

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Aqy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Fitness World – Opkøb af Fresh Fitness

Fitness World – Acquisition of Fresh Fitness



Gruppe 21 - 4. semesterprojekt 2016

Sam-bach - RUC

Gruppemedlemmer

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Aqy@ruc.dk

Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk

Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk

Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576 – mjnm@ruc.dk

Vejleder

Flemming Bahner – Bahner@ruc.dk

Antal anslag i projektet (Alt inklusiv): 161.391

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Resume

Denne rapport behandler en undersøgelse af Fitness Worlds periodiske opkøb af Fresh Fitness; dette tager afsæt i både de udfordringer, der kan opstå inden et opkøb, under et opkøb og hvilke påvirkninger det har med hensyn til det store perspektiv. Rapportens undersøgelser tager afsæt i et kritisk realistisk videnskabsteoretisk afsæt med henblik på spørgeskema-rundspørgler og et kvalitativt interview. Det tværvideenskabelige illustreres i undersøgelsens genstandsfelt gennem det juridiske og de organisationsmæssige udfordringer i vores analytiske indhold, ud fra vores udvalgte teorier, modeller og de anvendte juridiske love og regler. Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness har ikke gået ubehørt hen i erhvervsverdenen. Faktisk har det været en almindelig praksis inden for erhvervslivet de seneste år, at lignende træk har fundet sted inden for de forskellige industrier ud over fitnessbranchen.

Abstract

This report deals with an research of Fitness Worlds periodic acquisition of Fresh Fitness; It include both the challenges, which can appear before the acquisition, meanwhile the acquisition and which effect it has regards to the big perspective. The reports researches are based on a critical realism with the view to questionnaire-poll and a qualitative interview. The interdisciplinary are illustrated in the field of research through the legal- and organizational challenges in our analytic contents from our chosen theory, models and the used legal laws and rules. The acquisition of Fresh fitness has not been unheard of in the business industry. Actually there has been a general practice the latest years within the business industry, identical draft has taken place within the different industries besides the fitness industry.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
1.1 Motivation	5
1.2 Problemfelt.....	6
1.2.1 Ledelsesprojekt-aspektet: Hvornår er et (ledelses)projekt et projekt?	7
1.3 Problemformulering	9
1.4 Arbejdsspørgsmål	9
1.5 Uddybning af problemformulering.....	10
2. Metode	11
2.1 Videnskabelige teori	11
2.2 Afgræsning.....	14
2.3 Begrebsark.....	14
2.4 Projekt design	17
2.5 Valg af empirisk materiale	18
2.6 Kvalitativ undersøgelse – Interview	18
2.7 Kvantitative undersøgelse - Spørgeskemaer	19
2.8 Tværfaglighed	20
3. Teori.....	21
3.1 Regler for køb og salg af virksomhed	21
3.1.1 Salg af virksomhed.....	21
3.1.2 Køb af virksomhed	26
3.1.3 Fitness World og Fresh fitness, salg og køb.....	28
3.2 Virksomheds- og arbejdskultur	28
3.2.1 Hvad gør kultur?	31
3.3 Risiko- og Swot-analyse	31
4. Redegørelse	33
4.1 Risikoanalyse	33
4.2 SWOT Analyse.....	33
5. Analyse.....	42
5.1 Udfordringer med opkøbet/salg mellem Fresh Fitness og Fitness World.....	42
5.1.1 Juridiske regler i opkøbet/salget:	42

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

5.1.2 Udfordringer og positive episoder under opkøbet/salget:	42
5.1.3 Monopol	47
5.2 Virksomhedskultur	48
5.2.1 Virksomhedskultur i forhold til opkøb og sammenslutning af to koncepter	48
5.2.2 Kulturens og dens omfang i organisation og virksomheder.....	54
5.2.3 Fitness Worlds opnåelser og udvidelse med opkøbet af Fresh Fitness.....	57
6. Diskussion	64
7. Konklusion	66
8. Perspektivering	67
9. Referenceliste	69
10. Bilag	72

1. Indledning

Fresh Fitness blev opkøbt af Fitness World for ca. 1 ½ år siden, under hele perioden i opkøbet skete der mange forskellige ting, som ændre forholdene i centret når opkøbet skete. Det som interesser os er at hvordan opkøbet skete, hvilket nogle metoder bliver der brugt under forhandlingerne, hvordan havde folk som er medlemmer af begge centre med at opkøbet skete, og hvilket betydning havde det for markedet at opkøbet af Fresh Fitness. Disse ting vækkede vores interesse, også fordi opkøbet har påvirket nogle af os lidt personligt.

1.1 Motivation

Grundlæggende har vi fundet dette relative nye projekt væsentlig at beskæftige os med, af to grunde; Fitness Worlds strategiske udvidelse og deres opkøb af Fresh Fitness. Her kan der selvfølgelig ligge mange aspekter af deres strategiske overvejelser ind, der kan være præget af det konkurrencemæssige, integrering af et nyt koncept, tiltrækning af nye og flere kunder og en stærkere position på fitnessmarkedet/branchen. Den anden grund er Fitness Worlds markedsføring med specifikt henblik på kundernes vurdering.

Med andre ord, vil vi undersøge om det har haft en negativ eller positiv effekt af, at man nu på baggrund af dette projekt indvirket/tvunget Fresh Fitness kunder som nye Fitness World kunder og det mest essentielle; hvad har det af betydning. Det som også har motiveret os til at skrive projektet er, at vi selv har været og er en del af begge fitness kæder. Hvor nogle af os har været medlem af Fresh fitness, hvor vores abonnement har været billigere, som f.eks. Black armbåndet, hvor man kunne hente en gæst hver gang gratis og enhver kan bruge ens armbånd.

Men når opkøbet skete så mistede man denne luksuriøsitet, hvor man kunne hente en gæst gratis. Fordi nu skulle Fresh Fitness opdatere Fitness World regler, og deres abonnementer. Disse ting blev mange kunder sure over, fordi så blev priserne dyre, og vi har oplevet det, at vores priser steg og mange af os, var meget utilfredse med at dette skete. Det gav os motivation til at skrive et projekt om det, fordi vi har en del personlige erfaring, at opkøbet har påvirket os personligt, fordi mange skulle nu betale ekstra, og mistet sit gæste kort eller det som hedder Black armbåndet.

1.2 Problemfelt

Det interessante med hensyn til Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness er den position Fitness World i dag har placeret sig i. Dette kan man klart konkludere for dem, der til hver dag enten dyrker fitness eller beskæftiger sig motionsmæssigt på anden vis. For disse individer har man nok fra deres synspunkt allerede mærket på egen krop, netop hvordan, Fitness World har positioneret sig på dette marked og generelt som fitnesskæde. I en artikel på Børsens hjemmeside fra d. 19.12.2014 kan man læse, at i løbet af det næste år vil fitnesskæden nå op på hele 150 centre, mens medlemstallet også stiger med ca. 13,1 %, fra 400.000 til 460.000 medlemmer. Det bemærkelsesværdige er den administrative direktørs udtalelse, Per Lyngbak Nielsen:

"Forløbet er faktisk gået fantastisk hurtigt. Det tog ikke mere end et par uger, før vi fandt ud af, at det gav rigtig god mening. Der er ingen tvivl om, at Fresh Fitness har gjort det godt og effektivt fået fortalt, at de har lave priser. Og selvom vi er de største, skal vi også være kendt for billige abonnementer. Det er ikke noget, vi skammer os over," siger Per Lyngbak Nielsen, adm. direktør i Fitness World" (Børsen.dk – 1).

Fitness Worlds administrative direktør giver yderligere udtryk for, at man ud fra dette opkøb kan lære noget af Fresh Fitness. Specifikt påpeger Per Lyngbak Nielsen Fresh Fitness' succes med at være døgnåbent. Han udtaler ud fra samme artikel:

"Fresh Fitness har bl.a. haft succes med at være døgnåbent. Det er noget, vi har forsøgt, men vi har ikke været gode til det. Men vi går mod en verden, hvor man kan altting på alle tider af døgnet, så der er ingen tvivl om, at det er den rigtige retning" (Ibid).

Faktisk begynder dette fænomen som vi ser lige netop med Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness som en normaliseret faktor i erhvervslivets arena. Om vi vender blikket mod konceptet med hensyn til deleøkonomi, industrier som medicinalindustrien, rådgivningsfirmaer, telefonselskaber eller for den sags skyld med dette eksempel, der beskæftiges med her, fitnessbranchen (*Business.dk/økonomi*). Man kunne nævne mange eksempler på lige netop opkøb på tværs af erhvervsverden- og livet, men for at begrænse det til det vi i dette projekt vil beskæftige os med, er det for Fitness Worlds tilfælde ikke første gang, at et opkøb som dette finder sted. Dog kan man ikke benægte, som Per Lyngbak Nielsen også fremhævede, at det nok er denne gang med hensyn til

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

deres involvering med Fresh Fitness, at man vil få mest succes. Dette kan man konkludere bl.a. ud fra en artikel med overskriften 'Fitness Worlds discountmodel har slået konkurrenterne i gulvet' fra Politiken (20.04.15) og også på baggrund af Børsens fremhævelse af, at man nu fra Fitness Worlds side af pønser på en børsnotering (*Børsen.dk – 2*)

Alt i alt virker det til, at de med deres strategi med opkøbet af Fresh Fitness har opnået et positivt projekt, hvor deres planlægning efterfølgende også har været at integrere nogle af Fresh Fitness' koncepter. Dette kan vi også vende tilbage til, når vi har klargjort deres formål ifølge artiklen 'Fitness Worlds discountmodel har slået konkurrenterne i gulvet', som der er blevet givet en beskrivelse af ovenstående. Det som artiklen bl.a. fremhæver som hovedpointe er netop deres succes efter deres opkøb af Fresh Fitness. Forskningsansvarlig fra Dansk Idrætsforbund, Kasper Lund Kirkelund vurderer, at Fitness World sidder på 40 % af kunderne. Ydermere uddyber Henrik Brandt, direktør i Idrættens Analyseinstitut:

"»Fitness World er fitnessmarkedets svar på flyselskabet Norwegian, der kom ind og stjal en masse fra kæder som Fitness DK og Sats, der kunne tilbyde lidt mere, men som hverken var luksus eller prisdygtigt«" (Børsen.dk – 2)

I forbindelse med opkøbet af det vi i dette projekt vil beskæftige os med, påpeger Henrik Brandt:

"»Fresh Fitness var Ryanair – den endnu mere skræbete discountversion. Derfor opkøbte de dem for at sidde på discountsegmentet« (Politiken.dk/Økonomi).

1.2.1 Ledelsesprojekt-aspektet: Hvornår er et (ledelses)projekt et projekt?

Hiver man definitionen op fra bogen 'Project Management: The Manageriel Process' gives denne definition: *A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result (Larson & Gray, 2011; 5).* Det er værd at bemærke, at definition er dog fra The Project Management Institute. Kort så er The Project Management Institute, også kendt som PMI, verdens største 'not-for-profit' medlemskabsforening inden for projektledelsens erhvervsliv (*PMI.org/About-Us*)

Ud fra denne definition kan vi med vores udvalgte såkaldte case begrænse det og for den sags skyld også blive nødt til det, da et projekt udarbejdes ud fra en bestemt tidsramme (jvf. temporary endeavor). Uddybningsmæssigt beskrives også nedenstående punkter, som vi naturligvis også har vurderet vores undersøgelse af Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness op ad:

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

1. An established objective.
2. A defined life span with a beginning and an end.
3. Usually, the involvement of several departments and professionals.
4. Typically, doing something that has never been done before.
5. Specific time, cost, and performance requirements (*Ibid*).

