



## Het kameleonrestaurant

McDonald's en de mondiale cultuur

(Foto: Kaj Hofman)

**Mondialisering is de wording van de wereldsamenleving. Niet alleen economische, maar ook politieke, cognitieve en affectieve bindingen strekken zich steeds meer over de hele aarde uit. Deze mondiale afhankelijkheden brengen een mondiale cultuur met zich mee. Aan de hand van fastfoodketen McDonald's kan de culturele dimensie van mondialisering worden belicht.**

**KAJ HOFMAN**

McDonald's is een mondiaal fenomeen. De bijna dertigduizend hamburgerrestaurants die het concern in 2001 bezat, staan verspreid over 121 landen. Bijna tachtig procent van de mensheid woont in een land waar McDonald's aanwezig is. Dagelijks worden 46 miljoen mensen in de restaurants gevoed. Anderzijds zijn de lokale verschillen in 'Mc-dichtheid' nog enorm. De internationale opmars van McDonald's valt te plaatsen binnen het kader van de zich steeds verder uitbreidende 'transnationale samenleving'.

Op economisch gebied viel de internationalisering van het bedrijf samen met de tweede golf van internationalisering van het economische verkeer sinds de jaren zeventig. In politiek opzicht illustreerde de vestiging van McDonald's in de toenmalige Sovjet Unie (1990), na veertien jaar onderhandelen, in China (1992) en in

*McDonald's bevindt zich tussen de mensen. Het bedrijf maakt zowel deel uit van de mondiale als van de lokale sfeer.*

Zuid-Afrika (1995) het meer één worden van de wereld.

Waar transnationale ondernemingen de wereldeconomie samenbinden met hun produktiestrategieën doet de 'multi-domestic' McDonald's dat in haar verkoopstrategie. De restaurants zijn in hoge mate overal gelijk.

Standaardisering van het product is een essentieel onderdeel van de succesformule van het bedrijf.

De herkenbaarheid en gelijkheid van de restaurants zorgen ervoor dat mensen in een vreemde omgeving sneller een 'vertrouwde' McDonald's binnenstappen dan een helemaal vreemd restaurant. Het concern streeft er daarom naar zo veel mogelijk consistentie in haar product te bereiken. Dit doet ze onder andere door franchisenemers op centrale plekken te scholen en door de in de restaurants gebruikte grondstoffen centraal te testen op kwaliteit en consistentie.

McDonald's biedt reizigers op uiteenlopende geografische locaties een sterk overeenkomstige ervaring. De vertrouwde van de restaurants wordt niet alleen ervaren door inwoners van het land van herkomst, de Verenigde Staten, maar ook door de inwoners van de landen waar het bedrijf zich later vestigde. Ritzer vertelt in zijn 'The McDonaldization of Society' een anekdote over een Japanse padvinder die zich er tijdens een excursie naar Chicago over verbaast dat hij in Amerika ook McDonald's aantreft. De jongen dacht dat McDonald's een Japans bedrijf was. Met de verspreiding van de restaurants komt niet alleen voor Amerikanen de rest van de wereld dichterbij, ook voor niet-Amerikanen komen Amerika en de rest van de wereld dichterbij.

### McDonald's en lokale cultuur

De invloed van de aanwezigheid van McDonald's op lokale culturen kan worden onderverdeeld in een directe invloed op haar klanten en werknemers en een indirecte invloed als 'steen des aanstoots', symbool en concurrent. De directe invloed van het bedrijf op de 46 miljoen mensen die er elke dag Franse frietjes en Big Macs tot zich nemen is zeker niet 'oppervlakkig'. Wat mensen

tot hun lichaam toelaten is een cruciaal onderdeel van vrijwel elke cultuur. Wat en hoe mensen eten is in bijna iedere samenleving met taboes en voorschriften omgeven. Voedsel is bovendien een basisbehoefte. In de woorden van Brecht: 'Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral'. De mondiale verspreiding van plekken die op een gelijke wijze in deze basisbehoefte voorzien, biedt zo gezien een solide fundament voor de wereldcultuur.

