

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund	3
1.2	Problemformulering	4
1.3	Syfte	4
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Målgrupp	5
1.5	Disposition	5
2	Metod	6
2.1	Författarnas samlade förföreställningar	6
2.2	Val av ämne	6
2.3	Val av metod	7
2.3.1	Val av angreppssätt	7
2.3.2	Val av fallobjekt	7
2.3.3	Val av analysverktyg	8
2.4	Arbetsgång	9
2.5	Data	9
2.5.1	Primärdata	9
2.5.2	Sekundärdata	10
2.6	Källkritik	11
2.7	Generaliserbarhet	11
3	Teori	13
3.1	Branschens strategier	13
3.1.1	Allmänt kring strategier och den strategiska processen	13
3.1.2	Strategiska förändringar	14
3.1.3	Generella strategier	16
3.1.4	Risker med dessa strategier	18
3.1.5	Strategiska beslut i praktiken	19
3.2	Michael E Porter och Five- forcesmodellen	21
3.3	Entreprenörskap	24
3.3.1	Entreprenören –Nyföretagaren	24
3.3.2	Nyföretagandet i existerande företag	24
3.3.3	Strategier för nyföretagandet	25
3.3.4	Om strategi för entreprenörskap - nyföretagande	29
3.4	Det resursbaserade synsättet	30
3.4.1	Att grunda företagets strategier på resurser och dess kapacitet	30
3.4.2	Kategorisering av resurser	31
3.4.3	VRIO -analys	32
4	Hotellbranschen i stort	33
4.1	Branschöversikt	33
4.1.1	Hotellsektorn	34
4.2	Hotellbranschen och omvärlden	36
4.2.1	Sociokulturella faktorer	37
4.2.2	Teknologiska faktorer	37

4.2.3	Ekonomiska faktorer	37
4.2.2	Politiska faktorer	38
4.3	Hotellbranschens internationella perspektiv	39
4.3.1	Globalisering	39
4.3.2	Internationella resor och affärer	40
4.3.3	Globala konsumtionstrender	41
4.3.4	Sverige och de internationella trenderna.....	43
4.4	Tillväxt, kedjebildning och allianser.....	44
4.4.1	Olika former för ägande	45
4.4.2	Tillväxt genom kedjebildning	46
4.4.3	Förändringar i den svenska branschstrukturen.....	48
5	Fallbeskrivning.....	49
5.1	Ägarstruktur	49
5.2	Historik.....	49
5.2.1	Grand från 1981 och Paulssons syn på kedjor	51
5.3	Grand Hotel i internt fokus	53
5.3.1	Grand Hotels verksamhet.....	53
5.3.2	Affärsidé, mål och strategi	57
5.3.3	Organisation	58
5.3.4	Ledning	60
5.3.5	Personal.....	62
5.3.6	Grand Hotel i siffror.....	63
5.4	Grand Hotel i externt fokus.....	65
5.4.1	Kundrelationen.....	65
5.4.2	Leverantörsrelationen.....	68
5.3.4	Grands marknadsposition.....	69
5.4.4	Grand Hotel och kulturlivet	72
6	Analys	74
7	Avslutande diskussion.....	87
	Källförteckning.....	89

Bilagor:

Bilaga 1:	Underlag till intervju med Halil Esberk.....	92
Bilaga 2:	Underlag till intervju med Patrick Meurling.....	93
Bilaga 3:	Underlag till intervju med Camilla Olsson.....	94
Bilaga 4:	Underlag till intervju med Sverker Oredsson.....	95
Bilaga 5:	Underlag till intervju med Leif Paulsson.....	96
Bilaga 6:	Organisationsschema, Grand Hotel.....	97
Bilaga 7:	Grandiosa Sällskapet och dess relation till Grand.....	98

1 Inledning

I detta inledande avsnitt presenterar vi vad som är avsikten med denna kandidatuppsats och hur den är utformad.

1.1 Bakgrund

Så länge det har funnits resande har det funnits hotell, eller åtminstone någon typ av näring som kan erbjuda övernattnig. De historiska folken, sumererna, egyptierna, grekerna och romarna hade alla sin typ av hotellnäring¹. I Sverige fanns det dock fram till medeltiden ingen organiserad hotellnäring. Våldgästning var vanligt förekommande. Kringresande stormän tvingade sig på hos bönder som förväntades hålla med mat och logi². Våldgästning var ett stort problem och för att komma till rätta med detta stadsfäste kung Magnus Eriksson 1335 ett förbud mot våldgästning och i samband med detta förbud också ett påbud om att det med 2-2,5 miles avstånd skulle inrättas ”taverner” längs de allmänna vägarna. 1344 kom bestämmelser som gällde städerna. Varje köpstad skulle kunna erbjuda två härbärgen. Trots dessa bestämmelser förekom våldsgästning ända in på 1600-talet då drottning Kristina fick stopp på det med sin ”Konglige Majestäts Krögare- och gästgivareordning”.

Denna återblick visar hur viktig hotellnäringen, eller det som i sin om tid kom att bli hotellnäringen, har varit redan mycket tidigt i historien. Den moderna hotellnäringen växte fram hand i hand med utvecklingen i samhället i stort. Industrialismen medförde nya sätt att resa, nya sätt att leva och nya sätt att göra affärer. Inte minst järnvägens utbredning har varit av stor betydelse för hotellbranschen.

I Sverige var kring sekelskiftet 1800-1900 stadshotell en statussymbol. Dessa hotell var större och pampigare och inte sällan lite mer påkostade än vad staden egentligen hade råd med. Vårt fallföretag som presenteras nedan är ett resultat av denna utveckling.

Under 1900-talet har utvecklingen gått åt allt större hotell, större hotellkedjor och ökat utländskt ägande. Svenska hotellmarknaden domineras idag av olika typer av stora hotellkedjor. Enligt Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, SHR, finns idag ca 1680 hotell i landet. Av dessa tillhör knappt en tredjedel någon form av hotellkedja. Denna tredjedel har en marknadsandel på ungefär 70 %, baserat på antalet sålda rumsnätter. För tio år sedan fanns ca hälften så många kedjehotell som tillsammans hade 53 % av marknaden. Vi har inte funnit några tecken på att denna stigande trend kommer att vända.

¹ Persson, Kent, ”Internationella hotellkedjor” (2001), s. 3 ff

² Hartmann, Per, *Hotellens Kulturhistoria i Västerlandet* (1983), s. 47 ff

Kedjorna dominerar inte bara branschen utan även litteraturen om och forskningen kring branschen. Vi har funnit väldigt lite material som tar upp frågan om fristående hotell – vilket gör oss än mer nyfikna.

1.2 Problemformulering

Mot bakgrund av att de stora hotellkedjorna vinner större mark har gruppen valt att studera det omvända – ett utanförskap.

Trenden att bilda kedjor och andra typer av strategiska allianser ser vi inte bara i hotellbranschen. Livsmedelsbranschen tycker vi är ett tydligt exempel på en bransch där det har gått till det yttersta. Vi har själva inte lyckats komma på någon matvaruaffär som inte tillhör någon kedja som ICA, Konsum, etc. Är det hit hotellbranschen är på väg? – Nej, kanske inte. Ännu finns många fler fristående hotell än kedjehotell. Men kedjehotellen dominerar ändå marknaden, sett till marknadsandelar. Alla typer av strategiska allianser handlar om att samordna och på bästa sätt utnyttja flera organisationers samlade resurser och kapaciteter³.

Vad är det då som gör att så många ändå väljer att stå utanför denna typ av samarbete? Vad är det som styr detta strategiska beslut? Beslutsfattande styrs inte alltid ekonomiskt rationellt utan även till stor del av beslutsfattarens personlighet. Finns det hos det fristående hotellet särskilda resurser och förmågor som gör att man inte behöver samordna dessa i ett större system? Litteraturen presenterar vad kan styra valet att ingå i en kedja. För att få hela bilden vill vi veta vad som styr valet att stå utanför.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva situationen för fristående hotell och med hjälp av en djuplodande fallstudie få ökad förståelse för vad som krävs för att lyckas agera självständigt på denna marknad som domineras av större allianser. Som objekt för vår fallstudie har vi valt Grand Hotel i Lund som nu är helt fristående efter att de för tio år sedan valde att lämna marknadsföringskedjan Best Western.

1.4 Avgränsningar

Grand Hotel är ett hotell med hundraåriga anor men uppsatsen behandlar endast utvecklingen under den tid då det varit i familjen Paulssons ägo. Vi koncentrerar oss på situationen som den ser ut idag men tar upp de milstolpar under åren som har lett till att Grand Hotel nu befinner sig där de är.

³ Rohlin, Lennart, et al, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, (2000) s. 114

1.5 Målgrupp

Detta är en kandidatuppsats i företagsekonomi och den riktar sig därmed inte mot någon större allmänhet, även om dessa uppsatser är offentliga handlingar. Uppsatsen kan vara av intresse för dem som vill fördjupa sig i området kring hotellverksamhet.

1.6 Disposition

För att uppnå vårt syfte har vi valt att bygga uppsatsen i tre nivåer. Efter att i kapitel två ha presenterat den metod och de metodval som har format vårt arbete beskriver vi de teorier som ligger till grund för vår analys.

För att beskriva situationen för de fristående hotellen och för att kunna positionera vårt fallföretag krävs dels en beskrivning av branschen och den logik som dominerar – d v s kedjelogiken och dels en övergripande bild av hur omvärlden påverkar branschen. Detta behandlas i avsnitt fyra.

Efter denna översiktliga branschbeskrivning kommer vi så in på fallet Grand Hotel i Lund. Här presenteras det fristående hotellet i en ackurat företagsbeskrivning som ska ge oss den ökade förståelse som vi eftersträvar.

Efter denna djupgående fallbeskrivning följer som sig bör analys och avslutande diskussion.

2 Metod

I detta avsnitt presenteras de val som har format vår uppsats. Syftet är att ge läsaren en uppfattning om och förståelse för varför uppsatsen ser ut som den gör och innehåller det den innehåller. Metoden har naturligtvis också varit ett stöd för oss själva i vårt arbete.

2.1 Författarnas samlade förföreställningar

En undersökning kan aldrig sägas vara utförd med total objektivitet. Vi påverkas alla av våra individuella intressen, kunskaper och värderingar. Det kan vara relevant att känna till vad som färgar just författarna till denna uppsats.

Denna uppsats är skriven av en relativt homogen grupp. Vi är alla i 25-årsåldern, vi har alla arbetet inom hotell- och restaurangbranschen och vi studerar alla företagsekonomi med inriktning på strategi och ekonomisk analys. Det är därför troligt att vi inom gruppen tenderar att ha samma syn på det problem vi beskriver och undersöker. Däremot tror vi att vi med vår bakgrund och vårt synsätt kan skilja oss från andra som är intresserade av samma ämne.

Studier av, forskning kring och undervisning i ämnet turism bedrivs i första hand av universitetens institutioner för kulturgeografi. Kulturgeografi är i och för sig ett ämne inom ekonomi men deras perspektiv skiljer sig i mångt och mycket från vårt rent företagsekonomiska och vi hoppas därför kunna bidra med intressanta vinklingar av ämnet.

Vidare har vi, efter att ha tittat på branschen i stort, intresserat oss för ett enskilt hotell medan intresset i övrigt verkar ligga på kedjehotell och utvecklingen på det område. Vi har inte funnit någon litteratur som specifikt tar upp enskilda hotell. Även här har vi alltså ett annat perspektiv.

2.2 Val av ämne

Gruppen har lockats av att studera hotellbranschen av flera anledningar. Branschen har en lång intressant historia och som vi ser det en spännande framtid. Den är oerhört komplex och påverkas av många intressanta faktorer i omvärlden. Det finns även många olika ämnen inom området som kan vara intressant att studera. Hur påverkas hotellen i Öresundsregionen av öppnandet av bron? Hur påverkas marknaden av Hilton/Scandic-affären? Det fanns många uppslag till en uppsats om hotellbranschen. Vi kom till sist in på det som många tycker är intressant just nu – utvecklingen och utbredningen av de stora hotellkedjorna. Men i diskussionerna kring detta ämne fastnade vi för det omvända. Vad krävs när

man väljer att stå utanför som fristående hotell? Vi har hittat otaliga argument *för* att vara med i en kedja.

Anledningarna till varför man väljer att stå utanför och agera som fristående och vad som krävs för att lyckas med det tycks däremot vara lite av en gåta.

2.3 Val av metod

2.3.1 Val av angreppssätt

De två vanliga angreppssätten som presenteras i metodiken är induktion och deduktion. Att arbeta induktivt innebär att man utgår ifrån insamlad data, empiri, för att själv söka mönster och utveckla teorier. När man arbetar deduktivt utgår man från befintlig teori och härleder från denna en hypotes som man sedan prövar på empirin.⁴

Då det som vi redan har nämnt finns ytterst lite skrivet med fokus på fristående hotell har vi valt en hypotesgenererande ansats. Vi arbetar dock inte helt förutsättningslöst. Vårt arbete har snarare varit en process där vi växelvis arbetar med teori och empiri. Vår metod kan därför sägas vara abduktiv snarare än induktiv. Abduktion är den metod som vanligtvis används vid fallstudier och är en bra metod om man som vi i vårt fall eftersträvar ökad förståelse.⁵ Här utgår man från empirin, precis som vid induktion, men man arbetar inte helt utan stöd av och inspiration från befintliga teorier. Abduktion kan på så sätt sägas ligga mellan induktion och deduktion men på samma sätt som den induktiva metoden är den en undersökande metod som syftar till att generera en hypotes.

Vi vill också poängtera att vi inte har för avsikt att försöka nå ett normativt resultat. Vi kommer med andra ord inte att komma med några påståenden om hur ett hotell bör vara för att klara sig som fristående hotell. Detta är en ren beskrivning av hur detta hotell faktiskt är. Och ur denna beskrivning härleder vi våra hypoteser om hur det kan vara även i andra fall.

2.3.2 Val av fallobjekt

Empirin vi arbetar med bygger på en kvalitativ fallstudie. Som fallobjekt har vi valt Grand Hotel i Lund. Grands historia och särskilda position i Lunds kulturliv gör det till ett spännande objekt att studera. Vi kan i sammanhanget nämna att vi förutom Grand Hotel hade i tankarna det närliggande hotellet Concordia och Mäster Johan Hotel i Malmö. Båda dessa visade sig dock ingå i olika marknadsföringskedjor. Att Grand tidigare har varit med i en kedja,

⁴ Gösta Wijk, föreläsning i metodik 2002-04-15

⁵ Alvesson, Mats, et al, *Tolkning och reflektion* (1994), s.42

marknadsföringskedjan Best Western, men aktivt valt att gå ur och numer är helt fristående var en avgörande faktor för vårt val. Vi kan nu lita på att Grand Hotels ledning är väl insatt i vad det innebär att vara med i en kedja. Att en av författarna, Johan Lagergren, är anställd hos Björn Olanders enskilda firma som driver garderoben på Grand Hotel var inte avgörande för vårt val, men det underlättade dock de första kontakterna med företaget.

Vi är medvetna om att valet att studera endast ett fall på ett sätt begränsar uppsatsens generaliserbarhet. Alternativt hade vi kunnat göra en så kallad mönsterstudie av flera fall för att se om man kunde hitta ett underliggande mönster som styr flera hotells val att agera fristående. Detta menar vi dock skulle förutsätta att man har en hypotes att utgå ifrån. Vi anser att för att få den förståelse vi önskar är en djuplodande fallstudie av ett typiskt fall som Grand Hotel det mest fruktbara.

För att kunna förstå ett fristående hotells strategiska beslut att vara just fristående anser vi att det krävs en beskrivning av den branschsituation som det fristående hotellet verkar i och som därmed styr dess beslut. Därför föregås fallbeskrivningen av en sådan beskrivning. Denna beskrivning är helt teoretisk.

2.3.3 Val av analysverktyg

Inledningsvis kommer vi att analysera vårt fallföretag utifrån vår beskrivning av den svenska och internationella hotellbranschen. Med utgångspunkt från den faktiska situation som analysen ger kommer vi med en variant av Porters modell Five Forces vidare analysera hur omgivningens intressenter, styrkor och utveckling har påverkat Grand att agera som fristående hotell.

Porters Five Forces analys syftar egentligen till att bestämma hur attraktiv en bransch är, dvs om den har lönsamhetspotential, och det är ju inte syftet med vår analys. Modellens syfte är att fungera som grund för de olika intressenternas påverkan på en lokal nivå, allt utifrån den fallföretagsbeskrivning vi tidigare framställt.

Denna analys tyckas vara något statisk men vi vill ändå hävda att det är ett utmärkt verktyg. Dels är den välkänd och lättöverskådlig, dels används den på de flesta typer av branscher och slutligen har den använts för analys av just hotellbranschen tidigare.⁶ Man skulle kunna hävda att det skulle tillföra mer om vi använde en annan modell men vi tycker att det är bra att använda samma analysverktyg i händelse av att någon skulle tycka att det är intressant att göra en jämförelse.

⁶ Här syftar vi på den rapport Kent Persson vid Göteborgs Universitet presenterade 2001.

Vid analysen av vårt fallföretag ser vi på Grand Hotel ur ett resursbaserat perspektiv för att identifiera de framgångsfaktorer som möjliggör ett utanförskap oavsett marknadens utveckling. Då VD Leif Paulsson själv kan tänkas vara en resurs kommer vi även att analysera Grand utifrån teorier kring entreprenörskap och innovation.

Vår avsikt med att genomföra analysen dels utifrån branschen, generella strategier och Porters marknadskrafter, samt från ett resursbaserat synsätt är att fånga en helhetsbild av de fristående hotellens situation.

2.4 Arbetsgång

Efter ett inledande möte på Grand som gav oss en liten uppfattning om i vilken riktning arbetet skulle komma att utvecklas valde vi att i början fokusera på den första delen av uppsatsen – den översiktliga branschanalysen. Detta för att vi själva skulle vara väl insatta i de fristående hotellens situation när vi sedan genomförde vår djupgående studie av Grand Hotel. Vi fick på så sätt helt enkelt mer på fötterna och kunde därför ställa de frågor som var relevanta för vårt syfte.

När vi tyckte oss ha en bra bild av vad som styr hotellbranschen i stort återgick vi till Grand Hotel för att på allvar ta oss an insamling och sammanställning av empirisk data.

Analysen har varit en process som har vuxit fram under insamlande av empirisk data men sammanställdes först efter rapporten var färdigställd och vi kunde se helheten och hur de olika delarna hänger ihop.

2.5 Data

Med data avser vi det material vi från olika håll har samlat in. De uppgifter som tillsammans bygger vår uppsats. Vi skiljer mellan primär- och sekundärdata. Primärdata är data som lämnas av en förstahandskälla medan övrig faller under rubriken sekundärdata.

2.5.1 Primärdata

Fallstudien bygger på personliga semistrukturerade respondentintervjuer med ett antal personer inom företaget och i dess närhet. Respondent är, till skillnad från en informant, en person som själv är direkt inblandad i det som studeras.⁷ Med semistrukturerade intervjuer menar vi att vi inför varje intervju har utarbetat ett underlag med antingen stolpar över ämnen som ska behandlas under intervjun

⁷ Holme, Idar, M, et al, *Forskningsmetodik* (2001), s.104

eller de frågor som intervjun ska täcka in. Dessa underlag har tjänat som just underlag. Vi har gett oss själva möjlighet att avvika från ordning och formulering om det undre intervjuens gång har kommit fram uppgifter som har gjort att intervjun tagit en lite annan vändning. Underlagen till de genomförda intervjuerna återfinns samlade i bilaga 1-5.

De personer på Grand Hotel som vi har träffat för intervju är: VD Leif Paulsson, receptions- och konferensansvarig Camilla Olsson och biträdande restaurangchef Halil Esberk. Leif Paulssons kommentarer kring strategiska val är i sammanhanget nödvändigt men som VD är man mycket upptagen och har begränsad tid till att hjälpa studenter. Camilla Olsson med sin position som ansvarig för reception och konferens har mycket god kännedom om hur saker fungerar på Grand och har med lätthet kunnat svara på alla våra frågor.

Vi har även varit i kontakt med Grand Hotels ekonomichef Jörgen Uddenäs, hustru Ingmarie Albertén Dessa personer har varit tillgängliga för mindre formella samtal, mer för att komplettera det material vi fått ur intervjuerna med svar på frågor som rör just deras områden. Ännu mindre formella samtal har vi haft med Grand Hotels receptionister Malin Bolinder och Ann Marie Holmquist som har kunnat svara på snabba småfrågor.

Förutom dessa personer på Grand Hotel har vi mött Sverker Oredsson och Patrick Meurling. Oredsson var kommunstyrelsens ordförande under åren då Grand köptes av kommunen och arrenderades ut till familjen Paulsson som slutligen köpte fastigheten. Vi ansåg därför att det var högst relevant att träffa honom för att få bakgrunden till varför Grand hamnade i familjen Paulssons ägo och att situationen ser ut som den gör idag. Meurling är v.c ordförande i Grandiosa Sällskapet och är också direkt inblandad i arbetet med det Grand kallar sitt kalendarium. Han har hjälpt oss att förstå relationen mellan Grand Hotel och dess stödförening.

Vi har även haft möjlighet att per telefon diskutera övergripande branschfrågor med Göran Granhed, branschekonom på SHR (Sveriges hotell- och restaurangföretagare).

Samtliga har varit mycket tillmötesgående och visat intresse för vårt arbete. Vi har haft möjlighet att återkomma vid flera tillfällen för att t ex få klarhet i en redan besvarad fråga eller ställa följdfrågor. Denna flexibilitet ger oss större möjlighet att säkra undersökningens validitet.

2.5.2 Sekundärdata

Uppsatsen första del – beskrivning av omvärld och bransch – bygger i sin helhet på sekundärdata. Dels har vi använt oss av litteratur hämtad från och rekommenderad av Lunds Universitets kursbibliotek i Helsingborg. Denna

litteratur har bidragit med allmänna teorier om och fakta kring branschen, främst i ett internationellt perspektiv, och service management.

Vi har vidare haft stor hjälp av material från Internet. I första hand branschorganisationen SHR:s hemsida och SCB. Dessa uppgifter tillsammans med stöd från rapporter av Kent Persson, Göteborgs Universitet, har byggt vår bild av den svenska marknaden.

Vi använde även visst tryckt material i vår fallstudie som komplement till de intervjuer vi genomförde. I samband med Grand Hotels hundraårsjubileum gav man ut boken *Alla tiders Grand*. Denna bok har varit till nytta vid beskrivning av historisk bakgrund. Vi har även haft tillgång till opublicerat tryckt material från företaget i form av prislister och dylikt. Många uppgifter ur detta material finns även att hitta på Grand Hotels hemsida.

2.6 Källkritik

För att en uppsats över huvud taget ska vara relevant krävs att de källor man använder sig av är sanningsenliga, pålitliga och av vikt för uppsatsen. Man brukar tala om att triangulera data vilket i princip innebär att man får samma uppgift från tre olika håll.

Empiriska data har vi fått dels från olika personer inom företaget, dels från sekundär data och slutligen har vi fått vissa uppgifter belysta genom av primärkälla utanför Grand, nämligen Sverker Oredsson och Patrick Meurling. Vi känner därför att vi har fått en korrekt bild av företaget.

Däremot har det visat sig svårt att på detta sätt styrka uppgifter om den svenska hotellmarknaden. Även om vi har sökt material från olika håll i olika form har det visat sig att de i sin tur, i så gott som samtliga fall, grundar sig på en och samma källa – nämligen statistiska centralbyrån, SCB. Däremot har dessa rådata analyserats av olika personer i olika sammanhang.

2.7 Generaliserbarhet

Det är viktigt att man vid den här typen av arbete redan från start har med sig frågan om studiens generaliserbarhet. Ofta ifrågasätts om denna typ av enfallstudie över huvud taget går att generalisera. Detta beror på vad man menar med generalisering. Vi kan naturligtvis inte på något sätt påstå att vad som gäller i fallet Grand Hotel i Lund gäller för andra hotell. Däremot kan vi generalisera

utifrån vår analys. De hypoteser vår studie genererar kan ses som en utvidgning av befintlig teori⁸ och kan användas i vidare studier av ämnet.

⁸ Jmf Alvesson, Mats, et al, *Tolkning och reflektion* (1994), s. 40 om generalisering ur ett kunskapsrealistiskt perspektiv.

3 Teori

I detta avsnitt presenteras de teorier vi senare utgår ifrån i vår beskrivning och analys. Vi inleder med en del om branschens strategier, sedan följer en presentation av Porters modell Five-Forces och i nästa del presenteras övergripande tankar kring entreprenörskap. Syftet är att ge läsaren en bild av entreprenörskap – nyföretagande som målinriktade verksamheter vilka behöver organiseras som ett systematiskt arbete. Tonvikten läggs framförallt på de strategier som kännetecknar entreprenörskap. I det avslutande teoriavsnittet gör vi läsaren bekant med det resursbaserade synsättet. Vi vill skapa en förståelse för hur man kan utforma strategier, genom att titta på ett företags interna miljö.

3.1 Branschens strategier

Med en mer medveten, informationssökande, krävande och heterogen kundgrupp, ökad internationell handel samt globala konsumtionstrender uppkommer många frågor kring de strategiska beslut som hotellen måste fatta. I följande beskrivning kommer vi beröra ett antal relevanta strategiska vägval, idéer och teorier för att i analysen återkomma till hur de anpassats efter och påverkas av hotellbranschens utveckling.

3.1.1 Allmänt kring strategier och den strategiska processen

En strategi är en överordnad plan som styr företagets resursallokering och beslutsfattande. Genom en bra strategi och implementering av densamma kan företaget skapa en fördelaktig position på marknaden. Strategier är basen i företagets arbete mot att uppfylla långsiktiga mål, framgång och lönsamhet på marknaden.⁹

Vilken strategi som företaget ska och kan välja beror på ett antal nyckelfaktorer såsom företagets mål och värderingar, resurser och kapaciteter samt organisationens struktur och styrsystem. Hur framgångsrik strategin i sin tur verkligen blir beror på en kombination av interna, externa faktorer samt hur konkurrenterna utformar sina strategier. Ett begrepp som sammanfattar teorierna kring strategins utformning och framgång är ”strategic fit”. För framgång krävs en kongruens mellan företagets valda strategi, interna och externa miljö och den rådande marknaden.¹⁰

I beskrivningen skiljer man på koncern- och affärsområdesstrategier. Koncernstrategier bygger på att företaget ska lokalisera sig i lönsamma branscher för att

⁹ Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis* (2001), s. 4 ff.

¹⁰ Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis* (2001), s. 13.

sedan positionera sig så att de genererar ”övernormal” lönsamhet i förhållande till branschgenomsnittet. Koncernstrategin besvarar frågan kring vilken bransch företaget skall agera på. Affärsområdesstrategin handlar till skillnad från koncernstrategin om hur företaget skall agera för att uppnå ”övernormal” lönsamhet inom den valda branschen.

Som en första del i vår beskrivning av strategiskt tänkande kommer vi att beskriva ett antal vanligt förekommande och generella strategier. Innan företagen har en strategi att arbeta enligt måste dock själva strategin skapas. Inledningsvis beskriver vi därför några teorier kring utformningen av strategier och den strategiska processen

Inom den hårt konkurrensutsatta hotellnäringen är en fungerande strategisk planering av stor vikt. Genom att skapa en strategisk planering utifrån flera olika perspektiv kan hotellet nyttja marknadens möjligheter bättre samtidigt som hotet från konkurrerande aktörer kan undvikas i ett tidigare skede. Genom att skapa en välstrukturerad, informationsskapande omvärldsanalys som en del inför den strategiska planeringen har företaget tagit ett steg mot framgång.¹¹

Den strategiska planeringen beskrivs till viss del som en fullständigt logisk, rationell och strukturerad process inom företaget. På ledningsnivå tas besluten kring i vilken bransch företaget ska agera inom. I nästa organisatoriska lager bestäms hur man skall konkurrera inom den specifika branschen. Detta utmynnar sedan i olika strategiska planer för varje enskild funktion inom affärsområdet. Den strategiska planeringen utformas, kommuniceras och implementeras kontrollerat ner genom hela organisationen.

Ett annat synsätt på den strategiska processen är att strategin ”tar form” genom dess vandring inom organisationen. Företagets avsedda strategi genomförs inte, utan den verkliga strategin är något som växer fram genom diskussioner, åtgärder och organisatoriska konflikter. Den slutgiltiga strategin beskrivs som en kombination av planerade och framväxta strategier.¹² Strategiprocessen är enligt detta synsätt något mer diffust, ostrukturerat och svårkontrollerat. Synsättet har sitt empiriska fotfäste i att endast 10-30 procent av företagens slutgiltiga och realiserade strategier har sin grund i den från början avsedda strategin.¹³

3.1.2 Strategiska förändringar

När företaget arbetar enligt en strategisk plan måste det för fortsatt utveckling och framgång kunna förändra strategin. Att vara kapabel att genomföra strategiska förändringar är viktigt, kritiskt och vid vissa tillfällen en avgörande faktor för

¹¹ Costa, Jorge, ”Trends in hospitality”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9/7 1997 s 285-294

¹² Rohlin, Lennart et al, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället* (2000),s. 140

¹³ Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis* (2001), s. 21.

fortsatt överlevnad. Strategiförändring kan beröra affärsidé, inriktning, resursallokering, ägar- och organisationsstruktur. Förmågan att kontinuerligt anpassa sin verksamhet efter omvärldens krav är en viktig ingrediens i den globalt konkurrerande hotell- och turistnäringen.

Från det att många branscher tidigare varit förhållandevis stabila är det svårt att finna branscher som idag uppvisar detta fenomen. Trots en ökad förändringstakt och snabbare svängningar på marknaden räcker det normalt att företagen anpassar sig till de nya förhållandena stegvis. Vid speciella tillfällen krävs dock mer radikala åtgärder. Ett sådant tillfälle är när företag och ibland hela branscher inträder i någon typ av kaos. I detta läge måste verksamheten i ett kliv omstruktureras, anpassas och förändras enligt den transformation som anses vara den bästa lösningen i riktning bort från kaoset.