Jvf. punkt 1) i forhold til et ‘etableret formål’, må det siges ud fra Per Lyngbark Nielsen udsagn i forbindelse med deres pressemeddelelse om netop deres samarbejde:

“Vi supplerer hinanden utrolig godt på mange områder, og derfor føler vi, at vores kunder får det bedste af to verdener” (Fitnessworld.com/dk/news)

Eller, når Per L. Nielsen i en anden webside bliver citeret:

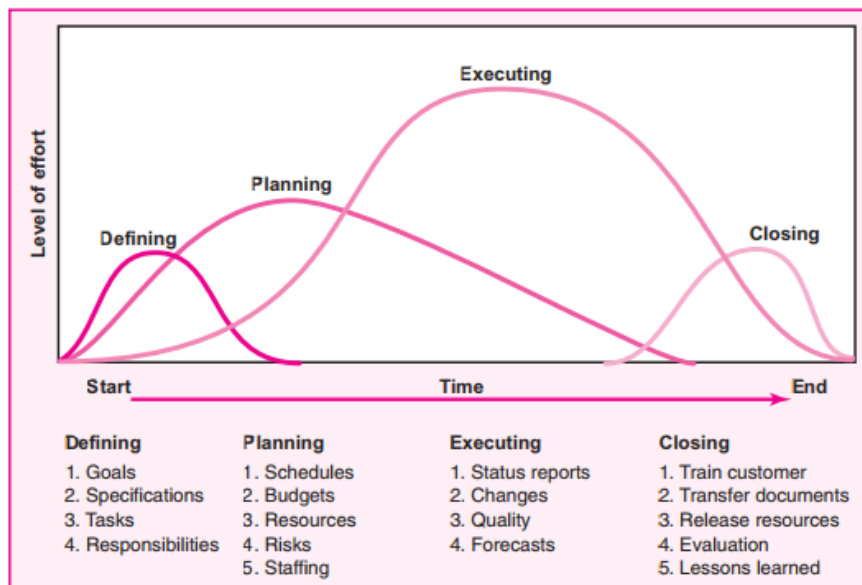
“For os hedder overskriften ‘Det bedste fra to fitnessverdner’. Vi vil bruge de gode erfaringer der ligger i begge kæder til at sætte en ny standard for fitness i Danmark” (Fitness-guide.dk)

Hvis vi forbliver på deres egen webside (Fitnessworld.com/dk) og de andre artikler, der er linket ovenstående er det ikke mindst træningsudbuddet og det at være de største spillere på markedet, der er Fitness Worlds prioritering. At man så har valgt at opkøbe Danmarks tredjestørste, hvor deres kendetegn har været deres ‘succes med deres døgnåbning’, illustrerede vi også ovenstående med hensyn til, at det nærmest er blevet det nye inden for erhvervslivet, at de lidt mindre er dem, der inspirerer de større - eller for den sags skyld de største.

I henhold til de andre aspekter, der kendetegner projektfase-processen gives ligeledes en detaljeret beskrivelse i deres skrivelser. Eksempelvis kan man observere, at ud over definerede ‘life span’, jvf. de 5 punkter, informeres om projektets tidsramme; at efter d. 19. januar (må være den forventede begyndelse) og hermed også betydning af, at man fra dags dato medfølger at være en kæde med i alt 150 centre, med over 450.000 medlemmer og over 3.500 medarbejdere. I forhold til organiseringen internt informeres om, at tidligere adm. direktør hos nu tidligere Fresh Fitness inddrages i bestyrelsen og ellers kan man ud fra garanteret grundigere undersøgelser indsamle flere oplysninger på det specifikke projekts omfang.

I princippet, kan denne figur illustrere grafisk den proces vi ovenstående har prøvet at redegøre for.

FIGURE 1.1
Project Life Cycle



(Larson & Grey 2011: 7)

1.3 Problemformulering

Ud fra det beskrevne ovenstående har vi fundet det iøjnefaldende at adressere dette ud fra nogle specifikke arbejdsspørgsmål, der kan hjælpe med at besvare vores problemformulering. Denne undersøgelse arbejder ud fra at besvare netop nedenstående problemformulering:

Hvilke udfordringer kan det have haft for Fitness Worlds udvidelse med henblik på dette opkøbsprojekt, og hvordan har man fået integreret og sammensmeltet Fresh Fitness' koncepter som sine?

1.4 Arbejdsspørgsmål

- 1) Hvordan ser konkurrencen ud på det pågældende marked, og hvordan er specifik Fitness Worlds konkurrenceevne med deres udvidelse?
- 2) Hvilke udfordringer kan der opstå mellem de tidligere Fitness World og Fresh Fitness medarbejderne, og hvilken betydning har det på det strukturelle og organisationsmæssige plan?
- 3) Hvilke juridiske regler kommer der på spil under opkøbet, og hvilke udfordringer fandt sted under denne proces?

1.5 Uddybning af problemformulering

For en god ordens skyld er det væsentligt at få klargjort, at det ledelsesorienteret og projektarbejdet som helhed er det, som problemformuleringen har til hensigt at få besvaret. Uden der gøres det store ud af at få uddybet problemfeltet yderligere, så har undersøgelsens hensigt (problemformuleringen) en todelt opdeling med hensyn til, hvordan projektledelses-aspektet har påvirket den daværende/nuværende proces for opkøbet.

Som illustreret foroven, er vores problemformulering todelt i den forstand, at det første led af spørgsmålet omhandler projektets konkurrencemæssige situation ved opkøbet og det strategiske udgangspunkt, mens det andet led fokuseres mere hen imod det markedsføringsmæssige perspektiv og de interne omstændigheder som vi også har beskrevet således, at det i ledelsesdisciplinen med andre ord kan sammenflettes med det, der kendetegnes som 'virksomhedskultur'. Her vil undersøgelsens fokus være, hvordan man har sammensmeltet hinandens koncepter, og ikke mindst en diskussion omkring, hvilken påvirkning det har for kundernes perspektiv, og om de har været påvirket og ikke mindst kunnet se en ændring på det fremtidige drift.

Vores arbejdsspørgsmål, som skal hjælpe os med at besvare den endelige problemformulering er her af også skræddersyet efter problemformulerings undringer. Det, der blot er med arbejdsspørgsmålene er, at vi i undersøgelsen gerne vil udforme rapporten således, at undersøgelsens spørgsmål er bygget op således:

- 1) At vi kan påvise et redegørende billede af den konkurrencemæssige situation, og hvordan opkøbet projektmæssigt har været med i denne påvirkning.
- 2) Et mere dybde søgende studie og ikke mindst analyse af, årsagerne til projektets igangsætning, og hvordan man heraf har formået at integrere hinandens koncepter og ikke mindst ressourcer.
- 3) Et diskuterende perspektiv om det generelle projekt om Fitness Worlds opkøb, og hvordan et projekt som dette påvirker forbrugerne, som man også kan få den anden vinkel på projekter som disse, der jo absolut er en kendsgerning foregår nærmest i størstedelen af erhvervslivet.

En uddybning og et mere grundlæggende spørgsmål er med hensyn til, hvilke midler, metoder og ikke mindst teorier man vælger at gribe denne undersøgelse an på. Da det essentielle lægger og vægter på projektledelse som disciplin, har vi jo gjort et stort arbejde i at i første omgang basere projektets omfang inden for disse bestemte rammer. Vores problemformulering opererer ud fra det

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

perspektiv omkring i første omgang, hvilke faktorer der gør, at et projekt som Fitness World har medvirket i får og har af betydning på markedsplan; dvs. med andre ord inden for det konkurrencemæssige perspektiv. Derfor føler vi, at det redegørende perspektiv inden for dette aspekt er vigtigt at berøre, inden man hopper videre i undersøgelsen og fokuserer på, hvordan det har medvirket i forhold til det strukturelle og på det organisationsmæssige plan, der med andre ord er det man inden for organisationsverdenen kalder virksomhedskultur.

Sidst, men ikke mindst, er det jo også vigtigt, at når man i en branche som denne har sine forbrugere i mente. Forbrugerne er i sidste ende jo dem, der er hovedårsagen til profitten, så omdrejningspunktet for Fitness Worlds beslutning må jo i sidste ende bunde ud i, at de også har været en faktor i opkøbs og selvfølgelig projektets planlægningsfaser.

Så for at sætte undersøgelsens formål på en spids er vores hovedfokus primært fokuseret på tidsrummet, hvor opkøbet finder sted. Formålet med denne rapport skal være med til at fremvise, hvorfor man indleder sådanne projekter, hvordan man får det til at køre, og hvilket omfang forbrugerne bliver involveret og deres betydning for disse.

2. Metode

2.1 Videnskabelige teori

Det skal pointeres, at det videnskabsteoretiske perspektiv har været diskuteret i sammenhæng med vores tilvalg af vores indsamlingsmetode, empiriindsamling og ikke mindst i forhold til, hvordan man kan være garanteret på, at den viden, der er indsamlet overhovedet kan sige noget om vores genstandsfelt og i det hele taget validiteten heraf. Med hensyn til dette, er det epistemologiske og ontologiske dimension det væsentligste for, hvordan man vælger at tilrettelægge i første omgang som nævnt ovenstående sit genstandsfelt, men også hvordan man tilegner sig viden inden for den. Det skal pointeres, at dette udelukkende gør sig gældende ud fra vores aspekt omkring empiriindsamlingen, hvor spørgsmålet om virksomhedskultur er det essentielle eksempel på for den retning vi har behandlet vores projekt ud fra. Det betyder ikke, at de andre emner, der bliver behandlet i rapporten ikke er behandlet ud fra samme aspekt, men det kan heller ikke udelukkes, at der sagtens kunne have været tilpasset et bedre videnskabsteoretisk vinkel på disse. Dog er det essentielle, og som man også skal have i baghovedet for den, der læser denne rapport med hensyn

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

til vores undersøgelse; nemlig det ontologiske og epistemologiske udgangspunkt der er det essentielle, og som også er det vi er interesseret i skal være det, der fokuseres på.

Derfor har vi fundet den kritiske realisme som den retning vores opfattelse omkring den viden og på den måde vi ser på vores genstandsfelt som den bedst egnede. Dette betyder vores anskuelse om kritisk realismes ontologiske og epistemologiske dimensioner kan operere, hvor vi har fundet dette relevant for vores undersøgelsesfelt, Fitness World.

Hvis der lige skal redegøres for denne retning, så var det en retning, der opstod i 1970'ernes, der er/var et opgør mod den dominerende videnskabsteoretiske retning, positivismen (Juul & Pedersen 2012 : 277). Med andre ord udgør kritisk realisme såvel et alternativ til radikal konstruktivisme som positivismen. Det centrale ved den kritiske realisme er, at det er en realistisk videnskabsteori. Hermed dækker begrebet realisme over den opfattelse, at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores forestillinger om den (Juul & Pedersen 2012 : 278).

