Insamling av sekundärdata	6
2.2.3	Insamling av primärdata	7
2.3	Källkritik	7
2.3.1	Kritik av sekundärdata	7
2.3.2	Kritik av primärdata	8
<b>3.</b>	<b>Teori</b>	<b>9</b>
3.1	Kulturdiskussion	9
3.1.1	Vad är kultur?	9
3.1.2	Kulturella skillnader	9
3.1.3	Nationell kultur	11
3.1.4	Frankrike och USA	13
3.2	Internationell marknadsföring	14
3.2.1	Globaliseringen	14
3.2.2	Standardisering eller anpassning?	16
3.3	Marknadsmixen	18
3.3.1	Produkt	18
3.3.2	Pris	21
3.3.3	Påverkan	21
3.3.4	Plats	23

<b>4.</b>	<b>Analysen</b>	<b>26</b>
4.1	McDonald's och McDonald's Frankrike	26
4.1.1	Historia och vision	26
4.1.2	"Born in the USA, made in France"	27
4.1.3	Fransmannen och McDonald's	27
4.2	Analys av McDonald's marknadsmix	28
4.2.1	Produkt	28
4.2.2	Pris	34
4.2.3	Påverkan	35
4.2.4	Plats	37
<b>5.</b>	<b>Slutsats</b>	<b>40</b>

---

Samt:  
Källförteckning  
Bilaga 1 – Priser Frankrike  
Bilaga 2 – Priser Sverige  
Bilaga 3 – Annonser

# 1. Inledning

*Världen blir idag allt "mindre"! På grund av den avancerade informationsteknologin och det utbredda transport och kommunikationsmöjligheterna kan individer och företag idag snabbt och enkelt kommunicera och utbyta idéer var de än befinner sig. Vi inspireras av andra kulturer, vilket leder till en jämnare och homogenera efterfrågan och marknad. Trots denna utveckling består skillnader i beteende och tradition länderna i mellan. Jag beskriver i detta kapitel min problemformulering, syfte, avgränsningar och målgrupp.*

## 1.1 Problemdiskussion

### 1.1.1 Bakgrund till problemformulering

Den pågående globaliseringen och de aktuella händelserna i världen har i mångt och mycket satt USA och dess inflytande i fokus. Den amerikanska kulturen är på många områden dominerande och har idag stort inflytande på resten av världen. Världen har det senaste århundradet amerikaniserats.<sup>1</sup> McDonald's är ett av de mest framgångsrika multinationella företagen, som dessutom väsentligen representerar den amerikanska kulturen med positiv inverkan för dess effektivitet, företagsamhet och arbetsmiljö och negativ för dess skräpmat och globala dominans.

Frankrike är en del av den Europeiska unionen och deltar aktivt i strävan till globaliseringen. Samtidigt behåller de sin välkända nationalism i centrum. Globaliseringen är en ständigt pågående debatt i Frankrike. Ett radikalt exempel som skapade stor uppståndelse är jordbrukförbundets ledare, José Bovés, vandalisering av en McDonald's restaurang i Sydfrankrike. Det var en våldsamt symbolisk handling för att beskriva de multinationella företagens orättvisa fördelar framför de inhemska producenterna. Debatten handlar inte bara om att måna om inhemska bönders ekonomi utan också om att bevara den franska matkulturen. José Bové menar att World Trade Organisation (WTO) favoriserar storföretag som McDonald's. Franska staten gör detsamma genom att beskatta McDonald's måltider med endast 5,5 % moms och traditionella måltider på ordinära restauranger med 19,6 %.<sup>2</sup> Ett annat exempel på folkets nationalistkänsla är resultatet i det senaste presidentvalet. Jean-Marie Le Pen, ledare för nationalistpartiet, vann oväntat en nominering i första omgången, vilket antyder fransmännens nationalistiska åsikter. Samtidigt måste understrykas att Frankrike är för EU och att många av deras storföretag som Renault, Vivendi Universal och Lafarge till stor del ägs av utländska investerare. Dessutom är McDonald's, trots vad det står för, mycket framgångsrikt i Frankrike.

Ritzer redogör för ett fenomen som han har namngett "McDonaldization". Med detta menar han utvecklingen mot en global konsument marknad. Standardisering är ett

---

<sup>1</sup> Usunier J-C, (Ritzer) *Marketing across cultures*, Third edition, 2000, Ritzer G, 1993

<sup>2</sup> Sancton/Le Quesne, Time Europe, "Some like it haute", juni 4 2002.

centralt begrepp i hans teorier och McDonald's är enligt Ritzer det ultimata exemplet på detta. Han beskriver standardisering i tre steg: (1) samma för alla, (2) samma överallt i världen, (3) samma för alltid.<sup>3</sup> McDonald's koncept, snabb mat av kvalitet och kvantitet till ett lågt pris, stämmer bra in som exempel på standardisering då det är sant i alla delar av världen. Som resande upptäcker man dock att allting faktiskt inte är likadant överallt. Det serveras olika produkter till olika namn i olika länder. McDonald's standardiserar alltså till en viss grad men anpassar sig också efter de lokala marknaderna. Ritzer, Levitt och Kotler samt andra teoretiker använder ofta företag som McDonald's och Coca Cola som de extrema exemplen på standardisering. Jag har funnit dessa påståenden något motsägelsefulla och har därför velat undersöka närmare hur pass sant det är och vari orsakerna till eventuell anpassning kan ligga.

Frankrike är ett förhållandevis mångkulturellt land med en lång historia och stark nationell prägel. McDonald's är ett multinationellt företag med ett starkt varumärke med tydlig amerikansk bakgrund. Jag har valt dessa två eftersom jag anser att de kan uppfattas som två sidor på samma mynt, dvs. de har mycket gemensamt men är ändå till väsentliga delar väsensskilda.

### **1.1.2 Val av ämne och fallföretag**

Mitt val av ämne grundar sig i mitt naturliga intresse för andra kulturer, men framför allt effekten på individen och samhället när kulturer blandas. Jag har en internationell bakgrund med uppväxt i Schweiz, Belgien, Frankrike och givetvis Sverige. Detta har gett mig chansen att skapa egna erfarenheter och uppfattningar i ämnet. Jag bor för närvarande i Paris, Frankrike, vilket ger en bra utgångspunkt för uppsatsen.

Under det relativt breda huvudämnet "Marknadsföring i vardagen" kom den internationella marknaden mig direkt på tanken. Vid en utlandsetablering är de kulturella skillnaderna något företag dagligen måste ta hänsyn till. Den franska kulturen skiljer sig väsentligt från den amerikanska, vilket i sig skapar debatt. För att leda in ämnet på en mer företagsekonomisk nivå har jag valt att utgå ifrån ett fallföretag. McDonald's etablering och agerande i Frankrike ger mig två extremiteter som väl illustrerar en problematik som blir allt mer vanlig i världen.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att utreda om teoretikernas användande av McDonald's som det ultimata exemplet på global standardisering av marknadsmixen kan rättfärdigas. Genom att studera McDonald's Frankrike analyseras orsaker som kan ligga bakom valet av standardisering respektive anpassning. Framförallt har jag velat visa på de kulturella skillnadernas inflytande på marknadsföringen.

---

<sup>3</sup> Ritzer enligt Usunier J C, s. 5

### 1.2.1 Problemformulering

För att klargöra syftet har jag formulerat två grundläggande frågor. Företag som beslutar sig för att agera på andra marknader än den inhemska ställs inför ett antal marknadsföringsstrategiska val. Företagets marknadsmix<sup>4</sup> redogör för dess kommunikation med omvärlden och består traditionellt av produkt, pris, påverkan och plats. Mötet med en annan kultur kräver en avvägning mellan att anpassa och standardisera marknadsmixen för att på bästa sätt nå ut till konsumenterna och andra relevanta aktörer på marknaden. Detta leder fram till de konkreta frågeställningarna.

- Vilka kulturella barriärer har McDonald's mött i Frankrike?
- Hur använder sig McDonald's av standardisering respektive anpassning av marknadsmixen?

### 1.3 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa mina studier till fallföretaget McDonald's möte med den franska marknaden. Deras etablering på andra marknader kommer endast användas som jämförande exempel.

Vidare är det vid en utlandsetablering många områden inom en företagsorganisation som berörs. Jag har valt att studera de marknadsföringsmässiga och kulturella aspekterna. Dessutom finns det inom marknadsföringen en rad olika infallsvinklar för att besvara denna frågeställning. Jag har velat vara strukturerad och okomplicerad och har därför valt att till största del diskutera kulturella barriärer vid internationell marknadsföring samt standardisering och anpassning av marknadsmixen.

### 1.4 Målgrupp

Min uppsats vänder sig framförallt till studenter och professorer inom marknadsföring på universitetsnivå samt eventuella företag, som kan tänkas stöta på liknande problem som McDonald's. Jag vill dock påpeka att alla företagsfall är unika och därför måste varje företag se över sin egen strategi trots liknande förutsättningar.

Med denna målgrupp tar jag mig friheten att använda ekonomiska facktermer utan närmare definitioner.

---

<sup>4</sup> Kotler, *Principles of marketing*, 1996, sjunde upplagan

## 1.5 Disposition

### Kapitel 1:

Jag introducerar uppsatsen och dess disposition samt redogör för min problemställning, syfte, avgränsningar och målgrupp.

### Kapitel 2:

Metodavsnittet berättar om hur jag valt ämne, infallsvinkel samt vilka teorier jag valt för att kunna besvara problemställningen och uppnå syftet. Jag gör en kritisk analys av primär och sekundär information.

### Kapitel 3:

Teoriavsnittet beskriver de relevanta företagsekonomiska och kulturella teorier som jag anser vara nödvändiga för min analys av fallföretaget. Dessa stöds av tillhörande modeller.

### Kapitel 4:

Jag kombinerar i det här kapitlet mina resultat från den empiriska undersökningen med analysen. Jag gör först en kort introduktion av McDonald's Frankrike och går därefter in och analyserar företagets marknadsmix och strategi.

### Kapitel 5:

I slutsatsen lägger jag fram mitt resultat av den analys som jag gjort i föregående kapitel.



## 2. Metod

*I metodkapitlet beskriver jag hur jag har gått till väga för att uppnå uppsatsens syfte. Valet av ämne, fallföretag och teori ger en utgångspunkt för kommande avsnitt. Kapitlet är uppdelat i övergripande metod och handgriplig metod.*

### 2.1 Övergripande metod

#### 2.1.1 Val av teori

Efter att ha satt mig in i ämnet kunde jag utforma min problemformulering. Med denna som utgångspunkt sökte jag efter en strukturerad och heltäckande teori som stöd för analysen. Jag fann att specialister inom ämnet, som t.ex. Usunier, till stor del utgår från marknadsmixen; produkt, pris, påverkan och plats. Jag har valt att utgå ifrån Kotlers grundläggande teorier i ämnet och sedan komplettera med Cateoras "International marketing", Halliburton/Hünerbergs "European marketing" och Usuniers "Marketing across cultures". Teorier om standardisering respektive anpassning är också relevanta att ta upp i diskussionen. De kan ses som verktyg att kontrollera den konkurrenskraftiga marknadsmixen. För att få en närmare inblick i de kulturella aspekterna och möjliga barriärer har jag också studerat Hofstedes "Cultures and Organizations". Teman som globalisering, kulturella skillnader och nationell kultur behandlas. Denna litteratur stöttas av diverse andra böcker och artiklar och har gett mig en bra grund att stå på.

#### 2.1.2 Infallsvinkel

Min infallsvinkel är hur jag valt att angripa problematiken. Jag tänker utreda vilken betydelse den franska kulturen har på McDonald's marknadsföring. Detta betyder att jag ser problemet från företagets synvinkel och på ett företagsekonomiskt och kulturbetonat sätt. Genom en empirisk undersökning av produkter, prisuppgifter, restaurangplacering och framförallt reklamkampanjer tillsammans med teorin uppnår jag mitt syfte. Jag har velat ge en bra kulturell grund att stå på inför analysen, varför jag behandlar detta ämne relativt ingående.

#### 2.1.3 Referensram

Mina kunskaper, normer och värderingar skapar min referensram, som naturligt påverkar och vinklar uppsatsens innehåll. Jag har som utgångspunkt ekonomiutbildningen på Lunds universitet med valda kurser som Företagets kommunikation, Intäktsstrategier och Marknadsanalys. Dessutom har jag läst

Intercultural communication, The new economy and media samt International marketing vid ett amerikanskt universitet i Paris. Mina livserfarenheter och allmänbildning har också starkt bidragit till uppsatsens utformning.

Eftersom jag skriver uppsatsen själv har jag känt att det varit viktigt att få feedback från annat håll. Jag har då framförallt vänt mig till två personer, min bror och min pappa, som båda är verksamma inom bland annat marknadsföring.

## **2.2 Handgriplig metod**

### **2.2.1 Undersökningsmetod**

Jag kommer att göra min analys genom att dra generella slutsatser av mitt empiriska material. Det är att föredra på kandidatnivå, när både tid och erfarenhet begränsar min möjlighet att ifrågasätta eller komplettera ansedda forskares teorier. Detta hindrar mig inte från att använda teorier, utan innebär bara att jag inte kommer att pröva dem.

### **2.2.2 Insamling av sekundärdata**

I och med att en uppsats har en dynamisk karaktär är insamlandet av sekundärdata en pågående process. Allt eftersom nya problem och frågor dyker upp finns det anledning att söka ny information och litteratur. Min tyngdpunkt har varit att fördjupa mig i internationell marknadsföring samt i kulturella studier och då framförallt de som berör Frankrike och USA.

Min insamling av litteratur skedde mestadels från Ekonomiska kursbiblioteket, Ekonomihögskolans bibliotek samt två bibliotek i Paris, Cujas som tillhör universitetet Sorbonne och The American library som tillhör The American University of Paris. Genom att söka i databaserna Libris och Lolita fann jag litteratur, artiklar och tidigare studentuppsatser. Jag har även använt mig av Internet och sökt artiklar i både svenska, amerikanska och franska tidskrifter och tidningar.

Förutom litteraturen har jag använt mig av material från McDonald's så som årsredovisningar och allmän information. McDonald's skickade en stor mängd material om deras produkter, kampanjer, arbetssätt, engagemang etc. Detta material har hjälpt mig mycket tack vare dess kompletta innehåll. Jag har också sökt rent statistiskt material om den så kallade fastfood-branschen och McDonald's i synnerhet.

### 2.2.3 Insamling av primärdata

Efter att funderat över olika alternativ för att på bästa sätt få primär information om McDonald's agerande på den franska marknaden kom jag fram till att jag skulle utgå ifrån två huvudkällor: reklamkampanjer och egna observationer. Jag har kompletterat detta med en mindre intervju med en anställd på McDonald's.

Reklamkampanjsstudien gjorde jag på de två franska biblioteken. Jag gick igenom ett stort antal tidskrifter och tidningar som t ex Le Point, Le Monde och Le Parisien. Jag gick också igenom en rad olika aktuella dam och branschtidningar som t ex Elle, Vogue och Marie-Claire. Jag fann att de sistnämnda föredrogs som medium av McDonald's framför de förstnämnda. Genom att söka i dessa tidningar och tidskrifter kunde jag få information om kampanjerna som i sin tur gav information om produkter, priser, sponsring, erbjudanden, målgrupper, men framförallt om kommunikationen och de problem som mött McDonald's i Frankrike. Jag har lagt till en reklamsida som bilaga från tidskriften Marie-Claire för att ge ett exempel på en reklamkampanj samt mitt val av underlag. Tidningen vänder sig framförallt till unga kvinnor i 20-35-års åldern.

