



Lunds Universitet
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

the Fridays way

En fallstudie av TGI Fridays konceptspridning

Robin Molin

Magnus Nilsson

Jimmy Sjögren

Handledare:
Gustaf Kastberg
Mikael Bergmash

Kandidatuppsats
VT 2010

Förord

Vi vill tacka våra handledare Gustaf Kastberg och Mikael Bergmsth som med stort engagemang och intresse gett oss goda råd och synpunkter under vår uppsatsskrivning.

Vi vill även rikta ett stort tack till Jannicka Sörås på Fridays i Malmö samt de personer som medverkat vid intervjutillfällena. Vi är tacksamma över att ni har tagit er tid och delgivit oss värdefull kunskap och förståelse.

Till sist vill vi önska er en trevlig läsning.

Robin Molin

Magnus Nilsson

Jimmy Sjögren

Helsingborg

Vårterminen 2010

Sammanfattning

Uppsatsens titel: the Fridays way

Inlämningsdatum: 26 Maj 2010

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, 15-hp

Författare: Robin Molin, Magnus Nilsson och Jimmy Sjögren

Handledare: Gustaf Kastberg och Mikael Bergmash

Nyckelord: Koncept, institution, kultur, McDonaldization, motivation, idémodellen och Fridays

Studieobjekt: TGI Fridays, restaurangbranschen

Syfte: Syftet med denna uppsats är att ge kunskap om hur ett utländskt företags koncept förändras och förändras i en lokal kontext.

Frågeställningar: Vilka problem har Fridays i Malmö stött på under sin etablering för att implementera kedjans amerikanska koncept?

Hur arbetar Fridays i Malmö för att leva upp till kedjans koncept?

Metod: Kvalitativa intervjuer med personal på Fridays i Malmö, observationer på restaurangen samt dokumentanalyser utifrån manualer och hemsidor.

Slutsatser: Slutsatserna vi kan dra utifrån vår studie är att Fridays har stött på tre huvudproblem under sin etablering i Sverige. Dessa problem härstammar från det nya samhället dit konceptet färdats. Detta beror på att samhällets lagar, regler och värderingar bidrar till en ökad likhet mellan företagen i samhället. Som motpol till detta så kan man se att Fridays använder sig av flera olika verktyg för att leva upp till kedjans koncept. Fridays betonar att deras koncept ska implementeras på den nya platsen så oförändrat som möjligt. Detta kallar de 'the Fridays way' och detta gäller världen över. På detta sätt kan man se hur ett utländskt företag arbetar för att det utländska konceptet ska förändra den lokala kontexten så att restaurangen blir en institution där alla agerar så som företaget önskar. Enbart utifrån vår fallstudie av Fridays i Malmö går det inte dra några bestämda slutsatser för hur andra företags koncept förändras när de sätts i en lokal kontext. Däremot menar vi att ett rimligt antagande är att starka uttalade koncept påverkar och påverkas på liknande sätt som Fridays då konceptet flyttas till en ny lokal kontext.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.2 SYFTE	7
1.3 FRÅGESTÄLLNING	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION.....	7
2 METOD	8
2.1 METODVAL.....	8
2.1.1 Fallstudie	8
2.1.2 Kvalitativ forskning.....	8
2.1.3 Observation	9
2.1.4 Kvalitativa intervjuer	9
2.1.5 Dokumentanalys.....	9
2.2 URVAL	10
2.2.1 Val av teori	10
2.2.2 Val av organisation.....	11
2.2.3 Urval av personer	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
2.3.1 Observation	12
2.3.2 Intervjuer	13
2.3.3 Dokumentanalys.....	15
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 EN IDÉS VANDRING	16
3.1.1 Institution	16
3.1.2 Institutionaliseringsprocess	17
3.1.3 Översättning.....	18
3.1.4 Idémodellen	18
3.2 ETT KONCEPTS FORMNING	19
3.2.1 McDonaldization	19
3.2.2 Nonakas fyrfältstabell	20
3.3 KULTURELLA DIMENSIONER	22
3.4 ATT MOTIVERA KONCEPT	23
3.4.1 Motivation	23
3.4.2 Empowerment	24
3.4.3 Belöningsystem.....	25

4 EMPIRI OCH ANALYS	27
4.1 LÖSRYCKNING	27
4.1.1 <i>Den amerikanska organisationskulturen</i>	27
4.1.2 <i>Fridays föds</i>	28
4.1.3 <i>Ägarförhållande</i>	28
4.2 PAKETERING - FRIDAYS KONCEPT.....	29
4.3 PRESENTATION - THIS IS FRIDAYS	31
4.4 PRAKTIK - THE FRIDAYS WAY	31
4.4.1 <i>Organisationsstrukturen på Fridays i Malmö</i>	32
4.4.2 <i>McDonaldization på Fridays</i>	32
4.4.3 <i>Kunskapsspridning på Fridays i Malmö</i>	34
4.4.4 <i>Kulturella skillnader</i>	37
4.4.5 <i>Fridays motiverar</i>	42
5 SLUTDISKUSSION	46
5.1 SLUTSATSER.....	48
6 KÄLLFÖRTECKNING	50
6.1 MONOGRAFI.....	50
6.2 ANTOLOGI	50
6.3 ARTIKLAR	50
6.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR OCH WEBBDOKUMENT	51
6.5 DOKUMENT	51
6.6 MUNTliga KÄLLOR	52
BILAGA 1	53
BILAGA 2	55
BILAGA 3	56
BILAGA 4	57
BILAGA 5	58
BILAGA 6	59
BILAGA 7	60
BILAGA 8	63

1 Inledning

Många utländska företag har haft stora problem med att etablera sig i Sverige då de inte haft förståelse för hur det svenska samhället och den svenska kulturen fungerar. Detta har framförallt gällt stora amerikanska företag. De har försökt slå sig in på den svenska marknaden med ett amerikanskt tankesätt, vilket har lett till stora komplikationer för företagen. Det mest lysande exemplet hämtar vi för 15 år sedan då den amerikanska leksaksjätten Toy's R Us skulle etablera sig i Sverige vilket ledde till stora diskussioner. Dels vägrade Toy's R Us att skriva på de kollektivavtal som gällde i Sverige och dels hade de en handbok som bröt mot flera svenska lagar.¹ Detta ledde till att företaget fick dra sig tillbaka och sälja företagets nordiska rättigheter till ett annat bolag.² Utifrån denna bakgrund är det intressant att se hur ett internationellt företag idag arbetar för att undvika liknande problem i sin etablering på den svenska marknaden.

Toy's R Us är exempel på hur ett företag misslyckats med att flytta från en plats till en annan. För att studera ett företags expanderings kan man utgå från Czarniawska och Joerges idémodell som belyser en idéns vandring till en ny plats.³ En idé lösrycks för att sedan förpackas och transporteras till en ny plats där idén presenteras och praktiseras i en ny omgivning.⁴ På denna väg till en ny plats rör idén många mottagare som tolkar och översätter idén så som de uppfattar den.⁵ Därmed kommer idén att genomgå förändringar under sin vandring till en ny plats. Utifrån dessa steg i idémodellen är det intressant att studera hur ett internationellt företag arbetar för att sprida ett koncept från en plats, där konceptet blivit accepterat och institutionaliserat, till en ny plats där konceptet inte funnits tidigare.

1.1 Problemformulering

Det finns en tendens att samhället har en stor påverkan på företag genom att samhällsstrukturen dikterar företagets spelregler. Detta kan leda till att företag med liknande verksamhet i ett geografiskt område tenderar att bli strukturerade på liknande sätt. Det blir svårare att utveckla ett koncept som skiljer sig från mängden och problematiken uppstår när ett företag försöker sprida sitt koncept oförändrat till en ny plats.

¹<http://www.100ar.handels.se/home/handels2/handels100.nsf/unidView/542AD59F8310A214C125710000313DF6> Läst 2010-04-28

² http://www.toysrus.se/press/press_se.html Läst 2010-04-28

³ Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996) *Travels of ideas*. Sid 13

⁴ Ibid. Sid 13

⁵ Ibid. Sid 23-24

En annan aspekt i problematiken kring ett koncepts spridande är att alla de personer som rör vid en idé tolkar den på sitt sätt. Därmed sker det förändringar på konceptet då fler och fler personer tar del av det.

Utifrån den problematik som finns ligger fokus i uppsatsen på hur ett företag lokalt arbetar med sitt koncept och hur konceptet förändrats lokalt.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge kunskap om hur ett utländskt företags koncept förändrar och förändras i en lokal kontext.

1.3 Frågeställning

För att genomföra detta har vi gjort en fallstudie av Fridays i Malmö där vi studerar företaget utifrån de problem som teorierna lyfter fram. Fridays är en amerikansk restaurangkedja som är nyetablerad i Malmö 2009. Utifrån fallföretaget har vi följande frågeställningar.

Vilka problem har Fridays i Malmö stött på under sin etablering för att implementera kedjans amerikanska koncept?

Hur arbetar Fridays i Malmö för att leva upp till kedjans koncept?

1.4 Avgränsningar

I vår fallstudie av Fridays har vi avgränsat oss till att studera hur konceptet förmedlas på deras olika hemsidor och hur restaurangen i Malmö uppfattar och arbetar med konceptet. Vi har medvetet valt att inte studera Fridays koncept utifrån ett kundperspektiv då detta inte är relevant för uppsatsens syfte.

1.5 Uppsatsens disposition

Efter inledningen med problemformulering och syfte följer en metoddiskussion där de olika metoderna vi använt oss av lyfts fram. Därefter kommer vårt teoretiska ramverk, följt av empiri och analys. Analysen är kärnan i uppsatsen och knyter ihop vårt teoretiska ramverk med empirin. Avslutningsvis kommer en slutdiskussion med syfte att leda fram till ett antal slutsatser som ger svar på våra frågeställningar.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi inledningsvis presentera vilka vetenskapliga metoder som vi har använt oss av och varför vi valt dessa. Därefter kommer vi redogöra för hur vår urvalsprocess har gått till. Avslutningsvis summerar vi kapitlet med att gå igenom hur vi använt oss av metoderna för att samla in vårt empiriska material.

2.1 Metodval

Under detta avsnitt redogör vi för de vetenskapliga metoder vi valt för studien och varför vi valt dessa.

2.1.1 Fallstudie

Fallstudien är en djupdykning i en speciell företeelse som exempelvis en händelse, en relation eller en social gruppering. Syftet med att använda sig av en fallstudie är att det ska leda till en djupare kunskap i det man undersöker. Merriam menar att en fallstudie kan beskrivas genom sina speciella egenskaper. Dessa egenskaper som kategoriserar en kvalitativ undersökning är att den är partikularistisk, deskriptiv, heuristisk och induktiv. Att fallstudien är partikularistisk innebär att den fokuserar på en speciell händelse eller person. Den är deskriptiv då beskrivandet av undersökningen är genomgripande och betydande. Fallstudien är heuristisk då den ska generera kunskap och förbättra läsarens syn på det som studeras. Den sista egenskapen är att fallstudien är induktiv då undersökningen baseras på generaliseringar, begrepp och hypoteser av det material och information man har tillgång till.⁶

Anledningen till att vi använder oss av en fallstudie är att vi vill få en djup inblick i hur vårt fallföretag arbetar med sitt koncept. Vår fallstudie kan ensam inte leda till några bestämda slutsatser för hur det ser ut på andra företag, men den kan fungera som en generalisering utifrån vårt fallföretag.

2.1.2 Kvalitativ forskning

Den kvalitativa forskningen är induktiv då teorin generaliseras på de praktiska forskningsresultaten. Forskningen är tolkande då förståelsen av den sociala verkligheten utgår från hur deltagarna i en viss miljö tolkar verkligheten. Slutligen är den kvalitativa forskningen konstruktionistisk då resultatet av de sociala egenskaperna är ett samspel mellan individer.⁷

⁶ Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Sid 24-27

⁷ Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid 249-250

Vi använder oss av ett kvalitativt angreppssätt då vi vill studera hur vårt fallföretag upplever och tolkar sitt koncept.

2.1.3 Observation

En observation är bra för att få en övergripande bild av den sociala miljö som ska analyseras. Genom att anta en dold forskningsroll i observationen kan organisationens beteende inte anpassas till situationen. Den dolda forskningsrollen ger dessutom inga problem med att få tillträde till den observerade miljön.⁸

Anledningen till att vi vill observera organisationen är att skaffa oss en övergripande bild av hur organisationen fungerar. Våra observationer är även tänkta att ge oss information för hur våra intervjuer ska läggas upp.

2.1.4 Kvalitativa intervjuer

Den kvalitativa intervjun betonar det generella i formuleringen av frågeställningar och tyngden ligger på intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt. På detta vis lyfts det som intervjupersonen anser vara relevant fram. Intervjuare kan i den kvalitativa intervjun avvika i stor utsträckning från intervjuguiden och ställa uppföljningsfrågor utifrån vad intervjupersonen har sagt. Som forskare vill man i den kvalitativa intervjun få fylliga och detaljerade svar. Intervjuguiden i en semi-strukturerad intervju utgår från olika specifika teman som ska tas upp i intervjun, men frågorna behöver inte komma i samma ordning som i intervjuguiden.⁹

Genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer vill vi få fram intervjupersonernas egna uppfattningar om hur organisationen fungerar utifrån de områden vi kommer att studera.

2.1.5 Dokumentanalys

Det finns både offentliga officiella dokument från företag och icke-offentliga officiella dokument. De icke-offentliga officiella dokumenten kan bland annat vara manualer för nyanställda. Även om man som forskare fått tillträde till organisationen är det inte säkert att det går att få tag på dessa dokument utan forskaren måste förlita sig på allmänt tillgängliga dokument. Tillgången till icke-offentliga officiella dokument kan vara av stor vikt för forskare

⁸ Ibid. Sid 276-277, 281

⁹ Ibid. Sid 300-301

som använder sig av observationer och kvalitativa intervjuer, om innehållet i dokumenten är meningsfulla för studien.¹⁰

Dokumentanalysen gör vi för att vi vill studera hur organisationens dokument och hemsidor förmedlar konceptet. Vi vill även jämföra dokumenten och hemsidorna med resultatet från våra observationer och våra kvalitativa intervjuer.

2.2 Urval

Detta avsnitt behandlar vårt urval av teori, organisation och intervjupersoner.

2.2.1 Val av teori

Vårt teoretiska ramverk utgår från Czarniawska och Joerges idémodell¹¹ som belyser en idéns vandring till en ny plats. Denna teori lyfts fram då den visar på att det kommer ske förändringar när en idé sprids till en ny plats och där ligger även vår utgångspunkt i uppsatsen. För att se hur en idé eller i detta fall ett koncept förändras och förändras är det intressant att se hur den appliceras i en restaurang. Eftersom att ett koncepts grundtanke är att konceptet ska färdas och appliceras så oförändrat som möjligt är det intressant att studera vilka teorier som belyser överförandet av värderingar och arbetsrutiner. Ritzers McDonaldization¹² använder vi som ett sätt för en organisation att praktiskt arbeta med ett koncept. Nonakas¹³ kunskapsteori ser vi som ett sätt för en organisation att skapa en samförståelse för konceptet för medlemmarna i en organisation. Dessa två kan ses som arbetssätt för att skapa gemensam förståelse för ett koncept. Anledningen till att denna förståelse måste skapas är delvis på grund av att konceptet har förflyttats till en ny plats med en ny organisationskultur. Därför är det intressant att lyfta fram Hofstede och Hofstedes organisationskulturteori.¹⁴ Med hjälp av denna studerar vi hur kulturskillnader mellan länder påverkar implementeringen av ett koncept. För att en organisation ska sprida sitt koncept krävs det att man har en motiverad personal. Som ett sätt att överbrygga de kulturella faktorerna kan företaget därför använda sig av olika motivationsverktyg. Detta leder till att vi slutligen kommer behandla motivationsteorier av Mullins¹⁵, Lashley¹⁶ och Anthony och

¹⁰ Ibid. Sid 357, 362-363

¹¹ Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Sid 13

¹² Ritzer, G. (1998) *The MacDonalidization Thesis*. Sid 100-105

¹³ Nonaka, I. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science. (1994) Vol. 5 Issue 1, Sid 14-37

¹⁴ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) *Organisationer och kulturer*. Sid 36-39

¹⁵ Mullins, L. (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Sid 223-225

¹⁶ Lashley, C. (1999) *Employee empowerment in services: a framework for analysis*. Personnel Review. Vol. 28 No. 3 Sid 169-191

Govindarajan¹⁷ som ett sätt för en organisation att öka viljan bland dess medlemmar att institutionalisera konceptet.

2.2.2 Val av organisation

Merriam menar att den vanligaste formen av urval till en fallstudie är ett målinriktat icke-sannolikhetsurval. Det innebär att man sätter upp ett antal kriterier som organisationen måste nå upp till för att anses som lämpligt för undersökningen.¹⁸

Vi satte upp följande kriterier för vårt fallföretag:

- Moderföretaget ska vara utländskt.
- Det nyetablerade företaget ska ha varit verksamma som mest i tre år.
- Företaget ska använda sig av ett utländskt koncept.