I kritisk realisme er ontologien og epistemologien opdelt i det, der kaldes de intransitive og transitive dimensioner. I forbindelse med den transitive dimension menes der meget simpelt opstillet: Indholdet af den viden om verdenen. I henhold til det intransitive dimension kobles dette til det, der vedrører verden, som den faktisk er, uafhængigt af den viden og de begreber man har om den.

Her skelnes faktisk også med hensyn til, hvad disse to dimensioner indeholder og arbejder ud fra. Derfor består den transitive dimension af materialer til den viden man har om området/genstandsfeltet/verdenen. Disse materialer kan være teorier, modeller, begreber etc., som er til stede som vi nævnte ovenstående og som behandler det, vi har en viden omkring. Det er også denne anledning, at man som kritisk realist omhandler og anskuer den transitive dimension.

Den anden dimension, den såkaldte intransitive dimension består af de objekter, som videnskaberne har til formål at generere viden om (Juul & Pedersen 2012 : 280 - 281). I forlængelse af dette aspekt, så graver kritisk realismes ontologi endnu dybere ved at insistere på, at virkeligheden er dyb. Hvad menes der så med dette..? Det kritiske realister opstiller med dette er, at man udtrykker dette i tesen om, at virkeligheden indeholder tre domæner:

1) Det empiriske domæne: Består af vores erfaringer og observationer.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

2) Det faktiske domæne: Dette domæne består af alle de fænomener, der eksisterer samt de begivenheder, der finder sted. Om disse bliver erfaret eller ej, er irrelevant.

3) Det dybe domæne: Dette domæne består af de ikke observerbare strukturer og mekanismer, der under visse omstændigheder kan have relation eller for den sags skyld fænomener/faktorer, som er kategoriseret inden for det faktiske domæne.

Det, der kan siges i forbindelse med disse tre domæner er, at det empiriske domæne specifikt har med de menneskelige sanser at gøre, mens de to andre domæner særligt har at gøre med det, der kaldes videnskabens objekter. Derfor er det for den kritiske realismes anskuelse det faktiske og dybe domæne, der er afgørende i den virkelighed som videnskaberne producerer viden om. Det, der ønskes for de kritiske realister er, at man ønsker at komme under overfladen, der ikke er observerbare gennem det sanselige aspekt, og derfor er det for dem essentielt, at det er det, der er genstand for videnskabens opmærksomhed (Juil & Pedersen 2012 : 281 - 282). Derfor tegner kritiske realister også et billede af virkeligheden, som ud over de observerbare begivenheder også har indhold af ikke observerbare domæne. Der i virkeligheden også er relevant i den kontekst, der opereres med i forbindelse med vores undersøgelse.

Med hensyn til det epistemologiske, er det essentielle, at det ud fra et kritisk realistisk billede udelukkende kan forklare eksisterende begivenheder, og at man ikke kan forholde til til spørgsmål på længere sigt. Derfor må videnskaben forholde sig til i det store billede at begrænse sig til at fortolke og forklare, men kun inden for det specifikke tidsrum, der enten er defineret eller givet på forhånd. Derfor kan det kort siges som det også fremhæves af Hubert Buch-Hansen og Peter Nielsen, at kritiske realister er ontologiske realister, mens de er epistemologiske relativister (Juil & Pedersen 2012 : 284 - 285).

I forbindelse med vores projekt-undersøgelse, der er relevansen for denne videnskabsteoretiske retning relevant, da vi mener, at vi udelukkende kan sige noget om den periode, hvor Fitness World har arbejdet med at få projektet om deres opkøb på benene. Selvfølgelig vil en specifik periode være fremtrædende, når man har erfaret den empiri vi også får ud af de teoriapparater og modeller vi gør brug af. Men det er her, hvor vi kun kan sige noget om den givne periode, ud over, at der skabes nye tiltag og retningslinjer.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

2.2 Afgræsning

Som der blev berørt meget kort og overfladisk har dette projekt til hensigt at undersøge, hvad dette opkøb har haft af betydning for Fitness World og dens omverden. Undersøgelsens omfang vil fokuseres på det strategiske og markedsføringsmæssige perspektiv, hvor det med hensyn til konkurrence og ikke mindst perspektivet af, hvad det har haft af betydning for kundernes side af.

Det projektets formål ud fra det konkurrencemæssige og strategiske er at grave dybere i deres udbud af abonnementer, udvalg af centre, tilbud, diverse produkter og andre inkluderende services de nu står for. Det essentielle ved dette er selvfølgelig perspektivet om, hvordan man har integreret servicene fra deres opkøb fra Fresh Fitness vedkommende, og gjort det til et fast 'Fitness World' produkt. Derfor anser vi dette perspektiv specifikt ud fra et markedsføringsperspektiv og ikke mindst de udfordringer man har haft i planlægnings- og udførelsesfasen. Hvis man kender de diverse markeder i dag i erhvervslivet vil man hurtig undre sig over, hvor mange der i virkeligheden eksisterer på de diverse markeder. Dette betyder med andre ord, at hvis man ikke er kendetegnet på nogle bestemte parametre, vil kunderne blot udskifte det specifikke med andre alternativer, fordi markedets fleksibilitet og brede udbud. Her er fitnessbranchen ingen undtagelse i nutidens verden.

I forhold til det strategiske perspektiv, vil vi ind og se på hvilke faktorer, der har medført, at Fitness World har udvidet som de har. Her er der i virkeligheden også mange problemstillinger at nævne; såsom omgivelserne og ikke mindst de interne udfordringer som organisering af så et stort projekt. Dog er dette fagmodulsprojekts formål bl.a. at kigge på det konkurrencemæssige perspektiv, og hvilken forventning, men i særdeleshed betydning de har gjort sig på dette marked med hensyn til projektet af deres opkøb af Fresh Fitness.

2.3 Begrebsark

Vi er opmærksomme på, at der i de diverse videnskabsorienterede fakulteter, forskere eller forfattere for den sags skyld bærer på forskellige eksisterende definitioner. Dette betyder selvfølgelig ikke, at når vi fremlægger en bestemt definition, at der pr udgangspunkt ikke eksisterer andre. Det, der er essentielt er, at det er den forståelse ud fra vores tilgang og den forståelse vi har lagt for dagen.

Vi vil kategorisk opliste hvert begreb med dens forståelse. Hovedsageligt stammer disse definitioner ud fra nogle bestemte videnskabelige artikler og bøger vi først og fremmest er stødt på

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

i vores undersøgelse og ikke mindst fundet passende i overensstemmelse med den størrelse og forståelse vi har med at gøre.

Marked:

A market is the interface of a buyer (or buyers) with the willingness and ability to buy and a seller (or sellers) with the willingness and ability to sell products and services (Morley 2014: 7).

Konkurrence:

Inden for økonomi er konkurrence et udtryk for, at flere agenter, fx virksomheder, individer, grupper eller organisationer, kappes om andel i samme aktivitet, fx salg eller køb af et produkt (*Denstoredanske.dk/konkurrence*)

Konkurrenceevne:

I denne undersøgelse skal konkurrenceevne-begrebet forstås således, at der er fokus på en virksomheds evne til at konkurrere med de andres koncepter og markedsføring af deres produkter. Med andre ord er det vi lægger i begrebet, som ordet også leder det til; en bestemt virksomheds evne til at kunne konkurrere med de andre medspillere på det pågældende marked, med de produkter og services de nu engang besidder. Med hensyn til dette begreb, har vi ikke rigtig kunne finde en reel og klar definition vi rigtig kunne benytte os af, og der samtidig relaterer sig til det rapporten beskæftiger sig med. Derfor har vi naturligvis fundet det relevant at give det den definition, vi finder mest egnet. Mange af de definitioner vi er stødt på gennem vores undersøgelser og studier af litteratur behandler oftest en makroøkonomisk størrelse, som vi i dette omfang ikke beskæftiger os med. Da dette projekt baserer sig på en case med udgangspunkt ud fra en konkret virksomhed og dens aktiviteter nationalt, er det jo desværre ikke lige den makroøkonomiske vinkel der efterspørges, men mere specifikt det mikroøkonomiske.

Strategi:

Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations (Johnson, Scholes & Whittington, 2005; 9).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Organisation:

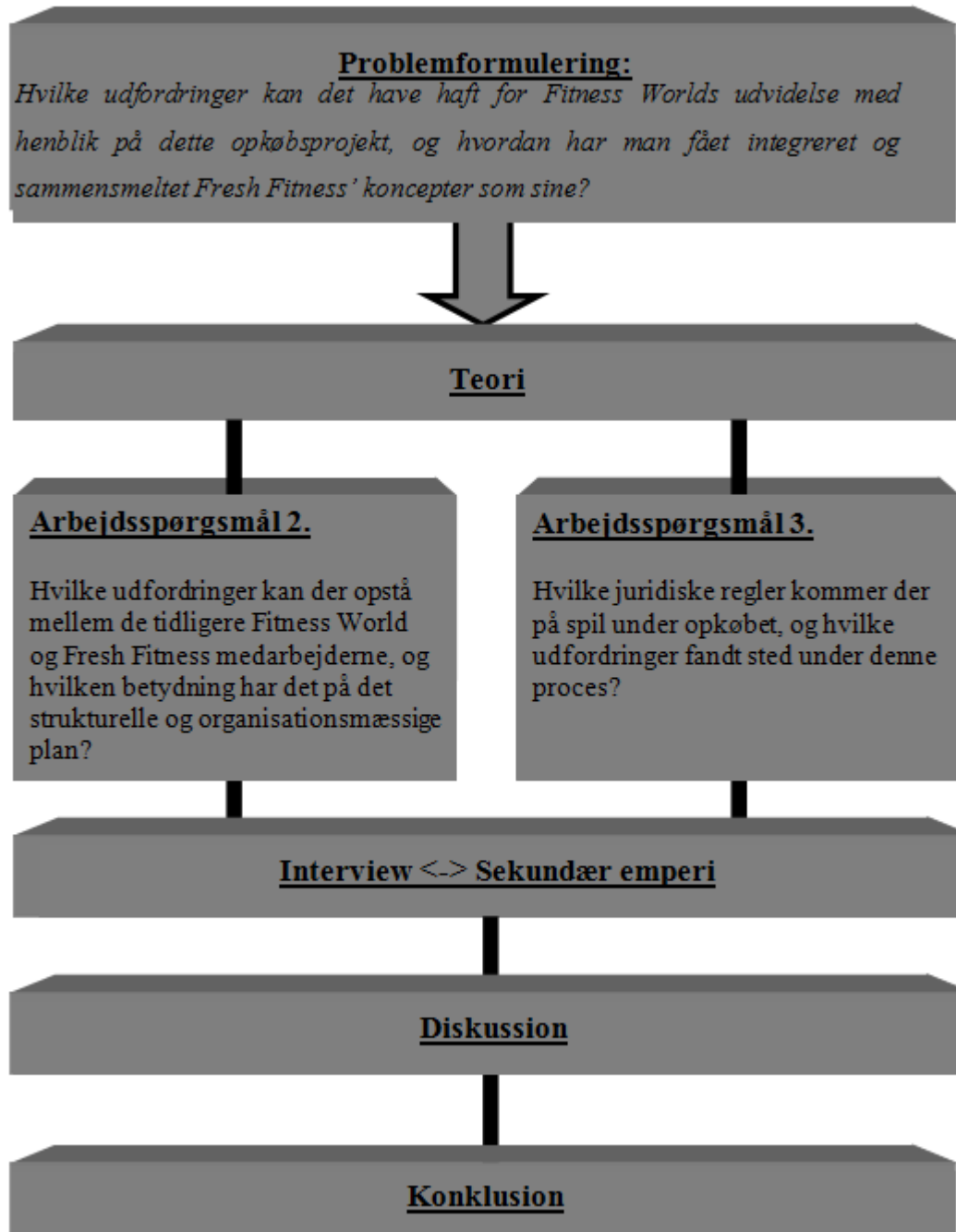
Fra bogen Organization Theory and design bruges denne definition, som vi også har fundet passende: Organizations are (1) social entities that (2) are goal-directed, <3> are designed as deliberately structured and coordinated activity' systems, and (4) are linked to the external environment (Daft 2013: 12).