Mina fältobservationer har bestått i att jag har besökt ett 20-tal McDonald's restauranger i Parisområdet. Jag har på så sätt fått en uppfattning om strategin för restaurangernas placering, design, målgrupp m.m.

Fördelen med den här metoden framför exempelvis djupintervjuer med anställda på McDonald's är att jag får en mer objektiv bild av hur de har gått till väga. Dessutom tycker jag att jag får en bra uppfattning av det samtida samhället när jag söker i tidningar och tidskrifter. McDonald's reklamkampanj ställs då i kontrast till nyheter, personer och framförallt andra företags reklamkampanjer.

Jag har också pratat med en restaurangansvarig (Fabrice Colvert, La Motte-Picquet) på en McDonald's i centrala Paris för att få information om bl a priser, restauranglägen och kundattityder. Denna intervju var väldigt informell och bestod i ett antal spontana frågor vid två tillfällen. Den utfördes framförallt för att jag saknade dokumenterad information om priserna.

## 2.3 Källkritik

### 2.3.1 Kritik av sekundärdata

Sekundära källor skall alltid läsas kritiskt för att på så vis undvika felaktigheter. Litteraturen jag har använt kan kritiseras av att inte vara helt objektiv, så kallad tendenskritik.<sup>5</sup> Trots att författarna inte haft subjektiva intressen i exempelvis ett företag genomsyras materialet av deras val av källor, referensramar etc. Detta är dock

---

<sup>5</sup> Wiederheim-Paul F och Eriksson L, s. 151

försumbart eftersom jag använt mig av ett antal olika böcker och författare. Vidare ska litteraturen vara så aktuell som möjligt, enligt samtidskravet.<sup>6</sup> Litteraturen jag använt är från mitten av 90- talet, samt reviderade versioner, vilket kan anses som nutid.

Det skrivna material som jag fått av McDonald's är givetvis skrivet till McDonald's egen fördel. Genom att vara kritiskt medveten om detta är dessa källor ändå väldigt användbara. Jag har ändå funnit deras material förvånansvärt tvåsidigt. Vidare kan statistiska källor kritiserars för att ge missvisande diagram och konstiga jämförelser, men eftersom jag vänt mig till auktoriserade källor utan egenintresse, som t.ex. The European Franchise Federation, så menar jag att de kan anses som relativt pålitliga.

### **2.3.2 Kritik av primärdata**

Materialet från reklamkampanjer i tidningar kan inte kritiserars innehållsmässigt. Däremot kan det bedömas vara otillräckligt. Det hade varit bra att kunna komplettera med reklam från TV, radio och affischer för att fullborda den här typen av metod. Jag har tyvärr inte kunnat få tag på sådant material, men har endast exempel från vad jag har sett på fransk TV själv. Vidare måste man vara försiktig med att dra för snäva slutsatser av detta material. Jag tycker därför att läsaren av den här uppsatsen ska vara medveten om mina grunder och mitt utgångsläge.

Mina fältobservationer har ägt rum i centrala och omkringliggande Paris. Detta kan kritiserars för att inte vara representativt för hela Frankrike. Samtidigt är det ett exempel på en storstad med förorter, vilket man kan hitta överallt i Frankrike.

Min intervju skulle kunna kritiserars för att vara subjektiv eftersom jag bara vänt mig till en person. Men eftersom han bör uppfattas som en praktisk informationskälla som inte ville analysera situationen ur mitt syfte, har det ingen större inverkan på innehållet av uppsatsen.

---

<sup>6</sup> Wiederheim-Paul F och Eriksson L, s. 151

## 3. Teori

*Jag inleder teoriavsnittet med en diskussion om kultur och dess åtskiljande faktorer samt vad som är utmärkande för nationell kultur. Jag går vidare lite närmare in på den amerikanska respektive den franska kulturen. Det andra avsnittet handlar om internationell marknadsföring. Jag tar jag upp ämnen som globalisering, standardisering, anpassning och glocalisering. Jag avslutar teoriavsnittet med en redogörelse för marknadsmixen ur ett internationellt perspektiv.*

### 3.1 Kulturdiskussion

#### 3.1.1 Vad är kultur?

Kultur är ett svårdefinierat och brett begrepp, vilket framgår av dess många olika variationer som finns att hitta i litteraturen. Enligt bla Mary Jane Collier är kultur ett system av medvetna och omedvetna symboler, värderingar och normer som förmedlas från generation till generation.<sup>7</sup> Child och Kieser menar vidare att kultur är när det existerar ett gemensamt uppförande och tankemönster.<sup>8</sup> Det är viktigt att poängtera att en kultur inte nödvändigtvis behöver beskriva nationalitet utan kan vara vilken grupp av människor som helst med gemensamma faktorer. Det kan exempelvis vara intressen, kön eller social klass som förenar och bildar en grupp och en kultur.<sup>9</sup>

#### 3.1.2 Kulturella skillnader

För att ytterligare förklara begreppet kultur kan man urskilja 4 olika delar: språk, produktion, institutioner och symboler. Dessa kan fungera ensamt eller samtidigt och är ständigt dynamiska.<sup>10</sup> Den kommande diskussionen om kulturella och nationella skillnader kan ses av marknadsförare som barriärer som skall förstås och på så sätt övervinnas i agerandet på den internationella marknaden. Ett exempel på en kulturell barriär samt betydelsen av att analysera de kulturella skillnaderna är ett företag som producerar stekpannor i Sverige. De bestämde sig för att introducera sig på den tyska marknaden efter att ha fått ett positivt resultat av efterfrågan på en marknadsundersökning. Tyvärr gick försäljningen mycket dåligt vilket man inte riktigt kunde förstå i och med undersökningens resultat. Man bestämde sig för att satsa på en ny undersökning för att ta reda på problemet. Det visade sig att det berodde på att stekpannan saknade ett hål i handtaget, vilket gjorde den mycket

---

<sup>7</sup> Collier M J, *Cultural identity and International communication*, 1988

<sup>8</sup> Usunier J C, *Marketing across cultures*, Third edition, 2000, s. 5

<sup>9</sup> Usunier, s.12

<sup>10</sup> Usunier, s. 7-8

opraktisk för tyskarna som har för vana att hänga upp sina stekpannor. En kulturell barriär kan alltså vara något mycket enkelt, men samtidigt avgörande för företagets framgång.

*Språk:* Enligt språkforskaren Benjamin Whorfs teori så kontrollerar språket vårt sätt att tänka, vårt uppförande och vår världsuppfattning. Detta kommer i sin tur att påverka hur vi löser problem och hanterar relationer. Många forskare har kritiserat Whorfs teori, men den kvarstår ändå som den mest tilltrodda. Språket har olika betydelse i olika kulturer. Man brukar dela in dem i högkontext respektive lågkontext kultur.<sup>11</sup> Med högkontext menas exempelvis länder som Japan eller Italien där största delen av informationen ligger i den fysiska och social kontexten. För japanen har exempelvis de ord som uttalas mycket lite att göra med vad de egentligen vill uttrycka, istället är det agerandet som visar vad orden betyder. I en lågkontext kultur finns det mesta av meddelandet istället i det verbala språket. Vad som menas ska också explicit uttryckas i ord. Hit hör både Frankrike och USA, trots att Frankrike ligger mer mitt emellan hög och lågkontext än åt endast låg. Språket används framförallt för att kommunicera budskap mellan individer. Denna kommunikation är satt i ett sammanhang eller en kontext, som också bidrar till budskapet. Det är när vi är ur sammanhanget som det uppstår kommunikationsproblem och missförstånd. För marknadsförare är det viktigt att förstå sammanhanget för att kunna kommunicera rätt budskap till rätt målgrupp. Exempelvis har samma ord ofta olika styrka och betydelse i olika länder.

*Produktion:* Med produktion menas inte bara materiella ting utan också en kulturs produktion av intellekt, konst och tjänster. Många gånger missuppfattas materialism med en sofistikerad och välbärgad kultur, vilket inte alls behöver vara sant då detta är ett subjektivt påstående. Vad ett land producerar har mycket att göra med dess historia och naturtillgångar. Sveriges inriktning på elektronik och informationsteknologi samt skogs- och gruvindustrin har gjort att svenskar anses mycket noga med utveckling, modernitet och miljö. För Frankrike är tex vin en viktig industrikälla men det har också en stor betydelse för den franska kulturen. En kultur präglas alltså av vad den kan och vill ägna sig åt.

*Institutioner:* Institutioner är en avgörande faktor för en kultur då den genom sin existens sammankopplar individerna till gruppen. Institutionen kan vara ett land med sitt politiska system och lagar eller en familj med sitt interna regelverk. En institution är alltid föränderlig då det är medlemmarna som formar dess utseende. Marknadsföraren måste sätta sig in i det system där han skall agera för att inte bryta mot lagen. I vissa länder är möjligheterna för utformning av marknadsföring strikt reglerade och därför begränsade. Man måste också ta hänsyn till de oskrivna regler som finns i en kultur då dessa också bestämmer vad som är accepterat eller inte.

*Symboler:* Symboler och heliga ting är basen i relationen mellan den fysiska och den metafysiska världen. Symboler är ett språk som hjälper oss att kommunicera genom associationer. Genom att förstå detta samband kan vi kommunicera med ett nytt och många gånger mer kraftfullt ”språk”. Usunier påpekar symbolernas starka roll i marknadsföringen. Han menar att det är genom färger, utformning och varumärket

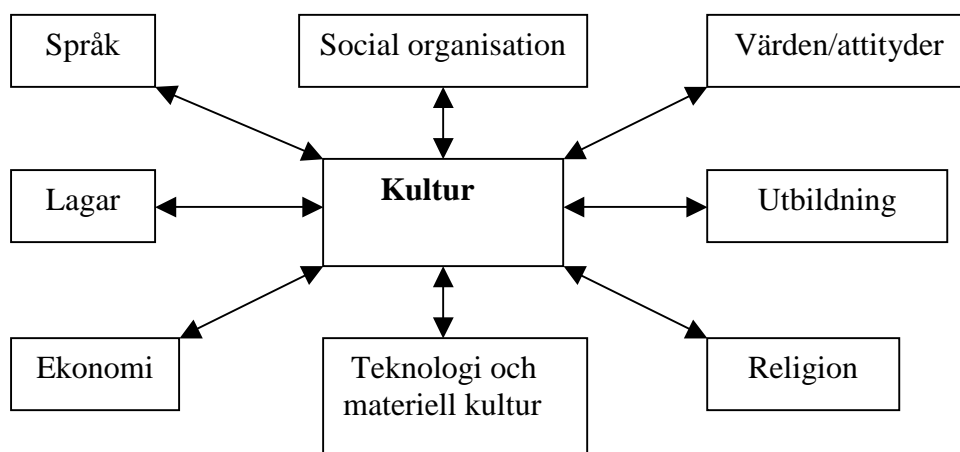
---

<sup>11</sup> Tufvesson I, *Europainriktad marknadsföring*, Academica Adacta, 1996, upplaga 1, s. 66

som vi kommunicerar våra produkter och skapar vår reklam.<sup>12</sup> Som diskuterats ovan skiljer sig normer, värderingar, språk och institutioner länder i mellan. Många gånger kan då symboler komma oss till hjälp för att övervinna de nationella skillnaderna. Exempelvis skapar vi gärna en symbol till ett varumärke istället för ett namn, eller så kombinerar vi namn och symbol. Ibland kan namnet skilja sig åt i olika länder men symbolen är densamma och hjälper konsumenten att identifiera varan. Detta kräver dock att man har gjort en noggrann undersökning av kulturens symboliska språk så att man kommunicerar rätt budskap.

### 3.1.3 Nationell kultur

Ett lands kultur kan bara identifieras i förhållande till andra länders kulturer.<sup>13</sup> Schweiz har exempelvis en kultur i förhållande till Sverige, men Schweiz i sig själv är ett mångkulturellt land med 4 olika språk, ännu fler folkslag och ett stort antal självstyrande kanton. Grupperna övervinner skillnaderna genom att fungera mer eller mindre självständigt inom landet och agera tillsammans i allt som är utanför landet.<sup>14</sup> Den holländske forskaren Hofstede har genom sina studier i Europa kommit fram till ett antal påverkande faktorer som tenderar att skilja länder åt. Genom sin uppdelning förklarar modellen olika aspekter i livet i ett visst land.<sup>15</sup> Som vi ser bygger dessa i mångt och mycket på de redan diskuterade fyra elementen som brukar användas för att beskriva alla sorters kulturer.



Figur 3.1 Faktorer som är kopplade till kultur

<sup>12</sup> Usunier, s. 7 och 10

<sup>13</sup> Tufvesson, s. 62

<sup>14</sup> Usunier, s. 11

<sup>15</sup> Hofstede G, *Cultures and organisations. Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*, 1994

Genom sina iakttagelser från de ovanstående faktorerna kunde Hofstede identifiera fyra olika dimensioner att karakterisera de olika kulturerna med. Jag har funnit dessa förklaringar lättförståliga och välstrukturerade och därför användbara. Nedan ses tabellen med de resultat som Hofstede kom fram till. Jag har förutom USA och Frankrike tagit med andra länder som jämförelser.

- Individualism kontra kollektivism
- Stor maktskillnad kontra liten maktskillnad
- Starkt osäkerhetsundvikande kontra svagt osäkerhetsundvikande
- Maskulinitet kontra feminitet

Land	Indiv/Kollek	Maktskill	Osäkerhetsund	Mask/Fem
USA	91	40	46	62
Frankrike	71	68	86	43
Sverige	71	31	29	5
Tyskland	67	35	65	66
Grekland	35	60	112	57
Italien	76	50	75	70
Portugal	27	63	104	31
Danmark	74	18	23	16

Tabell 3:1 Hofstedts värden av de fyra kulturdimensionerna, 8 av 53 länder.

*Individualism kontra kollektivism* beskriver till vilken grad individer identifierar sig med den grupp de tillhör. I ett land med stark individualism står individen i centrum och kollektivet kommer för det mesta i andra hand. Både USA och Frankrike är individualistiska samhällen där individen anses fungera bäst ensam. Som vi ser i tabellen av Hofstedts studie ligger USA på 91 och Frankrike på 71, som kan jämföras med tex. Grekland 35 och Portugal 27 som anses vara kollektiva samhällen. I en annan studie gjord av Trompenaars och Hampden-Turner anses Frankrike som en kollektivistisk kultur. De menar att fransmannens inställning på ex. arbetsplatsen är att medarbetare också är vänner, att resultatet är uppnått av gruppen och inte av individen. De kom också fram till att amerikanen rankar frihet på arbetsplatsen högre än omhändertagande av anställda när det gäller effekten av ett beslut i organisationen. Fransmannen rankade tvärtom och förväntar sig alltså inte bara jobb på arbetsplatsen utan också relationer och ansvarstagande.<sup>16</sup> Både Usunier, Tufvesson och Hofstede hävdar dock att fransmannen är individualist, vilket kan ses som ett problem då det krockar med dess hierarkiska företagsorganisation. Usunier menar dock att tack vare att fransmännen lärt sig maktsystemet redan som barn fungerar individualismen och hierarkin samstämmigt ändå.<sup>17</sup> Genom att använda symboler som titlar, klädsel, inredning etc. markerar man sin plats. Som marknadsförare är kollektivism att föredra då den kan vara lättare att påverka om man bara når nyckelpersonerna inom gruppen.