Moderföretaget ska vara utländskt i grunden för att vi ska kunna lokalisera vilka kulturella skillnader som kan skapa problem under etableringen i ett annat land. Eftersom vi vill undersöka hur det nyetablerade företaget anpassat och förändrat grundkonceptet är det viktigt att det nyetablerade företaget inte varit verksamma för länge. Anledningen till att företagets koncept ska vara utländskt är att vi vill undersöka hur konceptet förändras då det flyttas till ett annat land. Utifrån dessa kriterier har vi valt Fridays som har en nyetablerad restaurang i Malmö sedan 2009. Moderföretaget är amerikansk och använder sig av samma amerikanska koncept oavsett var i världen deras restauranger etableras.

2.2.3 Urval av personer

Vid en kvalitativ forskningsansats används ofta kedjeurval. Här tar forskaren initialt kontakt med ett mindre antal personer som är relevanta för undersökningens tema och använder därefter dessa för att få kontakt med ytterligare personer.¹⁹

Initialt tog vi kontakt med General managern på Fridays i Malmö eftersom denna person är väldigt relevant för vår undersöknings tema. Vi fick även kontakt med en bartender på restaurangen i ett tidigt stadium. Genom dessa kontakter kunde vi sedan kontakta fler personer från personalen på restaurangen. På detta vis täckte vi in personal från hela organisationen på restaurangen i vår undersökning. Anledningen till detta är att vi vill kunna jämföra om personalen uppfattar restaurangens koncept på samma sätt som restaurangens

¹⁷ Anthony, R N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. Sid 513-534

¹⁸ Merriam, S. (1994) Sid 62-65

¹⁹ Bryman, A. (2002) Sid. 115-117

ledning förmedlar det. Genom General managern på restaurangen fick vi även kontakt med Fridays Director of operations i Sverige. Med denna kontakt fick vi möjlighet att studera Fridays koncept utifrån ett större nationellt synsätt och inte enbart utifrån restaurangen i Malmö.

2.3 Tillvägagångssätt

Under detta avsnitt redogör vi för vårt tillvägagångssätt för våra observationer, våra kvalitativa intervjuer utifrån Kvalessju stadier och våra dokumentanalyser.

2.3.1 Observation

Observationerna genomfördes vid två tillfällen, en torsdag under lunchen och en fredagskväll. Detta gjorde vi för att se om upplevelsen är den samma oavsett när man besöker restaurangen. Vid bägge tillfälle var vi alla tre på plats och satt vid samma bord och åt. Under dessa tillfällen antog vi en dold forskarroll där vi förde anteckningar när personalen inte hade uppsikt över vårt bord. Vid vår första observation försökte vi gå till restaurangen utan några speciella förväntningar. Vid denna observation under torsdagen avnjöt vi en lunch och fokus låg huvudsakligen på deras interiör. Vi hade inte bokat bord så vårt besök var inte väntat. Våra anteckningar genomfördes med hjälp av små block som var lätta att gömma i fickorna. Alla tre förde egna anteckningar som vi sedan använde oss av för att göra ett fullständigt observationsprotokoll. Vid den andra observationen som skedde under fredagskvällen hade vi större förväntningar på upplevelsen i stort. Vi hade bokat bord denna gång så vårt besök var väntat. På fredagen var det mycket mer folk vilket gjorde att det blev svårare för oss att föra anteckningar dolt då personalen var runt oss hela tiden. Vid detta besök så var vi mer fokuserade på Fridays service än på deras inredning. Vår förväntan var större vid detta besök då konceptet går ut på att det ska skapas en fredagsstämning hela veckan. Det är också troligt att det är fler personer ute en fredagskväll vilket underlättar för restaurangen att skapa denna stämning. Kort efter våra observationer så skrev vi ner ett observationsprotokoll. Dessa finns tillgå i bilaga 7 och 8. Med hjälp av dessa observationer skapade vi ett underlag till vår intervjuguide samtidigt som vi fick en bild av hur konceptet praktiseras på restaurangen. Observationerna används även för att se skillnader och likheter på det som sägs i intervjuerna och det som utförs i praktiken.

2.3.2 Intervjuer

När vi utformade våra intervjuer tog vi hänsyn till Kvales sju stadier för en intervjuguide. Frågorna skulle vara öppna och den intervjuade skulle vara i fokus. Stadierna för utförandet av en intervju utvecklas nedan där vårt sätt att angripa intervjuerna anges.

1. Tematisering innebär vikten av att formulera ett syfte och att beskriva ämnet för undersökningen innan själva intervjun. Genom att studera artiklar, böcker och tidskrifter började vi med att formulera en problemställning för uppsatsen och det var denna som låg till grund för intervjun. Kvale menar att huvudanledningarna till varför och vad man ska göra bör förklaras innan metoden avgörs. Därför formulerade vi ett syfte med undersökningen samt vad vi ville ha reda på. Genom intervjuerna kunde vi nå de kunskapsmål vi satt upp. Vi var även medvetna om att det fortfarande var personen som var i fokus och huvudsyftet låg i att de skulle få kommunicera sin bild av verksamheten. Vi formulerade därefter ett syfte med varje intervju och en del speciella frågor som vi ville ställa till den enskilde personen beroende på vår tidigare kunskap.²⁰

2. Nästa steg är att planera alla sju stadier och ta reda på vilken kunskap som krävs för att få svar på anledningarna till intervjun. Detta gjorde vi genom att leta teorier kring det området vi ville undersöka och dessutom ta reda på grundläggande fakta kring företaget. För att kunna genomföra intervjuerna och dess sju stadier på bästa sätt tyckte vi att det var viktigt att ha med oss en bra grund om företagets verksamhet. Dessutom gjorde vi en observation på företaget för att studera restaurangens inredning samt stämning för att ha en bättre förståelse inför intervjuerna. Kvale lyfter även fram de etiska riktlinjer som finns att följa för att inte intervjupersonen ska känna sig pressad eller utsatt. Därför var det för oss viktigt att inte försöka pressa eller ha en negativ inställning till företaget utan att ha ett öppet sinne och låta personerna komma till tals innan vi skapade en bild av företaget.²¹

3. Vid genomförandet av intervjun så kan det underlätta med en intervjuguide. Intervjuguiden utformade vi i förväg med en del breda frågor som vi önskade få svar på. Intervjuguiden ska innehålla de teman och frågor som ska besvaras under intervjun. Vi strukturerade en intervjuguide med några olika teman utifrån de teorier som vi studerat och fokus låg på hur företaget applicerat idén som kommit från USA.²²

²⁰ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid 213

²¹ Ibid. Sid 213

²² Ibid. Sid 213

4. Transkriberingen av intervjumaterialet innebär en överföring från tal till skrift. Detta skedde i vårt fall genom att intervjun som var inspelad skrevs ner ord för ord vilket vi sedermera använde i vår analys av intervjuerna. Detta gjorde vi för att se vad som sagts men även hur personen formulerat sig för att kunna analysera detta.²³ Genom att ordagrant gå igenom intervjuerna kunde vi få en väldigt bra bild av det som sagts och därmed minskar risken att vi försummat något som intervjupersonen ville förmedla.²⁴

5. Analysen av intervjun ska leda till vilka analysmetoder som är lämpliga utifrån undersökningens syfte och frågeställning. Vi återkommer till de teman vi studerat och genom att skala bort det som för oss är ovidkommande ska vi nå kärnan i intervjun. För vår del gäller det att söka svar på det vi tidigare skrivit i vår problemformulering och frågeställning. Vi har studerat dels vad de anställda känner men även vad ledningen på restaurangen säger sig förmedla till de anställda.²⁵

6. Genom en verifiering så ska man kunna fastställa intervjumaterialets generaliserbarhet, validitet och reliabilitet. I efterhand är det viktigt att studera huruvida vi ställt ledande frågor utan att tänka på det under intervjun. Det kan påverka reliabiliteten till det sämre då den intervjuade ofta enkelt kan hålla med om den ledande frågan. Validiteten med intervjun innebär om undersökningen leder till det som skulle undersökas. Detta är något som är viktigt genom hela intervjuprocessens gång och därför har vi hela tiden jobbat med att följa upp så att vi får reda på det vi vill. Efter intervjuerna gick vi igenom svaren och därefter tog vi kontakt med den intervjuade om det var något vi utelämnat.²⁶

7. Rapporteringen av resultatet är det sista steget av intervjuundersökningens sju stadier som ska leda till en tydlig produkt som presenteras för läsaren.²⁷ Våra värderingar har vid analysen av intervjuerna inte varit i fokus utan intervjupersonernas tankar har varit vägledande. Vid analysen av intervjuerna har vi därefter applicerat de teoretiska verktyg som vi lyft fram. Det är även viktigt att ta hänsyn till de etiska riktlinjerna och inte på något sätt fabricera eller styra intervjusvaren åt den riktning vi önskade. Detta har vi försökt tänka på då vi rapporterat och analyserat våra intervjusvar.

²³ Bryman, A. (2002) Sid 310

²⁴ Kvale, S. (1997) Sid 213

²⁵ Ibid. Sid 213

²⁶ Ibid. Sid 213

²⁷ Ibid. Sid 213

2.3.3 Dokumentanalys

Från början utformades hermeneutiken som ett synsätt för tolkning och förståelse av främst teologiska texter. En central idé som ligger till grund för hermeneutiken är att forskaren som analyserar en text ska försöka få fram textens mening utifrån det perspektiv som textens författare haft. Detta inbegriper ett fokus på den historiska och sociala kontext som texten producerades i.²⁸

I vår dokumentanalys av Fridays dokument och hemsidor kommer vi ha ett hermeneutiskt angreppssätt då vi tolkar dokumentens och hemsidornas mening. Genom att lyfta fram de viktigaste punkterna i texterna vill vi få fram hur Fridays förmedlar sitt koncept.

²⁸ Bryman, A. (2002) Sid. 370

3. Teoretiskt ramverk

Tidigare har man ansett att en idéns överföring till en ny plats har skett rakt av utan förändringar. Forskare har lyfts fram att det blir en isomorfism där företag som är beroende av ett annat företag tenderar att bli mer eller mindre en exakt kopia av det företaget.²⁹ På senare tid har det dock lyfts fram att så inte är fallet utan man menar att det kommer ske översättningar och förändringar av idén.³⁰ Teorikapitlet har utgångspunkt i just detta och utgår från fyra avsnitt. Det första avsnittet utgår från hur ett koncept vandrar från en idé till att bli en institution och behandlar idémodellens olika stadier, vilket även är utgångspunkten i uppsatsen. Idémodellen³¹ ska belysa vad som krävs av en idé och vilka problem som kan uppstå. Det andra avsnittet tar upp hur en organisation kan arbeta praktiskt utifrån McDonaldization³² och Nonakas fyrfältstabell³³. Dessa teorier ska lyfta fram arbetssätt för att överföra en idé och skapa ett samförstående på platsen. Det tredje avsnittet tar upp kulturella dimensioner som kan påverka idéns spridning och institutionalisering i olika länder. Det sista avsnittet handlar om hur organisationen kan arbeta med motivation för att öka personalens vilja att följa idén.

3.1 En idéns vandring

Detta teoriavsnitt kommer till att börja med att definiera vad en institution innebär. Efter det visar vi hur det går till då en idé blir institutionaliserad utifrån institutionaliseringsprocessen. Vidare belyser översättningsteorin att de sker förändringar i idéns vandring till institutionalisering. Som avslutning lyfter vi fram idémodellens olika stadier som visar idéns vandring från en plats till en annan där slutmålet är att idén ska bli institutionaliserad.

3.1.1 Institution

Tidigare forskning visar att en institution är ett mönster man kan se i en social kontext. Forskare har studerat institution som något som långsamt byggs av normer. I praktiken finns det personer som försöker skapa institutioner. Dessa institutioner kan vara grupper som delar samma värderingar, normer och traditioner. Detta leder till att personerna i gruppen får ett liknande tänk och agerande. Tanken med institutionen är att ge en stabil grund för

²⁹ Powell, W W. & DiMaggio, P.J. (1991) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*. Sid 67

³⁰ Erlingsdóttir, G. (1999) *Förförande idéer -kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Sid 17-20

³¹ Ibid. Sid 17-20

³² Ritzer, G. (1998) Sid 100-111

³³ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

interaktioner med personer utanför institutionen. Genom att lyfta fram normer för hur personerna ska bete sig kan man undvika en del problem. Institutionen försöker styra handlingar och agerande för att skapa en norm vilket i slutändan säkerställer en viss kvalitet.³⁴

Normer och regler behöver inte bara vara begränsande utan kan även skapa möjligheter. Även språk och pengar kan vara en form av institution. Språket gör att man kan kommunicera och på detta vis ser man hur en institution kan skapa möjligheter. Genom att styra handlingar kan man skapa ett varaktigt socialt mönster inom institutionerna som kan vara både på ett lokalt och globalt plan. På detta vis är en institution inte begränsad i antalet deltagare utan det kan vara både en stor och en liten grupp människor. Huvudpoängen ligger i att deltagarna har typifierat sina handlingar så att de agerar på ett liknande sätt vid interaktioner med andra människor. Det som även ses som grundläggande är att alla i institutionen tar del av alla dessa standardiserade handlingar för att skapa en enhetlig bild utåt.³⁵

Institutioner kan påverka en människas vanor samtidigt som vanorna kan påverka institutionen.³⁶ Utifrån detta kommer vi i uppsatsen av använda begreppet institution som ett sätt att styra personalens vanor och beteende så att de arbetar på samma sätt och mot ett gemensamt mål.

3.1.2 Institutionaliseringsprocess

En ny idé behöver genomgå en institutionaliseringsprocess för att kunna bli en institution. På detta vis kan en idé bli ett givet handlingsmönster för personerna i gruppen. Människor insocialiseras och tar efter handlingsmönstret gradvis och när de tagit del av alla handlingar är de en del i institutionen och agerar därefter. Det är alltså genom processer där människan tar del av vanor som dessa institutioner skapas. Denna process syns i organisationer som på ett eller annat sätt har gemensamma råvaror, kunskap eller regler. Institutionaliseringen kan leda till att organisationer eftersträvar likhet med andra organisationer inom samma fält istället för att se till egna behov.³⁷

³⁴ Erlingsdóttir, G. (1999) Sid 17-20; Czarniawska, B. (2009) *Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?* Organization Studies, Vol 30 No 4 Sid 423-441

³⁵ Hodgson, G. M. (2006) *What Are Institutions?* Journal of economic issues Vol XL No 1

³⁶ Hodgson, G. M. (2004) *Reclaiming habit for institutional economics.* Journal of Economic Psychology 25 Sid 651-660

³⁷ Powell, W W. & Dimaggio, P J. (1991) Sid 144-145

3.1.3 Översättning

Med översättning menas i detta sammanhang hur idéer översätts i lokala praktiker. Översättningsmodellen³⁸ går ut på att en idé måste röra vid någon för att kunna bli till verklighet. Det är genom dessa personer som idén byggs vidare och personerna ger i sin tur kraft till idén då den sprids. Alla personer som rör vid idén kommer att tolka den för att sedan föra idén vidare. Idéns genomslagskraft avgörs av antalet personer som rör vid idén och på detta sätt sprids den. Vidare är det viktigt att se detta som en pågående process där idéer skapas och återskapas hela tiden. Därför är detta något som ständigt måste arbetas med då nya människor rör vid idén och på ett eller annat sätt omtolkar de idén som sedan går vidare.³⁹

3.1.4 Idémodellen

Idémodellen⁴⁰ utgår från att en idé ska överföras från en plats till en annan. Utgångspunkten ligger i att följa en idé som institutionaliseras i ett fält. Modellen utgår från följande fem stadier.⁴¹

- Lösryckning – Idén hämtas från en plats för att överföras till en annan. Idén kan upplevas som standardiserad på en plats men när den förflyttas i tid och rum kan den uppfattas som ny.
- Förpackning – Idén förpackas med förklaringar, bilder och modeller för att den ska kunna överföras till en ny plats.
- Presentation – Idén blir introducerad vidare i fältet där den översätts och omformuleras så att den passar på sin nya plats.
- Praktik – Modeller och förklaringar används för att starta upp idén på den nya platsen.
- Institution – När idén slagit igenom och blivit accepterad av personerna i organisationen har den blivit institutionaliserad och därmed agerar personerna per automatik utifrån idén.

Genom idémodellen och dess olika stadier går det att se hur idén förändras då personer tolkar idén och hur personer blir en del av institutionen genom institutionaliseringsprocessen. Idé kommer vidare i uppsatsen benämnas som koncept. För att konceptet ska bli institutionaliserat så måste det bli accepterat på det nya fältet. Därför kommer det krävas att företaget arbetar med att skapa ett samförstånd bland de anställda.

³⁸ Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996) Sid 23-24

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Erlingsdóttir, G. (1999) Sid 31-33

⁴¹ Ibid.

3.2 Ett koncept formning

Detta teoriavsnitt kommer belysa begreppet McDonaldization⁴² som ett sätt att praktiskt arbeta med ett koncept. Därefter kommer vi utifrån Nonakas⁴³ fyrfältstabell visa hur en organisation kan arbeta med kunskapsspridning för att skapa en gemensam kunskapsgrund.

3.2.1 McDonaldization

Syftet med McDonaldization⁴⁴ är att lyfta fram ett arbetssätt för att forma ett koncept på en ny plats.