En beskrivelse fra Den Store Danske giver en betydning, der minder om ovenstående forklaring: Organisation, (afledt af *organisere*, af *organ* og *-isere*), administrativt og funktionelt socialt system af individer og grupper etableret mhp. opnåelse af et bestemt mål. Organisationer udgør i reglen rammen om menneskers daglige liv og lønarbejde. De fleste mennesker er i daglig kontakt med formelle organisationer enten ved at arbejde i dem eller som klienter eller forbrugere/kunder. (*Denstoredanske.dk/organisation*)

Forbruger:

En person, en persongruppe [...] som erhverver varer og tjenesteydelser med henblik på at tilfredsstille egne behov (Forbrugerportalen.dk/Forbruger)

2.4 Projekt design



Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

2.5 Valg af empirisk materiale

Vores valg af empiri har været bøger og internetsider. Bøgeren har været brugbart i den tilfælde at de blev, brugt til at forklare markedets tilstand og hvordan konkurrencen er. Mens internet sider har hjulpet os til at forklare virksomhedskulturen. Bøger har været også vanskeligt at bruge fordi opkøbet ikke særligt lang tid siden. Og det gjorde at internetsider var oplagt at bruge i vores projekt. Hvis vi drejer det igennem og ser på vores problemformulering så omhandler det meget om jura og regler for salg og køb, det havde vi svært ved at finde i bøger. Derfor gik vi videre til at finde kilder i internettet.

2.6 Kvalitativ undersøgelse – Interview

Først og fremmest kan man kalde det interview vi har foretaget os for et eliteinterview af to årsager:

- 1) Vores interviewperson var lederen af det bestemte Fitnesscenter vi besøgte.
- 2) Interviewpersonen var Souschef (eller i hvert fald kommende), og havde bekendtskab med opkøbet, da han har været tidligere Fresh Fitness medarbejder.

Ekspertere og ledere kan defineres på mange måder, men vi har i dette tilfælde fundet det acceptabelt, at vores interviewperson i det her tilfælde ryger i denne kategori. Vores ønske i forbindelse med dette empiriindsamling inden for denne metode har været at få kontakt højere i hierarkiet, som han også benævnte ikke havde nogen relation til. Dog kan man ikke afvise, at der har været en del besøg hos vedkommende vi havde besøgt, hvor en gruppe fra RUC også havde været forbi. Det var i gennem dem, at vi i virkeligheden fik fat på denne Souschef, hvor han i virkeligheden havde meget at fortælle. Så man kan ikke afvise, at han ikke er blevet vant til at blive spurgt om sin mening og tanker, som Kvale og Brinkmann forbinder med en eliteperson (Kvale & Brinkmann 2009 : 167).

Med hensyn til designet af interviewet, har vi gået gennem tematiseringsfasen præsenteret i bogen *InterView*. Der findes jo i samfundsvidenskaben ikke nogle standardprocedurer eller regler for en interviewundersøgelse, dog findes der nogle teknikker og valg forskelligt for trin til trin. Dette har vi bl.a. inspireret os af, og her har vi specifikt i forbindelse med udarbejdelsen af interviewspørgsmålene valgt den fremgangsmåde, at vi har vurderet tematiseringen, designet og

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

interview-delen ud fra *de syv faser af en interviewundersøgelse* (Kvale & Brinkmann 2009 : 119 - 122).

Måden, hvor på vi har gået til interviewet er en semistruktureret type med udgangspunkt ud fra vores interviewguide. Vores spørgsmål, der er blevet omformuleret til disse har først og fremmest været ud fra et udgangspunkt omkring nogle emner, vi ville spørge ind til. Undervejs i interviewet har vi stillede uddybende spørgsmål, hvor vi har fundet det relevant. Det positive ved dette interview-valg har vi valgt at kategorisere i 3 punkter, hvor det også her anbefales fra forskellige akademiske kredse, at disse kan være årsagen til til valg af denne type frem for eksempelvis et struktureret interview.

1) Mulighed for at stille uddybende spørgsmål, og måske stille samme spørgsmål omformuleret eller længere henne i interviewet.

2) Spørgsmålene er ikke afhængige af en rækkefølge, og det får den modsatte part til at føle sig mere engageret og samtale villig. Det er ikke så kontrollerende, som man kan opleve i et struktureret interview.

3) Giver anledning til, at man bestræber sig på at få det meste ud af personen; frem for det er et direkte spørgsmål/svar interview, giver det semistrukturerede interview en mere afslappende atmosfære med tid for en samtale og dialog omkring ens viden på området (Metodeguide.au.dk/Interviews).

2.7 Kvantitative undersøgelse - Spørgeskemaer

Det væsentligste i forbindelse med spørgeskemaer som vores, er spørgsmålet om stikprøveudvælgelsen og, hvordan denne har fundet sted.

For vores undersøgelses vedkommende kan man nærmelsesvis kategorisere vores korrespondanter inden for det, der kaldes *ikke-sandsynlighedsbaseret udvælgelse*. Der er selvfølgelig en vis negativitet forbundet med denne udvælgelsesmetode, men denne har tidligere også været brugt i stor stil, hvor dette har fundet sted i forbindelse med vælgerstudier i Storbritannien (Risbjerg S. Thomsen 2012 : 329). Det, problemet oftest forbindes i forbindelse med denne udvælgelsesmetode er, at man ikke ved med sandsynlighed om de udvalgte personer er udtrukket fra populationen. Dette kan med andre ord ikke sige noget om fejlmargenerne ej heller repræsentativiteten.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Dette betyder med hensyn til den *ikke-sandsynlighedsbaseret udvælgelse*, at det er op undersøgerne og hermed dem, der udarbejder spørgeskemaet, der udvælger svarpersoner/korrespondenter for undersøgelsen. Der er naturligvis også andre parametre man skal have in mente; geografiske områder og kvoter som mænd og kvinder (køn), alder, og i visse tilfælde måske også beskæftigelse. I anledning af vores empiriindsamling, har vi også fundet udfordringer ved de indsamlingsmetoder, vi har gjort brug af. Dog har vi ikke haft andre muligheder for at samle vores spørgeskemaundersøgelser, da det for vores tilfælde er den mest venlige udvælgelsesmetode (*ikke-sandsynlighedsbaseret udvælgelse*), og den vi har haft mest adgang til med de midler og ressourcer vi har haft til rådighed. Vi har skaffet vores resultater gennem det sociale medie Facebook, hvor vi både har benyttet os af at sende det til venner og offentligheden på Facebook, hvor dem, der har haft mulighed og lyst har kunnet besvare. I forbindelse med dette, omtales en vis usikkerhed i forbindelse med de gældende stikprøver enten ikke kan være repræsentative nok eller give undersøgelsen en valid pålidelig karakter/omfang (Risbjerg S. Thomsen 2012: 329 - 330).

2.8 Tværfaglighed

Vi har fået til opgave at lave et tværfagligt projekt. Vi valgte at tage Fresh Fitness som vores cafe og herunder har vi valgt at bruge erhvervsret og projektledes.

Indenfor erhvervsret har vi kigget på de forskellige regler, som bliver benyttede til at lave et salg af en virksomhed, eller et køb af en virksomhed. Her går vi ind og kigger på hvilke regler for salg og køb, som kan tilkobles til Fresh fitness og Fitness World. Vi vil også kigge på hvilken rolle disse regler spiller. Dette fag bliver i brugt i sammenhæng, af redegørelsen, hvor vi går ind og forklare, hvilket nogle regler er der til brug indenfor salg og køb af virksomhed.

Vi bruger også erhvervsret i vores, analyse hvor vi går ind og ser hvilket nogle regler har påvirket købet af Fresh Fitness, og hvordan disse regler har, haft en effekt både som sælger og køber.

Indenfor projektledelse, kigger vi på hvordan virksomhedens kulturen har påvirket købet mellem Fresh Fitness og Fitness World. Indenfor det kigger vi på, om det har påvirket medarbejderne, både ansatte i Fresh og World, og hvordan medlemmerne i de begge centrekæder har haft det, med at købet er opstået, og hvordan har det påvirket dem. Projektledelse bruger vi indenfor analysen, hvor vi går ind og analysere hvordan virksomhedskulturen var og hvordan den har ændret sig.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Vi har også brugt risikoanalyse, SWOT analyse og Porters Five forceres. Risikoanalysen går vi ind og kigger på, de risici som findes under opkøbet. SWOT analysen bruger vi til at kunne, analysere markedets tilstand, og hvordan den påvirker opkøbet. Porters Five Forces, kan benyttes til at analysere hvordan konkurrencesituationen er i en branche, hvor en virksomhed befinder sig allerede, eller overvejer at trænge ind til.

3. Teori

3.1 Regler for køb og salg af virksomhed

3.1.1 Salg af virksomhed

Når der tænkes på, hvordan et virksomhedssalg fungerer og går ude på, tænkes der typisk på spørgsmål såsom kontraktgrundlaget og værdisætningen. Ud fra disse to retninger indenfor salg af virksomhed findes der mange andre aspekter som kommer på spil; dette kan være spørgsmål i forhold til, hvad der skal tages hensyn til, hvis man eksempelvis skal sælge en virksomhed. Det kan være, de ansattes fremtidige situation, den økonomiske eller den skattemæssige struktur som ligger op til virksomhedssalg. Når man står over disse problematikker og man ikke står med så meget erfaring, så er det meget vigtigt at skaffe eksterne parter, som har en del erfaring og som er kyndige på området. Med dette træk har man skaffet sig en dels års erfaring på kort tid til at guide salget af virksomheden (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*).

Modning af virksomheden:

Formålet med modning af en virksomhed har til formål at gøre virksomheden mere attraktiv og skabe mere efterspørgsel, så en potentiel køber kan komme på banen. Modning af virksomhed gør også at det øger værdien af virksomheden, via virksomhedensegerne laver en promoter, så de kan tiltrække køber, så der således sker en stigning på virksomhedsværdien (*Ibid*).

De nederste fire punkter fortæller hvad der, kan være med til at gøre en virksomhed mere holdbar og attraktiv for en køber:

Optimering af aktiver: Dette betyder at, man fjerner alle de unødvendige faktor, som slet ikke skaber værdi for virksomheden, og/eller de faktorer, som ikke er med til at opretholde værdi.