<sup>16</sup> Hampden-Turner C och Trompenaars A, *The Seven Cultures of Capitalism*, 1993

<sup>17</sup> Usunier, s. 70



*Stor maktskillnad kontra liten maktskillnad* visar individens reaktion på olika maktpositioner. I många länder, däribland Frankrike, är det allmänt accepterat att det råder stor skillnad mellan ex. chefer och anställda. Den centraliserade pyramidorganisationen är en vanlig struktur på företagen. Detta har många gånger kritiserats av länder med litet maktavstånd för att vara ett ineffektivt system. De nordeuropeiska länderna som ex. Sverige och Danmark, men även USA kan sägas representera den mer informella organisationen där de anställda förväntas agera självständigt. När man etablerar sig internationellt och kommer att anställa de inhemska människorna är det viktigt att man förstår sig på deras förväntningar och sätt att arbeta för att effektivisera så långt som möjligt. Detta betyder att ett företag som kommer från en kultur med liten maktskillnad kan vara tvungna att skapa en mer hierarkisk organisation än vad den är van vid.

*Starkt kontra svagt osäkerhetsundvikande* innebär till vilken grad individer känner sig hotade av osäkra och tvetydiga situationer. Detta har visat sig bero på politiska, sociala, ekonomiska faktorer men framförallt historiska. Länder som under en lång period levt i fred med politisk och ekonomisk stabilitet anses ha svagt osäkerhetsundvikande. Exempel på detta är Sverige och Danmark. Frankrike har en mycket stark osäkerhetsundvikande förmodligen beroende på dess långa historia av krig och politiska oroligheter. Detta betyder att fransmännen undviker konflikter, däremot anses de vara benägna att ta risker, vilket alltså inte kan sammankopplas med konflikter. USA har visserligen också haft en närliggande historia av krig men har haft en annan position än Frankrike. Som synes i tabellen ligger USA någonstans mitt emellan och kan alltså anses vara något försiktiga men inte undvikande.

*Maskulinitet kontra feminitet* beskriver de motstående polerna i sociala attityder och personliga relationer. Maskulinitet representerar ett land där sociala attityder som att vara "störst och bäst" samt att ständigt känna tävlingsinstinkt. Enligt Hofstedts studier är Tyskland och Italien typiska maskulina länder. I feminina länder prioriteras istället relationer och livskvalitet. Sverige är ett typiskt feminint land. Frankrike hamnar mitt emellan och USA kan anses vara ett relativt maskulint land. För marknadsföraren kan det vara intressant att veta att i maskulina länder sätter folk större värde på materiella ägodelar som de kan visa upp. Speciellt officiella varor som bilar och kläder, medan ett feminint land visar större intresse för ex. resor.

Kanske kan det tänkas vara dumt att kategorisera kulturella skillnader då liknande segment går att finna i olika länder och dessutom är det ständigt under förändring.<sup>18</sup> Hoyer och MacInnis menar att det kanske skulle vara klokare av marknadsföraren att söka olika livsstilsmönster.<sup>19</sup> De flesta forskare tror dock på en kombinerad studie eftersom de kulturella skillnaderna som exempelvis språk består. Hofstedt har beskrivit de kulturella skillnaderna mellan nationer genom fyra väldigt breda dimensioner som inte stänger ute individen utan bara generellt beskriver tendenserna i samhället. Nu fortsätter jag med att ge en bild av Frankrike och USA som är de länder som ligger till grund för analysen.

---

<sup>18</sup> Halliburton C och Hünerberg R, *European marketing reading and cases*, 1998

<sup>19</sup> Hoyer W D och MacInnis D J, *Consumer behavior*, second edition, 2001

### 3.1.4 Frankrike & USA

När individer från olika kulturer kommunicerar uppstår naturligt konflikter beroende på de kulturella skillnaderna men också beroende på det så kallade "self reference criterion". Begreppet innebär att vi utgår från oss själva med en inställning att det vi anser vara normalt och lämpligt beteende gäller överallt i världen.<sup>20</sup> Kulturkonflikter ligger alltså till stor grad hos individens inställning. Genom att vara insatt i detta har man skapat en bra grund för att förstå diskussionen om kultur och stereotyper.

USA och Frankrike är kulturkontraster där tillfälle för missförstånd lätt kan uppstå. Trots dess olikheter finns dock tillräckligt med likheter för att kunna kommunicera och lösa konflikter.<sup>21</sup> Jag tänker beskriva den franska respektive den amerikanska karaktären och dess uppfattning om varandra. I en sån här beskrivning är det nödvändigt att generalisera för att få fram ett mönster, vilket innebär att det finns undantag. Jag hoppas ändå kunna ge en klar bild av respektive kultur så att det blir lättare att förstå de barriärer som mött McDonald's i Frankrike.

Fransmannen anses som stolt och individuell och har många gånger symboliserats med tuppen. Deras nationalism kommer av deras identifiering med historien. De är stolta över den franska kulturens påverkan på mode, konst, mat och filosofi. Fransmannens matkultur är viktig för honom och de traditionella maträtterna består. De är mycket medvetna om sin egen historia och vill gärna tro att Frankrike har skapat normer för den moderna demokratin, lagsystem och militär strategi. Den pågående "amerikaniseringen" stör honom då den hotar att ta över Frankrikes plats.<sup>22</sup> Han tycker inte illa om amerikanen men ser denne som ganska naiv och utan principer.<sup>23</sup>

Amerikanen beskrivs som en entusiast och optimist. Han har en stark förmåga att ta initiativ och fatta beslut. Att vara aktiv och ta risker föredras framför att inte göra någonting alls. Detta leder till en ständig press på individen eftersom han värderas efter sina prestationer. Den här livsstilen är nära sammankopplad med materialism och framtidstänkande, som i sin tur leder till otålighet och brådska. Allt måste vara effektivt och det finns ett ständigt sökande efter en bättre lösning. Amerikanen kan sägas ha ett komplex av att sakna Europas långa och rika historia, detta anses bidra till strävan att ständigt vilja vara den bästa. Han uppfattar fransmannen som känslös och med en stark tro på hierarkiska lösningar.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Tufvesson I, s. 62

<sup>21</sup> French W, Zeiss H och Scherer A G, *Intercultural Discourse Ethics: Testing Trompenaars' and Hampden-Turner's Conclusions about Americans and the French*, Journal of business Ethics 34, 2001

<sup>22</sup> Lewis R, *When cultures collide*, 1996

<sup>23</sup> French W, Zeiss H och Scherer A G, s. 145

<sup>24</sup> French W, Zeiss H och Scherer A G, s. 145

## 3.2 Internationell marknadsföring

### 3.2.1 Globaliseringen

Den ekonomiska utvecklingen är nära sammankopplad med den politiska, sociala och legislativa världen. Tillsammans bidrar de till en homogenisering av världsmarknaden, det vi idag kallar globalisering. Internet låter miljoner människor världen över att kommunicera med varandra utan gränser. Samtidigt tillåter dagens transportmöjligheter människor att resa och få erfarenheter från andra länder. Dessutom kan fler och fler människor idag behärska engelska, vilket ger förbättrade möjligheter till kommunikation över gränserna. Det finns idag otaliga exempel på hur vår värld blir allt mindre. Trots detta är den homogena världsmarknaden fortfarande bara en myt och långt ifrån verklighet.

Den kontroversiella uppfattningen att den amerikanska livsstilen är tilldragande överallt i världen är enligt Firat en modern tanke som går hand i hand med vad som uppfattas vara globalisering. Han menar att verklig globalisering är när den vanliga konsumenten i USA äter importerad äkta fransk foie gras och fransmannen äter jordnötssmör och sylt, när kanadensaren bär kimono och engelsmannen lederhosen. Hans poäng är att dagens globalisering är enkelriktad och är därför långt ifrån sann.<sup>25</sup>

Av de 100 verkligt globala märkena och produkterna, FMCG (fast moving consumer goods) som tex. Coca-Cola, Colgate, Bacardi, Kleenex, Marlboro och Nestlé är det ändå bara 7 som är kända i alla de tre stora konsumentmarknaderna USA, Europa och Japan. Dessa 7 är: Coca-Cola, McDonald's, Kleenex, Nestlé, Sony; Panasonic och Kentucky Fried Chicken. Det här ger en bild av hur pass global konsumentmarknaden verkligen är.<sup>26</sup>

Världsmarknaden har traditionellt betraktats ur ett nationellt perspektiv, dvs. varje lands marknad för sig. Idag kan, trots vad som sagts emot globaliseringen, världsmarknaden utöver den nationella betraktas ur ytterligare två perspektiv: det globala och det paneuropeiska.<sup>27</sup>

Det globala perspektivet behandlar hela världen som en enda marknad där ingen anpassning sker. Marknadsmixen är helt standardiserad, vilket ger stordriftsfördelar och lägre kostnader. Med det här tillvägagångssättet riskerar man dock att inte nå ut till alla potentiella kunder eftersom preferenser och behov skiftar.

Det paneuropeiska perspektivet betraktar Europa som en marknad som kan skiljas från resten av världen. Genom den Europeiska Unionen och slopandet av diverse handelshinder inom Europa har marknaden sakta blivit mer homogen. Företag inom

---

<sup>25</sup> Usunier J-C, s. 147

<sup>26</sup> Tufvesson I, s. 87

<sup>27</sup> Halliburton C och Hünerberg R, s. 26

EU kan utan större problem och kostnader agera i andra EU länder. Detta betyder att vi har fått ett mer likartat konsumentutbud som också lett till liknande preferenser. Levitt är en av pionjärerna inom den globala marknadsföringen. Han menar att den ökade konkurrensen och utvecklingen i teknologin, samt att konsumenterna söker likartade kvalitetsprodukter till lågt pris gör marknaden idealisk för standardiserade produkter. Kotler menar och andra sidan att detta endast kan tillämpas på ett fåtal branscher som t ex. läskedrycksindustrin med särskilt Coca-Cola.<sup>28</sup>

Vid internationell marknadsföring bör enligt Halliburton och Hünerberg tre internationaliserande krafter beaktas: globaliseringen av de olika världsmarknaderna, globaliseringen av industrierna och globaliseringen av konkurrensen.<sup>29</sup>

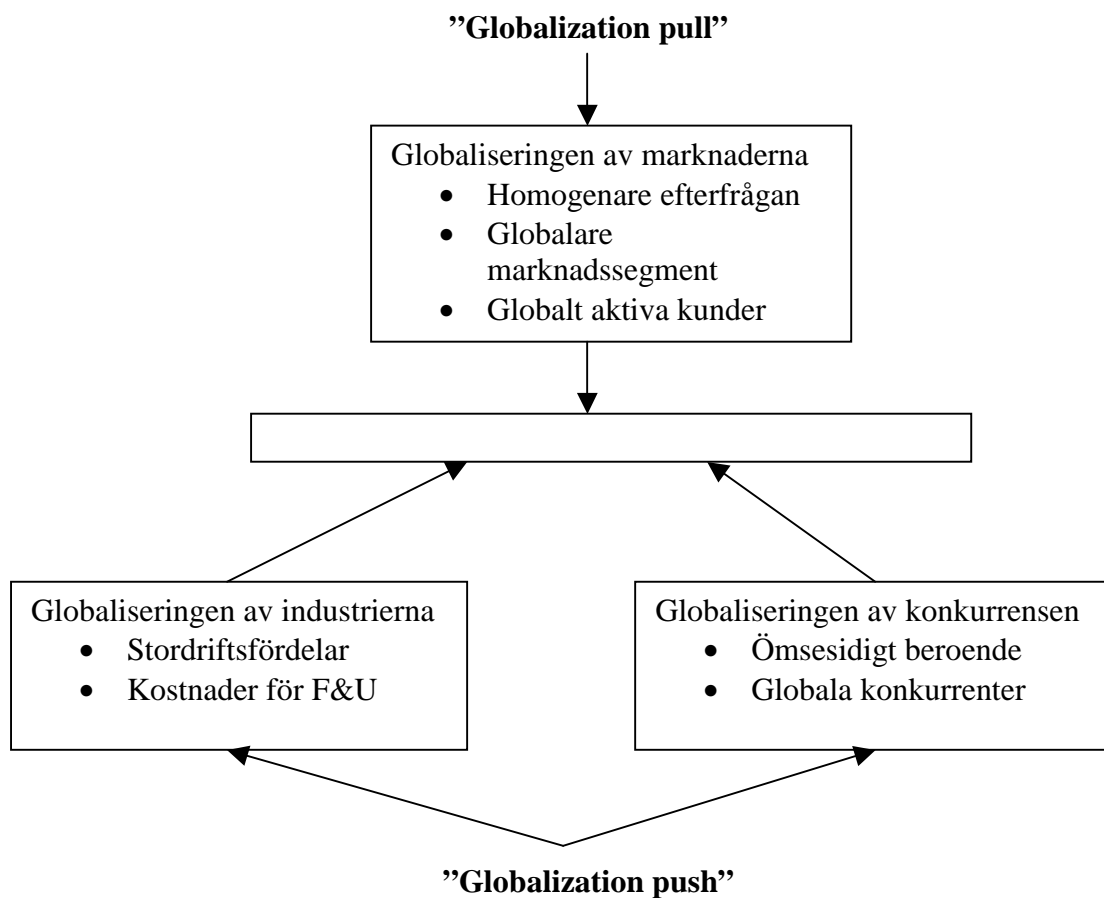
Med globalisering av världsmarknaderna menas det som just diskuterats, dvs. utvecklingen mot homogenare efterfrågan och kundsegment. Detta leder till en ökad efterfrågan på standardiserade varor och tjänster, som benämns "globalization pull". Den andra kraften behandlar globaliseringen av industrierna. Inom många branscher kan företag idag inte överleva och vara vinstgivande genom att bara agera på hemmamarknaden. Större konkurrens gör att företag med stordriftsfördelar blir segrare på marknaden. Den tredje kraften betonar betydelsen av att redan från start organisera och driva sitt företag internationellt och storskaligt. Om detta görs resultatrikt kommer företaget att vara överlägsen sina internationella konkurrenter. Med detta menas att dotterbolagen inte längre skall betraktas som resultatenheter utan som delar i en stor internationell företagsportfölj. På så sätt kan dotterbolagen balansera sina individuella behov men i linje med koncernens mål. De två sistnämnda krafterna ger upphov till den så kallade "globalization push", vilket innebär en utveckling mot en mer standardiserad marknad.

På nästa sida visas en modell som sammanfattar resonemanget kring globaliseringen. Alla krafterna kommer gemensamt att verka för en mer standardiserad marknad. Det här resonemanget stödjer Levitts teorier, men eftersom det kritiserats av andra forskare ska det betraktas kritiskt. Jag tycker dock att det är relevant i en diskussion om McDonald's.

