



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Vårtermin | **09**

Uppköp – En strategi för expansion

En studie av hotellkedjors framfart på den svenska marknaden

Alexander Olsson

David Persson

Mikael Lundgren

Handledare:
SMTX06

Bergmash, Mikael
Kastberg, Gustaf

Förord

Den här uppsatsen, skriven av Mikael Lundgren, Alexander Olsson och David Persson, är en C-uppsats skriven vid Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet.

Vi vill ta tillfället i akt och tacka alla de som deltagit och hjälpt oss genom denna uppsats. Mikael Bergmash samt Gustaf Kastberg som med ris och ros guidat oss genom den skrivande processen. Alla de personer från näringslivet som ställt upp på intervjuer och bidragit till vår empiriska data. Våra nära och kära som korrekturläst och hjälpt oss nå ett slutgiltigt resultat. Tack så mycket.

Trevlig läsning – Mikael, Alexander & David

Sammanfattning

Titel:	Uppköp – En strategi för expansion. En studie av hotellkedjors framfart på den svenska marknaden
Kurs:	SMTX06
Typ av uppsats:	Kandidatuppsats – 15 högskolepoäng
Författare:	Mikael Lundgren, Alexander Olsson & David Persson
Handledare:	Mikael Bergmash & Gustaf Kastberg
Syfte:	Genom ansvariga från olika svenska hotellkedjors förvärv ta reda på hur de arbetar med hotellförvärv och vilka faktorer som påverkar processen.
Frågeställningar:	<ol style="list-style-type: none">1. Hur bemöter svenska hotellkedjorna de problem och svårigheterna de stött på under sitt arbete med företagsförvärv?2. Vilka arbetsrutiner, i fråga om företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är gemensamma samt kontrasterande?3. Vilka arbetsrutiner, vad det gäller företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är av branschspecifik karaktär?
Metod:	Genom kvalitativa intervjuer har vi samlat empirisk data på den svenska hotellmarknaden rörande företagsförvärv. Intervjuobjekten är personer från olika kedjor i branschen med erfarenhet från ansvarspositioner under företagsförvärv. Vi har genom ett representativt urval valt personer att intervjua från olika kedjor för att få en god spridning och genom det gynna vårt generella syfte.
Teori:	Vi har använt oss av teorier kopplade till företagsförvärv. Processen influeras av många fält men vi har valt att lägga fokus på teorier rörande motiven, integrationen och utvärderingen. Dessa presenteras genom en tidslinje som gör det lättare för läsaren att följa med var i processen de olika teorierna är aktuella.
Analys:	Analysen har en abduktiv ansats som varvar empiri och teori där kunskap växer fram successivt för att mynna ut i diverse slutsatser. Även denna del följer tidslinjen för en tydligare röd tråd.
Slutsatser:	Det största problemet är lokaliserat till integrationsprocessen där alla, såväl våra intervjuobjekt som teoretiker, är överens om att gammal organisationskultur som ligger kvar är det största hindret. Vad det gäller liknande arbetsrutiner så berättar alla intervjuobjekt om den förkortade uppstartscykeln med befintlig omsättning och kundstock. Bland de kontrasterande arbetsrutinerna så finner vi personaltutbyte som en av det mer framträdande. Till sist finner vi ett branschspecifikt arbetssätt när det gäller att utvärdera förvärvsprocessen, nyckeltal likt marknadsutbredning brukas och gör att de skiljer sig från den stora massan.
Nyckelord:	Företagsförvärv, expansion, integration, organisationskultur & motiv



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 INLEDNING OCH BAKGRUND	6
1.2 SYFTE	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	8
1.5 DISPOSITION	9
2. METODDISKUSSION	10
2.1 ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.2 FÖRETAGSINFORMATION	11
2.3 INTERVJUerna	12
2.4 INTERVJUFRÅGorna	13
2.5 VALET AV INTERVJUPERSONER	14
2.6 TILLFÖRLITLIGHET, ÖVERFÖRBARHET & KONFIRMERING	15
2.7 SLUTSATSER RÖRANDE METODEN	16
2.8 KÄLLKRITIK	16
3. TEORETISK RAM	17
3.1 EN TIDSLINJE ÖVER FÖRVÄRVSPROCESSEN	17
3.2 DEL I – STRATEGI/MOTIV/VAL AV OBJEKT	17
3.2.1 MOTIV BAKOM FÖRETAGSFÖRVÄRV	18
3.3 DEL II – FÖRBEREDELSE/INTEGRATION/PROBLEM	19
3.3.1 ACKULTURATION VID FUSIONER	19
3.3.2 ACKULTURATION VID FUSIONER	20
3.3.3 INTEGRATION – EN SVÅR MEN VIKTIG DEL	21
3.3.4 KOMMUNIKATION & PERSONALUTBYTE	22
3.3.5 FÖRÄNDRING SOM DIALEKTISK PROCESS OCH MAKTKAMP	23
3.3.6 LEDARSKAPET	24
3.4 DEL III – SLUTFÖR/UPPFÖLJNING	25
3.4.1 LYCKAT ELLER MISSLYCKAT?	26
4. ANALYS	27
4.1 DEL I - MOTIV/STRATEGI/VAL AV OBJEKT	27
4.1.1 VAD LIGGER BAKOM FÖRVÄRVET?	27
4.1.2 ARBETE INFÖR FÖRVÄRVET	30
4.2 DEL II - FÖRBEREDELSE/INTEGRATION/PROBLEM	31
4.2.1 ARBETET MED DET NYA FÖRETAGET	31
4.2.2 INTEGRATIONEN UR DET FÖRVÄRVADE FÖRETAGETS PERSPEKTIV	33
4.2.3 INTEGRATIONEN UR DET FÖRVÄRVANDE FÖRETAGETS PERSPEKTIV	36
4.2.4 INTEGRATIONENS DIALEKTISKA PROCESS OCH MAKTKAMP	38



4.3 DEL III - SLUTFÖR/UPPFÖLJNING	41
4.3.1 VAR DET LÖNSAMT?	41
5. SLUTSATSER, DISKUSSION & VIDARE FORSKNING	43
5.1 SLUTSATSER	43
5.2 DISKUSSION	44
5.3 VIDARE FORSKNING	46
KÄLLFÖRTECKNING	47

1. Inledning

Här inleds vårt skrivande med bakgrunden till uppsatsen och en kort presentation av ämnet i sig. Detta efterföljs av vårt syfte och vår problemformulering vilket tydligare klargör intensionerna med uppsatsen och avslutningsvis förklarar vi dispositionen samt vilka avgränsningar vi valt att göra.

1.1 Inledning och bakgrund

Inom organisationsteori har fokus de senaste decennierna legat på stabilitet. Det har talats om strukturella förhållanden som antingen har fått människor att upprepa handlingar och därmed hjälpt till att skapa strukturer, regler, värderingar, normer, rutiner etcetera eller som etablerat kulturer som skapar trygghet och gemenskap och reducerar osäkerheten. En del forskare har gått så långt som att påstå att organisationer *är* stabilitet och att organisationsförändring följaktligen är en självmotsägelse (Jacobsen 2005:41). Detta lämnar med andra ord en hel del frågor om varför företag väljer att bryta och utmana denna stabilitet. Förändring kommer alltid att innebära risker vilket gör det intressant att undersöka och förstå drivkrafterna bakom sådana val. Den här typen av förändringar som beskrivs ovan ser vi inte minst i företagsförvärv vilket vi har valt att studera.

Sedan 2003 har det förvärvats företag i anmärkningsvärd hög takt (www.realtid.se). Idag är det ett frekvent förekommande fenomen världen över och ett aktuellt ämne på grund av dess komplexitet. Förvärv är vanligt förekommande även inom hotellbranschen. Den svenska marknaden ökade 2008 med 1,8 procent i antal belagda rum, och kapaciteten ökade med 2,1 procent vilket gjorde att den totala snittbeläggningen sjönk med 0,3 procent föregående år till totalt 50,3 procent (HKC Hotels Årsredovisning 2008). Den negativa utvecklingen kommer säkerligen att fortsätta med tanke på de nya hotell som nu byggs eller planeras i storstadsregionerna (www.scb.se; www.e24.se). Om vi därtill beaktar att samhället brottas med en lågkonjunktur finns det all anledning att misstänka att förvärv kommer vara ett bättre alternativ även i framtiden jämfört med att bygga nya hotell och därigenom ökat kapaciteten

ytterligare. Följaktligen är förvärv inom hotellbranschen ytterst aktuellt och också ämne för vår uppsats.

I fråga om förvärv är det en mängd olika aktörer som berörs av förändringarna däribland ägare, ledning och personal. Även kunder/gäster, leverantörer och aktieägare är berörda av förändringarna. Oavsett om de två parterna i förvärvet kan anses passa ihop kommer integrationen av människor vara den fråga som får anses som den största utmaningen (Napier 1989:271-272). Den här processen har stor betydelse för de inblandade människorna och det föds inte sällan osäkerhet och frustration innan den är färdig (Paton & McCalman 2008:52).

Statistiken visar också på en ytterst riskfylld väg med många fallgropar där två tredjedelar av förvärven resulterar i ett negativt utfall. Vidare är det denna integreringsprocess och hanteringen av människor som är den stora anledningen till varför många fusioner eller förvärv går i stöpet. Enligt forskning som CFO Magazine, Business Week, Fortune framställt misslyckas 70 procent av alla fusioner och förvärv med att uppnå förväntade synergieffekter och 50 procent drabbas av en total minskning av produktiviteten inom de första fyra till åtta månaderna på grund av att ledare inte inser att den mänskliga faktorn är avgörande i processen (Makhlouk & Shevchuk 2008:5; Kleppestø 1993:38). Det finns med andra ord många olika intressen och det är mycket som står på spel när man ger sig i kast med att försöka göra två företag till ett.

Trots den dåliga statistiken finns det dock ett antal faktorer som motiverar till företagsförvärv. Det främsta motivet som ligger bakom företagsförvärv är den företagsekonomiska grundtanken om lönsamhet. Vidare kan detta övergripande motiv ta olika former och mindre strategiska motiv kan lyftas fram som alla har som funktion att i slutändan gynna företaget finansiellt (Cartwright & Cooper 1996:20). Några exempel på dessa underliggande motiv är marknadstäckning, synergieffekter, företagsfunktioner etcetera (Kleppestø 1993:31-35).

Det finns med andra ord en rad olika anledningar till varför företag väljer att expandera genom företagsförvärv. Vidare har vi utifrån ovanstående diskussion identifierat en intressant paradox. Hur kommer det sig att hotellkedjor genomgående är positiva till uppköp samtidigt som två tredjedelar av alla förvärv misslyckas finansiellt (Bekier et al., 2001; KPMG, 2001)? Denna paradox ligger till grund för vår uppsats och kommer att förklaras ytterligare i syftet och problemformuleringen här nedan.

1.2 Syfte

Det finns fortfarande stora lärdomar att dra trots en uppsjö av skrivna avhandlingar, böcker, och artiklar i ämnet, vilket också är en stor anledning till det valda ämnet. Meningen är att komma med ett bidrag i den akademiska debatten rörande företagsförvärv ur hotellbranschens perspektiv. Hotellbranschen är en bransch som inte är så väl representerad i förvärvsforskningen. Vårt syfte är följaktligen att, genom vår uppsats, bidra till att fylla detta teoretiska tomrum. Vidare är branschen aktuell ur ett förvärvsperspektiv då de stora kedjorna har satsat mycket de senaste åren på att växa genom uppköp. Scandic Hotels och Choice Hotels beskrivs ofta som de som har varit mest aktiva i den här frågan (John Monhardt). Branschen i sig är vidare väldigt intressant med tanke på att hotell är en ytterst personalintensiv arbetsplats och då problemen som uppkommer ofta kan härledas till att människor reagerar, ur det förvärvade företags perspektiv, på ett mindre önskvärt sätt.

Vårt syfte lyder som följer: *Genom ansvariga från olika svenska hotellkedjors förvärv ta reda på hur de arbetar med hotellförvärv och vilka faktorer som påverkar processen.*

1.3 Problemformulering

Vi ämnar undersöka hur svenska hotellkedjor arbetar med företagsförvärv genom att besvara följande tre frågor:

- 1) Hur bemöter svenska hotellkedjorna de problem och svårigheterna de stött på under sitt arbete med företagsförvärv?
- 2) Vilka arbetsrutiner, i fråga om företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är gemensamma samt kontrasterande?
- 3) Vilka arbetsrutiner, vad det gäller företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är av branschspecifik karaktär?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att inrikta oss på hotellbranschen av den anledningen att forskningen sedan tidigare är begränsad till fallbeskrivningar, exempelvis Cloetta-Fazer fusionen (Gustafsson & Hukkanen 2002). Vidare har vi valt att fokusera på den svenska marknaden då förvärv utomlands innebär

större komplexitet i fråga om lagar, skatter etcetera, vilket sträcker sig bortom uppsatsens kärna. Vi har även valt bort en närmare granskning av nybyggen av hotell som alternativ expansionsmetod för hotell. Detta har vi gjort på grund av de kulturella aspekterna som delvis faller bort i en sådan process. Vi vill dock poängtera att läsaren inte bör förvänta sig tillvägagångssätt om hur ett framgångsrikt förvärv ska utföras utan snarare identifiera problem och skapa en vidare diskussion.