Misschien meer nog dan om de inhoud van het menu is McDonald's bekend om de wijze waarop dit geserveerd en aan de man gebracht wordt. Zowel de McDonald's reclames als de restaurants voeden (potentiële) klanten op. Er zijn bepaalde gedragsregels aan het mondiale domein van McDonald's verbonden die voor de meeste klanten na enkele bezoeken vanzelfsprekend worden en die deel gaan uitmaken van hun arsenaal aan geïnternaliseerde kennis voor de omgang met allerhande situaties en materiële producten. "Consumenten weten dat van hen verwacht wordt dat ze achtereenvolgens in de rij gaan staan voor de kassa's, hun eten bestellen, betalen, het eten meenemen naar een tafel, eten, hun afval opruimen en in de prullenbak gooien en terugkeren naar hun auto," in de woorden van Ritzer.

Het liefst gebeurt dit alles ook nog in een behoorlijk tempo.

McDonald's weet een vrij uitgebreid pakket aan gedragsregels op zijn klanten over te brengen. Dit doet het door middel van de inrichting van de restaurants, waarin bijvoorbeeld vuilnisbakken zijn geplaatst met 'thank you' op het deksel geschreven, maar ook door reclames uit te zenden waarin het goede voorbeeld wordt gegeven, zoals van het jongetje dat tegen zijn grootvader zegt: 'je mag hier met je handen eten, opa'. Het eten met de handen is overigens in het bijzonder een gedragsregel die op veel plekken indruist tegen de heersende mores. Maar ook gehaast eten en het niet 'samen' (van één bord) eten is in veel gebieden zeer ongepast. Dat mensen zich ook schikken in het McDonald's-regime als ze daarmee hun eigen culturele codes moeten breken, toont de impact van de restaurants. Kinderen vormen voor McDonald's een specifieke doelgroep. Het 'Happy meal' met bijbehorend speeltje, de clown Ronald McDonald, de arrangementen voor kinderfeestjes en het ballenbad zijn speciaal voor deze doelgroep bestemd. Het concern heeft in 1996 een marketingpact met Disney gesloten dat op deze specialisatie leunt en die verder versterkt. Als gevolg van deze overeenkomst is in veel restaurants reclamemateriaal van Disney te vinden. Ook deze aanvullingen op het geleverde product hebben een dwingende werking op lokale culturen. In China ontstond grote beroering toen bleek dat het bedrijf niet kon voldoen aan de vraag naar een Snoopy-pop, die verkocht werd in het kader van een promotieactie. Ouders van kinderen die de pop niet meer konden bemachtigen, klaagden dat hun kinderen gedemotiveerd waren geraakt, omdat ze nu geen complete verzameling McDonald's-speeltjes meer hadden. De zucht naar Snoopy-poppen en ander speelgoed laat zich niet geheel terugvoeren op de marketingstrategie van één bedrijf. Door ruimte te bieden voor lokale rages en culturele veranderingen of daar zelfs op in te spelen kan het bedrijf die echter wel versterken. Door het aanbieden van arrangementen voor kinderfeestjes voor de verjaardag ('cumpleaños'), compleet met taart, slingers en ballonnen, draagt het bedrijf er in Spanje in sterke mate toe bij dat kinderen hun verjaardag gaan vieren in plaats van de traditionele 'naamdag'. Juist ook

omdat de feestjes in het openbaar plaatsvinden, op een plek waar veel andere kinderen en hun ouders hen kunnen gadeslaan, vormen ze een luttel gewoonte wervend voorbeeld.

### De lokalisering van McDonald's

McDonald's beïnvloedt de lokale cultuur, maar de lokale cultuur beïnvloedt ook haar beurt ook McDonald's. In het proces dat wel lokalisering wordt genoemd, ontwikkelen de restaurants op verschillende plekken hun eigen karakteristieken. In Azië zijn de restaurants bijvoorbeeld veel huiselijker dan in de Verenigde Staten. De klanten blijven er gemiddeld veel langer zitten. De sfeer is dus niet overal even 'ge-McDonaldiseerd'.