---

<sup>28</sup> Halliburton C och Hünerberg R, s. 27

<sup>29</sup> Halliburton C och Hünerberg R, s. 46



*figur 3.1 Globalisationens krafter*

### 3.2.2 Standardisering eller anpassning?

Halliburton och Hünenberg menar att tanken med standardisering är att den ska effektivisera marknadsföringen. Genom att använda en viss teknik, miljö eller hälso standard blir varan mer konkurrenskraftig och kan fungera som utgångspunkt för kompletterande varor. Dessutom tillåter detta ”benchmarking” på internationell nivå. En annan fördel är att genom att ha samma vara internationellt kan man lansera samma reklamkampanjer samtidigt världen över, samt positionera sig likvärdigt. Fördelen är att det stärker varans/företagets image och identitet. Dagens konkurrens, speciellt på konsumentmarknaden, gör att det krävs ett starkt varumärke och en övertygande profil för att få konsumentens uppmärksamhet. Dessa faktorer möjliggör att man även kan standardisera själva marknadsföringsprocessen, vilket tillåter bättre kontroll och överblick, samt en förenklad kommunikation av idéer. Den kanske främsta och tyngsta fördelen med standardisering är minskade kostnader och sparad tid. Kostnaden per producerad enhet sjunker samtidigt som det blir ett bortfall i eventuella intäkter som skulle ha kunnat tjänas med en anpassad marknadsföring.

Företaget måste därför se till marknaden och väga de sparade kostnaderna mot de förlorade intäkterna vid valet av strategi.<sup>30</sup>

Cateora menar att det hela handlar om konkurrens. Idag söker kunden kvalitetsprodukter till ett passande pris. Eftersom utbudet är stort krävs det av företagen en effektiv marknadsföring för att fånga kundens uppmärksamhet. På den globala marknaden är kvalitet det främsta och mest långsiktiga konkurrensmedlet och valet av standardisering eller anpassning är avgörande för att kunna leverera det.<sup>31</sup>

Halliburton och Hünerberg säger att varje enskilt företag först och främst måste ta ställning till om deras specifika produkt passar att standardisera. Antalet barriärer och påverkande faktorer ökar proportionellt med antalet nationella marknader. En vara kan alltså tyckas vara lämplig att standardisera i några länder men ökar man lanseringen med fler länder kan nackdelarna bli större än fördelarna. Produkter kan rankas hierarkiskt enligt hur lämpliga de är att standardisera. Kulturlösa produkter som klockor och flygplan anses som bäst anpassade. Därefter har vi tekniska produkter som Tv, video och datorer, vilka följs av livsstils produkter som Coca-Cola och jeans och prestigeprodukter som parfym och designer kläder. Alla dessa produkter anses som passande för standardisering. Däremot är designade tekniska produkter som exempelvis hushållsredskap och produkter med nationell identitet som vin och mat inte speciellt anpassningsbara.<sup>32</sup>

Det finns idag en organisation, ISO (International Organization for Standardization), som jobbar med den komplicerade uppgiften att samordna olika standarder till en. Många av deras standarder används idag världen över, exempelvis ISO 9000 som är en kvalitets standard. EU länderna deltar i den här rörelsen för att skapa ett mer homogent EU. Dessa standardiseringsmått används idag i hög grad som konkurrensmedel. Är något ISO-märkt har det större chans att överleva och bli framgångsrikt än de som inte har det.

Det som talar emot standardisering på den internationella marknaden är att företaget konfronteras med diverse barriärer. Som diskuterats i tidigare i kapitlet är kulturella barriärer den största och oftast svåraste faktorn att övervinna. Andra barriärer kan vara lagliga, politiska och ekonomiska, exempelvis är det vanligt med prisrestriktioner och tullar. Med ekonomiska barriärer menas också ekonomisk utveckling. Tufvesson menar att standardisering är lämplig för länderna inom Triaden, dvs. USA, Japan och länderna inom EU.<sup>33</sup> Detta gör att många U-länder utelämnas och därför saknar en rad produkter. Funktionella problem som förpackningsvanor och återförsäljarsystem anses också bland de viktigaste för att möjliggöra standardisering. Den teknologiska utvecklingen kan också göra att varan inte fungerar eller har kompatibla produkter och därför begränsar dess nytta och användning.

Anpassningstrategi innebär att man anpassar marknadsföringens komponenter, produkt, pris, påverkan och plats, efter den enskilda nationella marknaden. Det här är relativt standardisering väldigt kostsamt, men kan löna sig i längden. Genom att tillfredsställa den lokala marknads behov och preferenser når man ut till den

---

<sup>30</sup> Halliburton C och Hünerberg R, s. 48

<sup>31</sup> Cateora, , *International marketing*, 1993, s. 400

<sup>32</sup> Halliburton C och Hünerberg R, s. 51

<sup>33</sup> Tufvesson I, s. 22

tilltänkta målgruppen och får alltså ett mindre bortfall. Skillnader i behov och preferenser kan grunda sig i kulturella eller ekonomiska skillnader. Företaget måste analysera marknaden och avgöra vilka skillnader som kräver anpassning samt om det existerar barriärer mot eventuell standardisering. Liksom i diskussionen om standardisering är det avgörande beslutet oftast ekonomiskt, men man får inte glömma effekten som en dåligt anpassad marknadsföring kan ha på varumärket och företagets image och identitet. Idag är det extra viktigt i och med möjligheten till kommunikation över gränserna och människors mobilitet.

Oftast är varken extrem standardisering eller extrem anpassning den bästa lösning, utan istället lite av båda. Detta är något som brukar kallas globalisering, vilket innebär att standardisering sker där det är möjligt och anpassning där det är nödvändigt. Cateora uttrycker det så här: "Think globally, act locally."<sup>34</sup> Med detta går jag vidare in på hur man kan standardisera respektive anpassa marknadsmixens olika komponenter.

## 3.3 Marknadsmixen

### 3.3.1 Produkt

Kotler beskriver en produkt som en vara eller tjänst som kan tillfredställa kundens behov och önsningar.<sup>35</sup> Usunier spinner vidare och förklarar att en konsument inte köper produkten i sig utan istället fördelar som produkten för med sig. Han menar att produkter kan beskrivas med en samling av tre attribut: fysiska, tjänste och symboliska attribut. Dessa kan standardiseras eller anpassas beroende på vilken marknad företaget agerar på samt vilken sorts produkt det är. Detta är viktigt då konsumenterna från olika länder sätter olika värde på de tre attributen. Exempelvis tycker tyskarna att det är mycket viktigt att en bil är miljövänlig medan det är relativt oviktigt för engelsmännen.<sup>36</sup> Cateora beskriver produkt på ett liknande sätt. En produkt består av olika komponenter: kärnprodukten, är dess fysiska och funktionella egenskaper, förpackningskomponenten, innefattar varumärke, förpackning, kvalitet och pris, och slutligen support och service komponenten, som innebär garanti, reparation, underhåll etc.<sup>37</sup> Jag tänkte börja med att redogöra för ett företags olika val av produktdifferentiering vid inträde på en ny nationell marknad. Därefter fortsätter jag med att beskriva Usuniers attribut och deras funktion vid internationell marknadsföring.

Ett företag har enligt Kotler tre alternativ när de ska introducera en produkt på en ny marknad:<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Cateora P, s. 502

<sup>35</sup> Kotler P, s. 8

<sup>36</sup> Usunier J-C, s. 283

<sup>37</sup> Cateora P, s. 378

<sup>38</sup> Kotler P, s. 644-645

1. *Lansering av oförändrad produkt*, innebär att man behåller produkten som den är och söker konsumenter för den. Den här metoden passar bra för livsstilsprodukter som Levis, Nike och Coca Cola. Genom att man kan undvika anpassad marknadsföring samt utvecklingskostnader är metoden inte så kostsam. Om företaget gjort en felbedömning om produktens plats på marknaden kan det istället bli mycket dyrt.
2. *Produktanpassning*, innebär att den redan existerande produkten anpassas för att möta den lokala marknadens behov och preferenser. Genom att behålla huvudkonceptet är det här en hanterbar metod. McDonald's är ett utmärkt exempel på hur det här kan fungera.
3. *Produktutveckling*, innebär att en helt ny produkt tas fram för den nya marknaden. Detta är kostsamt men lönar sig i längden då man tillfredställer den tilltänkta målgruppens behov och preferenser. Det finns även en variant på denna metod som innebär att man introducerar en produkt som tidigare funnits på andra marknader och som passar bra som introduceringsprodukt på den nya marknaden.

För att kunna bestämma sig för någon av tre ovanstående metoderna så måste företaget först analysera produkten och dess förhållande till konsumentens behov och preferenser samt dess förhållande till marknaden. Detta kan göras genom att dela upp produkten i dess attribut, enligt Usunier.

#### *Fysiska attribut*

Fysiska attribut beskriver hur en produkt ser ut som ex. färg, storlek och vikt. En produkt kan, materiellt sett, vara identisk och unik på alla marknader. Samtidigt kan den utnyttja komponenter som anpassats till den lokala marknaden utan att därigenom förlora sin identitet. Man kan alltså anpassa samtidigt som man utnyttjar skalfördelar genom standardisering.

Det finns flera orsaker till varför en produkt måste anpassas. En anledning är obligatoriska krav som tex. frekvensen av elektricitet eller adaptorn till kontaktuttaget, vilka skiljer sig åt i många länder. För mat- och restaurangindustrin finns det olika hygieniska standarder som måste efterföljas. De obligatoriska orsakerna är dock små i relation till skillnaderna i konsument beteende, preferenser och behov samt marknadsföringsmiljön. Exempelvis skiljer sig ofta mängden per konsumerad portion och frekvensen av samma vara åt i olika länder. Detta gäller tex. flingor. Detta kan i sin tur resultera i att förpackningen måste ändras. Smak preferenser och matvanor har givetvis en stor inverkan på hur varan ska positioneras och marknadsföras, men framförallt vilken funktion den ska fylla. I Sverige äter vi tex. yoghurt mest till frukost medan det i Frankrike anses som en efterrätt, vilket resulterar i att de äter en tjockare och mer krämig yoghurt i liten mängd jämfört med Sveriges ganska rinniga variant i enlitersförpackningar. Det finns många andra orsaker som tex. klimatet i landet, fysiska miljön och konsumenternas läskunnighet. Alla dessa plus de ovanstående kan tvinga företaget att ändra produkten. Anpassningarna kan vara allt ifrån att ändra förpackningen till att ändra hela produkten.



### *Tjänsteattribut*

Med tjänsteattribut menas tjänster som exempelvis tillgång till reservdelar, underhåll, garantier och betjäning. Dessa anses som relativt svåra att standardisera eftersom de är direkt sammankopplade med den lokala konsumentens, miljö, behov och möjligheter. Mängden tjänsteattribut beror på vilken typ av produkt det är.

Exempelvis medföljer mycket lite tjänster när vi handlar mat i jämförelse med om vi handlar en TV. Förväntningarna och kraven på service varierar kraftigt från land till land därför att de är bundna till kulturella och miljö faktorer som tex. teknisk kunskap, lönekostnadsnivå och skillnader i klimat. Andra faktorer som är kopplade till servicen är öppettider och kösystemets funktion. Ett exempel är i USA där tid anses som pengar, vilket höjer kravet på en effektiv och snabb betjäning. En annan viktig del är själva bemötandet av säljare mot köpare. I Frankrike är det väldigt vanligt att expediten kommer fram till dig och frågar om du behöver hjälp. I Sverige är det mer vanligt att expediten låter kunden titta en stund och först när hon visar tecken på intresse kommer expediten fram. Detta är ju en småsak men påverkar trots allt kundens köpbeteende. Slutligen medför tjänsteattributen, i jämförelse till de fysiska attributen, mycket liten kostnadsbesparing om de standardiseras. Dock för de med sig ett väsentligt utbyte av erfarenheter om de utförs på samma sätt överallt.

### *Symboliska attribut*

Symboliska attribut är ofta tolkningen av de fysiska attributen. Med detta menas att vi uppfattar saker vi ser på olika sätt. Det är vår omvärld och kultur som skapar våra uppfattningar. Exempelvis har färger olika betydelser i olika länder. Färgen vit symboliserar födelse och oskuldsfullhet i väst medan det i Kina symboliserar död och sorg. I marknadsföringssammanhang kan detta uppenbarligen vara avgörande för produktens framgång. Eftersom symboler fungerar som språk är det viktigt att lära sig att förstå sig på det för att nå ut med rätt budskap till konsumenten. När det gäller internationell marknadsföring kan ibland en produkt i sig vara en symbol. Exempelvis associeras ofta parfym med Frankrike och snabbmat med USA. Marknadsföraren kan utnyttja den här situationen genom att förstärka den exotiska känslan som kan ges av en produkt från ett annat land. På det här sättet kan varan standardiseras trots att den inte helt passar in. Detta kan också vara ett risktagande då ett lands image kan ändras på grund av externa omständigheter som tex. krig. Om produkten då är starkt bunden till landet kan även den råka illa ut. Vissa företag som tex. Coca-Cola har därför försökt att få en universell image och vill hellre associeras med ungdom, sport och fritid än med USA.

### **3.3.2 Pris**

Priset är uträknat efter de kostnader som uppkommer samt med påslag för vinst. Priset är viktigt i kommunikationen mellan köpare och säljare då det hjälper till att positionera produkten. Relationen mellan pris och kvalitet har stor symbolisk betydelse. Priset förmedlar ett budskap till konsumenten och det gäller att priset stämmer överens med produktens egenskaper för att kundens förväntningar ska uppnås. Uppfattningen om ett visst pris skiljer sig åt i olika länder. En och samma vara kan värderas högt i ett land och lågt i ett annat, mycket beroende på tillgången. Priset är den del av marknadsmixen som anses vara mest flexibel. Det kan ändras både upp och ner utan att orsaka för stora förluster.

Kotler diskuterar två huvudsakliga strategier vid internationell prissättning. Valet av dessa beror på produktens egenskaper, men också förhållandena på den nationella marknaden, som tex. befolkningens ekonomiska möjligheter.<sup>39</sup>

1. *Samma pris på alla marknader*, innebär att man standardiserar priset. Man kan på detta vis lätt göra jämförelser. Dock påverkar detta produktens identitet då den i fattiga länder kan bli ”för” dyr och i rika länder kan associeras med dålig kvalitet eller med en viss typ av konsumenter.
2. *Anpassade priser för de lokala marknaderna*, innebär att man prissätter produkten utifrån vad konsumenten är beredd att betala för den. Ett problem med denna strategi är att man bortser från de reella skillnaderna i kostnader mellan de olika länderna. Ett annat problem är att man därmed skapar möjlighet för ”cross bord purchasing”.

### 3.3.3 Påverkan

Företagets kommunikationsmix består traditionellt av 4 medel: reklam, public relation (PR), sales promotion och personlig försäljning.<sup>40</sup> Dessa fungerar som redskap för att nå ut till konsumenten och förmedla information om produkten. Vid internationell marknadsföring krävs det ofta att dessa anpassas efter den lokala marknaden. Standardisering används dock så långt som möjligt då man på så sätt undviker onödiga kostnader och dubbelarbete. Kotler talar i relation till standardisering och anpassning om centralisering och decentralisering av beslut. Han menar att det finns en rad nyckelfaktorer som avgör om företaget ska standardisera/centralisera marknadskommunikationen.<sup>41</sup> Jag tänkte först redogöra för dessa och sedan gå in på kommunikationsmixens olika delar.

- *Organisations och marknadsföringsmål*, innebär att företag med globala marknadsföringsmål ofta utformar kommunikationen på central nivå. Huvudbudskapet är styrt och standardiserat och endast små anpassningar sker på de lokala marknaderna. Om däremot målet är lokalt eller kortsiktigt så används oftast en decentraliserad anpassad strategi.
- *Standardiserad eller anpassad produkt*, betyder att om produkten är globalt likformig passar det också bra med en standardiserad kommunikationsstrategi och vice versa.
- *Produktens dragningskraft*, innebär att om produkten köps på grund av dess visuella dragningskraft varierar uppfattningarna beroende på kultur. Som diskuterats tidigare kan samma symbol tolkas på olika sätt. Företaget måste alltså undersöka vad som är tilldragande i respektive land och anpassa kommunikationen efter detta.