1.5 Disposition

Kapitel 1 fungerar som en introduktion till avhandlingen, inklusive bakgrund, definition av syfte och en presentation av de frågor vi avser att besvara för att uppfylla detta ändamål. I kapitel 2, vår vetenskapliga synsätt, arbetssätt och metoder presenteras. Avsnittet beskriver även sättet denna studie har genomförts och hur vi har behandlat det insamlade materialet. Kapitel 3 innehåller vårt teoretiska material, där förvärv motiv samt utvärderingskriterier som ges av teoretiker presenteras. I analysen av våra resultat presenteras i kapitel 4, där teoretiska och empiriska material analyseras. Varje del avslutas med en kort sammanfattning där kärnpunkter lyfts fram. Kapitel 5 består av de slutsatser som kan dras på grundval av vårt material, samt en vidare diskussion med våra egna tankar rörande dessa slutsatser. I detta avsnitt kommer vi också att ge svar på de frågor som ställdes i det första kapitlet, och som tjänar till att uppfylla syftet med denna uppsats. Avslutningsvis mynnar våra diskussioner ut i allmänna kommentarer med rekommendationer/förslag på framtida forskningsområden.

2. Metoddiskussion

Här nedan följer en beskrivning av vår metodiska process till denna uppsats. Här besvaras frågor likt; Vilket tillvägagångssätt har vi haft för insamling av empiri? Hur har vi utformat våra frågor? Vilken tillförlitlighet, överförbarhet samt konfirmering har vår studie?

2.1 Övergripande tillvägagångssätt

Uppsatsen kommer ur ett brett perspektiv närmare undersöka den svenska hotellmarknaden vid företagsförvärv. Vi tar hjälp från ledande personer inom hotellvärlden som kan identifiera uppkommande problem, om det finns kontrasterande uppfattningar samt hur unik hotellbranschen är i denna komplexa process. Denna metod har i viss utsträckning influerats av vår egen B-uppsats från 2008, ”Kulturella svårigheter för svenska ledare utomlands - Vad krävs av svensken för att lyckas globalt?”, där vår metod övergripande var detsamma (Astgård, Lundgren, Olsson & Persson 2008). Med detta vill vi helt enkelt göra läsaren medveten om denna inspiration och beakta det under resterande metoddel.

Vi har fått tillträde till fem stora hotellkedjor som är verksamma på den svenska marknaden, vilket har varit väldigt viktigt för oss då vårt mål varit att ha ett generellt granskande av branschen. Ur hotellkedjorna har vi valt sex intervjupersoner med erfarenhet från de olika kedjornas syn och arbete med förvärvsprocesser. Företagen har varit källan till vår primärdata och den har som sagt inhämtats genom kvalitativa intervjuer med personer i dessa organisationer som alla har erfarenhet av fusionsprocessen. De olika kedjorna är följande (och en utförligare företagsbeskrivningar kommer senare i metoden):

1. Elite Hotels of Sweden
2. HKC Hotels
3. Choice Hotels
4. Radisson Blu
5. Scandic Hotels

Ansatsen på uppsatsen är av abduktiv art där empirisk data vävs samman med teorierna för att skapa en röd tråd för läsaren (www.ne.se). Detta leder i sin tur fram till ett resultat där vi ställer

den analyserade empirisk data mot teorins föreställning av processen och dess olika delmoment. Det hela presenteras genom en tidslinje för att förtydliga de olika stegen som finns och i detta klargöra våra slutsatser på ett tydligt sätt.

Uppsatsen har en kvalitativ ansats vilket innebär att vårt mål inte är att kvantifiera, istället vill vi i prosa presentera kvalitativ kunskap. Vi har genom tolkningar av våra intervjuer således skapat en ansats som bygger på de intervjuade personernas livsvärld (Kvale 1997:35). Anledningen till val av arbetssätt motiveras genom den komplexa process som vi studerat. Genom att ha en stark fokusering har vi istället för styrda frågor lyckats skapa olika teman inom ämnet som vi ämnade studera. Genom att göra så undvek vi förutbestämda uppfattningar och lät intervjupersonen avgöra vilka som var de relevanta dimensionerna att diskutera, allt för att maximera informationsflödet och täcka så mycket som möjligt av ämnet.

För att komplettera denna empiri har vi, som vi nämnt ovan, använt oss av ett antal teorier. Dessa har vi studerat i böcker, artiklar samt internetbaserade källor. Våra insamlingskanaler har primärt varit Lunds Universitets Bibliotek och dess databaser men även Helsingborgs stadsbibliotek har används.

2.2 Företagsinformation

Nedan presenterar vi kort de hotellkedjor vi intervjuat till uppsatsen. Vi redogör för vilken typ av hotellkedja de driver, i hur många länder de är verksamma samt hur många hotell de har på den svenska marknaden, i Sverige finns det totalt 2023 stycken hotell (www.shr.se).

Elite Hotels of Sweden – En svensk hotellkedja med hotell av hög klass, lokaliserade centralt i landets större städer och orter. På vissa platser vill de även erbjuda en känsla av tradition och klassisk gästgivartradition. De har 20 stycken hotell på den svenska marknaden och är endast verksamma i Sverige (<http://www.elite.se>).

Radisson Blu – En hotellkedja som ingår i den stora koncernen Rezidor Hotel Group. De har 11 stycken hotell i Sverige och är en förstklassig kedja med hög servicenivå. Av de kedjorna vi studerat så är Radisson den största och mest internationella med sin verksamhet i cirka 50 länder (www.rezidor.com).

HKC Hotels – En familjeägd hotellkedja som endast verkar på den svenska marknaden. Deras affärsidé är att satsa på unika hotell som ska vara centralt belägna i de kommuner de finns i. De är vår undersöknings minsta kedja med endast fyra hotell, men de har trots sin storlek stor erfarenhet av hotellköp då de sedan starten 1956 sysslat med flertalet förvärv och försäljningar (<http://www.hkchotels.se/>).

Scandic Hotels – En hotellkedja som vill erbjuda ett enkelt och tillgängligt boende med fokus på att finnas på de ställen dit många människor åker. De kan erbjuda 60 hotell inom Sverige och är i dagsläget verksamhet i 10 länder. De riktar sig till såväl privata som företagskunder. (<http://www.scandichotels.se>)

Choice Hotels – Är den hotellkedjan vi undersökt som har flest hotell i Sverige, 66 stycken. I kedjan ingår flertalet välkända hotellmärken som Comfort, Quality, Clarion med flera. Företagets affärsidé handlar om att maximera avkastning genom stordriftsfördelar och samtidigt erbjuda ett naturligt hotellalternativ med hög servicenivå. De har verksamhet i totalt 20 länder (<http://www.choicehotels.no>).

2.3 Intervjuerna

Vi önskade komma i kontakt med förvärvsansvariga i olika hotellkedjor för att skapa en uppfattning från insidan, att få en bild av deras perspektiv på processen. Genom att använda intervju som metod för datainsamling lyckades vi med just detta då de kunde förklara sina åsikter och tankar med egna ord (Kvale 1997:9). Vi valde intervjumetoden trots kritiken rörande en avsaknad av objektivitet, då vi ansåg att vi behövde intervjuerna för att nå information på rätt nivå i företagen och genom det möjliggöra den generella analys som vi ämnat göra ur ett ledningsperspektiv (Kvale 1997:64). Valet av kvalitativa intervjuer grundar sig i att vi ville få en empiri som är mer djupgående, vilket problemställningen kräver (Kvale 1997:35). Förvärv av företag är komplexa processer och det här hjälper oss att få en klarare och mer representativ bild av området. En kvantitativ studie hade inte kunnat bidra med det nämnda djupet som problemställningen fordrar (Bryman 2001:34-35).

Tre intervjuer gjordes i form av personliga möten och de resterande tre genomfördes över telefon. Anledningen till valet av telefonintervjuer var faktorerna tid och geografiskt läge. Vi

ansåg att de här intervjuobjekten satt på väldigt goda och användbara kunskaper som skulle hjälpa oss att svara på vår problemställning. De andra två som varit personliga möten har även de spelats in, med undantag för den som skedde med Anders Wahlund, Elite. Intervjun med Anders särskiljer sig från de andra genom att datainsamlingen gjordes med hjälp av anteckningar och inte med ljudinspelning som är fallet för de andra.

Telefonintervjuer kan skapa osäkerhet och faktorer som inte gynnar datainsamlandet enligt Alan Bryman. Faktorer kan vara bortfall av kroppsspråk, ansiktsuttryck eller andra visuella händelser som förtydligar ens språk och det ökar risken för oklarheter och missförstånd (Bryman 2001:129). Det här är inget som vi upplevde då intervjuerna i vårt tycke flöt på väldigt bra med svar som var tillfredsställande. Uppföljningsfrågor användes för att säkerställa att inga missuppfattningar skulle förekomma. Vidare spelade vi också in våra intervjuer på ljudfil för att senare transkribera informationen vi fått, allt för att underlätta hanteringen av den insamlade empirin (Bryman 2001:310).

2.4 Intervjufrågorna

Vi har med hjälp av Steinar Kvaless intervjuguide format våra intervjufrågor för att nå önskat resultat (Kvale 1997:120-126). I enlighet med den försökte vi skapa en tematisk relevans till ämnet i varje fråga, samtidigt ska frågorna även vara dynamiska på så sätt att de främjar samspillet mellan intervjuobjektet och oss själva. Upplägget blev inledande frågor om personens bakgrund och erfarenhet rörande företagsförvärv. Därefter följde semi-strukturerade frågor med en öppen karaktär inom olika ämnen (Bryman 2001:301). Då teorierna hade en relativt tydlig kategorisering valde vi ämnen efter samma struktur, ämnena var motiv, generellt, företaget, integration, kommunikation och sist avslutande frågor (se mer utförligt i Bilaga 1). Anledningen till att vi valde att kategorisera våra frågor i dessa ämnen var för att underlätta dialogen. Genom ämnen skapade vi ramar för vår dialog och gjorde det lättare i uppföljningsarbetet. Det hjälper även mot den osäkerhet som vi nämnt ovan angående de intervjuer som gjordes över telefon. Personen som blev intervjuad visste då, med hjälp av uttalade teman, i vilken kontext frågan var ställd och minskade genom det risken för missförstånd (Kvale 1997:120-126).

Våra intervjuobjekt hade väldigt lätt att sväva ut under våra samtal och under flera tillfällen fick vi styra dem tillbaka till den aktuella frågan. Detta var dock inte bara en nackdel då vi hade en

explorativ inställning under intervjuerna och hittade relevant data i vissa av utsvävningarna (Kvale 1997:94). Om intervjuobjekten använde sig av termer eller resonemang vi kände oss osäkra på ställde vi förtydligande frågor för att vi skulle vara på samma spår. Då processen företagsförvärv är väldigt omfattande hjälpte detta oss att täcka vissa fält som vi inte hade tidigare vetskap om.

2.5 Valet av intervjupersoner

Intervjupersonerna har blandade positioner i respektive företag, därav olika erfarenheter av förvärv men en gemensam relevans för ämnet genom deras homogena livsvärld. Vi valde ut sex intervjuobjekt som byggde på tre olika faktorer. Den första var rekommendationer från kunniga personer i branschen. Den andra var en fråga om tillträde, tid och plats. Den tredje och sista var personens arbetsgivare, efterhand som vi bokade intervjuer sökte vi andra företag för att uppnå den bredd på empirin som vi behövde för att besvara den generella problemformuleringen.

Samtliga arbetar på svenska hotellkedjor och har erfarenhet från en rad olika förvärv, vilket vi anser gör dem representativa för hur de inom hotellbranschen arbetar och ser på processen. Samtliga har även varit goda intervjupersoner, alltså samarbetsvilliga, värtaliga och kunniga i ämnet (Kvale 1997:137). De har under en till två timmar långa intervjuer försett oss med tydliga och uttömmande svar med hög relevans till ämnet. Detta har i sin tur givit oss en tillräcklig mängd empirisk data för vad vi tänkt undersöka och rättfärdigar därigenom vårt valda antal intervjuer. Vår urvalsram ser ut som följer:

1. Anders Wahlund – Regionchef Syd – Elite Hotels of Sweden
2. John Monhardt – General Manager Radisson Blu Malmö – Radisson Blu
3. Kurt Östlundh – VD – HKC Hotels
4. Björn Andersson – Hotelldirektör Scandic Helsingborg Nord – Scandic Hotels
5. Marcus Carlsson – Intäktsansvarig-/VD Stockholm-/Reopening ansvarig Comfort Hotels – Choice Hotels
6. Robert Wilhelmsson – Sverige-chef Clarion Hotel – Choice Hotels

2.6 Tillförlitlighet, överförbarhet & konfirmering

Då vi har kunnat läsa att begreppen reliabilitet och validitet är svåra att relatera till den typ av kvalitativ datainsamling som vi brukat, har vi istället valt att använda oss av alternativa termer för att titta på metodens kvalitet. De termer vi valt att använda oss av är tillförlitlighet, överförbarhet samt konfirmering (Bryman 2001:258).

Tillförlitligheten på insamlandet av empiri bygger på att vi följt de regler som gäller rörande metoden samt att vår insamlade data bekräftas av respondenterna så att de kan säkerställa att vi förstått och förmedlat informationen korrekt (Bryman 2001:258). Vi har under intervjuernas gång ställt frågor av bekräftande karaktär för att klargöra som förmedlats av våra respondenter, allt för att undvika missförstånd. Vi har också följt de ramar som fanns för utformning av intervjuer till denna C-uppsats. Slutligen kommer vi skicka vår färdiga uppsats till några av respondenterna för att minimera risken för feltolkningar och vi anser därför att våra intervjuer har en hög grad av tillförlitlighet.

Överförbarheten anser vi också varit av god kvalitet. När man studerar denna term så läggs stor vikt på de utfyllande svaren, eftersom undersökningen rörde kvalitativ data så är det väldigt viktigt att all information från respondenten kommer med så att den kan överföras till en annan miljö (Bryman 2001:260). Granskas vårt transkriberade material framgår det tydligt hur våra respondenters svar är både långa och uttömmande, och därför också ses som mycket överförbara.