Vad som driver de strategiska förändringarna är svårt att beskriva. Många krafter påverkar förändringarna i olika riktningar och med olika kraft. Det finns teorier om en typ av naturlig selektion. Denna teori bygger på att verksamheten hela tiden måste anpassas till rådande framgångsfaktorer inom branschen. Nackdelen med detta agerande är att den strategiska förändringen troligtvis även kommer att genomföras av konkurrenter i branschen. Genom processen uteblir på så sätt möjligheten att skapa unika positioner på marknaden för att generera ”övernormal” lönsamhet.

Andra teorier säger att den strategiska förändringsprocessen har sin grund i den formella strategiutformningen. Den process som skapar ursprungsstrategin genomsyrar senare även den framtida förändringsprocessen.

I likhet med formandet av strategin genom en process där strategin ändras, vrids och formas i en utvecklingsprocess, på samma sätt kan förändringen ske. Strategin förändras genom en typ av adaptationsprocess. Ett defensivt sätt att minimera riskerna och kringgå ställningstagande kring framtida osäkerhet och ovisshet.

Utöver ovanstående traditionella synsätt på strategisk förändring kan även företagskultur och visioner inom verksamheten fungera som förändringsfaktorer. En faktor i utvecklingen och förändringen är den entreprenörsdrivna. Inriktning och förändring styrs enligt denna teori till stor del av entreprenörens ambitioner. Detta förhållningssätt till strategier och strategisk förändring innebär inte sällan högriskprojekt då hela verksamheten tar form enligt entreprenörens individuella och speciella önskemål¹⁴.

Vilken typ av strategisk planering och vilka faktorer som påverkar förändringsprocessen är enligt tillgänglig litteratur på området omdiskuterat. Det finns de som förespråkar en mer långsiktig professionell inställning till planeringsarbetet medan andra påstår att fokus bör ligga på innovation och

¹⁴ Rohlin, Lennart et al. *Strategiskt ledarskap i lärsamhället* (2000), s. 143

praktisk kreativt arbete. Den senare teorin bygger på att hotellindustrins utveckling ses i ett kaosperspektiv där långsiktig planering inte lönar sig.¹⁵

Oavsett åsikt kring vilken typ av planering som är lämpligast finns det kritik mot hela det företagsekonomiska strategiska resonemanget. Kritiken bygger på att den globala ekonomin idag är alltför komplex för att någon vikt skall läggas vid strategisk planering. Planeringen sägs sakna en nödvändig flexibilitet och kan i värsta fall innebära att företaget låser in sig i ett strategiskt hörn och av denna anledning missar nya möjligheter på marknaden. Ytterligare kritik är att planeringen utgår från vår omvärld i dagsläget, vilket gör att vi har en tendens till att förlänga nuet, istället för att vara innovativa och framåtblickande. I större organisationer finns det dessutom risk för att planeringen aldrig övergår till handlande, utan endast till nya planeringsprocesser.¹⁶

3.1.3 Generella strategier

Det finns ett antal generella strategier i skapandet av konkurrensfördelar. Strategierna kostnadsledarskap, differentiering och fokusering har alla sina för- och nackdelar samt anhängare. Utöver de övergripande strategierna finns det inom hotellbranschen ett antal övriga återkommande strategiska beslut, vilka under senare år visat sig få ett stort inflytande på branschens utveckling. Strategier kring stordriftsfördelar, vertikal integration, gemensamma kostnadsfördelar, pris- och tillväxtstrategier påverkar och intresserar alla aktörer.

I samband med utformandet av konkurrensstrategier måste företaget vara uppmärksam på omgivningen och hur de skapar spelreglerna för konkurrens. De krafter som styr utveckling är enligt Porters teori leverantörerna, kunderna, nya potentiella etableringar, substitut och den aktuella konkurrensen bland existerande företag. Att definiera en bransch utifrån konkurrens kan vara mycket svårt då en bransch med detta resonemang sträcker sig långt bortom de egentliga konkurrerande aktörerna. De olika inverkanse faktorerna ger marknadsförutsättningarna och nivån på branschkonkurrensens intensitet och dess lönsamhet. Att förstå branschstrukturen är av denna anledning ett steg i utvecklingen av en långsiktigt hållbar strategi.¹⁷

Med en effektiv konkurrensstrategi skapar företaget en försvarbar ställning mot de fem krafter som gemensamt styr branschens spelregler. Strategi bygger utifrån detta resonemang på att positionera sig fördelaktigt, påverka marknadsbalansen, öka etableringshindren samt att nyttja branschens utveckling till sin fördel.

¹⁵ Costa, Jorge, "Trends in hospitality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9/7 1997 s 285-294

¹⁶ Rohlin, Lennart et al. *Strategiskt ledarskap i lärsamhället* (2000), s. 143 ff

¹⁷ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi*, (1991), s. 22 ff

Kostnadsfördelar

Strategin kring kostnadsfördelar bygger till stor del på teorierna om stordriftsfördelar samt erfarenhetskurvan. Enhetskostnad för en producerad tjänst minskar enligt teorin för varje gång den produceras. Detta ger incitament till att försöka nå stora volymer och marknadsandelar snabbare än konkurrenterna för att på detta sätt skapa kostnadsfördelar. Volym är dock inte det enda för att lyckas med strategin. Anläggningstillgångarna som producerar tjänsten måste vara optimerade för den aktuella volymen, organisationen måste ständigt söka efter kostnadsreduktioner och en sträng kontroll och uppföljning är något nödvändigt. Alla fördyrande omkostnader måste aktivt arbetas bort. Kostnader för marknadsföring, utvecklande av nya tjänster och personlig service måste minimeras.

En väl genomförd lågkostnadsstrategi kan ge god lönsamhet trots de många komplexa konkurrenskrafterna som påverkar branschens lönsamhet. Vinsten med strategin ligger i att företaget kan vara lönsamt vid en prisbild då övriga aktörer i värsta fall går med förlust.

Trots att stordriftsfördelar, stor marknadsandel och optimerade produktionsanläggningar förknippas med strategin så kan i förlängningen inte faktorer som kvalité och service fullständigt förbises. I den optimala situationen ger kostnadsledarskap hög försäljning och stor marknadsandel, vilket resulterar i en snabb förflyttning längs erfarenhetskurvan samtidigt som stordriften ger större förhandlingsmakt mot leverantörer. Detta kan ge förhållandevis goda marginaler som ökar lönsamheten, vilket ger kapital till att återinvestera i nya produktionsanläggningar som förbättrar positionering både pris- och kvalitetsmässigt.

Differentiering

Strategin bygger på att företaget erbjuder kunderna något helt unikt inom branschen. Nästa steg blir därefter att avgöra om man skall fokusera sin differentiering kring en specifik tjänst eller om man ska försöka skapa konkurrensfördelar längs flera olika dimensioner. Genom en unik position ska företaget kunna nå högre lönsamhet än konkurrenterna. Positioneringen kan antingen genomföras med ett aktivt arbete kring företagets immateriella tillgångar såsom exempelvis varumärke eller via företagets faktiska fysiska tillgångar. Vägen till lönsamhet går via någon form av märkeslojalitet vilket ger den positiva bieffekten att kunderna är mindre priskänsliga. Genom lägre priskänslighet kan marginalerna hållas på en generellt hög nivå, vilket gör tankar på stordrift och kostnadsreduktionen mindre centrala. Höga marginaler ger en viss styrka i leverantörsförhandlingar och inköpare av den differentierade tjänsten har svårt att göra riktigt prispressande jämförelser då produkten som erbjuds faktiskt är unik.

Fokusering

En tredje generell strategi är att välja ut en målgrupp och därefter anpassa sin produktion till dess krav. Målgruppen kan exempelvis skapas utifrån ett visst

geografiskt område, produktutbud eller olika kundsegment. Genom att erbjuda den utvalda gruppen en bättre produkt än konkurrenterna skall fokuseringsstrategin ge högre lönsamhet än branschens genomsnitt. Framgången kan nå antingen genom en korrekt produktdifferentiering eller genom en enligt målgruppens önskemål tillräcklig kostnadsfördel. Vid en fokuseringsstrategi är även kombinationer av ovanstående möjligt att genomföra. Det viktigaste är att företaget ur målgruppens synvinkel framstår som unika i sin position på marknaden. En lyckad fokuseringsstrategi kan ge särskilda fördelar genom att företaget kan rikta sig till specifika målgrupper. Lönsamma grupper kan vara de där liten konkurrens råder samt de grupper som inte kan finna några egentliga substitut till företagets fokuseringsstrategi.¹⁸

Valet mellan de tre generella strategierna för hela branschen är till stor del ett val mellan att antingen agera med kundfokus och flexibilitet eller med en typ av storskalig standardisering.¹⁹

3.1.4 Risker med dessa strategier²⁰

Oavsett val är det av största vikt att företaget håller sig till en förutbestämd strategi. Det som oftast ger förödande konsekvenser på lönsamheten är ett hoppande mellan basstrategierna. Några aktörer inom hotellbranschen har lyckats att kombinera strategierna på unika sätt men generellt är det stor risk för en konkurrensmässig försvagning när företaget står mitt i mellan de stora generella framgångsstrategierna.

Att agera enligt basstrategierna är i sig inte helt riskfritt. Ett kostnadsledarskap innebär ständigt tryck på produktionsförbättringar, kostandsskärande och återinvesteringar för att bibehålla positionen. Nyetableringar och andra efterföljare kan kopiera och skaffa resurserna som ligger till grund för den unika positionen. Förändrade priser från icke integrerade leverantörer kan minska marginalerna. Kunderna kan uppfatta prisförändringar som att de differentierade produkterna relativt ger mer för pengarna. En viss blindhet kring kunders önskemål och marknadens allmänna krav och utveckling kan riskeras i all fokusering kring kostnader.

Vid differentiering finns den omvända risken att konkurrenter med en kostnadsledarstrategi kan vinna de kunder som anser att differentieringen inte längre är värt det högre priset. Händelseförloppet att differentieringseffekter avtar snabbare än beräknat är förhållandevis vanligt i mogna branscher.

När man arbetar enligt en fokuseringsstrategi finns alltid risken att nya aktörer når framgångar inom företagets valda målgrupp vilket snabbt ger negativa effekter på

¹⁸ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi*, (1991), s. 52 ff.

¹⁹ Kotler, Philip, *Marketing for hospitality and tourism second edition* (1999), s. 283.

²⁰ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi*, (1991), s. 61 ff.

lönsamheten i målgruppen. Det finns även en risk att kundernas preferenser ändras alternativt att marknaden närmar sig gruppen. Förändringarna innebär att målgruppen plötsligt inte är lojal mot företaget utan väljer andra aktörer och hela tanken med fokusering uttraderas.

3.1.5 Strategiska beslut i praktiken

För att förstå de skäl som ligger bakom trenden att skapa hotellkedjor kommer vi i följande stycke att beskriva strategier som måste beaktas oavsett om den överliggande strategin är differentiering, kostnadsledarskap eller fokusering. Företagens aktiva val vid dessa strategiska beslut har i stor utsträckning påverkat hotellbranschens utveckling.

Teorierna som är grunden till hotellkedjornas ökade marknadsandel skall under analysen ställas mot vårt fallföretags aktiva val att inte ingå i någon typ av kedja, allians eller samarbete.

Utmanövrering av potentiella konkurrenter

Företagets taktik för att minimera hotet från nya och existerande konkurrenter kan ta många olika former. Genom skapandet av stordriftsfördelar försvåras intrånget på marknaden. Nya etableringar måste då satsa storskaligt från start och de kan förvänta sig att de etablerade reagerar med kraftfulla försvarsåtgärder. Stordrift kan skapa fördelar inom flera olika områden. Finansiering, inköp, administration och marknadsföring är några av de vanligaste i hotellverksamheter.

Ett annat sätt att försvara sin position på marknaden är att nyttja existerande resurser inom ett parallellt verksamhetsområde. Företagets resurser och kompetenser utnyttjas på detta sätt gemensamt effektivare och högre lönsamhet kan uppnås. Ett exempel är när kedjor som har avancerade bokningssystem för hotellrum expanderar verksamheten till att även omfatta hyrbilar och dylikt. Immateriella tillgångar är lämpliga att utnyttja genom denna taktik. Har företaget ett starkt varumärke och know-how i branschen så kan exempelvis hotellverksamheten vidgas till att varumärket även omfattar restauranger och andra kringarrangemang.

Strategin att öka den vertikala integrationen inom existerande verksamheter kan nya aktörer eventuellt drabbas av kostnadsnackdelar. Att stå helt oberoende av interna försäljnings- och distributionskanaler kan innebära svårigheter i jakten på att nå genomsnittliga branschpriser från leverantörer. Skrivandet av långsiktiga kund- och leverantörsavtal är strategiska beslut som växer fram som ett alternativ till ökad integration.

Genom att produktdifferentiera sig inom branschen med exempelvis ett starkt varumärke som skapar lojalitet ges styrka för att överleva hård konkurrens. Uppbyggnaden av varumärket genom annonsering, unik service och historiskt arv

ger konkurrenter och nyetableringar ett kostsamt utgångsläge i jakten på att övervinna de lojala kunderna. En risk som ny aktörer dessutom måste ta är att om de misslyckas i jakten på marknadsandelar kommer satsningarna på att vinna lojala kunder ha ett obefintligt restvärde.

Något ofta förekommande inom hotellbranschen är ett aktivt arbete med att skapa nya distributionskanaler. Om man som etablerad verksamhet kan skapa ett kraftfullt nätverk för distributionen av varan måste nya aktörer övertala distributören att deras koncept kommer bli den långsiktiga vinnaren. Ju färre distributionskanaler och ju mer exploaterade de är desto dyrare och svårare kommer det att bli för konkurrenterna. Långsiktiga affärsrelationer, specifika serviceavtal och utformandet av ensamrätt på distributionen mot kunden skapar nya strukturer i branscherna.²¹

Prisstrategier

För de etablerade företagen bygger den faktiska prisstrukturen på olika kombinationer av verkliga kostnader, produktkvalité, prognostiserade priser hos konkurrenter och eventuella nyetableringar samt kundernas priselasticitet. Som i andra branscher pressar den interna konkurrensen ofta ner marginalerna till en nivå som är direkt etableringsavskräckande. Den existerande konkurrensen skyddar på så sätt de etablerade aktörerna från nyetableringar. Skulle marginalerna av någon anledning stiga kommer den ökade lönsamheten med all säkerhet bli kortsiktig då detta lockar in nya aktörer och koncept på marknaden.

Att hotell ofta kan hålla en hög prisnivå på exempelvis dess restaurang och övrig kringsservice beror till stor del på deras ur konsumentens synpunkt fördelaktiga läge. Många kunder kan gärna betala något mer för bekvämligheten att äta på hotellet istället för att efter ankomsten direkt ge sig ut på orten för att finna någon restaurang. Letandet utanför hotellet kan med detta resonemang ses som en typ av alternativkostnad.

Många hotellgäster reser i tjänsten och av denna anledning kan hotell till stor del prissätta efter aktuell kundkrets. Affärsresenärer betalar inte själva och av denna anledning är de i allmänhet inte lika priskänsliga som privatresenärer. Rätt typ av kunder ger goda möjligheter till högre marginaler än branschgenomsnittet.

Skapandet av paketpriser är en annan prisstrategi. Genom paketpriser för hotellet avsättning för service som annars kan vara svår såld. Kombinationen av hotellrum, mat och dryck i restaurang och inträde till nattklubb eller motsvarande är vanligt förekommande. Täckningsbidraget för varje aktivitet blir lägre men genom ett större antal kunder ökar det totala täckningsbidraget.²²

Inom hotellbranschen är prissättning något mycket komplext då kunden alltid ser en koppling mellan pris och förväntad kvalitet. Bland kunderna finns ett

²¹ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi*, (1991), s. 32.

²² Kotler, Philip, *Marketing for hospitality and tourism second edition* (1999), s. 428.

undermedvetet beteende om gör att en prissänkning med hänsyn till konkurrenternas agerande inte bara minskar det aktuella hotellets marginaler utan detta kan även minska antalet kunder, trots oförändrad service och kvalitet. Vid införandet av exempelvis en prisdiskriminerande strategi måste detta beaktas.

Genom prisdiskriminering erbjuds olika kundgrupper olika priser för samma vara och tjänst beroende på den aktuella efterfrågan och gruppens priselasticitet. Hotellbranschen har höga fasta kostnader och kan i likhet med flygbranschen öka lönsamheten genom att sälja på marginalerna. Svårigheten är att genom speciella erbjudanden separera de priskänsliga från de icke priskänsliga. För framgångsrik prisdiskriminering krävs att erbjudandet inte får kunna överlåtas mellan grupperna och att systemet är enkelt så att kunderna inte upplever det som förvirrande och av denna anledning väljer ett helt annat alternativ.

Yield management

I likhet med flygbranschen nyttjar sig hotellen av så kallad yield management. Genom att prognostisera antalet tillgängliga rum under en viss period i förhållande till den aktuella efterfrågan inom olika kundsegment säljs rummen till olika priser. Erbjudandets utformning till de olika grupperna blockerar möjligheten att alla nyttjar det billigare alternativet. Krav på att boka minst 30 dagar före, övernatta lördag till söndag eller endast under juli månad stänger exempelvis ute de mindre priskänsliga affärsresenärerna från erbjudandet. Formeln för yield management är enkel men svårigheten med prisstrategin ligger istället i att nyttja den på ett sätt som accepteras av alla hotellets gäster.

$$\frac{\text{Antal sålda rum}}{\text{Antal tillgängliga rum}} * \frac{\text{Faktiskt medelpris på rum}}{\text{Rummens potentiella pris}}$$

Vid all typ av prisdiskriminering och i högsta grad vid yield management måste den långsiktiga kundrelationen beaktas. Kunden får inte uppleva sig som ekonomiskt utnyttjad av hotellet och personalen måste vara väl insatt i systemet och hur kunden uppfattar situationen. Trots viss kritik vinner yield management som prissättningsstrategi allt mer mark.²³

3.2 Michael E Porter och Five- forcesmodellen

Five-Forces modellen bygger på att branschstrukturen och företagets aktuella konkurrenssituation är avgörande faktorer för företagets lönsamhet. Genom nyttjandet av analysverktyget "five-forces" skall beslut som leder till långsiktiga konkurrensfördelar kunna fattas.

Tanken är att det huvudsakligen är fem krafter som påverkar konkurrensvillkoren inom ett affärsområde. Branschstrukturen som krafterna ger upphov till

²³ Kotler, Philip *Marketing for hospitality and tourism second edition* (1999), s. 434.

bestämmer konkurrenssituationen, vilket indirekt påverkar priser, kostnader och behovet av framtida investeringar. Krafterna skapar på så sätt förutsättningarna och begränsningarna för branschens aktörer att uppnå en tillräcklig lönsamhet²⁴. Porterskolans fem krafter är:

Konkurrensen bland befintliga aktörer. Branschens tillväxt, kapacitetsutnyttjande, in- och utträdeskostnader påverkar alla på sitt sätt den aktuella situationen inom affärsområdet.

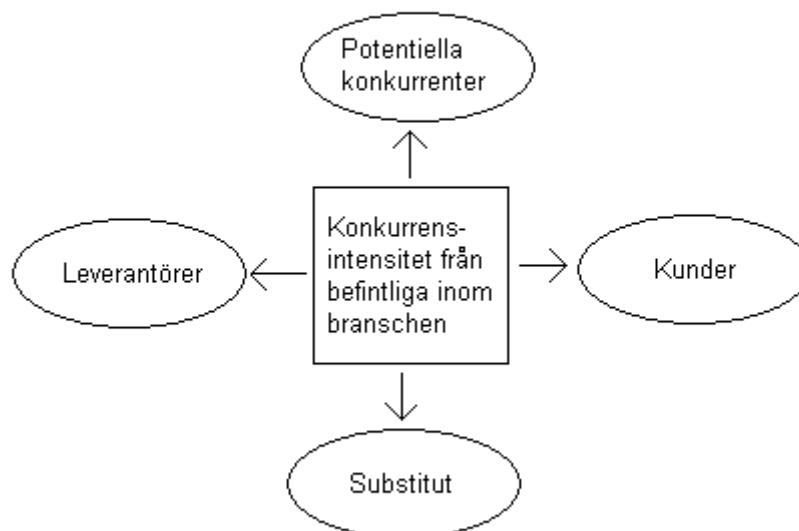
Leverantörernas förhandlingsstyrka som styrs av exempelvis koncentrationen av leverantörer, differentieringsgraden av insatsvarorna, volymen och den eventuella möjligheten till vertikal integration.

Kundernas förhandlingsstyrka avgörs till stor del av priskänsligheten, informationstillgången, inköpsvolym, byteskostnader och även kundens möjlighet till integration.

Hotet från substitutprodukter och tjänster. Kraften påverkar köparen genom valet att antingen vara lojal mot nuvarande produkter och tjänster eller att växla till ett substitut. Ett konsumtionsavvägande mellan pris och prestanda för nuvarande produkt och tjänst kontra ett eventuellt substitut.

Hot från potentiella konkurrenters insteg i branschen. Avgörande i styrkebalansen är möjligheten för befintliga företag att vinna kostnads- eller differentieringsfördelar mot eventuella nyetableringar. Stordriftsfördelar, varumärken och kapitalbehov är exempel på faktorer som kan påverka balansen.

Figur 3.2: De fem konkurrenskrafterna (five forces)



Källa: Bengtsson & Skärvad

²⁴ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001) s. 166f

Utifrån den kunskap som en bransch- och konkurrensanalys ger gäller det för företaget att skapa en så lönsam strategisk position som möjligt. Valet av grundläggande strategier står då mellan kostnadsfördelar och differentieringsfördelar. I detta skede måste företaget vidare välja om det vill betjäna de stora massorna eller en mindre del av marknaden. Väljer det att fokusera på en mindre marknad tillkommer fokuseringsstrategin som ett tredje alternativ.²⁵

Porters grundläggande tanke kring det specifika företags strategier är att de måste vara unika och nyttjas på ett sätt där de kan nå långsiktiga konkurrensfördelar. Sättet att bli unik och lönsam är kopplat till hur man väljer att utföra olika aktiviteter. Resurser och kompetenser är inte värda något om inte de nyttjas kreativt och i ett sammanhang där de tillsammans utgör en ”strategic fit” i helheten.²⁶

Kritik mot modellen

Kritiken mot Porters teorier handlar huvudsakligen om att teorin fokuserar för mycket på strategin som en rationell process utan att ta hänsyn till de implementeringsproblem som kan uppstå. En branschanalys enligt ”five forces” är en för statisk omvärldsbeskrivning i dagsläget då branschgränser omdefinieras så snabbt. Att klargöra företags resurser och kompetenser samt hur de skall utnyttjas är viktigare än klargörandet av den strategiska positionen.²⁷

Porters teorier för företagsstrategier betonar vikten av att förstå den relevanta inre och yttre omvärlden, affärsmiljön och konkurrenterna samt företags position i denna miljö. Allt för att skapa strategier som ger långsiktiga konkurrensfördelar.

Under 1990-talet kompletterades dock detta perspektiv med ett mer resursbaserat och internt synsätt. Dess stora internationella företrädare var Jay Barney och C K Prahalad. Enligt deras teorier är det först och främst de interna resurserna och kompetenserna som skall styra företags strategiska beslut för att uppnå långsiktig lönsamhet och konkurrensförmåga.²⁸

De båda analytiska angreppssätten har två olika sätt att se på skapandet av konkurrensfördelar: Porter förespråkar det positionsbaserade och Barney det resursbaserade. Många forskare hävdar dock att de båda analytiska verktygen kompletterar varandra då konkurrensfördelar kan ha sitt ursprung i såväl branschpositionen som ett effektivt utnyttjande av företags interna resurser.²⁹

²⁵ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001), s. 167ff.

²⁶ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001), s. 173f.

²⁷ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001), s. 178f.

²⁸ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001), s. 293f.

²⁹ Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv* (2001), s. 294.

3.3 Entreprenörskap

3.3.1 Entreprenören –Nyföretagaren

”Entreprenören – nyföretagaren - söker alltid förändringen, reagerar alltid på den och ser den som en möjlighet att utveckla.”³⁰

Nyföretagandet är baserat på samma principer oavsett om entreprenören är en existerande stor institution eller en enskild person som startar det nya företaget helt på egen hand. Reglerna är i stor utsträckning desamma och likheterna hänför sig också till de olika typerna av innovation och var man ska söka efter dem.

Förhållandena utmärker sig som ett kunskapsområde eller en disciplin. Man kan referera till det som *”entrepreneurial management”*,³¹ vilket inte behandlar företagsledning i allmänhet utan konsten att leda, styra och administrera det företag som kännetecknas av nyföretagande av något slag.

Oavsett om företaget är stort, litet, gammalt eller nytt måste det målmedvetet söka efter nytänkande källor, förändringarna och symptom som indikerar möjligheter till framgång.

3.3.2 Nyföretagandet i existerande företag

Det är inte storleken som utgör ett hinder för nyetableringar och innovationer, utan den existerande verksamheten i sig, speciellt då den är framgångsrik. För att driva en verksamhet krävs ständiga ansträngningar och en oavslätlig uppmärksamhet. Verksamheten vållar dagligen problem. Dessa kan man inte skjuta upp utan man måste ta itu med dem omedelbart.

Förutom att lösa problem måste verksamheten skötas så att den kan generera en kontinuerlig och stark ström av vinster. Detta för att företaget ska kunna göra de investeringar inför framtiden som innovationer kräver. För redan existerande företag krävs således speciella ansträngningar för att företaget skall bli nyföretagande och innovativt.

Den existerande verksamheten, särskilt om den är framgångsrik, utgör alltså hinder som måste övervinnas. De kan också övervinnas på ett sådant sätt att både det existerande och det nya, det mogna och det outvecklade, blomstrar och frodas.³²

³⁰ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s.44

³¹ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 195

³² Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s..203

Den allmänna uppfattningen är antagandet att nyföretagande och innovation är naturliga, kreativa eller spontana processer. Detta är dock fel. Nyföretagande är arbete. Att lyckas som entreprenör och innovatör kräver att företaget eftersträvar detta.³³ Man kan dra upp vissa riktlinjer och tillämpningar för nyföretagande inom det existerande företaget:

För det första måste organisationen göras mottaglig för nytänkande och vara beredd att uppfatta förändringar som en möjlighet snarare än ett hot. Den måste organiseras så att den klarar entreprenörens hårda arbete. För att skapa ett företagsklimat krävs klara riktlinjer och tillämpningar.

För det andra är det nödvändigt med systematiska mätningar eller i varje fall bedömningar av ett företags prestationer som entreprenör och innovatör. Det krävs också att alla berörda får möjlighet att lära hur prestationerna och därmed innovationsförmågan skall förbättras.

För det tredje kräver nyföretagandet inom det etablerade företaget att åtgärder vidtas som hänför sig till organisationsstrukturen, personalrekrytering och ledning, lönesättning och incitament.

För det fjärde finns det saker som man ska akta sig för om man vill främja nyföretagandet. Det rör sig mest om dåliga idéer. Exempelvis bör företaget inte gå in på en marknad, diversifiera sig så att man kommer ifrån det man är bra på och plötsligt befinner sig på ett område man inte behärskar. Företaget bör också undvika att bli innovativt genom att köpa upp företag som kännetecknas av innovation. Om inte ledningen byts näst intill direkt i det förvärvade företaget kommer endast konflikter ur uppköpet.

Det kanske allra viktigast att tänka på för ett lyckat nyföretagande i existerande företag är att inte blanda administrativa enheter med enheter som ska syssla med nyföretagande.

Ett företag som vill bli innovativt måste bygga in nyföretagandet i sitt eget system. Det måste införa en policy som genomsyrar hela organisationen med företagsanda och önskemål om och förmågan till innovation. För att dess verksamhet skall bli framgångsrik måste det existerande företaget, stort som litet, ledas som entreprenörföretag.

3.3.3 Strategier för nyföretagandet

Det finns fyra strategier som är specifika för nyföretagandet. Dessa strategier utesluter inte varandra. En företagare kan ofta kombinera två, eller t.o.m. tre, i en och samma strategi. De är inte heller varandra helt åtskilda, men var och en av dessa fyra strategier har sina nödvändiga förutsättningar. Till exempel passar var

³³ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 204

och en av dem i en viss sorts innovation men inte till andra. Var och en av dem kräver ett särskilt uppträdande från företagets sida samt var och en av dem har sina begränsningar och medför därför också vissa speciella risker.³⁴

De fyra strategierna, specifika för nyföretagandet är:

- Att vara ”först med det mesta”
- Att ”slå till där de minst väntar det”
- Att finna och besätta en ”ekologisk nisch”
- Att förändra de ekonomiska egenskaperna hos en produkt, en marknad eller bransch

Att vara ”först med det mesta”

Det gäller att vara först med det mesta! Med denna strategi syftar företagaren till att erövra en ledarställning eller att helt behärska en ny marknad. Strategin kan också syfta till att behärska en ny bransch. Även fast målet för denna strategi ofta är att skapa ett storföretag omgående är kärnan i budskapet att redan från starten av företaget erövra en permanent ledarposition.

Att vara först med det mesta är just den strategi som många människor anser vara det nya företagets strategi framför alla andra. Litteratur kring ämnet entreprenörer kan ofta måla upp en bild om att det t o m är den enda företagsstrategin. Detta är emellertid fel. Många företagare väljer denna strategi ”att vara först med det mesta”, men denna är inte den dominerande företagsstrategin, än mindre den som innebär de minsta riskerna och oftast leder fram till framgång. Tvärtom, man kan nästan påstå att denna strategi är den mest hasardbetonade av alla strategier. Vidare är den oåterkallelig. Den ger inte möjligheter att rätta till misstag och den ger inte utrymme för nya försök. Dock bör påpekas att om den är framgångsrik är den synnerligen lönande.³⁵

När det gäller att skapa något nytt inom ett område är det förstås bra att känna det område man tänker verka inom. Dock kan det vara en fördel, när man tillämpar strategin ”att vara först med det mesta” att vara något av en outsider. Outsidern vet nämligen inte det som alla andra i branschen känner till och därför vet han/hon heller inte vad som inte kan göras.³⁶

Strategin ”att vara först med det mesta” är en strategi som inte bara hänför sig till affärsföretag. Den kan mycket väl också tillämpas av offentliga institutioner. Likväl gäller för strategin att användaren har en ytterst ambitiös målsättning, i annat fall är försöket dömt att misslyckas.³⁷ En extrem koncentration av

³⁴ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 279

³⁵ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 280 f

³⁶ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 287

³⁷ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 284

ansträngningar krävs för att nå målet med strategin. Den måste träffa mitt i prick. Allt annat är en miss.