---

<sup>39</sup> Kotler P, s. 197

<sup>40</sup> Tufvesson I, s. 114

<sup>41</sup> Kotler P, s. 735

- *Kulturell känslighet*, innebär att om produktens användningsområde är starkt sammankopplad med den lokala kulturen så är en anpassad/decentraliserad strategi bättre.
- *Legala restriktioner*, betyder att vissa länder har lagar och regler för hur reklam får utformas, vad som får visas och inte visas samt vad som kan anses kränkande osv. Dessa kräver givetvis obligatorisk anpassning.

Tillgången till olika media i ett land beror på landets ekonomiska utveckling, men också på dess uppfattning om den rätta blandningen av affärer och kulturella/kreativa inslag. I många länder styrs dessutom mediernas ekonomi mer av politiker än av företagets reklam. Exempelvis finns det ofta lagar för hur mycket reklam som får visas på TV i förhållande till program<sup>42</sup>

Vidare påverkar landets kultur, språk, vanor och traditioner m.m starkt hur företaget ska utforma reklamen. Precis som vid nationell marknadsföring, när man vill nå en viss målgrupp, måste man vid internationell marknadsföring särskilja målgruppens preferenser. Utöver detta måste man också identifiera de kulturella skillnaderna. De flesta globala företag tillämpar globalisering, dvs. att de standardiserar kommunikationen så långt som möjligt, men tillåter ändå anpassningar för de lokala marknaderna. Standardiserad marknadsföring har de fördelar att det blir lägre reklamkostnader, bättre global översikt och kontroll samt en mer enhetlig produktprofil. Det anses lämpligast att använda standardiserad marknadsföring för kapitalvaror där målgruppen är homogen världen över och kan nås på samma sätt. Nackdelen med en anpassad strategi är att skalfördelar inte kan uppnås och det kan därför bli väldigt kostsamt. Anpassad strategi bör användas när skillnaderna mellan länderna äventyrar produktens framgång. Nu fortsätter jag att redogöra för kommunikationsmixen.<sup>43</sup>

### *Reklam*

Till reklam räknas betalda annonser i tidningar, tidskrifter, på internet, filmer på TV och bio, affischer och andra tryckta alster av olika slag. Eftersom tillgången på dessa varierar från land till land bör företaget undersöka vilket alternativ som når deras målgrupp på bästa sätt. I USA och Europa existerar alla varianter på reklam, men däremot varierar olika lagar om vad som är tillåtet att visa. I Sverige får reklam för tobak och alkohol inte visas, vilket medför att tobak- och spritbolagen profilerar sig på andra sätt, bla genom sponsring.

### *Public relations (PR)*

PR är information om produkten eller företaget i media som företaget inte direkt betalat för. De flesta presskontakter är på lokal nivå, vilket gör att varje lokal marknad agerar självständigt. Sponsring är en typ av PR som passar väldigt bra i globala sammanhang. Genom att sponsra tex. sportevenemang, kända personer, utställningar m.m. kan företaget synas i ett positivt sammanhang. Denna form av PR är väldigt effektiv tack vare TV som sänder de stora evenemangen globalt.

<sup>42</sup> Usunier J-C, s. 474

<sup>43</sup> Tufvesson I, s. 114-118

### *Sales promotion*

Sales promotion innefattar säljfrämjande åtgärder som tex. rabattkuponger, gratisprover, produkt demonstrationer och konsumenttävlingar. På grund av att det ofta existerar skillnader i distributionskanalerna mellan länderna försvårar det en eventuell standardisering. Det existerar också skillnader i laglig kontroll av sales promotion som talar för att anpassa den här delen av kommunikationsmixen till den lokala marknaden.

### *Personlig försäljning*

Med personlig försäljning är det en aktiv kommunikation mellan en konsument och en säljare. Eftersom man här i allra högsta grad måste känna till kulturen och folket för att på ett övertygande sätt kunna profilera och sälja varan så är en anpassad strategi att föredra.

Tillväxten av nya former av media, som TV-satellitssystemet och internet gör att det är möjligt att nå människor världen över med samma budskap på samma gång. Detta innebär att det skapas ett system utanför nationell kontroll och potential för en mer enhetlig kulturell miljö. Idag anses marknadsföring som dåligt anpassad för standardisering, men detta kan alltså komma att ändras.<sup>44</sup>

### **3.3.4 Plats**

Den sista delen i marknadsmixen är platsen. Den kan beskrivas som företagets fysiska placering och kan vara ett land, en stad eller ett speciellt läge på en speciell gata. Jag kommer framförallt att behandla strategier för val av läget i en stad. Det är produktens funktion och karaktär samt konsumentens behov som framförallt avgör försäljningens placering. Platsen är givetvis avgörande för att attrahera och fånga konsumenternas uppmärksamhet. Kotler redogör för fyra olika faktorer som företaget måste tänka på vid val av plats:<sup>45</sup>

1. *Butiksläge*, innebär att företaget kan välja att till exempel placera sig i centrum eller utanför staden. Vidare val är om de ska vara på shoppinggatan, affärsgatan, shoppingcentret eller stå helt isolerade, kanske invid en motorväg, långt bort från andra butiker och konkurrenter. Företaget måste noga överväga detta beslut eftersom det har en stor inverkan på kostnaden. Ju attraktivare läge desto mer kostar det, men desto större är också konkurrensen.
2. *Lägets karaktär* beskriver uppfattningen om butikens läge, storlek och synlighet samt butikens tillgänglighet för konsumenter, som tex. tillgång till parkeringsplatser.

---

<sup>44</sup> Tufvesson I, s. 115

<sup>45</sup> Kotler P, s. 892

3. *Konsumenternas behov påverkar platsen*, innebär att företaget måste anpassa platsen efter de behov som är sammankopplade med produkten. Exempelvis ska en livsmedelsbutik i allmänhet ligga nära bostadsområdet för att tillåta konsumenter att bära hem sina kassar.
4. *Konkurrenternas läge*, är av stor betydelse. Vanligtvis hittar man företag inom samma bransch på samma ställe. Detta beror på att varje företag för sig fungerar som en magnet för konsumenten och tillsammans blir dragningskraften starkare. Dessutom är det också praktiskt för konsumenten som ofta vill vara effektiv i sina inköp. Detta medför dock att företaget måste hantera konkurrensen omkring dem, precis som en vara i en livsmedelsaffär. Andra väljer att placera sin försäljning långt ifrån sina konkurrenter för att på så vis delvis slippa hantera den problematiken.

## 4. Analysen

*Analysen kommer att bestå av en kombination av resultatet från den empiriska undersökningen samt själva utredningen av McDonald's marknadsmix. Jag har valt detta tillvägagångssätt för att inte göra för många upprepningar och för att jag anser att empirin kan bättre förklara analysen om de står tillsammans. Kapitlet börjar med en presentation av McDonald's Frankrike och fortsätter med en analys av marknadsmixens fyra delar.*

### 4.1 McDonald's och McDonald's Frankrike

#### 4.1.1 Historia och vision

McDonald's övergripande vision är att vara världens bästa upplevelse inom snabbmats industrin. Detta innebär för dem bästa levererade kvalitet, service, renlighet och upplevt värde. För att uppnå detta har företaget satt upp tre mål:

1. Att vara den bästa arbetsgivaren för sina anställda på varje restaurang över hela världen
2. Leverera den bästa funktionella tillfredsställelse på kundens begäran.
3. Uppnå ständigt lönsam tillväxt genom att utvidga varumärket samt utveckla företagets styrkor genom teknologi och nytänkande.<sup>46</sup>

McDonald's är världens mest kända snabbmats kedja med mer än 30 000 restauranger i 121 olika länder. Trots detta står de för mindre än 1 % av jordens matförsörjning, vilket för dem innebär oändliga möjligheter och utmaningar.

Den första McDonald's restaurangen i Frankrike öppnade 1979 i Strasbourg, 1981 skapades Företaget McDonald's France, därefter tog det fart och 10 år senare, 1989, hade 100 restauranger öppnat runt om i Frankrike. År 2000 hade Frankrike 860 restauranger och kunde rankas som trea i Europa efter Tyskland (1091) och England (952). I Frankrike är 740 av 860 restauranger ledda under franchising, de resterande är kontrollerade av McDonald's Frankrike. Under de dryga 20 åren har de öppnat tre Ronald McDonald Hus för sjuka barn, erhållit pris för mest miljömedvetna företag, allierat sig med den franska arbetsförmedlingen l'ANPE för att effektivisera den lokala anställningsproceduren samt utvecklat en rad nya produkter.

---

<sup>46</sup> [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), McDonald's Worldwide Corporate Site

#### 4.1.2 "Born in the USA, made in France"<sup>47</sup>

"Salladen kommer från Languedoc-Rousillon, brownien från Bretagne, pommes fritten från Pas-de-Calais, senapen från Dijon... Ett halvt sekel efter dess födelse i San Bernadino, Kalifornien, säljs den kända hamburgaren, 100 % amerikansk i sin idé och utveckling, i 114 länder över världen. Under resan har den berikats av andra kulturer."<sup>48</sup>, skriver McDonald's i sin företagsinformation. VD:n för McDonald's Frankrike, Eric Gravier, understryker den franska delen av företaget genom att engagera franska leverantörer och distributörer.

Han förstår sig på den franska konsumenten och arbetar för att få dem att förstå McDonald's. Han uttrycker det så här: "Som om ett bra argument inte är tillräckligt, istället finner man oss för det mesta också *för* amerikanska och *för* imperialistiska. McDonald's gör intrång och får varje fransman att glömma deras smör- och skinksmörgås. Våra barn anses hotade av att förlora den riktiga smaken för mat, glömma hur man använder kniv och gaffel samt bli feta liksom de stackars invånarna av den nya världen. I kort, kan man inte nog misstro det hemska M:et, som våra barn känner igen redan innan de kan läsa."<sup>49</sup> Han menar att denna inställning inte är mer än en fix idé och en rädsla för det som tros inkräkta på vanor och tradition. Kännedomen om den franska inställningen har starkt bidragit till McDonald's framgång i Frankrike.

#### 4.1.3 Fransmannen och McDonald's

Jag tyckte det kunde vara intressant att återge lite av den kritik som getts åt McDonald's från diverse fransmän. Dessa ska ses som en illustration för de barriärer som McDonald's måste handskas med, och inte som den allmänna uppfattningen.

*"Hur definierar du McDonald's? Det är snabbt och billigt, det är vad jag kallar fast-bad-food, för det kan inte bli bra"*<sup>50</sup>

*"För att nå ut till fler människor, blir McDonald's mer homogent. Alla smaker, alla former, alla lukter, all inredning... känslan också, är densamma. Från pommes fritt till leendet, till kläderna, inget lämnas åt slumpen"*<sup>51</sup>

*"Det är barnen och ungdomarna som är mest utsatta, de kommer att förlora sin smak. De kommer att sluta med att de äter precis vad som helst, att de kommer att bli feta"*<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> Företagsbroschyr McDonald's Frankrike, s. 52

<sup>48</sup> Företagsbroschyr McDonald's Frankrike, s. 53

<sup>49</sup> Företagsbroschyr McDonald's Frankrike, s. 3

<sup>50</sup> Coffe Jean-Pierre, *Croniqueur gastronomique*

<sup>51</sup> Politis, 15 oktober 1998

<sup>52</sup> Fischler Claude, France-Culture, 23 augusti 1998

## 4.2 Analys av McDonald's marknadsmix

Materialet som jag erhållit från McDonald's var generöst och relativt heltäckande vad gäller produkt, pris, plats och kommunikation. Jag har genom egna fältundersökningar samt tidningsstudier kompletterat det befintliga materialet. Jag kommer i det här avsnittet knyta samman mina teorier med situationen McDonald's.

### 4.2.1 Produkt

McDonald's är ett välutvecklat företag med mycket erfarenheter från olika marknader runt om i världen. Deras styrka ligger i att de lyckats standardisera konceptet och samtidigt anpassa sig till de lokala marknaderna, vilket kan tydliggöras med exemplet Frankrike. Jag tänker redogöra för vad som i huvudsak standardiserats, men framför allt vad som har anpassats och varför.

Enligt min bedömning använder McDonald's vad som benämns produktanpassad strategi och produktutveckling. Vid produktanpassad strategi är en del standardiserad och en del anpassad. McDonald's koncept är standardiserat enligt fyra punkter:

1. *Effektivitet*, innebär att de använder sig av optimal funktionalitet för att effektivisera så långt som möjligt och på så sätt tillgodogöra kundens önsknings så snabbt och bra som det går. Detta uppnås genom bla. stora menytaflor med bilder som tillåter kunden att välja snabbt på väg fram till kassan, de serverar fingermat, vilket gör att det går snabbt att äta samt att både unga och gamla kan äta utan problem, kunden hjälper till att sophantera och det är öppna kök som tillåter kommunikation mellan kassan och kockarna.
2. *Systematik och tillvägagångssätt*, innebär att all köksutrustning är standardiserad och styrd automatiskt, ex. glass och läskautomaterna. Ingredienserna är placerade på ett systematiskt och praktiskt sätt så att hamburgarna skall komponeras likadant. Det här bidrar också till att det inte blir några oväntade situationer för kunden. Det ger personlig kontakt samtidigt som det är betryggande för kunden att förberedelserna inte är personliga. Hygien och service är A och O, och följs först och främst enligt deras egna höga standard men också enligt externa kontrollörer som HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point).
3. *Kvalitet och kvantitet till bra pris*, betyder att McDonald's har kvalitetskrav var de än är och kunden kan lita på att det är bra råvaror. De erbjuder värdemenyer som innefattar kvalitet, kvantitet och lågt pris. Enligt Ritzer skapar McDonald's en psykologisk illusion då kvantitet ofta förknippas med högt värde.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Usunier, Ritzer, s. 146



4. *Förutsebarhet*, innebär att kunden får vad han förväntar sig. Detta är betryggande för konsumenten, då det varken ger bra eller dåliga överraskningar. Med detta menas att McDonald's erbjuder en bas av samma produkter, i liknande förpackningar på varje restaurang, vare sig det är i Tokyo eller Paris.

Genom standardisering uppnår McDonald's skalfördelar. De drar ner på kostnaderna och ökar utbyte av erfarenheter och kan på så vis effektivisera och förbättra ytterligare. Eftersom företaget är organiserat enligt franchising ger standardiseringen en möjlighet till kontroll av de enskilda parterna samt bibehållning av varumärkets enhetliga image. McDonald's betraktar världen ur det globala perspektivet vad gäller standardiseringen av de fyra huvuddelarna. Som vi kan se bygger dessa delar i mångt och mycket på vad både Levitt och Cateora anser vara basen för framgång på den globala marknaden. Detta kan sammanfattas till hög konkurrens, kvalitet och pris. I Frankrike är konkurrensen i restaurangbranschen enorm. Även om man avgränsar och tittar på endast snabbmatsbranschen möts de av kedjor som Quick, Burger King och franska storsäljare som Pomme de Pain och Brioche Dorée. McDonald's har här fördelen att de agerar i hela världen samt att de är organiserade för att driva ett globalt företag. Kvalitet och pris är ju ett företags effektivaste konkurrensmedel och McDonald's kan tack vare standardisering utnyttja skalfördelar och sänka kostnaderna. För en lokal kedja i mindre storlek kan kvalitet bli kostsamt och tvinga upp priset, vilket resulterar i att kunderna söker bättre alternativ. McDonald's är i det här fallet det bättre alternativet och med detta föds den globala konsumenten. McDonald's ger upphov till "globalization pull" genom konsumenternas lojalitet och kvantitet. Detta leder i sin tur, enligt "globalization push", till att andra aktörer på marknaden tvingas efterfölja McDonald's standarder, vilket sakta standardiserar marknaden. Ett bevis på detta är, som nämnts tidigare, att McDonald's är ett av de 7 mest kända varumärkena i världen.