Ritzers McDonaldization består av fyra olika dimensioner, varav den första dimensionen är kalkylerbarhet. Kalkylerbarhet innebär att det är den kvantitativa aspekten av antal sålda produkter och erbjuden service som dominerar produktionsprocessen. Istället för att se till de kvalitativa aspekterna ser man till de kvantitativa.⁴⁵

Den andra dimensionen är effektivitet. Detta innebär att produktionsmetoden bör vara utformad för en optimerad effektivitet och då förefaller snabbmatsmodellen vara den mest effektiva metoden för att ge mat åt många människor relativt snabbt. Även arbetet överförs från de anställda till kunderna i viss utsträckning för att skapa värde för kunderna.⁴⁶

Den tredje dimensionen är förutsägbarhet. Det innebär att alla produkter och erbjuden service ska vara densamma över tid och plats. Både produkter och erbjuden service är standardiserad liksom arbetsrutinerna. De anställda följer även av företaget uppsatta regler och manus i interaktionen med kunderna.⁴⁷

Den sista dimensionen är kontroll genom teknologi. Här är det är teknologin som styr arbetsprocessen och människor ersätts av maskiner. En annan aspekt är att maskiner kontrollerar människor för att försöka ta bort mänskliga fel från produktionsprocessen. Även kunden är kontrollerad då menyerna är begränsade och stolarna kan vara anpassade för att uppmuntra kunderna till att äta snabbt för att sedan lämna restaurangen.⁴⁸

En central komponent i McDonaldization är att ersätta utbildad arbetskraft med billigare och mindre utbildad arbetskraft. Detta kan man göra då teknologin gör det möjligt att flytta

⁴² Ritzer, G. (1998). Sid 100-111

⁴³ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

⁴⁴ Ritzer, G. (1998) Sid 100-111

⁴⁵ Ibid. Sid 100-105

⁴⁶ Ibid. Sid 105-107

⁴⁷ Ibid. Sid 107-108

⁴⁸ Ibid. Sid 108-111

expertisen i arbetsprocessen från de anställda till maskiner. Allt arbete är uppdelat i mindre uppgifter och det finns rutiner eller manus för varje uppgift, vilket innebär att det inte behövs några speciella färdigheter hos personalen.⁴⁹

Här har vi belyst McDonaldizations fyra dimensioner för att förenkla spridningen och standardiseringen av ett koncept. Dessa dimensioner är till för att forma praktiken och skapa ett gemensamt handlingsmönster så det praktiska arbetet ska kunna utföras effektivt i en ny verksamhet. För att ett standardiserat koncept ska kunna utföras så är det viktigt att personalen vet hur de ska arbeta och agera. Nästa steg blir att skapa en gemensam kunskapsgrund och för att göra det krävs det ett system för kunskapsspridning.

3.2.2 Nonakas fyrfältstabell

Då det är viktigt att konceptet ska bli rätt förmedlat och förstått till företagets alla avdelningar så tar Nonaka⁵⁰ upp en modell över hur kunskap kan spridas och utvecklas. Genom modellen kan det skapas ett samförstånd mellan personerna inom en organisation.

Ny kunskap kan genereras och spridas genom spiraliska interaktioner med tyst och artikulerad kunskap. Artikulerad kunskap är uttryckt kunskap som är lätt att förmedla och ta emot. Den tysta kunskapen är inte lätt att artikulera och förmedlas lättast genom handlingar. Vid tyst till tyst och artikulerad till artikulerad kunskap så sprids kunskapen vidare och fungerar som ett förberedande steg inför kunskapsgenereringen. Processen innebär att när interaktionen mellan tyst och artikulerad kunskap uppstår så skapas ny kunskap. Fyrfältsmodellen visar hur kunskap kan spridas och genereras (se fig. 3.1).⁵¹

Det första fältet tyst kunskap till tyst kunskap kallas socialisering. Här behöver man inte prata för att generera kunskap. Erfarenhet är kärnkällan till tyst kunskap och den sprids ofta med hjälp av en mentor genom observation, imitation och praktik.⁵²

Det andra fältet kallas externalisering och innebär att tyst kunskap övergår till artikulerad kunskap som kan bli förstådd av andra. Under kunskapsgenerering

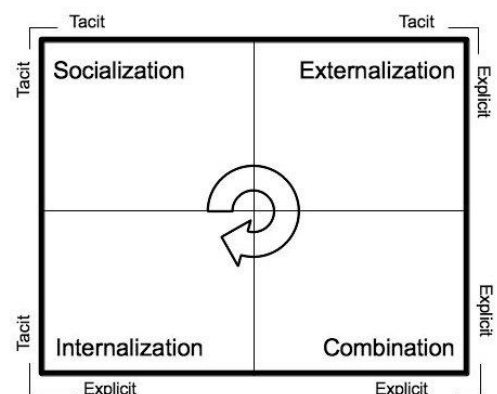


Fig. 3.1 Nonakas fyrfältstabell

Källa:http://coarchitect.files.wordpress.com/2009/10/nonaka_seci_model_002.jpg (Läst 2010-05-25)

⁴⁹ Bryson, J R., Daniels, P W. & Warf, B. (2004) *Service Worlds People, Organisations, Technologies*. Sid. 115

⁵⁰ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

⁵¹ Ibid. Sid 14-37

⁵² Ibid.

går individen in i en grupp och skapar ett samförstående inom gruppen. Summan av individernas intentioner sammansmälts med gruppens. I praktiken är denna process beroende av två stycken nyckelfaktorer. Den första faktorn är hur den tysta kunskapen artikuleras och med vilka tekniker kunskapen överförs. Den andra är betydelsen av att översätta kunskapen i lättförståliga termer så att kunskapen ska kunna accepteras och bli förstådd av mottagaren.⁵³

Det tredje fältet kallas kombinerad och innebär att den redan artikulerade kunskapen ska generera en mer komplex kunskap. En nyckelfas i denna process är kommunikation. I praktiken består denna process av tre faser. Första fasen är uppsamling av information som kan göras både innanför och utanför företaget och sedan kombinationen av dessa. Det andra steget är spridningen av denna information till företagets medlemmar och detta görs genom möten och presentationer. Det sista steget är att man omvandlar denna kunskap så att den går att använda. Detta gör man med hjälp av dokument och rapporter.⁵⁴

Det fjärde fältet är internalisering och det innebär att den artikulerade kunskapen omvandlas och blir ny tyst kunskap. Detta genomförs ofta genom övningar, utbildningar och att göra saker tillsammans. Målet med denna process är att individens nya kunskap ska bli en tillgång till företaget.⁵⁵

Nonaka nämner att det finns problem med kunskapshanteringen. Det krävs att både förmedlaren och mottagaren är väl engagerade för att kunskapen ska bli rätt förmedlad och förstådd. En dålig dialog med den artikulerade och tysta kunskapen kan förstöra kunskapsgenereringen. Nonaka tar också upp att det är viktigt att kunskapen vandrar mellan de olika fälten för att ny kunskap ska förmedlas och utvecklas. Att bara vara fokuserad på en typ av kunskapshandling kan hämma utvecklingen av kunskap och därmed företagets tillväxt.⁵⁶

McDonaldization och Nonakas fyrfältstabell visar på hur en organisation lokalt kan arbeta praktiskt för att institutionalisera ett koncept. Nästa teoriavsnitt kommer belysa hur kulturella dimensioner kan försvåra ett koncepts institutionalisering på en ny plats.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

3.3 Kulturella dimensioner

När ett koncept överförs till ett nytt land finns det olika kulturella dimensioner som påverkar institutionaliseringsprocessen och översättningen av ett koncept.

Hofstede och Hofstede menar att det finns olika dimensioner för att ta reda på hur kulturen ser ut i ett annat land. Dessa dimensioner är maktdistans, individualism gentemot kollektivism, maskulinitet gentemot femininism, osäkerhetsundvikande och tidsorientering.⁵⁷

Maktdistans innebär i vilken utsträckning de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. I vissa länder är maktfördelningen demokratisk medan i andra länder är maktfördelningen mer koncentrerad till få personer beroende på deras hierarkiska position.⁵⁸

Individualismen gentemot kollektivism speglar de individualistiska tankebanor individen har utifrån om individen väljer sina personliga intressen framför gruppens intressen eller tvärtom. I vissa samhällen kan man se tydliga grupper som tänker i ”vi-grupper” och ”de-grupper”. I en kollektivistisk kultur förutsätter man att gruppen är mån om individen och det finns en hög lojalitet inom gruppen. Individualism är motsatsen och här värnar man om sina egna intressen framför andras.⁵⁹

Maskulinitet gentemot femininism handlar om värderingen av manliga och kvinnliga värden och hur synen är på de svaga länkarna i samhället. Manliga värden är till exempel överlägsenhet och framgång medan kvinnliga värden är till exempel ödmjukhet och fokus på relationer. I maskulina samhällen hyllas framgång och styrka medan i feminina samhällen så försöker man hjälpa de svaga.⁶⁰

Osäkerhetsundvikande innebär i vilken grad människor har att hantera och minimera osäkerhet. Samhällen med höga värden inom osäkerhet har en hög ångestnivå och föredrar tydlig struktur med många klara regler. Samhällen använder tre sätt för att hantera och lindra ångesten. Dessa tre sätt är teknologi, lagar och religion.⁶¹

⁵⁷ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005). Sid 36-39

⁵⁸ Ibid. Sid 53-55, 59

⁵⁹ Ibid. Sid 87-89

⁶⁰ Ibid. Sid 129-131

⁶¹ Ibid. Sid 179-185

Den sista dimensionen av Hofstede och Hofstedes dimensioner är hur långsiktigt respektive kortsiktigt inriktade samhällena är. En långsiktig inriktning är ett tankesätt som ska ge långsiktiga belöningar och är relaterat till sparsamhet och uthållighet. Ett kortsiktigt inriktat tankesätt har stor respekt för traditioner och fokuserar på det som har varit och på det nuvarande.⁶²

Detta avsnitt visar på att det finns kulturella dimensioner mellan olika länder som kan påverka en institutionalisering av ett koncept på en ny plats. Hofstede och Hofstede har lyft fram att olika personer från olika kulturer värdesätter olika saker. Eftersom personer värdesätter olika saker är det viktigt att företag arbetar med olika motivationssystem.

3.4 Att motivera koncept

Mot bakgrund av den påverkan som de kulturella dimensionerna kan utgöra för institutionaliseringsprocessen fungerar olika motivationsteorier som verktyg för att öka viljan bland personalen att institutionalisera ett koncept. Vidare kommer även detta avsnitt belysa hur empowerment och belöningsystem kan öka personalens vilja att arbeta för ett koncepts institutionalisering.

3.4.1 Motivation

I en serviceorganisation är människorna en nyckelkompetens och för att de ska dra åt det håll som organisationen önskar krävs det att de är motiverade i sitt arbete. För att nå dit är det viktigt att uppmärksamma och inse att insatserna som varje person gör verkligen betyder något för organisationen. Utifrån det är det sen viktigt att försöka avgöra varför personer agerar på ett visst sätt och vad det är som motiverar dem till att anstränga sig lite extra. Det är alltså inte endast en god kompetens bland de anställda som krävs utan det är även viktigt att personerna som har denna kompetens även är motiverade att utföra sysslorna. Genom att analysera vad som gör de anställda motiverade kan företaget komma fram till drivkrafterna för motivation. Motivation handlar om vad som driver personerna att sträva mot mål uppsatta av ledningen.⁶³

För att lättare förstå vad det är som driver en anställd finns det tre olika typer av motivationsområden som det är viktigt att tänka utifrån. Områdena påverkar personer olika

⁶² Ibid. Sid 226-228

⁶³ Mullins, L. (2001). Sid 223-225

mycket men på ett eller annat sätt kan alla områden få personer att bli mer motiverade. Områdena är som följer.⁶⁴

- Ekonomiska belöningar – De anställda kan få speciella bonusar, förmåner eller rättigheter om de presterar på ett för företaget tillfredsställande sätt.
- Inre nöjdhet – Utgår från att personer kan bli mer motiverade av ett intressant och utvecklande arbete där de känner sig delaktiga och dessutom har möjlighet att nå nya positioner i företaget.
- Socialt umgänge – Genom sammanhållning och god stämning där det råder gott kamratskap på arbetsplatsen skapas grund för att personerna ska känna sig mer motiverade.

Detta är tre övergripande områden för att skapa motivation men motivation är även mycket personligt. Det är därför viktigt för ledningen att ta del av många erfarenheter för att skapa ett sätt att motivera den specifika organisationen.

3.4.2 Empowerment

För att ytterligare motivera personalen kan ledningen delegera olika ansvarsområden till de anställda. Empowerment handlar om att ge personalen ansvar som tidigare låg högre upp i hierarkin. Personal som har fått ansvar svarar snabbare mot kundernas krav och är mer engagerad i mötet med kunden än personal som inte har ansvar. Målet med empowerment är att förbättra servicekvalitén och att personalen ska vara tillfreds med sitt arbete.⁶⁵

Det finns fyra olika sätt att genomföra empowerment. Empowerment genom deltagande innebär att personalen får ansvar att fatta beslut som annars skulle tagits av ledningen. Det andra sättet är empowerment genom involvering som innebär att personalen får komma med förslag och idéer då ledningen ska ta ett beslut. Tredje sättet är empowerment genom engagemang, vilket innebär att ledningen koncentrerar sig på att personalen mår bra och att de ska bli mer motiverade att uppnå organisationens målsättningar. Det sista sättet är empowerment genom avskalning som innebär att man tar bort ett antal nivåer i organisationens hierarki.⁶⁶

⁶⁴ Ibid. Sid 225

⁶⁵ Lashley, C. (1999) Sid 169-191

⁶⁶ Mullins, L. (2001) Sid 257

Det finns olika sätt att genomföra detta i en organisation, men det som avgör om det blir lyckat är personalen. Personalen måste känna sig mer effektiva, kunna se resultatet och få kontroll över viktiga delar av sitt arbete.⁶⁷

3.4.3 Belöningsystem

Att använda sig av klara och tydliga belöningsystem där kraven för en belöning tydligt framgår är ytterligare ett sätt att motivera personalen.⁶⁸

Ett belöningsystem består av de faktorer utöver grundlönen som en anställd kan få vid bra prestationer inom sitt arbetsområde. Belöningsystem används som ett ledarskapsverktyg för att skapa motivation bland de anställda. I grunden handlar det om att en person vill få en annan att göra en insats för företaget och då får den personen en kompensation för det. Tanken är att ledaren som beslutar om belöningen ska få ut extra arbete av den enskilde arbetaren och som kompensation får han eller hon en belöning. Systemet ska vara utformat så att både positiva och negativa insatser påverkar belöningen. Det kan vara olika förmåner som den enskilde arbetaren får ta del av, till exempel bonus i form av pengar. För att avgöra dessa belöningsystem så utformas kontrakt för alla i ett företag där det står vad alla har för uppgifter och hur de ska göra för att påverka sin bonus.⁶⁹

En del i syftet med belöningsystem är att arbeta för att uppnå målkongruens vilket innebär att de anställda och ledningens syn på verksamheten ska vara densamma. Genom en motiverad personal som strävar efter samma mål som ledningen når man målkongruens. För att nå detta gäller det att ha mål som är påverkbara för den enskilda individen.⁷⁰

Det avslutande teoriavsnittet har belyst hur en organisation kan arbeta för att motivera sin personal att följa ett koncept som har applicerats på en ny plats. Empowerment och belöningsystem har diskuterats som ytterligare sätt att motivera personalen på för att gå emot tidigare värderingar och istället arbeta enligt ett nytt koncept.

I vårt teoriavsnitt har vi belyst fyra stora områden som vi vidare i arbetet kommer använda som ett sätt att belysa en idéns vandring. Vi kommer dels se på olika arbetssätt som ett företag kan använda sig av för att överföra idén men även belysa att det i led med idémodellen⁷¹

⁶⁷ Ibid. Sid 257-258

⁶⁸ Anthony, R N. & Govindarajan, V. (2007) Sid 513-534

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid. Sid 98-99

⁷¹ Erlingsdóttir, G. (1999) Sid 17-20

kommer ske tolkningar och överföringar av idén. Teoriavsnittet med McDonaldization⁷² och Nonakas fyrfältstabell⁷³ kommer i arbetets analysdel användas som ett sätt för fallföretaget att arbeta praktiskt med sin idé som implementeras som ett koncept. Teoriavsnittet med Hofstede och Hofstedes⁷⁴ kulturella aspekter ska ses som ett försvårande redskap för idén att överföras oförändrat och i analysdelen kommer detta användas som problemområden för företaget. Det sista avsnittet visar på ett annat arbetssätt som företaget kan använda sig av för att motivera personalen och ett sätt att behandla problemområden som lyfts upp i tidigare del om kulturella skillnader. På detta vis ska teorierna i kombination med det empiriska materialet ge en bild av vad som händer när ett koncept överförs till en ny plats och vilka förändringar det kommer medföra på idén samt dess nya lokala kontext.

Dessa teoretiska resonemang kommer följa med vidare till analysen i uppsatsen då fallföretaget kommer analyseras utifrån dessa.

⁷² Ritzer, G. (1998) Sid 100-111

⁷³ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

⁷⁴ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005). Sid 36-39

4 Empiri och Analys

Vår empiri och analys kommer utgå från de fyra första stegen i idémodellen⁷⁵ som är lösryckning, förpackning, presentation och praktik. De tre första stegen kommer ha en beskrivande karaktär utifrån det empiriska materialet och de fjärde stegen har en mer analyserande karaktär där vi ställer empirin mot vårt teoretiska ramverk. Detta gör vi för att vårt fokus i uppsatsen ligger på hur konceptet påverkar och påverkas av den lokala praktiken.