Ook het menu verschilt van plaats tot plaats. In vrijwel elk land heeft McDonald's, naast de standaardgerechten, een speciaal op de lokale markt toegesneden snack op het menu staan. In Nederland is dit de McKroket, in Indië de McMahaaradja en de McAloo Tikki, in Japan de Teritama Burger en de McSamurai, in Noorwegen de McLaksenzovoort.

In bijna alle gevallen gaat het hierbij om een product dat veel meer te maken heeft met de standaard McDonald's-arrangementen dan met de lokale keuken van het land waar het wordt verkocht. Het zijn bijvoorbeeld vrijwel altijd 'fingerfoods' (eten waarvoor geen bestek nodig is) en ze nemen meestal de vorm van een 'burger' aan. De smaak is nooit zo uitgesproken (scherp, zuur of bitter) dat niet elke wereldburger de snack zou kunnen waarderen. Deze handreikingen aan de lokale cultuur zijn dus vooral al cosmetisch. In een aantal gevallen gaan de aanpassingen verder. Het schenken van wijn in Frankrijk en bier in Duitsland moet, zeker gezien de wens van McDonald's om in de restaurants een kindvriendelijke atmosfeer te creëren, als een werkelijke concessie aan de lokale cultuur worden gezien. Ook religieuze voorschriften nopen het concern ertoe grondiger aanpassingen aan het menu en de inrichting van de zaken te doen. Zo zijn er halal en kosher McDonald's en bestaan er restaurants die zijn aangepast aan het hindoeïstische verbod op het eten van rundvlees. Extra bijzonderheden in de islamitische wereld zijn de inrichting van gebedsruimtes in de McDonald's (in Indonesië), een aparte counter voor



(Foto Kai Hofman)

Nirula's Yankee Burger: lokale klonen van McDonald's maken zowel gebruik van lokale als pro-Amerikaanse sentimenten.



(Foto Kaj Hofman)

*Een McDonald's in New Delhi: door de verspreiding van McDonald's vinden reizigers op verschillende plaatsen hetzelfde vertrouwde interieur.*

Amerikaanse sentimenten. Wanneer radicale islamitische demonstranten hun kant op komen, rollen de medewerkers een groene banier uit met daarop de tekst: 'This store is owned by a Muslim, Bambang Rachmadi'. Rachmadi is McDonald's' nationale franchisenemer voor Indonesië. Zijn restaurantmanagers hebben de instructie gekregen om een portret van hem en zijn vrouw in moslimkledij in hun zaak op te hangen. Zijn strategie is om het bedrijf voor Indonesisch te laten doorgaan. In de zaak wordt daarom in Arabisch schrift bij het menu vermeld dat het eten halal is en zijn gebedsruimten ingericht. Er is een speciaal vrijdagsgeregime ingevoerd, waarbij Arabische muziek in de zaak klinkt, de werknemers gekleed gaan in moslimkledij en het restaurant om twaalf uur sluit voor de vrijdagsgerebeden.

McDonald's is één voorbeeld van de wereldcultuur. De verspreiding van het concern toont hoe mensen en plaatsen door de integratie van de wereldsamenleving steeds meer op elkaar gaan lijken. De receptie van het concern toont tegelijkertijd dat mensen gelijk worden, omdat ze zich in hun concurrentie met McDonald's overal dezelfde organisatie- en marketingtechnieken eigen maken en dat ze daarin hun 'anders'-zijn meer gaan benadrukken. Ook deze tegenbewegingen maken deel uit van de wereldcultuur, wat tot uiting komt in het kameleontische karakter van McDonald's zelf. Het mondiale fenomeen McDonald's is in hoge mate in staat om lokale eigenheden en sentimenten een plaats te geven binnen haar overkoepelende structuur. Welke aanpassingen ook worden gemaakt, de elementen die het bedrijf (en zijn klonen) internationaal tot een succes maken, blijven onaangetaast. Omgekeerd kun je zeggen dat, zoals veelkleurigheid de aard van de kameleon is, de uiterlijke versnippering van McDonald's deel is gaan uitmaken van het wezen van het bedrijf en van de wereldcultuur.