Vilka fördelar ger då standardiseringen för McDonald's produkter? Framförallt stärks varumärket och företagsimagen genom att vara känd för samma sak världen över. Dessutom ökar konkurrensen, vilket ökar kravet på bra produkter. Ständig produktutveckling är viktigt för McDonald's.<sup>54</sup> Med detta kan jag fortsätta med den andra delen i en produktanpassad strategi, dvs. själva anpassningen. Jag kommer samtidigt att diskutera McDonald's produktutveckling.

Utöver den standardiserade grunden har McDonald's möjlighet att anpassa så länge det följer huvudkonceptet. Eftersom Frankrike är en stor marknad fungerar den som en egen enhet styrd från Paris. En fransk organisation som jobbar för McDonald's framgång hjälper dem i mötet med den franska kulturen. Kulturella barriärer kräver anpassning på många olika plan i produkten. Jag kommer att följa Usuniers attribut för att förklara vad, hur och varför produkterna har anpassats.

#### *Fysiska attribut*

Fransmännens motvilja mot McDonald's grundar sig i 3 aspekter: de förstör den franska matkulturen, maten är onyttig och de är för amerikanska. För att överkomma den första av dessa satsar McDonald's starkt på att engagera inhemska bönder. 77 %

---

<sup>54</sup> Årsredovisning, McDonald's koncernen

av McDonald's råvaror kommer från franska bönder och de resterande från Europeiska Unionen. Detta innebär i siffror:<sup>55</sup>

- 48 800 uppfödare av nötkreatur
- 90 uppfödare av kyckling
- 110 uppfödare av grisar
- 100 producenter av veteslag
- 80 producenter av grönsaker
- 375 producenter av potatis

Dessa producenter är sammanställda under ett antal helfranska företag som fanns redan innan McDonald's var aktiva i Frankrike. Dessa levererar och samarbetar enligt McDonald's höga standarder.

- McKey levererar det färdigpreparerade hamburgerköttet (Pays de Loire-Fleury les Aubray, sedan 1988)
- CFF levererar Chicken McNuggets (Pays de Loire-Orléans)
- Keroler bakar patisserieserna (Bretagne)
- Sodebo levererar bacon till hamburgaren McBacon (Bretagne)
- Crudi levererar grönsakerna och fruktsalladen (Midi Pyrénées, sedan 1984)
- EB Boulangerie Francaise gör hamburgerbröden (Ile de France)
- McCain gör pommes fritt och potatisen (Picardie, sedan 1985)<sup>56</sup>

Genom att endast jobba med franska leverantörer bidrar McDonald's starkt till den franska ekonomin. År 2000 uppgick deras råvaruinköp till 400 miljoner euro (1 euro=9,45 SEK). Efter incidenten med jordbruksförbundets ledare José Bové blev detta ännu viktigare och man har för andra året i rad engagerat sig i en internationell jordbruksmässa (Salon International de l'Agriculture). Här ha man skapat kontakter och har tillsammans med sina leverantörer skapat en organisation (Socle Commun de Qualité Agricole) som garanterar bra kvalitet enligt 4 stolpar.<sup>57</sup>

- Spårbara råvaror
- Hygien vid hantering av råvaror
- Respekt för miljön
- Respekt för djuren

Genom att vara ständigt engagerad försöker de bryta den negativa uppfattningen som framförallt hålls av den vuxna befolkningen i Frankrike. För att nå ut till de yngre och starkare målgrupperna krävs det att man anpassar produktsortimentet till deras specifika behov och preferenser. I Frankrike är McDonald's, efter skolan, den mest besökta platsen för ungdomar.<sup>58</sup> Utöver det bassortiment som man kan finna överallt i världen har McDonald's Frankrike satsat på produktanpassning och produktutveckling. Dessa grundar sig framförallt i den franska kulturens traditionella matvanor. Jag har bifogat en komplett dokumentering av den franska menyn med jämförelse till den amerikanska menyn för att tydliggöra diskussionen kring produkterna.

---

<sup>55</sup> Årsredovisning, McDonald's koncernen

<sup>56</sup> McDonald's de A à Z

<sup>57</sup> Bonnes Pratiques de McDonald's

<sup>58</sup> Företagsbroschyr, McDonald's, s. 11

## Frankrike

### Drycker

- Läsk (Coca-Cola (light), Orangina, Sprite)
- Apelsin juice
- Mjök (halvfet)
- Vatten (Evian)
- Öl (Kronenbourg)
- Kaffe (expresso, filter av Jacques Vabre och Carte Noire)
- Te
- Varm choklad

### Hamburgare

- Big Mac
- Hamburger
- Cheeseburger
- Double Cheeseburger
- Royal Cheese
- McDeluxe
- McBacon
- Filet-O-Fish
- McChicken
- Chicken McNuggets (4, 6, 9 eller 20)
- McCroque

### Pommes Frites

- Les Frites (S,M & L)
- Les Deluxe Potatoes

### Sallader

- Salad McShaker (La Chef, La Saumon-Crevettes, La Croquant, La Petite Crudités)

### Dessert

- Muffin
- Brownie
- Äppel paj
- McCrispy
- McCookie
- Molleux (äpple-apelsin)
- Fondant (choklad-apelsin)
- Fruksallad
- Yoghurt (Danone)
- Sundaes (choklad, jorgubb, caramel, nötter)
- Cornet de desert glacé (glass strut)
- Milkshakes (choklad, jordgubb eller vanilj)
- McFlurry (Cappucino, Crunch, Daim, M&M, Bounty, Lion)

### Frukost

- Amerikanska pankakor
- L'Egg McMuffin
- Muffin nature
- Scones
- Trio Vionneserie (1 croissant, 1 pain au chocolate, 1 pain au raisin)

### Tillbehör

- Ketchup
- Moutarde (senap)
- Sauce Frites (mayonnaise)
- Sauce à la ciboulette (gräslökssås)
- Chicken McNuggets sauces (Barbecue, Chinoise, Moutarde, Curry)
- Sirop aromatisé érable (lönnsirap till pannkakor)
- Confiture de fraises (Jordgubbssylt)
- Smör (President)

### Menyer

- Menus Best of... (1 hamburgare, 1 mellan pommes frites och 1 mellan dricka)
- Maxi Menu Best of...(1 hamburgare, 1 stor pommes frites och 1 stor dricka)
- Menu Best of Crudités (1 hamburgare, 1 liten sallad och 1 mellan dricka)
- McMorning Sucré (1 muffin med sylt och smör, 2 pannkakor med lönnsirap, 1 juice, 1 kaffe eller te)
- McMorning Salé (1 McMuffin, 1 juice, 1 kaffe eller te)
- Maxi McMorning Sucré (1 muffin, 1 scone, 2 pannkakor, 1 yoghurt, 1 juice, 1 kaffe eller te)
- Maxi McMorning Salé/Sucré (1 Egg McMuffin, 2 Pannkakor, 1 yoghurt, 1 juice, 1 kaffe eller te)

## USA

### Drycker

- Läsk
- Apelsin Juice (Minute Maid)
- 1% lowfat milk
- Kaffe

### Hamburgare

- Big Mac
- Hamburger
- Cheeseburger
- Double Cheeseburger
- Quarter Pounder with Cheese
- Double Quarter Pounder with Cheese
- Big N'Tasty
- Big N'Tasty with Cheese
- Filet-O-Fish
- Chicken McGrill
- Crispy Chicken
- Grilled Chicken Flatbread Sandwich

### Pommes Frites

- French Fries (S, M, L och Super L)

### Sallader

- McSalad Shaker (Chef, Garden och Grilled Chicken Ceasar)

### Dessert

- Baked Apple Pie
- Fresh Baked Cookies
- Muffins
- Snack Size Fruit'n Yougurt Parfait
- Sundaes (choklad, hot caramel, hot fudge, nötter, cone)
- Milkshakes (choklad, jordgubb, vanilj)
- McFlurry (Butter Finger, Oreo Cookies, M&M)

### Frukost

- Hotcakes & sausage
- Hash Brown
- Bacon, Egg & Cheese Biscuit
- Egg McMuffin
- Ham & Egg Cheese Bagel
- Spanish Omelet Bagel
- Steak & Egg Cheese Bagel
- Sausage Biscuit
- Sausage Biscuit with Egg
- Sausage Breakfast Burrito
- Sausage McMuffin
- Sausage McMuffin with Egg
- Scrambelled Egg

### Tillbehör

- Ketchup
- Musturd
- Honey Musturd sauce
- Mayonnaise
- Light Mayonnaise
- Big Mac Sauce
- Tartar sauce
- Chicken McNuggets sauces (Barbeque, Sweet'N Sour, Hot Musturd, Honey)
- Maple Syrup
- Strawberryjam

Jag tänkte nu ta upp de produkter som tagits fram specifikt för McDonald's Frankrike.

- McDeluxe hamburgare
- Les Deluxe potatoes (potatisklyftor med kryddblandning)
- Sauce à la ciboulette (gräslökssås)
- Sauce frites (mayonnaiseaktig sås)
- Croque McDo (en tunn ost och skink smörgås)
- Le petite crudité (liten sallad istället för pommes frites)
- McShaker salad – räk och lax
- Trio viennoiserie (1 croissant, 1 pain au chocolat och 1 pain au raisin (små))
- Danone Yoghurt
- McCrispy
- Molleux (äpple-apelsin, kladdkaka)
- Fondant (choklad-apelsin, chokladkaka)
- Salad de fruits (fruktsallad)
- McFlurry smaker – Daim, Lion, Bounty, Cappucino, Crunch
- Evian (vatten)
- Kronenbourg (öl)
- Kaffe (espresso och filter)

1997 lanserades den nya hamburgaren McDeluxe tillsammans med Deluxe Potatoes. Hamburgaren är fylld med sallad, lök, tomat, ost och en speciell senapssås. Till klyftpotatisen serveras en gräslökssås. Detta var en meny som skiljde sig från den traditionella genom att verka vara lite mer av en normalt tillagad måltid. Detta är tilltalande för fransmännen som lägger stor vikt vid måltiden. Produkter som le petite crudité, Croque McDo och räk och lax McShaker är typiskt utvecklade för att tillfredsställa fransmännens preferenser och vanor. Vid lunch serveras på restauranger och snabbmats restauranger oftast en full måltid, dvs. förrätt, varmrätt och efterrätt. Detta innebär att varje rätt måste vara lagom stor. McDonald's har löst detta genom att erbjuda en liten sidosallad istället för pommes fritten till menyerna, samt att för en extra liten slant också få en valfri efterrätt. Valet av efterrätter har också utökats med traditionella bakelser som molleux, fondant samt fruktsallad och yoghurt. Man har också lagt till öl på menyn då det anses helt normalt i Frankrike att ta både öl och vin till lunch och middag. Vatten på flaska samt ordentligt kaffe är ett måste som McDonald's har tillgodosett enligt fransk standard. Om man vidare jämför den amerikanska matsedeln med den franska kan man se att den amerikanska frukost meny är betydligt mer varierande. I Frankrike äter man en liten frukost, ex. en kaffe och en croissant, vilket McDonald's Frankrike också har anpassat med sin Trio Viennoiserie produkt. I USA är det korbhamburgare och äggröra enligt den traditionella amerikanska frukosten.

De standardiserade köken och maskinerna hindrar inte McDonald's från att ständigt förnya sig samt att flera gånger om året lansera nya produktkampanjer. Köken är konstruerade så att variationer på redan existerande produkter och nya idéer skall kunna möjliggöras. Dessa kampanjer fungerar delvis som marknadsföring och delvis som variation på menyn. Exempel på kampanjer är en som lanserade fyra nya hamburgare, en vecka vardera i en månad. Det var en McMaroc, McTunisie, McFrance och McAlgerie. Kampanjerna följer ofta teman som går ihop med marknadskommunikationen. Som synes försöker man i den här kampanjen också nå ut till den franska befolkningen och överbygga de eventuella klyftor som finns. Man

visar att man är för Frankrikes varierande invånare. Just nu lanseras en stor grillad kycklingfilé i focciata bröd, Chicken Premier heter den.

Genom att använda inhemska och välkända varumärken som Evian, President (smör), Danone (yoghurt) och Jacques Vabre (kaffe) låter man konsumenten få en känsla av hemtrevlighet och vana. Samtidigt som man erbjuder den superamerikanska upplevelsen gör man det med en fransk betoning. Man får inte glömma av fransmännens stolthet och nationalism. McDonald's är, som sagts tidigare, ett hot mot den franska kulturen pga. dess styrka och globala dominans. Genom att använda inhemska leverantörer får man positiv respons från framförallt näringslivet och jordbrukarna, men också konsumenterna. Dock är det som är synligt mer uppenbart för konsumenten. Välkända varumärken och maträtter är McDonald's sätt att tilltala konsumenterna. Produktpassningarna och produktutvecklingarna som McDonald's gjort är kostsamma och tidskrävande då det krävs marknadsundersökningar, koncepttester och marknadsföring för att lansera den nya produkten. Vinsten består dock inte bara i pengar utan också i förbättrad företagsimage.

En annan anpassning som görs är språket. Så långt som möjligt behålls McDonald's ursprungliga namn på produkter och man försöker att McDonaldisera de nya produkternas namn, ex Croque McDo. Problem uppstår dock om namnet på hamburgaren beskriver dess karaktär på engelska, som inte har någon innebörd för fransmannen. Exempel på detta är hamburgaren Quarter Pounder med ost. Eftersom fransmännen precis som svenskarna inte räknar vikt i pounds utan i kilo säger ju denna information inte så mycket, därför har denna hamburgare döpts om till Royal Cheese. Språket är av funktionell betydelse och franska används där det anses mer naturligt, som exempel heter pannkakor crêpes på franska och används alltså för att beskriva de amerikanska pannkakorna. Detta är en anpassning som inte stör några skalfördelar och relativt inte heller kostar något extra.