4.1 Lösryckning

Det empiriska material vi kommer använda under avsnittet lösryckning är hämtat från Hofstede och Hofstede för att först ge en generell bild över hur den amerikanska organisationskulturen ser på managers och ledarskap. Därefter ger vi utifrån Fridays brittiska hemsida en kortfattad beskrivning av hur starten av Fridays gick till i USA. Slutligen beskriver vi hur ägarförhållandet ser ut på Fridays ifrån USA till Sverige med material insamlat från våra intervjuer.

4.1.1 Den amerikanska organisationskulturen

Hofstede och Hofstede visar på de viktigaste målen som framgångsrika företagsledare i olika länder prioriterar. Det amerikanska mönstret utgår från den verkställande direktören och bygger på tillväxt, kortsiktiga vinster, personligt välstånd, makt, att hålla sig inom lagens gränser och respektera etiska normer. Detta kan jämföras med att andra kulturer fokuseras det mer på en nationell patriotism, stolthet och en ansvarskänsla gentemot de anställda och gentemot samhället. Just ansvarskänslan gentemot de anställda anses viktig i länder där organiserade arbetarrörelser spelat en viktig roll i samhället.⁷⁶

På Limburgs Universitet i Maastricht genomförs varje termin en undersökning bland deras amerikanska studenter om vilka parametrar de anser vara viktiga i deras ideala arbete efter examen. Det amerikanerna anser är viktigt är lönen, befordring, förmåner, en god arbetsrelation med sin chef och anställningssäkerhet. Detta visar på en form av kontraktbaserad anställningsrelation i USA baserad på lönen och karriärmöjligheterna.⁷⁷

Amerikanska ledarskapsforskare förordar att de underordnade deltar i de överordnades beslut, men att det sker på den överordnades initiativ. I länder med låg maktdistans grundades

⁷⁵ Erlingsdóttir, G. (1999) Sid 31-33

⁷⁶ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid 278-280

⁷⁷ Hofstede, G. (1993) *Cultural constraints in management theories* Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 1

managementmodellerna på antagandet att initiativet tas av de underordnade. Detta kan i USA uppfattas som inkräktande på företagsledningens privilegier, men i länder där maktdistansen är låg tänker inte människor i dessa termer.⁷⁸

Den amerikanska definitionen av en manager är en person som själv inte äger ett företag utan säljer sina kunskaper och förmågor för att agera på ägarens vägnar, utan att producera något själv. Personen är ändå outhärlig för att göra så att andra producerar genom motivation. Managers i USA har en hög status och anses vara något av kulturella hjältar i USA.⁷⁹

Den generella bilden visar på hur USA ser på managers och ledare. Det som framförallt betonas är fokus på kortsiktiga vinster, hög lön och befordran. I kort handlar det om ett personligt välstånd där man fokuserar på egen vinning och att styra sitt eget arbete. Denna bild av USA kommer vidare att jämföras mot den svenska. Vi kommer sedan att se om det finns kulturella skillnader och om dessa kan påverka ett koncept. Först ska vi dock beskriva hur Fridays en gång startade sin verksamhet i USA.

4.1.2 Fridays föds

I New York öppnade Alan Stillman 1965 en bar då det fanns många flygvärdinnor i området och Stillman tyckte detta var det bästa sättet att träffa kvinnor på. Han rustade upp baren med röd och vitrandig inredning och anställde unga servitörer. Inom en vecka när ryktet hade spridit sig var baren full med folk som kom för att umgås och festa. Därefter dröjde det inte många år förrän fler restauranger startade upp i USA och ”Thank god it’s Friday” var fött. Numera finns det över 1 000 restauranger i ungefär 50 länder runt om i världen⁸⁰

Med denna historia kan man se hur ett koncept har förändrats från en enkel idé till en stor restaurangkedja. Stillmans idé för att träffa kvinnor finns drygt 40 år senare i Sverige i form av Fridays. Deras senaste restaurang i Sverige ligger i Malmö sedan drygt ett år tillbaka. Än idag styrs konceptet från USA och därför kommer vi redogöra för hur ägarförhållandet från USA och ner till Malmörestaurangen ser ut.

4.1.3 Ägarförhållande

Högst upp i organisationen som Fridays är en del av finns Carlson Restaurants Worldwide i USA. Rättigheterna för Fridays i Skandinavien ägs av det norska bolaget Umoe Restaurant

⁷⁸ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid 288

⁷⁹ Hofstede, G. (1993)

⁸⁰ <http://www.tgifridays.co.uk/Our-Story> (Läst 2010-04-29)

Group. Deras dotterbolag, American Bistro Sweden AB, driver Fridays restaurangerna i Sverige. I Sverige finns det tre Fridays restauranger, en i Malmö och två i Stockholm, som drivs av respektive restaurangs General manager. Dessa rapporterar till Fridays Director of operations i Sverige.⁸¹

I detta avsnitt har vi visat på vad amerikaner prioriterar i sitt arbete. Därefter har vi redogjort för hur Fridays startade och hur deras organisation har utvecklats till att idag vara verksamma i Sverige. Detta leder oss vidare till hur Fridays koncept idag är utvecklat och paketerat för att kunna förflyttas till nya platser.

4.2 Paketering - Fridays koncept

Empirin i detta steg beskriver Fridays koncept och hur det är paketerat. Denna paketering har ägt rum för att konceptet ska kunna spridas från en plats till en annan.

Fridays koncept är att servera bra mat och dryck i en rolig miljö med en god service. De använder sig av en slogan som menar på att här slutar det aldrig vara roligt och att här är det fredag varje dag. Deras slogan lyder ”Welcome to T.G.I. Friday's®, where the good times never end!”⁸² Maten på Fridays är amerikanskinspirerande med rätter som till exempel hamburgartallrik och marinerade revben. Deras dryckutbud är väldigt brett och här får man välja bland en mängd olika drinkar. Servicen på Fridays ska vara väldigt snabb och effektiv samtidigt som de ska kunna leverera en kamratligt och festlig stämning. Fridays menar att det minsta en gäst kan kräva är att restaurangens servicestandard ska vara excellent.⁸³

Efter starten av Fridays i USA har ledningen för kedjan formulerat Fridays värderingar. Huvudvärderingen för Fridays som är utgångspunkten för formulerandet av värderingarna beskrivs av Fridays ägare enligt följande.

T.G.I. Fridays starts with a belief that if it isn't fun, it isn't FRiDAY's, then add a menu of craveable offerings, and a promise that Every Guest Leaves Happy. The result is a restaurant that leaves the world saying, “Give Me More FRiDAY's!”⁸⁴

Huvudsyftet med restaurangen är att gästerna ska få en upplevelse som ger dem glädje och utifrån detta har Fridays byggt upp sitt koncept. För att nå denna vision så är det viktigt för Fridays att paketera konceptet på ett sätt så personalen på nya Fridaysrestauranger förstår. För att nå dit har Fridays skrivit ner sina värderingar i en manual som varje ny anställd får ta del

⁸¹ Intervju General manager

⁸² www.tgifridays.co.uk (Läst 2010-05-15)

⁸³ <http://fridays.mediaroom.com/index.php?s=40> (Läst 2010-05-18)

⁸⁴ <http://www.carlson.com/brands/restaurants.cfm> (Läst 2010-05-18)

av. I manualerna tas det till exempel upp ett för Fridays lysande exempel om en sjunkande kanot.⁸⁵ De belyser att om en del av kanoten sjunker så ska en person i andra delen av kanoten hjälpa till att ösa vatten för att hjälpa sin vän. Genom denna metafor ska företaget visa på hur samarbetsviljan ska vara tydlig i organisationen. På detta sätt arbetar Fridays med flera symboler som ska visa på olika värderingar som företaget vill lyfta fram. Vissa delar av symboliken finns även upplagt på företagets hemsida som en del i marknadskommunikationen till konsumenterna.⁸⁶ Det är ett sätt att visa på vad Fridays står för och vad gästen kan förvänta sig vid ett besök på Fridays, oavsett var i världen gästen befinner sig. I manualerna finns även tydligt uppskrivet hur personalen på Fridays ska arbeta i den dagliga verksamheten.⁸⁷

Fridays huvudkontor har regler för hur servicemötet ska vara utformat och där beskrivs till exempel inredning, klädsel och bemötande gentemot gäster. Det finns klart och tydligt beskrivet hur värderingarna och konceptet ska genomsyra verksamheten. På detta vis ställer man krav på restaurangen i stort men även på den enskilda individen och detta är något som man tvingar alla att följa. Det ska finnas en likhet mellan organisationerna i koncernen så att de utåt sett visar upp samma bild.⁸⁸

I Fridays koncept finns det även utarbetade prov som de anställda ska klara av. Dessa har ledningen i USA beslutat om och proven är utformade för att testa värderingar, receptkunskap och hur mat och dryck ska se ut som serveras på Fridays. Proven är utformade för att säkerställa att den anställde förstår vad det innebär att arbeta på Fridays och även förstår hur de ska presentera detta för gästerna. Proven är skrivna på engelska och ser likadana ut i hela världen. Utöver manualer och prov finns det även riktlinjer för hur designen på restaurangen ska se ut. Personalens arbetskläder ska vara liknande på alla restauranger och detta är något som beskrivs i konceptpaketet. Denna paketering har skett i USA och därefter förflyttas hela paketet till den nya plats som Fridays valt att etablera sig på.⁸⁹

På detta vis har Fridays först inledningsvis skapat ett koncept som de vill sprida till olika platser och därefter har de utarbetat ett konceptpaket som ska kunna översättas till olika miljöer. Paketet är omfattande och ska beskriva värderingar, recept och helt enkelt hur restaurangen ska arbeta för att skapa en fredagsstämning varje dag i veckan. När konceptet är

⁸⁵ Fridays BOH Basic Guide (2009) Sid 11

⁸⁶ www.tgifridays.co.uk (Läst 2010-05-08)

⁸⁷ Fridays BOH Basic Guide (2009) Sid 5-6

⁸⁸ Intervju General manager

⁸⁹ Ibid.

utvecklat och paketerat ska det introduceras till det nya fältet som i vårt hänseende betyder ett nytt geografiskt område.

4.3 Presentation - This is Fridays

I detta avsnitt kommer vi redogöra för Fridays introduktion i Sverige. Det här avsnittet är framförallt tänkt att belysa hur Fridays arbetar för att utbilda ny personal när de kommer till en ny plats.

När Fridays expanderar använder de sig av New Store Opening team som utbildar och säkerhetsställer Fridays kvalitetskrav.⁹⁰ Vid uppstarten av restaurangen i Malmö fick personalen en två veckor lång utbildning av dessa team med människor från hela världen. Denna utbildning var anpassad till personalens respektive station vilket innebar att servisen utbildades på sin station samtidigt som köket fick sin utbildning. Utbildningen var upplagd lite som en teater där teamen berättade hur ett visst moment ska gå till och personalen skulle sedan träna på detta genom att agera.⁹¹

När Fridays öppnade upp i Malmö så fanns företaget redan etablerat i Stockholm. Detta gjorde att en expanderings till Malmö underlättades då konceptet redan fanns i Sverige. Under expansionen så fick restaurangen i Malmö ta del av olika manualer från USA som beskriver hur konceptet är konstruerat och hur man ska gå tillväga för att uppnå det. Nu när Fridays har varit öppet i ett år har personer från Fridays i USA varit där en gång för att säkerhetsställa att konceptet är rätt förmedlat.⁹²

Vi har nu redogjort för hur konceptet presenterades i Malmö. Nästa steg är att restaurangen i Malmö ska omsätta konceptet till praktik.

4.4 Praktik - The Fridays way

I detta avsnitt kommer fokus ligga på att visa hur Fridays i Malmö praktiskt arbetar med sitt koncept. Vi kommer inledningsvis att beskriva organisationsstrukturen på restaurangen. Därefter kommer vi att analysera hur konceptet är format utifrån begreppet McDonaldization⁹³ olika dimensioner. Vidare kommer vi analysera hur Fridays i Malmö arbetar för att sprida kunskap och en gemensam syn på konceptet till sin personal. Utifrån

⁹⁰ Intervju Director of operations

⁹¹ Intervju Personal

⁹² Intervju General manager

⁹³ Ritzer, G. (1998). Sid 100-111

Hofstede och Hofstede⁹⁴ redogör vi för de kulturella skillnaderna som råder mellan USA och Sverige, och analyserar vilka problem dessa kan medföra. Efter det följer en analys av hur Fridays arbetar för att motivera sin personal med hjälp av belöningsystem och empowerment.

4.4.1 Organisationsstrukturen på Fridays i Malmö

Organisationen på Fridays i Malmö är strukturerad med en General manager som är ytterst ansvarig för själva restaurangen. General manager rapporterar först och främst till Director of operations i Sverige. Som ansvarig för driften står restaurangchefen och hon ska fungera som en länk mellan de anställda och General manager. Under restaurangchefen finns det managers som har olika ansvarsområden samt möjlighet att påverka rekrytering och uppsägning. Managers arbetar delvis i driften och delvis som managers vilket gör att de har en bra inblick i verksamheten. På restaurangen finns det fem olika arbetsområden nämligen bartenders, kökspersonal, servitörer, värdinnor samt runners. Runners levererar dryck och mat till servitörerna så att de inte behöver lämna borden som de är ansvariga för. Även restaurangchefen och General manager hjälper till i driften när det finns behov för att dels hålla sig uppdaterade men även för att öka kommunikationen mellan de olika leden.⁹⁵

Ansvaret på Fridays är fördelat så att varje anställd har ansvar för en del av restaurangen. När restaurangen är öppen finns det alltid en Floor manager som är den som ser till att allting flyter, tar eventuella gästklagomål och är den som är ansvarig på plats. Utöver detta finns det coacher på varje station inom restaurangen som tar hand om och hjälper nyanställda.⁹⁶

Vi har nu redogjort för hur restaurangens organisationsstruktur är upplagd. Denna är strukturerad för att underlätta ett effektivt och förutsägbart arbete. Dessa två faktorer är stöttepelarna i nästa delavsnitt som handlar om hur Fridays arbetar praktiskt utifrån McDonaldizations dimensioner.

4.4.2 McDonaldization på Fridays

Fridays sätt att styra verksamheten har många likheter med dimensionerna i McDonaldization. En del i Fridays koncept är kalkylerbarheten. Deras General manager berättar om hur kalkylerbarheten appliceras i verksamheten genom ett rigoröst mätsystem.

⁹⁴ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid 278-280

⁹⁵ Intervju General manager

⁹⁶ Intervju Personal

Det finns ingen restaurang som mäter så mycket som vi. Vi mäts på vad vi har för tid för att få ut dryck, förrätt, varmrätt, dessert till bordet. Vad vi har för tid på drinkarna i servicebaren. Vad vi har för tid på seating från det att gästerna entrar dörren till dom har ett bord /- - - / Dessutom mäts bland annat antal sålda maträtter, antal gäster och hur lång tid det tar från beställning till gästen har maten på bordet.⁹⁷

Dessutom görs det varje år en restaurant review där personal från USA går igenom hela restaurangen och ser så att den lever upp till de krav som ställs på en Fridays restaurang. De mäter till exempel hur tjocka baconskivorna är på hamburgarna då det finns mått på hur tjocka de ska vara för att leva upp till Fridays standards.⁹⁸

Utifrån dessa mätningar går det att se en tydlig bild att det framförallt är de kvantitativa aspekterna i verksamheten som är centrala. På detta vis arbetar Fridays för att kontrollera allt de gör och se till att väntetiderna inte är för långa för gästerna. Genom dessa mätningar kan Fridays lokalisera potentiella problem och styra fokus för att undvika dessa. Detta var något som vi uppmärksammade under våra observationer då de direkt mötte oss i dörren och gav oss bord. Vi behövde dessutom inte vänta länge på vår mat och dryck.

Tittar man på nästa dimension som är effektivitet så har Fridays utsatta tider för hur lång tid det får lov att ta innan maten ska vara färdig och stå på bordet hos gästen. Då olika maträtter tar olika lång tid att tillaga är det inte säkert att maten är färdig inom den tidsangivelsen som finns uppsatt enligt Fridays standards.

Vi jobbar väldigt mycket med ticket time. En rätt ska ta en viss tid. När man får bongen och det börjar närma sig slutet på tiden, blir den gul och sen om det gått för lång tid blir den rosa. Då blir man lite stressad så det blir att man säljer den innan den är klar bara för att ticket time ska vara bra.⁹⁹

Detta pressar kökspersonalen att hela tiden vara effektiva och få ut maträtterna i tid. Eftersom mycket på restaurangen mäts syns det tydligt i restaurangens statistik om något tar för lång tid. Detta gör att Fridays hela tiden kan arbeta för att effektivisera serviceprocessen och ge en snabb service som lever upp till deras koncept.

Förutsägbarheten är en väsentlig del i hela konceptet då både maten och servicen ska vara likadan på alla Fridays restauranger i världen. Detta är tydligt då maträtterna som erbjuds på restaurangerna är hårt styrda från USA och man ställer även krav på att vissa maträtter måste finnas med på menyn. Vidare är recepten som restaurangerna måste följa väldigt hårt styrda utan utrymme för kökspersonalen att själva komma med förslag på justeringar på maträtterna.