Stram op på dokumentation af økonomi og juridiske forhold: Som virksomhed skal man kunne sikre sig, at man laver faste aftaler med medarbejdere, leverandører og kunder. Dette skal kunne

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

dokumenteres, og alle parter skal være opdaterede. Dette gælder også i forhold til virksomhedsbudgetting, lagerbeholdning og andre økonomiske forhold.

Forankring af virksomhedens og ejernes viden: Den viden som virksomheden har kan være et farlig våben, som gør virksomheden meget sårbar. Alt skal blive skriftligt forankret, så alt bliver sat i lys og vist frem. Det kan være alt fra arbejdsgange, vejledninger, produktionsmetoder og procedurer.

Styrke bestyrelsen: De fleste virksomheder eller selskaber har en metode som hedder familiebestyrelser, som nødvendigvis ikke er værdiskabende. Virksomheden skal skaffe nogle professionelle medlemmer, som kan deltage i virksomhedens bestyrelsesarbejde. På den måde kan man styrke virksomhedens videnskapital, hvis nu der ikke er mulighed for at skaffe en bestyrelse, så kan man hyre en rådgivegruppe, eller en mentor. Dette kan være den rette eller den vis ikke den bedste metode (*Ibid*).

Overvejelser inden et virksomhedssalg:

Virksomheden er på en måde ikke mere værd, end hvad endelig nogen vil give for den. Det kan også være en stor udfordring at søge efter en køber, som er den rette efterrejer for virksomheden. Den måde man vælger en køber af sin virksomhed har en stor indflydelse på virksomhedens fremtidige udvikling (udvikling på markedet) og dens salgsværdi (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*). Når det kommer til køberne af en virksomhedssalg, kan køberen være en aktiv eller passiv køber. Det kan betyde, at man bliver ejer, der deltager i alt det som sker daglige drift eller kun ejer af virksomheden, hvor man ikke er med til daglige drift.

Vedkommende som sælger virksomheden skal kunne overveje, hvem der skal købe virksomheden, og hvad har virksomheden endelig brug for. Salgsmodel og overtagelsesmodel kommer til at være afhænge af, hvilke type af køber, der skal overtage virksomheden. (*Ibid*).

Hvem overtager typisk virksomheder:

63 % af virksomhedssalg går til familiemedlemmer

16 % af virksomhedssalg går til eksterne købere

13 % af virksomhedssalg går til finansielle købere

8 % af virksomhedssalg går til medarbejdere (Det kaldes for ejerskifte)

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Skattemæssig optimering:

Der kan være mange forskellige påvirkninger ved salg af en virksomhed, når det gælder eksempelvis det skattemæssige. Det hele handler om, hvordan man har klaret salget. En virksomhedsform og en

konstruktion har stort set en vigtig sammenhæng, der tilknytter virksomhedssalg. Og på den måde kan der være tale om mange penge at spare, ved man vælger den rette eller rigtigt sammensætning (*Ibid*)

Man plejer at skelne mellem helt to forskellige former – overdragelsesformer:

Aktieoverdragelsesaftale:

Gennem denne aftale sælger man de aktier eller anparters, som er i en virksomhed. Denne aftale bliver indgået med virksomhedens nuværende ejer, og det gør at driften fortsætter i den eksisterende virksomhed, dog med en ny ejer.

Forskellen er mellem disse to aftaler er, hvordan man hæfter. Det betyder ved en overdragelse af aktiverne hæfter en køber eksempelvis ikke forsømmelser og fejl overfor de forskellige kreditorer, kunder, osv. På den anden, som er overdragelse af aktierne, jamen så vil køberen gøre det modsatte og dvs, at køberen vil hæfte forsømmelser og fejl. Ud fra disse to former så vil beskatningen være forskellige på de to scenarier (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*).

Forbered salgsmateriale:

Når man skal forberede et salg af en virksomhed, skal man kunne lave en beskrivelse af virksomheden. Denne beskrivelse skal indebære en konkret beskrivelse af virksomhedens tilstand. Det vil sige, at man både skal beskrive de styrker og svagheder virksomheden har. Sådan minimerer man risici for køberne af virksomheden, og det giver et stærkt reelt billede af, hvordan virksomheden står. Det kan give gode resultater, som f.eks. højere pris og fjerne en del konflikter mellem køber og sælger (*Ibid*).

De salgsmaterialer skal bl.a. vise køberen, hvordan virksomhedens tilstand befinder sig i og også spørgsmålet med hensyn selskabets fremtidige muligheder. Man skal som sælger finde de unikke ting som virksomheden har, som gør det muligt at fjerne de mulige konkurrenter fra markedet. Man

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

skal også huske at beskrive de svagheder og trusler som virksomheden har, fordi hvis man ikke gør, så risikerer man, at salgsbeløbet vil falde (*Ibid*).

Salgs materialet kan typisk indeholde disse otte punkter:

- 1) Salgspræsentation
- 2) Virksomhedsbeskrivelse
- 3) Regnskaber
- 4) Budgetter
- 5) Strategi eller forretningsplan
- 6) Virksomhedsprofil, det skal bl.a. indeholde, virksomhedens historie, vision og mission
- 7) Beskrivelse af virksomhedens risikohåndtering
- 8) Andre dokumenter om virksomhedens økonomi og juridiske situation

Forhandling med køber og endeligt aftale;

Begræns købers risici:

Det er vigtigt at være ærlig omkring, hvordan virksomhedens tilstand er. Fordi, hvis der dukker nogle forhold op efter virksomhedssalget, som sælgeren har holdt tilbage eller ikke gjort opmærksom på, så kan køberen i princippet rejse et erstatningskrav imod sælgeren. Den måde man kan minimere den risiko er at lade køberen lave en Due Diligence. En Due Diligence gør, at det kan give køberen ret til at afdække alle de forhold, som ikke er blevet gjort klart ved af sælgeren. Det kan være alt materiale, som sælgeren ikke har præsenteret for køberen (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*).

En Due Diligence laver altid typisk side aftaler omkring, hvordan virksomhedens vilkår er. Der sker typisk masser af opdagelser undervejs med en Due Diligence, som kan påvirke prisen både godt og dårligt (*Ibid*).

Due Diligence:

Det som en Due Diligence gør, er at den går ind og laver en helt fuldstændig analyse af virksomheden. Det gælder i forhold til dens forpligtelser, kontrakter, regnskaber osv. Hvis man skal

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

sige det med andre ord, så er en Due Diligence en tilstandsrapport på virksomheden. Man skal have professionel hjælp, når man begynder at iværksætte et køb af en virksomhed (*Jura-guide.dk/Køb af virksomhed*).

NDA – Fortrolighedserklæring:

Hvis man ikke er ærlig omkring, hvilke styrker og svagheder ens virksomhed har, og hvordan markedet hænger sammen osv, kan dette give en svær gennem proces, specielt hvis det er en ukendt køber, som kommer på banen. En NDA kan sandsynligvis være med til at sikre, at en køber ikke udnytter den viden han/hun får fortalt i løbet af forhandlingerne (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*).

Forberede forhandlingerne:

Det er vigtigt, at man kommer forberedt til forhandlingerne. Hvis man er godt forberedt kan dette medvirke til, at forhandlingerne både vil gå, nemmere og hurtigere for begge parter.

Får styr på ejerens egen rolle:

Selvom man er ejeren af virksomheden så kan det sagtens være, at vedkommende ikke er god til at sælge. Derfor kan det være bedst at skaffe en talsmand som har erfaring i køb og salg.

Overvej købers argumenter:

Købere vil med sikkerhed frembringe forskellige argumenter til at trække på informationer om virksomheden. Det er meget vigtigt, at man finder ud af, hvordan man imødegår disse argumenter som køber kan komme med.

Vær konstruktiv i løsningerne:

Hvis nu forhandlingerne går i stå, så skal man være opmærksom på, at det er vigtigt at finde på ensrettede løsninger, som gavner alle. Kom med et udbydende spørgsmål til modparternes problem. Giv gerne forskellige løsningsforslag, på den måde skaber man dialog og fremgang.

Vær tålmodig:

Forhandlingerne kommer normalt reelt set til at tage lang tid, hvor man skal komme til mange møder. Og jo større virksomheden er, desto mere tid. Så man skal være tålmodig.

Fastlæg en dagsorden inden hvert møde:

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Det er godt med en dagsorden, så man ved hvilket nogle punkter der skal diskuteres, ind til mødet, det gør det også nemmer for parterne at forberede sig til mødet.

Klarlæg fremtiden for ejerne og de ansatte:

Det er meget vigtigt, at man klargører, at ejeren skal arbejde i virksomheden efter ellers er det slut, og medarbejderne skal forny eller opsige deres kontrakter.

Endelig aftale og overdragelse:

Det er vigtigt, når man skal afslutte forhandlingerne, at alt skal være på plads. Man skal igennem disse punkter:

Aftale lukning gennem overdragelsesaftale, som skal indeholde alle de aftaler, som er blevet lagt fra virksomhedens sælger. Det kan typisk indeholde:

- Aktiver, der medgår i handlen
- Størrelse og type af gæld, der overtages
- Købesummens størrelse og betalingsfrister
- Sikring af betaling til sælger
- Sælgers frigørelse fra forpligtelser
- Aftaler, ansættelsesvilkår og overenskomster for virksomhedens ansatte
- Informering af samarbejdspartnere osv.

Hvis nu virksomheden har mere end en ejere så kan ejeraftalen ændres, det kan f.eks. være at ejeren kan byde på samme pris, som alle andre potentielle købere, hvor han/hun får forkøbsret. (*Jura-guide.dk/virksomhedssalg*)

3.1.2 Køb af virksomhed

Når man snakker om opkøb af en virksomhed, så er det vigtigt, at man har alle sine regler indenfor dette område på plads. Man kan risikere at miste alt uden overhovedet at få noget. Det er vigtigt at vide, hvilke nogle regler man har med at gøre, før man tager den beslutning om at opkøbe en virksomhed (*Jura-guide.dk/Køb af virksomhed*)

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Finansiering på et af virksomhed:

Det er meget nødvendigt at få afdækket, hvilke nogle finansieringsmuligheder man har for at købe en virksomhed, og hvad det kræver af forskellige forretningsårsager. Her er det værd at bemærke, det der forbindes med selvfinansiering og optagelse af et lån. Hvis nu du skal ud og låne penge for at købe virksomheden, så skal man have nogle gode cases, og dette indebærer inkl. være Due Diligence, markedsanalyser mv. Disse ting skal kunne præsenteres for långivere som banker osv. Hvis nu man vælger at selv finansiere sit eget køb af virksomheden, så er det i princippet set meget nemmere (*Ibid*).

Risikoprofil og selvskabsstruktur:

Det er meget vigtigt, at man fra start sætter nogle regler for, hvordan man skal tage vurdere et opkøb af en virksomhed, og hvordan man sandsynligt skal kaste sig ud i. Det vil sige, at man foretager sig et stort overblik af, hvordan en virksomhedsstruktur skal indarbejdes, og hvordan de diverse betalinger skal gå igennem. Dette skyldes, at et kan foretages på flere forskellige måder, som f.eks. optimere den skattemæssige udgift forhold til købet (*Ibid*).