Den sista aspekten är konfirmeringen. Denna term rör oss skribenter och vår nivå av objektivitet under uppsatsen, har vi handlat i god tro och inte låtit våra personliga åsikter och värderingar påverkat utfallet (Bryman 2001:261)? Vi anser oss haft en god objektivitet men vi tre som författat denna uppsats har som tidigare nämnts studerat Service Management med inriktning mot Hotell och Restaurang under tre års tid. Detta har givetvis påverkat oss och vi har en egen bild av hotellmarknaden och hur den agerar, dock anser vi inte att detta har påverkat oss i någon större utsträckning då vi under intervjuernas gång följt våra objektiva förskrivna intervjufrågor (se Bilaga 1).

2.7 Slutsatser rörande metoden

Vi har haft ett generellt perspektiv under denna uppsats och detta har styrt vår väg genom hela processen. Valet av metod att samla primärdata genom intervjuer med semi-strukturerade frågor gav oss den bredden på datan som vi sökte. Under analysen applicerade vi sedan denna empiri på teorier insamlade från böcker, artiklar och internetbaserade källor. Ett klassiskt metodval som tydligt redogör för skillnader mellan teori och praktik samtidigt som det skapar ett teoretiskt ramverk för vår analys av den empiriska datan. Genom att ha haft detta generella branshperspektiv genom hela arbetet anser vi att vår metod gynnat vårt syfte och även underlättat för den röda tråd som vi försökt skapa genom uppsatsen.

2.8 Källkritik

Angående våra litterära källor vill vi framhäva några få kritiska punkter trots den höga graden av relevans. Den första är åldern på några av böckerna vi använt oss av, ett antal av dessa källor är mer än tio år gamla och kan därigenom ses som föråldrade och inaktuella. Vi har ändå valt att använda oss av dem med motiveringen att flera av intervjuobjekten använde snarlika resonemang och då bekräftade teoriernas relevans i dagens läge. Ett annat argument för bruket av dessa teorier är att flertalet av de nyare skrifterna rörande ämnet använder sig också av våra referenser vilket bekräftar hur aktuella de är även idag.

Ett annan källkritisk aspekt som bör beaktas är att flertalet av de teorier vi studerat, oavsett källa, har fokus på processen fusioner samt företagsförvärv utan ett specifikt branshperspektiv. Vi ser stora skillnader mellan tillverkningsbranscher och servicebranscher men vi har trots det valt att överföra teorierna till hotellbranschen då det var ämnet vi ville undersöka. Vidare kan detta ha skapat en tolkningsförändring som läsaren ska vara medveten om.

3. Teoretisk ram

För att tydliggöra den komplexa företagsförvärvsprocessen inom den svenska hotellbranschen har vi valt att strukturera följande avsnitt enligt tidslinjen nedan. På så sätt kan vi tydligare visa på var och när i processen olika verktyg, modeller och andra händelser äger rum. I den följd teorierna presenteras kommer de även användas i analysen i syfte att skapa en tydlig röd tråd för läsaren.

3.1 En tidslinje över förvärvsprocessen

Vår tidslinje (Figur 1) över förvärvsprocessen är indelad i tre delar: Strategi/Motiv/Val av objekt, Förberedelser/Integration/Problem och Slutför/Uppföljning. I varje del har vi valt att ta upp och redogöra för relevanta teorier rörande företagsförvärv.



Figur 1. Tidslinje över förvärvsprocessen

3.2 DEL I – Strategi/Motiv/Val av objekt

Under *DEL I* kommer vi analysera teorier som är relevanta för det första steget i förvärvsprocessen. Vi behandlar vilka motiv som ligger bakom förvärv som strategi samt hur företagen analyserar och väljer sina objekt.

3.2.1 Motiv bakom företagsförvärv

Om företag vill växa och bli större finns det enligt Patrick A. Gaughan två vägar att välja mellan. Den ena är den organiska vägen vilket innebär att företaget växer genom interna processer och utveckling av den egna organisationen. Den andra vägen är den vi valt att studera närmare, fusioner och den specifika processen *uppköp*. En fusion är när två, eller flera, bolag går samman till ett gemensamt. Detta kan te sig på flera olika sätt men den typ vi valt att studera, *uppköp*, är när ett bolag köper ett annat och övertar företagens tillgångar och skulder, och kvar blir ett juridiskt bolag (Gaughan 2002:7). Detta är en process, som vi tidigare nämnt, präglas av en stor risk för misslyckande (Bekier et al., 2001; KPMG, 2001). Samtidigt är det, enligt Gaughan (1999:8), en mindre utdragen process där snabbare resultat kan uppnås.

Stein Kleppestøs skriver i sin *Kultur och identitet – vid företagsuppköp och fusioner* att motivet att växa är långt ifrån det enda motivet som frambringar företagsfusioner. Dock anser han att företagsförvärv är så pass komplexa processer att det inte går att formulera några generella motiv såvida ramen inte breddas till det företagsekonomiska målet. För att förklara detta påstående så finns det flera olika motiv som sedan tidigare är klassificerade och kartlagda av olika forskare inom området, några få exempel kan vara specifika geografiska lägen, unika funktioner eller humankapital. Dock kan inte dessa motiv anses generella förrän affären ses från den företagsekonomiska grundtanken att investeringen ska vara lönsam. Först då skapas ett tillräckligt brett begrepp, i form av ekonomisk vinning, som kan summera ett generellt motiv för företagsuppköp (Kleppestø 1993:31-35). Liknande tankar framhäver Sue Cartwright och Cary L. Cooper i sin bok *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures* där de sammanfattningsvis hävdar att sammanslagningar inleds med finansiella och värde-maximerande motiv. Huvudtanken med ett uppköp är sedan att maximera aktievärdet och uppnå ekonomiska synergier. De flaggar dock för olika underliggande motiv som kan påverka men de, precis som Kleppestø resonerar kring andra motiv, anses inte vara breda nog för att ses som generella (Cartwright & Cooper 1996:20).

Något som kan sammanlänkas med de olika underliggande motiven nämnda ovan är företags strategier och affärsidéer. Det kommer i senare avsnitt behandlas fall där företags strategi bland annat bygger på resurser, och med anledning av det vill vi redogöra för följande teori. Jay B.

Barney talar om *Resource based view (RBV)* vilket beskriver sambandet mellan de interna resurserna och företagets konkurrenskraft. Resurser kan kategoriseras som påtagliga (finansiella och fysiska), opåtagliga (teknologi, rykte och kultur) och mänskliga (färdigheter/kompetenser, motivation och samarbete) och det är bland annat graden av sällsynthet, svårigheten att imitera och vilket värde den har för företaget som avgör konkurrenskraften och då även möjligheten till lönsamhet (Henningsson 2008:73; Barney 1995:49-61; Grant 2008:125-131).

3.3 DEL II – Förberedelser/Integration/Problem

DEL II kommer granska teorier som är aktuella när köpet har ägt rum, när integrationen tar vid och det två olika företagen ska bli ett. Vi kommer beröra ackulturation, kommunikation, personalutbyte, dialektiska processer samt ledarskap.

3.3.1 Ackulturation vid fusioner

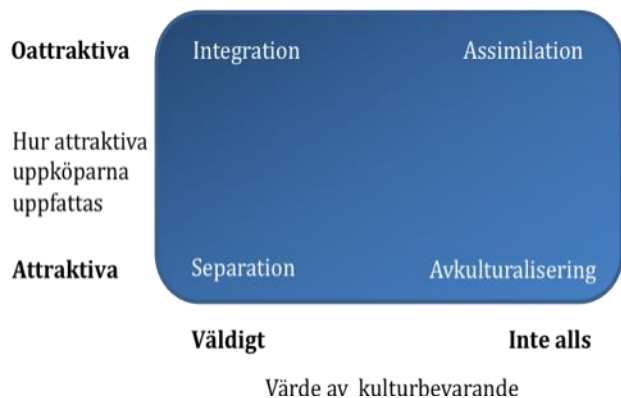
Det finns många faktorer som påverkar ett företagsförvärv. På grund av det blir det än viktigare att utföra en grundlig analys såväl före som under processen för att ge sig själv, som köpande bolag, ett bra beslutsunderlag. Det handlar dock inte bara om beslutet att köpa eller inte köpa ett företag till rätt pris, vilket i och för sig är en dominerande fråga vid förhandlingsbordet, utan även om mindre ekonomiska beslut som är väl så viktiga, exempelvis företagshistoria och bakgrund. En analys höjer nämligen kunskapsnivån och förståelsen för det andra företaget vilket i sin tur kan användas vid integrationsprocessen (Cartwright & Cooper 1996:107-108).

Cartwright och Cooper talar om hur första steget i ett företagsförvärv handlar om att ”göra sin läxa”, det vill säga skaffa kunskap rörande det tänkta objektets historia, bakgrund och företagsfilosofi. De här är faktorer som anses värdefulla hos personal och hanteringen av dessa kommer därför att påverka utfallet i processen. Informationsinsamling bör starta så tidigt som möjligt och Cartwright och Cooper skriver även om John Hunts studie från 1988 vars slutsats säger att desto grundligare analys och desto längre tid de lägger på att lära känna det andra företaget desto större är chansen för en lyckad sammanslagning. All information är av värde och källorna kan variera, där några exempel kan vara organisationsdiagram, manualer för anställda, fysisk miljö, interna publikationer med mera (John Hunt 1988 se Cartwright & Cooper 1996:107-108). Dock lägger många företag endast fokus och planering på det finansiella medan

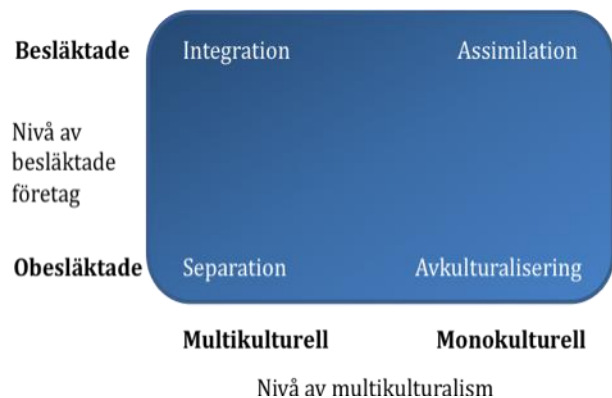
de bortser från den humana planeringen vilket i sin tur kan leda till ett misslyckande (Cartwright & Cooper 1996:43).

3.3.2 Ackulturation vid fusioner

Som vi nämnt ovan så är de kulturella aspekterna viktiga under förvärvsprocessen och de kan påverka utfallet på flera olika vis. Ackulturation är den processen att ta till sig nya idéer till en befintlig kognitiv struktur. Nahavandi och Malekzadeh (1988) argumenterar för J. W. Berrys modell av olika former av ackulturation kan ta sig. Berry skriver här om integration, assimilation, separation samt avkulturalisering. De här formerna definierar hur två parter anpassar sig till varandra och tacklar konflikter. I fråga om företagsförvärv, så är det vad som kännetecknar förvärvaren och det förvärvade företaget som bestämmer vilken av de fyra formerna av ackulturation som triggas (Berry, J. W. 1983 och 1984 se Nahavandi & Malekzadeh 1988:82). Berry skriver här med andra ord om två grupper i samma situation; Den första är det förvärvade företaget och dess vilja att behålla sin egen kultur i förhållande till hur attraktiva dess uppköpare uppfattas (se figur 3.1). Den andra partens, alltså förvärvarens, reaktion undersöks i form av hur besläktade de är med företaget de köper i förhållande till nivån av multikulturalism, vilket innebär flera olika organisationskulturer inom samma organisation (se figur 3.2) (Berry, J. W. 1983 och 1984 se Nahavandi & Malekzadeh 1988:83-84).



Figur 2.1 Olika former av ackulturation i uppköpta företag (Nahavandi & Malekzadeh 1988:83-84), vår översättning



Figur 2.2 Olika former av ackulturation hos uppköparen (Nahavandi & Malekzadeh 1988:83-84), vår översättning

Integration blir gärna utfallet när det uppköpta företaget vill behålla sin egen kultur och identitet och vill förbli autonoma och självständiga. Även om integration innebär interaktion och anpassning mellan två kulturer och kräver att båda sidor hjälps åt, så betyder inte detta att någon offerar delar av sin kultur. Det uppköpta företags anställda gör allt för att behålla de mest

grundläggande värderingarna, normerna och kulturella element som organisationen har lutat sig på tidigare vilka har gjort dem unika. Samtidigt anser de sig villiga att låta sig integreras in i förvärvarens strukturer och sätt. Integration leder till att någon form av förändring kommer till stånd på båda sidor, men att det råder balans och ingen part försöker dominera den andra. Integration kan endast äga rum om förvärvaren tillåter en sådan självständighet, vilket inte alltid är fallet (Nahavandi & Malekzadeh 1988:82)

Assimilation står i kontrast till integration i den meningen att en grupp oreserverat tar till sig den motsatta partens identitet och kultur. Detta innebär att den här gruppen villigt avstår från sin kultur och stora delar av deras aktiviteter och system till förmån för den andra partens sätt att verka och fungera (Nahavandi & Malekzadeh 1988:82).

Separation å andra sidan handlar om att fullt ut behålla sin egen kultur och aktiviteter och är på intet sätt intresserad av att anpassa sig till andra organisatoriska system och kulturer. De försöker förbli väldigt självständiga gentemot den mer dominanta sidan (läs förvärvare). Om det kommer ske någon form av kulturellt utbyte kommer det vara av en väldigt blygsam natur (Nahavandi & Malekzadeh 1988:82).

Den fjärde formen av ackulturation är avkulturalisering, vilket innebär ett avståndstagande från såväl sin egen kultur som den andra sidans. Detta kan infalla sig när de inte värderar sin egen kultur och organisatoriska aktiviteter och system högt och samtidigt inte vill ta till sig förvärvarens kultur. Vidare kan det leda till en bristande kulturell enhet i det förvärvade företaget. Konsekvenserna av detta är att organisationen kantras av förvirring, alienation, avsaknad av identitet och vad som brukar kallas för ackulturativ stress (Nahavandi & Malekzadeh 1988:83).