⁹⁷ Intervju General manager

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Intervju Personal

Manualerna beskriver på följande sätt hur personalen ska tillaga en sandwich, sallad eller nachos: "Carefully following the recipe is the best recipe for any recipe"¹⁰⁰ Detta innebär att gästerna kan förvänta sig att maten ska se, smaka, lukta och kännas likadant överallt. En anställd påpekar att recepten är hårt kontrollerade "ska det vara 60 ml sås så ska det vara det och inte 65 ml."¹⁰¹ Denna strikta styrning begränsar möjligheterna för personlig utveckling för kökspersonalen eftersom det hela tiden är samma maträtter de tillagar från samma recept.

Kontroll genom teknologi används på Fridays bland annat genom deras runner system. Servitören tar emot en beställning. Beställningen kommer upp på en skärm i köket så att runnern snabbt kan leverera beställningen till kunden. På detta sätt kan runnern servera drycken innan servitören är klar med hela beställningen.

En standard i USA är att de har fyra till fem bord per servitör. Min servispersonal har 14-16 bord och det kräver ju väldigt mycket för servicen får inte vara sämre.¹⁰²

För att kompensera denna skillnad har detta tekniska system möjliggjort och underlättat för servispersonalen att hålla hög klass på servicen på alla sina 16 bord. Ett annat tekniskt system som förenklar arbetsprocessen i köket är systemet med ticket time som hjälper kökspersonalen att få ut rätterna i tid. Under våra besök var den snabba servicen något vi märkte av. Under ett av besöken fick vi vår dryck innan vi var klara med vår matbeställning.

På detta vis kan man se hur Fridays låter McDonaldizations dimensioner forma deras praktiska arbete. Det är inte uttalat att Fridays i Malmö arbetar efter dimensionerna men vi kan urskilja stora likheter vid våra observationer. Denna standardisering utifrån McDonaldizations dimensioner är ett sätt för Fridays att överföra sitt arbetssätt till nya restauranger. För att uppnå det sista steget i idémodellen som innebär en institution så krävs det även att värderingar delas av personalen. För att detta ska lyckas så behövs det också ett system för kunskapsspridning på restaurangen.

4.4.3 Kunskapsspridning på Fridays i Malmö

Då Fridays använder sig mycket av värderingar och ett koncept som kräver stort engagemang från sin personal så krävs det att kunskapsspridningen är god på företaget. Fridays arbetar praktiskt för att skapa en gemensam kunskapsgrund vid nyöppning av nya restauranger. För att Fridays standardiserade arbetssätt ska nås fram till ny personal använder de sig av ett

¹⁰⁰ Fridays Plate Nacho Guide Sid 6

¹⁰¹ Intervju Personal

¹⁰² Intervju General manager

strukturerat kunskapsspridningssystem.¹⁰³ Detta ska leda till en kunskapsgrund för hur personalen ska arbeta och tänka. När Fridays skulle öppna sin restaurang i Malmö valde de ut runt 100 personer som de ansåg skulle kunna vara lämpliga att arbeta på restaurangen. Dessa fick gå en utbildning på två veckor där de blev upplärda av internutbildade coacher beroende på vilken arbetsroll de skulle ha på restaurangen. När sedan ny personal ska rekryteras gör Fridays det helst internt.

Vi internrekryterar hellre än att skaffa in någon ny. Är det någon som slutar tar vi gärna upp en runner. Slutar en i baren tar vi gärna upp en servitör.¹⁰⁴

Genom att rekrytera internt så stannar kunskapen och värderingarna inom företaget och Fridays slipper utbilda ny personal från grunden.

När ny personal börjar får de ta del av ett first day kit som innehåller allt vad Fridays står för. För att lära sig en ny arbetsuppgift måste de först bli upplärda av en coach. Därefter får de gå ett ”follow pass”, vilket innebär att de har en coach med sig hela tiden. För att sedan säkerhetsställa att kunskapen har nått fram använder Fridays sig av prov som de anställda måste klara av för att bli validerade på sin station. En validering kan kräva många prov och en bartender behöver till exempel gå igenom ungefär tretton stycken olika prov för att bli validerad. En anställd kommenterar proven på följande sätt:

De svåraste proven är kanske inte att lära sig recepten utan de svåra testen kommer sen när det står att du ska beskriva precis ordagrant som du har läst det på engelska, till exempel hur en Bloody Marymix ser ut. Då ska man beskriva det så här ’Brick red with flex of pepper heavily rich tomatosauce’. Alltså det är en ordagrann beskrivning och det är för alla mixer och allting.¹⁰⁵

Detta visar på en tuff validering som en anställd måste gå igenom för att jobba i baren. När de blivit validerade för en station får de en pin att sätta på sin väst som visar detta. För att få lov att till exempel arbeta som servitris på restaurangen krävs det att man har minst tio pins på sin väst.¹⁰⁶

Restaurangen i Malmö arbetar väldigt aktivt för att utbilda personalen och att säkerställa att kunskapen gått fram. Den artikulerade kunskapen sprids först och främst genom internutbildningar. Fridays använder sig sedan av prov för att säkerställa att denna kunskap gått fram till personalen. I socialiseringsfältet där tyst kunskap ska spridas nämner Nonaka att

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Intervju Personal

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Intervju General manager

den sprids effektivast genom att använda sig av en mentor.¹⁰⁷ För att den tysta kunskapen ska spridas vidare använder Fridays sig av internutbildade coacher som fungerar både som mentorer och kontrollanter att personalen gör rätt. Här ska coacherna använda sin erfarenhet för att lotsa fram personalen så de ska bli validerade till sin station. Genom att de både använder sig av tyst och artikulerad kunskap på detta sätt så täcker de kriterierna för kunskapsspridning och utveckling. Nonaka¹⁰⁸ tar upp att det kan hämma en organisations kunskapsgenerering om man bara lägger fokus på en typ av kunskapsspridning.

Fridays ställer krav på personalen att de ska klara sina prov inom rimlig tid för att bli validerade. På detta vis arbetar Fridays för att hitta de medarbetare som är villiga att arbeta efter konceptet.

Har du inte skrivit alla dina prov inom tre månader så är det tack och hej. Då har man i min värld inte varit tillräckligt intresserad och är man inte intresserad så är inte jag intresserad.¹⁰⁹

På detta sätt säkerhetsställer Fridays att man endast får engagerad och intresserad personal till sin restaurang. Detta leder till att kunskapsspridningen kan förmedlas mer effektivt i företaget eftersom personerna vill ha ny kunskap. Nonaka¹¹⁰ menar att det vid en överföring av kunskap krävs att både förmedlaren och mottagaren är väl engagerade så inga missförstånd ska uppstå. Erlingsdóttir¹¹¹ belyser också att alla som rör vid en idé tolkar den på sitt sätt och därför är det viktigt att ha en tydlighet i budskapet som man förmedlar till personalen. Eftersom alla som rör vid en idé kommer att tolka idén är det viktigt att arbeta kontinuerligt med att påpeka värderingarna som man står för. Detta märks på Fridays delvis genom skiftmöten varje dag där General manager poängterar vad som är dagens fokus. Detta fokus ska poängtera vilka viktiga faktorer som gäller idag. En anställd berättar:

Det är väldigt mycket fokus. Backhouseköket idag kanske det är plate presentation, att det ska vara snyggt på tallriken. Och servisen kan ha att prebasea borden, som man säger plocka undan all disk så det bara är för värdinnan att torka av borden och duka upp för nya gäster och att det inte står tallrikar överallt. Värdinnorna kan till exempel ha fokus på toaletterna att där är fräscht, så det är mycket fokus.¹¹²

På detta vis arbetar företaget för att följa upp sina värderingar i verksamheten. Nästa dag kan det finnas ett annat fokus som ska betona en annan del i servicen. Genom detta system arbetar Fridays för att skapa en gemensam värderingsgrund på restaurangen där alla ska ha samma

¹⁰⁷ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Intervju General manager

¹¹⁰ Nonaka, I. (1994). Sid 14-37

¹¹¹ Erlingsdóttir, G. (1999) Sid 31-33

¹¹² Intervju Personal

värderingar. När man ska sprida värderingarna så finns det faktorer som påverkar inläringen av kunskap. En aspekt av detta är de kulturella skillnaderna som finns mellan länderna.

4.4.4 Kulturella skillnader

I detta avsnitt kommer vi först redogöra för de empiriska skillnader som finns mellan USA och Sverige för att sedan analysera dessa skillnader. Slutligen kommer vi i detta avsnitt lyfta fram vilka problem de kulturella skillnaderna kan skapa och hur dessa påverkar Fridays.

4.4.4.1 Empiriska skillnader USA - Sverige

Hofstede och Hofstede har gjort en undersökning av ett antal länder och bedömt varje land utifrån fem dimensioner. I vår undersökning har vi valt att studera USA och Sveriges värden för att se om det råder några kulturella skillnader. Vi kommer nu att använda oss av den tidigare generella bilden av den amerikanska organisationskulturen för att jämföra med Hofstede och Hofstedes fem dimensioner samt den svenska organisationskulturen. Dessa värden kommer vi att använda för att lokalisera skillnader mellan ländernas organisationskulturer. De värden som analysen grundas på finns att tillgå i bilaga 2-6.

Det råder ingen större skillnad på maktdistansen mellan USA och Sverige. Sverige har ett något lägre värde än USA i undersökningen. De har dock ett relativt lågt värde jämfört med andra länder i undersökningen. Länder med lågt värde har ofta ett ömsesidigt beroende mellan chef och anställd där de anställda ofta har lätt att säga emot sin chef.¹¹³

Enligt Hofstede och Hofstede¹¹⁴ var USA det land med högst värde på individualism medan Sverige hade ett värde strax över medelvärdet. Länder med högt värde tenderar att vara rika länder som värdesätter sin fritid i högre grad än fattiga länder. Dessa länder vill ha ett arbete som de själv kan bestämma över. De kollektivistiska frågorna speglar hur viktigt det är med bra arbetsförhållande och möjlighet att förbättra sina färdigheter. USA är alltså mest fokuserade på sina egna intressen framför gruppens än alla andra länder i undersökningen. Sverige var till viss del individualistiskt men var även fokuserad på gruppen.¹¹⁵

Den dimension där det finns störst skillnad mellan länderna är synen på maskulinitet och feminism. Sverige hade lägst värde i undersökningen och USA hade ett värde på den övre tredjedelen. Sverige är alltså mer fokuserat på de feminina värdena som ödmjukhet och att alla ska hjälpa alla. USA har ett mer individualistiskt synsätt genom de manliga värdena som

¹¹³ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid. 56-57

¹¹⁴ Ibid. Sid 91-93

¹¹⁵ Ibid.

framgång och överlägsenhet. Undersökningen visar också att åldern är en faktor som påverkar dessa värden. Personerna som var äldre värderade de feministiska värdena mer än de yngre. De manliga personerna i undersökningen värderade de manliga värderingarna högre än kvinnorna men detta stagnerade i förhållande till åldern och vid 45 år så var klyftan mellan männen och kvinnornas syn helt försvunnen.¹¹⁶

USA har ett något högre värde än Sverige när det gäller osäkerhetsundvikande, men är ändå strax under medel. Sverige har ett värde som är bland det lägsta i undersökningen. Värdet är relaterat till ångestnivån där ett lågt värde i regel innebär en låg ångestnivå. De faktorer som påverkar värdet är arbetsrelaterad stress, till vilken mån regler skall följas och ens framtidsutsikter i företaget. Att USA har ett högre värde än Sverige kan bero på att de är mer stressade på jobb och att de vill följa regler mer även om det inte ska gynna företaget till det bättre. Att Sverige har ett så pass lågt värde kan bero på att de känner sig trygga på sin arbetsplats och att de inte känner sig hotade i okända situationer.¹¹⁷

USA och Sverige har ungefär samma värde när det gäller tidsinriktning men USA är något mer kortsiktigt inriktade. Både USA och Sverige ligger på den undre hälften som toppas av de asiatiska länderna i undersökningen. De låga värdena speglar ett kortsiktigt tänkande som inte främjar sparsamhet. Ett kortsiktigt inriktat land är inriktat på personlig stabilitet och sin egen identitet. Emligt undersökningen ska alltså USA vara något mer kortsiktigt inriktat än Sverige.¹¹⁸

4.4.4.2 Analytiska skillnader USA - Sverige

Sammanfattningsvis finns det värden som är snarlika men även vissa skillnader länderna emellan. Sverige och USA hade snarlika värden inom maktdistans. Sverige hade dock ett något lägre värde och Hofstede och Hofstede nämner att ett lågt värde brukar innebära att relationen mellan chef och personal blir mer öppen och avslappnad.¹¹⁹ Intervjupersonerna nämner just det att deras relation till sin chef är väldigt avspänd och vänskaplig.¹²⁰ En anställd berättar om sin relation med General manager på följande sätt ”det fungerar bra med Jannicka, jag trivs med henne och hon sköter sig därinne och kommer med direktiv lite hur vi ska göra”.¹²¹ På detta sätt visar personalen att maktdistansen är låg. Detta kan även leda till

¹¹⁶ Ibid. Sid 132-135

¹¹⁷ Ibid. Sid 181-185

¹¹⁸ Ibid. Sid 226-228

¹¹⁹ Ibid. Sid 54-58

¹²⁰ Intervju Personal

¹²¹ Ibid.

problem då konceptet kräver sträng kontroll för att följas. Alla anställda måste följa exakta direktiv och om maktdistansen är låg kan respekten för managern försvinna.

USA hade högst värde på de individuella värdena medan Sverige hade ett värde strax över medel. Detta visar på att USA har en mer individualistisk syn än Sverige då de sätter sina egna intressen framför gruppens. Detta motsäger Fridays koncept lite då de menar att ingen är större än gruppen och att man jobbar bäst om alla drar åt samma håll, vilket symboliseras av kanoten.¹²² Därför kan Sveriges kollektivistiska tankesätt vara en fördel då man ska svetsa ihop ett bra team.

Sveriges fokus på feminina värden som ödmjukhet, omtanke och att hjälpa de svaga är bevis på att Sverige är ett land som månar om kollektivet.¹²³ Intervjupersonerna nämner att det finns en väldigt god stämning personalen emellan och menar att alla hjälper varandra om det uppstår problem.¹²⁴ En anställd lyfter fram följande ”Jag har aldrig varit med om ett ställe som har så bra stämning som här”¹²⁵ och detta förstärker den kollektivistiska känslan på restaurangen. USA hade ett högre värde och större fokus på de manliga värdena som framgång och överlägsenhet som får anses som individualistiska värden.

Hofstede och Hofstede menar också att åldern påverkar människans syn på de maskulina och feminina värdena.¹²⁶ Utifrån vår observation har Fridays en väldigt ung personalstyrka. Detta kan leda till ett maskulint tankesätt som påminner mer om vad som kännetecknar den amerikanska organisationskulturen än den svenska. Fokuseringen ligger mer på personlig framgång än på det svenska feminina tankesättet som fokuserar på ödmjukhet och gruppens bästa. Detta kan innebära att personalen måste känna att de har en möjlighet att bli beförade inom organisationen för att stanna kvar en längre tid.

Sveriges låga värde på osäkerhetsundvikande visar på att Sverige har en låg ångestnivå och att svenskar känner sig trygga på sina arbetsplatser. Hofstede och Hofstede nämner att samhällen jobbar med bland annat lagar och teknologi för att minimera osäkerheten.¹²⁷ Fridays använder sig av många direktiv som gör att osäkerheten på restaurangen blir väldigt låg då alla har ett regelverk att luta sig tillbaka mot. Detta regelverk och den svenska synen på

¹²² <http://www.tgifridays.co.uk/Our-Story> (Läst 2010-05-15)

¹²³ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid. 132-135

¹²⁴ Intervju personal

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Hofstede, G & Hofstede, G J. (2005) Sid. 139-141

¹²⁷ Ibid. Sid 179-181

osäkerhetsundvikande gör att osäkerheten för personalen blir väldigt låg på restaurangen. En anställd kommenterar reglerna på följande vis:

Jag tycker det är bra att det är så när vi har så många unga människor som jobbar inom Fridays, de är många som är 15-17 år som är runners som springer med mat och disk och så. Jag tror det är bra för dem att ha riktlinjer att gå efter. Eftersom jag vet ju själv hur det var när man va 16 år 'Ååå vad ska jag göra liksom?' man måste säga åt en vad man ska göra hela tiden, det här ska du göra.¹²⁸

Personalen menar att detta regelverk fungerar som en säkerhet då det vid oklarheter oftast finns ett rätt alternativ som de kallar "the Fridays way".¹²⁹ Det kortsiktiga tänkandet är något som råder i Fridays personal till viss mån. Många kan tänka sig att jobba kvar på restaurangen då det finns utrymme för befordran, men samtidigt har en del svårt att se sig jobba kvar där om några år om en befordran skulle utebli.

Genom denna analys har vi funnit kulturella skillnader mellan USA och Sverige. Vi har även lyft fram hur de anställda uppfattar arbetsklimatet på restaurangen. Detta har jämförts med de värden som Hofstede och Hofstede har fått fram under sin undersökning. Utifrån denna jämförelse kommer vi analysera vilka problem som kan uppstå när ett amerikanskt koncept når Sverige.