Prisforhandling og overdragelsesaftale:

Prisforhandlingerne bør og skal tage udgangspunkt i *virksomhedens værdi*. Dette gør man i forhold til det som Due Diligence kommer frem til. En overdragelsesaftale, som sker via køb af virksomhed skal og bør have disse punkter:

- Aktiver, der medgår i handlen
- Størrelsen og type af gæld der overtages
- Sikring af betaling til sælger
- Sælgers frigørelse fra forpligtelser
- Aftaler, ansættelsesvilkår og overenskomster for virksomhedens ansatte
- Informering af samarbejdspartnere mv (*Jura-guide.dk/Køb af virksomhed*).

Overgangen efter køb af virksomhed:

Selve overgangen eller overtagelsen af virksomheden skal i princippet overholde nogle regler for virksomhedsoverdragelsen. Disse regler gør, at man beskytter de ansatte og det er stort set vigtigt at

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

være meget opmærksomme på. F.eks. kan det forekomme, at mulighederne for at ændre forholdene omkring overenskomster skal finde sted (*Ibid*).

3.1.3 Fitness World og Fresh fitness, salg og køb

Hvis vi skal kigge på de regler som foregik mellem disse to selskaber, så gjord de væsentlig brug af reglen endeligt aftale og overdragelse. I forbindelse med denne regel undersøges sælgerens gæld. Dette er relevant i forbindelse med Fresh Fitness, er dette relevant i forhold til den underskud og gæld de befandt sig i. I forbindelse med denne regel kigger man også på vilkårene for de ansatte fra sælgerens virksomhed. Dette har relevans i forhold til, hvordan forholdene kommer til at være for de ansatte, som var hos Fresh. Dette kan have påvirkning i forbindelse med deres kontrakter, der kan indvirke ændringer eksempelvis. Dette medfører også, at man kigger på *virksomhedsoverdragelse*, som betyder, at aftalen af salget af virksomheden skal være i god orden. Der skal også være en god skik og etik om informationen på det juridiske plan i forhold til de ansatte, så de kan sikres, at de ikke bliver fyret eller, at de der efter salget mistes kontrakter (*Ibid*).

Den næste regel som kan kobles til Fresh fitness er forberede salgsmaterialer. Det betyder, at Fresh fitness skal kunne forberede alle deres stærke og dårlige sider med hensyn til, hvordan de står på markedet. Bl.a. det vores korrespondent har informeret omkring er det 24-timers åbningstider og folk kunne komme ind og ud døgnet rundt. I henhold til de dårlige sider, blev der givet udtryk for underskuddet, der har været en fast del hos Fresh Fitness fra starten af deres koncept til slut.

3.2 Virksomheds- og arbejdskultur

Det skal pointeres, at de forskellige eksisterende kulturer i de forskellige organisationer og virksomheder har en væsentlig ting at sige, og dette kan man også erfare i forbindelse med dette opkøb. Med andre ord, det er altså ikke en undtagelse, heller ikke i forbindelse med Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness. Dette vil vi opklare og illustrere, når vi når lidt længere i rapporten.

Hvis vi kigger lidt på begrebet kultur, så er det heller ikke et uundgåeligt begreb i erhvervslivets akademiske kredse. Heller ikke for dem, der beskæftiger sig med organisationer og ledelse i det hele taget. Evie Lotze, der er forfatteren bag bogen Work Culture Transformation præsenterer begrebet Work Culture ud fra to meninger, som vi også har fundet essentielt til at udarbejde og undersøge vores projekt ud fra. Det giver i hvert fald nogle overvejelser og i virkeligheden illustrationer af, hvad der har foregået i hhv. Fitness World og Fresh Fitness mellem de to

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

forskellige medarbejdere i de to forskellige organisationer. Det er i hvert fald også noget man kan observere ud fra vores empiri, og er i virkeligheden ikke nogen hemmelighed, at det viser sig i tilfælde af de diverse projekter omkring opkøb.

Evie Lotze præsenterer det i hvert fald ud fra de her to perspektiver:

1) For det første refereres der til kulturen i den forstand, hvor der tages afsæt i arbejdsmiljøet, hvor arbejdet fungerer. Her under de sæt af antagelser, forståelser eller opfattelser, der eksisterer i det bestemte fællesskab. Ydermere påpeges det, at kulturen skal forstås som noget større end det tøj man har på og den attitude personalet har, men afslutter med at påpege; at kultur er hvad vi antager mere end, hvad der besluttes (Lotze 2004: 10-11).

2) Den anden ting, der menes med arbejdskultur er i forbindelse med den sunde fornuft medarbejderen bringer til arbejdet. Det essentielle denne kultur består af er; de fælles forventninger i forhold til spørgsmål om adfærd, de diverse 'ritualer' på arbejdspladsen, de eksisterende traditioner og med sætning som Lotze formulerer det: *The way things have always been done* (Lotze 2004: 11).

I forlængelse af denne korte redegørelse finder vi det også relevant at citere fra bogen. Her af udtrykkes også spørgsmålet om kultur og effekten af dette i arbejdslivet. Denne form for forståelse kommer i forlængelse af en oversættelse med hensyn til erhvervslivet forklaret i *United Nations document by thinking of develeopment*:

“The culture, in which we live or work, drives the advancement of our personal, professional, and business lives. The culture provides the impetus for bringing out the capabilities and possibilities of life; it facilitates the means needed to further those capabilities and possibilities; and culture substantially defines people’s vision of personal, professional and business purpose and ends; it directs the patterns of interaction among people. Culture and values are instrumental in that they help to shape people’s daily hopes, fears, ambitions, attitudes and actions. Culture is also formative because it molds people’s ideals and inspires their dreams for a fulfilling life for themselves and future generations. There is some debate in the business world about whether the present work culture and values promote or retard development. Ultimately, however, the values of our culture are

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

the source from which the most effective state of our personal, professional and business lives spring” (Lotze 2004 : 12).

Det er heller ikke noget man lige hurtigt kan stryge sig forbi. Begrebet (kultur) er noget, der også i organisationsteoriens verden er blevet et populært begreb. Det er dog vigtigt at pointere, at det først ses som et primært fokus for besvarelse af de udfordringer, der nu sker i de forskellige organisationer efter 1980'erne. Ikke fordi, at der ikke eksisterede skrivelser om emnet før, men ikke i så en væsentlig grad, som man ser i dag. Henning Bang, der er Civiløkonom fra NHH og psykolog fra Universitetet i Oslo, fremlægger 6 punkter for, hvorfor begrebet er blevet så populært, som det er blevet. Uden at gå i detaljer i dette, så kan dog konkludere, at det i hvert fald ikke er et begreb, der ikke har nogen betydning, men tværtimod. Nogle af de ting han forklarer, der har været med til at gøre begrebet populært, er grundlæggende den udvikling, der er sket på de forskellige industrier og ikke mindst arbejdspladser (Bang 1995 : 12-15). Dog, hvis vi vender tilbage i forhold til med de 6 punkter, er de væsentligste og det man kan tage ud fra dem dette i forbindelse med denne sammenhæng:

- 1) Folk i dag ønsker at opnå mere end lønnen for arbejdet på arbejdspladsen.
- 2) Erkendelsen af, at der er en række processer i organisationer, der finder sted. Dette erkendes både fra ansatte og driftsledere (Bang 1995 : 14-15).

Derfor er der også et formål ved at studere organisations/virksomhedskultur: Nemlig at undersøge og finde faktorer, der kan hjælpe med at forklare og beskrive menneskers adfærd (Bang 1995: 16). Selvfølgelig handler det også om, hvad man vil behandle og undersøge med dette bestemte begreb, hvor det, der er essentielt for os er, hvordan ud fra ovenstående redegørelse har af påvirkning, og hvordan fungerer det, når der så sker en form for sammensmeltning af to koncepter/forskellige virksomheder. Nu viser tilfældet af den empiri vi har samlet ind, at der sagtens hurtigt kan opstå misforståelser mellem hinanden, når der dukker noget 'fremmed' eller anderledes ind, som ikke har eksisteret før. Og her kan man i virkeligheden henvise igen. Denne gang blot til Henning Bang og hans fornemmelse betydning af begrebets opståen:

“Med andre ord at medlemmene i en organisasjon over tid og gjennom gjentatte samhandlinger skaper seg en virkelighet og et sett med normer og verdier som er spesifikke for akkurat den organisasjonen” (ibid).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

3.2.1 Hvad gør kultur?

Så kunne man jo selvfølgelig stille sig selv det spørgsmål, hvad gør kulturen egentlig og hvorfor, at det overhovedet er blevet så et populært og anerkendt begreb i organisationsverdenen. I forbindelse med Lotze, hvis vi vender tilbage til hende, så handler dette spørgsmål uden tvivl om et aspekt, nemlig udvikling (Lotze 2004: 13). Her føler vi, at fremhævelsen af Lotzes fem punkter i forhold til kulturens indvirkning også er væsentlig at have med, specielt fordi, at det har en del at sige i henhold til, hvad man eventuelt kan gå på kompromis med o.lign., når vi eksempelvis har med vores case at forholde os til.

- 1) It allows for the development of our lives of our capabilities
- 2) It facilitates our best possibilities
- 3) It shapes our vision
- 4) It molds our hopes, fears, ambition, attitudes and actions
- 5) It inspires our dreams for a fulfilling life for future generations and ourselves (ibid)

Så derfor kan man selvfølgelig ikke afvise, at disse aspekter ikke kun eksisterer i nogle organisationer/virksomheder, mens det ikke gør i andre. Det er vigtigt at pointere, at når to forskellige koncepter møder hinanden, jamen så vil der naturligt opstå en form for uvidenhed og usikkerhed om det overhovedet gøres på den og den måde her, som det gjorde hos os. Og det her perspektiv, har vi også mødt i forbindelse med vores empiri-indsamling, som man vil få en indsigt i med henblik på analysen af dette aspekt.

3.3 Risiko- og Swot-analyse

Vi har valgt at gøre brug af risikoanalyse, da virksomheder uanset, hvad de foretager sig på markedet er nødsaget til at tage forbehold for de risici, der vil opstå løbende når de handler på markedet. I vores tilfælde har Fitness World nemlig opkøbt Fresh Fitness, som så har haft nogle konsekvenser på både deres infrastruktur og markedsplan. Risikoanalyse bruges meget ofte på et strategisk plan og kan bruges i mange andre tilfælde. Ydermere er dens hovedopgave at kortlægge risici. Dog kan man ikke forudse alle risici, da det gennemsnitlige marked er meget foranderligt, uforudsigeligt og dynamisk. Der er mange faktorer, der påvirker marked, så vi er nødsaget til at tage forbehold for de forskellige markeds kræfter.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Hermed tænker vi at gøre brug af Porters Five Forces, for at få et bedre indblik over den nuværende situation på marked og endda en fornemmelse af, hvilken retning markedet bevæger sig imod. Her tages der særligt stilling til de langsigtede effekter.