3.3.3 Integration – en svår men viktig del

Integrationen i sin komplexa form tar tid och då även från den regelbundna verksamheten vilket hämmar den nya organisationen. I sin tur ruckas det på rutiner och dagligt arbete som även det kan väcka motstånd bland de anställda. Det ska dock poängteras att detta förekommer i det flesta företag och organisationer då förändring och det okända oftast skrämmer. Psykologiskt ses det okända som ett hot, detta ligger i människans natur och det är upp till ledningen i företaget att klargöra dessa osäkerheter. Det är även deras uppgift att skapa en samhörighet mellan individen

och företaget, att få personalen att dra åt samma håll, ha samma anda och vilja nå samma mål. Peters och Waterman hävdar att detta resonemang är nyckeln till framgång (Peters, T.J. och Waterman Jr. 1982 Se Kleppestø 1993:39-43).

Statusförlust är ett annat begrepp som ligger till grund för motstånd hos personalen och kan sätta käppar i hjulet i integrationsprocessen. Om företagets anställda tycker att självständigheten i det egna bolaget har hög status kan uppköpet kännas som att de byter ner sig. En liknande situation är när det köpande företaget sätter hela företaget i första rummet på bekostnad av det uppköpta företagets profil som då tonas ner (Kleppestø 1993:39-43).

Den tredje och sista motståndsanledningen som Kleppestø skriver om, är den omstruktureringen av maktpositioner som kan förekomma vid fusioner. I likhet med den psykologiska delen, bygger detta på rutiner men framför allt på kommunikationsvägar som sedan länge varit etablerade i den gamla organisationen. Om det nya företaget kräver omstruktureringar och rapporteringssystem som bryter det gamla kommunikationsmönstret finns risken att hela verksamheten blir lamslagen. Anställda vet inte vad de ska göra och integrationen stoppas upp totalt (Kleppestø 1993:39-43).

3.3.4 Kommunikation & personalutbyte

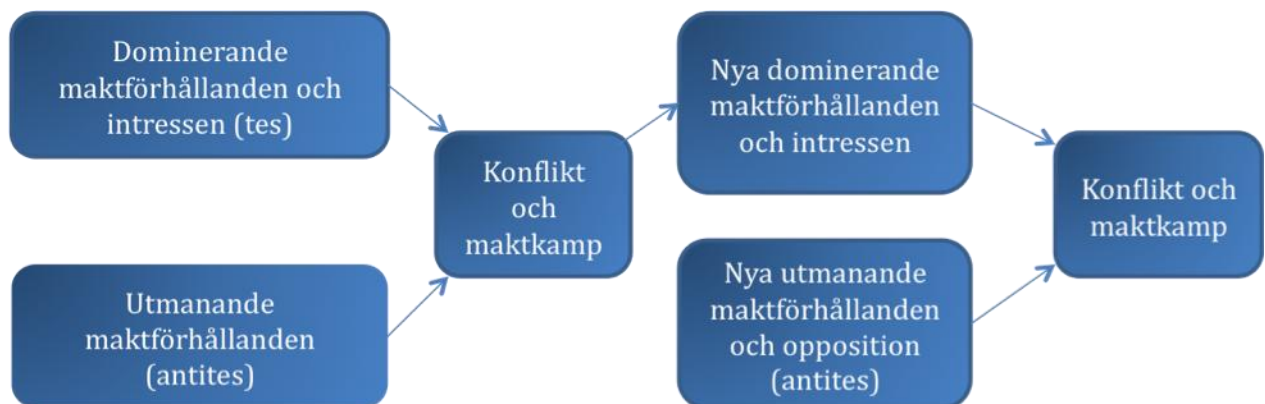
Hur ska företaget då arbeta för att minimera dessa motsättningar? Ett verktyg ledningen kan och bör bruka i denna fråga är kommunikationen. Teresa A. Daniel och Gary S. Metcalf skriver i sin bok *The Management of People in Mergers & Acquisitions* om vikten av kommunikationens form, tidpunkt och medium. De menar att så snart en förvärvsaffär är i hamn ska personalavdelningen tillsammans med ledningen schemalägga möten med personalen för att informera om allt som skett och alla förändringar som kommer att ske framöver. Vidare bör alla potentiella frågor behandlas i ett tidigt skede av förvärvsprocessen. Innan detta träder i kraft krävs det dock noggranna förberedelser i form av en väl planerad kommunikationsstrategi. Denna strategi ska ha fokus på fyra olika aspekter; vem är publiken, när ska det kommuniceras, hur ska det kommuniceras och vad ska kommuniceras (Daniel & Metcalf 2001:147-148).

En av de saker som ofta berör ovan nämnda kommunikation är de strukturella förändringarna som ofta förekommer vid ett företagsförvärv. Detta är personalutbyte och görs ofta på direktiv från ledningen med avsikt att implementera kedjans önskade kultur in i det nya företaget.

Ledningen överväger möjligheten att transformera de som redan finns där till att anställa nya med önskad kultur redan från start. Chefer på olika nivåer i det köpta företaget innehar de mest värdefulla positioner i denna fråga. Ofta bortser företag från deras kompetens och kunskap för att uppnå snabbare kulturell förändring (Cartwright & Cooper 1996:45).

3.3.5 Förändring som dialektisk process och maktkamp

Det finns dock flertalet olika perspektiv på förändring och hur sociala system förändras, hur de går från ett tillstånd till ett annat. Det går inte alltid att planera förändringen och ibland får andra krafter styra än önskat. Dag Ingvar Jacobsen talar om hur utveckling och förändring sker genom konfrontation mellan olika intressen (Jacobsen 2004:32). Förändring är i detta fall resultatet av en maktkamp mellan olika intressen och detta kan beskrivas som att en tes bemöts med en antites och det hela slutar i något nytt, det vill säga, en syntes. Den här förändringen kan illustreras med hjälp av figur 3, se nedan.



Figur 3. Skeendet i en dialektisk förändringsprocess (Jacobsen 2005:33)

Den här typen kan ses i organisationer där förändringen sker genom att olika intressen konfronteras med varandra och olika maktbaser aktiveras. Pfeffer J. uppger vidare att parten som vinner kommer sedan att förändra organisationen så att den gagnar deras intressen (Pfeffer J. 1981 se Jacobsen 2004:33). Organisationsutvecklingen enligt denna modell uppstår det alltid en koalition som får en dominerande ställning och skapar ett stabilt tillstånd. Koalitionen utarbetar strukturer, system och en värdeplattform som ligger i linje med deras intressen. Vidare skriver Jacobsen att så länge organisationer accepterar att organisationen består av grupper med olika intressen, kommer det med all säkerhet alltid finnas en grogrund till uppror bland dem som

förtrycks. Maktbasen är dock inte alltid beständig utan kan med tiden påverkas genom förändringar i organisationen eller omgivningen (Jacobsen 2005:33).

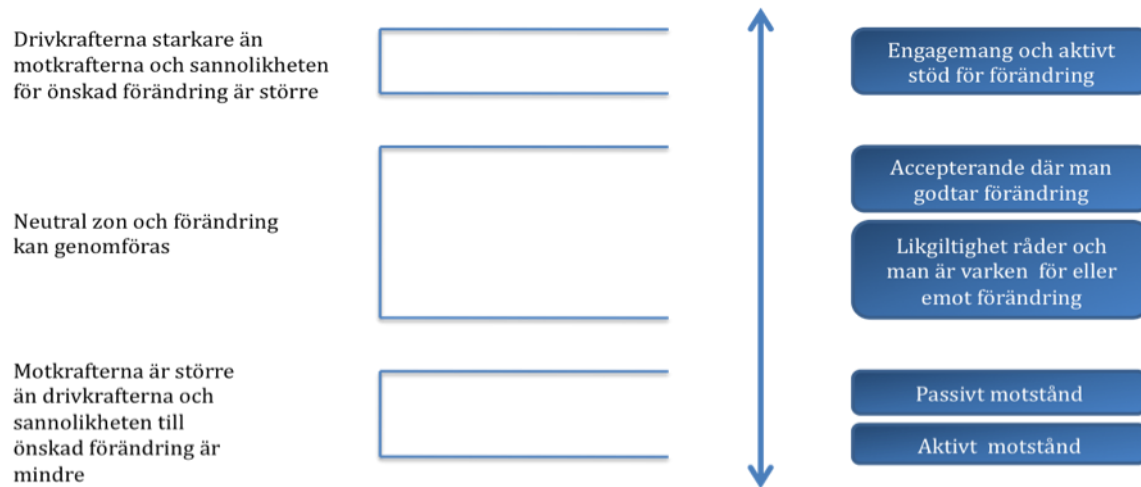
Det kan även te sig som så att maktförhållandena är jämbördiga där förändringar ofta kommer till stånd genom förhandlingar där resultatet ofta är någon form av kompromiss. Kompromisser har en tendens att lämna parter som inte nödvändigtvis är tillfredsställda med utfallet. I situationer där parterna har bristfällande information om varandras preferenser kan det tänkas att utgången av förhandlingen inte blir så bra som den hade kunnat bli. Jacobsen menar att många rationella aktörer kan i enskilda fall komma fram till irrationella lösningar. (Jacobsen, sid 33-34).

Jacobsen för ett liknande resonemang fast på en högre analysnivå när han använder sig av ett organisatoriskt perspektiv. Då organisationer på en marknad ofta konkurrerar med varandra förväntas, enligt det evolutionära perspektivet, endast de starkaste aktörerna överleva. Det dialektiska perspektivet presenterar en mindre positiv syn där det inte nödvändigtvis är den bäste utan den starkaste som vinner. Exempelvis i anknytning till företagsförvärv där det uppköpta företaget var bättre anpassat till omgivningen, men misslyckas likväl då den starkare parten kan driva igenom sin vilja, detta kallas horisontell integration. Den dominerande parten agerar och det sker en förändring som inte behöver vara av positiv art (Jacobsen 2005:34).

3.3.6 Ledarskapet

I fråga om organisationsförändring så är det också viktigt att någon tar initiativet och får med människorna i organisationen att följa efter och sluta upp kring förändringen. Teoretikern Kurt Lewin talar om två begrepp, drivkrafter och motkrafter, i teorin går under namnet *sociala kraftfält*. Ur förändringar föds ofta motkrafter och dessa motkrafter är människor som antingen ogillar förändringen, är rädd för den, inte ser något behov av förändring eller att de själva missgynnas av den. Motkrafter är väldigt komplexa och varierar också i slaget. Organisationen består också av människor som fungerar som drivkrafter som vill att förändring ska äga rum. De menar att förändringen är inte bara nödvändig utan också önskvärd. Förändringen kan då komma till stånd på två vis. Antingen försöker organisationen reducera de krafter som drar mot stabilitet och förstärka de krafter som drar mot förändring eller så kan de försöka göra om de stabiliserande krafterna till drivkrafter för förändring. Chefens eller ledningens roll blir här uppenbar då det är de som sitter på förmågan att styra förändring i önskad väg. Lewin har en

relativt simplistisk modell som går att utvidga och finjusteras. (Kurt Lewin 1951 se Jacobsen 2005:267-270).



Figur 4. Förhållandet mellan drivkrafter och motkrafter längs ett kontinuum. (Jacobsen 2005: 270)

Förhållandet mellan drivkrafter och motkrafter kan här beskrivas som ett kontinuum, det vill säga en skala med olika punkter istället för två motpoler. Ledningen måste föra in organisationen i den neutrala zonen för att någon förändring ska ske (se figur 4). Det optimala är självfallet zonen där det finns ett aktivt stöd för förändring. Det visar sig att för att få till stånd förändring måste det finnas ett mått av accepterande och engagemang och sannolikheten att det ska få en god utgång är som störst om det kan skapas entusiasm kring idén. Det är alltså här VD, chefen eller ledningen har en avgörande roll och ska se till att tillräckligt många sluter upp, passivt eller helst aktivt, kring förändringarna. (Jacobsen 2005:267-270)

3.4 DEL III – Slutför/Uppföljning

Den tredje och sista delen, *DEL III*, kommer belysa teorier rörande utvärderingen av ett företagsförvärv, har det varit lönsamt eller olönsamt?

3.4.1 Lyckat eller misslyckat?

Inledningsvis vill vi redogöra för Stein Kleppestø's argumentationer i boken *Kultur och identitet – vid företagsuppköp och fusioner* att det finns stora svårigheter i att mäta lönsamheten på företagsförvärv. Detta skapar följaktligen problem då vi redan klargjort att lönsamhet är det enda riktiga generella motivet, och för att då veta om processen lyckats bör detta som sagt mätas på något vis. Men varför är det då så svårt att mäta lönsamhet på ett uppköp? Kleppestø menar att på grund av att det sammanslagna företaget aldrig kan jämföras med det icke sammanslagna på ett ekonomiskt plan, vare sig det gäller aktievärden eller redovisningsresultat, så finns det ingen möjlighet att göra en relevant jämförelse (Kleppestø 1993:37-40).

Kleppestø's sammanfattar också några olika teoretiker och klargör deras åsikter i tre tydliga fack rörande frågan, företagsuppköp – lönsamt eller olönsamt? Den första gruppen är de som hävdar att företagsförvärv är lönsamma affärer och att de kan bevisa det genom olika metoder. Den andra är de forskare och teoretiker som hävdar raka motsatsen och den tredje och sista gruppen är de som anser att problemen med processen skapar möjligheter till lönsamhet, om de löses vill säga (Kleppestø 1993:37-40).

Flest anhängare, av de grupperna i stycket ovan, har de som hävdar att företagsförvärv är en olönsam affär. Flertalet hävdar att integrationen är en svag länk och genom det nås oftast inte de synergier som behövs för att lyckas med affären på ett lönsamt sätt. Integration och dess problem behandlas mer nedan (Kleppestø 1993:40-41).