”Slå till där de minst väntar det”

Denna strategi kan delas upp i två delar: *kreativ imitation* samt *företagsjudo*.³⁸

Kreativ imitation

Kreativ imitation kan tyckas vara en något motsägelsefull term. Det som är kreativt måste naturligtvis vara originellt och vad en imitation inte är så är det originell. Men uttrycket är ändå passande. Strategin bygger i stor del på imitation. Vad företagaren gör är något som någon annan redan gjort. Kreativitet kommer från att företagaren som tillämpar strategin har en mer klar insikt om vad innovationen innebär än de människor som gjort den.

Strategin innebär att man väntar tills någon annan etablerat det nya, men bara tillnärmelsevis. Det är då arbetet börjar och på kort tid tar man fram nyheten, så som den verkligen bör se ut för att tillfredsställa kunden och utföra det arbete han/hon önskar betala för. Det är så marknaden erövrar.

Strategin kan uttrycka sig som att ge produkter ytterligare någon egenskap eller att göra en segmentering av en produkt eller tjänst så att lätt modifierade produkter passar en något annorlunda marknad. Det kan handla om att ge en produkt dess rätta plats på en marknad.

Genom en marknadsundersökning kan man ta reda på konsumenternas önskemål. Vad de köper, värdesätter, hur de köper o s v. De flesta av de många osäkra faktorer som föreligger när den första innovatören går ut på marknaden har undanröjts eller kan åtminstone studeras och analyseras. Man får dock räkna med att den ursprungliga innovatören kan ha träffat rätt från början och därmed stängt dörren för kreativitet.

Strategin har sina risker i och med att kreativ imitation inte skapar ett behov utan tillgodoser ett behov som redan existerar. Exempelvis kan kreativa imitatorer lätt frestas att splittra sina ansträngningar i ett försök att gardera sig. En annan risk är att de misstolkar trenden och imiterar något som senare visar sig vara en produkt eller tjänst som inte representerar den vinnande utvecklingen på marknaden.

Trots ovan nämnda risker medför strategin mindre risk än ”först med det mesta”. När de kreativa imitatorerna går till verket har marknaden redan identifierats och efterfrågan skapats.³⁹

³⁸ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s.293

³⁹ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 297 ff

*Företagsjudo*⁴⁰

Företagsjudo syftar i första hand till att säkra ett brohuvud. Helst ett brohuvud som de etablerade marknadsledarna inte försvarar alls eller bara försvarar halvhjärtat. Så snart nykomlingarna säkrat detta brohuvud eller snarare fått en adekvat marknad och vinster, säkras hela marknaden. Hela tiden upprepas samma strategi. Nykomlingarna konstruerar en produkt eller utformar en tjänst som är specifik för ett visst marknadssegment och optimal för detta, vilket gör att de etablerade marknadsledarna nästan aldrig kan försvara sig. Ytterst sällan kan de ändra sitt beteende innan nykomlingarna övertagit ledarställningen och blivit dominerande.

För att använda strategin företagsjudo börjar man med att analysera branschen, producenterna och leverantörerna deras vanor och framförallt deras ovanor. Därefter undersöker man marknaden och försöker fastställa var en alternativ strategi skulle möta det största motståndet.

Liksom ovan nämnda strategier syftar företagsjudo till att skapa en ledarställning och slutligen dominans. Detta sker dock inte genom att konkurrera med marknadsledaren på det område där marknadsledaren väntar sig ett angrepp från en konkurrent. Det gäller att ”slå till där de minst väntar det”.

Ekologiska nischer

Den ekologiska nischens strategi syftar till kontroll. De strategier som ovan nämnts har till syfte att ge företaget en position på en stor marknad eller i en stor bransch. Den ekologiska nischens strategi har som mål att skapa något av ett monopol på små områden. Strategin syftar till att göra dess framgångsrika utövare praktiskt taget immuna mot konkurrens och göra ett hot mot företagets ställning osannolikt.

Framgången i strategin märks inte så tydligt utåt. De som tillämpar den ekologiska nischens strategi tar hand om förtjänsten men struntar i äran. Nyckelordet är anonymitet. Då strategin är som mest framgångsrik går alltsammans ut på att vara oansenlig och synas så lite som möjligt, så att inget annat företag kan väntas konkurrera.⁴¹

Man kan se tre distinkta nischstrategier inom ramen för strategin:⁴²

Tullportsstrategin: Syftar till att finna en marknadsdel som är så begränsad att den som först kommer in på den suger upp den helt och hållet.

Specialiststrategin: Syftar till att finna speciallistnisch när en ny marknad, bransch eller en ny trend uppkommer, och på så vis erövra dominerande ställning och behålla den.

⁴⁰ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 299

⁴¹ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 310

⁴² Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s. 311 ff

Den speciella marknadens strategi: Även fast produkten som levereras inte är speciellt unik, känner företagaren marknaden så väl att den helt enkelt inte är attraktiv eller stor nog för att något annat företag skulle försöka konkurrera. Detta gäller så länge deras produkter är tillfredsställande.

Att förändra de ekonomiska egenskaperna hos en produkt, en marknad eller en bransch:

För denna strategi är det strategin som sådan som har betydelse. Produkten eller tjänsten kan mycket väl ha funnits på marknaden mycket länge, men strategin förvandlar den gamla etablerade produkten eller tjänsten till något nytt. Själva strategin förändrar dess nytthet, dess värde, dess ekonomiska kännetecken. Medan ingenting förändras i fysiskt avseende framkommer något i ekonomiskt avseende nytt och annorlunda.

Strategin går ut på att skapa en kund och det är detta som är affärsverksamhetens för att inte säga den ekonomiska aktivitetens yttersta mål. Det kan ske på fyra olika sätt: Genom att skapa nytthet, genom prissättning, genom anpassning till kundens sociala och ekonomiska verklighet samt genom att ge kunden något som för honom eller henne är av verkligt värde.⁴³

3.3.4 Om strategi för entreprenörskap - nyföretagande

Nyföretagandets strategier är lika viktiga som målmedveten ledning inriktad på innovation och nyföretagande. Att slå fast vilka strategier som passar bäst i nyföretagandet är svårt. Vissa strategier passar bäst i vissa situationer. Däremot har strategierna större chanser att lyckas ju mer den utgår från kunderna eller konsumenterna, deras värderingar och verklighet.

Nyföretagandets strategi förblir ett område där det är företagaren som fattar beslut och tar riskerna. Beslutsfattande kan bygga på intuition eller chanstagande, men det är heller inte en vetenskap. Snarare är det en fråga om omdöme.

⁴³ Drucker, Peter F *Innovation och nyföretagande* (1985) s.323 ff

3.4 Det resursbaserade synsättet

3.4.1 Att grunda företagets strategier på resurser och dess kapacitet

”Analysts have tended to define assets too narrowly, identifying only those that can be measured, such as plant and equipment. Yet the intangible assets, such as a particular technology, accumulated consumer information, brand name, reputation, and corporate culture, are invaluable to the firm’s competitive power. In fact, these invisible assets are often the only real source of competitive edge that can be sustained over time.” (Hiroyuki Itami)⁴⁴

Strategier kan vara att matcha en organisations resurser och dess kapacitet med möjligheter som uppkommer i den externa miljö som organisationen verkar i. Men strategier kan också ha sin utgångspunkt i organisationens interna miljö. Med det resursbaserade synsättet står organisationens i resurser och kapacitet i centrum.

När företag ska formulera en strategi krävs det att vissa överväganden görs. Dessa innefattar definitioner som förklarar företagets identitet samt dess uppdrag. En affärsidé svarar på frågor som inom vilken bransch företaget rör sig, frågor kring vilket kundsegment man positionerar sig mot samt vilket kundbehov företaget anser sig kunna fylla. Sådana frågor måste ett företag ta hänsyn till och anpassa sina strategier efter för att nå framgång. Omgivningen kring företaget är dock inte så konstant att endast en externt fokuserad orientering räcker till för att säkra en stabil grund för långsiktigt stabilt strategitänkande. Kundpreferenser ändras kontinuerligt liksom exempelvis de teknologier som tjänar kundens behovsram.

Vid förändring i företagets externa miljö kan ett företags resurser och kapacitet tjäna bättre som grund, vad det gäller hur företaget definierar dess identitet. Följaktligen kan det vara på plats att definiera företaget efter vad den är kapabel att faktiskt genomföra istället för att grunda identiteten på endast de behov företaget försöker tillgodose.⁴⁵ Ju mer föränderligare ett företags externa miljö är desto viktigare är det att fokusera långsiktig strategitänkande på interna resurser och kapacitet.

Enligt det resursbaserade synsättet betraktas företagets mix av egna resurser och inre kapacitet som unikt. De utgör själva basen för att skapa och behålla konkurrensfördelar.

Medan mer vedertagna sätt i strategitänkande fokuserar på allmänna källor i att skapa konkurrensfördelar som kostnadsfördelar, olikheter etc, fokuserar det

⁴⁴ Grant, Robert M *Contemporary strategy analysis* (1998), s. 113

⁴⁵ Grant, Robert M *Contemporary strategy analysis* (1998), s. 115 f

resursbaserade synsättet på de resurser och den kapacitet som utgör grunden till dessa fördelar.

Det resursbaserade synsättet ska göra det möjligt för företag att finna insikt vad det gäller förståelse för dess resurser och kapacitet. I huvudsak kan nämnas tre grundläggande beståndsdelar som det är av stor vikt att företaget tar hänsyn till för att få ökad förståelse.⁴⁶

- Att välja en strategi som exploaterar företagets huvudsakliga resurser och kapaciteter
- Att säkerställa att företagets resurser utnyttjas maximalt och finna alla dess vinstmöjligheter
- Att kontinuerligt bygga och förstärka företagets resursbas.

3.4.2 Kategorisering av resurser

När man använder det resursbaserade synsättet är det framförallt två aspekter som bör beaktas. Först gäller det att hitta de individuella resurserna så som patent, spetskompetens, kapitalvaror etc. För det andra gäller det att undersöka hur företaget kan skapa konkurrensfördelar. Här måste man titta på hur resurserna samverkar med varandra, skapar kapacitet.

Det finns olika sätt att kategorisera ett företags resurser. Ett sätt som tillämpas är att generellt klassificera de olika typerna av resurser i, *Tangible, intangible och human resources*.⁴⁷

- *Tangible resources*: Innefattar en organisations fysiska och finansiella tillgångar. (tangible = påtaglig/konkret)
- *Intangible resources*: Innehåller osynliga faktorer av företaget exempelvis historia, rykte, företagskultur mm. (intangible = ogripbar)
- *Human resources*: Innefattar exempelvis kunskap, erfarenhet, omdöme mm, som medarbetarna i företaget besitter.

Ovanstående kategorisering av ett företags resurser följer den kategorisering Barney (1996) gör där en generell bedömning av ett företags resurser utgår från finansiella, fysiska, organisatoriska samt mänskliga resurser.⁴⁸

⁴⁶ Grant, Robert M *Contemporary strategy analysis* (1998), s. 119

⁴⁷ Grant, Robert M *Contemporary strategy analysis* (1998),s. 121

⁴⁸ Barney, Jay "Bringing managers back in" (1996) s. 3

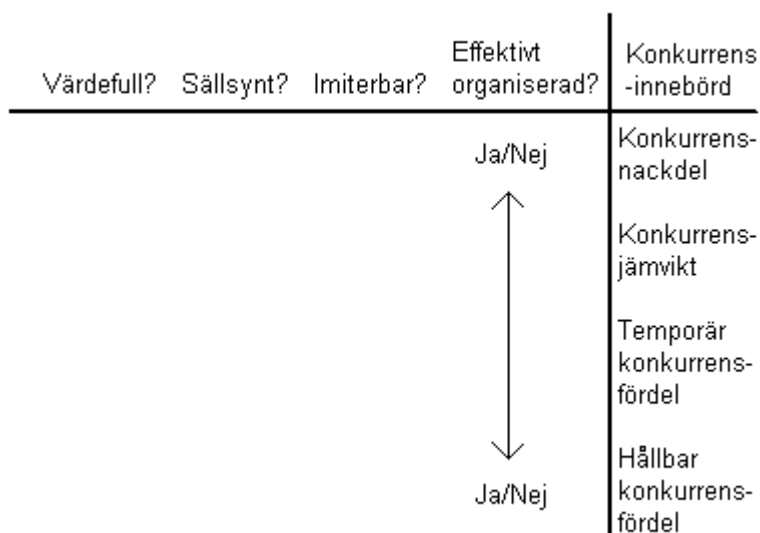
Mer eller mindre fokus kan läggas på de olika kategorierna av resurser, beroende på vilken typ av företag det är frågan om. Exempelvis kan det vara mest intressant att betrakta *intangible* samt *human resources* för ett serviceinriktat företag.⁴⁹

3.4.3 VRIO -analys⁵⁰

För att lättare tillämpa det resursbaserade synsättet kan man använda sig av en modell som Barney kallar VRIO. V står för *valuable* (= värdefull), R för *rare* (= sällsynt), I står för *imitability* (= imiterbar) och O står slutligen för *organization* (= organisation). Modellen tillåter en att gå på djupet vad det gäller analysen av företagets resurser och förmågor för att undersöka om de är källor till konkurrensfördelar. Modellen grundar sig på fyra frågor:

- Är resurserna och förmågan värdefull för företaget?; Kan företaget svara på hot och möjligheter?
- Är resurserna och förmågan sällsynta?; Har företaget något som ingen annan har kan det vara en konkurrensfördel.
- Är resurserna och förmågan lätta att imitera? Om företagets resurser är svårimiterbara kan de generera konkurrensfördelar.
- Är organisationen anpassad att stödja förmågan och resurserna? Om företaget har brister i organisationen kan man gå miste om de egenskaperna resurserna och förmågor besitter.

Figur 3.4.3: VRIO-modellen



Källa: Författarna efter Barney (1991)

⁴⁹ Löwendahl, Bente (1997) *Strategic management of professional service firms*, s. 79

⁵⁰ Barney, Jay "Bringing managers back in" (1996), s. 4

4 Hotellbranschen i stort

Detta avsnitt syftar till att ge en beskrivning av hotellbranschen som helhet för att kunna ge en bild av den konkurrensmiljö ett fristående hotell verkar i. Denna miljö präglas till stor del av internationella influenser och stora hotellkedjor.

4.1 Branschöversikt

I detta stycke vill vi ge en samlad bild av hur branschen delas upp och beskrivs i olika sammanhang. Det är meningen att denna kortfattade översikt ska visa var hotellbranschen befinner sig i en vidgad kontext. Detta är den bild vi har fått genom en sammanvägning av hur branschen struktureras upp av olika källor, såsom branschorganisationer, Statistiska Centralbyrån, SCB, forskarrapporter och annan litteratur.

Hotellbranschen är en fraktion av logisektorn som i sin tur är underordnad turismbranschen.⁵¹ Av detta kan man sluta sig till att saker som påverkar turismbranschen i stort i många fall får konsekvenser även för hotellen. Detta är viktigt att ha med sig när man tittar på hur faktorer i omvärlden styr det enskilda hotellet.

Turism får många att tänka på lata dagar på stranden men innefattar även resande i andra syften. Enligt Knowles definieras turisterna av att personen i fråga stannar borta minst en natt. Man gör skillnad på turistande i det egna landet och turistande utomlands. Vidare delar den internationella branschorganisationen World Tourism Organisation, WTO, in turism i tre olika kategorier:⁵²

Leisure tourism – innefattar nöjesresor som semester, att besöka vänner och resor i samband med kultur- och sportevenemang.

Professional tourism – resor för möten, konferenser och andra typer av affärsresor.

Other tourism – utöver de två kategorierna ovan kan det finnas andra orsaker till varför man befinner sig på annan ort, t ex för att få medicinsk behandling.

Dessa är tre segment en aktör på turismmarknaden kan välja att rikta sig mot. Ofta gör man dock en grövre indelning i två kategorier – affärsresenärer och privatpersoner.⁵³

En av grundförutsättningarna för att kunna vara turist enligt ovan nämnda definition är att man har någon stans att bo den natten man är hemifrån. Detta behov tillgodoser logisektorn. Den består av, som framgår av namnet, alla typer

⁵¹ Persson, Kent, "Den svenska hotellbranschen"(2001), s.1

⁵² Knowles, Tim, *Hospitality management – an introduction* (2001), s 2

⁵³ *Hotellmarknaden* (1992), SPK, s. 55f

av logi. Man skiljer på kollektivt logi och enskilt logi.⁵⁴ Till kollektivt logi räknas alla typer av hotell men också andra anläggningar för övernattnig i större skala som drivs som ett företag, t ex stugbyar, campingplatser etc. Kategorin enskilt logi innefattar typer av logi som inte drivs som ett företag och som heller inte kan erbjuda plats för flera familjer, som den kollektiva har möjlighet till. Med andra ord handlar det om olika former av privat boende som egna stugor, privata stugor för uthyrning men även arrangemanget att övernatta hos vänner eller släktingar. Vi kommer här i denna uppsats endast att beskriva hotellsektorn.

4.1.1 Hotellsektorn

Det är inte helt lätt att få en enhetlig bild av hotellsektorn i ett internationellt perspektiv. Man är inom branschen inte riktigt konsekvent gällande vad som räknas in i statistiken över hotell och inte. Det finns skillnader i hur olika nationer definierar relevanta begrepp.⁵⁵ Detta trots att WTO har definierat hotell som logi som stämmer in på följande

*are typified as being arranged in rooms, in number exceeding a specified minimum; as coming under a common management; as providing certain services, including room service, daily bed making and cleaning of sanitary facilities; as grouped in classes and categories according to the facilities and services provided; and not falling in the category of specified establishments.*⁵⁶

Detta är den övergripande definitionen på hotell men det finns olika sätt att dela in sektorn i undergrupper. Vi presenterar här hur de svenska hotellen delas in och kategoriseras.

SCB sammanställer månadsvis rapporter för det de kallar inkvarteringsstatistik. Detta arbete görs på uppdrag av Turistdelegationen och omfattar statistik över det som ovan benämns kollektivt logi⁵⁷. Vi har fått uppfattningen att de definitioner som används i detta sammanhang för att beskriva branschen är vedertagna. SCB delar in hotellsektorn i två kategorier – stadshotell och turisthotell.⁵⁸

Som stadshotell räknas de flesta hotell som ligger i, eller i anslutning till, en tätort. Alla typer av hotell tas upp, d v s stora internationella hotell såväl som motell och mindre pensionat. Typiskt för stadshotell är att affärsresenärer är den största målgruppen. Enligt rapporten för februari 2002, vilket är den senaste rapporten som finns tillgänglig, utgör gruppen nästan 70 % av gästerna.⁵⁹

⁵⁴ *Turismens begreppsnyckel* (1995), Turistdelegationen s, 8

⁵⁵ Knowles, Tim, *Hospitality management – an introduction* (2001), s. 34

⁵⁶ Knowles, Tim, *Hospitality management – an introduction* (2001), s. 7

⁵⁷ <http://www.scb.se/statinfo/1999/Nv1701.asp> 2002-05-08

⁵⁸ Tidigare fanns även kategorin motorhotell. De hotell som tidigare tillhörde denna grupp redovisas nu som stadshotell.

⁵⁹ http://www.scb.se/sm/NV41SM0204_tabeller5.asp 2002-05-08

Turisthotell är hotell som ligger utanför tätort, eller på ort som räknas som turistort. Definitionen omfattar exempelvis fjällhotell, gästgivargårdar och liknande. Gästerna är i första hand semesterresenärer – resande inom kategori som ovan kallas *leisure tourism* – eller konferensdeltagare.⁶⁰ Nytt för 2002 är att alla vandrarhem särredovisas som vandrarhem. Tidigare föll även vandrarhem som inte är anslutna till organisationen STF in under rubriken turisthotell. Denna omdefiniering av begreppen har gjort att 250 anläggningar som tidigare var hotell numera är vandrarhem.⁶¹ Detta är ett exempel på hur definitioner kan ändra bilden av branschen.

I siffrorna från februari i år framgår att det då fanns 1699 hotell totalt i Sverige. Av dessa var 940 stadshotell och resterande 759 turisthotell.⁶²

En annan indelning av hotell som är särskilt intressant för just denna uppsats är naturligtvis fördelningen mellan fristående och icke fristående hotell. De hotell som ingår in någon form av kedja är *till antalet* i minoritet. Enligt SHR är drygt 1100 av landets cirka 1680 hotell fristående.⁶³ De icke fristående utgör med andra ord ungefär en tredjedel av alla hotell. Denna tredjedel har dock tre fjärdedelar av marknadsandelarna, baserat på logiintäkterna. Beräknas marknadsandelarna istället på antalet sålda rumsnätter sjunker siffran något, till 70 %, och använder man det totala rumsutbudets som bas kommer hamnar talet slutligen på 60 %. Tydligt är ändå att kedjorna dominerar marknaden.

SHR har identifierat tre typer av hotellkedjor: frivilligkedja eller marknadsföringsorganisation, svenskägda integrerade kedjor och utlandsägda integrerade kedjor, dessa beskrivs närmare nedan.

Efter Hiltons köp av den svenska kedjan Scandic uppgår de utlandsägda integrerade kedjornas marknadsandel till en tredjedel. Bland utlandsägda integrerade kedjor kan nämnas, förutom Hilton/Scandic, Rica City och Choice som alla är stora aktörer. Det är frågan om få men stora aktörer. De utlandsägda kedjorna driver tillsammans totalt 170 hotell.

De svenskägda integrerade kedjorna har sammanlagt 65 hotell och en marknadsandel på 12 %. Bland de svenskägda kedjorna kan nämnas First, Radisson SAS och Grand Hôtel Holdings. Grand Hôtel Holdings är bolaget bakom Grand Hôtel och Berns i Stockholm och får på intet sätt blandas samman med vårt fallföretag Grand Hotel i Lund.

⁶⁰ Det kan tyckas förvirrande att man här skiljer på affärsresenär och konferensgäst då man kan anta att de flesta konferenser anordnas genom arbete. Skillnaden ligger i att affärsresenären betalar fullt pris medan konferensgästen betalar enligt konferensprislista. Källa se not 7.

⁶¹ <http://www.scb.se/sm/nv41sm0203%5Fomstatistiken.asp> 2002-05-09

⁶² http://www.scb.se/sm/NV41SM0204_ikortadrag.asp 2002-05-08

⁶³ <http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=293&level=3> 2002-05-08

Frivilligkedjorna slutligen är de samarbetsorganisationer ett privatägt hotell kan välja att ansluta sig till i syfte att stärka sin position gentemot konkurrenterna. Hotellet kan genom ett medlemskap dra nytta av flera av de skalfördelar som kedjetillhörighet medför, bland annat vad det gäller gemensam marknadsföring och bokning. Den största marknadsföringskedjan är Sweden Hotels med 90 hotell anslutna som tillsammans har en marknadsandel på 7.8%. Best Western har en andel på 7 % men färre medlemmar.⁶⁴

Vad det gäller de fristående hotellen, som ju är särskilt intressanta för den här studien, görs uppdelningen efter hotellets storlek – d v s antal rum. SHR och SCB har gjort en indelning i fyra grupper: små hotell med 0-25 rum, lite större hotell med 26-50 rum, ännu lite större hotell med 51-100 rum och till sist stora hotell med över hundra rum.

Över hälften av de fristående hotellen finns i den första gruppen – 0-25 rum. Hotellen i denna grupp är 600 till antalet men håller, eftersom de inte har så många rum att erbjuder totalt, den minsta marknadsandelen. Störst marknadsandel har gruppen med 26-50 antal rum och därefter kommer de stora fristående hotellen. Endast 50 av de 1100 fristående hotellen har fler än 100 rum. Ca 13 % ligger i storleksordningen 51-100 rum.

Vidare är det intressant i statistiken om hotellet i fråga har restaurang som är öppen för allmänheten eller inte. Denna kategori är den grupp inom logisektorn som har högst rörelseintäkter och dessutom sysselsätter flest.⁶⁵

Dessa är de indelningar vi har funnit i beskrivningar av branschen i allmän statistik tillgänglig i första hand hos SCB och branschorganisationen SHR.

4.2 Hotellbranschen och omvärlden

För att förstå det enskilda hotellets strategiska val behöver vi inte bara veta hur strukturen ser ut i branschen utan även vad i branschens omvärld som kan påverka denna struktur, och slutligen även det enskilda hotellets strategiska val. Därför vill vi här ge läsaren en kortfattad översikt över de faktorer som i branschlitteraturen lyfts fram som särskilt viktiga.

Vi har valt att använda det Hill och O'Sullivan kallar *STEP factor analysis* som ram för att beskriva de faktorer som styr. Med STEP faktorer avses sociokulturella, teknologiska, ekonomiska och politiska faktorer.⁶⁶ Att göra denna uppdelning är inte fullt så enkelt som det kan låta. En politisk händelse får i de allra flesta fall ekonomiska konsekvenser, på samma sätt kan en teknologisk

⁶⁴ Enligt SHR kan viss dubblering förekomma då det är möjligt att vara medlem i flera kedjor samtidigt. Källa se not 12.

⁶⁵ Persson, Kent, "Den svenska hotellbranschen"(2001), s.4

⁶⁶ Hill, Elizabeth & O'Sullivan, Terry, *Marketing* (1999), s. 54 ff

framgång leda till en sociokulturell förändring. Därför kan den indelning vi gör här möjligen skilja sig lite från andras indelning.

4.2.1 Sociokulturella faktorer

Sociokulturella faktorer är faktorer som har att göra med befolknings- och beteendemönster. Människors preferenser förändras och med det konsumtionsmönstret. Idag är det vanligt att unga människor reser jorden runt, eller att de åtminstone spenderar ett par månader i en annan världsdel. De i generationen över som har ett mer stabilt och ordnat liv kanske istället väljer att unna sig en kortare semester av hög kvalitet. De trender som styr dessa mönster och hur utvecklingen har gått återkommer vi till under rubriken *Globala konsumtionstrender*.

4.2.2 Teknologiska faktorer

På detta område sker ständigt och i ökande takt nya framsteg. Man kan tänka sig att tåget var en uppfinning som på sin tid hade inverkan på hotellbranschen. TV på rummet var på 60-talet en oerhörd lyx och nu tas det förgivet. Vi har identifierat två teknologiska faktorer som särskilt har påverkat hotellbranschen på senare tid: datoriserade bokningssystem och datornätet Internet.

Utvecklingen av integrerade datoriserade bokningssystem gör att man genom samma central kan boka flygbiljett, hotell och hyrbil om så önskas⁶⁷. Detta kan t ex ske genom flygbolagets reservationscenter. Men Internet har gjort att resenären själv kan sköta bokningen hemifrån. Den som ska övernatta på en ort kan själv först söka information om vilka hotell som finns på orten, han kan sedan gå in på hotellets hemsida och där få en uppfattning om hotellets standard och profil. När han sedan bestämt sig för ett hotell kan han själv boka via hemsidan och i vissa fall också betala för rummet.

I ett datoriserat boknings- och incheckningssystem samlas mycket viktig information. Systemet kan därför med fördel också knytas till hotellets ekonomisystem.

4.2.3 Ekonomiska faktorer

Stora ekonomiska händelser i världen och nationellt påverkar alla branscher och naturligtvis så även hotellbranschen. Hotellbranschen är mycket konjunkturkänslig. Vid en lågkonjunktur påverkas företagsklimatet negativt och de enskildas köpkraft minskar.

⁶⁷ Kotler, Philip, et al, *Marketing for hospitality and tourism* (1999), s. 122 f

Hotellbranschen hade det mycket svårt under lågkonjunkturen i början på 1990-talet då den drabbades hårt av bank- och fastighetskrisen.

Efter djupdykningen 1992 går det i stadig takt uppåt för hotellbranschen men efter högkonjunkturen 2000 är enligt SHR:s Göran Granhed osäkerheten om konjunkturutvecklingen och hur den kan komma att påverka branschen större än vanligt.⁶⁸ Men en nedgång skulle innebära ett fall från hög höjd. En tillbakagång för hotellbranschen med 5 % skulle innebära en återgång till den nivå marknaden låg på 1998/99, som ändå kan betecknas som goda år. Granhed påpekar att landets ekonomi är starkare nu än i början av 1990-talet och det finns ingen anledning att befara en kris liknade den för tio år sedan.

4.2.2 Politiska faktorer

Till de politiska faktorerna hör t ex nationella politiska beslut om lagar och skatter. Som nämndes i inledningen har dessa politiska faktorer ekonomiska konsekvenser och vissa kunde möjligen sortera under ekonomiska faktorer. Just politiska beslut om skatter och moms nivåer är ett sådant tveksamt fall. Det eftersträvas att man inom EU ska ligga på samma nivåer men så är ännu inte fallet. I Sverige ligger hotellmomsen på 12 %, vilket kan sägas vara i mitten. Som jämförelse ligger Danmark på 25 % medan Belgien och Holland har en moms nivå på 6 %.

Större politiska händelser som krig och konflikter avspeglar sig också på hotellbranschen. Dels naturligtvis för att en sådan händelse påverkar världsekonomin i stort men också för att allmän oro i världen gör att lusten att resa avtar. Efter Gulfkriget märktes en ökad oro för terrorattacker och flygkapningar som hade negativ inverkan på hotellbranschen.⁶⁹ Den händelse som på senare tid kan jämföras med Gulfkriget är naturligtvis terrorattacken mot World Trade Center den 11 september. Enligt Turistdelegationen fick 11 september dock begränsad effekt i Sverige.⁷⁰ De som drabbades var flyget, resebyråerna och några av de större stadshotellen som är beroende av utländska affärsresenärer. Det blev heller inte någon varaktig nedgång. De förändringar i resandet som man ser nu härrörs till den effekt 11 september har haft på ekonomin och är inte en direkt reaktion av händelsen. På ett sätt har 11 september snarare hjälpt den svenska hotellmarknaden. Svenskar som inte vill flyga väljer att stanna i Sverige och den svenska säkerheten har gott rykte vilket kan locka till sig en och annan utländsk turist.