4.4.4.3 Problem kulturella skillnader

Fridays är ett amerikanskt koncept och därför är det rimligt att anta att organisationen är utformad utifrån en amerikansk organisationskultur och för den amerikanska marknaden. Minimilönen i USA är väldigt låg, cirka 60-70 kronor i timmen,¹³⁰ men dricksen är förhållandevis hög och därför kommer en stor del av restaurangpersonalens inkomst från dricks. Detta uppmuntrar till en individualism där personalens eget intresse att själv få en så stor dricks som möjligt bidrar till en ökad servicekvalité. I Sverige är minimilönen 102,80 kr för yrkesarbetande och för personer under 20 år är lönen lägre.¹³¹ Utöver lönen tillkommer det i Sverige för företagen även arbetsgivaravgifter som ytterligare ökar utgifterna. För den anställde finns det en större trygghet med högre lön samtidigt som de får mindre dricks. Detta skulle kunna innebära att servicekvalitén blir lidande då personalen inte känner ett behov av att ge sin absolut bästa service till gästerna då man oavsett prestation får sin lön.

¹²⁸ Intervju Personal

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Svt Dokument inifrån. McFusk & Co (Sändes 2010-05-16)

¹³¹ <http://www.hrf.net/index.php?sid=1&pid=391> (Läst 2010-05-20)

Dessutom tvingar lönenivån jämte sociala avgifter Fridays att anställa färre människor på en svensk restaurang i jämförelse med en amerikansk. Detta upplevde Fridays vid starten i Sverige då deras koncept bygger på en låg personalkostnad per timme. Konsekvensen av detta var att Fridays hade en organisation med ungefär dubbelt så många chefer på olika nivåer jämfört med det verkliga behovet och ungefär 30 % fler servitörer, bartenders och kökspersonal än vad som behövdes. Detta problem ledde till att man anpassade storleken på personalstyrkan till den svenska marknaden.¹³²

Det finns även andra kulturella skillnader som varit problematiska för verksamheten. Exempel på detta som Fridays belyser är att en hel del av receptens råvaror var svårtillgängliga eller för dyra i Sverige.¹³³

Ytterligare en kulturell skillnad som skapar problem för Fridays är det svenska förhållningssättet till att gå ut och äta på restaurang mitt i veckan. I Sverige är det vanligast att gå ut och äta på fredagar och lördagar. Detta har lett till stora variationer på antal gäster beroende på dag. Ett annat exempel som lyfts fram är den snabba service som uppstår när gästen har ätit färdigt. Många gäster har reagerat negativt på att deras tallrikar tas bort innan alla har ätit klart. Detta är en del av Fridays koncept som kunderna inte har anpassat sig till.¹³⁴

Under våra observationer märkte vi att det var stor skillnad i antal gäster på torsdagen jämfört med fredagen vilket förstärker det intervjupersonerna har sagt. Detta gör det svårt för restaurangen att leva upp till konceptet att skapa en feststämning varje dag. Den snabba servicen upplevde vi som ett sätt att påskynda vår vistelse och för att göra plats åt nya gäster. Restaurangens General manager påpekar att detta är något som de kommer stå fast vid och hon berättar om en episod på restaurangen.

Kunden 'men ryck inte min tallrik, han är ju inte färdig'. De är liksom inte vana vid denna service. Då kommer de tankarna att då får vi sluta med det men sen nej det får vi inte, back to basic, vad är det vi vill vara? Vi vill vara amerikanska, vi vill vara det amerikanska konceptet. Vi får helt enkelt lära våra gäster hur vi är.¹³⁵

Detta visar på att trots att en del gäster upplever denna service negativt så står Fridays fast vid sitt koncept och det är gästerna som ska anpassa sig efter dem.

De kulturskillnader som vi lyft fram kan både vara positiva och negativa för konceptets anpassning till den lokala kontexten. Mycket handlar om vad Fridays praktiskt gör för att

¹³² Intervju Director of operations

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Intervju General manager

¹³⁵ Ibid.

motverka de problem som kulturskillnaderna kan skapa. Vi har tidigare nämnt McDonaldization och kunskapsspridningen som sätt att överföra konceptet. Ett annat sätt att praktiskt arbeta för att motarbeta problemen är att delegera ansvaret och att motivera personalen. Därför kommer vi nu redogöra för hur Fridays arbetar inom dessa områden.

4.4.5 Fridays motiverar

Utifrån de kulturella skillnaderna är det intressant att studera hur Fridays i Malmö arbetar i praktiken för att motivera sin personal att följa konceptet. Inledningsvis beskriver vi hur Fridays General manager säger sig arbeta för att motivera personalen och därefter jämförs detta med hur de anställda upplever det.

4.4.5.1 Personalmotivation

I intervjun med Fridays General manager lyfts det fram att Fridays i Malmö motiverar personalen framförallt med att dela ut olika pins till de anställda att sätta på sina västar när de gjort något bra eller sålt för en viss summa. Pinsen delas ut på skiftmöten och på det viset uppmärksammas och uppmuntras de anställda av sina chefer inför de andra anställda. En anställd berättar om hennes reflektioner på följande vis:

Man vet ju liksom. Nu har jag sålt för över 30000 kr nu kommer jag få en liten dollar pin. Det är ju klart att det sätter ju en liten grej där bak i huvudet på en, amen nu jävlar ska jag jobba på här, för gör jag si och så kommer jag få en sådan pin och alla kommer se min pin.¹³⁶

På detta vis så uppmuntras personalen att hela tiden ge gästerna lite mer än vad de förväntar sig i form av service. Här kan det till exempel ingå att personalen får om de har tid gå bort till pressbyrån och köpa en tidning om en gäst skulle vilja läsa en tidning medan han eller hon äter. Om den anställda gör något utöver det vanliga som uppskattas av gästen så belönas han eller hon exempelvis med en Wow-pin som ska motivera denna typ av service.¹³⁷

Om man kopplar denna typ av belöning till Mullins¹³⁸ går det att detta som beröm och det kan skapa en inre nöjdhet samtidigt som det sprids en god stämning då personalen får beröm. Ett annat sätt som restaurangen arbetar på för att skapa inre nöjdhet är genom att mycket av nyrekryteringen av personal på restaurangen sker inom företaget. Ofta startar man som runner på restaurangen för att sedan läras upp så man kan arbeta som servispersonal eller i köket. Därefter finns det en naturlig väg för de som visar framfötterna att göra karriär inom organisationen. Först på själva restaurangen där det är General managers uppgift att lyfta

¹³⁶ Intervju Personal

¹³⁷ Intervju General manager

¹³⁸ Mullins, L. (2001) Sid 225

fram lovande personer till manager positioner. Vidare finns det även möjlighet att göra internationell karriär när man etablerat sig på en restaurang.

Av de ekonomiska belöningar som de anställda får är det framförallt systemet med dricks som inbringar dessa. All dricks som dras in på restaurangen hamnar hos de anställda. Managers har ingen provision på dricksen då de har en högre lön. Drickssystemet i Malmö är utformat som så att baren och servisen drar in dricks och därefter delar de med sig en bestämd procentsats till kökspersonal och runners. På detta vis har Fridays arbetat fram ett system som följs rakt av och det gäller alla. För att fördela dricksen tas det även i beräkning hur många timmar personen arbetat och utöver det så påverkar även den anställdes ålder hur mycket de får i dricks.¹³⁹

Utifrån detta kan man se att den ekonomiska belöningen är påverkbar för servitören och bartendern medan kökspersonal har svårare att påverka denna. Det kökspersonalen kan göra är att följa recepten till punkt och pricka och sen hoppas att övrig personal ger en god service så att dricksen blir större.

De anställda får även ett så kallat staffkort som ger rabatter på Fridays restauranger runt om i världen. De som arbetar som managers får även förmånen av gratis mat på restaurangen.¹⁴⁰ En annan viktig motivationsfaktor som General managern nämner och som de anställda verkligen lyfter fram är den goda stämningen som råder på Fridays. Fridays har ett koncept som utgår från att personalen på företaget ska erbjuda service i världsklass och då är det naturligtvis en bra grund att ha en god stämning inom företaget. Om de anställda får peka på endast en sak som gör dem motiverade så är det just personalen på restaurangen.¹⁴¹ En medarbetare lyfter fram det så här.

...folk kan anse att man kompenserar den dåliga betalningen och det dåliga med att man skapar en teamkänsla vilket man verkligen gör såsom en stor personalstyrka, vi känner alla varandra och har kul tillsammans för att vi är lika och olika.¹⁴²

På detta vis kan man se att det är framförallt genom arbetsklimatet som en god motivation skapas på Malmö restaurangen.

Om vi tittar på restaurangen och jämför med en liknande studie av Fridays i Storbritannien¹⁴³ så kan man tydligt se att det finns stora likheter i hur personalen motiveras att erbjuda en bra

¹³⁹ Intervju Personal

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

service. Dricks går tillbaka till personalen och pins delas ut frekvent vilket är en medveten strategi för Fridays världen över. Dessutom rekryteras personalen i möjligaste mån internt till olika manager positioner. De skillnader som finns är delvis att servisen i Storbritannien har en viss provision på det som de säljer. Dessutom får de som får mest dricks välja vilka pass de vill arbeta och vilka bord de vill servera. En annan skillnad som märks är att kökspersonalen i Storbritannien får dela på 1 % av den totala försäljningen.¹⁴⁴

Den tydligaste skillnaden som märks är alltså att personalen i Storbritannien har belöningar som påverkas av hur mycket som de säljer i antal. Detta är något som går hand i hand med konceptet som i stort går ut på att det ska gå snabbt och hela tiden fyllas på med nya kunder. Detta finns det inget tydligt system för i Sverige utan här är det mer förgivet taget att det ska gå snabbt och detta kontrolleras med olika mätsystem. Däremot har både Fridays i Sverige och Storbritannien arbetat fram ett system för att försöka motivera en god service. I denna jämförelse med Fridays i Storbritannien så kan man se den kulturella påverkan på motivationssystemet.

4.4.5.2 Fridays four ways

Det går att utkristallisera framförallt fyra sätt som Fridays i Sverige arbetar med för att motivera sin personal att följa konceptet i praktiken.

Det första utgår från dricks vilket gäller på de flesta restaurangerna i Sverige och det är en typ av ekonomisk belöning där en bra service oftast ger en högre belöning från gästen. Det andra handlar om att ge pins och berömma personalen som gör något utöver det vanliga. Detta kan ses som empowerment genom engagemang då ledningen fokuserar på vad personalen gör bra och uppmuntrar detta. Det tredje utgår från att alla managers ska försöka rekryteras internt vilket kan ge personalen en större känsla av kontroll av sitt arbete då de känner att de kan utvecklas i organisationen. Detta kan ses som empowerment genom deltagande då de anställda uppmuntras att ta beslut och dessutom premieras med en manager position om de arbetar aktivt. Det går även att se att de managers som finns på restaurangen även jobbar i driften och på detta vis blir det en typ av empowerment genom avskalning då det blir mindre steg och beslutsfattande kan ske på golvet. Det som Fridays saknar är empowerment genom involvering. Det är väldigt svårt för den anställde att få igenom en idé och detta belyses av personalen.

¹⁴³ Lashley, C. (2004) *Empowerment HR Strategies for Service Excellence* Sid 101-104, 181

¹⁴⁴ Lashley, C. (2004) Sid 101-104, 181

...det är en väldigt lång process, du måste lämna in en ansökan sen ska den behandlas i USA och sen får du svar och så ska den behandlas i Skandinavien och sen får du svar om en månad och det är nej och om jag utvecklar det så skickar jag tillbaks det igen och nästa svar om en månad.¹⁴⁵

På detta vis lyfter den anställda fram något som saknas på restaurangen att ingen kan påverka med nya idéer. Vidare har dock Fridays ett fjärde sätt i Malmö som de använder sig av för att motivera personalen och det handlar om den goda stämning som ska råda bland personalen. Denna skapas genom personalfester och mycket kommunikation i form av skiftmöten. De tre senare sätten som Fridays använder sig av är mer unika och svårimiterbara även om en del andra restauranger jobbar på ett liknande sätt bortsett från pinsen. Huvudtanken med motivationssystemet är alltså att personalen ska bli motiverad att ge en formidabel service till gästerna och på detta vis ska man kunna nå målkongruens där personalen och ledningens syn på verksamheten är liknande. Denna målkongruens är en viktig del i konceptets sista steg att bli en institution för att alla ska arbeta mot samma mål och enligt samma mönster i företaget.

Dessa olika förutsättningar spelar en stor roll då personalmotivationen måste stimuleras på olika sätt för att konceptet ska följas. Dessa motivationsfaktorer i kombination med McDonaldization och kunskapsspridning ska fungera som restaurangens verktyg för att stärka konceptet bland de anställda.

¹⁴⁵ Intervju Personal

5 Slutdiskussion

I den studie som gjorts i uppsatsen kring hur ett utländskt koncept förändrar och förändras i en lokal kontext går det att hitta en del problemområden som uppstått vid etableringen men även en del arbetssätt för att styra dessa områden. Vi kommer nedan presentera de slutsatser vi dragit och de reflektioner vi gjort utifrån våra frågeställningar. Vår första frågeställning belyser hur Fridays koncept förändrats under etableringen i Malmö. Vår andra frågeställning belyser hur Fridays i Malmö försöker förändra den lokala kontexten utifrån deras amerikanska koncept.

Vilka problem har Fridays i Malmö stött på under sin etablering för att implementera kedjans amerikanska koncept?

När Fridays startar sin verksamhet på en ny plats kan det uppstå problem. Fridays vill styra restaurangen utifrån sitt amerikanska koncept samtidigt som det är omöjligt att inte låta samhället påverka konceptet genom lagar och regler. På grund av detta uppstår det problem för Fridays som tvingat fram förändringar i konceptet. Samhället har dessutom redan värderingar som företaget måste ta hänsyn till och även här problematiseras överförandet.

Ett problem som samhället genererat är att löneförutsättningarna mellan USA och Sverige är olika. I Sverige har personalen en grundlön som de utan problem klarar sig på. Detta leder till att personalens strävan att leverera en bra service inte är lika stark som i USA då de är inte beroende av att tjäna pengar på dricks. Sveriges kollektivistiska tankesätt blir ett problem då Fridays använder sig av ett koncept som kräver en service utöver det vanliga, vilket i USA fungerar bättre då behovet av dricksen är större där och servicekvaliteten är därmed viktigare för personalen. Löneförhållandet medför även problem då restaurangen inte kan anställa lika mycket personal i Sverige som i USA. Detta medför att servicekvaliteten eventuellt kan försämrans eftersom servispersonalen får ta ansvar för fler bord. Därmed blir det svårare att leva upp till konceptet som går ut på att skapa en fredagsstämning varje dag.

Ett annat problem som vi funnit är att Fridays har en ung personal som har ett mer kortsiktigt och maskulint tankesätt som främjar personlig framgång. Dessutom är den personliga utvecklingen begränsad på grund av att arbetsgången är så hårt styrd utifrån McDonaldization. Detta bekräftas av en del anställda som menar att de endast stannar i organisationen om de får en chans att avancera inom organisationen. Då Fridays i Malmö endast varit verksamma under ett år är det svårt att se mönster för om de har en stor personalomsättning, men de vi

intervjuat medger att de kommer söka nya utmaningar om en befordran skulle utebli. Detta kommer leda till högre kostnader då Fridays måste anställa ny personal som måste tränas enligt konceptets grunder. När ny personal anställs kommer fler personer röra vid konceptet och därmed kommer de att tolka konceptet på sitt sätt. Detta ställer höga krav på kunskapsspridningen inom företaget.

Det sista problemet som vi funnit vid våra studier utgår från Fridays sätt att motivera personalen. Fridays i Malmö har endast system för hur man ska motivera en god service och missar hur man motiverar en snabb service. Detta är en viktig del i konceptet och detta betonar man inte i motivationssystemet.

För att lösa dessa problem har Fridays i viss mån varit tvungna att förändra och anpassa sitt amerikanska koncept utifrån de förutsättningar som råder i Sverige.

Hur arbetar Fridays i Malmö för att leva upp till kedjans koncept?

I Fridays dagliga arbete för att sprida konceptet använder man sig av några olika verktyg för att personalen ska ta till sig och arbeta utifrån företagets koncept. Det första verktyget som vi kan se i verksamheten utgår från McDonaldization, där förutsägbarheten är det centrala i Fridays arbete. Förutsägbarheten går ut på att restaurangen ska ge gästerna likadan mat som smakar på samma sätt oavsett var i världen restaurangen ligger. Därför finns det utarbetade recept som kökspersonalen alltid ska följa. För att nå denna förutsägbarhet på ett snabbt sätt arbetar Fridays mycket med effektivitet. Effektiviteten kontrolleras av tidsmätning av allt man gör i verksamheten och om det går långsamt någonstans i restaurangen lägger man fokus på att effektivisera den delen. Fridays använder sig även av flera andra mätsystem för att hela tiden ha kontroll på vad man ska förbättra i verksamheten. Dessa delar av McDonaldization använder sig Fridays av för att få personalen att arbeta på ett liknande sätt världen över. Detta gör de för att skapa samma upplevelse oavsett vilken restaurang gästen besöker. Tidigare har det belysts att personalen inte motiveras att arbeta snabbt och här använder man sig istället av mätsystem samt en sträng kontroll för att säkerställa detta.