Denne analyse behøver meget empiri om virksomheds situationen og de udefra kommende effekter. Dermed er det meget nyttigt, at analysen har en stabil rygrad. Her tænkes der særligt på overblik over virksomhedens styrker og svagheder, som virksomheden har råderum over. Derudover tages der også stilling til det virksomheden delvis kan influere; såsom at iagttage markedssituationen, hvad angår lovgivningen eller udnyttelse af en given mulighed og dermed handle professionelt og effektiv eller indordne/efterleve den ny kommende lovgivning. Sidst, men ikke mindst gennemtænkes og udføres en handlingsplan over for de udefra kommende trusler. Det vil sige, hvordan virksomheden skal reagere, hvis de bliver sat i en forsvarsposition pga. dårlig omtale eller lignende. Derfor vil vi benytte os af denne skabelon også kaldet en SWOT-analyse (Brainstorming), som vil give os et bedre overblik over virksomhedens position på markedet og yderligere vil fyldestgøre vores omverdens analyse (Porters Five Forces).

Porters Five Forces undersøger 5 felter på markedet, heri truslen fra potentielle indtrængere. Her tales der om chancen for etableringen af nye udbydere på det nuværende marked. Derudover undersøger den også, om der er mulighed for at substituere denne ydelse med et andet produkt. Porters har også indblik i indflydelsen fra leverandører og kunder som indflydelse på virksomheden, heri magtforskellen mellem dem. Sidst, men ikke mindst konkurrencesituationen på markedet heri, hvilken form for konkurrence der er på markedet og ydermere, hvor stor en markedsandel de forskellige virksomheder har (Porter 1998 : 21-26).

Hvis vi vender blikket tilbage på risikoanalyse, som har en afrundende fase kaldet risikovurdering, når

virksomheder foretager denne slags analyse, plejer det normalt at være medarbejdere, der har indblik i dagligdagens kritiske opgaver. Dette er fordi, at det er dem, der har bedst overblik over virksomhedens sårbarheder. Yderligere da de allerede sidder med de her kritiske opgaver, har de erfaringer med at trække på med hensyn til løsningsformerne.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Dog kan man sige at risikovurdering ikke blot er om at finde løsninger på de forskellige problemstillinger, den har også til formål at prioritere, hvilken af problemer der er aller-kritisk, og hvilke af dem man skal have mest fokus på med hensyn til mængde af tid og ressourcer.

Risikoanalyse er til for at beskytte og forlænge virksomhedens levetid. Her arbejder man på et meget objektivt niveau, da man rationelt skal påvise, hvilke problemer der er vigtigst og de mest aktuelle at varetage fremfor de andre.

4. Redegørelse

4.1 Risikoanalyse

Som i nok har fået en fornemmelse af i teori afsnittet vil vi starte med at lægge ud med en markedsanalyse og dernæst se på håndteringen af de forskellige risici. Som den indledende del af analysen har vi valgt at lægge ud med en SWOT-analyse, der har til formål at indlejre et standpunkt over virksomhedens kritiske succesfaktorer og yderligere forebyggelsen af omverdensanalysen.

4.2 SWOT Analyse

Styrker (Strengths):

Fitnesskæden blev grundlagt i 2005 og åbnede deres første center her i København. Siden da har de åbnet over 150 centre rundt omkring i Danmark, og dermed kendetegnet som den største fitnesskæde med flest centre i Danmark. Derudover er de tilfredsstillet med deres position på markedet som markedsledere, hvilket betegnes som den dominerende virksomhed. Fitness World er dem, der sidder på den største del af kagen, hvad angår markedsandelen.

Når der er tale om markedsleder har de nogle særlige karaktertræk, såsom er de førende inden for prissætning, introduktion af nye produkter, stort markedsføringsbudget og opererer med en intensiv distribution.

Fitness World har nemlig også rigtig gode placeringer (beliggenhed) i Danmark. Det er næsten umuligt at tage til en by, hvor der ikke ligger mindst et Fitness World-center. Ydermere har selve branding og deres markedsføringstaktik været meget succesfuld, både i tv'et og offentligheden. Markedsføring har i allerhøjeste grad haft indflydelse på tilstrømningen af kunderne, da de over flere omgange har kørt attraktive kampagnetilbud.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Fitness World har endda indgået nogle aftaler med de forskellige svømmehaller, og fordelene ved at være kunde hos Fitness World er nemlig den her adgang til bedefaciliteter, og ydermere ligger de endda prismæssigt under Fitness DK. Så der er både penge og spare og yderligere også mere at hente fra Fitness World. Til sidst vil jeg lige nævne opkøbet af Fresh Fitness, som har udnyttet afskaffelsen af lukkeloven, og har som den eneste Fitnesskæde kørt med døgnnet åbent som koncept, hvilket er til stor fordel for Fitness World på branchen.

Svagheder (Weaknesses):

Som der også bliver berørt dybere på et senere afsnit af analysedelen er opkøbet af Fresh Fitness også blevet påvirket på nogle parametre, såsom spørgsmålet om kultur-spørgsmålet. Fresh Fitness medarbejderne er mere tilbøjelige til at være forstående over for kunden frem for Fitness Worlds medarbejdere. Her kan der konkluderes, at serviceringen af kunderne er yderst vigtig, og med to forskellige service-oplevelser fra de to centre under samme navn kan dette godt få kunden til at klø sig på hovedet over. Ydermere gør det det svært at tilrettelægge den rette struktur med hensyn til behandlingen af medarbejderne og deres arbejdsopgaver.

Muligheder (Opportunities):

Fitness branchen har haft meget omtale her for tiden. Man mener, at hver fjerde dansker er utilfreds med deres krop, og yderligere er antallet af overvægtige steget. Politikere har vakt deres fokus hen på denne udvikling af overvægtige, da det i sidste ende vil have indflydelse på staten. Denne omtale har været en øjenåbner for folk, og hvis man adder Facebook profiler som inspiration og det store fokus på at blive sommerklar, er der helt klart en mulighed for Fitness World at udnytte det til deres egen fordel. Endvidere maksimere deres profit gennem deres komplementære produkter, tilstrømningen af nye kunder og til sidst implementere nye produkter til deres sortiment af fitness maskiner og produkter.

Rabatter på coaching er helt klart en metode man kan bruge til at lokke kunder til at blive medlem af fitnesskæden, da man som uvidende/uerfaren har brug for professionel vejledning; som standpunkt her i kostplan, og hvilke maskiner der er mest effektive m.m.

Trusler (Threats):

Selve Fitness World koncernen har det problem, at de tidligere medarbejdere af Fresh Fitness har en vedvarende kontrakt, hvor de umiddelbart tjener mere end medarbejdere fra Fitness World. Dette

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
 Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
 Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
 Mohamedsidiq J.N. Mohamed – 55576
 HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

kan godt skabe kaos i infrastrukturen og muligvis til en strejke, hvis Fitness World ikke håndtere dette problem med det samme. Ydermere er der mulighed for kapitalfonde i samarbejde med andre store udenlandske fitnesskæder kan forsøge og indtrænge det danske marked, da det på nuværende tidspunkt er to fitnesskæder, der konkurrerer om den største del af markedsandelen. Fitness World skal være varsomme, hvad angår medierne. De sociale medier er hurtige til at pege fingre, hvis en kunde skulle opleve dårlig eller ikke påpasselig servicering fra selskabet side.

Det store problem ved dette marked er den lave differentieringsgrad, da vi kan konstatere, at de forskellige fitnesscentre ikke kan skildre sig på deres produkter og ydelser. Dog kun på den måde de fører strategi mht. pris, markedsføring m.m.

Interne situation	
Stærke sider (Strengths)	Svage sider (Weaknesses)
Markedsledere Flest motionscentre Loyale kunder Døgnåbent Stordriftsfordele Pris på medlemskab Beliggenhed/Lokalitet Badefaciliteter Købernes forhandlingsevne	Forskellige kulturer i organisationen infrastrukturen
Eksterne stiationer	
Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
Stort fokus på sundhed blandt politikere	Udefrakommende udbydere

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
 Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
 Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
 Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
 HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Coaching øger tilfredsheden	Ulighed (løn)
Øget antal af overvægtige	Rivalisering mellem eksisterende virksomheder
Komplimentære produkter	Medierne
Øget digitalisering	Lav differentieringsgraden
Flere stiller op til konkurrencer (Mr. Olympia m.m.)	Substituerende produkter

Porters Five Forces

Som beskrevet i teori apparatet er brancher/markeder manifesteret sig således, at de konkurrencemæssige kræfter skal vurderes konstant, da de i flere tilfælde kan udøve væsentlig skade på en virksomhed, hvis der ikke tages forbehold for ændringer på markedet. Denne teori skal bruges som støtteben til risikoanalysen senere henne i dette analyseafsnit.

Truslen fra nye udbydere

At penetrere den danske fitnessbranchen er ikke så ligetil som man tror og tænker. Denne branche har også som alle andre brancher nogle adgangsbarrierer. Det er yderst vigtigt at have en god placering som fitnesskæde, da det i sidste ende går på at skaffe så mange kunder som muligt. Yderligere er det vigtigt at have en stor sum kapital skudt ind i virksomheden.

For at kunne konkurrere med markedslederen, som har opnået stordriftsfordele, ville de nemlig kunne indgå i en priskrig med deres konkurrenter, heri vil de udkonkurrere deres konkurrenter.

Yderligere går den indskudte kapital også til anskaffelsen af fitnessmaskiner og medarbejdere. Dermed kan vi konkludere, at hvis de skal have mulighed for at udfordre Fitness World og Fitness DK, skal de indskyde stor kapital i deres forretning. Dette for at opføre en række fitnesscentre, fordi et center ikke ville kunne bidrage til den samlede bundlinje af følgende årsager: De store administrative omkostninger/faste omkostninger. Vi konstaterer, at den økonomiske barriere udgør en mellem/høj sværhedsgrad (Porter 1998 : 21-26).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Kultur & Erfaringer

Med hensyn til de udenlandske aktører, der har til formål at indtage det danske marked, er der også nogle kulturelle barrierer man skal tage forbehold for. F.eks. er medlemskaber i Danmark og Canada meget forskellige, da de betaler medlemskab en gang årligt, hvorimod her i Danmark betaler man en gang om måneden eller, hver anden måned. Og yderligere skal man have styr på segmenteringen; altså hvilken målgruppe man har intentioner om at ramme. Heri om det er bodybuildere (behov for specialudstyr og maskiner) eller den almene dansker, der prøver at komme i form. Erfaringer er også meget vigtigt da man har behov for know how på markedet her i hvilke maskiner man har behov for eller i forbindelse med udøvelsen af strategien m.m.

Her kan vi konstatere at disse barriere udgør en lav/mellem sværhedsgrad (Porter 1998: 21-26).

Truslen fra substituerende produkter:

Der er en håndfuld metoder for at opnå en flottere krop, der er nemlig mangfoldige sportsgrene som giver gode resultater, hvad angår ens fysiske udseende. Heriblandt er der fodbold, boksning, karate m.m. Disse udgør en stor trussel, da flere ser op til deres idoler fra de forskellige sportsgrene, eller har en passion for den vilkårlige sportsgren. Ydermere er der også folk, der udøver den vilkårlige sport for hyggenes skyld.