I USA används diverse varningstexter på förpackningarna till produkterna, ex. "Warning, very hot coffe." I USA är detta nödvändigt annars kan företaget bli stämt. I Europa däremot kan det anses som en förolämpning.<sup>59</sup> Tyskarna kallar dessa varningstexter "idiotensicher" vilket man ju också säger i Sverige, idiotsäker. I Frankrike har man anpassat förpackningarna och man finner alltså inte dessa varningstexter,

### *Tjänsteattribut*

För McDonald's innefattar tjänsteattributen framförallt betjäningen. Genom att standardisera de anställdas bemötande av kunder garanterar företaget bra service överallt. Vanligtvis anses tjänsteattribut som svåra att standardisera eftersom kraven på service varierar från land till land. Hall beskriver skillnaden mellan fransk och amerikansk service; Amerikanerna uppfattar den franska servicen som dålig jämfört med deras egen, vilket Hall menar beror på att fransmännen inte är trevliga om de inte vet vem du är. Detta betyder inte att man måste vara bekanta men bara att en helt okänd inte är värd det extra besväret av ett leende. När man väl är igenkänd vid andra eller tredje besöket anses servicen verkligen vänskaplig och genuin. I USA är servicen alltid bra, men kanske inte lika genuin.<sup>60</sup> Detta kan styrkas av Hofstedts studie som

---

<sup>59</sup> Usunier J-C, s. 288

<sup>60</sup> Hall, 1976, s. 109

beskriver Frankrike som ett, relativt USA, feminint land där relationer är viktiga. Den franska maktskillnad är också stor i jämförelse med USA, vilket innebär att man som främlingar alltid visar respekt till dess att man vet rangordningen. Enligt McDonald's regler ska alla kunder behandlas med vänlighet och flexibilitet. Av egen erfarenhet tycker jag att de anställda på McDonald's agerar som fransmännen i övrigt i dessa situationer, dvs. med lite översittande fasoner.

För McDonald's är snabbhet ett av dess främsta attribut. I USA innebär dock snabbhet något annat än i Europa. Trots att Frankrike i allra högsta grad är ett kommersiellt samhälle där tiden är dyrbar är det på ett annat sätt än i USA. Exempelvis ges diskussioner, affärer och måltider mer tid.<sup>61</sup> Fransmännen kan alltså anses lite mer tålmodig i tex. en kö på McDonald's än amerikanen. Dock ger sig McDonald's ut för extra snabb service varmed förväntningarna blir högre och måste uppnås för att det ska bli en positiv upplevelse.

#### *Symboliska attribut*

McDonald's som varumärke används kraftigt som kommunikations symbol. De gyllene bågarna säger inte bara att det finns en McDonald's i närheten utan jag anser att det också kommunicerar gemenskap, glädje, god mat mm. Genom kraftig marknadsföring, som jag kommer in på lite senare, har de lyckats skapa en symbol som förmedlar deras affärsidé och vision. Varumärket förmedlas ju världen över med samma budskap, samtidigt måste företaget ta hänsyn till vad varumärket associeras med i varje land. Om varumärket associeras med något negativt, som i Frankrike, måste detta bearbetas bort, samtidigt som man förstärker de positiva attributen. Som nämnts tidigare symboliseras McDonalds i Frankrike starkt med USA. Fransmännen ser den starka kommersiella förmågan, som McDonald's har, som både beundransvärd och hotande. De ser också framför sig stereotypen av den feta skråniga amerikanen. Dessa negativa associationer grundar sig i kulturella skillnader, historia och fasta stereotyper. Som vi vet är det oerhört svårt att ändra en stereotyp eftersom det ofta finns en hel del sanning i den. McDonald's är ständigt aktiva i sin kommunikation för att framhålla det positiva i varumärket samt att förklara det negativa.

#### **4.2.2 Pris**

Tack vare standardiseringen som resulterar i skalfördelar kan McDonald's erbjuda sina produkter till ett relativt lågt pris. Deras internationella prissättningsstrategi är att anpassa priserna till de olika marknaderna, till och med till de olika restauranglägena. Inom en viss ram har personen som driver den enskilda restaurangen möjlighet att prissätta enligt hur mycket som efterfrågas. I en mindre intervju med en franchisetagare i centrala Paris fick jag reda på att priset kan variera upp till 1 euro (ca. 10 kronor) per meny. Han sa att restaurangerna längs motorvägarna i allmänhet var billigare än de inne i städerna. I Paris hölls priserna på samma nivå, mycket pga mängden restauranger som kunden har att välja mellan. Det skapas konkurrens även inom McDonald's.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Usunier J-C, s. 294

<sup>62</sup> Intervju, Colvert Fabrice, McDonald's La Motte-Piquet, Paris

Relationen mellan pris, kvalitet och kvantitet har i McDonald's fall stor betydelse. Konsumenterna förväntar sig ett relativt lågt pris för vad de får. För McDonald's är kvalitet ett av de främsta konkurrensmedlen, samtidigt använder de sig starkt av associationen mängd lika med värde.

I bilaga 1 och 2 har jag gjort en jämförelse mellan de franska priserna omräknade i kronor och de svenska priserna. Jag kunde inte få tag i priserna på den amerikanska marknaden i och med att de inte är fasta, men jag tyckte det kunde vara intressant att göra en internationell pris jämförelse, och då blev Sverige det naturliga valet. Eftersom Frankrike är ett land där de flesta konsumenter har ekonomiska möjligheter precis som i Sverige och i USA är jämförelsen relevant. Som vi kan se är priserna mer eller mindre homogena. Prisanpassningen för Frankrike är satt enligt principen, vad kunden är beredd att betala. Om jag jämför med konkurrerande kedjor som ex. Quick så ligger priset på samma nivå. Prisanpassning kostar i allmänhet inte så mycket, istället är det därifrån man kommunikationsmässigt sätt drar nytta av skalfördelarna.

I bilaga 1 kan vi också iaktta att priserna är mycket homogena oberoende av vilken produkt det är. Alla drickor och pommes fritt ligger på samma nivå i de olika storlekarna. Nästan alla värdemenyer ligger också runt samma pris. En standardisering har alltså gjorts av priserna för att effektivisera. Priserna visar dessutom att McDonald's gör det fördelaktigt för konsumenten att köpa en värdemenu än att köpa produkterna för sig.

### 4.2.3 Påverkan

Utgångspunkten för kommunikationen är de tillgängliga medel som finns att använda i landet. I Frankrike finns möjlighet att använda kommunikationsmixens alla delar. McDonald's i Frankrike sänder TV-reklam, annonserar i tidskrifter och tidningar, använder affischering, organiserar tävlingar och erbjudanden, engagerar sig socialt och får PR, sponsrar, etc. Jag har velat gå in på orsaken till användningen av antingen standardiseringen eller anpassning, snarare än att diskutera vilka kommunikationsmedel som används och varför. Det sistnämnda tas ändå naturligt upp i den förstnämnda problematiken. Kotler diskuterar en rad nyckelfaktorer som strukturerar upp diskussionen kring standardisering och anpassning.

#### *Marknadsföringsmål*

McDonald's är i allra högsta grad ett globalt företag med ett enhetligt globalt koncept. Standardisering innebär i det här fallet att kommunikationen ska följa en viss linje och förmedla ett visst budskap. Det standardiserade budskapet kan sedan förmedlas på olika sätt men ha samma innebörd, enligt globaliseringsstrategi. Utbytet av erfarenheter från de många olika marknaderna gör att det skapas skalfördelar med sänkta kostnader och sparad tid. För ett antal år sedan satsade McDonald's starkt på att förmedla ett familjetema. McDonald's är ett ställe där vuxna, ungdomar, barn och gamla kan umgås tillsammans, det finns inga avgränsningar.<sup>63</sup> McDonald's vill associeras med lyckliga människor i samspel. Kortsiktiga mål och enskilda produkt

---

<sup>63</sup> Företagsbroschyr, McDonald's Frankrike

och attityd kampanjer följer alltså det standardiserade konceptet men anpassas samtidigt till den lokala marknaden.

#### *Standardiserad eller anpassad produkt*

Eftersom McDonald's har både standardiserade och anpassade produkter används både standardiserad och anpassad reklam för produkterna. Utbytet av information mellan de olika länderna är givetvis en av de största fördelarna och som också bidrar till en mer homogen och synkroniserad marknadsföring. Lanseringen av frukost produkter skedde tex. samtidigt i flera av de europeiska länderna även fast själva produkterna varierade något.

#### *Produktens dragningskraft*

För att stämma överens med den franska marknaden krävs det att språk och symboler anpassas till den franska kulturen. Exempelvis kallar fransmännen McDonald's för McDo. Det är enklare för dem att uttala och har blivit en förkortning och ett slanguttryck. McDonald's Frankrike drar nu nytta av detta och använder det ofta i sin reklam (se exempelvis bilaga 3). Eftersom fransmännen är en lågkontext kultur kan man använda sig av informativ reklam med mycket text. Detta ses ofta som trovärdigt trots att det kommer från företaget själva. McDonald's ger bla. dietistråd i tidningar och på brickorna. Detta är bl a vad som beskrivs i annonsen som finns som bilaga 3. Här förklara en dietist varför barn och ungdomar idag tenderar att bli överviktiga.

#### *Kulturell känslighet*

McDonald's produkter är starkt sammankopplade med den amerikanska kulturen. För att integrera sig och överkomma fransmännens motstånd och de kulturella skillnaderna använder sig McDonald's av en mängd åtgärder. Bilaga 3 är också en reklam från McDonald's som bygger på att motverka fransmännens rädsla och förutfattade meningar om maten på McDonald's. Genom att använda dietister som referenser, generös information samt erbjuda en telefonlinje för frågor angående maten, försöker man överbygga motståndet. Man riktar sig framförallt till föräldrarna, vilka är motståndarna, eftersom de franska barnen och ungdomarna håller en positiv uppfattning. Annonsen förklarar att McDonald's inte kan stå ansvariga för den ökade mängden överviktiga. En dietist förklarar att det istället beror på att vi idag rör på oss mindre, att vi sitter framför datorn, TV etc. Han menar vidare att det inte är McDonald's mat i sig som orsakar övervikten utan den dåliga vanan att äta snabbmat flera gånger i veckan. Det föreslås bl a att barn inte ska äta på McDonald's mer än en gång i veckan. Annonsen ger också information om matens näringsvärden och hur mycket som rekommenderas för dagligt bruk. Brickorna är ett annat bra medium för information. Där ger man, genom olika sorters aktiva män, kvinnor och barn, tips om vad som anses vara en balanserad måltid. Denna typ av reklam är den jag har funnit som mest utmärkande och anpassad för att nå ut specifikt till den franska konsumenten.

Vidare så engagerar sig McDonald's i sponsring som är nära sammankopplad med fransmännens stoltheter. Under förra fotbolls-VM (-00) sponsrade de bla Fabien Barthez, fransmännens älsklingspojke. I detta fotbolls-VM (-02) anordnades en tävling där man kunde vinna de fotbollar som det franska laget spelade med under matcherna i Japan och Korea. McDonald's står även som huvudsponsor för Paris Olympic city 2008. Jag tycker dessa exempel är bra för att de visar på att McDonald's



i Frankrike satsar på att välja rätt språkrör för att nå ut till sina konsumenter och förmedla sitt budskap.

1999 anordnades en utställning i tågstationen Saint-Lazare i Paris, där 13 moderna konstnärer gjorde olika konstverk på temat McDonald's. Utställning hade tidigare visats i Tokyo, Chicago och tågstationen Lyon i Paris. De två tågstationerna i Paris har sedan långt tillbaka varit sammankopplade med konstvärlden. Claude Monet, William Turner, Emile Zola har också visat sina verk här. Att följa franska traditioner är ännu ett sätt att få den franska uppmärksamheten.

Slutligen tänkte jag ta upp satsningen på restaurangernas inredning. Som kommer att diskuteras i kommande avsnitt har fransmännen ett större behov och en vana av njutningsfulla måltider. Atmosfären är en viktig ingrediens i måltiden. Med de nya restaurangerna enligt mottot "Un McDo pour chacun un McDo pour tous" (en McDonald's för varje, en McDonald's för alla), skapas den atmosfär som tidigare har saknats.

#### *Legala restriktioner*

McDonald's anpassar sig efter de franska lagarna vad gäller bla. miljön. De jobbar bland annat tillsammans med miljödepartementet och EDF (det franska energibolaget). Andra obligatoriska standarder som uppnås är av kvalitets och sanitärs karaktär. Exempelvis är de kopplade till en automatisk kontroll funktion HACCP (Hazards Analysis Critical Control Point) som garanterar att varje etapp från tillverkning till tillagning görs med bästa hygien.

#### **4.2.4 Plats**

McDonald's strategi är att vara så tillgänglig för kunden som möjligt. Eftersom kundsegmentet är stort och brett är det många behov som ska tillfredställas. McDonald's har därför en varierande placering på sina restauranger. Jag tänker redogöra för platsen enligt Kotlers fyra aspekter:

#### *Butiksläget*

McDonald's har tre huvudsakliga placeringar av deras restauranger, vilka i Frankrike fördelar sig enligt följande:<sup>64</sup>

- 21 % i städerna
- 12 % i köpcentrumen
- 65 % längs vägarna

I städerna är befolkningen koncentrerad och McDonald's når därför ut till en stor mängd människor samtidigt, även fast det inte är den övervägande placeringen. Restaurangerna är alltid placerade på attraktiva platser där det är ständig rörelse. Shoppingområden och biografer är populära placeringar. Exempel på bra placeringar i Paris är givetvis Champs-Élysées, Montparnasse, Operan. Trots att de flesta av McDonald's restauranger är franchising så är det alltid McDonald's koncernen som

---

<sup>64</sup> Årsredovisning, McDonald's koncernen

äger restauranglokalen och har det avgörande beslutet vad gäller läget.<sup>65</sup> De moderna shoppingcentrumen är ekiperade med allt man kan behöva, givetvis finns också McDonald's till hands. Man når ut till konsumenter som inte vill ta någon omväg till någon närliggande restaurang utan vill klara av ärenden och måltiden tillsammans på ett praktiskt sätt. I USA hittar man hela restaurangparker i köpcentrumen.

Restaurangerna längs vägarna är de som utgör den största delen. Många människor pendlar från olika städer och från förorter till innerstan och tvärtom. Dessutom är Frankrike en biltät nation, vilket gör att motorvägarna är ett attraktivt och praktiskt ställe för en restaurang. I USA äts en hamburgare av två i bilen och köps i en drive-in. Detta fenomen är ännu inte en vana i Frankrike, det finns dock ett antal drive-in men då tycks konsumenten ta med sig maten hem för att äta.<sup>66</sup>

### *Lägets karaktär*

Precis som produkter måste även restaurangerna anpassas för att tilltala den franska marknaden. När McDonald's kom till Frankrike i slutet av 70-talet var restaurangerna ganska sterila och alla likadana. I inledningsskedet krävdes givetvis en enhetlighet för att bygga upp varumärket, idag är detta inte nödvändigt på samma sätt. Dock är konkurrensen större och McDonald's konsumenter anses som zappare, dvs. spontana och olojala. Nu satsar de på att skapa atmosfär med vackra unika inredningar. Varje restaurang ska ha en arkitektur som smälter in i området.<sup>67</sup> Exempel på restauranger enligt den nya stilen är Champs-Élysées, som liknar ett stilrent New York loft. Här finns vid varje plats en musikanläggning med hörlurar, som spelar all sorters musik, det är bara att välja. En annan restaurang finns i det eleganta kvarteret runt Victor Hugo, den är inredd i en lyxig stil, och smälter på så sätt bra in bland andra fina restauranger. I en skidort i de franska alperna hittar man en McDonald's i chaletstil, inredd i trä och med öppen brasa. Kulturmässigt sätt är detta en anpassning som tilltalar de franska restaurangvanorna. Till skillnad från USA är måltiden mycket mer än bara maten, det är att umgås och slappna av. I USA är detta givetvis också viktigt men inte när de ska äta på McDonald's, för fransmannen är det emellertid alltid viktigt.