4. Analys

Ytterligare en gång används Figur 1 för att underlätta för läsaren, samt tydliggöra den komplexa förvärvsprocessen inom den svenska hotellbranschen. Här används empiri från vårt intervjumaterial för att sätta i referens till teorier och artiklar. För att sedan komma fram till hur ansvariga från olika svenska hotellkedjors förvärv ser på och arbetar med hotellförvärv och den komplicerade process som det innefattar.



Figur 1. Tidslinje: Processen av företagsförvärv

4.1 DEL I - Motiv/Strategi/Val av objekt

Under *DEL I* behandlar vi bakomliggande orsaker och skäl de olika hotellkedjorna har för att använda företagsförvärv som metod för expansion. Vi tittar också närmare deras urvalsmetod samt hur de arbetar före förvärvet.

4.1.1 Vad ligger bakom förvärvet?

I dagens globala och ytterst konkurrensfyllda ekonomi väljer många företag att använda sig av företagsförvärv som strategi att växa och på så vis möta den ständigt föränderliga miljön. Patrick A. Gaughan skriver att företagsförvärv ger en mindre utdragen process med snabbare resultat än att växa organiskt (Gaughan 2002:8). I vår empiriska forskning, med branschmänniskor som har lång erfarenhet av processen, är alla eniga om att förvärv är fördelaktigt i den mening att befintlig omsättning och en kundstock köps istället för att arbetas in, vilket inte skulle vara fallet genom ett bygge av ett nytt hotell. Monhardt säger att genom detta förkortas också startsträckan

(John Monhardt). Däremot går det att diskutera om kedjorna utsätter sig för en större problematik genom att integrationsprocessen av människor ofta innebär stora hinder, vilket också forskningen visar på (Napier 1989:271-272). En annan fördel är konkurrensen på marknaden som reduceras genom att man förvärvar andra hotell (Henningsson 2008:72). Fördelarna med att bygga nytt är även de attraktiva och Robert Wilhelmsson på Choice ser det som att *”du kan då få det precis som du vill då du kan anställa de personer du vill och du kan få rätt kultur från början”* (Robert Wilhelmsson). Han menar att om det är stor skillnad mellan den kultur du har och önskar ha i din organisation kontra den som är befintlig idag kommer det att uppstå svårigheter i integrationsprocessen som ibland kan vara svårt att överbrygga. Kedjorna ser många fördelar med att bygga hotell, men på grund av att det kräver större kapital och att önskat geografiskt läge är svårt att hitta är företagsförvärv ofta ett mycket gott alternativ (Robert Wilhelmsson). Enligt Carlsson är dock ett nybygge att föredra om man bortser från de ovan nämnda nackdelarna. Han menar vidare att det till mångt och mycket går i cykler vad Choice satsar på, och i många fall är det konjunkturer som styr där man i sämre tider väljer att förvärva befintliga hotell i större utsträckning (Marcus Carlsson). Expansionsmetoden att växa genom förvärv som vi har som utgångspunkt i den här uppsatsen anses med andra ord vara ett bra tillvägagångssätt och är också mycket uppskattat hos kedjorna, men har också sina baksidor.

Om man jämför vilka motiv som hotellkedjorna talar om och vad den mer generella forskningen om förvärv och fusioner belyser går det att urskilja olikheter. I den generella forskningen nämns inte marknadstäckning som ett motiv för företagsförvärv, men är här ett självklart motiv som är allmänt vedertaget i branschen (Robert Wilhelmsson; John Monhardt; Marcus Carlsson; Anders Wahlund). Robert Wilhelmsson förklarar det genom att de härigenom kan ge bättre service då de befinner sig på fler ställen och därigenom kan vara där för kunden och kundvärdet blir därmed större. Att växa genom förvärv och därigenom nå bättre marknadstäckning är uppenbarligen ett väldigt starkt motiv för kedjorna, men med det inte menat att det är målet i sig. Motiven bakom skiljer sig mellan de olika kedjorna men alla har samma kärna. Cartwright och Cooper samt vår empiri är alla eniga om att samtliga motiv kan härledas till finansiella och värde-maximerande motiv som är den övergripande drivkraften för kedjorna (Cartwright & Cooper 1996:20).

Barney talar om de interna resursernas roll i företagets lönsamhet och den här teorin går under namnet Resource based view (RBV). Resurserna är här uppdelade i kategorierna påtagliga

(finansiella och fysiska), opåtagliga (teknologi, rykte och kultur) samt mänskliga (färdigheter/kompetenser, motivation och samarbete). För att skapa konkurrensfördelar ska företagets unika resurser vara starkt sammankopplade med dess strategi och affärsidé (Barney 1995:49-61). Kleppestö beskriver erhållandet av funktioner och kompetenser som en drivkraft som ligger bakom förvärv (Kleppestø 1993:31-35). Vår empiri ger en annan syn på den här frågan då intervjupersonerna inte anser resursen kompetenser är lika vanligt förekommande motiv i hotellbranschen. Carlsson exempelvis menar på att om de inom Choice gör en investering på 150 miljoner så är kompetenserna av mindre vikt då personerna som sitter på de här kan lämna företaget. Det skulle innebära för stora risker i relation till investeringen (Marcus Carlsson). Wilhelmsson menar dock att sådana drivkrafter kan styra i sällsynta fall. Choice var exempelvis inte så bevädrade inom spa-branschen och då ansåg de att det skulle vara en god idé att förvärva en spa-anläggning som hade visat sig vara en av de bättre på sitt område. Motivet var här att de ville åt kompetensen som dessa satt på. Detta är som sagt inte så vanligt och när det förekommer kan det vara när de vill söka sig in på nya områden (Robert Wilhelmsson).

Kostnadsfördelning är ett ytterst finansiellt och värde-maximerande motiv och går också under kategorin påtagliga resurser på grund av dess finansiella karaktär. Det anses vara en annan attraktiv sida av strategin att växa genom förvärv. Andersson på Scandic exempelvis anser att genom strategin så blir man större vilket leder till styrka i en konkurrensfylld bransch. Enligt honom är det väldigt svårt att vara liten i hotellvärlden och genom att ha fler hotell i kedjan blir de centrala funktionerna såsom marknadsavdelning och bokningssystem desto billigare (Björn Andersson). Wilhelmsson är även han inne på samma spår då han nämner stordriftsfördelar som ett av de bakomliggande motiven till att förvärva andra hotell. Han talar här om en tillväxtnivå eller massa som de strävar efter för att uppnå den här styrkan som Andersson talar om (Robert Wilhelmsson).

Vad man däremot kan säga som skiljer sig mellan de olika kedjorna är hur de väljer att bruka det här tillvägagångssättet då det tar olika former. Kedjorna har alla sina respektive affärsidéer som sätter prägel på hur de växer och deras urval av objekt. Mot bakgrund av detta ser vi att kedjorna utgår från det fysiska objektets karaktär ifråga om urval av objekt. Exempelvis trycker Wilhelmsson på hur viktigt Choice tycker det är med att det fysiska objektet i fråga ska stämma väl överens med deras affärsidé och att inte bara köpa för att möjligheten dyker upp (Robert

Wilhelmsson), vilket är i direkt linje hur Barney resonerar i fråga om hur företag ska förhålla sig till sina resurser (Henningsson 2008:73; Barney 1995:49-61; Grant 2008:125-131). Det ska vara väl grundat och starkt sammankopplat med företagets strategi. Wahlund på Elite för ett liknande resonemang då de inom Elite är väldigt noga med att eventuella hotellförvärv ska passa in i deras profil, vilket är byggnader med en klassisk och genuin stil, med centralt läge. Alla kedjor har sina respektive urvalskriterier de utgår ifrån vilka är sammanlänkade med affärsidé och plan (Anders Wahlund).

Sammanfattningsvis står hotellen inför valet att antingen förvärva hotell eller att bygga nytt. Nackdelen med förvärv är organisationskulturer som inte nödvändigtvis är tillfredsställande och därigenom svåra att hantera. Däremot kommer du snabbare igång då du bland annat tar över en omsättning till skillnad från om du skulle bygga nytt. Det är även en fråga om tillgång och pris då det kan vara svårt att få tillgång till centrala lägen för nybyggen och det ofta är ett billigare alternativ att förvärva. Vidare finns det en rad olika motiv som ligger bakom hotellkedjornas förvärvsstrategier. Marknadstäckning är en väldigt stor drivkraft som merparten av kedjorna strävar efter att nå. Även stordriftsfördelar är av vikt, men i grunden så ligger de finansiella och värde-maximerande motiven som allt härleds till och vad de i slutändan arbetar för. Det är också viktigt att ha tydliga urvalskriterier att utgå ifrån som är starkt länkade till kedjans affärsidé.

4.1.2 Arbete inför förvärvet

Som vi redogjorde för ovan har hotellkedjorna olika strategier och underliggande motiv och i samband med detta är det också viktigt att känna till och analysera de faktorer som påverkar förvärvsprocessen. Cartwright och Cooper trycker på hur viktigt det är att det köpande bolaget samlar information och analyserar det tänkta objektet för att få ett så bra utfall som möjligt (Cartwright & Cooper 1996:107-108). Carlsson på Choice visar på ett liknande tankesätt då de analyserar alla sina projekt grundligt med hjälp av icke kulturelaterade nyckeltal som exempelvis beläggning och snittvinst (Marcus Carlsson). Tonvikten ligger med andra ord på de hårda värdena, men inslag av de mjuka går också att hitta om än i blygsam utsträckning. Scandic och Elite använder sig ibland av ”mystery shopping” för att granska hotellet och på så sätt öka kunskapen om dem (Björn Andersson; Anders Wahlund). Tonvikt bör enligt Cartwright och Cooper (1996) läggas på de mjuka värdena vilket i sin tur gynnar integrationen vid ett förvärv då förståelse skapar ett bättre beslutsunderlag under processen. De anser till skillnad från vad våra

intervjuobjekt uppger att kunskap rörande objektets historia, bakgrund och företagsfilosofi är nyckeln till framgång då dessa faktorer ses som värdeskapande för personalen (Cartwright & Cooper 1996:107-108).

Under våra intervjuer ställde vi frågan vilka förberedelser intervjuobjektens företag arbetar med under företagsförvärv. Som ovan nämnt svarade flertalet att de genomför grundliga analyser och undersökningar för att förbereda integrationen, men som exemplifierat i förra stycket så är det de inte kulturellt relaterade i den utsträckning som Cartwright och Cooper anser att de skulle dra stor nytta av. De är väl medvetna om att organisationskultur har en baksida, men vi tolkar det som att det här är något de hanterar först när det uppkommer och inte arbetar med det proaktivt. Därför skapar de inte heller goda förutsättningar för att lyckas med integrationen och förvärvet som helhet. Det här blir extra tydligt genom att beakta Hunts studie med slutsatsen att ju längre förarbete desto större blir chanser att integreringen lyckas (John Hunt 1988 se Cartwright & Cooper 1996:107-108).

4.2 DEL II - Förberedelser/Integration/Problem

I *DEL II* kommer vi behandla integrationen, det steg som flest teoretiker anser vara anledningen till att många företagsförvärv går i stöpet (Kleppestø 1993:40-41). Vi tittar även närmare på förberedelserna och vilka problem som kan uppstå under processen.

4.2.1 Arbetet med det nya företaget

Kedjorna har nu köpt det nya hotellet och nästa fas inleds i form av arbetet med integrationen. Av empirin att döma så inser hotellen att integrationen är en process som tar tid att genomföras. Bland andra Wilhelmsson på Choice räknar med två år innan alla bitar är på plats och verksamheten fungerar på ett tillfredsställande sätt. Vidare menar han att det är viktigt ta hänsyn till att det är människor man handskas med och låta saker ta tid. Personalen måste få tid att reflektera över förändringarna så att det nya kan sjunka in för att de ska känna att det finns något positivt med ett nytt beteende. En del saker bör påskyndas såsom skyltar, uniformer med mera, men då de tänker långsiktigt finns det ingen anledning att stressa fram de, i många fall, komplexa förändringarna i form av exempelvis olika former av beteenden (Robert Wilhelmsson).

Standard är att de kartlägger hotellets inre och yttre miljö för att få grepp om den verklighet som utspelar sig och utför alltså på nytt en analys av företaget (Cartwright och Cooper 1996:107-108). Den här gången är det dock på en mer grundlig nivå då de har tillgång till mer information genom fullt tillträde till det förvärvade hotellet. Kedjorna identifierar vilka eventuella styrkor och svagheter som finns internt och detta görs på varierande vis beroende på kedja. Elite använder sig bland annat av observationer där de försöker utkristallisera beteendens positiva och negativa sidor (Anders Wahlund). Ett annat medel kan vara ”Taskforces” (en grupp kunniga människor från huvudkontoret) som på olika fronter analyserar det nya företagens erfarenheter och identifierar dess styrkor och svagheter. Fokus bland våra intervjupersoner skiljer sig här radikalt från det förberedande stadiet (behandlat ovan). Flera pratar nu i större utsträckning om undersökningar och analyser som är relaterade till de sociala och humana aspekterna, där kultur och reaktioner är några av ledorden. För att tydligt exemplifiera denna förändring (från det tidigare stadiet) vill vi åter berätta om Carlsson från Choice som använder sig av såväl grupp- som individuella samtal med sin personal för att säkerställa kunskapsnivån. Utifrån de här resultaten anser Marcus att de ökar förståelsen för personalen och kan då bland annat erbjuda rätt utbildningar för att underlätta integrationen (Marcus Carlsson). Det här är också i linje med vad Cartwright och Cooper förespråkar i frågan då de ökar förutsättningarna för ett lyckat utfall (Cartwright och Cooper 1996:107-108).