⁶⁸ <http://www.restauratoren.se/>, 2002-05-12

⁶⁹ Persson, Kent, "Internationella Hotellkedjor" (2000), s. 11

⁷⁰ *Uppdatering av: Krig och andra händelsers påverkan på resandet till och i Sverige*, (2002) Turistdelegationen

4.3 Hotellbranschens internationella perspektiv

Den utveckling som sker internationellt omfattar även Sverige och svensk hotellnäring. Vissa skillnader kring efterfrågan, utbud och kvalitet kan variera lokalt och nationellt under kortare perioder men totalt sett är den svenska hotellnäringen en mycket omvärldsberoende verksamhet. Något som förstärker denna bild är det gemensamma faktum att huvudstaden fungerar som trendsättare för de nordiska ländernas hotellnäringar. Det är också där den bästa beläggningen och den största lönsamheten återfinns.⁷¹ För att på ett framgångsrikt sätt driva en större hotellverksamhet i Sverige krävs av denna anledning en mycket god uppfattning kring vad som händer i omvärlden. Kunskapen kring omvärlden måste baseras på flera perspektiv. Politiska, ekonomiska och tekniska perspektiv, som vi har gett exempel på tidigare, är viktiga faktorer men även utvecklingen av den sociala dimensionen i form av konsumtions- och livstrender bör beaktas. Att endast känna till dagens trender räcker tyvärr inte, utan det är snarare förmågan att identifiera morgondagens trender som är nyckeln till framgång inom hotellbranschen.

4.3.1 Globalisering

Som en följd av ökad globalisering växer sig de internationella hotellkedjorna allt starkare och de har under senare år flyttat fram sina positioner på den svenska marknaden.⁷² Detta samtidigt som den svenska staten kraftfullt minskat sitt ägande under 90- talet, vilket resulterat i att ca 40 % av branschens årliga omsättning nu tillfaller utlandsägda företag.

Den internationella och svenska hotellnäringen påverkas av den globalisering som sedan 1980-talet anses pågå i världen. Globaliseringsbegreppet nyttjas i många sammanhang gällande både politiska, ekonomiska, sociala och kulturella trender. Avgörande för framväxten av begreppet och globaliseringsperspektivet är ett ökat internationellt utbyte av idéer, kunskap och information. Ett bättre världspolitiskt klimat efter kalla krigets slut, ny teknologi, främst informationsteknologi, minskade transportkostnader samt friare valuta och handelsrörelser är grundläggande element i globaliseringen.

Företag, individer och idéer rör sig över de traditionella geografiska gränserna på ett sätt som ger direkta effekter på hotellverksamheten. Flödet av varor, kapital och tjänster skapar nytt underlag för fortsatt lönsamhet och ökad tillväxt i branschen. Nya önskemål, krav, produkter, kunder och segment ger nya möjligheter till strategiska konkurrensfördelar. En avgörande faktor för hotellbranschen blir att tolka de nya globala trenderna och överföra dem till organisatoriska mål. Samtidigt som detta är positivt innebär globaliseringen även

⁷¹ [Http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=292&level=3](http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=292&level=3), 2002-05-12

⁷² [Http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=254&level=3](http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=254&level=3), 2002-05-12

nya utmaningar som måste övervinnas. Företagen måste aktivt arbeta för att exempelvis normer och värderingar kring miljö, sysselsättning, arbetsvillkor och nationella kulturer inte skall skapa interna eller externa konflikter i de globala hotellkedjorna.⁷³

Mer konkret har globaliseringen inneburit ett ökat resande, vilket i sin tur gynnar hotellverksamheten. Enligt World Tourism Organization, (WTO) registrerades 330 miljoner internationella ankomster 1985 medan motsvarande uppgift 1998 är 635 miljoner. Beräkningar inför 2020 ligger på 1 600 miljoner per år.⁷⁴

4.3.2 Internationella resor och affärer

Affärsresenärens behov av att resa har ökat i samband med globaliseringen av affärsvärlden. Utvecklingen av tjänstesamhället, som i högre grad än det tidigare produktionssamhället, kräver personliga kontakter och möten har förstärkt effekten. IT-utvecklingen har inte minskat behovet av personliga möten, utan behovet har snarare ökat. Dagens Internet och den mängd information som finns tillgänglig där kring exempelvis resor, länder och evenemang ökar lusten för resor. Det grundläggande behovet att resa och att under resan övernatta utanför hemmet påverkas inte negativt av IT-världen. Däremot kan skälen till affärsresorna eventuellt förändras med den nya tekniken. Att resa för att göra rena rutinbesök hos återförsäljare och stämma av information kring exempelvis försäljningsresultatet minskar till fördel för de nödvändiga strategiska diskussionerna som kräver personliga möten.⁷⁵

Den fortsatta utvecklingen av samarbeten mellan olika transportsätt och aktörer på marknaden har i sin tur bidragit till att göra de internationella affärsresorna vanligare, mer attraktiva och bekvämare. Ovanstående förändringar inom affärsvärlden genererar sammantaget fler övernattningar inom hotellbranschen. De globala trender som sakta förändrat den internationella affärsvärldens rese-mönster påverkar i stor utsträckning de strategiska beslut som svenska hotell måste fatta inför morgondagen.

I likhet med tillverkningsindustrin försöker aktörerna inom hotellnäringen finna nya marknader att operera på när den aktuella marknaden börjar bli mättad. De internationella hotellkedjorna fortsätter av denna anledning sin globala expansion. Stor internationell närvaro också är ett kraftfullt konkurrensmedel. Med dagens internationella affärsliv och många multinationella företag upplevs det ofta som en trygghet för gästen om de kan nyttja samma hotellkoncept oavsett var i världen de befinner sig.

⁷³ <http://www.riksdagen.se/debatt/0102/utskott/uu/uu4/uu400001.asp>, 2002-05-12

⁷⁴ Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 18.

⁷⁵ Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 9.

4.3.3 Globala konsumtionstrender

Många av de trender som styr hotellbranschen har sitt ursprung på den nordamerikanska marknaden. Det är också utifrån den nordamerikanska marknaden konsumenter som hotellnäringen världen över försöker göra kvalificerade gissningar kring framtida trender.⁷⁶ Det finns inga garantier för att utvecklingen kommer att följa de prognostiserade trenderna men det är enligt SHRs branschekonom Göran Granhed ett måste att ha en uppfattning kring dem. Om och i vilken utsträckning hotellföretagen i ett senare skede väljer att ta hänsyn till trenderna är ett annat beslut som fattas först vid verksamhetens strategiska planeringen.

Den litteratur som beskriver den internationella hotellbranschen beskriver ett antal trender i vår omvärld. Vad man bör beakta vid beskrivningen av dessa är att de kan bli självuppfyllande spådomar. En trend kan skapas genom att den ges ett namn men den kan också försvinna av samma anledning. Det finns nämligen alltid kunder som inte vill följa de stora trenderna, trenden blir helt enkelt urvattnad och kunderna söker något nytt.⁷⁷ När det gäller beskrivningen av hotellbranschens trender tar den sikte på konsumentens beteende framför specifika produkter och tjänster. Först efter man identifierat dessa konsumenttrender sker utifrån denna information den faktiska förvandlingen till unika produkter, erbjudanden och hotellkoncept.

Företaget BrainReserve med framtidsoraklet Faith Popcorn har identifierat ett antal trender bland konsumenterna på den amerikanska marknaden.⁷⁸ Trenderna tros påverka vårt sätt att leva i framtiden och därmed även hotellbranschens verksamhet. Hur hotellbranschen och vårt fallföretag påverkas av trenderna återkommer vi till i analysen. BrainReserve beskriver följande allmänna teorier kring framtida konsumentbeteende och trender.

1. Cashing out: Högt uppsatta företagsledare m fl lämnar plötsligt det stressiga karriärlivet i storstaden till förmån för lugn och inre glädje. De återvänder till nostalgiska småorter med landsortens värderingar, frisk luft, bra skolor och trevligt grannskap.
2. Cocooning: Reaktionen att stanna hemma när omvärlden känns otrygg. Många privatpersoner omvandlar i allt större utsträckning sina hem till små fort. Livet handlar om isolering, undvikande, beskydd och hemtrevnad samt kontroll.
3. Clanning: Vi omger oss gärna med personer som vi delar något gemensamt intresse med. Genom skapandet av diverse sällskap, klubbar och aktiviteter känner vi tillhörighet. Gemenskapen kan ha sitt ursprung i både tankar, kultur, erfarenheter och sportaktiviteter.

⁷⁶ Göran Granhed, Branschekonom. SHR, Telefonsamtal 020517

⁷⁷ Steen Jacobsen, Jens Kr., *Turisme fenomen og næring* (1997), s. 463.

⁷⁸ Kotler, Philip, *Marketing for hospitality and tourism second edition* (1999), s. 129 ff.

4. Down-aging: Tendensen att vi försöker uppträda och känna oss yngre än vad vi egentligen är. Äldre spenderar allt mer pengar på att följa det ungdomligare modet, färga håret och genomgå plastikoperationer.
5. Egonomics: Önskemålet att utveckla sig individuellt för att behandlas och uppfattas som annorlunda. Målet är att stärka uppfattning kring sig själv som en unik individ. För att nå kunderna måste de få individuella, kundanpassade produkter och erbjudanden.
6. Fantasy adventure: Behovet att fly vardagen. Kan innebära exotisk mat, weekendresor eller att besöka aktivitetsparker. En sub-trend till detta är den upplevelsesektor där vi kan få uppleva farliga aktiviteter under mycket trygga och kontrollerade former.
7. Pleasure revenge: Syns på många människors nya synsätt kring att leva hälsosamt. Vi har insett att företagen nyttjar sin arbetskraft allt hårdare, kriminaliteten växer, pengarna räcker inte längre idag än igår, så varför inte njuta lite av livet. Sluta banta, äta det som är gott och kanske unna oss en cigarett till kaffet.
8. Small indulgences: I linje med föregående trend men något mjukare. Vi försöker tänka gott om oss själva. Vi ger oss tid till korta semesterresor där vi kan finna lugnet och ladda batterierna. Vi söker oss bort från stora hotell och semesterorter mot det lilla genuina.
9. 99 lives: Vi har så många måsten genom arbete, familj och fritid att vi saknar tid. Genom att exempelvis nyttja mobiltelefoner och äta snabbmat försöker supermamman finna tid.
10. S.O.S: Grupper och aktiviteter som värnar om utbildning, etik och miljöfrågor växer sig allt större. Den stora tysta massan har fått upp ögonen för att vårt konsumtionssamhälle kommer att bli ohållbart i längden. Företag måste framöver vara väl medvetna om detta.
11. Being alive: Den tidigare trenden att hålla sig vid liv exempelvis genom att leva hälsosamt har i allt större utsträckning övergått till att handla om att vara vid liv. Kvaliteten på livets innehåll är viktigare än dess längd.
12. The vigilante consumer: Den nya typen av konsumenter som ej accepterar dåliga produkter och otillfredsställande service. Konsumenterna är misstänksamma mot företagens marknadsföring och saknar tillit. Företagen måste ta sitt ansvar gentemot konsumenterna.
13. Female Think: Trenden handlar om att kvinnor faktiskt skiljer sig från män gällande tanke, tal, behov och beslut. Det har länge varit politiskt felaktigt att

tala om detta men om företagen kan ta fokus på kvinnorna och förstå dem har de mycket att vinna på marknaden.

Ovanstående allmänna trender tillsammans med den kraftfulla globalisering som skett de senaste två decennierna ger en inblick i hur komplext beslutsfattandet i den internationella hotellbranschen är. Att fatta rätt beslut inför framtiden är svårt. Tydligt är att trenden bland konsumenter generellt går mot större individualisering, frihet, högre kvalitets- och trygghetskrav.⁷⁹

De nya och framtida hotellokunderna skiljer sig på många sätt från de tidigare. Kunderna var tidigare en ganska homogen och förutsägbar massa som gärna ville ha allt arrangerat och klart från hemmet. Den nya typen av resenärer är betydligt mer spontana och oberäkneliga. Kundgruppen är betydligt mer heterogen och få följer en riktigt tydlig linje i sina konsumtionsval. En modern hotellokund kan exempelvis vilja bo billigt och prisvärt samtidigt som kunden förgyller sin vistelse med mycket påkostad mat eller arrangemang och aktiviteter utanför hotellet. Tidigare var själva resan i sig en stor attraktion och kvalitet och krav på unika upplevelser prioriterades inte särskilt högt. Idag är inte en hotelloäst nöjd med att endast spendera natten borta, utan helst ska det tillföra en upplevelse som skiljer sig åt från vardagen.⁸⁰

Endast genom denna inre upplevelse anser den moderna hotelloästen att de får den kvalitet och det värde som priset skall avspegla i den hårda nationella och internationella konkurrensen. Vad man skall minnas är att det finns stora skillnader mellan fritidresande och affärsresande men för att överleva i branschen bör man vara medveten om vad samtliga kunder ställer för krav. Vid ett tillfälle kan ju hotellokunden besöka hotellet som representant för företaget för att vid ett senare tillfälle uppträda i rollen som familjefar.

4.3.4 Sverige och de internationella trenderna

De trender som styr utvecklingen av hotellbranschen internationellt och som förväntas ge vägvisning om framtiden i branschen återfinns också inom den svenska hotellnäringsen. En övergripande trend bland aktörerna på marknaden är att de från att agerat produktorienterat nu är mycket kundorienterade.⁸¹ Hotellen lyssnar idag mer aktivt på kunden och anpassar sitt utbud enligt kundens önskemål och behov.

I kölvattnet av de tuffa tiderna för svensk hotellnärings under början av 90-talet har organisationerna gjorts mer kostnadseffektiva. Ett par detaljer som kan nämnas kring praktiska besparingar är att det idag inte nödvändigtvis finns en kyl på varje rum. Toalettartiklarna är inte alltid dyra engångsförpackningar längre utan det

⁷⁹ Steen Jacobsen, Jens Kr., *Turisme fenomen og næring* (1997), s. 470.

⁸⁰ Poon, Auliana, *Tourism, technology and competitive strategies* (1998), s. 90.

⁸¹ Luthin-Kärpling, Ninni, *Hotell A* (1996), s. 46.

förekommer även påfyllningsbara behållare. Utveckling mot mer aktivt miljötänkande i branschen där varje enskilt hotell tar sitt ansvar för den globala resursförbrukningen löper parallellt med ovanstående besparingar. De förändringar som gjorts gynnar såväl företagets miljömässiga image som deras ekonomi.

I linje med en ökad individualisering och kundernas krav på unikheter har de svenska hotellens intresse för produktdifferentiering ökat. De svenska hotellen jobbar idag aktivt med sina varumärken. Att förmedla en korrekt bild av exempelvis företagets värderingar samt skapa en ökad kundlojalitet blir allt viktigare inom branschen.⁸² Nya prissättningsstrategier till följd av en mer kundanpassad verksamhet är ytterligare förändringar inom branschen. En kund kan idag få olika pris på samma hotellrum beroende på önskad hotellservice, tillgång till extra hotellutrymmen och artiklar såsom bastu, badrock, kvällstidning och frukost. Hotellen har insett att kunderna inte är en homogen massa och att de inte är villiga att betala för service de inte är intresserade av.⁸³

En intressant trend inom den svenska konferensverksamheten är att spa i Sverige och boende på designhotell i London är populära konferensarrangemang. När det gäller konferenser i allmänhet får de gärna beläggas till Öresundsregionen eller norra Skandinavien. Det finns även tecken på att veckoslutskonferenserna ökar. Detta gör att de inte inkräktar på den normala arbetsveckan samt det möjliggör att makar och makor allt oftare kan följa med på konferensen. Generellt för Norden är att spa, design och genuinitet är viktiga faktorer vid val av konferensanläggning. Svenskarnas intresse är i övrigt inte nya resmål utan snarare ett allt bredare utbud av aktiviteter på resmålen.⁸⁴

4.4 Tillväxt, kedjebildning och allianser

Genom uppköp, marknadsförings- och driftavtal, franchising och olika allianser växer sig de stora hotellkedjorna allt större. Att förstå generella trender, strategier kring positionering på marknaden, branschens konkurrens och tillväxt är ett sätt att försöka förstå den ökande koncentrationen av hotellkedjor.

Den växande andelen hotellkedjor inom både den svenska och den internationella hotellbranschen utgår gemensamt från tanken på olika typer av global tillväxt och stordriftsfördelar inom kedjan. Stordriften ger möjligheten till ett mer aktivt agerande i jakten på nya projekt utanför den mättade marknaden, trots att de i många fall kan vara riskfyllda. Kapitalstarka hotellkedjor med ett faktiskt kassaflöde från andra delar av verksamheten kan finansiera en långsam och kostsam satsning som ger positivt resultat först i ett senare skede av den regionala utvecklingen.

⁸² Göran Granhed, Branschekonomen. SHR, Telefonsamtal 020517

⁸³ Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 21.

⁸⁴ [Http://www.restauratoren.se/main2.html?c=26&ni=2067](http://www.restauratoren.se/main2.html?c=26&ni=2067)

Genom den allmänna globalisering som skett under de senaste två decennierna, den ekonomiska och politiska utvecklingen i exempelvis Asien och färre politiska barriärer har hotellbranschen utvecklats till att domineras av ett antal riktigt stora internationella hotellkedjor. Kombinationen av liten tidigare erfarenhet av internationellt affärsliv, växande turism samt obefintlig kunskap om modern hotell drift resulterar i att de stora hotellkedjorna snabbt vinner marknadsandelar på nya, ännu inte mättade, marknader.⁸⁵

Genom expansion på nya marknader kan en god lönsamhet bibehållas utan kostsamma förändringar i varken produktkoncept eller byggandet av varumärket. En global närvaro skyddar de stora aktörerna mot lokala recessioner i riskfyllda projekt, vilket kan vara förödande för en nationell kedja eller ett fristående hotell.

Trenden inom hotellkedjor är att bildanda allt större anläggningar med ökande initiala investeringar som en direkt följd. Detta har medfört att allt fler kedjor idag ägs av finansiella institutioner, försäkringsbolag och olika nischade investmentbolag. Faktorer som konkret påverkat bildandet av allt fler kedjor är: Ny ägarstruktur, nya driftsformer och behovet att möta konkurrensen om kunderna med global närvaro och tillväxt.

4.4.1 Olika former för ägande

Kedjornas ägande och drift bygger på olika koncept. Företagskedjorna ägs normalt i aktiebolagsform med en verkställande direktör, hotellchef och driftansvarig som har sitt enskilda hotell som en egen resultat enhet. Såsom i andra branscher styrs större beslut av strategisk vikt från en central organisation medan den dagliga driften sköts lokalt. Att driften sköts av en företagskedja innebär dock inte nödvändigtvis att de även äger hotellfastigheten.

Marknadsföringskedjorna, som vi tidigare nämnt, är en annan typ av hotellkedjor. Det är en sammanslutning av enskilda hotell som under en typ av paraplyorganisation samordnar byggandet av ett varumärke genom gemensam marknadsföring och i vissa fall även gemensam bokning. Ägandet av hotellen är alltså såsom fristående hotell men utåt mot kund agerar de som en homogen kedja. Från den gemensamma organisationen ställs krav kring lokal marknadsföring, bokningsarrangemang och kampanjer samt service och kvalitet. Hur avgiften från det enskilda hotellet tas ut för att ingå i samarbete varierar mellan olika marknadsföringskedjor men normalt bygger det på en fast kostnad, en rörlig med hänsyn till antal bokningar etc. och en omsättningsbaserad del.

Andra varianter av drift och ägande som förekommer inom hotellbranschen är franchising och managementavtal. Genom franchising köper en entreprenör ett färdigt hotellkoncept och betalar franchisinggivaren en avgift för utnyttjandet av

⁸⁵ Knowles, Tim *Hospitality management* (2001), s. 61 ff

konceptet inklusive ett gemensamt varumärke för alla franchisingtagare. Managementkontrakt bygger på att ett företag specialiserar sig på driften av hotellet medan ett annat sköter personalförsörjning och ett tredje eventuellt äger fastigheten.

Den enklaste formen av allians, samarbete och tillväxtstrategi är att ingå i en reservationskedja. I denna form av samarbete är det främst de administrativa rutinerna och distributionssystemet kring bokningar som ska ge konkurrensfördelar på marknaden. Gemensamt för kedjekoncepten, utom de företagsägda, är att man försöker sprida riskerna på olika aktörer. Vid en konkurs eller vid dålig lönsamhet är de rent ekonomiska konsekvenserna för kedjan minimala medan det största hotet är att det värdefulla varumärket blir nedsmutsat.⁸⁶

Olika former av managementkontrakt skapar maximal lönsamhetspotential till minsta möjliga risk och franchisingavtal välkomnar duktiga entreprenörer in i en bransch som inte längre är helt självklar för renodlade entreprenörer som tidigare kunnat starta med två tomma händer.

De helt fristående hotellen blir allt färre både internationellt och nationellt. I många fall finns det tecken på att de även blir allt mindre verksamheter med färre rum och kringarrangemang. Möjligheten till eget beslutsfattande, bättre organisatorisk flexibilitet och en närmare kontakt med kunden är de faktorer som litteraturen beskriver som fördelar med driftsformen.⁸⁷

4.4.2 Tillväxt genom kedjebildning

Kedjorna försöker nå organisk tillväxt, delvis genom utvecklandet av nya hotellkoncept, exempelvis fullständigt automatiserade hotell, men även genom att närma sig flygbranschen. Tekniskt avancerade bokningssystem, distributionskanaler och tanken kring olika serviceklasser inom ramen för en och samma verksamhet är vanligt förekommande.

Inom hotellbranschen ligger, utöver stordriftsfördelarna, nämligen även produktdifferentiering bakom skapandet av allianser och kedjor. Genom att skapa en hotellkedja som riktar sig till en viss kundgrupp kan man nå stordriftsfördelar inom själva produktdifferentieringen, vid exempelvis varumärkesskapandet. I förlängningen av detta skapas olika hotellkoncept inom hotellet. Kedjorna skapar unika sub- varumärken genom extra service, speciell personal och särskilda utrymmen och våningsplan inom hotellet där endast den utvalda målgruppen får vistas⁸⁸. Tanken med konceptet kring ett unikt hotell inom hotellet eller olika

⁸⁶ Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 30.

⁸⁷ Knowles, Tim *Hospitality management* (2001), s 62 ff

⁸⁸ Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 20.

varumärken för kedjor som ägs av samma hotellkedja är möjligheten att skapa god lönsamhet genom utnyttjandet av gemensamma resurser och kompetenser.

Uppköp av befintliga verksamheter är den dominerande strategin för tillväxt inom hotellbranschen.⁸⁹ Uppköpen blir allt vanligare då de stora aktörerna i allt större utsträckning ägs av olika typer av finansiella institutioner. Dess ägare ser till avkastningen på investeringen framför många andra värden och är beredda att sälja till den som betalar.⁹⁰ Förvärv och återförvärv har varit ledorden och många enskilda aktörer har bytt ägare och skyltat om både en, två och tre gånger under senare år. Ett exempel är att Scandics aktiva förvärvsstrategi som slutade med att de själva blev uppköpta.⁹¹

En strategisk allians syftar till att på bästa sätt, tillsammans med andra organisationers resurser och kompetenser, skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Syftet med alliansen är utöver bättre resursutnyttjande ofta även kostnadsreducering, effektivare marknadsföring, tillväxt och möjligheten att genom ökad konkurrenskraft överleva mot de gemensamt ägda hotellföretagen.

Hotellkedjorna kan få stor nytta av sitt varumärke då det kan ge access till vissa lönsamma kundgrupper i avsaknaden av en objektiv, internationell och enhetlig hotellklassificering. Kundgrupper som vid en klassificering skulle ha valt ett annat alternativ kan vinnas genom att varumärket förknippas med rätt värden och visioner. För de många fristående hotellen som håller hög klass innebär detta ett dilemma då det kostar mycket att bygga ett varumärke som kunden både litat på och betalar för.

Enligt International Hotel and Restaurant Association (IHA) har de kedjor som satsat på franchising och management koncepten lyckats bäst under 1990-talet. Till stor del beror detta på den fastighetsturbulens som den globala recessionen medförde under tidigt 1990-tal. En stark trend inom branschen har sedan dess varit att separera driften av hotell- och fastighetsverksamheterna.

Utöver driftsform har faktorer såsom ett välutvecklat besluts- och reservationssystem påverkat aktörernas framgång. De som riktat in sig på kärnverksamheten har också visat bättre resultat än de som har spridit sina risker genom diversifiering. Utöver ovanstående ganska konkreta strategiska val menar IHA att kunskapen om trender, omvärld och kundanpassade strategier har varit framgångsfaktorer för hela hotellbranschen.⁹²

Det kapitaltunga fastighetsbeståndet inom hotellbranschen har inte bara påverkat strukturen gällande fastighet och drift utan det har även påverkat kedjestrategierna. Intresset för att arbeta mot rent kostnadsledarskap har avtagit då

⁸⁹ Göran Granhed, Branschekonomen. SHR, Telefonsamtal 020517

⁹⁰ Knowles, Tim *Hospitality management* (2001), s 46 ff

⁹¹ [Http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=256&level=3](http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=256&level=3)

⁹² Persson, Kent, "Internationella hotellkedjor" (2000), s. 37.

den stora andelen fasta kostnader i branschen minskar den faktiska effekten. Trenden har istället blivit att efter de tunga åren i början på 1990- talet, då man skär kostnader inom organisationen, att allt mer övergå till tillväxt- och differentieringsstrategier.⁹³

4.4.3 Förändringar i den svenska branschstrukturen

Som framgår av resonemanget om den svenska hotellsektorn ovan har kedjorna en stark ställning på den svenska marknaden. Genom Hiltons köp av Scandic blir de utlandsägda företagen marknadsledande i Sverige med en marknadsandel på cirka en tredjedel av alla sålda rum. De svenska kedjorna står för endast 12 procent av rummen. Lägger man till boknings- och reservationssamarbeten växer siffran till ca 25 procent av marknaden. Totalt uppgår då hotellgruppernas ägande till ca 70 procent av marknaden fördelat på 600 anläggningar och de individuellt ägda hotellen står för övriga 30 procent. Antalet fristående hotell, såsom vårt fallföretag, i storleksklassen 50-100 rum utgör endast 140 stycken eller knappt 8 procent av det totala antalet anläggningar. Statistiken bekräftar den trend som beskrivs inom aktuell litteratur på området. 1991 hade hotellgrupper bestående av olika kedje- och varumärkessamarbeten en marknadsandel på 53 procent fördelat på ca 300 anläggningar. Sheraton representerade för 10 år sedan det enda utlandsägda företaget som agerade på den svenska marknaden. I dagsläget har vi en helt annan struktur i branschen.⁹⁴

I dagsläget finns det inga tecken på att trenden att bilda olika former av kedjor inom hotellbranschen är på väg att brytas. Vad som eventuellt sker är att strukturaffärerna och uppköpsstrategierna dämpas av den rådande ekonomiska oron. De som vill sälja hotell begär mer än vad dagens köpare med hänsyn till osäkerheten kring räntor och de närmaste årens ekonomiska utveckling är beredd att betala. En trolig utveckling är dock att antalet hotell som kommer ingå i olika typer av kedjesamarbeten kommer att öka då varumärkena har fått en allt större betydelse för branschens kunder i valet av hotell. Att gå mot strömmen och helt lämna marknadsföringskedjor och liknande samarbeten är och kommer att förbli något mycket ovanligt.⁹⁵

Med kunskapen om konsumtionstrender, branschens olika generella strategier, de praktiska strategiska beslut som varje organisation måste fatta kring drift, samarbeten, priser och hur detta gynnar kedjorna framstår vårt fallföretag som unikt. Grand Hotell i Lund och dess entreprenör har från att tidigare startat upp marknadsföringskedjor, agerat inom dem, nu valt att inte delta i någon typ av hotellkedja. Hur kan Grand gå mot strömmen och de rådande trenderna och vad har de som gör att de kan stå på egna ben?

⁹³ Göran Granhed, Branschekonom. SHR, Telefonsamtal 020517

⁹⁴ [Http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=293&level=3](http://www.shr.se/shr.html?c=30&sc=293&level=3)

⁹⁵ Göran Granhed, Branschekonom. SHR, Telefonsamtal 020517

5 Fallbeskrivning

Detta är en sammanställning av den empiri vi under arbetets gång har samlat in och bearbetat. Arbetet är, som framgår i kapitel 1, begränsat till perioden efter 1981 då nuvarande ägare Leif Paulsson tog över driften. Vi anser dock att för att detta ska gälla som ackurat företagsbeskrivning krävs bakgrunden till hur Grand Hotel kom i familjen Paulssons ägo.

Om inte annat anges bygger data på de intervjuer vi har genomfört. Vem som står bakom ett visst uttalande eller en viss åsikt har vi valt att väva in i den löpande texten medan de uppgifter som kommer ur sekundärdata förses med fotnot.

5.1 Ägarstruktur

Grand Hotel drivs av företaget Hotell och Restaurang AB Grand i Lund som, tillsammans med bolaget som driver hotellet Lundia och ett vilande bolag, ingår i en koncern. Moderbolaget heter Knut den Stores Hotell AB och ägs helt och hållet av familjen Leif och Ann-Christin Paulsson. Fördelningen av andelar familjemedlemmar emellan har däremot förändrats. I mitten på 1990-talet beslutade makarna Paulsson om att skänka de fyra barnen vardera 10 % i bolaget. Vid ett senare tillfälle har de fått ytterligare 2 % var. Detta ger således föräldrarna majoritet med 52 %.