**Kaj Hofman is als sociaal-geograaf en socioloog op dit onderwerp afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam.**

vrouwen en het ontbreken van standbeelden en posters van Ronald McDonald in verband met het islamitische verbod op het tonen van idolen (in Saoedi-Arabië).

#### Lokale concurrentie en protesten

De organisatietechniek, de inhoud van het menu, het imago en de symboliek van McDonald's lenen zich er elk afzonderlijk voor om door lokale ondernemers te worden gekopieerd. In veel landen hebben lokale bedrijven elementen van McDonald's overgenomen. Soms wordt de associatie van het bedrijf met McDonald's hierbij door lokale ondernemers expliciet nagestreefd. Het voorvoegsel 'Mc' dient dan bijvoorbeeld om hun zaak ook de glans van het vertrouwde te geven en mee te laten liften op het succes van McDonald's, zoals bij het Australische topless-restaurant 'McTits'. Soms is deze associatie echter niet gewenst en zet de lokale ondernemer zich juist af tegen zijn voorbeeld. In de concurrentiestrijd met McDonald's kan de lokale binding van een McDonald's-kloon inzet worden in de marketingstrategie. Zo kent Ierland de fastfoodketen Supermac's die zich sterk profileert als Iers. Het logo van de zaak bestaat uit een klaverblad met daarboven de tekst '100% Irish'. De eerdergenoemde handreikingen aan de lokale cultuur in het menu van McDonald's vormen een tegenoffensief voor dergelijke marketingstrategieën. Ze werken als bliksemafleider voor de sentimenten die door concurrenten worden gemobiliseerd. De verspreiding van het concern werkt zo op mondiale schaal tegelijkertijd het meer gelijk worden van de organisatie van lokale consumptie-industrieën en het benadruk-

ken van de lokale eigenheid van bedrijven in de hand.

Vrijwel overal waar het concern gevestigd is, vinden ook protesten tegen McDonald's plaats. In veel van deze protesten staat het bedrijf symbool voor aspecten van mondialisering in bredere zin. Zo meldt een Volkskrant-journalist over vernielingen aan een McDonald's in Buenos Aires: 'Het was een anti-mondialistische aanklacht pur sang met de McDonald's als bijna clichématig doelwit'. In Frankrijk richtte de bekende activist José Bové juist schade aan bij een in aanbouw zijnde McDonald's uit protest tegen Amerikaanse importheffingen op Franse producten. In Tsjechië en Polen werd het bedrijf belaagd uit protest tegen westers kapitalisme. In de westerse wereld worden veel activisten gemotiveerd door hun bezwaar tegen het eten van vlees in het algemeen, zoals de leden van het Duitse Menschenrecht und Tierrecht, die de veertigste verjaardag van het concern herdachten met een spandoek met de tekst 'Bloody Birthday, McDeath'. De felste protesten vinden plaats in landen waar sterke anti-Amerikaanse sentimenten leven. In Polen bijvoorbeeld werd op de Amerikaanse onafhankelijkheidsdag tegen het bedrijf gedemonstreerd. Bij een protest ter 'ere' van de veertigste verjaardag van het concern werden restaurants bekogeld met stinkbommen, in brand gestoken en belaagd met bommeldingen en brieven met scheermesjes erin. Anderzijds meldt McDonald's verscheidene internationale verkooprecords die in Polen plaatsvonden.

Een McDonald's-vestiging in de Indonesische hoofdstad Jakarta probeert zich te verdedigen tegen anti-