I teorierna redogörs det för många typer av analyser och synsätt för de som har ett kortsiktigt perspektiv på förvärvet och ämnar sälja det vidare i en inte alltför avlägsen framtid. Det som oftast utelämnas här är opåtagliga faktorer såsom organisationskultur och människor. Så blir ofta fallet om prioritet ligger på de fysiska och ekonomiska tillgångarna, och det är då oväsentligt vem som egentligen driver verksamheten (Daniel & Metcalf 2001:63). Det här är dock inte kännetecknande för hotellkedjorna på den svenska marknaden då, som vi kom fram till i föregående stycke, de inte arbetar på det här viset då de inte förvärvar hotellen på kort sikt. De köps med tanken om att de ska finnas i företaget på lång sikt (John Monhardt). Det beror också på att inom hotell är det inte alls oväsentligt vem som driver verksamheten. Branschen är likt andra servicebranscher väldigt beroende av sin personal och kedjorna är, som vi nämnt tidigare, medvetna om hur viktigt det är att de tar hand om personalen (Björn Andersson).

4.2.2 Integrationen ur det förvärvade företags perspektiv

Det är väldigt tydligt att förvärvsprocessen är ytterst komplicerad (Paton & McCalman 2008:52). Som ovan konstaterat är personalen ofta nyckeln till ett lyckat förvärv och inte sällan väcks motstånd bland de anställda. Det ska dock poängteras att det här förekommer i de flesta företag och organisationer då förändring och det okända oftast skrämmer. Psykologiskt ses det okända som ett hot och det är upp till ledningen i företaget att klargöra dessa osäkerheter (Kleppestø 1993:39-43).

Hotellkedjorna har alla sina respektive sätt att bemöta den här problematiken, och de använder sig också av sina egna manualer. De här skiljer sig däremot väldigt mycket åt vad gäller omfattning och detaljrikedom. Scandic har exempelvis relativt ambitiösa manualer jämfört med HKC (Björn Andersson; Kurt Östlundh). De har olika uppfattningar om i vilken mån det går att kontrollera processen och även om vad som är önskat då de förvärvande kedjorna vill implementera deras egen kultur i olika grad. Det är också svårt att dra slutsatser och bestämma om exakta och allmängiltiga mallar för hur en integrationsprocess ska genomföras. Den här konklusionen stämmer väl överens med vad allmänna forskningen visar på då den också har svårigheter att framställa en manual. Daniel & Metcalf säger också att det är nästintill omöjligt att säga varför vissa lyckas med integreringen där många andra misslyckas (Daniel & Metcalf 2001:147-148). Det finns inget optimalt sätt att gå tillväga, och det varierar också från fall till fall. Wilhelmsson talar om att i och med att det är individer de handskas med i integrationsprocessen så skiljer det sig väldigt mycket åt då beteenden och kultur är ytterst varierande och så även reaktionerna på de stundande förändringarna. Av den här anledningen är det svårt att standardisera processen (Robert Wilhelmsson).

Som behandlats ovan är det första steget att göra en kartläggning för att få en förståelse för företaget genom en analys av dess interna och externa miljö. Daniel och Metcalf poängterar vikten av en tydlig vision i bagaget. Visionen är viktig i integrationsarbetet då ledningen använder den för att skapa en målbild hos personalen, vilket gör det lättare för ledningen att ge orientering och hantera förväntningar. Daniel och Metcalf talar vidare om att strategin ska ha fokus på fyra olika aspekter det vill säga vem publiken är, när budskapet ska kommuniceras, hur det ska kommuniceras och vad som ska kommuniceras (Daniel & Metcalf 2001:199-200). Vi konstaterar genom våra genomförda intervjuer att majoriteten av kedjorna inleder med ett

stormöte på det uppköpta hotellet, där personalen får information om företaget och vad de står för, samt vad som kommer att göras (Robert Wilhelmsson; Björn Andersson; Marcus Carlsson; Anders Wahlund). Enligt Lewin är drivkrafter och motkrafter vanligt förekommande i förvärvsprocesser, vilket Carlsson på Choice också intygar (Marcus Carlsson). Lewin hävdar vidare att ledningen här har en nyckelroll. Dennes uppgift är att föra in organisationen i den neutrala zonen för att någon förändring ska ske (se figur 4). Det optimala är självfallet zonen där det finns ett aktivt stöd för förändring. Det visar sig att för att få till stånd förändring måste det finnas ett mått av accepterande och engagemang och sannolikheten att det ska få en god utgång är som störst om det kan skapas entusiasm kring idén. Ledaren ska se till att tillräckligt många sluter upp, passivt eller helst aktivt, kring förändringarna. (Kurt Lewin 1951 se Jacobsen 2005:267-270). Arbetet mot detta börjar i stormötena som det förvärvande företaget inleder integrationsarbetet med. Representanter för hotellkedjor anser sig vara väl medvetna om hur svårt det kan vara med att hantera nya kulturer och omvandla dem, men de upplever inte det som omöjligt att konvertera kulturer till en i deras ögon mer önskad form. Carlsson exempelvis anser att det egentligen endast är en fråga om tid, som däremot kan variera i omfattning (Marcus Carlsson).

Det finns starka kopplingar mellan Lewins teori om drivkrafter och motkrafter och Berrys olika former av ackulturalisering. Berry redogör för olika former av reaktioner närmare bestämt integration, assimilation, separation och avkulturalisering (Berry, J. W. 1983 och 1984 se Nahavandi & Malekzadeh 1988:82). Personalens reaktioner på det förvärvande företaget och de förändringar som skall äga rum är svåra att förutspå och styra.

Känslan av statusförlust är en reaktion som kan sätta käppar i hjulet i integrationsprocessen. Om företagets anställda tycker att självständigheten i det egna bolaget har hög status kan uppköpet kännas som ett nedbyte (Kleppesø 1993:39-43). Bland annat Mondhardt på Radisson beskriver hur detta har uppstått när personalen på ett uppköpt företag kände väldigt starkt för sitt varumärke och påverkade försöken till att integrera de två företagen negativt. De kände då att de skulle bli nedgraderade till ett Radisson (John Monhardt). Reaktionen kan tänkas ta olika former, men att den kan sättas under antingen kategorin integration eller separation står klart. Det här beror på graden av motstånd, där de antingen inte är det minsta villiga att kännas vid det förvärvande företagets kultur och aktiviteter, eller om de kan tänka sig att mötas halvägs men att

fortfarande har kvar de mest grundläggande normerna och värderingarna som gjorde dem unika (Nahavandi & Malekzadeh 1988:82).

Ett typexempel då separation från det förvärvande företaget har ägt rum går också att hämta från Radisson. Monhardt berättar om hur en grupp äldre anställda svarade på förändringarna med ett kraftigt motstånd trots att de sedvanliga ”task forces” kallades in och försökte utbilda personalen i hur Radisson ser på kultur och vilka förändringar som är önskade. De fick inget gensvar utan personalens avsikt var att vara fortsatt självständiga och ovilliga att anpassa sina rutiner. Radisson tacklade problemet med att helt enkelt vänta ut gruppen och den verkliga integrationen fick komma till stånd efter det att de alla hade gått i pension (John Monhardt; Nahavandi & Malekzadeh 1988:82). Det går att ifrågasätta ledarens roll i det här fallet som Lewin är noga med att understryka (Kurt Lewin 1951 se Jacobsen 2005:267-270). Det står klart att ledningen inte haft en adekvat lösning på problemet och lyckats få personalen tillräckligt engagerad att jobba för att önskade förändringar ska komma till stånd. Ett annat hanterande av ärendet skulle antagligen ha varit mer tillfredsställande och effektivt. Vi tycker att det här är ett tecken på att förberedelserna i det här fallet inte har varit tillfredsställande. Precis som vi kom fram till tidigare i analysen arbetar hotellen inte proaktivt i den mån som önskat, det vill säga det som är av största vikt enligt den studie som Hunt genomfört. Han trycker på just förarbetet för att öka chanserna för en lyckad integrering (John Hunt 1988 se Cartwright & Cooper 1996:107-108). Det är här vi anser att Radissons har misslyckats då allt tyder på att de har tagit itu med integrationsfrågorna när de uppkommit istället för att vara förberedda inför det komplicerade arbetet som integrationsarbetet innefattar. När problemet väl uppstod stod de handfallna och hade ingen lösning på problemet annat än att invänta att gruppen skulle gå i pension.

Reaktionerna är av varierande art och förändringarna behöver inte bemötas med motstånd utan det förekommer inte sällan fall då inställningen är mer positivt lagd. Detta är aktuellt speciellt när det är fråga om yngre personal då de här ser en öppning att stiga i hierarkierna (Kurt Östlund). Detta blir en form av assimilation då personalen är väldigt benägna att ta till sig det förvärvande företags kultur (Nahavandi & Malekzadeh 1988:82). Östlund på HKC menar att det ofta är en fråga om just ålder då äldre personal är mindre öppna för förändring och tenderar att reagera mer i riktning mot separation (Kurt Östlund).

Våra intervjupersoner hade inga erfarenheter från förvärvsprocesser med reaktioner av slaget att de tar direkt avstånd från såväl sin egen kultur och den andra sidans, vilket enligt Berry går under benämningen avkulturalisering (Berry, J. W. 1983 och 1984 se Nahavandi & Malekzadeh 1988:83). Fungerar det inte med kommunikation skulle Wahlund på Elite lösa det med att låta de anställda som känner den här typen av alienation att gå. Det finns ingen anledning enligt honom att behålla de här människorna inom organisationen (Anders Wahlund).

Slutsatsen är att det stora problemet i integrationen är kulturella motsättningar som vid varje förvärv ter sig på olika sätt, och de olika kedjorna har alla olika tillvägagångssätt för att tackla dem. Vad som är definitivt däremot är att motkrafter och drivkrafter kommer alltid att finnas i omvälvande förändringar av denna natur och ledningen och det förvärvade företaget har här en avgörande roll i arbetet mot en lyckad integration. Det här leder oss till kommande avsnitts ämne där vi fokuserar på det förvärvande företags perspektiv.

4.2.3 Integrationen ur det förvärvande företags perspektiv

Vi har nu tittat på hur det förvärvade företaget och dess medlemmar kan reagera på förändringsprocessen som äger rum. Om blickarna vänds mot den förvärvande sidan är det intressant att belysa hur de förhåller sig till den befintliga kulturen på det förvärvade hotellet. I intervjuerna som vi gjort med de som har haft positioner med ansvar inom de här processerna är alla eniga om att de är måna om att vara lyhörda för hur de är vana att driva sina verksamheter och är öppna för deras kultur, vilket enligt Berry skulle vara ett förvärvande företag som kan beskrivas som en multikulturell organisation. De går här under kategorin integration i Berrys modell med utgångspunkten i det förvärvande företaget. De är då öppna för goda värderingar och normer då de anser sig alltid kunna lära av andra. Någon form av förändring kommer till stånd på båda sidor, och det råder balans där den förvärvande sidan inte försöker dominera den andra parten (Berry, J. W. 1983 och 1984 se Nahavandi & Malekzadeh 1988:82-84).

Ur detta resonemang är det intressant att vidare koppla till hur de ställer sig till den befintliga ledaren. Choice och HKC väljer exempelvis oftast att byta ut ledaren med motiveringen att det är en symbol för förändring (Robert Wilhelmsson; Kurt Östlund). Det går här att diskutera om detta också är en symbol för att de inte alls tycker det är så viktigt vad det förvärvade hotellet har för

aktiviteter och värderingar som de värdesätter, som de tidigare uttryckt. Cartwright och Cooper menar att just personalombyte görs med avsikt att implementera kedjans föredragna kultur in i det nya förvärvet (Cartwright & Cooper 1996:45). Cheferna innehar här de mest värdefulla positionerna, vilket Choice och HKC också är väl medvetna om. Genom detta väljer företagen vidare, allt enligt Cartwright och Cooper, att bortse från ledarnas kunskaper och kompetenser till förmån för att uppnå snabbare kulturell förändring (Cartwright & Cooper 1996:45). Vi ser här en motstridighet i deras resonemang och sett ur detta perspektiv går det att diskutera om det istället finns ett intresse hos en del av företagen att utge sig för att vara vad Berry skulle kalla mångkulturella, och att det är en annan hållning från kedjorna som är aktuell. De här företagen lutar då mer mot en önskan till att assimilation ska råda och att de härigenom fullfjädrat kan implementera sin kultur inom kedjan. Genom strategin att tillsätta nya ledare vid förvärv finns det anledning att ställa sig frågande om det här inte är det verkliga tillståndet de strävar mot.

Kurt Lewin för ett liknande resonemang med hans teori om drivkrafter och motkrafter. Organisationer består enligt honom av båda som påverkar en organisation, antingen i den ena eller den andra riktningen. Det finns två sätt att hantera dessa två sociala krafter, antingen försöker reducera de krafter som drar mot stabilitet och förstärka de krafter som drar mot förändring eller försöka göra om de stabiliserande krafterna till drivkrafter för förändring (Jacobsen 2005:267-269). Choice och HKC kan gå under den förstnämnda varianten då de väljer att byta ut sina ledare. Merparten av vår empiriska data säger att ledningen står ofta för de största motsättningarna (Anders Wahlund; Robert Wilhelmsson; Marcus Carlsson), och de väljer då att undvika en sådan eventuell risk genom att tillsätta en ny ledare som ska driva förändringar och styra företaget i önskad riktning.

Förändringar ses som tidigare berört, ofta som ett hot och det är upp till ledningen i företaget att klargöra dessa osäkerheter och skapa en målkongruens inom företaget (Kleppestø 1993:39-43). Sett ur den här synvinkeln kan det vara vanskligt att utsätta personalen för än mer osäkerhet genom att tillsätta en ny ledare. Det kan diskuteras om de hade vunnit mer på att försöka göra om de stabiliserande krafterna till drivkrafter för förändring, då de på så vis har en stabil plattform att luta sig mot i en omvälvande process som företagsförvärv är. John Monhardt på Radisson menar att genom att i största möjliga mån behålla sina ledare och göra dem till projektledare i

integrationsprocessen så underlättar de densamma genom att det förmedlar en känsla av att de själva är med om att utforma det ”nya” hotellet (John Monhardt). De är då med och styr förändringen och genom detta reduceras osäkerheten och hotbilden minskas som beskrivs vara en stor farhåga med organisationsförändring av denna dignitet (Kleppesø 1993:39-43). Det här kan också ställas i relation till det Kleppesø skriver om omstruktureringar av maktpositioner som kan förekomma vid fusioner. Om det implementeras nya ledare kan det här bryta det gamla kommunikationsmönstret och risken finns att verksamheten blir lamslagen. Anställda vet inte vad de ska göra och integrationen stoppas upp totalt (Kleppesø 1993:39-43).