5.2. Historik

Lund hade vid sekelskiftet knappt 17 000 innevånare och här fanns 581 studenter. Lund expanderade, 1856 kom järnvägen, på 1860-talet hade Carl Holmberg startat sitt Gjuteri och Mekaniska Verkstad som sysselsatte 300 personer. Samtidigt växte både universitetet och sjukhuset. En stad som denna behövde ett stadshotell som dels kunde hysa handelsresande men som också kunde erbjuda den lokala borgarklassen en plast för sitt umgänge.

Grand Hotel började byggas 1896 efter initiativ från flera av Lunds stora affärsmän som tillsammans hade bildat ett konsortium. Bygget påbörjades i oktober och planerades stå färdigt 1898. *Anno 1898* står att läsa vid entrén som dock inte slog upp sina portar för allmänheten förrän den 24 februari 1899 på grund av förseningar.⁹⁶

Sedan invigningen har hotellet bytt ägare ett tiotal gånger. Dagens ägare, familjen Paulsson kom till Grand 1981. Grand ägdes då av Lunds Kommun som 1979 hade

⁹⁶ K Arne Blom et al *Alla tiders Grand* (1999) -- Denna bok rekommenderas till den som är intresserad av en mer detaljerad berättelse om Grands historia.

köpt fastigheten av Sarabolagen. Dåvarande kommunstyrelseordförande Sverker Oredsson har i en intervju berättat om turerna kring detta köp och hur Grand Hotel till slut hamnade i familjen Paulssons regi.

Sarabolagen hade enligt Oredsson skött hotellet dåligt. Det hade få besökare och det var ingen trevlig atmosfär. När bolaget så beslutade sig för att sälja fanns det ett par olika intressenter med olika idéer om vilken verksamhet som skulle bedrivas. Bland dessa fanns även bröderna Paulsson men efter övervägande beslutade de sig för att inte gå in med bud eftersom hotellet var i stort behov av upprustning, berättar Leif Paulsson själv. Bland övriga var meditationscenter och kvinnocenter var på tal. Det var för kommunen viktigt att Grand bevarades som hotell och restaurang. Vid den tiden fanns det inte så många hotell i Lund och det ansågs viktigt för näringslivet och universitetet att det fanns ett centralt beläget hotell. Även Grand Hotels roll i Lunds kulturliv spelade in. Detta gjorde att kommunen beslutade att köpa Grand. Oredsson poängterar själv att det kan tyckas märkligt att en kommun med borgerlig majoritet fattar ett sådant beslut. Särskilt som det faktiskt, förutom ovan nämnda föreningar, fanns en enskild intressent. En fastighetsägare från Göteborg visade intresse. Denne hade dock inget gott rykte om sig, bland annat var han känd för att hålla höga hyror. Kommunen betraktade honom inte som seriös, Oredsson var själv ute och åt med intressenten och kunde därigenom bilda sig en egen uppfattning.

Man ansåg med andra ord att för att bevara Grand Hotel som stadshotell och restaurang i den gamla andan gjorde kommunen bäst i att själva köpa fastigheten. Moderaterna kom med några invändningar men till slut stod ändå samtliga partier bakom beslutet.

Nu kom frågan om att finna en lämplig entreprenör som kunde driva Grand Hotel enligt de krav som kommunen ställde på att rörelsen skulle drivas i god stil, att hotellet och restaurangen skulle vara en plats dit man kunde ta gäster av rang för representation. Enligt vad Oredsson minns förekom ingen formell anbudsgivning utan endast samtal med de intresserade. Förutom Paulsson fördes även samtal med dem som drev restaurangen på Akademiska Föreningen och även med en man som i högsta grad ansåg som intressant från kommunens sida – Frank Svensson. Frank Svensson var den som hade skött driften av Grand Hotel de åren hotellet ägdes av Sarabolaget. Frank Svensson fick som bekant inte arrendet men blev ändå kvar på Grand som källarmästare efter det att Paulsson tagit över. Frank Svensson är nu en av Grands legender. I boken Alla tiders Grand finns han omnämnd på fler sidor än både Fritiof Nilsson Piraten, som är starkt förknippad med Grand Hotel, och Leif Paulsson.

Arrendet gick som sagt till Leif Paulsson och hans bror Urban. Som Oredsson minns det berodde detta dels på att bröderna var de som kunde ta sig an arrendet rent ekonomiskt men naturligtvis var deras erfarenhet också avgörande. Bröderna Paulsson drev sedan drygt tio år tillbaka hotellet Lundia och var välkända för kommunen. Ingen betvivlade deras kompetens och det var ingen tvekan om att

Paulssons skulle kunna driva hotellet framgångsrikt och samtidigt bevara kommunens och Lunds intressen. Möjligen fanns en viss oro för att Paulsson skulle få en monopolliknande situation som ägare till de två största centrala hotellen. Men goda argument för hur ett samarbete hotellen emellan kunde gynna alla övervägde.

I samråd med bröderna Paulsson renoverades Grand för 14 miljoner kronor. En konsultfirma hade på uppdrag av kommunen beräknat kostnaderna för renoveringen till 40 miljoner men trots att man fick ner denna kostnad med hela 26 miljoner fanns det de som menade att det las för mycket pengar på Grand och att Grand enbart var till för överklassen. På invigningsdagen ordnade därför vpk en demonstrativ sopputdelning utanför det ståtliga hotellet.

Men så var alltså Grand åter öppnat och denna gång i familjen Paulssons regi.

5.2.1 Grand från 1981 och Paulssons syn på kedjor

När Paulssons 1981 fick arrendet var Grands systerhotell Lundia knutet till kedjan Best Western. Detta kom sig av att Leif Paulsson med brodern Urban 1972 hade varit med och bildat marknadsföringskedjan Inter S. Detta var en marknadsföringskedja för centralt belägna fullservicehotell med ca 25 hotell. Kedjan bildades som sagt i marknadsföringssyfte men Paulsson menar att man hade stort utbyte även på andra områden t ex vad det gäller gemensamt anordnad utbildning och benchmarking. 1978-79 var kritiska år för kedjan Inter S. Man tog beslutet att uppgå i kedjan Best Western. De hotell som inte ville ta det steget och valde att stå utanför hade inget vidare samarbete och kedjan Inter S upplöstes. Lundia valde att gå med i Best Western och fick med det tillgång till Best Westerns internationella bokningssystem.

Eftersom nu Lundia var knutet till Best Western var reglerna sådana att Grand Hotel kom med per automatik. Detta hade fördelar som den redan nämnda tillgången till bokningscentralen och också vissa fördelar vad det gäller storskalighet. Best Western hade förmånliga avtal med vissa stora leverantörer som t ex Pripps och Tvättman, men efter hand blev Best Western också som Paulsson uttrycker det *”mer och mer militant”*. Kedjan styrde priserna, bland annat ställdes krav på att Grand Hotel skulle utöka perioden för sommarpriser. Det ställdes också högre och högre krav på att hotellen skulle jobba hårt för att stärka Best Westerns varumärke. När man svarade i telefonen skulle man svara *”Best Western – Grand Hotel i Lund”* och det skulle även skyltas stort och tydligt med kedjans namn och logotype. Detta gjorde att det egna varumärket – Grand Hotel – kom i skym undan. Paulsson menar att Grand är ett så starkt varumärke i sig att man inte tjänar på att vara med i en kedja, utan snarare tvärt om. Grand är starkt förankrad lokalt, 75 % av bokningarna sker via en lokal bokare, och har avtal med allt större, och för den delen mindre, lundaföretag. Universitetet och sjukhuset är andra stora kunder.

Kedjetillhörigheten medförde naturligtvis också kostnader. Som medlem i Best Western betalade man en fast årsavgift, en avgift som var beroende på hur många rum hotellet har och sedan ytterligare en rölig avgift efter hur många bokningar man fick genom Best Western. Dessutom fick man böta om man inte uppfyllde kedjans olika krav.

Att vara så hårt styrd och tvingad att passa in i en viss ram strider också mot Paulssons filosofi. Paulsson beskriver sig själv som en person som vill ha spänning, tycker om att förnya sig och har lätt att ta upp nya idéer. Att vara styrd av de begränsningar som ett kedjemedlemskap innebär passar inte alls.

”Det finns både fördelar och nackdelar, men att kunna bestämma själv är trots allt viktigt” (Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund)

Allt detta ledde till att Paulsson, som han minns det, 1992 valde att ställa Grand Hotel utanför kedjan Best Western. Valet att stå utanför medförde färre bokningar under framförallt sommaren och helger. Detta är naturligtvis en nackdel men Paulsson menar, utan att ha några siffror att luta sig mot, att de bokningar som skulle tillkomma om man var med skulle inte vara värda priset att vara med. Den starka förankringen lokalt gjorde att man inte var i behov av ett bokningssamarbete. Paulsson tror också att bokningskedjorna nu, tio år senare, har förlorat kraft i och med att man kan boka via Internet.

När Grand Hotel blev fristående 1992 hade bröderna Leif och Urban Paulsson redan 1990 gått skilda vägar. Urban Paulsson ville starta något nytt och söka sig utomlands. Bröderna delade upp den gemensamma verksamheten och Urban fick på sitt bord en krog i Köpenhamn som bröderna hade startat tillsammans och Leif Paulsson fick det bolag som drev Grand Hotel och Lundia. I och med detta fick Grand sin nuvarande ägarstruktur.

Kring 1990, skulle kommunen sälja Grands fastighet. Denna var nu i betydligt bättre skick än den var när man köpte tio år tidigare. Dels hade man ju initialt varit tvungen att rusta upp hotellet för 14 miljoner, då främst kök och fläktsystem. Sen hade man även haft möjlighet att successivt renovera och bland annat utrusta alla rum med badrum redan i början av 1980-talet.

I slutet av 1980-talet blev det kärvare för kommunen och kommunen ville som redan nämnts sälja fastigheten. Detta var också i linje med kommunens dåvarande politiska färg – d v s blå. 1990 fick Paulsson erbjudandet att köpa Grand för 30 miljoner. Paulsson hade förköpsrätt och förhandlingarna gick så långt så att det fanns ett beslut och Paulsson skulle få tillträde i oktober. I september var dock läget annorlunda än när förhandlingarna om köpet inleddes. Kommunen hade bytt ledning, och då också färg, men framför allt var det ekonomiska läget ändrat. Det var tydligt att man stod inför en svår lågkonjunktur. Leif Paulsson drog öronen åt sig och eftersom det inte fanns ett skriftligt avtal och muntliga avtal inte är bindande vid fastighetsaffärer så kunde han bryta affären i sista stund.

Lågkonjunkturen och fastighetskraschen gjorde att det inte fanns några andra köpare och fastigheten blev kvar i kommunens ägo.

I mitten på 1990-talet kom Paulsson och kommunen överens om en investeringsplan och fastigheten började renoveras uppifrån och ner. Det var små förändringar och inte helt i den omfattning och stil som Paulsson hade föredragit. 1997 tog kommunen igen beslut om att fastigheten skulle säljas. Enlig boken Alla tiders Grand höll fastigheten på att gå Leif Paulsson ur händerna men 1998 stod köpet ändå klart och han fick köpa Grand för 35 miljoner. För att finansiera köpet gjordes en så kallad sale and lease-affär där fastigheten omedelbart såldes vidare till Nordisk Renting för samma pris. Nordisk Renting är ett kommanditbolag där Förvaltningsbolaget Grand Hotel i Lund KB är komplementär. Leasingavtalet innehåller en rättighet att köpa tillbaka fastigheten vid vissa förutbestämda tidpunkter. Det finns även och noggrant ordnade avtal för investeringar underhåll. Grand Hotel AB hyr alltså fastigheten av Nordisk Renting men man fick med denna affär möjlighet att fortsätta den redan påbörjade renoveringen, nu i snabbare takt och i efter sitt eget tycke. I mars 2001 var den omfattande renoveringen av rum, matsal, festsalar och källarplanet, som kallas Nedre Grand, färdig. Ett projekt återstår och det är att bygga en handikapphiss som ska gå på utsidan där nuvarande handikappentré ligger.

5.3 Grand Hotel i internt fokus

5.3.1 Grand Hotels verksamhet

Hotell⁹⁷

Grand Hotel har idag 84 rum med 116 bäddar fördelat på 32 dubbelrum och 52 enkelrum. Av dessa 84 rum är 14 rum så kallade VIP rum. VIP rummen är lite större rum med mer påkostad inredning. Det kan vara små saker som en kristallkrona i badrummet som gör att det känns lite lyxigare. På VIP rummet får man också morgonrock och linnehanddukar, vilket inte ingår i ett standard rum. VIP rummen är med andra ord lite finare men samtliga rum är sedan 1997 renoverade. Grand Hotel, och då särskilt Ann-Christin Paulsson, är mycket noga med Grands interiör. Det finns en tydlig balans mellan att bevara det gamla och samtidigt vara modern. Man arbetar för att behålla Grands anrika atmosfär men i alla rum finns de bekvämligheter man kan förvänta sig av ett modernt hotell, WC med dusch/bad, TV och telefon. För den som betalar extra finns även möjlighet att få minibaren på rummet fylld, koppla upp sig mot Internet, få byxorna pressade mm. På Grand Hotel är service a och o och det mesta går att ordna.

Av Grands gäster är en stor del affärsresande och för de som inte vill koppla upp sin egen dator på rummet finns det möjlighet att arbeta i hotellet business lounge,

⁹⁷ Detta och följande stycke: <http://www.grandilund.se/> 2002 05 15 tillsammans med komplettering från Grands reception.

som visserligen är liten och funktionell. Den som inte vill arbeta hela tiden kan koppla av i det Grand kallar sin relaxavdelning. Denna inreddes 2001 i Nedre Grand. Relaxavdelning är möjligen ett lite för stort ord, men här finns en bastu och möjligheter att träna med hjälp av ett löpband, en sandsäck, en motionscykel och en gymmaskin.

Rumsservice går att få 06.00-24.00 och kostar 25 kronor. Det går att få allt från menyn upp till rummet.

För att säkra kvaliteten på sitt logi genomför Grand regelbundna enkätundersökningar bland sina gäster. Dessa ligger sedan till grund för arbetet med att förbättrar hotellets tjänster.

Säkerhet

På Grand arbetar man inte bara aktivt för att säkra kvaliteten på sin produkt man arbetar för gästens säkerhet. Grand tillhandahåller värdefack för den som vill ha sina saker i tryggt förvar men ser också till gästens personliga säkerhet. På alla rum finns rökdetektorer och personalen utbildas kontinuerligt i säkerhetsfrågor och första hjälpen. Man har inte möjlighet att genomföra större brandövningar eftersom hotellet alltid har gäster som man inte vill skrämman upp i onödan men däremot görs övningar där man fyller enskilda rum med rök.

På Grand Hotel har man även erfarenhet av säkerhetsarbete kring särskilt utsatta personer såsom politiker och högt uppsatta företagsledare. I situationer där det finns en hotbild mot en gäst är det säkerhetspolisens ansvar att skydda personen men Grand har en viktig roll i att underlätta och stödja deras arbete.

Miljöpolicy

Grand Hotels engagemang sträcker sig även utanför hotellets väggar. Husfru Ing-Marie Albertén berättar att man har en uttalad miljöpolicy och hoppas på att i augusti 2002 bli miljömärkt av Svanen. Den största biten av miljöarbetet är kopplat till städrutinerna. På Grand används endast så kallade mirakeltrasor, en miljövänlig städtrasa som inte kräver rengöringsmedel för att det ska bli rent. Vid städning av toaletter används citronsyra, som gör precis lika rent som ett kemikaliskt rengöringsmedel. Handdukar byts endast om den gamla är slängd på golvet och i standard rummen byter man inte lakan under gästens vistelse. Man menar att hemma byter man vanligtvis inte lakan flera gånger i veckan och då behöver man inte göra det på hotellet heller.

Hotellet har idag möjlighet att källsortera allt utom plåt. Gästerna behöver inte sortera, på rummet finns bara en papperskorg. Däremot sorterar den person som tömmer papperskorgen vid städning innehållet, om den inte innehåller t ex för mycket snus eller annat som kan vara otrevligt att hantera.

På rummen används endast riktiga glas som diskas en gång per dag, och diskmedlet är naturligtvis miljömärkt. Det har varit diskussion om att ersätta den

traditionella hotelltvålen med flytande tvål i större behållare, men än så länge har man valt att behålla den lilla engångstválen. Tvålen är dock märkt som bra miljöval.

Restaurang

Restaurangen fick också ett lyft efter reoveringen 1997 då man bland annat bytte mattor och golv och fick nya möbler. Restaurangen delades då upp i matsal, veranda och bar. Det är vad man skulle kunna kalla en öppen planlösning men de olika sektionerna markeras diskret men tydligt med olika golv och olika möbler. Där finns 180 platser varav 100 i den traditionella matsalen. Historiskt sett har Grands matsal gästats av stora kulturpersonligheter som Sten Broman, Fritiof Nilsson Piraten och Falstaff Fakir. Idag är gästerna i matsalen i huvudsak sällskap ute i företagsrepresentationssyfte.

Verandan har återfått det gamla namnet Gambrinus och kan ses som ett lättare alternativ till den pampiga matsalen. Borden i Gambrinus har inga vita dukar och här serveras en liten enklare meny. Halil Esberk berättar att tanken med detta är två. Dels är Gambrinus tänkt som en plats där de affärsresenärer som bor på hotellet kan koppla av på kvällen. Efter en stressig dag i möten vill man kanske inte sitta i en fin och traditionell men ack så stel matsal. Kanske vill man bara äta något lättare och samtidigt gå igenom material till morgondagens möte. I Gambrinus är det mer avslappnat och som det står på Grands hemsida ”stil går före klädstil”.

Denna mer spontana och enklare stil ska även locka nya, yngre, gäster till Grand. För att göra ett besök på Gambrinus ännu enklare har man byggt en ny trappa till dörren på hörnan ut mot Klostergatan. Gambrinus gäster slipper därmed gå in genom Grands pampiga entré som lätt kan få en 27 åring i jeans att känna sig mer vilsekommen än välkommen. Men de nya yngre kunderna är i högsta grad välkomna. Dels eftersom det kanske för Grand ännu närmare Lund men framför allt ser man Gambrinus yngre gäster som potentiella framtida gäster i representationsmatsalen.

Halil Esberk berättar att satsningen på Gambrinus har varit mycket lyckad men att man skulle kunna göra ytterligare omorganisationer för att få bättre lönsamhet. Det skulle t ex göra storskillnad om de kunde minska antalet platser i matsalen för att på så sätt få bättre kapacitetsutnyttjande och lägre kostnader för personal. Men han har inte fått gehör för sina idéer. Detta tyder möjligen på att Grand Hotels ägare och VD Leif Paulsson är mer intresserad av att bevara matsalens ursprungliga prägel än att eventuellt öka avkastningen.

I vinkeln mellan Gambrinus och matsalen ligger Grands bar. Här jobbar nationellt erkända bartenders och baren har ett exceptionellt utbud av malt whiskey och bra viner. Viner är lite av Grands specialitet. Leif Paulsson är själv mycket intresserad

av vin och detta privata intresse utvecklades till en affärsidé.⁹⁸ Grand ordnar vinprovningar och den som är intresserad kan även få en visning i vinkällaren.

Festvåningar

På Grand Hotel finns sex olika salar och salonger där man kan arrangera fester för mellan 70 och 250 personer. Salarna är liksom rummen nyligen renoverade och har alla olika karaktär. Här arrangerar Grand privata fester som bröllopsmiddagar, födelsedagsfirande och jubileum i olika prisklasser. Här håller man även sina egna och evenemang i samband med stödföreningen Grandiosa. Detta återkommer vi till nedan.

Konferens

Grand har totalt nio salar där man kan erbjuda konferenser för sällskap från 8-250 personer. I den nyligen färdigställda delen som kallas Nedre Grand finns tre mindre lokaler som har karaktären av sammanträdesrum. Det största av de tre rummen har plats för ca 15 personer kring ett ovalt bord. I denna sal finns en stationär LCD-projektor för visning av PowerPoint-material. I den andra två mindre rummen finns ingen sådan utrustning. Grand kan själva tillhandahålla en OH-projektor men om så önskas kan de även ordna annan utrustning utifrån.

Det finns endast en större konferenssal, Piratensalen på entréplan. Konferensavdelningen delar lokaler med festvåningen. Lokalerna möbleras om efter arrangemang och på så sätt kan en lokal i princip utnyttjas dygnet runt.

Garderob

Garderoben på Grand Hotel i Lund drivs vid sidan av hotellets av en entreprenör som mot arrendeavgift får bedriva sin verksamhet i Grand Hotel. Garderoben har skyldighet att vara bemannad då större sällskap vistas på hotellet. Garderoben har också skyldighet att följa Grands policy med service och kvalitet som högsta prioritet. Kostym och slips är en självklarhet för garderobsvaktmästaren. Personal i garderoben förväntas även hjälpa till med små göromål, om det exempelvis behövs ringas efter taxi, hålla snyggt i hotellfoajén, informera om hotellet etc.

Ett löpande samarbete sker med restaurang och konferens vad det gäller planering av ankommande gäster samt betalningar av tamburavgift som ska gå på nota eller faktureras.

För att tillsammans komma överens om gemensamma mål och värderingar anordnar Leif och garderobsvaktmästarna, ett möte en gång per år.

⁹⁸ K Arne Blom et al, *Alla tiders Grand* (1999), red s. 104 ff

5.3.2 Affärsidé, mål och strategi

Grands vision är att vara den självklara mötesplatsen för kultur, tradition och upplevelser i Lund och Skåne. För att kunna leva upp till detta har man formulerat affärsidé och strategier som väl ska passa in i ramen för denna vision.

Grands affärsidé är att som ledande hotell/restaurang i Skåne erbjuda en unik service, miljö och atmosfär vad det gäller måltider, festarrangemang, konferenser samt övernattningar. Denna affärsidé grundar sig fortsättningsvis på att Skåne byts ut som geografisk utgångspunkt till förmån för den expanderande Öresundsregionen.

Grand arbetar kontinuerligt för att öka sin konkurrenskraft. Strategierna som tas fram går ut på att hitta nya tillväxtsegment, rekrytera personer med rätt profil, utbilda personal förbättra arbetsfördelning och kommunikation. Vidare arbetar man för att ta fram en effektivare organisation och att förtydliga Grands varumärke med kvalitet och service. Det är viktigt att alla anställda på hotellet sätter sig in i och uppfattar de strategier man sätter upp om man ska kunna nå upp till den ambitiösa affärsidén.

Ett sätt att få ut maximalt av rådande efterfrågan på hotellrum är att tillämpa flexibel prissättning på hotellrum. Camilla Olsson påpekar vikten av att Grand vägar ta bra betalt när efterfrågan är hög.

Gambrinus i grand matsal är ett exempel på hur Grand har nått ut till ett nytt kundsegment. Genom att lokalisera det till baren har man lyckats med att skapa en mindre ”tvungen” stämning. Mycket snart visade det sig att detta var ett exempel på en vinnande strategi.

Att leva efter vision är inte det enklaste. Leif Paulsson är dock mannen att ta på sig en sådan utmaning. Lågkonjunkturen i början av 90-talet gör sig fortfarande påmind hos honom. Det var med nöd och näppe han då klarade Grand ur krisen. Med den erfarenheten rikare, tacklar han taktiskt de konjunktursvängningar som är så kännbara för branschen. Paulsson poängterar vikten av att hela tiden se upp och hänga med i den ekonomiska utvecklingen.

”Det gäller att vara beredd att agera, hela tiden vara på bettet för att hänga med. Man får ta det lugnt i sämre tider och gasa vid uppgång”.
(Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund)

År 2001 genomgick Grand en organisationsförändring. Fyra heltidstjänster rationaliserades bort eller fördelades på övrig personal. Förändringen genomfördes med hänsyn till tron om man stod inför en annalkande lågkonjunktur. De fyra tjänsterna som försvann var: en hovmästare, en sommelier tjänst, en kock samt tjänsten som marknadschef. Vid rationaliseringen var Paulsson noga med att ta hänsyn till Grands gäster. Han poängterar att fokus hela tiden måste ligga hos

gästen. Detta är också förklaringen till att exempelvis tjänsten som marknadschef togs bort till förmån för en komplett receptionsstab. Organisationsförändringen resulterade även i att man drog ner på extrapersonal.

VD, Leif Paulsson menar att Grand, efter de genomförda omplaceringarna och personalrationaliseringarna, står stabilt och är en slimmad effektiv organisation. Detta gör att de bättre kan möta de ekonomiska cyklerna. Paulsson har praktiska erfarenheter kring svängningarna i ekonomin, men är osäker på den närmaste framtiden. Han berättar dock att kunder som drabbas av konjunkturedgångar och skär ner på konferenser och dylikt på Grand, ofta kompenseras av andra. Förklaringen ligger i Grands kundsegment, varav flera inte är så konjunkturkänsliga. I den kundkategorin återfinns exempelvis Universitets-sjukhuset i Lund samt Lunds Universitet.

En annan aspekt som av Leif Paulsson beskrivs som en framgångsfaktor vad det gäller Grands förmåga att stå utanför en kedjekonstellation rör ägarskapet av Grands fastighet. År 1990 backade Paulsson ur erbjudandet av kommunen att köpa Grand. När lågkonjunkturen och fastighetskrisen var ett faktum i början av 1990-talet stod Paulsson inte som fastighetsägare med förpliktelser gentemot långivare och klarade sig på så vis undan. Ägarstrukturen idag ser Paulsson även den som en framgångsfaktor. Att Grand hyr fastigheten gör att man fullt ut kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet. På sikt är det dock meningen att man ska köpa tillbaka fastigheten.

5.3.3 Organisation

Grand Hotel i Lund kännetecknas av en platt organisationsstruktur med olika ansvarsenheter med avdelningschefer på lokal nivå. De olika ansvarsenheterna definieras enligt följande: *Receptions och konferens*: Receptions- och konferenschef; *Hus, fastighet*: Husfru; *Restaurang*: Restaurangchef; *Kök*: Köksmästare samt en ansvarig för försäljning och festvåning. På central nivå finner man VD, ekonomichef och även ansvarig för hotellets inredning. (Se bilaga.) Garderoben på Grand finner man utanför hotellets verksamhet. Den arrenderas av en entreprenör med skyldigheter att verka inom ramen för Grands policy. Organisationsschema återfinns i bilaga 6.

Varje avdelningschef är budget- och personalansvarig, för respektive område. Leif Paulsson anser det viktigt att avdelningscheferna är så självgående som möjligt och poängterar att han och ekonomichefen framförallt ska fungera som bollplank för idéer om den fortlöpande verksamheten.

Även om vi ser tecken på decentralisering så fattas i praktiken beslut på central nivå. När beslut fattas på lägre nivå så kan man urskilja en tyst överenskommelse att det förankras på högre nivå.

Hur viktig organisationen inom ett hotell än kan verka har den ingen funktion om gästerna uteblir. Därför är det ytterst viktigt att hela organisationen tillsammans strävar efter att förstå gästen och dennes förväntningar på service och kvalitet. En tillfredsställd gäst är en återkommande gäst. När vi pratar om detta med Receptions och konferenschef Camilla Olsson, betonar hon också vikten av en nöjd gäst då denne sprider positiv ”word-of-mouth” och på så sätt marknadsför Grand Hotel i Lund.

Det är naturligt att arbets- och ansvarsfördelning resulterar i att olika roller inom Grand skapas. Rollerna på Grand formas till stor del efter gästernas behov samt genom formella och informella vägar. Ju fler roller som skapas desto mer komplicerad och differentierad blir organisationen. På grund av detta är det av yttersta vikt att kommunikationen på hotellet fungerar så att alla medarbetare förstår varandra.

Just kommunikationen mellan ledning och enheterna har varit något bristfällig på Grand i Lund. Enligt Camilla Olsson har det förekommit diskussioner om att anställa en vice VD, hotellchef, som skulle fungera som länk från alla avdelningarna till högsta ledningen och ledningens länk till avdelningarna. När vi tar upp frågan med VD Leif Paulsson menar han dock att en hotellchef är överflödig i en så liten organisation som Grand Hotel. Camilla Olsson tror dock att det eventuellt beror på att Paulsson har svårt att definiera dennes uppgifter samt att han möjligtvis kan känna att han själv skulle driva bort något från verksamheten.

”Alla deltar i den dagliga produktionen. Grand har en väl fungerande organisation utan byråkrati, som vice VD och sånt skulle kunna innebära.” (Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund)

Trots ovannämnda citat tycks känslan vara den omvända på lokal nivå där arbetet ibland kan bli onödigt komplicerat och tungrott i byråkratin då kommunikationen inte fungerar optimalt. Här ska dock sägas att den ändå fungerar bättre än förut. Medveten om problemet med kommunikation har man mellan avdelningarna kommit bättre överens om skiljelinjer, som, enligt Camilla Olsson resulterat i ”mindre brus”.

Till detta tillkommer att det informationsblad om hotellets aktiviteter, som delas ut till alla enheterna, blivit mer detaljerad. Även bokningssystemet ”Fidelio Sales and Catering”, som alla avdelningarna har tillgång till, bidrar med kontinuerligt uppdaterad information om aktiviteter, priser och dylikt.

5.3.4 Ledning

VD – Leif Paulsson

Som VD och ägare av Grand Hotel i Lund framstår Leif Paulsson som den på förhand givne mannen att verka inom hotell- och restaurangbranschen. Det var dock långt ifrån en självklarhet att han skulle in på den banan. Visserligen började Paulsson som ”smörgåsnisse” i unga år. Han berättar för oss att han redan då började präglas av och förstå service och kundbehov, men snart fick han andra tankar. Han fick möjlighet att resa till USA på traineutbyte. I USA stannade han så länge han kunde. Tiden spenderades med att jobba och besöka olika platser i USA. Bland annat skördade han ris och var verksam som snickare. Tiden efter resan skilde sig mycket åt från sysselsättningen idag. Karriären höll på att få en ny inriktning då Paulsson gjorde FN –tjänst, både i det militära såväl som det civila.