För att lösa problemet som lyfts fram med en högre lönekostnad har Fridays i Sverige använt sig av teknologi. Man har arbetat fram ett runnersystem där unga personer arbetar med att underlätta för servitörerna som då kan servera fler människor på en kortare tid. Kunskapen i Fridays förmedlas i restaurangen delvis genom manualer, men vid starten använder man sig även av utbildningar. Då konceptet kräver ett inarbetat arbetssätt med tydliga värderingar så

är det viktigt för restaurangen att skapa ett samförstående bland sina anställda. När personalen är utbildad är det deras uppgift att utbilda nyanställda som kommer till restaurangen. Kunskapsspridningen går alltså till på så sätt att regler och värderingar finns sammanfattade och därefter hjälper coacher till att omvandla dessa till praktik på en ny plats. Målsättningen med kunskapsspridningen är att alla ska få samma kunskapsgrund. För att säkerställa att kunskapen nått fram till personalen får de skriva prov som testar allt de gått igenom.

Den sista delen i Fridays sätt att styra den lokala praktiken går ut på att motivera personalen att följa konceptet. Här använder sig Fridays huvudsakligen av dricks, pins, intern rekrytering och sammanhållning. Som betonas på föregående fråga så vill unga personer ha en personlig utveckling och för att dem ska nå den så arbetar Fridays med internrekrytering där det finns en naturlig väg att gå för den motiverade personen. Dessutom skapar företaget internt en bra teamkänsla som kan underlätta att skapa en fredagsstämning varje dag. För att motivera denna goda service använder man sig även av dricks som de anställda delar på.

Genom att arbeta utifrån Fridays amerikanska koncept försöker Fridays i Malmö förändra och anpassa den lokala kontexten. Deras arbetssätt fungerar som en motpol mot de förändringarna som den lokala kontexten utgör. De arbetar med olika system för att minska eller lösa de problem som den lokala kontexten utgör på konceptet.

5.1 Slutsatser

Slutsatserna vi kan dra utifrån vår studie är att Fridays har stött på tre huvudproblem under sin etablering i Sverige: löneförutsättningarna, ung personal och motivationsarbetet. Dessa problem härstammar från det nya samhället dit konceptet färdats. Detta beror på att samhällets lagar, regler och värderingar bidrar till en ökad likhet mellan företagen i samhället. Som motpol till detta så kan man se att Fridays använder sig av flera olika verktyg för att leva upp till kedjans koncept. Fridays betonar att deras koncept ska implementeras på den nya platsen så oförändrat som möjligt. Detta kallar de 'the Fridays way' och detta gäller världen över. Eftersom konceptet ska implementeras så likt grundkonceptet så möjligt har inte Fridays i Malmö någon möjlighet att påverka grundkonceptet. Det finns inte heller någon önskan från ledningen att försöka ändra grundkonceptet. Om ledningen inte känt att konceptet varit önskvärt hade de inte heller haft en vilja att starta upp Fridays i Sverige. Eftersom Fridays koncept går ut på att alla Fridays restauranger i världen ska fungera på likadant och konceptet är hårt styrt från USA så har lokala Fridays restauranger ingen möjlighet att påverka grundkonceptet. Skulle denna möjlighet funnits hade hela konceptet fallit.

På detta sätt kan man se hur ett utländskt företag arbetar för att det utländska konceptet ska förändra den lokala kontexten så att restaurangen blir en institution där alla agerar så som företaget önskar.

I ett globalt företag som har ett starkt koncept finns det väldigt små möjligheter att lokalt förändra och påverka konceptet. Detta menar vi är en självklar del i ett starkt koncept och det finns egentligen inget problem i att det är så. Vill man som anställd i ett företag ha möjligheten att påverka och förändra bör man därmed inte arbeta i ett globalt företag med ett starkt koncept. Skulle det finnas en möjlighet till att lokalt påverka och förändra det globala konceptet finns det en risk att konceptets och företagets unikheter skulle försvinna.

Enbart utifrån vår fallstudie av Fridays i Malmö går det inte dra några bestämda slutsatser för hur andra företags koncept förändras när de sätts i en lokal kontext. Däremot menar vi att ett rimligt antagande är att starka uttalade koncept påverkar och påverkas på liknande sätt som Fridays då konceptet flyttas till en ny lokal kontext. För att lyckas bevara sitt koncept i en lokal kontext är det viktigt för utländska konceptföretag att arbeta med en hård styrning uppifrån. På detta vis har företagen möjlighet att själva påverka i vilken utsträckning de vill att konceptet ska påverka den lokala kontexten. Företag med ett klart uttalat koncept påverkas även mindre av den lokala kontexten än företag utan ett klart uttalat koncept. Detta eftersom grundkonceptet är anpassat för att fungera var som helst i världen. Den lokala kontextens påverkan av konceptet är därför ofta redan anpassad i konceptet.

6 Källförteckning

6.1 Monografi

- Anthony, Robert. & Govindarajan, Vijay. (2007). *Management control systems*. Boston, Mass: McGraw Hill.
- Bryman, Alan. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryson, John. Daniels, Peter & Warf, Barney. (2004). *Service Worlds: People, organizations, technologies*. London: Routledge.
- Erlingsdóttir, Gudhbjörg. (1999) *Förförande idéer -kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Lund: KFS AB.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lashley, Conrad. (2004) *Empowerment HR Strategies for Service Excellence*. Oxford: A Butterworth-Heinemann Title
- Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mullins, Laurie J. (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ritzer, George. (1998) *The MacDonaldisation Thesis*. London: SAGE Publications Ltd.

6.2 Antologi

- Czarniawska, Barbara. & Joerges, Bernward (1996) "Travels of Ideas". I Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje. *Translating Organizational Change*. Sid 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.
- Powell Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields" I Powell Walter W. & DiMaggio, Paul J..*The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago press.

6.3 Artiklar

- Czarniawska, Barbara. (2009) *Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?* Organization Studies, Vol 30 No 4 Sid 423-441

Hodgson, Geoffrey M. (2006) *What Are Institutions?* Journal of economic issues Vol XL No 1

Hodgson, Geoffrey M. (2004) *Reclaiming habit for institutional economics.* Journal of Economic Psychology 25 Sid 651-660

Hofstede, Geert. (1993) *Cultural constraints in management theories* Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 1

Lashley, Conrad. (1999) *Employee empowerment in services: a framework for analysis.* Personnel Review. Vol. 28 No. 3 pp. 169-191

Nonaka, Ikujiro. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.* Organization Science. Vol. 5 Issue 1, p14-37

6.4 Elektroniska källor och webbdokument

Carlson; <<http://www.carlson.com/brands/restaurants.cfm>>. (Läst 2010-05-18)

Fridays Storbritannien; Tillgänglig: <www.tgifridays.co.uk>. (Läst 2010-05-15)

Fridays Storbritannien; Tillgänglig: <<http://www.tgifridays.co.uk/Our-Story>>. (Läst 2010-04-29)

Fridays USA; Tillgänglig: <<http://fridays.mediaroom.com/index.php?s=40>>. (Läst 2010-05-18)

Handelsanställdas förbund; Tillgänglig:

<<http://www.100ar.handels.se/home/handels2/handels100.nsf/unidView/542AD59F8310A214C125710000313DF6>>. (Läst 2010-04-28)

Hotell och Restaurang Facket. Tillgänglig: <<http://www.hrf.net/index.php?sid=1&pid=391>>. (Läst 2010-05-20)

Nonakas fyrfältstabell; Tillgänglig:

<http://coarchitect.files.wordpress.com/2009/10/nonaka_seci_model_002.jpg>. (Läst 2010-05-25)

Svt, Dokument inifrån. *McFusk & Co* (2010) Tillgänglig:

<svtplay.se/v/2001470/dokument_inifran/mcfusk_och_co>. (Sändes 2010-05-16)

Toys R us; <www.toysrus.se/press/press_se.html>. (Läst 2010-04-28)

6.5 Dokument

Fridays BOH Basic Guide (2009)

Fridays Plate Nacho Guide (2009)

6.6 Muntliga källor

Christer Jansson, Director of operations Fridays i Sverige (Telefonintervju 2010-05-13)

Jannicka Sörås, General manager Fridays i Malmö (Intervju 2010-04-29)

Personal Fridays i Malmö (April-Maj 2010)

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsfakta

- Din väg till Fridays? Utbildning?
- Hur länge du varit anställt?
- Vilka positioner i organisationen?
- Arbetsuppgifter? En vanlig dag på jobb?
- Varför Fridays?
- Tidigare erfarenheter från andra restauranger?
- Skillnader att jobba på Fridays jämfört med andra restauranger?

Organisationen

- Hur är organisationsstrukturen uppbyggd?
- Vem styr? Restaurangen eller huvudkontor?
- Vem är din chef, vem rapporterar du till?
- Relation till huvudkontor, Norge, USA? Ägare?
- Relation till andra Fridays i Norden, Sverige?
- Anvisningar, regler, direktiv från ägare, huvudkontor?
- Mål från ägare, huvudkontor?
- Uppföljning från ägare?
- Personliga reflektioner kring relationen till huvudkontoret?

Restaurangen

- Vad var grundtanken att öppna Fridays i Malmö?
- Hur såg uppstarten av Fridays i Malmö ut? Hjälp från huvudkontor?
- Vilka problem har ni stött på i ert arbete med konceptet och uppbyggnaden av restaurangen i Malmö? Från huvudkontor?
- Hur är kedjans koncept anpassat till Sverige?
- Hur skiljer sig Fridays åt i de olika länderna?
- Meny, interiör, gemensamma kampanjer?
- Hur stor påverkningsgrad har du över din restaurang?
- Hur är konceptet förmedlat ut till de anställda?
- Internutbildning, rekrytering?
- Hur arbetar ni för att förmedla ut ert koncept till era kunder?
- Vad kan kunderna förvänta sig vid ett besök på Fridays?
- Vad skiljer er jämfört med andra restauranger? Mat, baren, atmosfär, service?

Internt ledarskap och motivering

- Hur ser ansvarsfördelningen ut på restaurangen?
- Belöningssystem för personal, chefer?

- Utvecklingssamtal med personalen?
- Förmåner?
- Hur upplevs ledarskapet?
- Hur säkerställs servicekvalité?
- Process för de nyanställda?
- Värderingar inom företaget? Hur förmedlas dessa till personal och kunder?

Kultur

- Vilka skillnader tror du det finns på Fridays i Malmö jämfört med Fridays i USA?

Framtid

- Vilka framtidsvisioner har du för dels dig själv och dels restaurangen?

Bilaga 2

Land/region	Poäng	Rangordning	Land/region	Poäng	Rangordning
Malaysia	104	1/2	Portugal	63	37/38
Slovakien	104	1/2	Belgien (flamländska delen)	61	39/40
Guatemala	95	3/4	Uruguay	61	39/40
Panama	95	3/4	Grekland	60	41/42
Filippinerna	94	5	Sydkorea	60	41/42
Ryssland	93	6	Iran	58	43/44
Rumänien	90	7	Taiwan	58	43/44
Serbien	86	8	Tjeckien	57	45/46
Surinam	85	9	Spanien	57	45/46
Mexiko	81	10/11	Malta	56	47
Venezuela	81	10/11	Pakistan	55	48
Arabisktalande länder	80	12/14	Kanada (Quebec)	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	Japan	54	49/50
Kina	80	12/14	Italien	50	51
Ecuador	78	15/16	Argentina	49	52/53
Indonesien	78	15/16	Sydafrika	49	52/53
Indien	77	17/18	Trinidad	47	54
Västafrika	77	17/18	Ungern	46	55
Singapore	74	19	Jamaica	45	56
Kroatien	73	20	Estland	40	57/59
Slovenien	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarien	70	22/25	USA	40	57/59
Marocko	70	22/25	Kanada (totalt)	39	60
Schweiz (fransktalande delen)	70	22/25	Nederländerna	38	61
Vietnam	70	22/25	Australien	36	62
Brasilien	69	26	Costa rica	35	63/65
Frankrike	68	27/29	Tyskland	35	63/65
Hongkong	68	27/29	Storbritannien	35	63/65
Polen	68	27/29	Finland	33	66
Belgien (fransktalande delen)	67	30/31	Norge	31	67/68
Colombia	67	30/31	Sverige	31	67/68
El Salvador	66	32/33	Irland	28	69
Turkiet	66	32/33	Schweiz (tysktalande delen)	26	70
Östafrika	64	34/36	Nya Zeeland	22	71
Peru	64	34/36	Danmark	18	72
Thailand	64	34/36	Israel	13	73
Chile	63	37/38	Österrike	11	74
Chile	63	37/38	Österrike	11	74

Fig. 7.1 Maktdistansindex – poäng för 74 länder och regioner

Källa: Hofstede & Hofstede (2005) Sid 56-57

Bilaga 3

Land/region	Poäng	Rangordning	Land/region	Poäng	Rangordning
USA	91	1	Ryssland	39	37/38
Australien	90	2	Arabländerna	38	39/40
Storbritannien	89	3	Brasilien	38	39/40
Kanada (hela)	80	4/6	Turkiet	37	41
Ungern	80	4/6	Uruguay	36	42
Nederländerna	80	4/6	Grekland	35	43
Nya Zeeland	79	7	Kroatien	33	44
Belgien (flam- ländska delen)	78	8	Filippinerna	32	45
Italien	76	9	Bulgarien	30	46/48
Danmark	74	10	Mexiko	30	46/48
Kanada (fransk- språkiga delen)	73	11	Rumänien	30	46/48
Belgien (fransk- talande delen)	72	12	Östafrika	27	49/51
Frankrike	71	13/14	Portugal	27	49/51
Sverige	71	13/14	Slovenien	27	49/51
Irland	70	15	Malaysia	26	52
Norge	69	16/17	Hongkong	25	53/54
Schweiz (tysk- talande delen)	69	16/17	Serbien	25	53/54
Tyskland	67	18	Chile	23	55
Sydafrika	65	19	Bangladesh	20	56/61
Schweiz (fransk- talande delen)	64	20	Kina	20	56/61
Finland	63	21	Singapore	20	56/61
Estland	60	22/24	Thailand	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	Vietnam	20	56/61
Polen	60	22/24	Västafrika	20	56/61
Malta	59	25	El Salvador	19	62
Tjeckien	58	26	Sydkorea	18	63
Österrike	55	27	Taiwan	17	64
Israel	54	28	Peru	16	65/66
Slovakien	52	29	Trinidad	16	65/66
Spanien	51	30	Costa Rica	15	67
Indien	48	31	Indonesien	14	68/69
Surinam	47	32	Pakistan	14	68/69
Argentina	46	33/35	Colombia	13	70
Japan	46	33/35	Venezuela	12	71
Marocko	46	33/35	Panama	11	72
Iran	41	36	Ecuador	8	73
Jamaica	39	37/38	Guatemala	6	74
Jamaica	39	37/38	Guatemala	6	74

Fig. 7.2 Individualismindex. Värden för 74 länder och regioner

Källa: Hofstede & Hofstede (2005) Sid 91-92

Bilaga 4

Land/region	Poäng	Rangordning	Land/region	Poäng	Rangordning
Slovakien	110	1	Singapore	48	38
Japan	95	2	Israel	47	39/40
Ungern	88	3	Malta	47	39/40
Österrike	79	4	Indonesien	46	41/42
Venezuela	73	5	Västafrika	46	41/42
Schweiz, tysk-talande delen	72	6	Kanada Québec	45	43/45
Italien	70	7	Taiwan	45	43/45
Mexiko	69	8	Turkiet	45	43/45
Irland	68	9/10	Panama	44	46
Jamaica	68	9/10	Belgien, flamländska delen	43	47/50
Kina	66	11/13	Frankrike	43	47/50
Tyskland	66	11/13	Iran	43	47/50
Storbritannien	66	11/13	Serbien	43	47/50
Colombia	64	14/16	Peru	42	51/53
Filippinerna	64	14/16	Rumänien	42	51/53
Polen	64	14/16	Spanien	42	51/53
Sydafrika	63	17/18	Östafrika	41	54
Ecuador	63	17/18	Bulgarien	40	55/58
USA	62	19	Kroatien	40	55/58
Australien	61	20	El Salvador	40	55/58
Belgien, franska-talande delen	60	21	Vietnam	40	55/58
Nya Zeeland	58	22/24	Sydkorea	39	59
Schweiz, fransk-talande delen	58	22/24	Uruguay	38	60
Trinidad	58	22/24	Guatemala	37	61/62
Tjeckien	57	25/27	Surinam	37	61/62
Grekland	57	25/27	Ryssland	36	63
Hongkong	57	25/27	Thailand	34	64
Argentina	56	28/29	Portugal	31	65
Indien	56	28/29	Estland	30	66
Bangladesh	55	30	Chile	28	67
Arabiska länder	53	31/32	Finland	26	68
Marocko	53	31/32	Costa Rica	21	69
Kanada, totalt	52	33	Slovenien	19	70
Luxemburg	50	34/36	Danmark	16	71
Malaysia	50	34/46	Nederländerna	14	72
Pakistan	50	34/36	Norge	8	73
Brasilien	49	37	Sverige	5	74
Brasilien	49	37	Sverige	5	74