Här är det relevant att också ta upp tidsaspekten. McDonald's koncept bygger bl a på att rundgången skall gå snabbt, dvs. att kunden får en lättätlig mat som gör att den ska gå när den är klar. Inredningen, med hårda plaststolar och sterila design, har varit sådan att konsumenten heller inte har känt för att stanna kvar, nu är detta på väg att ändras. Med den nya stilen är det möjligt att ta en lång kaffe utan att känna att man bör skynda sig därifrån. Fransmännens tendens att vara dåtidsorienterade gör att de har relativt svårt för förändringar. Deras invanda sätt att låta måltiden ta tid ger här ytterligare en anledning till att anpassa restaurangernas karaktär.

Det finns andra aspekter av lägets karaktär och det är bl a restaurangens tillgänglighet. I städerna är det aldrig långt till bussar eller tunnelbanan och restaurangerna längs vägarna är alltid utrustade med parkeringsplatser.

---

<sup>65</sup> Intervju, Colvert Fabrice, McDonald's La Motte-Picquet, Paris

<sup>66</sup> Företagsbroschyr, McDonald's Frankrike

<sup>67</sup> Företagsbroschyr, McDonald's Frankrike

### *Konsumenternas behov*

Konsumenternas behov kan sammankopplas med vad som sagts tidigare och restaurangens placering. Fransmännens har behov av atmosfär, av mobiliteten och närhet i städerna. Detta kräver anpassning för att tillfredställa konsumenten.

### *Konkurrenternas läge*

I och med att McDonald's har varierande placeringar av sina restauranger kan man inte säga att de har en enda specifik strategi vad gäller läget i förhållande till konsumenten. Eftersom restauranglägena i städerna och i shoppingcentrumen är attraktiva finns det naturligtvis en rad konkurrerande företag i närheten. Detta kan vara positivt då fler restauranger skapar en möjlighet till val, vilket är attraktivt för konsumenten. Samtidigt är det ett hot som kräver att restaurangen kämpar för att synas och vara den bästa i kvarteret. Framförallt är det dock med hela kommunikationsmixen som man kan visa sina konkurrensfördelar.

Jag har nu gått igenom marknadsmixen och tittat på hur och varför McDonald's har standardiserat respektive anpassat de olika delarna. I en så stor organisation som McDonald's märkte jag att jag omöjligt kunde redogöra för alla bitar. Jag har därför gett exempel på vad som jag ansett varit mest illustrativt. Med detta avslutar jag min analys och fullbordar den med en slutdiskussion.

## 5. Slutdiskussion

*I slutdiskussionen tillåter jag mig själv att fritt reflektera och tycka till om olika aspekter och frågor, samtidigt som jag också formulerar en slutsats.*

Globaliseringen är idag ett ständigt aktuellt ämne. Det diskuteras hur i vida den homogenera konsumentmarknaden gagnar den enskilde konsumenten eller om det istället främjar kapitalismens globala företag. Kommer vi att få ett större och mer varierande utbud eller kommer det att bli begränsat pga att företagsjättarnas dominans stänger ute de lokala och mindre producenterna? Är det konsumenternas efterfrågan som har ändrat utbudet eller utbudet som ändrat efterfrågan? Är våra enskilda länders kulturer på att försvinna eller håller de på att utvecklas? Är jakten på kulturell anpassning relevant eller jagar vi något som är omöjligt att fånga? Förstärker företagsjättarna som McDonald's stereotyper i ett visst land genom sin marknadsföring eller vidgar de våra vyer? Sker det verkligen ett utbyte mellan alla kulturer eller är globaliseringen ett enkelriktat fenomen från USA?

I Frankrike är dessa frågeställningar under ständig debatt. Deras kultur är deras stolthet och globaliseringen anses som ett hot. Det franska språket, maten och traditionerna hålls, till skillnad från i många andra europeiska länder, fortfarande i centrum och bidrar till den starka nationalismen. Tidigare har den franska filosofin, demokratin, maten, modet och konstens haft starkt inflytande på andra kulturer. Idag har USA en liknande betydelse i världen. För många fransmän associeras USA positivt för dess skicklighet, kämparanda och effektivitet i affärer och negativt för dess skräpmat, överviktiga människor och makt. McDonald's representerar både de positiva och negativa aspekterna. De bidrar starkt till globaliseringen och anses vara ett företag av den nya generationen. I Frankrike består McDonald's konsumenter mest av de yngre och det är de äldre som är dess motståndare. Fransmannen är rädd för att McDonald's ska beröva deras barn dess matkultur och göra dem tjocka. De mår också om sin inhemska industri som de tror kommer i kläm pga McDonald's dominans.

Ett par av de frågeställningar ovan kan vara extra intressanta att reflektera över när det gäller McDonald's. Kultur är som nämnts av dynamisk karaktär och alltså under ständig förändring. Jag uppfattar att fransmännen, som är dåtidstänkande och rädda för förändring, ser globaliseringen och utvecklingen som ett hot mot deras kultur. Jag tror att det handlar om en utveckling av kulturen snarare än ett förstörande. Fransmännens rädsla är en del i kulturens ständiga förändring. Nya generationer efterfrågar nya produkter, ändrar sina åsikter, värderingar och livsstilmönster samtidigt som den äldre generationen gör sig påminda med det som varit. Detta gör att kulturen mognar jämnt med samhällets utveckling, och de värden inom kulturen som har verklig betydelse kommer att bevaras men kompletteras. När ett företag agerar på en främmande nationell marknad kan de antingen satsa på att bibehålla sitt ursprungliga koncept genom standardisering eller anpassa sin strategi efter de kulturella skillnaderna. McDonald's kan utifrån tyckas ha, trots vad som redan

påvisats, ett standardiserat globalt koncept. Kanske är McDonald's ett av de företag i världen som idag har möjlighet att lansera ett standardiserat koncept och undvika att se till den enskilda konsumenten. I så fall skulle det vara dem som bestämmer vad som skall efterfrågas genom att begränsa utbudet. Detta tycks inte vara fallet, istället satsar McDonald's mer nu än förut på att anpassa sig till de kulturella skillnaderna och preferenserna. Frågan är dock hur långt man kan gå i jakten på anpassning efter kulturella skillnader då, som diskuterats ovan, kultur är under ständig förändring. Det är lite som att fånga en hal tvål, så fort du tror att du har den i din hand så glider den ut. Företaget måste därför vara lika dynamiskt som kulturen, vilket inte är det lättaste då det oftast är först efter förändringen är skedd som den kan göras synbar för omvärlden. Detta leder mig in på om företag ibland anstränger sig lite för mycket för att hitta de exakta preferenserna av en viss kultur.

Jag har i både teorin och analysen gjort påståenden om både fransmannen och amerikanen. Dessa kan anses vara inskränkta och mer av stereotypbeskrivningar, samtidigt måste man generalisera för att hitta ett samband. Stereotyper finns också om oss själva, dvs vi vet vad som är typiskt svenskt för att det är den allmänna uppfattningen. På grund av att stereotyper ofta är så djupt rotade påverkar de våra uppfattningar och vårt agerande. När företag arbetar för att anpassa sin marknadsmix efter ett lands kultur finns givetvis en bild av hur folket i det här landet är. Det kan därför finnas en risk för att företaget agerar mot konsumenter enligt stereotypen. I McDonald's organisation är flertalet av de anställda fransmän, vilket man då kan tro ska lösa problemet, men eftersom företaget har en så stark prägel av USA kommer stereotypen om ens eget folkslag ändå fram. Frågan är nu om inte McDonald's till stor del bidrar till att förstärka stereotypen om fransmannen genom att anpassa marknadsmixen till vad man ser som de typiska egenskaperna för den franska kulturen. På sätt och vis kan man säga att McDonald's, till fransmännens förtret, förändrar och utvecklar den franska kulturen samtidigt som de också förstärker kulturens mest uppenbara och traditionella delar genom sin specifika anpassning.

Slutligen anser jag, utifrån mina studier, att McDonald's Frankrike är mycket medvetna om de kulturella barriärer och negativa uppfattningar som de måste överbygga för att lyckas övertyga den franska konsumenten. Teoretikerna tar ju ofta upp McDonald's som praktexemplet på en standardiserad marknadsstrategi, vilket jag anser vara en alltför snäv uppfattning. McDonald's Frankrike hanterar de kulturella skillnaderna med att anpassa bland annat deras produkter, leverantörer, restauranginredning och kommunikation. De kan utnyttja skalfördelar, spara tid och dubbelarbete, samtidigt som de har ett enormt utbyte av erfarenheter och information. McDonald's styrka ligger i ett starkt standardiserat koncept med möjlighet till anpassning för de lokala marknaderna.

## Källförteckning

### Litteratur:

Cateora Philip, *International marketing*, eighth edition, 1993

Collier M J, *Cultural identity and International communication*, 1988

Hall E.T och Hall M.R, *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*, 1990

Halliburton Chris och Hûnerberg Reinhard, *European marketing, readings and cases*, 1998

Hapden-Turner C och Trompenaars A, *The Seven Cultures of Capitalism*, 1993

Hill Charles, *International Buisness competing in the global marketplace*, andra upplagan,

Hofstede Geert, *Cultures and organisations. Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*, 1994

Hoyer Wayne D och MacInnis Deborah J, *Consumer behavior*, second edition, 2001

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John och Wong Veronica, *Principles of marketing*, European edition, 1996

Kotler Philip och Armstrong Gary, *Principles of marketing*, International edition, 1996

Levitt T, *The globalization of markets*,

Nicholls John och Sargent Malcolm, *Marketing in Europe. The experience of small and medium European food and drink firms*, 1998

Tufvesson Ingemar, *Europainriktad marknadsföring*, Academica Adacta, 1996, upplaga 1

Tyfveson Ingemar, *Marknadsföringens grunder*, upplaga 2, 1988

Usunier Jean-Claude, *Marketing across cultures*, third edition, 2000

Wiederheim Paul och Eriksson L, *Att utreda, forska och rapportera*, upplaga 7, 2001

**Artiklar:**

History Today, Ellwood David, *French Anti-Americanism and McDonald's*, 2001, issue 2

Harvard International Review, Kramer Gina, *McDomination*,

Advertising Age, Speer Larry, *McDonald's self-defense is its French connection*,

Svenska Dagbladet, Spektra TT, *Snabbmatskampanj delar Frankrike*, 2002-01-25

Svenska Dagbladet, Paris TT-ATP, *Hamburgerivandal slipper inte fängelse*, 2002-02-06

Journal of Business Ethics, French Warren /Zeiss Harald /Scherer Andreas Georg, *Intercultural Discourse Ethics: Testing Trompenaars' and Hampden-Turner's Conclusions about Americans and the French*, 2001, issue 34

Management Research News, Lavaty Suzanne /Kleiner Brian H, *Managing and understanding the French employee*, 2001, issue 24

TIME Europe, Regnier Pat, *What the French know about Globalization (A lot more than they're letting on...)*, 2002-04-22

TIME Europe, Santon Thomas /Le Quesne Nicholas, *Some like it Haute*, 2002-06-04

**Företagsmaterial:**

Diverse företagsinformation

## Frankrike (Allt i SEK, 1 euro = 9,45 SEK)

### Drycker

• Läsk (Coca-Cola (light), Orangina, Sprite)	S-10,40 / M-14,18 / L-17,01
• Apelsin juice	S-10,40 / M-14,18 / L-17,01
• Mjölk (halvfet)	S-10,40
• Vatten (Evian)	S-10,40 / M-14,18
• Öl (Kronenbourg)	M-14,18 / L-17,01
• Kaffe (expresso, filter av Jacues Vabre och Carte Noire)	S-7,09
• Te	S-7,09
• Varm choklad	S-7,09

### Hamburgare

• Big Mac	27,88
• Hamburger	7,09
• Cheeseburger	12,76
• Royal Cheese	27,88
• McDeluxe	27,88
• McBacon	27,88
• Filet-O-Fish	23,15
• McChicken	26,46
• Chicken McNuggets (4, 6, 9 eller 20)	4 st-18,90 / 6 st-26,46 / 9 st-37,33 / 20 st-70,40
• McCroque	

### Pommes Frites

• Les Frites (S,M & L)	S-10,40 / M-14,18 / L-17,01
• Les Deluxe Potatoes	M-14,18 / L-17,01

### Sallader

• Salad McShaker, La Chef, La Saumon-Crevettes	31,66
• La Croquant	23,63
• La Petite Crudités	14,18

### Dessert

• Muffin	9,45
• Brownie	9,45
• Äppel paj	9,45
• McCrispy	9,45
• McCookie	9,45
• Molleux (äpple-apelsin)	9,45
• Fondant (choklad-apelsin)	9,45
• Fruksallad	12,76
• Yoghurt (Danone)	10,40
• Sundaes (choklad, jorgubb, caramel, nötter)	13,70
• Cornet de desert glacé (glass strut)	4,34
• Milkshakes (choklad, jordgubb eller vanilj)	11,34
• McFlurry (Cappucino, Crunch, Daim, M&M, Bounty, Lion)	16,54

### Frukost

• Amerikanska pannkakor	10,40
• L'Egg McMuffin	16,07
• Muffin nature	7,05
• Trio Vionneserie (1 croissant, 1 pain au chocolate, 1 pain au raisin)	9,45

### Tillbehör

• Ketchup	-
• Moutarde (senap)	-
• Sauce Frites (mayonnaise)	-
• Sauce à la ciboulette (gräslökssås)	-
• Chicken McNuggets sauces (Barbecue, Chinoise, Moutarde, Curry)	-
• Sirop aromatisé érable (lönnsirap till pannkakor)	-
• Confiture de fraises (Jordgubbssylt)	-
• Smör (President)	-

### Menyer

• Menus Best of... (1 hamburgare, 1 mellan pommes fritt och 1 mellan dricka)	49,14
• Maxi Menu Best of...(1 hamburgare, 1 stor pommes fritt och 1 stor dricka)	53,87
• Menu Best of Crudités (1 hamburgare, 1 liten sallad och 1 mellan dricka)	49,14
• Menu McDay (1 hamburger (bestämd), 1 mellan pommes fritt, 1 mellan dricka)	37,80
• McMorning Sucre (1 muffin med sylt och smör, 2 pannkakor med lönnsirap, 1 juice, 1 kaffe eller te)	27,41
• McMorning Salé (1 McMuffin, 1 juice, 1 kaffe eller te)	27,41
• Maxi McMorning Salé/Sucre (1 Egg McMuffin, 2 pannkakor, 1 yoghurt, 1 juice, 1 kaffe eller te)	47,25



## Sverige (Allt i SEK)

### Drycker

- Läsk S-10 / M-12 / L-15 / XL-19
- Apelsin Juice S-12 / M-15 / L-19
- Mjök 12
- Flaskvatten 12
- Lättöl 12
- Kaffe S-8 / M-12
- Te S-8 / M-12
- Varm choklad S-8 / M-12

### Hamburgare

- Big Mac 29
- Hamburgare 9
- Cheeseburgare 12
- QP Cheese 29
- McFeast 29
- McFish 23
- McChicken 26
- Chicken McNuggets 4 st-19 / 6 st-29 / 9 st-36

### Pommes fritt

- Pommes fritt S-10 / M-13 / L-17 / XL-19

### Sallader

- McSallad Shaker 35
- McSallad Side 19

### Dessert

- Muffin 9
- Äppelpaj 9
- Sundae 10
- McFlurry 15

### Frukost

- Egg McMuffin 15
- Pannkakor 15
- Yoghurt 12

### Menyer

- Värde meny 45
- Plus meny 50
- Super meny 54