Väl hemkommen till Sverige började Paulsson snart sysselsätta sig med det som skulle utmärka hans framtida karriär. Leif Paulsson öppnade på 1960-talet tillsammans med brodern Urban Grifo-grillen vid Knut den Stores torg. Det var en liten verksamhet med bara tre anställda och bröderna fick själva arbeta hårt för framgång. Praktiska erfarenheter räckte dock inte till, ansåg Paulsson, som snart var sysselsatt med att även läsa kvällskurser i företagsekonomi. Bröderna Paulsson fick, som nämnts ovan, i slutet av 60-talet överta hotellet Lundia och nästa förvärv var restaurangen Copenhagen Corner vid Rådhusplatsen i Köpenhamn.

Framgången med Grand Hotel i Lund beror till stor del på just ovan nämnda erfarenhet Paulsson besitter samt det engagemang han har som entreprenör. Tillsammans med Leif Paulsson har vi försökt utröna de faktorer som spelar roll, när man går in i en verksamhet för att lyckas.

”Alla har olika förutsättningar, men det viktiga är att vara engagerad och lägga ner mycket jobb. Det gäller att lyssna och man får aldrig vara rädd för att kasta in sig i nya projekt.” (Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund)

Sverker Oredsson beskriver Leif Paulsson som med oerhörd drivkraft, nästintill framfusighet, får saker och ting gjorda. Just engagemanget i de projekt han företar sig förklarar till viss mån också valet att låta Grand idag stå utanför en hotellkedja. För även om det nu skulle vara fördelaktigare för Grand att faktiskt ingå i en kedja så är det nödvändigtvis inte den bästa lösningen för Paulsson. Han håller med i vår teori om att det kanske är just känslan av att kunna utforma sin egen verksamhet som är av störst vikt.

Det finns både för och nackdelar med en stark ensam ledare som Leif med både VD- och ägarroll. Till fördelarna hör hur Leif ständigt är närvarande på Hotellet. Han är insatt i det mesta alltifrån vilka rätter som serveras i matsalen till hur många rum som är uthyrda. Han tvekar heller inte med att hjälpa till med olika

sysslor när han är på Grand. Enligt Camilla Olsson kan det röra sig om allt från att servera vin till att svara i telefonen i receptionen.

Paulsson vill vara nära sin verksamhet. Det är viktigt att han får höra vad gästerna säger och tycker. Detta gäller även personalen. Camilla Olsson berättar, att när det är mycket extrapersonal på hotellet, så tvekar inte VD:n att gå omkring och fråga alla obekanta ansikten om vad de heter. Närvaron gör också att personalens tolkning av hur service och kvalitet ska levereras får en klar bild, på golvet, från högsta ledning. Paulsson är en del i lagarbetet.

Camilla Olsson anser att sättet att styra, trots VD:n kontroll, är demokratiskt. Paulsson är inte den som förkastar nya idéer som avdelningscheferna kan ha, vilket är viktigt henne själv:

”Varför ha en massa idéer om man inte får göra något av dem.” (Camilla Olsson, Receptions- och konferenschef, Grand Hotel i Lund)

Till nackdelarna hör kanske bristen på kommunikation. Ledningsbeslut från central nivå kan komma från alla håll och kanter. Och trots att Paulsson välkomnar nya idéer, som nämnt, så berättar Camilla att han ibland kan vara lite sträng vad det gäller att försvara av sina egna idéer och tankar. Ibland är det enkelt Paulssons ord som är lag och det går varken att vrida eller vända på. Som förändringsbenägen entreprenör kan det också ibland vara svårt att få en klar bild av en företagen specifik åtgärd.

Ledningsgrupp

Ledningsgruppen består av avdelningscheferna samt VD och ekonomichef. Två gånger i veckan har man ledningsgruppsmöte där alla avdelningscheferna är närvarande. Tidigare träffades ledningsgruppen endast en gång i veckan, men enligt Camilla Olsson är de utökade veckomötena ett led i att förbättra kommunikationen och då även organisationen som helhet. På mötena byter man erfarenheter och planerar. Varje avdelning rapporterar om budgetuppföljningen och den allmänt löpande verksamheten.

Styrelsen

Grand Hotels styrelse består av 3 externa ledamöter samt Leif och Ann Christine Paulsson. Paret Paulssons fyra barn fungerar som suppleanter. Värt att nämna i sammanhanget är att de externa ledamöterna innehar olika kompetenser som kan vara till stor nytta för Grand. Paulsson beskriver en av styrelsemedlemmarna som entreprenör, en annan har erfarenheter från fastighetsbranschen och den tredje är advokat. Två av medlemmarna har varit engagerade i styrelsen i över 25 år vilket tyder på ett stort engagemang i verksamheten. Med på styrelsemötena är även den externa revisorn.

5.3.5 Personal

Personalens kompetens och branschkunskap är ett viktigt konkurrensmedel för Grand i Lund. Det handlar om att sätta sig in i och förstå kundens behov. Personalen måste lyssna på gästen och agera därefter, baserat på den kunskap de besitter. Denna serviceanda är också kännetecknen för hotellets personal. Ibland verkar det nästan som om personalen värderar service högre än vad gästen gör. Camilla Olsson tror att branschen över huvud attraherar en viss typ av människor som är speciellt engagerade i sitt arbete och som har ett eget intresse av att leverera god service.

Vidare berättar hon att en mängd aktiviteter görs för att höja kompetensen inom hotellet. Dels har man vissa individuellt utarbetade utvecklingsplaner, som man utgår från när man planerar en specifik utbildning, exempelvis kurser om bokningssystemet "Fidelio". Dels har man allmänt kompetenshöjande aktiviteter. Det kan röra sig om att en eller flera enheter besöker mässor, studiebesök på andra hotell, går kurser och lyssnar på föredrag om service.

Varje enhet har, enligt budget, resurser att tillgå för kompetenshöjande aktiviteter. Vad man exakt gör beror mycket på vad som finns tillgängligt samt vad som är aktuellt i branschen.

Grand Hotel har som målsättning att rekrytera personal med rätt profil. Varje tilltänkt anställd får skickat en broschyr över Grands policy och det har faktiskt hänt att personer har tackat nej efter att ha läst denna. Syftet med att skicka ut denna broschyr redan innan intervju är att man vill nå dem som kan snabbt kan identifiera sig med Grand. Enligt både VD och receptions- och konferenschefen är det inte uteslutande utbildningen som avgör.

"Det gäller att finna personer med rätt kompetens, men framförallt personer med rätt attityd!" (Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund.)

Visserligen är personalen oerhört viktig för Grand. Verksamheten praktiskt taget står och faller med de anställda. Men man ska inte tro att personalen på de olika avdelningarna har byggt upp en sådan spetskompetens att de inte är utbytbara. Ju längre man jobbat på Grand desto bättre förtroende och ansvarskänsla får man gentemot gästerna och övrig personal, men enligt Camilla Olsson är inget unikt.

"Visst kan man bygga upp lojalitet och ansvarskänsla men ingen är oersättlig" (Camilla Olsson, Receptions- och konferenschef, Grand Hotel i Lund.)

Det fanns tidigare planer på att utarbeta ett vinstandelssystem för samtliga fast anställda på Grand Hotel. Dessa planer genomfördes aldrig. Varför har vi inte riktigt fått svar på, men mycket tyder på bristande fokus kring ämnet på

ledningsnivå. Hur systemet rent praktisk skulle fungera har vet vi heller inte, då endast planer fanns och inga konkreta mallar gjordes upp.

Det finns bara en avdelning som har ett utarbetat provisionssystem och det är Receptionen. Provisionen baseras på de sista fyra rummen som säljs per dag. Personalen som jobbat vid tillfället får dela på en procentsats av intäkten för dessa. Summan av provision varierar något beroende på aktuell prissättningen av hotell rummen.

5.3.6 Grand Hotel i siffror

Den ekonomiska utvecklingen

Grand Hotel gick de första åren i början av 1980-talet lite bättre än man hade kalkylerat med. Det arrende Paulssons betalade till kommunen hade dels en fast del och dels en rörlig del som var knuten till omsättningen. Att det gick bra redan från början gjorde att kommunen fick in mer på arrendet än vad man hade räknat med och detta överskott kunde investeras i fastigheten.

På frågan om hur den ekonomiska utvecklingen har varit under de år som Leif Paulsson har varit med och drivit Grand Hotel får vi svaret att Grand Hotel följer branschen i stort, när det är dåliga tider för branschen så är det dåliga tider för Grand. Paulsson har inte uppfattningen att Grand under någon period har gått i motsatt riktning. Däremot har Grand under dåliga perioder, främst tänker vi på krisen 1990, drabbats lindrigare än många andra.

Slutet av 1990-talet fram till år 2000 gick det, som för branschen i övrigt, stadigt bättre för Grand, se diagram nedan. Nettoomsättningen ökade från 1997 – 2000 med 15 miljoner.⁹⁹ I samband med årsredovisningen 2000 spådde man en fortsatt positiv utveckling av omsättning och resultat men på grund av den allmänna konjunkturedgången uteblev denna ökning och det blev i stället en marginell nedgång. Nedgången till trots ligger man även 2001 högt över 1999 år nivåer.¹⁰⁰

Figur 5.3.6:1: Grands ekonomiska utveckling

⁹⁹ Årsredovisning för räkenskapsåret 2000, Hotell och Restaurang AB Grand i Lund

¹⁰⁰ Årsredovisningen för 2001 är i skrivande stund inte underskriven av revisor och styrelse. Vi kan därför inte hänvisa till några siffror.

Inför 2002 ser det åter igen ut att vända uppåt. Som läget är nu står sig Grand mycket starkt. Så gott som hela fastigheten är renoverad och detta gör att man inte behöver befara oväntade utgifter för akut underhåll. Paulsson menar att man med detta har mycket god kontroll på sina utgifter. Detta gör att Grand tror sig kunna stå emot dåliga tider bättre än man har gjort innan, och sannolikt även bättre än sina konkurrenter.

Nyckeltal i jämförelse med branschsnittet

Viktiga nyckeltal i branschen är *genomsnittlig rumsintäkt* och *revpar*. Revpar är ett mått för den genomsnittliga intäkten per tillgängligt rum. Detta är högst intressant eftersom hotellbranschen har en generellt låg beläggningsgrad, just nu på 47 %. Grand står sig bra mot snittet med en genomsnittlig beläggningsgrad på 55%-60%.

Grand Hotel är ett hotell i den övre prisklassen, med en genomsnittlig rumsintäkt på 1050 kr mot branschsnittets 799. Detta tillsammans med den högre beläggningsgraden gör att Grands revpar ligger långt högre än branschens, knappt 600 jämfört med branschens 366.

Figur 5.3.6:2: Fördelning av intäkter

Diagrammen ovan visar en avsevärd skillnad i hur intäkterna är fördelade mellan de olika verksamheterna på Grand i förhållande till branschens genomsnitt. Tittar vi på logisidan står denna för hela 60 % av intäkterna medan de på Grand, trots hög revpar, bara utgör 41 % av intäkterna. Därmed är Grand troligen inte lika beroende av efterfrågan på logi som många andra i branschen. Uppgiften om restaurangintäkter innefattar även intäkter från arrangemang i festvåningarna, men det är likväl avsevärt mycket högre än branschgenomsnittet. Leif Paulsson framhåller detta som en styrka. Även om efterfrågan på logi och konferens viker finns det alltid de som vill fira sina högtider på Grand Hotel.

Även vad det gäller fördelningen av kostnader skiljer Grand sig från genomsnittet. Högre personalkostnader och högre kostnader för råvaror visar att Grand Hotel sannolikt är mer angelägna om service och kvalitet än det genomsnittliga hotellet. Som vi tidigare nämnt i samband med omorganisation är Grand noga med att

man, om man behöver skära kostnader, drar ner på över head kostnader i första hand. Allt för gästen ska drabbas i minsta mån.

5.4 Grand Hotel i externt fokus

Med en beskrivning av Grands egen uppfattning kring kunder och leverantörer vill vi tydliggöra hur Grand bedömer sin konkurrenssituation. Det finns en mängd olika köpare av de tjänster som Grand med stöd från sina leverantörer erbjuder och kund- och leverantörsgruppen går inte att beskriva som någon heterogen, självklar och lättidentifierad grupp.

5.4.1 Kundrelationen

Receptionschef Camilla Olsson inleder med att betona att Grands kunder alla har sina speciella behov. Kundernas krav på service, kvalité och pris varierar också inom Grands kundgrupp.

Målet för Grand är locka lönsamma kunder men vägen till att finna dessa och separera dem från övriga potentiella kunder är lång och komplicerad. Trots att 80-85 procent av kunderna utgörs av affärsresenärer är det enligt Camilla Olsson inget önskemål att enbart fokusera verksamheten på denna kundgrupp. Kunder som ställer krav vilka naturligt kan matchas med hotellets befintliga resurser och kompetenser är naturligtvis attraktiva. Faktorer som kundens framtida tillväxtpotential som hotellkund och vilka kostnader som betjäning av kunden medför måste enligt Camilla Olsson också tas hänsyn till i kundrelationen.

För Grand är det lika viktigt att identifiera trender bland sina kunder som att följa den demografiska förändringen bland dem. Hotellet upplever att både det nationella och internationella affärslivet genomgått och fortfarande genomgår en typ av generationsskifte. Det är viktigt att Grand uppmärksammar, analyserar och utvecklar sin verksamhet i enlighet med densamma. När det gäller privatresenärerna vill Camilla Olsson uppmärksamma och kalibrera sina erbjudanden enligt rådande bransch- och konsumtionstrender i Sverige och omvärlden.

Att strikt följa trender och ständigt förändra verksamhetens erbjudande och koncept för att kundanpassa kostar mycket. Valet av vilka kunder som man vill inrikta sig mot är av denna anledning något som Grand upplever som svårt. Med ovanstående resonemang menar de att det är många faktorer som påverkar kostnaderna och därmed lönsamheten för olika kundgrupper i olika riktningar.

Grand har ett antal riktigt stora kunder som enligt ekonomichefen, Jörgen Uddenäs, totalt sätt står för en stor del av den totala beläggningen under året. Mot dessa kunder jobbar man med årliga avtal där förhandlingarna kring, volymer, pris

och möjligheten att om- och avboka diskuteras i detalj. Något som hotellet anser stärka deras förhandlingsposition är att flera av storkunderna anser det som viktigt att Grand kan nyttjas i kundernas egna externa kundrelationer. I denna situation finns det ett ömsesidigt intresse i att kunna erbjuda Lunds lokala, men även regionens näringsliv, en bra representationsmatsal och möjligheter till förstklassiga konferenser och sammanträden.

Priskänslighet hos gästerna

Enligt Leif Paulsson är det endast under helger och en kortare period av sommaren som Grand upplever sina kunder som priskänsliga. För att behålla en god beläggning under dessa perioder jobbar man aktivt med olika former av weekenderbjudanden. Inför sommaren 2002 berättar Camilla Olsson att hotellet ska utöka detta koncept med en ny typ av prisstrategi.

Grand kommer under sommaren för första gången att gå ner kraftigt i pris för att försöka skapa lönsamhet genom hög beläggning framför höga marginaler. Med denna strategi vill man samtidigt försöka tona ner den allmänna uppfattningen att Grand är ett för dyrt alternativ att ens överväga vid hotellboende som fritidsresenär. Inför kampanjen är Grand dock noggranna med att det handlar om att klara sig på lägre marginaler genom fler sålda gästnätter och inte på något sätt om någon ekonomiversion av Grand. Kvalité och service skall alltid vara den som kunden med rätt kan förvänta sig av ett första klassens fullservicehotell.

Inom normalt ej priskänsliga kundgrupper upplever hotellets verksamheter ibland en ökad priskänslighet som en direkt reaktion på den ekonomiska konjunkturen såväl nationellt som internationellt. Även tillfälliga interna branschsvängningar i vissa grupper påverkar pridfokuseringen vid både de årliga avtalsförhandlingarna och de normala bokningarna inom såväl hotell, restaurang som konferens. Som ett exempel på känsligheten förlorade Grand ca 50 hotellnätter från en och samma storkund dagarna efter terrorattackerna mot New York den 11 september 2001. Lyckligtvis återkom kunden med nybokningar redan efter ett par veckor. Camilla Olsson menar att reaktionen ändå bekräftar den starka internationella påverkan som ett lokalt fristående hotell i Lund utsätts för.

Det förekommer att kunder i utbyte mot lite lägre service och kvalité vill få ner priset för övernattningar, större privata bjudningar eller nyttjandet av festlokaler mm. Leif Paulsson menar att Grands kundpolicy är att i längsta möjliga mån alltid vara tillmötesgående och flexibel men att man är noggrann med att i grunden alltid erbjuda samma höga kvalité och servicegrad. Detta på grund av det annars finns risk för att inte fullt informerade gäster får en felaktig bild av hotellet och dess varumärke.

I relationen med kunder som har speciella önskemål utöver normal service är det snarare så att Grand idag är måna om att ta betalt för extra service som tidigare gjordes utan reflektion över de egentliga kostnaderna. Vill en konferensgäst att hotellets personal ska ta hand om registrering och anmälan av deltagarna utgår

exempelvis idag en avgift på 185 kr/timma, något som aldrig tidigare debiterades kunden.

Kunder som aktivt jämför priser, såväl företag som privatpersoner, behandlar Grand enligt Camilla Olsson på ett öppet och professionellt sätt genom att de vid behov informerar om den prisstrategi, yield management som Grand tillämpar. Speciellt företagskunderna har stor förståelse för systemet och vanan att förhandla om priser med större kedjor har gjort dem väl insatta i prissättningens spelregler.

”Jag ger hellre bort ett rum än att förlora en diskussion med en bra kund.” (Camilla Olsson, Receptions- och konferenschef, Grand Hotel i Lund)

Oavsett kundens önskemål, krav, behov och eventuella synpunkter på priset är Grands mål i relationen till kunden att alltid leva upp till de förväntningar som ställs på ett förstklassigt hotell. För att kunden skall bli nöjd måste hotellet leverera en upplevelse som överstiger kundens förväntningar. I begreppet förväntningar betonar Leif Paulsson att allt från personalens beteende, inredning, atmosfär, mat- och vinutbud samt städning ingår.

Av det som Grands biträdande restaurangchef, Halil Esberk, berättar kan vi sluta oss till att Grand aktivt försöker ändra den allmänna uppfattningen om att Grand endast är något för den äldre generationen och dessutom dyrt. Genom att poängtera dess unika service, atmosfär och genomgående kvalité vill Grand att alla kunder som vill unna sig det lilla extra i vardagen eller till fest, både privat- och som företagskunder, ska känna sig hemma på Grand.

Långsiktiga kundrelationer

Avsaknaden av ett utbyggt stamgästprogram är en svaghet som hotellets ledning är medveten om. I förhållande till deras konkurrenter som i dagsläget ingår i olika kedjor erbjuder Grand inte någon typ av lojalitetsprogram. Konkurrenterna stärker sina kundrelationer med exempelvis elfte natten gratis, gratis uppgradering av rum i mån av tillgång, dubbelrum istället för enkelrum, rabatterad telefon- och hyrbilskostnad samt tillgång till motionsanläggningar, bastu och solarium. Under perioden när hotellet ingick i marknadsföringskedjan Best Western förekom olika typer av gemensamma lojalitetsprogram, något som sedan utträdet inte återupptagits. Den största förändringen på kundsidan i samband med övergången från kedjetillhörighet till fristående hotell är enligt VD:n Leif Paulsson att man eventuellt förlorat bokningar under sommar och helg men då han upplever Grands varumärke som mycket starkt känner han inte att de lönsamma kunderna har svikit, utan snarare uppskattat att de går sin egen väg.

Camilla Olsson uppfattar inte att de måste prioritera ett införande av lojalitetsprogram för att göra redan återkommande gäster mer lojala, utan de vill snarare skapa nya paketpriser och erbjudanden för att locka helt nya kunder och öka beläggningen under veckoslut.

För att förbättra kundkontakten ytterligare arbetar Grand med att utveckla en kunddatabas för att på ett bättre sätt kunna följa upp och återkomma till lönsamma gäster exempelvis företag som har konferens med övernattnig. Camilla Olsson tror själv att lönsamheten kan höjas om de arbetar strategiskt mer fokuserat på båda fronterna.

5.4.2 Leverantörsrelationen

Grands nätverk av leverantörer är omfattande och de utgör en mycket viktig ingrediens i driften. Av denna anledning vill inte Leif Paulsson och hotellet se aktörerna i nätverket som endast leverantörer, utan som långsiktiga samarbetspartners. Viktiga avvägandena som hotellet gör i valet av leverantörer är utöver det faktiska innehållet i tjänsten eller varan, även vilket inflytande Grand har på sin samarbetspartner. Frågan om leverantören kan ställa upp på Grands krav, villkor och värderingar är mycket viktig.

Enligt Camilla Olsson påverkas Grands position mot leverantörerna i branschen sällan av någon vertikal integration, varken framåt eller bakåt. Det som främst påverkar positionen och balansen i negativ riktning och i förlängningen lönsamheten, är risken att bli hänvisade till leverantörer med monopolställning i branschen.

Valet av leverantör

Valet av samarbetspartners är ett noggrant och omsorgsfullt beslut som löpande utvärderas, allt för ständigt söka nya vägar till förbättring av verksamheten och samarbetet. En av anledningarna till Grands mycket seriösa inställning kring samarbetspartners är ägarens filosofi att ett fel från en samarbetspartner aldrig får ge negativa effekter på den aktuella kunden.

Leif Paulsson ställer ett antal grundläggande krav på sina samarbetspartners. De skall leverera rätt vara eller tjänst till rätt pris och kvalitet vid rätt tillfälle. Alla samarbetspartners måste dessutom acceptera Grands sociala och miljömässiga värderingar. Innan ett samarbete inleds tydliggör företaget även principen att alla samarbetspartners måste vara redo att ta både ekonomiska och goodwillmässiga förluster om misstag från deras sida orsakar negativa effekter för Grands gäster.

Några stora prismässiga utspel upplever Grand sällan från sina samarbetspartners. Förändringar i pris och kvalitet förekommer inte om det inte finns välgrundade skäl. Ledningen anser själva att deras genomgående princip att sätta kvalitet framför pris i förhandlingarna ger denna effekt. De som levererar till hotellet är stolta över samarbetet och har inte sämre marginaler på sina leveranser till Grand än till andra i branschen.

Företaget känner inte något behov av att samarbeta med storskaliga leverantörer som är speciellt inriktade mot hotellbranschen. När hotellet ingick i Best Western

nyttjade de i större utsträckning stora leverantörer som vid central upphandling mot marknadsföringskedjan prispressades. Andelen stora centralt styrda leverantörer på Grand, kopplade till kedjesamarbetet, var dock aldrig så stor att det innebar någon större kostnadsmissig försämring att lämna. Personalen upplever de unika leverantörerna som mer tillmötesgående, flexibla och villiga att agera efter korta omställningstider, allt i linje med Grands önskemål. Ledningen är medveten om att detta genererar något mer administrativa kostnader men fördelarna med deras mindre, speciellt utvalda samarbetspartners är trots allt av större vikt.

Endast vid ganska komplicerade installationer, specifika för hotellverksamheten, har Grand valt att använda sig av några av de största leverantörerna på marknaden. Jörgen Uddenäs beskriver att detta exempelvis gäller hotellets satsning på nya gemensamma bokningssystem och rummens betal-TV funktioner samt möjligheterna till IT-uppkoppling. Bakomliggande skäl till beslutet är utöver bristen på kompletta leverantörer möjligheten till kontinuerlig service, support och uppdatering. Då produktutvecklingen på området är snabb upplever Grand det som tryggt att ha en stabil leverantör med resurser att uppdatera och komplettera funktioner allt eftersom kundens krav inom området stiger.

Miljöaspekten

I alla relationer, men framför allt i leverantörsrelationen, betonar Grand sin omsorg för omvärlden genom ett aktivt miljöarbete. Miljön är en självklar del i företagets mål att ständigt förbättra verksamheten och i förlängningen lönsamheten¹⁰¹. Företaget vill se miljöarbetet som en integrerad del av den dagliga driften och inte som ett parallellt projekt till den normala verksamheten. Vid anlåtande av nya externa leverantörer som inte sedan tidigare är samarbetspartners till hotellet försäkras de sig alltid om att leverantören jobbar med miljövänliga material- och arbetsmetoder.

5.3.4 Grands marknadsposition

Grand försöker ständigt förbättra sin position mot konkurrenterna. Under de senaste tio åren har Grand dock upplevt en allt tuffare lokal konkurrens. Vd:n Leif Paulsson menar att Scandic Star Hotels etablering som genomfördes med kraftfulla marknadsföringsåtgärder var särskilt kännbar. Beskrivningen av marknadspositionen i förhållande till konkurrenterna varierar beroende på om man utgår från hela verksamheten eller man delar upp den i hotell, restaurang, konferens och festvåning. Oavsett vilken del man fokuserar på anser Grand att de faktiska konkurrenterna är lätt räknade.

”I dagsläget uppfattar jag inte att vi har några riktigt tuffa lokala konkurrenter.” (Leif Paulsson, VD, Grand Hotel i Lund)

¹⁰¹ Grand Hotels policy, företagsintern folder

När det gäller hotell menar Camilla Olsson att konkurrenterna främst är Scandic Star Hotel och First Hotel i Lund, Hotel SAS Radisson, Hotel Kramer, Elite Hotel Savoy och Hotel Mäster Johan i Malmö. Inom konferens återkommer Scandic Star Hotel, Hotel SAS Radisson medan Scandic Hotel Triangeln och till viss del AF- borgen och Kulturen i Lund tillkommer. Något som eventuellt kan ge Grand förstärkt konkurrens är att Scandic Hotel Triangeln framöver skall omformas till ett något mer påkostat Hilton-Scandic Hotel. För Grands matsalar finns det enligt restaurangchefen ingen riktig konkurrent i Lund utan de restauranger som lever upp till samma, service, kvalitet och nivå på mat- och vinutbudet i kombination med en speciell atmosfär återfinns främst i Malmö och Köpenhamn. Vad det gäller festväningen uppfattar Grand att konkurrensen kraftigt varierar beroende på arrangemangets storlek. För mindre fester upp till ca 80 personer är konkurrensen stor, det finns många cateringfirmor, festarrangörer och organisationer som antingen arrangerar hela festen eller som endast hyr ut lokalen. När arrangemangen ligger i storleksordningen 200 personer eller större upplever man på Grand ingen riktig fullservice konkurrent. Akademiska föreningen och Scandic Star Hotell ses som de enda i Lund med samma fysiska kapacitet.

Styrkan Leif Paulsson menar att Grand har mot de olika konkurrenterna är deras förmåga att erbjuda hela utbudet tjänster på en genomgående hög nivå under ett och samma tak. Hotellet erbjuder allt från utmärkt mat och dryck till bra konferensanläggning med möjligheten till förstklassig övernattnig. Ledningen upplever inte sina konkurrenter som lika kompletta och ingen kan mäta sig med Grands atmosfär, vilket gör varje besök till något utöver det vanliga.

Framtiden

Hotellet jobbar aktivt för att inte fastna och leva på gamla framgångar. Camilla Olsson beskriver att ett mål i en hårdnande konkurrens är att Grand ska följa sin publik och att hotellet redan nu skall vara ett vattenhål för framtidens potentiella kunder. Delar av verksamheten omriktas av denna anledning för att tilltala 25- 40 åriga affärs- och privatresenärer som arbetar och rör sig i framtida tillväxtbranscher. Ledningen anser att Lund med sin koncentration av läkemedel och IT-bolag utgör en god grund för tillväxten av en framtida mycket lönsam kundgrupp.

Förhoppningarna att Öresundsbron och den nya kommunikationen med Öresundstågen skulle förbättra Grands ställning i regionen och minska den lokala konkurrensen genom ett större kundunderlag har tyvärr ej infriats. Någon egentlig ökning av antalet gästnätter till följd av Öresundsregionens utveckling upplever inte personalen på Grand. Eventuellt finns det en svag tendens till en växande kundkrets under sommaren men huvudsakligen är dessa kunder mycket priskänsliga och nyttjandet av olika typer av kampanjer och erbjudanden innebär inget riktigt lyft för lönsamheten. En rädsla i samband med broöppnandet var att den hårda konkurrensen i Köpenhamn och en tendens till överretablering av hotell på den danska sidan skulle smitta av sig till regionen och innebära krav på lägre marginaler i både Malmö och Lund. I efterhand har det visat sig att rädslan var

överdriven och för Malmö del helt obefogad. Receptionschefen Camilla Olsson berättar att antalet gästnätter i Malmö nämligen ökar stadigt och under de senaste åren har Malmö för första gången på många år haft en större genomsnittlig ökning än Lund.

Kombinationen av Öresundsregionens expansion och nyetableringar i Danmark har dock påverkat Grand. Ett exempel är att Grand inte kan mäta sig med är servicen som exempelvis Hilton vid Kastrups flygplats erbjuder genom gemensam hotell- och flygincheckning. Detta har medfört att hotellet i vissa fall förlorat sista övernattningen med annars lojala konferens- och affärskunder till just Hilton i Köpenhamn. Man har nu en marknadsandel på ca 15 %, vilket är aningen lägre än för ett par år sedan.

Angående konsumtionstrender inom branschen som påverkar kundernas val och därmed konkurrensen i olika riktningar är Grand tacksamma för att det inte finns någon välutvecklad hotell- konferens- och spa-anläggning i sydvästra Skåne. Camilla Olsson upplever att den konkurrens som finns, inom kombinationen av spa och konferens, är något avtrubbad då den enda riktigt stora aktören med ett komplett utbud av hög service är Hotell Tylösand utanför Halmstad.

”Så länge det inte byggs någon ny spa-anläggning i Lund eller sydvästra Skåne är vi tacksamma” (Camilla Olsson, Receptions- och konferenschef, Grand Hotel i Lund)

För att förstärka sin konkurrensförmåga vill Grands ledning finna en nisch eller ett område inom verksamheten där de med säkerhet anses som de bästa. Ihop med denna strategi ska hotellet öka sin kundbearbetning och den aktiva marknadsföringen mot utvalda kundgrupper. Prisflexibiliteten skall ökas och stämpeln att Grand är dyrt skall tonas ner i relationen med de nya potentiella kundgrupperna. I kombination med ovanstående vill VD Leif Paulsson att Grand ska utveckla sin lyhördhet kring kundernas önskemål och framöver också aktivt våga säga att de tillhör den absoluta spetsen i Öresundsregionen.