Fig. 7.3 Maskulinitetsindex – poäng för 74 länder och regioner

Källa: Hofstede & Hofstede (2005) Sid 133-134

Bilaga 5

Land/region	Poäng	Rangordning	Land/region	Poäng	Rangordning
Grönland	112	1	Schweiz, fransktalande delen	70	35/38
Portugal	104	2	Taiwan	69	39
Guatemala	101	3	Arabiska länder	68	40/41
Uruguay	100	4	Marocko	68	40/41
Belgien, flamländska delen	97	5	Ecuador	67	42
Malt	96	6	Tyskland	65	43
Ryssland	95	7	Thailand	64	44
El Salvador	94	8	Bangladesh	60	45/47
Belgien, franska delen	93	9/10	Kanada, Quebec	60	45/47
Polen	93	9/10	Estland	60	45/47
Japan	92	11/13	Finland	59	48/49
Serbien	92	11/13	Iran	59	48/49
Surinam	92	11/13	Schweiz, tysktalande delen	56	50
Rumänien	90	14	Trinidad	55	51
Slovenien	88	15	Västafrika	54	52
Peru	87	16	Nederländerna	53	53
Argentina	86	17/22	Östafrika	52	54
Chile	86	17/22	Australien	51	55/56
Costa Rica	86	17/22	Slovakien	51	55/56
Frankrike	86	17/22	Norge	50	57
Panama	86	17/22	Nya Zeeland	49	58/59
Spanien	86	17/22	Sydafrika	49	58/59
Bulgarien	85	23/25	Kanada, hela	48	60/61
Sydkorea	85	23/25	Indonesien	48	60/61
Turkiet	85	23/25	USA	46	62
Ungern	82	26/27	Filippinerna	44	63
Mexiko	82	26/27	Indien	40	64
Israel	81	28	Malaysia	36	65
Colombia	80	29/30	Storbritannien	35	66/67
Kroatien	80	29/30	Irland	35	66/67
Brasilien	76	31/32	Kina	30	68/69
Venezuela	76	31/32	Vietnam	30	68/69
Italien	75	33	Hongkong	29	70/71
Tjeckien	74	34	Sverige	29	70/71
Österrike	70	35/38	Danmark	23	72
Luxemburg	70	35/38	Jamaica	13	73
Pakistan	70	35/38	Singapore	8	74
Luxemburg	70	35/38	Jamaica	13	73
Pakistan	70	35/38	Singapore	8	74

Fig. 7.4 Osäkerhetsundvikandeindex. Värden för 74 länder och regioner

Källa: Hofstede & Hofstede (2005) Sid 183-184

Bilaga 6

Land/region	Poäng	Rangordning	Land/region	Poäng	Rangordning
Kina	118	1	Slovakien	38	20/21
Hongkong	96	2	Italien	34	22
Taiwan	87	3	Sverige	33	23
Japan	80	4/5	Polen	32	24
Vietnam	80	4/5	Österrike	31	25/27
Sydkorea	75	6	Australien	31	25/27
Brasilien	65	7	Tyskland	31	25/27
Indien	61	8	Kanada, Quebec	30	28/30
Thailand	56	9	Nya Zeeland	30	28/30
Ungern	50	10	Portugal	30	28/30
Singapore	48	11	USA	29	31
Danmark	46	12	Storbritannien	25	32/33
Nederländerna	44	13/14	Zimbabwe	25	32/33
Norge	44	13/14	Kanada	23	34
Irland	43	15	Filippinerna	19	35/36
Finland	41	16	Spanien	19	35/36
Bangladesh	40	17/18	Nigeria	16	37
Schweiz	40	17/18	Tjeckien	13	38
Frankrike	39	19	Pakistan	00	39
Belgien, totalt	38	20/21			

Fig. 7.5 Index för långsiktig inriktning. Värden för 39 länder och regioner

Källa: Hofstede & Hofstede (2005) Sid 226

Bilaga 7

Observationsprotokoll

Var: TGI Friday, Lilla torg Malmö

När: 22/4 – 2010 14.00-15.00

Vem: Robin Molin, Magnus Nilsson och Jimmy Sjögren

Hur: Vi var där efter lunchen en torsdag. Vädret var dåligt och uteserveringen var helt tom. Inne på restaurangen var det inte många sällskap. Detta kan bero på att vi var där lite efter lunchen och de flesta gästerna kanske redan hade lämnat. Vi hade inga problem att få tillträde till fältet. Vi hade penna och papper lite gömt för att personalen på restaurangen inte skulle bli misstänkta. Servitriserna höll ett högt tempo och maten och drickan serverade väldigt snabbt. Detta gjorde det lite problematiskt för oss att dra ut på tiden. Trots detta att efter vi ätit upp och betalat så var det ingen stress att få ut oss ur restaurangen. Vi tror att detta kan ha gjort att det var så lite folk på restaurangen så de hade ingen akut nöd av våra platser. Utan för den skull vara otrevlig så kändes det jobbigt att få den snabba service vi fick av vår expedit. Observationen gick bra men med tanke på lite gäster och händelser var det svårt att observera något speciellt.

Observation

Fridays ligger på ett av Lilla torgs hörn i Malmö. Vädret är inte speciellt bra och det märks på restaurangernas tomma uteserveringar. När vi anländer till Fridays i Malmö möts vi av deras uteservering. Uteserveringen består av många trädbord med halmstolar tätt intill. Värmelamporna står utplacerade vid borden men är inte påslagna. Det finns två ingångar till restaurangen och vi väljer den som verkar gå till baren. När vi stiger in på restaurangen blir vi först inte bemötta av någon personal utan av en hög svängig musik. Vi kliver på och det som slår oss först är att det är väldigt lite kunder och personal. I rummet finns det ett tiotal bord utplacerade längsmed väggarna. Längsmed väggarna är det stora bruna soffor och på andra sidan står det bruna stolar med svarta ben. Denna avdelning verkar vara lämpad åt lunchgästerna då det finns 3-5 sällskap som sitter och äter men även då restaurangavdelningen i rummet bredvid är helt tom. Gästerna består till störst del av män i 30-50 års ålder. De flesta är i sällskap om två och sitter i kostym. I taket finns det spotlights som lyser upp restaurangen klart. Till slut möts vi av en servitris som frågar om vi är sugna på att äta. Hennes kläder

består av en röd och vitrandig tröja med en svart väst ovanpå. På västen har hon en mängd olika glittrande pins. Hon har svarta byxor och utanpå har hon ett svart förkläde. Hon för oss till ett bord med en stor svart hörnsoffa. Väggarna är gjorda av sten och på vissa väggar är det tapeter med underhållande uttryck som till exempel ”forbidden food is sweetest”. På vägen till vårt bord går vi förbi deras bar. Den är relativt liten med plats för ungefär 20 stycken personer. Runt baren är det många barstolar tätt intill varandra. Bakom bardisken står det många olika drycker som har alla möjliga färger och utformning. Ovanför bardisken finns det en propeller som enligt deras hemsida ska den känneteckna som motorn i restaurangen. Förutom salt och pepparkaren så är menyn är redan placerad på borden. Servitrisen säger att hon snart kommer tillbaka för att ta våra beställningar. Menyn är långsmal och gjord av plast. Den är röd och vitrandig och på framsidan finns TGIs tryck. Menyn är mycket amerikanskinspirerad med rätter som hamburgartallrik, smoothies och ribs. Deras lunchpriser är väldigt dyra och lunchrätterna ligger på runt 110 kr. Deras utbud av drinkar är väldigt brett och drinkarna kan fås i alla olika smaker och färger. Drinkarna har även många ”flashiga” namn som till exempel Lynchburg Lemonade och 77 Sunset Strips. Under de flesta drinkarna står det även en kort rolig mening om drinken. När väl servitrisen kommer tillbaka så tar hon upp sin handdator och börjar knappa in samtidigt som vi gör våra beställningar. Hon verkar vara väldigt stressad då hon tar emot våra beställningar och går iväg väldigt snabbt. Under vår observation så så vi bara två stycken servitriser som springer runt till och serverar sällskapen. Trots att det inte är många sällskap så springer de två servitriserna fram och tillbaka väldigt ofta. Vår servitris kommer ganska omgående med vår dricka och väntetiden var inte lång. Under observationen så är det en anställd som inte har liknande kläder som servitriserna utan är klädd med en vit skjorta istället för den röd och vitrandiga. Utanpå skjortan bär hon en liknande svart väst men utan lika många pins. Hon har heller inget förkläde utan bär endast de svarta byxorna. Hon verkar vara något av en personalchef på grund av att servitriserna och vänder sig till henne. Hon gör ingen form av servering utan håller sig mycket i bakgrunden och i restaurangavdelningen. Det dröjer inte länge innan servitrisen kommer med maten och hon serverar den med ett stort leende på läpparna och önskar oss en trevlig måltid. Direkt efter vi fått vår mat går hon till sällskapet bredvid och fråga om allt är till deras belåtenhet. På väg mot toaletterna går man förbi köket. Köket använder sig av ett fönster där den klara maten läggs upp. Servitriserna går sedan och hämtar rätterna från detta fönster och serverar den. I köket skymtar två stycken anställda men tack vare begränsad syn är det svårt att se vad de gör. Toaletterna är väldigt fräscha och även här spelas musik. Fortfarande är det inte många sällskap och det som hörs mest är musiken som strömmar ut från deras högtalare. Maten som

vi beställde luktar oerhört gott men det kanske är hungern som hjälper till. Servitrisen kommer över med en ketchup flaska till våra pommes frites. Två av oss beställde hamburgartallrik och den tredje beställde Cajun shrimp som är en pasta rätt med räkor. Hamburgarna såg väldigt hemgjorda ut och inte som en hamburgare från McDonalds. Pommes fritesen är också annorlunda och är lite större än de normala. Annars var hamburgarna inte speciella och för så mycket pengar kanske man kan begära mer. Pastarätten var god men även här så tog det emot att betala så mycket för en lunch. Efter en stund så förstår vi ungefär hur de båda servitriserna jobbar. Den ena är ansvarig för den främre delen av lunchavdelningen samtidigt som hon tar emot gästerna vid dörren. Den andra jobbar längre in i lunchavdelningen och har hand om de borden. Den vi tror fungerar som personalchef kommer och går men håller oftast till i den andra delen av restaurangen verkar fungera som ett bollplank de övriga anställda. Efter en stund kommer även servitrisen fram till oss och frågar om det smakar bra. Detta repetitiva beteende verkar vara något inlärt hos personalen då den andra servitrisen också har ständig kontakt med sina gäster. Vi hinner precis äta klart innan servitrisen kommer tillbaka för att fråga om vi är klara och ta iväg våra tallrikar. Denna snabba service tycker vi känns något onödig då det finns gott om platser för nya gäster att sitta vid. Hon frågar om vi vill ha kaffe eller om vi är redo att betala. Vi beställer kaffe och det ger oss lite extra tid till vår observation. Kaffet kommer på studs och blir serverad direkt på plats. Denna gång är hon inte lika ivrig att komma tillbaka till oss och duka av. Efter en tid kommer hon tillbaka och frågar om vi är redo att betala. Hon tar emot vår betalning och tackar för vårt besök.

Bilaga 8

Observationsprotokoll

Var: TGI Friday, Lilla torg Malmö

När: 23/4 - 2010 20.00-22.00

Vem: Robin Molin, Magnus Nilsson och Jimmy Sjögren

Hur: Vid detta tillfälle var vi där en fredag kväll. Denna gång var det nog den stämningen som Fridays efterlyser jämfört med vårt första besök som var under en lunch. Det var mycket folk i restaurangen men även på deras uteservering. Det var svårt för oss att använda penna och anteckningsblock så vi smög iväg och gjorde anteckningar när ingen såg oss. Det som vi kände var besvärligt var att de vill att vi ska bli klara och lämna bordet till någon annan och speciellt tydligt var det när vi satt och åt. De verkar vilja hålla ett högt tempo så att nya gäster ska få plats. Under tiden vi satt i baravdelningen så fick vi inte den känslan utan då är det precis tvärtom att de sätter sig vid en och vill verkligen att man ska stanna. Själva observationen gick bra utan några problem att få tillgång till fältet.

Observation

När vi börjar närma oss Fridays denna fredag eftermiddag så kan vi se att det är folk som sitter ute på uteserveringen. Detta gäller inte bara för Fridays utan för alla Lilla torgs restauranger. Vi tar den andra ingången denna gång som leder oss till restaurangavdelningen. Vi blir direkt mötta av en servitris som hälsar oss glatt välkomna. Hon frågar oss om vi har bokat bord och efter det så leder hon oss till vårt bord. Hon delar ut menyerna till oss och säger att hon ska återkomma inom kort. Inne på restaurangavdelningen är det mycket folk och det är inte många bord som är lediga. Gästerna består till störst del av barnfamiljer och affärsmän. Det finns mycket fler personal vid detta tillfälle och servispersonalen kommer springande från alla möjliga håll. Musiken är desamma som sist men blir överröstad från gästernas sus. Servitrisen kommer över till oss för att ta emot våra beställningar. Hon knappar in i sin handdator våra dryckbeställningar och innan vi hunnit beställa vår mat så kommer två stycken yngre tjejer med vår dricka. Efter vi studerat menyn så är självklart inte lunchmenyn inkluderad. Det som vi tyckte var dyrt innan är nu ännu dyrare och vi nöjer oss med att beställa olika förrätter istället till ett mer lämpligt pris.

Under tiden när vi sitter och äter så börjar personalen samlas och börjar sjunga ”vi gratulerar” till ett sällskap som sitter några bord bort. Tydligt fyller en i sällskapet år och in kommer personalen med en tårta med stora tomteblommor. Hela restaurangen stannar upp och iakttar tillställningen. Födelsebarnet förstår först inte vad som händer och ser mer chockad ut medan personalen står och sjunger. Efter dem sjungit klart så hurrar personalen tillsammans med många av gästerna så det uppstår en väldigt trevlig stämning. Efter Servitrisen har bra koll på oss och vandrar ständigt fram och tillbaka och kontrollerar sina bord. Det dröjer inte många minuter innan vår mat blir serverad. De friterade Jalapeñosen fyllda med ost och de friterade kycklingbitarna ligger serverade på två stora fat. Jalapeños starka smak passar utmärkt till våra iskalla öl. Servitrisen återkommer och frågar om allt är bra. Restaurangavdelningen inredning ser lite annorlunda ut jämfört med barsektionen som vi besökte förra gången. Här är det tydligt att det är mer restauranginspirerat med bord och stolar utplacerat. På alla borden är de rödvita dukarna som kännetecknar Fridays. Belysningen är en aning starkare här och musiken lite lägre förmodligen för att skapa en lugnare stämning. Istället för de spotlights som finns i baravdelningen så hänger det i denna avdelning stora röda lampor i taket. På ena väggen är det en stor kanot upphängd som enligt hemsidan ska symbolisera lagarbete. När vi har ätit klart kommer servitrisen snabbt fram och frågar om det är okey om hon kan plocka undan tallrikarna och om vi vill ha mer. Då vi känner oss rätt nöja så ber vi om notan. Hon vandrar snabbt iväg och hämtar notan.

Vi bestämmer oss för att bege oss till den andra avdelningen. Då det är väldigt mycket folk och ont om platser väljer vi att ställa oss i baren. I baren står det två stycken bartenderer som jobbar väldigt snabbt och flyger runt till sina kunder. När det är vår tur att beställa så blir bartendern nästan lite förvånad när vi bara ha en öl. En av oss ändrar därför sig och väljer att beställa en drink istället. Bartendern vänder sig om och jonglerar lite med några flaskor och blandar ihop allt i en shaker. Han skakar den samtidigt som han tar en beställning från en annan kund. Han håller upp i stort glas och den ser i princip identisk ut som den gör i meny. Bartendern påpekar att det är mycket roligare att göra sådana här drinkar än att bara öppna upp en ölflaska. Ett sällskap lämnar sina platser och vi är inte sena att ta vara på dem. Även i denna avdelning finns det gott om servitörer som tillsammans med sina yngre hjälpredor serverar sina kunder snabbt och effektivt. Vid ett bord längre bort så sitter en servitör och snackar med sina gäster. Det framgår inte om de redan känner varandra men som det ser ut så tar han bara emot beställningarna medan han sitter vid bordet. Han lämnar bordet och går mot baren som börjar fixa ihop beställningarna. Servicen är väldigt snabb och effektiv och

servispersonalen verkar ha fullständig koll på sina bord. En servitör kommer till oss och frågar hur läget är och om vi vill ha något att dricka. En av oss frågar vilka drinkar som är de vanligaste. Han sätter sig ner hos oss och tar fram menyn som ligger på bordet. Han börjar visa vilka drinkar som är mest uppskattade. Han rekommenderar att vi ska beställa deras Mojito som enligt honom ska vara deras bästa drink. Vi gör en ny beställning och när vi tittar oss runt så ser vi att den drinken förekommer på mångas bord. Det är mycket mer feststämning på denna avdelning. Som vanligt får vi en mycket snabb service och vår beställning dröjer inte många minuter. När vi sitter i denna avdelning så vill personalen att vi betalar efter varje beställning. Efter den beställningen känner vi oss nöjda och bestämmer oss för att avsluta observationen. När vi är på väg ut så har det samlats sig mer folket på Fridays uteservering.