Kontentan av det här avsnittet är att det finns variationer på hur det förvärvande företaget kan förhålla sig till det förvärvda företags kultur. Vilken form som kan anses som den bästa är väldigt bundet till situationen, och att uttala sig om huruvida en del synsätt generellt är bättre än andra anser vi vara av mindre intressant art då det till mångt och mycket är upp till respektive organisation i hur den vill forma sin organisation. Däremot bör företagen vara medvetna om respektive nackdelar och fördelar då förhållningssätt kan ha väldigt stor inverkan på organisationer.

4.2.4 Integrationens dialektiska process och maktkamp

Vi flyttar nu fokus från den kulturella relationen till att istället syna de krafter som styr olika typer av organisatorisk förändring. För att göra det kan vi inledningsvis återkoppla till vårt empiriska material som nämnt att kulturer kan krocka och störa integrationen under ett företagsförvärv. Detta är dock ett helt naturligt händelseförlopp enligt Jacobsens teori som menar på att dessa konfrontationer mellan intressen skapar utveckling och förändring (Jacobsen 2004:32). Utvecklingen bör enligt teorin härstamma från diverse maktkamper som ständigt uppstår mellan de olika kulturerna som senare mynnar ut i ett nytt och förändrad tillstånd. I praktiken kan en generell maktkamp likt denna illustreras genom den som vi tidigare redogjorde för med Radisson som under ett förvärv fick handskas med en gruppering i form av en något äldre personalstyrka. Radisson befann sig här i en situation där flera ur personalen arbetat på det uppköpta hotellet under en längre tid och på grund av det här hade rutiner och arbets sätt som de absolut inte ville ändra på. När Radisson ändå ville ändra på den operationella verksamheten var maktkampen mellan det stora internationella företaget och den lilla personalstyrkan ett faktum.

Deras lokala kunskap och erfarenhet var så stor att Radisson tog beslutet att så länge den gamla personalen fanns kvar så skulle hotellet få behålla det gamla arbetssättet. De väntade tills de gått i pension innan förändringar till slut skulle göras (John Monhardt).

Olikheter går att identifiera mellan de olika kedjorna vad gäller bestämmanderätten under integrationen samt vem som ses som projektledare för processen. Hotellkedjan har självklart alltid ett intresse i hur de vill att det förvärvade hotellet ska drivas och risken kan vara som Cartwright & Cooper säger att deras fokus och planering bygger på det finansiella och mindre på det humana, vilket också kan bli deras fall (Cartwright & Cooper 1996:43). Det här problemet har dock Radisson en strategi för och den bygger på att i största möjliga utsträckning behålla det uppköpta hotellets gamla hotelldirektör och låta honom vara projektledare över integrationsprocessen. För att ändå kommunicera kedjans värderingar och arbetssätt förser de hotellet med en så kallad ”Taskforce”, berättar John Monhardt. ”Taskforcen” består av kunnig personal från Radissons organisation som ska vägleda och hjälpa det nya hotellet med allt från de nya systemen (bokning, försäljning, ekonomi med mera) till vilka värderingar och normer som kedjan värdesätter och vill överföra. Om de nya systemen eller arbetssätten inte välkomnas med öppna armar och en intressekonflikt eller maktkamp uppstår är det projektledaren, alltså oftast den gamla hotelldirektören, som har sista ordet och ska lösa problemet. På så sätt har hotellen decentraliserat makten till den gamla organisationen, vilket underlättar integrationsprocessen genom att det förmedlar en känsla av att de själva är med om att utforma det ”nya” hotellet (John Monhardt). Om det implementeras nya ledare finns risken att verksamheten blir lamslagen (Kleppstø 1993:39-43). Baksidan av detta kan vara att det är på bekostnad av kedjans kvalitetssäkring. Det behöver inte betyda att kvaliteten blir sämre men kontrollen av densamma är inte lika stor och det finns alltid en risk att den hamnar under önskad nivå.

Vi går nu in på skillnader mellan hotellen och tar i analysen hjälp av Scandic. Andersson berättade nämligen om hur de, likt Radisson, har en grupp människor från huvudkontoret som åker ut till de nyförvärvade hotellen med samma syfte som konkurrenternas ”Taskforce”. Skillnaden ligger som sagt inte i gruppens uppgift utan i deras befogenheter, närmare bestämt att det är de som ansvarar för integrationsprocessen (Björn Andersson). Detta innebär i sin tur att de i kontrast till Radisson har centraliserat makten bort från det enskilda hotellet och om, som det i teorin benämns som, teser ställs mot antiteser så har Scandic full bestämmanderätt (Jacobsen

2004:32). På så vis blir Scandic den starkare parten vilket Pfeffer beskriver är den som under koalitioner kommer förändra organisationen så det gynnar dem och deras intressen (Pfeffer J. 1981 se Jacobsen 2004:33). Detta gynnar dem på så sätt att de har större kontroll över integrationen, vilket också innebär kvalitetsnivån på det nya hotellet. Baksidan blir dock som Cartwright & Coopers beskriver där de har för stort fokus på de finansiella aspekterna, vilket går ut över personalfrågorna (Cartwright & Cooper 1996:43).

I frågan om det är klokast att decentralisera maktpositionerna eller att centralisera dem så finns det inget givet svar. Jacobsens talar om hur den starkaste makten kommer bestämma utfallet, vare sig det är den bästa lösningen eller inte (Jacobsen 2005:34). Radisson och Scandic har som vi ovan behandlat två skilda syner på frågan där Radisson arbetar decentraliserat till skillnad från Scandic. Scandic har en hårdare styrning och ökar därmed kontrollen över förvärvsprocessen. De arbetar härmed på ett sätt där de vill minimera riskerna för att maktbaser ska tillfalla fel personer eller grupper (Björn Andersson). Radisson å andra sidan släpper på makten och styrningen till de enskilda hotellen med tanken om att alla inom verksamheten skall känna att de är en del utav den (John Monhardt). Det här kan vara av godo genom att de förändringar som måste göras lättare blir accepterade, men de släpper också på kontrollen och informella maktbaser har lättare för att etableras. Vad som i slutändan ger de bästa resultaten är svårt att göra några slutsatser om, utan de har båda sina för och nackdelar.

Precis som Jacobsen gör i hans teori om maktkamper går det även att se det här ur en högre analysnivå där de starkaste och inte alltid de mest lämpade organisationerna överlever. Scandic har som ovan framkommit en strategi där de vill styra integrationen i väldigt hög grad med standardisering i form av manualer och därigenom till viss del bortse från värderingar som är uppskattade i det aktuella hotellet (Björn Andersson). Det går här att ifrågasätta den här strategin med utgångspunkt i vad Jacobsen säger då han menar att det förvärvade företaget kan ha varit bättre anpassat till omgivningen. De förändringar som tar form behöver då inte nödvändigtvis vara det mest optimala (Jacobsen 2005:34).

4.3 DEL III - Slutför/uppföljning

Under DEL III kommer vi analysera det som sker efter integrationen, när företagen anser att sammanslagningen är fulländad och de ska utvärdera hela förvärvet och se om det gått som önskat eller inte.

4.3.1 Var det lönsamt?

Vi har nått slutet på vår tidslinje där utvärderande frågor ska ställas. Uppföljning i form av om det är ett lyckat hotellförvärv och hur detta skall mätas är en viktig del. Forskningen har besvarat den förstnämnda frågan med att företagsförvärv generellt sätt är en olönsam affär. Flera av dem grundar det i integrationssvårigheter som vi behandlat tidigare i analysen (Kleppesø 1993:40-41). Den här åsikten delas däremot inte av någon av våra intervjuobjekt som alla hävdar att lönsamhet finns att hämta i expansionsmetoden förvärv (Björn Andersson; Robert Wilhelmsson; Kurt Östlund; Anders Wahlund; Marcus Carlsson). Det är här intressant att undersöka hur de kommer fram till den här slutsatsen då Stein Kleppesø skriver om stora svårigheter med att mäta om ett företagsförvärv kan anses ha varit lyckat eller misslyckat och graderna av det här (Kleppesø 1993:37-40).

Det mäts även andra än ekonomiska nyckeltal i branschen. Givetvis mäts även det ekonomiska då det primära målet fortfarande är att tjäna pengar, men precis som Kleppesø skriver så finns inga mått att jämföra dessa resultat med för att mäta lönsamheten av affären (Kleppesø 1993:37-40). Däremot vet företagen att branschspecifika faktorer likt marknadstäckning och snittbeläggning är kritiska för framgången och därför också viktiga vid utvärderingen av ett hotellförvärv (Björn Andersson). Däremot är det inte många av kedjorna som utvärderar den kulturella förändringen trots dess starka inverkan på processen. Exempelvis berättar Monhardt under sin intervju om hur Radisson inte arbetar aktivt med att utvärdera kulturen mer än om det sker en avvikelserapport. Däremot granskar de nivån av märkets genomslag på marknaden och ekonomiska resultat mycket noggrant (John Monhardt). Ett annat exempel på utvärdering som vi vill lyfta fram är Elite och hur de mäter ett lyckat förvärv. De granskar vad de kallar "Key factors" och dessa faktorer är tre till antalet. De undersöker om gästerna är nöjda, om resultatet är positivt (det vill säga om ägarna är nöjda) och slutligen om stämningen är god hos personalen (Anders Wahlund). Slutsatsen är alltså att nyckeltalen varierar mellan de olika kedjorna, men genom att inte bara se till de basala ekonomiska kraven anser de sig kunna mäta och utvärdera



sina förvärv, och i de flesta fallen även anse sig få positiva resultat. De här typerna av uppföljning skiljer sig också nämnvärt från den generella forskningen som endast granskar de ekonomiska nyckeltalen.

5. Slutsatser, diskussion & vidare forskning

I detta kapitel kommer vi lyfta fram de viktigaste slutsatserna från analysen, vilka kommer att svara på våra frågeställningar. Svaren ämnar uppfylla det huvudsakliga syftet som är att genom ansvariga från olika svenska hotellkedjors förvärv ta reda på hur de arbetar med hotellförvärv och vilka faktorer som påverkar processen. Detta efterföljs av en diskussionsdel som slutligen mynnar ut i en del som presenterar våra förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsatser

Vi inleder med att svara på vår första frågeställning: *Hur bemöter svenska hotellkedjorna de problem och svårigheterna de stött på under sitt arbete med företagsförvärv?* Det problem som alla, såväl teoretiker som intervjuobjekt, anser vara det största hindret med företagsförvärv är den organisationskultur som kan ligga kvar från det uppköpta hotellet. Om denna är djupt rotad i personalen med värderingar, normer och rutiner så kan motsättningar och reaktioner skapas som försvårar integrationsprocessen och påverkar företaget negativt. Analysen av det empiriska materialet har visat att kedjorna arbetar med de kulturella aspekterna men däremot så startar ofta inte det arbetet förrän problemen uppstår i integrationen. En annan slutsats vi kommit fram till är hur personalens välmående är direkt avgörande för en serviceverksamhet likt hotellbranschen. Ur förändring föds ofta osäkerhet och personalens reaktioner kan ta olika former. Vi kan exempelvis tala om hur de väljer att ta avstånd från den kultur som det förvärvande företaget försöker implementera. Ett tydligt exempel som tas upp i analysen är statusförlust, där de anställda reagerade negativt då de ansåg att de bytte ner sig. Reaktioner på den nya kulturen är situationsbundet och kulturella motsättningar vid förvärv kan te sig på olika sätt. Det analysen visade rörande dessa faktorer var att alla de olika kedjorna hade olika tillvägagångssätt för att tackla dem.

Vidare har vi kommit fram till slutsatser rörande vår andra frågeställning: *Vilka arbetsrutiner, i fråga om företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är gemensamma samt kontrasterande?*

Gemensamt från våra intervjuer är resonemanget kring förvärv och dess fördelar gentemot att bygga nytt. De berättar om den förkortade uppstartscykeln med befintlig omsättning och kundstock som det positiva medan det negativa med är den gamla kulturen som ibland lever kvar och kan bli ett hinder i integrationsprocessen. Ytterligare en slutsats är en kontrasterande syn mellan kedjorna vad gäller byte av personal på det förvärvade hotellet. En del anser att i så stor utsträckning som möjligt ska den gamla personalen behållas, med motiveringen att försöka behålla den lokala kunskapen och visa på en tilltro för det nya hotellet. Detta skapar i sin tur ett förtroende hos personalen och bör minska risken för motsättningar i gruppen. Utöver de här finns de som anser att personal ska bytas ut vid förvärvet. De menar att ett byte av ledare i det förvärvade företaget är av godo då dessa oftast står för det största motståndet. Samtidigt så underlättar företaget också för en snabbare kulturell transformation genom att det är lättare att den nya ledaren tar till sig de nya värderingarna och normerna som ska gälla och inte håller kvar i det gamla och ibland mindre önskade. Han fungerar också som en symbol för förändring.

Avslutningsvis har vi besvarat vår tredje frågeställning: *Vilka arbetsrutiner, vad det gäller företagsförvärv, har svenska hotellkedjor som är av branschspecifik karaktär?* När hotellkedjor arbetar med att utvärdera sina företagsförvärv så tittar de inte endast på det primära lönsamhetsmålet utan även på mer branschspecifika nyckeltal. På grund av detta mäter de inte lyckade förvärv på samma sätt som forskningen och många andra branscher. Marknadstäckning är en av de faktorer som är starkt kopplade till hotellbranschen och ju fler destinationer desto bättre, allt enligt våra intervjuobjekt.