5.4.4 Grand Hotel och kulturlivet

Under Grands nu drygt hundraåriga historia har etablissemangen alltid haft en stor betydelse för Lunds kulturliv och man är nog med att förvalta detta arv väl. Vid 100-årsjubileumet 1999 fick Grand utnämningen Årets Kulturkrog i tidningen Bon Appétit med följande motivering:

Utmärkelsen Årets Kulturkrog har tilldelats Grand Hotel i Lund, vars 100-årsjubileum helt gått i kulturens tecken. Ett helt år har präglats av kontinuerligt återkommande evenemang inom områdena konst, litteratur, historia, mat- och vinkultur. Samtliga med lundensisk anknytning. Kvaliteten har varit genomgående hög och den publika responsen ett tecken på att man kan nå framgång utan att falla för kommersiellt gångbara jippon och dussinkultur.¹⁰²

Som framgår av citatet firades alltså de 100 åren under hela året och inte bara den 24 februari, som ju var datumet för Grands öppnande. Paulsson hade läge funderat på hur han skulle ta tillvara detta gyllene tillfälle marknadsföra Grand på bästa sätt. När han väl hade beslutat sig för att låta firandet fortgå under hela året fick hela personalen vara med att brainstorma fram idéer. Detta fungerade mycket bra men Paulsson kom även på tanken att bilda en kommitté av personer utanför Grand som kunde ha andra infallsvinklar. Kommittén skulle representeras av personer med olika intressen i Lund, någon från universitetet, någon från näringslivet, någon från politiken, någon med intresse för kultur o s v.

Kommitténs arbete mynnade bland annat ut i det man kallar kostcirkeln – en serie föreläsningar om mat och matkultur. Detta arrangemang var så lyckat att man har fortsatt även efter jubileumsåret.

Detta kan med sannolikhet sägas var tack vare en annan utkomst av den externa jubileumskommittén. En av medlemmar, Patrick Meurling, berättar hur man ur kommittén bildade Grandiosa Sällskapet. Syftet med Grandiosa Sällskapet är att föreningen ska fungera som ett stöd till Grand Hotel. Målet är att se till att folk i Lund rör sig mycket på Grand. För att nå detta mål anordnar Grandiosa mindre fristående arrangemang. Vissa av dessa arrangemang är öppna för allmänheten men meningen är att Grandiosas medlemmar i dessa fall ska ha en fördel, t ex något lägre pris om det tas ut en entréavgift. Grandiosas medlemmar var vid start 700 och det finns ingen anledning att tro att denna siffra ska ha minskat, snarare tvärt om. Som medlem får man hemskickat ett medlemsbrev med de arrangemang Grandiosa har schemalagt på Grand och även de evenemang Grand Hotel själva har planerat. Medlemsbrevet kan med andra ord ses som en typ av direktreklam från Grand till mottagare som man redan vet har ett aktivt intresse i Grand.

¹⁰² <http://www.bonappetit.nu/0999kulturkrog.html> , 2002-05-15

Leif Paulsson är mycket nöjd med utbytet med Grandiosa Sällskapet. Han kallar sällskapet vänförening och menar att de i har lyckats med sitt mål – att få folk att röra sig på Grand. Relationen mellan Grandiosa Sällskapet och Grand Hotel beskriv närmare i bilaga 7.

6 Analys

Inledningsvis kommer vi att analysera Grands situation utifrån vår beskrivning av den svenska och internationella hotellbranschen. Vi kommer att analysera hur förändringar i resandet, affärsliv och trender påverkat Grand. Analysen kommer även att beröra Grands strategiska process och vägval vid de strategiska beslut som fattas av varje enskild aktör. Med utgångspunkt från den faktiska situationen som analysen ger vill vi med en variant av Porters modell, five forces, vidare analysera hur den lokala omgivningens intressenter, styrkor och utveckling, kan ha påverkat Grands förmåga att agera som ett helt fristående hotell. Modellens syfte är att fungera som grund för de olika intressenternas påverkan på en lokal nivå, allt utifrån den fallföretagsbeskrivning vi tidigare framställt. Vi avslutar analysen med att titta på Grands interna resurser, som analyseras med hjälp av VRIO-modellen och teorier om entreprenörskap.

Vår uppfattning är att Grand Hotel i Lund i stor utsträckning påverkas av omvärldens utveckling. Lund har ett intressant, delvis internationellt näringsliv, ett antal globalt verksamma företag, ett universitet och även ett stort sjukhus. Med vetskapen om att hela Öresundsregionen håller på att utvecklas mot något av ett nordiskt nav för näringsliv, forskning och kommunikationer ser vi att förutsättningarna för att driva ett förstklassigt fristående hotell i Lund och regionen stadigt förbättrats. Att Lund och Öresundsregionen bedömts som en växande och ännu inte mättad marknad märks även på de stora internationella kedjornas intresse, vilka under de senaste 10 åren flyttat fram sina positioner i området.

Om man utgår ifrån att globala företag med stor internationell handel och utbytet av idéer är faktorer som delvis påverkar globaliseringstakten så anser vi att Lund med sina storföretag och sitt universitet aktivt deltar i processen. Detta ser vi som en faktor som ökar Grands möjlighet att agera som fristående hotell.

För hotellet har utvecklandet av den nya informationstekniken ännu inte påverkat resandet och beläggningen i någon större utsträckning. Det är istället främst synen på behovet av marknads- och reservationskedjor som verkar ha förändrats. Kedjornas uppgift framstår med den nya tekniken inte riktigt lika värdefull då varje hotell i dagsläget kan lägga upp sin egen hemsida och sitt eget reservationssystem kopplat till exempelvis det interna ”yield management” systemet. Vi uppfattar att detta kan ha gjort det lättare för Grand att agera som fristående hotell. Vi anser dock att en egen hemsida inte helt kan ersätta reservations- och marknadsföringskedjorna då de olika sökmotorerna på Internet upprättar specifika avtal med dem.

En förhoppning om ökad beläggning i samband med de senaste årens nya och förbättrade kommunikationer i regionen verkar till stor del uteblivit. Att det inte

bara var Grand som hade något för stora förväntningar syns även på de mycket offensiva etableringar som gjorts av kedjor i och kring Lund under senare år.

Om nu varken IT-utvecklingen eller de förbättrade kommunikationerna i Öresundsregionen påverkat Grand särskilt mycket har företagets förmåga att som fristående hotell ligga rätt i förhållande till konsumtionstrenderna varit desto bättre.

Grand har kontinuerligt förändrat och anpassat sitt koncept, produkterna och tjänsterna för att möta de lokala kundernas önskemål. Med enkäter och försiktiga frågor vid in- och utcheckning utökas hela tiden basen för den aktiva kundanpassningen. Vid en närmare analys av hotellet finner vi några för Grand gynnsamma likheter mellan hotellets produktdifferentiering och de trender som växer sig allt starkare bland dagens moderna konsumenter.

Vi ser att hotellets unika och individuella inredning förmedlar en känsla av både personlig omsorg och trygghet. En verksamhet med utrymme för stora personligheter inom personalen och en hög grad av personlig service förstärker kundens trygghetskänsla, vilket även ligger i linje med de förutspådda konsumtionstrenderna.

En speciell klubb med ett antal gemensamma intressen som exempelvis Grandiosa sällskapet ökar kundernas känsla av tillhörighet. Vi ser att hotellets förmåga att uppfylla alla kunders speciella önskemål och erbjuda unika helhetslösningar stärker kundens känsla av unikhet. Trenden att fly vardagen och unna sig själv något extra ligger exempelvis helt i linje med Grands stora mat-, vin och whiskeyutbud. Hela byggnaden i sig är något som innebär en flykt från vardagen och därmed något som vi anser hjälpt Grand att agera som fristående hotell.

Även hotellets inställning till miljö och etik i kund- och leverantörskontakter anser vi ligger rätt i tiden. Företagets något lågmälda men personliga marknadsföring samt dess seriösa inställning kring kundkvalité skapar enligt vår uppfattning rätt typ av långsiktiga relationer med ömsesidig respekt. Önskemålet om att framöver fokusera mer på vissa fördefinierade kundgrupper stämmer väl in med de trender om ökad lönsamhet som förutspås genom denna strategi. Något som förmedlar bilden av att Grand i dagsläget är medvetna om att kunden kan återkomma i olika skepnader med olika krav är att hotellet redan informerar medlemmar i konferensgrupper om den kommande sommarkampanjen.

Den strategiska processen

Grand Hotels strategiska planering kan ses som ett exempel på teorin om att planen tar form under dess vandring genom organisationen. Hela processen är ganska diffus och svåranalyserad utifrån de få svar som vi fått från ledningen. Vi ser inte processen som en rationell och logisk planering med utgångspunkt i endast den centrala ledningen. Diskussioner på alla organisatoriska nivåer, tillfälliga intryck och idéer från omgivningen samt ett stort personligt engagemang

är det som verkar utforma stora delar av hotellets strategiska planering. Vi uppfattar att den centralt kontrollerade processen som genomförs i flera av kedjorna inte passade hotellets lokala ledning.

I likhet med den förhållandevis okontrollerade utformningen av den strategiska planeringen gäller detta även Grands arbete i det strategiskt förändringsarbete. Hotellets goda förmåga att strategiskt anpassa sin verksamhet till rådande trender på marknaden har vi redan poängterat. Företagets förmåga att snabbt och beslutsamt kunna förändra organisationsstrukturer och andra strategiska faktorer är dock svårt att bedöma. Hotellets beslut att med kort varsel hoppa av fastighetsaffären i början på 1990-talet och skära kostnader genom uppsägningar när lönsamheten fortfarande funnits, är en förmåga som dock verkar hjälpt Grand att stå på egna ben. I de små strategiska förändringar som dagligen genomförs går Grand nödvändigtvis inte samma väg som sina konkurrenter, utan de verkar hela tiden utgå från hur utvecklingen kan ske med bibehållande av sin unika historia, atmosfär och sitt starka varumärke.

Det tydligaste skälet till att Grands strategiska planering inte följer några återkommande och tydliga riktlinjer upplever vi vara VD:ns entreprenörstil. Den kännetecknas av snabba beslut, korta beslutsvägar och ett brinnande intresse för att fånga och utveckla nya möjligheter. Tyvärr uppfattar vi dock att organisationen inte riktigt har förmågan att greppa och implementera allt, utan en del projekt släpps medvetet redan på idéstadiet. Vi uppfattar att oförmågan att genomföra vissa förändringar i organisationen är en bidragande orsak till att ledningen upplever att en mer formell och strukturerad strategisk planering är en kostsam och resultatmässigt osäker process.

Strategiska beslut inom Grand

Vår uppfattning är att Grand utformar sina strategier utifrån en kombination av lokala och regionala marknadsförutsättningar samt egna resurser. Inom hotellet verkar det inte längre finnas några ambitioner att uppnå någon typ av stordriftsfördelar. Hela resonemanget kring stordrift, erfarenhetskurvor och kostnadsfördelar som konkurrensstrategier framstår som något avlägset. Att jaga kostnader är något som vi upplever att Grand gjort periodvis, både som kedjehotell och som fristående, men skälet har då varit att rusta verksamheten för sämre tider, inte för att vinna marknadsandelar i en priskonkurrens.

Hela företagets grundläggande strategiska vägval är istället kopplat till tankarna kring differentiering och fokusering. Mot de enskilda affärsresenärerna och personerna uppfattar vi att Grand tydligt arbetar med att utveckla sin konkurrensförmåga genom produktdifferentiering. Hotellets förhoppning är uppenbarligen att det ska ge en sådan kundlojalitet att det kan kompensera för de lojalitetsprogram som de mer standardiserade hotellkedjorna nyttjar i samma syfte. För att nå en tillräckligt hög differentieringsgrad läggs tid både på utvecklingen av de fysiska resurserna såsom fastigheten, inredningen och produktutbudet men det genomförs även ett omsorgsfullt arbete kring varumärkets

utveckling mot kunder och leverantörer. Vi ser att detta är en viktig process för att säkerställa Grands position som fristående aktör.

När det gäller kontakten med storföretag och vissa företagsarrangemang, såsom exempelvis konferenser, uppfattar vi ledningens arbete som mer strategiskt fokuserat. Grand vill genom en riktad produktdifferentiering vara det självklara valet när regionens tillväxtföretag inom läkemedel, Telecom och bioteknik väljer plats för konferensarrangemang. I relationen med storföretag ser vi att Grand arbetar något mer fokuserat än med sina erbjudanden och konceptet än till övriga potentiella kunder.

Grand är som sagt en fristående aktör som inte nyttjar stordriftsfördelar i skapandet av konkurrensfördelar. Vad hotellet kan anses nyttja, i ett försök att öka konkurrensförmågan är istället deras ”know-how” från arbetet med Hotell Lundia som ingår i samma koncern. Genom att VD:n Leif Paulsson dagligen är involverad i båda verksamheterna finns mer kunskap och information bakom alla dagliga beslut än som varit fallet om Grand var entreprenörens enda projekt inom den lokala hotellbranschen.

Vad avser hotellets inställning till produktdifferentiering så upplever vi att Grand är medvetet om att det kommer krävas både tid, beslutsamhet och stora ekonomiska resurser för en konkurrent att skapa exempelvis ett varumärke med samma lokala och regionala styrka. Av den anledning ser vi det som naturligt att Grand väljer att lyfta fram det mer än någon annan immateriell tillgång i differentieringsstrategin. Vi ser också en koppling mellan valet att vara fristående och ovanstående resonemang. Att betala för att nå marknadsföringsmässiga stordriftsfördelar är ju förlorade pengar om det egna varumärket lokalt och regionalt upplevs som starkare än det som marknadsföringskedjan erbjuder.

Att arbeta med utvecklandet av distributionskanaler upplever vi inte som Grands starka sida. För tillfället är direkt kontakt med hotellet den huvudsakliga och enda kanalen för både kunder och leverantörer. Grand har ju som bekant valt att stå utanför alla typer av samarbeten d v s även olika former av boknings- och reservationssamarbeten. Sett mot det faktum att ca 70 procent av bokningarna kommer från lokala kunder låter inte beslutet så underligt men med hotellets förhoppning att som fristående aktör öka beläggningen under sommaren och helger uppfattar vi att nya distributionskanaler kontinuerligt övervägs.

Hotellets aktiva arbete med utvecklingen av prisstrategier ligger helt i linje med de stora trenderna i branschen. Att kunna erbjuda olika kunder varierande priser beroende på faktiska önskemål uppfattar vi som ett steg i riktningen mot ett välutvecklat och kundanpassat hotellkoncept. Grands kommande sommarkampanj och utvecklandet av olika paketpriser verkar vara ett nytänkande som uppskattats av alla inom organisationen. Nu återstår endast att se hur kunderna kommer att reagera när hotellet för första gången ska konkurrera med priset och leva på högre beläggning framför marginaler. En farhåga som är värd att nämnas är risken att

kundernas omedvetna koppling mellan pris och kvalitet kan skapa ett framtida felaktigt intryck av Grands varumärke men då samma problematik gäller för alla aktörer tror vi inte att situationen skulle ha varit annorlunda om hotellet ingick i en högklassig kedja.

Vi upplever det som mycket viktigt att hotellet fortsätter att förfinas och vidareutveckla det "yield management" system som idag styr Grands prissättning. Genom att kontinuerligt skapa mer och bättre statistik kring beläggning, prisnivåer, bokningar och avbokningar kan hotellet arbeta för en jämnare beläggning. Med mindre svängningar i beläggningsgraden kan, i likhet med de företagsägda kedjorna, en förbättrad inre effektivitet uppnås, gällande allt från personal, fastighets- och restaurangdrift.

Grands relation till branschens tillväxt, kedjebildning och allianser

När vi analyserar det specifika skälet till att Grand fattade beslutet om att lämna kedjesamarbetena är det svårt att inte beröra VD:n Leif Paulssons stil som entreprenör. Frihet och korta beslutsvägar är tydligen en viktig ingrediens för hans personliga motivation. Trots att hotellets nuvarande VD under 70-talet var en aktiv medlem och en person som bidrog till skapandet av marknadsföringskedjan Inter S, verkar idag hela idén med gemensam drift av valda delar av verksamheten ganska ointressant för Grand. Vi upplever att hotellet under de senaste tio åren ständigt gjort sig allt mer oberoende av kedjesamarbeten och dylikt.

Att ingå i kedjesamarbeten ger upphov till både ökade intäkter och kostnader men hur lönsamt det egentligen var för Grand att lämna samarbetena verkar inte någon i ledningen ha ett direkt svar på. Ursprungligen och i den diskussion som förs idag verkar inte de ekonomiska faktorerna vara av avgörande betydelse, utan snarare prioriteras själva frihetskänslan. VD:n Leif Paulssons personliga uppfattning om att kedjornas styrning av hans verksamhet blev allt mer militant, tolkar vi som att beslutet att lämna kedjesamarbetet ursprungligen var mer känslomässigt än ekonomiskt grundat.

De lokala branschkräfternas påverkan på Grands utveckling

Branschrivaliteten

Lokalt i Lund uppfattar vi att det förekommer såväl ren priskonkurrens som konkurrens genom differentiering. De enskilda hotellens olika konkurrensmetoder såsom reklamkampanjer, nya produkter, prisutspel och ökad kundservice får naturligtvis konsekvenser för alla aktörer i området. Att Grand i detta läge helt fokuserar sin konkurrens och uppmärksamhet mot de som agerar med differentiering som strategi är föga förvånande.

Som hotellet beskriver det finns det inte mer än ett fåtal lokalt jämbördiga konkurrenter. Trots att lokala kunder i Lund är det geografiska område som i dagsläget genererar stora delar av intäkterna anser vi att hela Öresundsregionen måste ses som hotellets marknad. Detta då Grands mål är att ligga i topp även

regionalt. Hotellet verkar i detta sammanhang vara tacksamma för att den rivalitet som i dagsläget finns på den lokala marknaden ännu så länge främst fokuserat konkurrensen på olika differentieringskampanjer och inte på den för alla aktörer kostsamma strategin, priskonkurrens.

Hur strategierna kommer att läggas inför framtiden är oklart men från det att Lund uppfattats som en ständigt växande marknad finns risken att Lund till följd av flera nyetableringar nu övergår till en något mer mättad hotellmarknad. Vi tror därför att prisutspelen kommer att bli allt vanligare och tuffare. Grand bidrar ju själva till en allt mer prisfokuserad konkurrens genom sin kommande sommarkampanj.

Bakom kulisserna har dock konkurrensbilden förändrats lite mer. Idag konkurrerar Grand inte endast med lokala fristående hotell utan indirekt även mot stora internationella kedjor med stor finansiell styrka. Möjligheterna att gå vinnande ur en långvarig priskonkurrens uppfattar vi därmed som små. Grands historiska försprång genom sitt speciella arv, atmosfär och unika fastighet innebär däremot att hotellet genom en god differentieringsstrategi, konkurrensmässigt, kan vinna mot andra lokala aktörer. Grands nya prisstrategi uppfattar vi av denna anledning som något vågad men samtidigt som ett spännande nytänkande.

Hotellbranschen ser vi som en dynamisk bransch med små eller obefintliga etableringshinder. Detta innebär naturligtvis att konkurrensen och branschrivaliteten snabbt kan ändras till Grands nackdel. Centrala fastigheter som idag är kontor kan byggas om till hoteldrift och kedjor i Lund och Örsundsregionen kan under ett tuffare ekonomiskt klimat göra avkall på sina marginaler och nyttja nya prisstrategier för att vinna marknadsandelar och lojalitet inför en ny ekonomisk uppgång. Generellt är vår uppfattning att den lokala branschrivaliteten utvecklats ganska långsamt till följd av den kraftiga expansion som det lokala och regionala näringslivet genomgått under de senaste tio åren.

Det lokala hotellets förhandlingsstyrka mot leverantörerna

Grands nät av samarbetspartners, uppfattar vi som en intressant faktor för hotellets långsiktiga förmåga att agera som fristående hotell. Då en hög koncentration av stora och starka leverantörer kontinuerligt kan genomföra prishöjningar och förändring av kvalitén på varor och tjänster upplever vi Grands många lokala och förhållandevis små samarbetspartners som positivt i leverantörsbalansen. Att Grand i stor utsträckning sätter kvalité framför pris i sina förhandlingar är något som vi anser stärka Grands position ytterligare.

Vår uppfattning är att leverantörernas förhandlingsstyrka faktiskt minskat i samband med att Grand lämnade kedjesamarbetena. Under samarbetet fanns naturligtvis möjligheten att via centrala förhandlingar pressa leverantörernas priser men som vi ser det fanns det även en större bundenhet till leverantörerna som gav det enskilda lokala hotellet små möjligheter att prova nya lokala leverantörer.

En annan typ av leverantörsstyrka som vi anser också förändrades genom utträdet ur kedjesamarbetet är den till de riktigt stora och dominerande resebyråaktörerna. Enligt teorin anses leverantörer som mäktiga om de domineras av ett fåtal aktörer som är mer koncentrerade än branschen de levererar till. Vi uppfattar att Grands relation till just resebyråer och reservationskedjor avspeglar denna styrkebalans. Då Grand genom sin unika historia, sina lojala kunder, den hårda differentieringen och sitt kända varumärke lyckats som fristående upplever vi att Grand nu har en starkare förhandlingsposition än flera av sina konkurrenter vid ett eventuellt önskemål att skapa nya samarbetsavtal med de stora leverantörerna.

Hotelllets möjlighet att själva välja leverantör av mer tekniskt komplicerade interna bokningssystem och IT-lösningar ser vi också som positivt. En styrka i detta fall är att just det enskilda hotellets lokala önskemål, utifrån både personal och ledning, alltid kan framhävas i förhandlingarna mot leverantören. Sammantaget ser vi att Grands goda och långsiktiga samarbete med lokala leverantörer samt tanken att sätta kvalité framför pris medfört att de inte drabbats negativt i leverantörsbalansen av valet agera som fristående aktör.

Kundernas förhandlingsstyrka

Vad det gäller kundernas lokala förhandlingsstyrka så upplever vi att den varierar mycket beroende på vilken tjänst analysen avser. När det gäller ren hotellövernattning ser vi kundens position och förhandlingsstyrka som betydligt starkare än om vi ser till Grands möjlighet att erbjuda kompletta företagsarrangemang.

Vilken typ av kunder som analysen avser ger också olika uppfattningar om den faktiska förhandlingsstyrkan. De tillfälliga affärsresenärernas förhandlingsposition uppfattar vi som ganska svag då Grand är medvetna om att deras priskänslighet är låg och att de inte personligen bekostar övernattningarna i tjänsten. Då det även kan vara viktigt för affärsresenärens egna externa kontakter att genomföra exempelvis företagsrepresentationen på Grand stärker det enligt vår bedömning hotellets styrka i förhandlingarna med kunden.

Den enskilda privatresenärens möjlighet att lokalt tvinga ner priser och spela ut konkurrenter mot varandra ser vi som begränsade i fallet Grand Hotel. Gruppen kan istället hjälpa hotellet att minska svängningarna i beläggningen. Av denna anledning verkar det som att Grand uppfattar kundgruppens möjlighet att pressa priserna som större än vad denna själv gör. Svårigheten för denna kundgrupp är att de trots god information om priser och service har svårt att avgöra hur mycket Grands servicedifferentiering är värd relativt andra billigare alternativ. Att privatresenärerna förhandlar individuellt bidrar också till att deras förhandlingsposition mot Grand, som enskild och differentierad aktör, förblivit neutral och oförändrad trots det att Grand lämnade kedjesamarbetet.

Om det är någon av Grands kunder som verkligen kan prisförhandla och ställa krav så är det de internationella storföretagen med lokalt fäste i Lund. Att de står

för en betydande del av övernattningarna och att deras framtida tillväxtpotential som kunder upplevs som god uppfattar vi vara två tillräckliga skäl för att vända styrkebalansen till Grands nackdel. Om Grand istället skulle ha ingått i en internationellt erkänt högklassig kedja, tror vi, i detta fall att förhandlingspositionen lokalt kunde ha varit bättre. Som fristående aktör måste nämligen Grand själva med risk för att helt förlora dem som kunder försöka nå fram till lönsamma avtal. Trots detta faktum verkar det som att storföretagens förhandlingsposition är mindre stark än den egentligen kunde ha varit. Troligtvis beror detta på att de stora internationella företagen måste bibehålla möjligheten att med kort varsel kunna inkvartera en del av sin ledningspersonal på ett förstklassigt hotell såsom Grand.

Hot från lokala substitut

Vi ser inte att det i dagsläget finns några tendenser på att den lokala hotellmarknaden förändras med anledning av några rena substitut. I kundens val mellan att övernatta i Lund eller lösa sitt grundläggande problem och behov på annat sätt, framstår främst bättre kommunikationer i regionen som ett eventuellt substitut. Genom snabbare och tätare avgångar med exempelvis tåg kan affärsmöten och konferenser inom regionen hållas över dagen, utan behovet av övernattning.

Som vi uppfattar situationen har de stora satsningar som redan gjorts i regionens infrastruktur inte inneburit några direkta förändringar på den lokala hotellmarknadens kundunderlag. Grand Hotel och dess centrala läge med gångavstånd till transportmedel med direktanslutning till såväl Sturup som Kastrup gör att hotellets position relativt övriga lokala aktörer närmast kan stärkas av ett förbättrat regionalt kommunikationsnät. Någon egentlig skillnad i att agera som fristående aktör eller ingå i en kedja anser vi inte finns i förhållande till hotet från eventuella substitut.

När det gäller affärsresandet anser vi att alla aktörer måste se förbättrad informationsteknologi som ett framtida substitut. Med ständigt förbättrade möjligheter till videokonferenser, tillgång till mobil information och arbetsplatser under själva transporten ser vi att IT-utvecklingen framöver i allt större utsträckning kan påverka behovet av övernattningar på främmande ort. Med dagens teknik och kundernas mycket varierande behov anser vi dock inte att detta är ett riktigt hot mot Grands verksamhet.

Hot från potentiella konkurrenters insteg i den lokala branschen

Med Grands position i den lokala hotellbranschen anser vi inte att en nyetablering rent konkret kan hota hotellets verksamhet. En väl genomförd nyetablering kan dock innebära en lokalt ökad prispress och därmed lägre lönsamhet även för Grand. Att någon nyetablering med lätthet skulle kunna kontra Grands starka lokala och regionala varumärket, atmosfären, den personliga servicen och samtidigt det geografiska läget och har vi svårt att se.

För att lyckas med en nyetablering inriktat på att konkurrera med Grand tror vi att det krävs en lika driven och lokalt kunnig entreprenör som Leif Paulsson själv. Vi anser även att det skulle krävas en finansiell styrka i likhet med företagskedjorna för att i dagsläget kunna skapa en riktig fullserviceanläggning i centrala Lund.

Då vi förstått att man ganska lätt kan köpa både stordriftsfördelar och goda distributionskanaler som aktör inom hotellbranschen, skulle inte detta vara det främsta hindret för en nyetablering. Det skulle däremot vara en tuff utmaning att nå den lokala differentiering som Grand uppnått genom en långsiktig och målinriktad lokal närvaro. Vi uppfattar att Grands långt drivna lokala differentieringsstrategi även är det bakomliggande skälet till varför de ej aktivt arbetar med etableringsavskräckandepreiser, några hårda svarsåtgärder eller lokala allianser för att skydda sig mot nyetableringar som kommer att drabba alla negativt.

Övriga utifrån branschen skapade uppfattningar

Vi upplever det trots allt som en ekonomiskt vågad strategi att ligga lågt med både marknadsföring och reservationssamarbeten, särskilt om målet med ökad beläggning på helger och sommarperioder skall kunna uppnås. När det gäller hotellets förhoppning om att kundorienterade weekendpaket ska stärka Grands ställning måste de beakta att de i konkurrensen om sommar- och fritidsresenärer inte endast konkurrerar med lokala aktörer utan alla de som den semesterplanerande kundgruppen ser som ett alternativ, både geografiskt och produktmässigt.

I samband med analysen av Grands vägval i förhållande till branschens trender och strategier återkommer ständigt vissa generellt typiska strategier för servicebranschen. Företagen vill sätta kunden i centrum, vara en ledare i kvalitet, utveckla nya tjänster och servicekoncept samt utveckla sin position i värdekedjan. Ovanstående strategier anser vi att Grand på olika sätt uppmärksammat och implementerat på sitt personliga och unika sätt. Strategin att lämna alla typer av samarbeten, lojalitetsprogram, att äga både hotell och fastighet, samt avstå från stordrifts- och kostnadsfördelar för att istället sätta personlig prägel, lokala relationer och differentiering främst, har för Grand varit ett framgångsrikt val. Om strategin även kommer att vara lönsam i framtiden är inget som vi kan avgöra. Med en analys av företagets interna resurser och förmågor kan vi dock bilda oss en uppfattning om företagets förmåga att tackla framtida svängningar i den lokala konkurrenssituationen.

Insidan av Grands utanförskap

Grand Hotel i Lund har en mängd egenskaper som förknippas med just Grand, men alla dessa egenskaper kan knappast vara föremål för ett lyckat utanförskap från samarbeten. Nedan, betraktar vi, från ett intern resursbaserat perspektiv, de kriterier som utgör konkurrensfördelar och i viss mån kan förklara varför Grand kan utvecklas och vara fortsatt lönsamt trots utanförskapet.

Värdefulla resurser och förmågor

Grands VD och ägare, Leif Paulsson är kanske den resurs som är mest utmärkande för Grands framgång. Vi kan urskilja tydliga tecken på entreprenörsanda hos Paulsson. En anda som genomsyrar hela organisationen. För att knyta an till vad Peter Drucker har att säga om nyföretagande i redan existerande företag kan många paralleller dras mellan teori och empiri. Paulsson arbetar systematiskt med att kontinuerligt förbättra Grand. Den fysiska närvaron gör att Grands vision och affärsidé förankras till medarbetarna. Han tillåter stor autonomi bland avdelningscheferna som resulterar i att organisationen blir mottaglig för nytänkande och beredd att uppfatta förändringar som en möjlighet snarare än ett hot. Entreprenörsandan fungerar även som ciceron vad det gäller lärandet av hur prestationer och därmed innovationsförmågan skall förbättras.