5.2 Diskussion

Vi har under vår uppsats berättat om den komplexa processen företagsförvärv och vilket riskfyllt projekt det är och hur integrationen ofta är anledningen till varför förvärven misslyckas. Det vi menar är dock att denna baksida bör ses som relativt liten om vi ställer den mot framtidsutsikterna för branschen. Som vi uppgett i inledningen så ser framtiden väldigt konkurrensfylld ut med tanke på flertalet nybyggen samtidigt som samhället står i en lågkonjunktur. Om inget mot förmodan skulle förändra framtiden för branschen så känns förvärvens svårigheter rörande organisationskultur som en relativt marginella i jämförelse med vad det skulle innebära att bygga ett nytt hotell och därigenom öka kapaciteten på marknaden

ytterligare. Bygga nytt är en längre och dyrare investering som ökar konkurrensen genom fler rum på samma antal gäster, en kombination som i sin tur ökar risken för att misslyckas. Rörande strategival anser vi att ett köp av ett hotell är klokare om du vill växa i dagsläget och vänta med nybyggen med tanke på branschens framtidsutsikter. Hotellbranschen ter sig alltmer mättad, inte minst i stockholmsregionen som vi belyste i inledningen.

Vidare vill vi diskutera mallar och standardisering av delar av förvärvsprocessen, något som vi anser intressant med tanke på vad analysen visat på för resultat. Vi har visat på att företagen inte arbetar proaktivt med de kulturella aspekter som är av stor vikt om förvärvet ska lyckas. Vi har också lyft fram vikten av informationsinsamling och behandling av kulturellerade aspekter, framför allt i ett tidigare skede än vad de gör idag och det är här vi känner att en standardisering skulle vara på sin plats. Även om de förvärvade företagen är unika så skulle kedjorna gynnas av mer information i ett så tidigt skede som möjligt för att känna till eventuella problemområden och på så sätt ha möjlighet att förbereda sig på hur de ska tacklas. Vårt förslag är helt enkelt olika typer av förutbestämda informationskanaler och metoder som ska brukas för att komma åt inte bara den finansiella och hårda informationen utan även den kulturella. Genom detta skulle de lära känna det företag som ska köpas djupare och samtidigt skapa en bättre förståelse i förtid vilket i sin tur skulle ge ett bättre beslutsunderlag vid framtida problem.

Ledaren under processen har en väldigt intressant och viktig roll som vi behandlat och dragit slutsatser kring. Förändringar ses som ett hot och det är då upp till just ledningen i företaget att klargöra dessa osäkerheter och skapa en målkongruens inom företaget. Men vem är då den bästa ledaren för att göra detta? Vår analys har visat att detta är en fråga med många olika svar, beroende på strategi så väljer hotellkedjorna att byta ut alternativt behålla de ledare som finns från den gamla organisationen. Avvägningen blir mellan lokal kunskap och en säker organisationsstruktur mot en snabbare kulturell transformation. Återigen är det en fråga som är situationsbunden och därför är det svårt att ge något absolut svar. Mycket hänger på ledarens betydelse för personalen, hur deras relation är och även vilken kunskap han eller hon besitter som är kritisk för hotellets framgång. Just dessa tre aspekter anser vi därför alltid borde ses över innan beslut om personalutbyte sker, istället för att någon förutbestämt förhållningssätt ska råda, vilket är fallet hos en del av de kedjorna vi studerat.

Avslutningsvis i diskussionen vill vi också säga några ord rörande branschspecifika nyckeltal. Även om marknadstäckning ses som en branschspecifik utvärderingsfaktor i jämförelse med den allmänna forskningen så kan det diskuteras om den inte kan relateras till flera branscher. Då talar vi om branscher inom service där kedjor har liknande motiv som hotell och där flera geografiska lägen innebär ökat värde för kunden. Vi kan nämna exempel som McDonalds, Starbucks, H&M etcetera som alla vinner på att befinna sig på fler ställen och fånga upp kunderna som i sin tur uppskattar tillgängligheten.

5.3 Vidare forskning

När vi diskuterat de olika slutsatserna kan vi inom ämnet företagsförvärv urskilja olika områden vi anser behöva vidare forskning. Det vi bland annat menar är ledarskapet och vikten av detta som vi behandlat under frågeställningen *”Vilka problem och svårigheter har svenska hotellkedjorna stött på under sitt arbete med företagsförvärv?”*. Ledarskapet och ledningens agerande spelar som sagt en stor roll och vi tycker att en närmare studie av det skulle vara av stort intresse. Ett förslag kan vara att undersöka olika typer av ledarskapstilar och deras agerande för att se vilka olika följder det får på processen och om det går att dra generella slutsatser i den här frågan. I detta fall hade det här kunnat bli väldigt intressant information för företagen som de hade kunnat använda sig av i sina processer.

Vår övergripande och mer generella uppsats väcker tankar kring vad en jämförande studie skulle ge. Som vi visat på har de olika företagen på vissa punkter olika tillvägagångssätt när det kommer till företagsförvärv. Att mäta utfallet för företag med olika metoder och genom det komma till mer kvantitativa slutsatser skulle komplettera tidigare forskning på ett bra sätt. Tydligare resultat i siffror kan ligga till grund för ytterligare problematiseringar inom ämnet och vi kan se att vidare forskning inom branschen känns väldigt aktuell med tanke på framtiden.

Källförteckning

Tryckta källor

Böcker

Bryman, A. (2001): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö

Cartwright S. & Cooper C. L. (1996): *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances*, Andra upplagan, Clays Ltd, Great Britain

Gaughan A. P. (2002): *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Tredje upplagan, John Wiley & Sons, Inc., New York

Grant, R. M. (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford

Henningsson, S. (2008): *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisitions*, KFC i Lund AB, Lund

Jacobsen, D.I. (2005): *Organisationsförändring och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Kleppestø S. (1993): *Kultur och Identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm

Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Mullins, L. J. (2001): *Hospitality Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education Ltd, Essex

Paton, R. A. & McCalman, J. (2008): *Change Management – A guide to effective Implementation*, Sjätte upplagan, Sage Publications, London

Daniel T. A. & Metcalf G. S. (2001): *The Management of People in Mergers and Acquisitions*, Quorum Books, Westport

Artiklar

Barney, Jay B (1995): Looking inside for competitive advantage, academy of management executive, vol. 9, nr 4, sid 49-61

Nahavandi, A & Malekzadeh, A. R. (1988): Acculturation in mergers and acquisitions. Academy of Management Review 13 (1) 82-84

Bekier, M. M., Bogardus, A. J. & Oldham, T. (2001): Why mergers fail? McKinsey Quarterly, (4)

KPMG (2001) World class transactions: Insights into creating shareholder value through mergers and acquisitions. KPMG

Övriga skriftliga källor

Gustafsson, S & Hukkanen, M. (2002): Managing the integration process in a merger. Case: Cloetta Fazer, Master Thesis, Linköpings Universitet

Makhlouk, H. & Shevchuk, O. (2008): The importance and the influence of the corporate culture in a merger and acquisition context, Masters Thesis, University of Kalmar

Andra handskällor

Berry, J. W. (1983) Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda & S. L. Woods (Eds.), Perspectives in immigrant and minority education (pp. 66-77). Lanham, MD: University Press of America.

Berry, J. W. (1984) Cultural relations in plural societies: Alternatives to segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller & M. B. Brewer (Eds.), Groups in contact (pp. 11-27). Orlando, FL: Academic Press.



Hunt, J. (1988): Managing the successful acquisition: A people question. *London Business School Journal*, Summer, 2-15.

Lewin, K. (1951): *Field Theory in Soical Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago, University of Chicago Press

Peters, T:J och R.H. Waterman Jr. 1984 (1982) *In Search of Excellence*. New York: Warner Books

Pfeffer, J. (1981): *Power in Organisations*. Cambridge, MA, Ballinger

Elektroniska källor

http://media.corporateir.net/media_files/irol/20/205430/factsheets/2008Q4_Rezidor_Fact_Sheet_SWEDISH.pdf	Radisson SAS	besökt 2009-05-18
http://ne.se/lang/abduktion/107103	NE	besökt 2008-05-26
http://www.realtid.se/ArticlePages/200706/29/20070629095826_Realtid131/20070629095826_Realtid131.dbp.asp	Realtid	besökt 2009-05-05
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_30485.aspx	Statistiska Central Byrån	besökt 2009-06-07
http://www.shr.se/statistik sajten/stat.asp?lan=Riket&kommun=noKommun&verksamheter=Hotell	SHR	besökt 2009-05-20

Muntliga källor

Intervjuer

Andersson Björn, Hotelldirektör Scandic Helsingborg Nord, Scandic Hotels, klockan 09:00
2009-05-07

Monhardt John, General Manager Radisson Blu Malmö, Radisson Blu, klockan 14:00
2009-05-04

Wahlund Anders, Regionchef Syd, Elite Hotels of Sweden, klockan 12:00

2009-04-28

Telefonintervjuer

Carlsson Marcus, Intäktsansvarig-/VD Stockholm-/Reopening ansvarig Comfort Hotels, Choice Hotels, klockan 11:00 2009-05-08

Wilhelmsson Robert, Sverige-chef Clarion Hotel, Choice Hotels, klockan 13:00

2009-05-05

Östlundh Kurt, VD, HKC Hotels, klockan 15:00

2009-05-11

Bilaga 1: Intervju frågor

Introduktion

Tacka.

Får vi använda oss av ditt namn i din uppsats eller vill du vara anonym?

Är det ok att vi spelar in?

Karriär, tjänster, då som nu?

Vad för typ av erfarenheter har du haft i ämnet, vilka hotell o utifrån vilken position?

Motiv

Vad har ni för motiv med företagsförvärv? Jobbar man specifikt mot dessa motiv? Diskuterar man särdrag och för hur man sedan ska jobba med dem?

Vilka är motiven för uppköp rent allmänt? Vad är företagets motiv?

(Upplever du att det finns dolda motiv som ligger bakom förvärv, exempelvis personliga)?

Är alla dessa motiv relevanta (ge exempel)?

Generellt

Blir hotell influerade av andra då man vill hålla sig på samma nivå? Geografiska områden, marknader. Kapprustning?

Vad är ett lyckat uppköp? Vad krävs för ett förvärv ska lyckas? Hur mäter man detta? Finns det skilda uppfattningar? Vilka kriterier kollar man på?

Upplever du att uppköp är en lönsam strategi för att växa? Varför? Finns det negativa sidor med förvärv? Riskerar man något i och med sådana beslut?

Vad är det viktigaste man bör tänka på när det är fråga om förvärv av företag?

Arbetar man efter någon speciell mall? Kan man säkerställa god integration?

Finns det stora misstag som är lätta att göra?

Företaget

Hur jobbar företaget på de olika hotellen? Vilka friheter har de att forma det enskilda hotellet? Använder ni er av resultatansvar?

Hur gör ni med personal vid ett uppköp? Vilka byts, varför? Fördelar nackdelar?

Hur jobbar företaget med företagsförvärv/fusioner? Förberedelser?

Jobbar ni med kriterier, att organisationen ska se ut på ett givet sett, i form av struktur, strategi, lönsamhet etcetera eller går ni endast efter lokalisering och byggnad? Hur resonerar ni där, är detta frågor som ni tar ställning till?

Hur ser oftast processen ut med identifiering av objekt för uppköp?

Kan verksamheter/hotell ligga för långt ifrån ert så att ni till slut väljer att inte ge er i kast med ett förvärv?

Hur ser samspelet ut bland de olika ansvarstagarna?

Integration

Vilka synergier vill ni uppnå?

Är processen toppstyrt eller försöker man integrera fler nivåer i ”integrationen”. Anser du att styrelsen är aktiv i förvärvsprocessen, vilken roll har dem, anser du att de är med och säkerställer processen på ett adekvat sätt?

Har ni en integrationsprocess? När startar denna process? Hur och varför? När slutar den?

Vilka integrationsfrågor/problem har du stött på i förvärvsprocessen?

Hur har ledningen tagit itu med dessa frågor?

Vad har två organisationskulturer för påverkan på integrationsprocessen?

Kommunikation

I vilken utsträckning kommunicerar man med personalen om utvecklingen? Vill man kommunicera med personalen?

Är personalen generellt positiv eller negativ till denna sorts organisationsförändring? Om positiva, varför? Brukar man uppleva ett motstånd i det uppköpta företaget? Vad skulle detta bero på? Hur jobbar man med ryktesspridning?

Vad gör ni för att sådana problem ska överbyggas, var upplever du det största motståndet kommer ifrån? Vilka är de olika nivåernas skäl till motstånd? Hur mycket vill man egentligen förändra generellt (skyltar, inredning, mål, strategier, struktur, personal, kultur, belöningssystem, roller, arbetsstil) Hur grundlig kan man vara?

Avslutande frågor

(Många företag väljer i tuffa tider att gå samman för att bli mer stabila, kan detta vara en fara då man inte har kapitalet att satsa på processer?)

Uppföljning? När gör man detta? Hur länge anser du att denna process tar med att få ordning på verksamheten? Går det att dra några sådana generella slutsatser? Vilka är de största bromsklossarna?

Har ni någon gång fått gå tillbaka i processen för att ändra något ni ändrade i första steget?

Skillnad på teori och praktik?

Vad tycker du om att plocka fram mallar för sådana här processer, finns det anledning till att göra det, varför inte? Hur precisa kan mallarna vara i sådana fall vara?

Finns det några myter inom ämnet?

Tips på fler intervjuer?

Tacka. Fråga om det är möjligt att höra av sig rörande kompletterande frågor.