Tydliga tecken på nyföretagaranda, entreprenörskap, syns även på hur VD:n har valt den organisera Grand och hur man rekryterar nya medarbetare. Medarbetarna på Grand förknippar sig själva i och med den existerande kulturen. Organisationen är platt, vilket leder till flexibilitet och nytänkande, samtidigt finns där bollplanket, Leif Paulsson själv. Vad de gäller rekrytering är det attityden som spelar roll. Det är viktigt att Grands policy överensstämmer med individens värderingar. Leif Paulsson driver också Grand efter egna idéer. Han har således inte lett företaget efter någon annans ideal. Snarare tyder det mesta på ett totalt avsägande från sådana påverkansfaktorer.

Några av de strategier som är förknippade med entreprenörskap går att återfinna i fallet Grand Hotel i Lund. Framförallt bedömer vi strategierna som Drucker nämner ”Slå till där de minst väntar det” samt ”Att förändra de ekonomiska egenskaperna hos en produkt, en marknad eller bransch” som de mest utmärkande för entreprenören Leif Paulsson och fallet Grand. Den förstnämnda strategin kan härröras till Leif Paulssons sätt att redan implementera en beprövad idé, vad det gäller ett hotell som ämnar tillfredsställa gästens behov av kvalitet och service. Produkten som Grand står för har sin speciella prägel, med anspelningar på Lunds traditioner och kultur. Dels har Paulsson säkrat en plats eller ett brohuvud, Grands nisch i Lund. Man har positionerat sig på ett område som inte var försvarat och nu är svårintagligt vad det avser marknaden Lund. När det gäller den andra strategin kan man urskilja Grands sätt att med en gammal produkt framförallt genom en anpassning till gästens sociala verklighet ge kunden något som för honom eller henne är av verkligt värde.

Vi är eniga om att Leif Paulsson, som entreprenör och ledare, utgör en värdefull resurs för Grand men vi kan i denna analys även urskilja andra påtagliga, värdefulla resurser i fallet Grand, som kan göra ett utanförskap möjligt.

Grand Hotel erbjuder en helhetslösning, som få andra hotell gör i Lund. Denna helhetslösning karakteriseras av att man kan erbjuda allt från bröllopfester och skraddarsydda konferenser i en trevlig miljö för den mat och kulturintresserade,

som under en snabb visit besöker Grand i Lund. Helhetslösningen gör att man kan effektivt svara för hot och/eller möjligheter i omgivningen.

En annan värdefull resurs som vi identifierat är Grands varumärke. I empiridelen berättas det om hur Best Western som varumärke skulle föregås av Grand i Lund vid samarbetet. Då Grand har en stark förankring till den lokala omgivningen som identifierar sig med Grand och inte Best Western som varumärke, skulle det vara en nackdel. Grand som varumärke i Lund har haft en hundraårig uppbyggnad och värnas om som en ytterst viktig och värdefull resurs.

En annan faktor som vi anser bör spela en stor roll och vägas in när vi diskuterar värdefulla resurser och förmågor som Grand besitter, är kanske mer en kritisk händelse. Vi syftar här på turerna kring Grands fastighet under 90-talet. Dessa kan mycket väl ha räddat verksamheten och är enligt oss en möjlig förklaring till att Grand kan stå utanför en kedjekonstellation. Grand har kunnat fokusera på sin kärnverksamhet, hotellet, utan störningsmoment vad avser fastighetsspekulation.

En påtaglig faktor, vad gäller att identifiera värdefulla egenskaper i fallet Grand i Lund upplever vi vara den historiska prägel. Grand Hotel i Lund är trots allt det gamla stadshotellet som funnits i Lund i mer än hundra år med allt vad det innebär. Resursen handlar således om det rykte som Grand byggt upp under en lång tid. Detta är enligt vår bedömning ytterst värdefullt. Att konkurrera med sådana faktorer i Lund anser vi näst intill omöjligt.

Den sociala komplexiteten anser vi vidare vara en värdefull resurs svårt för andra intressenter att konkurrera mot. Medarbetarna som sådana anses inte vara unika och svårimiterbara. Däremot har man under långt tid byggt upp en kultur, förknippat med Grand, i nära kontakt med gästerna. Vänföreningen Grandiosa Sällskapet kan vi se som ett exempel på detta.

För att bygga vidare på resonemanget kring den nära kontakten med gästen, vill vi betona värdet av Grands unika omgivning som man framgångsrikt har anpassat sig till. I Lund finns representerade många av Sveriges stora företag. Grand Hotel har inte varit sen att positionera sig mot dessa. Just det faktum att Grand ligger där det ligger och är ett välrenommerat hotell gör att många av dessa företag också väljer Grand som hotellet att bo på. Exemplet visar ytterligare en faktor som gör att Grand kan vara fristående. Utan att vara beroende av kedjor lyckas man ändå framgångsrikt tillförskansa sig de så viktiga affärsresenärerna.

Sällsynta resurser

Vi har hittat resurser hos Grand som är värdefulla men vi vill också fråga oss om Grand har några värdefulla resurser och förmågor som är sällsynta. Dessa kan utgöras av konkurrensfördelar som inte implementeras av något annat hotell.

En tillgång som enligt oss kan anses vara sällsynt är Leif Paulsson själv. Visserligen kan även andra hotell ledas av en person med förmåga att vara

innovativa samt att hantera och utnyttja förändringar. Men av Oredssons sätt att beskriva Paulsson förstår vi det som att Grand Hotels ägare och VD är sällsynt engagerad och drivande.

Turerna kring Grands fastighet ser vi som en viktig faktor i resonemanget kring utanförskap och bör betraktas som en sällsynt resurs. Det är inte troligt att andra hade samma möjlighet att genomföra en sådan affär. Tillfället kommer sannolikt heller inte tillbaka.

Likaså är varumärket som har en lång historisk prägel bakom sig och förstärkt Grand goda rykte sällsynt. Helhetslösningen vad det gäller erbjudandet av ett brett sortiment av serviceprodukter, anser vi som nämnt, värdefullt, men knappast sällsynt. Möjligtvis kan man knyta helhetslösningen till den, enligt oss, så värdefulla och sällsynta lokala förankringen till Lunds näringsliv och kultur.

Resurser som är svåra att imitera

Om Grand har specifika resurser eller förmågor som är svårimiterbara eller rent av omöjliga att imitera återstår att analysera. Vi har redan framfört faktorer som är värdefulla och sällsynta. Några av resurserna utmärker sig som unika för Grand och som vi även uppfattar som svåra att imitera. Enligt vår bedömning hör den historiska prägel hit med de starka relationerna till Lunds kulturliv. Hit anser vi att även varumärket och rykte kan härledas. Vad det gäller VD, Leif Paulsson och hans sätt att driva Grand enligt nyföretagaranda, är detta en resurs kännetecknat av en sådan komplexitet att vi anser den vara en resurs omöjlig att kopiera.

För att gå vidare till fastighetsarrangemanget, ägarstrukturen av Grands fastighet idag, så är ett sådant upplägg inte svårt att ta efter, imitera. Dock vill vi betona att själva affären var ett så unikt tillfälle med inblandning av kommunen, olika intressen, partibytten etc. att det enligt oss därför kan vara svårt, eller rent av omöjligt, att ta efter.

Organisation anpassad efter resurserna

Vi har identifierat de faktorer som vi anser är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera. Avgörandet för realiserandet av konkurrensfördelar är om Grand kan organiseras på ett sätt som medger att resurserna utnyttjas. En resurs blir inte en tillgång förrän den identifierats och används på rätt sätt.

Grand kännetecknas av en innovativ ledning med Leif Paulsson som nyckelfigur. Hans sätt att leda Grand har, enligt oss bidragit till en rad framgångar. Hit hör en förmåga att ta till vara och förädla de resurser som Grand hade i bagaget innan Paulsson tog över. Vi ser framförallt till upprätthållandet av varumärket Grand samt till det historiska och kulturella arvet.

Vidare har vi den uppfattningen att Grands målsättning effektivt överförs till medarbetarna där entreprenörsandan är ett genomgående fenomen på såväl avdelningsnivå, som på central nivå, vilket bidrar till att en effektiv servicemiljö,

där även medarbetarna tar hänsyn till ovannämnda faktorer. Organisationen har gemensamt fokus på gästerna, där vi kan notera att kunskapen kontinuerligt förbättras genom erfarenheter men också internutbildningar.

Grands, enligt vår bedömning, starka företagskultur gör kommunikationen och förståelsen mellan enheterna god och tycks kompensera eventuella brister i den formella organisationsstrukturen. Vi anser att förmågan att ta tillvara på de interna resurserna och förmågorna finns. Enligt vår uppfattning bidrar detta till Grands möjlighet att skapa långsiktiga konkurrensfördelar och därmed agera som ett fristående hotell.

7 Avslutande diskussion

Under vårt arbete med att beskriva och analysera hotellbranschen har vi funnit att det på många sätt kan vara fördelaktigt att vara med i en kedja. Stordriftsfördelar i marknadsföring och inköp samt välutvecklade distributionskanaler kan räknas till de främsta fördelarna. Genom att gå med i en marknadsföringskedja köper det enskilda hotellet tillgången till ett redan starkt varumärke med en etablerad kundkrets, men priset är inte enbart monetärt. För att få dra nytta av fördelarna ställs ofta höga krav på att hotellet framhäver och arbetar för att ytterligare stärka kedjans varumärke. Verksamheten likriktas i viss mån i linje med kedjans policy. På detta sätt hamnar det egna varumärket i bakgrunden och hotellet riskerar att förlora den egna prägel.

Vår hypotes om vad som styr valet att stå utanför kedjesamarbetet och agera som fristående hotell är att det i första hand handlar om den enskilde ägarens starka vilja att vara självständig. En vilja att själv råda över sin verksamhet och inte styras av något annat än de gällande marknadskrafterna. Detta har varit mycket tydligt i vårt fallföretag och ställt mot de kunskaper vi nu har om branschen som helhet, dess utveckling och kedjelogiken finner vi det troligt att ovanstående kan gälla även i andra fall.

Vi har av vårt resonemang kommit fram till, att för att kunna verka utanför en kedjekonstellation krävs vissa resurser och förmågor som tränger undan fördelarna med att ingå i en kedja. Att de interna styrkorna dessutom ska kunna utnyttjas på ett sätt som möter de rådande trenderna och kundernas önskemål är nästa krav.

Hos vårt fallobjekt Grand Hotel i Lund har vi noterat följande faktorer som vi anser vara avgörande för just deras möjlighet att stå utanför kedjorna.

Att Grand Hotel verkar i ett regionalt område som kännetecknas av en god tillväxt och ett expanderande näringsliv skapar goda förutsättningar för ett utanförskap. Genom att Grand Hotel differentierar sig med genomgående hög kvalitet kan de tillfredsställa både de rådande konsumtionstrenderna och de internationella storföretagens behov av förstklassigt boende och representationsmöjligheter. Differentieringen medför att Grand, trots utanförskapet, har en god förhandlingsstyrka gentemot kunder och leverantörer.

En kritisk faktor som har lett fram till den position som Grand i dagsläget befinner sig i är att Grand Hotel hade den unika möjligheten att vid rätt tillfälle genomföra

en lyckad fastighetsaffär. En annan utgång i dessa affärer kunde möjligen ha fått konsekvensen att man inte hade varit stark nog att kunna stå på egna ben.

Vidare har vi identifierat ett antal interna resurser och förmågor som möjliggör att Grand Hotel i Lund kan vara fristående. Speciellt för Grand är det historiska och kulturella arv som Grands VD Leif Paulsson har tagit tillvara och väl förvaltad. Till detta arv kan även Grands lokalt starka varumärke härledas. Vidare erbjuder Grand sina kunder en helhetslösning som karaktäriseras av brett produktutbud som tillfredställer de olika gästernas behov. Resursen innebär att Grand är mindre känsligt för tillfälliga lokala förändringar. Slutligen kan Leif Paulsson i egenskap av entreprenör ses som en resurs i den bemärkelse att han bevarar Grands tradition samtidigt som han utvecklar verksamheten för att skapa något nytt. Förmåga att samordna ovanstående interna resurser i en framgångsrik differentieringsstrategi är ytterligare en förutsättning för Grands utanförskap.

Ovanstående resurser och förmågor är specifika för vårt fallobjekt Grand Hotel i Lund. Den viktigaste av dessa är Grand Hotels lokalt starka varumärke eftersom det gör fördelarna med att ingå i en kedja överflödiga.

Vår slutliga hypotes blir därför att det även generellt krävs ett starkt varumärke för att ett hotell ska kunna fungera självständigt på en marknad som domineras av kedjeföretag.

Förslag till fortsatta studier

Vad vi inte visste när vi började vårt arbete är att en anmärkningsvärd stor andel av de fristående hotellen är små hotell med färre än 50 rum. Vilken betydelse antalet rum har för hotellets möjlighet att stå utanför kedjor har vi med detta upplägg av vår undersökning inte kunnat studera. Det vore därför intressant om en sådan undersökning kunde genomföras.

Vidare har vi i vår studie sett att det geografiska läget är av stor betydelse för Grand Hotel. Frågan är om det geografiska läget är av större betydelse för ett fristående hotell än för de som är med i en kedja.

Vi har i denna undersökning studerat ett stadshotell. Som sista punkt vill vi föreslå att en studie av andra typer av hotell, såsom turisthotell eller mer nischade hotell, kan vara av intresse. Är det lättare att vara fristående om man har en speciell inriktning?

Källförteckning

Publicerade källor:

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativa metoder*, Studentlitteratur

Barney, Jay B. (1996) "Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms", *Texas A&M University*

Bengtsson, Lars & Skärvad Per Hugo (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur

Blom, K Arne; Lindström, Per; Mårtensson, Jan & Palmborg, Nils (1999) *Alla tiders Grand 1899-1999*, Utgiven av Grand Hotel

Costa, Jorge (1997) "Trends in hospitality" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 970907 s 285-294

Drucker, Peter F. (1985) *Innovation och Nyföretagande*, Lennart Sane Agency

Grant, Robert, M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, Oxford Blackwell Business, tredje upplagan

Grant, Robert M. (2001) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishers Inc.

Hartmann, Per (1983) *Hotellens kulturhistoria i västerlandet*, Mimer Förlag

Hill, Elizabeth & O'Sullivan, Terry (1999) *Marketing*, Longman, andra upplagan

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (2001) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Hotellmarknaden – struktur, priser konkurrens (1992) Statens Pris- och Konkurrensverk (SPK)s bokserie 1992:2

Knowles, Tim (2001) *Hospitality management – an introduktion*, Longman, andra upplagan

Kotler, Philip; Bauer, John; Makers, James; (1999) *Marketing for hospitality and tourism - second edition*, Prentice- Hall Inc, Simon & Schester

Luthin-Kärling, Ninni (1996) *Hotell A*, Sellin & Partner Bok och Idé AB

Löwendahl, Bente R. (1997) *Strategic management of professional service firms*, Handelshögskolans Förlag, Danmark

Persson, Kent (2000) "Internationella hotellkedjor" *Occasional Papers 2000:13* Handelshögskolan Göteborgs Universitet

Persson, Kent (2001) "Den svenska hotellbranschen" *Occasional Papers 2001:6* Handelshögskolan Göteborgs Universitet

Poon, Auliana (1998) *Tourism, technology and competitive strategies*, CABI Publishing

Porter, Michael E. (1991) *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag

Rohlin, Lennart; Skärvad, Per-Hugo & Nilsson, Sven Åke (2000) *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, Studentlitteratur

Steen Jacobsen, Jens Kr. & Viken, Arvid (1997) *Turisme fenomen og næring*, Universitetsförlaget AS

Turismens begreppsnyckel – en översikt över internationellt rekommenderade begrepp med definitioner för turism. Sammanställd av Turistdelegationen i november 1995 (hämtad från hemsidan, se nedan)

Uppdatering av: Krig och andra händelsers påverkan på resandet till och i Sverige. Sammanställd av Turistdelegationen i mars 2002 (hämtad från hemsidan, se nedan)

Företagsinterna källor:

Grand Hotel policy, broschyr från Grand Hotel

Årsredovisning för räkenskapsåret 2000, Hotell och restaurang AB Grand i Lund

Muntliga källor:

Albertén, Ingmarie, husfru, Grand Hotel. Personligt samtal kring Grands miljöpolicy, den 15 maj 2002

Esberk, Halil, biträdande restaurangchef, Grand Hotel. Personlig intervju den 13 maj 2002.

Granhed Göran, branschekonom, Sveriges hotell- och restaurangföretagare, samtal per telefon den 17 maj 2002.

Meurling, Patrick, företagskonsult och vice ordförande i Grandiosa Sällskapet. Personlig intervju den 14 maj 2002.

Olsson, Camilla, receptions- och konferenschef, Grand Hotel. Personlig intervju den 19 april, kompletterande intervju 13 maj 2002.

Oredsson, Sverker, professor i historia och Lunds kommunstyrelsens ordförande 1977-1980. Personlig intervju den 10 maj 2002.

Paulsson, Leif, VD och delägare, Grand Hotel. Personlig intervju den 7 maj 2002, kompletterande intervju den 16 maj 2002.

Jörgen Uddenäs, ekonomichef, Grand Hotel. Företrädesvis återkommande kontakt via e-post och per telefon.

Vidare har Malin Bolinder och Ann-Marie Holmquist i Grand Hotels reception varit till hjälp och svarat på snabba kompletterande frågor.

Elektroniska källor:

Grand Hotel, hemsida: <http://www.grandilund.se>

Statistiska Centralbyrån (SCB), hemsida: <http://www.scb.se>

Sveriges hotell- och restaurangföretagare (SHR), hemsida: <http://www.shr.se/shrhtml>

Sveriges Riksdag, hemsida: <http://www.riksdagen.se/debatt/0102/utskott/uu/uu4/uu400001.asp>

Turistdelegationen, hemsida: <http://www.tourist.se/>

Bilaga 1:

Underlag till intervju med Halil Esberk, biträdande restaurangchef, Grand Hotel i Lund

Intervjun genomförd på Grand Hotel i Lund den 13 maj 2002.

Intervjun syftar främst till att få klarhet i vad som föranledde satsningen på Gambrinus men även för att få en bättre bild av Grand Hotels restaurangdel i stort.

- Vilken är Halil Esberks egen bakgrund och vilken är hans roll på Grand Hotel?
- Vad föranledde satsningen på Gambrinus?
- Medförde satsningen en ombyggnation eller kunder man utnyttja lokalen som den var?
- Hur många platser finns i Grands restaurang, total och fördelat på Gambrinus och matsal?
- Hur är kapacitetsutnyttjandet i restaurangen?
- Vilka är gästerna i Grands matsal/Gambrinus/bar?

Bilaga 2:

Underlag till intervju med Patrick Meurling, v. Ordf. Grandiosa Sällskapet

Intervjun genomförd på Akademiska föreningens arkiv den 14 maj 2002.

Intervjun syftar till att få klarhet i Grandiosa Sällskapet relation till Grand Hotel.

- Vilken är Patrick Meurlings egen bakgrund, roll som vice ordförande och vilken roll hade han själv i grundandet av Grandiosa Sällskapet?
- Sällskapet bildades 1999 i samband med Grands 100-årsjubileum. På vems initiativ grundades sällskapet? Vilken var Grands roll i bildandet?
- Vad är syftet med sällskapet?
- Vem riktar sig sällskapet åt? Ålder och bakgrund?
- Hur många medlemmar har Grandiosa?
- Vilken koppling har sällskapet och Grand?
- Hur är kopplingen mellan Grandiosas evenemang och Grands kalendarium? Sätter
- Grand sin kalender efter Grandiosas önskemål?
- Har Grandiosa annat pris än allmänheten på de evenemang som anordnas?

Bilaga 3:

Underlag till intervju med Camilla Olsson, Receptions- och konferenschef, Grand Hotel i Lund

Intervjun genomförd på Grand Hotel den 19 april 2002 med kompletterande intervju den 13 maj 2002. Intervjun syftar till att få en bild av hur man på Grand arbetar i relationer till kunder, leverantörer och konkurrenter.

- Vilken är Camilla Olssons egen bakgrund och hennes roll på Grand Hotel?

Kunder

- Vilka ser Ni som Era kunder och vilka är Era lönsammaste kunder?
- Hur agerar Ni för att bibehålla och förbättra relationen till Era kunder?
- Vilka är mest priskänsliga och hur behandlar Ni dem?
- Är det någon som reagerar på Er prissättningssystem?
- Finns det kunder som anser att Grand är viktigt för deras eget anseende?
- Märker Ni av bra och dåliga tider hos alla kunder?

Leverantörer

- Har kundunderlaget förändrats sen Ni avbröt kedjesamarbetet?
- Hur ser kunderna på miljöarbete inom hotellet?
- Har antalet eller uppsättningen av leverantörer förändrats pga Ni nu är fristående?
- Hotar leverantörer med prishöjningar?
- Hur snabbt skiftar Ni leverantör och när väljer Ni att göra detta?
- Vad är det viktigaste i Ert leverantörssamarbete?

Konkurrenter

- Vilka är Era främsta konkurrenter?
- Vilka är Era styrkor i förhållande till dem?
- Har konkurrensen ökat eller minskat pga det nya regionala tänkandet?
- Arbetar Ni medvetet i linje med trender och konkurrenternas vägval?
- Vilken position vill Ni uppnå inom den lokala konkurrensen?
- Hur har Ni reagerat på nyetableringar i Lund och regionen?

Bilaga 4:

Underlag till intervju med Sverker Oredsson, professor i historia och Lunds kommunstyrelsens ordförande 1977-1980

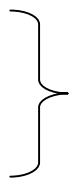
Intervjun genomförd på Oredssons kontor på Historiska institutionen den 10 maj 2002. Intervjun syftar till att få klarhet i vad som hände när kommunen 1979 gick in och köpet Grand Hotel av Sarabolagen och hur Grand slutligen hamnade i familjen Paulssons ägo.

- Vilken var Oredssons roll i turerna kring detta?
- Vilket intresse hade kommunen i Grand?
- Vad föranledde kommunens beslut att köpa Grand?
- Var det ett enhälligt beslut eller förekom det konflikter, vilka diskussioner förekom och vilka alternativ fanns?
- Vad hur gick diskussionerna åren 1979 till -81, när Paulsson arrenderade?
- Fanns det en enhetlig föreställning om vad som skulle hända med Grand i framtiden?
- Hur gick anbudsgivningen inför övertagandet av driften till? Ställdes det några krav på den som skulle bli aktuell för driften?
- Vad var avgörande för att just Paulsson fick arrendet? Vilka andra var aktuella?
- Var det kommunens avsikt att behålla Grand som fastighet? Var det kommunen som inte ville sälja eller var det Paulsson som inte var intresserad av att köpa förrän 1998?
- Var Oredsson och de övriga inblandade nöjda med lösningen?
- Vilken roll har Grand för Lunds kommun idag?
- Vilken roll har Grand för Lunds kommun i framtiden?

Bilaga 5:

Underlag till intervju med Leif Paulsson, ägare och VD, Grand Hotel i Lund

Intervjun genomförd på Grand Hotels kontor, den 7 maj 2002 med kompletterande intervju den 16 maj 2002. Intervjun syftar till att få en bild av företaget ur ägarens och VD:ns perspektiv.

- Vilken är Leif Paulsson egen bakgrund och roll som VD och ägare?
- Hur ser ägarstrukturen ut för Grand Hotel i Lund?
 - Förändringar vad avser ägarstrukturen de senaste 15-20 åren?
 - Stod kommunen för kostnaderna av renoveringen 1997? Hur påverkade det köpet 1998?
 - Detaljer kring köpet av Grand 1998 – hur fungerar återköpsrätten? Stod Nordic Renting för kostnaderna av renoveringen 2001?
- Hur ser de strategiska förutsättningarna för Grand Hotel i Lund?
 - Omvärlden?
 - Intressenters
 - förväntningar
 - egna resurser
 - relationer

Hot, möjligheter, styrkor, svagheter?
- Hur ter sig de strategiska val Grand Hotel i Lund tillämpar?
 - utformning av verksamhetsidé, affärsidé, vision & mission?
 - strategiska mål? => kort och lång sikt. Vad arbetar man konkret med för att nå dessa mål?
- Vilken typ av information ligger till grund för strategiska beslut?
 - När och varför gick Grand in i Best Western?
 - Vilka kostnader är förknippade med att ingå i en kedja?
- Hur går den strategiska implementeringen till?
 - Organisations design => Vilken typ har man för att passa in på de målen?
 - Hur blir strategin levande i den dagliga ledningen av Grand Hotel i Lund
 - Beskrivning av Yield management. => Påverkan på Grand Hotel i Lund?
 - Hur många medlemmar har styrelsen? Hur ofta sammanträder den? Hur är den sammansatt?

Bilaga 6:

Organisationschema, Grand Hotel

Bilaga 7:

Grandiosa Sällskapet och dess relation till Grand Hotel

Efter intervju med Grandiosas vice ordförande Patrick Meurling den 14 maj 2002.

Respondentens bakgrund

Patrick Meurling kom till Lund för 50 år sedan. Han studerade biologiska ämnen och disputerade slutligen i zoologi. I detta ämne var Meurling fram till pensionen universitetslektor. Meurling var under studietiden mycket aktiv i Helsingkrona Nation där han i tre decennier senare fick uppdraget som inspektor. Utöver det vanliga nationslivet var Meurling också engagerad i spex. Bland annat var han en av de fyra författarna till det legendariska karnevalsspexet *Djingis Khan*¹⁰³. 1962 var Meurling med i karnevalskommittén. Denna kommitté firar i år sitt 40-årsjubileum på karnevalslördagen den 18 maj. Detta firande går naturligtvis av stapeln på Grand Hotel.

Patrick Meurling, Grand Hotel och bildandet av Grandiosa Sällskapet

Det hela började när Patrick Meurling vid ett tillfälle träffade Leif Paulsson på en privat middag hemma hos gemensamma bekanta. Paulsson stod då inför att arrangera Grand Hotels 100-årsjubileum som var tänkt att pågå under hela året 1999 och inte endast som en tillställning. Meurling kom då upp med förslaget att varje vecka presentera veckans lundensare. Paulsson tog till sig denna goda idé och under 44 av årets 52 veckor kunde man på Grand finna en folder som presenterad en av alla de stora personer och starka personligheter som under hundra år satt sin prägel på Lund. Meurling skrev själv några av dessa profiler och andra skrevs av andra duktiga lundaskribenter. Dessa personbeskrivningar samlades senare i en lite bok – Veckans lundensare – som fortfarande finns att köpa och som delas ut till de som blir medlemmar i Grandiosa Sällskapet.

Paulsson tillsatte under 1998 en kommitté med uppdrag att kläcka idéer till jubileumsfirande. På detta sätt blev Meurling engagerad av Grand på konsultbasis. En del i jubileumsfirandet var *Kostcirkeln* – en serie föreläsningar om mat och matkultur – som kommittén arbetade fram.

Efter diskussioner i kommittén bildades Grandiosa Sällskapet. Grandiosa fick sitt namn av en annan medlem i jubileumskommittén, Gösta John Bredberg – ordförande i kommunens kultur och fritidsnämnd. Tillsammans satte initiativtagarna ihop en lista på personer i Lund som man trodde kunde vara intresserade och skickade ut ett upprop. Intresset för olika typer av föreningar och sällskap är i Lund mycket stort, så också för detta sällskap, och första omgången fick man 700 anmälningar. Sällskapet stiftades på Grand i januari 1999.

¹⁰³ En av de övriga tre var som bekant Hasse Alfredson.

Syftet med Grandiosa Sällskapet är att föreningen ska fungera som ett ideellt stöd till Grand Hotel. Målet är att se till att folk i Lund rör sig mycket på Grand. För att nå detta mål anordnar Grandiosa arrangemang på Grand. Grandiosa har även fortsatt arbetet med *Kostcirkeln*. Vissa av dessa arrangemang är öppna för allmänheten men meningen är att Grandiosas medlemmar i dessa fall ska ha en fördel, t ex något lägre pris om det tas ut en entréavgift. En annan fördel är det regelbundna medlemsbrev Grandiosas medlemmar får i sin brevlåda.

Grandiosa är en ideell förening helt ekonomiskt fristående från Grand men samarbetet dem emellan är naturligtvis nära. Grandiosa ordnar sina evenemang på Grand och står då för kostnader som arvode till föredragshållare. Grand ordnar under dessa arrangemang servering som besökarna själva betalar ett förmånligt pris för. Meurling uttrycker det som att Leif Paulsson är ”en i grunden väldigt generös person”. Detta tyder på att samarbetet är gott. I detta goda samarbete arbetar Grandiosa tillsammans med Grand Hotel fram årets kalendarium. Under sommaren träffas Grandiosas styrelse för att arbeta fram idéer kring kommande års kalender och kalendern läggs sedan av Grand Hotel någon gång efter sommaren. I detta arbete deltar Meurling själv som konsult. Det är inte helt lätt att med sådan framförhållning boka in personer för föredrag och vissa arrangemang måste hållas öppna men tanken är att det redan i januari ska finnas evenemang och små arrangemang inbokade för hela året.

Kring dessa arrangemang träffas så Grandiosas medlemmar. Medlemmarna är många och vem som helst är välkommen. Sällskapets medlemmar har inte en anmärkningsvärt hög medelålder men har heller inte lockat så många yngre medlemmar bland studenterna. Meurling betonar att sällskapet inte är utpräglat akademiskt, här samlas en blandning av lundabor och många av dessa är naturligtvis akademiker men där finns även företagare och tjänstemän. Många av dessa är på ett eller annat sätt bekanta med varandra och Grandiosa har blivit ett sätt att umgås och en träffpunkt för Lundaborna.