Den tætteste form for substituerende ydelse er crossfit (Konditions – og styrketræning) eller udendørs styrketræning. Dog er den sidstnævnte sæsonpræget, da det ikke er så optimalt at træne udendørs en kold vinter morgen. Med hensyn til crossfit er det en oplagt substituerende aktivitet, da man nogenlunde bruger samme træningsudstyr med henblik på sjippetov, kettlebells, tunge bolde og traktordæk. Dog er det ikke helt det samme som ”main stream” styrketræning, da man ikke benytter sig af de maskiner, der er til rådighed. Fitnesscentrene er udmærket klar over, at Crossfit er i modningsfase/trend og har som modsvar implementeret det i deres sortiment af ydelser inklusiv Zumba. Grunden til, at disse sidstnævnte kategorier er i en trending fase er, at de adskiller sig fra den traditionelle træning i form af holdånd og en skrap instruktør, der skubber folk over deres grænser. Dermed kan vi konstatere, at truslen herfra er minimal/moderat, dog skal fitnesskæderne stadig være på udkig efter andre træningsmetoder, der kunne udgøre en væsentlige fare for deres eksistens (Porter 1998: 21-26).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Kundernes forhandlingsstyrke:

Fitness World har ikke nogle store kunder, der kan gøre skade på deres forretning. De har mange enkelte kunder, der nogenlunde betaler den samme pris i abonnement. Vi kan konstatere, at der ikke findes nogen enkelte kunder, der har en høj forhandling styrke over for virksomheden.

Kunder hos Fitness World har dog muligheden for at opsige deres abonnementer, når det passer dem. Dog bliver det ikke opsagt med øjeblikkelig kraft, men i slutningen af den måned de har betalt for.

Det vil så sige at de har mulighed for at træne hos fitness World indtil den sidst betalte måned er færdig, der er ingen høje omkostninger ved opsigelse dermed er det meget nemt for dem at skifte selskab som det passer dem. Kundernes forhandlingsstyrke er meget lav (Porter 1998 : 21-26).

Leverandørernes forhandlingsstyrke:

Fitness World har nogle få leverandører, som leverer komplementære produkter og maskiner, der står til rådighed for deres kunder. Dog ligger problemet i det, at de skal have de samme produkter i alle centre lige fra maskiner fra samme producent og komplementære produkter.

Dette gør, at leverandørerne står stærkt over for fitnesskæden i og med, at de er relativt afhængige af deres leverandører. Dog er det ikke en usandsynlighed at få skiftet leverandører. Problemet ligger bare i, at det vil koste dem meget at udskifte deres nuværende produkter til et andet brand. Heri på pga. deres politik, som indebærer, at de samme maskiner fra samme brand skal være i samtlige fitnesscentre.

Med hensyn til kosttilskud er det mest kendte brand Nutramino på det danske marked. Hvis de nu skulle få blik for et bedre brand eller muligvis få nogle større rabatter fra andre brands, ville der være stor mulighed for at udskifte deres produkter med noget andet. Nutramino sælger ikke kun på business to business markedet (B2B), men laver også forlæns integration, idet de også sælger direkte til forbruger (Business to Consumer).

Dermed kan vi konkludere med hensyn til deres leverandører af maskiner, så har de her en høj forhandlingsstyrke over for Fitness World. Og med hensyn til kosttilskud har Nutramino en lav forhandlingsstyrke. Dog skal det også siges, at de er meget innovative, hvad angår deres produkter.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Her er disse produkter de førende på det danske marked, da deres produkter kan findes i samtlige fitnesscentre, kiosker, 7 eleven m.m.

Konkurrenceintensiteten

Efter opkøbet af Fresh fitness har Fitness World indtaget en større del af markedsandelen, hvilket har øget deres konkurrencedygtighed. Ydermere er der delvis monopol pga. deres position på markedet som markedsledere. Deres nuværende markedsandel er også ca. 45 % med ca. 450.000 kunder. Deres største konkurrent på markedet er Fitness DK, som er marked udfordrer på markedet. Fitness World har nogle fordele på markedet med henblik på de få centre, der har døgnåbent og ydermere har de generelt også længere åbningstider end Fitness DK. Derfor kan vi konkludere, at intensiteten i branchen er moderat (Porter 1998 : 21-26).

Risikoanalysen:

Da vi nu har analyseret markedsforholdene (konkurrencen m.m.), vil vi bruge den indsamlede empiri som rygrad til risikoanalysen. Heri vil der blive refereret en del til de tidligere analyser ved hjælp af udarbejdelsen af de forskellige problemstillinger.

Risikoidentifikation:

Som i nok har bidt mærke i har vi tidligere foretaget en SWOT-analyse med potentielle trusler, som vil blive gennemgået i dette afsnit. Her er der tale om følgende: Udefrakommende udbydere, medier og sociale medier, uligheder på de ansattes kontrakter, lav differentieringsgrad og substituerende produkter. Dog kan der også opstå problemer i den daglige drift med hensyn til sen leverance, høj sygdomsprocent (Larson & Grey 2011: 211-216).

Risikoanalyse & Vurdering:

I dette afsnit vil vi tage udgangspunkt i de ovenstående problemstillinger over en vilkårlig rækkefølge, og analyser deres trusler over for virksomheden. Ydermere også om nogle af dem kan prioriteres eller undværes til en senere tidsperiode. Hvis vi starter med de udefrakommende udbydere, kan vi umiddelbart ikke afvise, at der på et givent tidspunkt ville ske, at en udenlandsk/international virksomhed skulle se den danske fitnessbranche som en rentabel branche. Dog har det på nuværende tidspunkt ingen effekt, da Fitness World delvis har monopol (nogenlunde duopol) på markedet og deres fokus er på at udkonkurrere Fitness DK. Efter opkøbet

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

af Fresh Fitness har Fitness World øget deres antal af kunder, og yderligere har de sat sig i en stærkere position på markedet end på daværende tidspunkt. Sandsynligheden for, at andre skulle penetrere dette marked har en lav – mellem sandsynlighedsgrad, da branchen er præget af lav differentieringsgrad. Dog er Fitness World stadig nødsaget til at holde øjnene åbne for ændringer i markedet og på international plan. Her for tiden har der været et stort antal af innovative virksomheder, der har udkonkurreret markedslederen i en branche. Et glimrende eksempel på dette er indenfor udlejning af filmverdenen. Blockbuster som ikke nåede at reagere på den digitale branche som Netflix, der bl.a. muliggjorde online streaming af film og serie. Ydermere også, hvilke serier du vil se helt uden reklamer. Denne forretning har haft stor succes, da de fleste ikke orker at tage ned til en fysisk butik for at leje en film, og yderligere havde de også et større sortiment. Her kan man så sige, at en innovativ virksomhed kan gøre stor skade, hvis man ikke når at reagere på det rette tidspunkt. Denne faktor er også meget kontrollerbar, da virksomheden har de værktøjer til at kontrollere denne situation.

Medier og de sociale medier har det meget med at skifte holdninger fra den ene dag til den anden. Dog har de et fast greb om virksomhederne. Heri kan dårlig omtale skabe negativ affektion til Fitness Worlds brand. Dog kommer det an på, hvilken grad af dårlig omtale det er. F.eks, hvis Fitness World handlede uetisk mod en invalid/bevægelseshæmmet ville de blive ramt af en storm af dårlig omtale, der som effekt kunne få kunder til at skifte til et andet fitnesscenter. Sandsynligheden for, at folk ville skifte på grund af dårlig omtale er forholdsvis moderat, da kunderne ikke har samme opfattelse og nogle er endda selviske/ivrige. Dog er det til kædens bedste interesse at holde deres kunder glade, denne situation er håndgribelig.

Uligheden på de ansattes kontrakter kan få en negativ effekt, da medarbejdere generelt gerne vil være ligestillet. Især, når de laver de samme arbejdsopgaver og der er lønforskel. Dette problem kan som sagt tidligere udvikle sig til en strejke om bedre lønvilkår. Dog er sandsynligheden for at dette ville ske meget minimal, da man ikke vil risikere sit job, men det ville være meget effektiv som respons imod virksomheden. Dog ligger det meget i det kollektive sammenhold på det danske plan for at dette skulle lykkes. Denne situation er meget håndgribelig for Fitness World.

Hvis vi tager stilling til leverancen ville dette ikke være et problem, da man kan opstille en nedre grænse på, hvad de enkelte lager skal indeholde, hvis nu virksomheden skulle være udsat for en sen leverance. Denne situation er meget håndgribelig (Larson & Grey 2011: 216-219).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Risikohåndtering:

Her er det vigtigt for virksomheden at stille dem op i en prioriteringsliste, så man har overblik over, hvilke der udgør den største trussel på nuværende tidspunkt og hvilke der ikke gør. Der efter kan man så begynde at udarbejde nogle handlingsplaner i form af forebyggende foranstaltninger (minimizing impact) og afhjælpende foranstaltninger (Contingency planning).

Det er forskelligt, hvorvidt man vil gribe disse problemer an. Dog vil vi antage, hvordan de muligvis ville have gjort. Hvis virksomheden ville forberede sig på en muligvis indtrængen i fremtiden, ville de bruge de afhjælpende foranstaltninger, da det indebærer små handlingsplaner, der har til formål at forsikre virksomheden eksistens. Dog kan den forebyggende foranstaltning også bruge, hvis man prioriterer et andet problem højere end denne. Her vil man først handle, når problemet gør sig gældende i stedet for usikkerhed om det overhoved ville ske. Vi ville anbefale afhjælpende tiltag, da man har greb over situationen og i værste fald scenarie, hvis tingene nu skulle gå galt.

Dog ville den forebyggende foranstaltning være mest velegnet til denne situation, da man altid skal gøre sine kunder tilfredse. Hvis de er tilfredse vil medierne ikke have så meget at skrive om. Her ville man reducere risikoen (Mitigation) eller undgå den helt.

Lønforholdene blandt de ansatte ville også være velegnet til de forebyggende foranstaltninger. Her kan man undgå problemet helt, hvis de forhandlede løn med de ansatte, hvor de ville få en bedre kontrakt (Larson & Grey 2011: 219-229).

Risikoevaluering:

I dette felt ville man evaluere handlingsplanerne, og hvis noget ikke stemmer ens, har man lært en lektie til næste gang. Dog ville man vende tilbage til beslutningsforslagene og vurdere, hvad der gik galt og dernæst forebygge et nyt løsningsforslag. Disse risiko evalueringer giver nemlig erfaringer for personer, der står for beslutningstagen. Yderligere kan de gives videre til en anden generation af beslutningstagere i form af filer til undervisning m.m. (Larson & Grey 2011 : 229-233).

5. Analyse

5.1 Udfordringer med opkøbet/salg mellem Fresh Fitness og Fitness World

5.1.1 Juridiske regler i opkøbet/salget:

Under opkøbet/salget blev der anvendt nogle forskellige juridiske regler, som gjorde forhandlingerne nemmere for de to parter. Hvis vi kigger på vores teori, som er regler for salg og køb i det juridiske grundlag, og hvis vi nu kobler det til projektet Fitness Worlds opkøb af Fresh Fitness, så er det de regler, som bliver brugt. Modning af virksomheden og dens underpunkter, overvejelser inden et virksomhedssalg, forberede salgsmateriale, og endelig aftale og overdragelse. Den måde vi i gruppen kan se, hvilke regler, som kan tilkobles til projektet er via vores interview, som giver os et godt billede af, hvad der skete under opkøbet, og hvilke udfordringer, der kom på banen.

5.1.2 Udfordringer og positive episoder under opkøbet/salget:

Der skete mange udfordringer under opkøbet, hvor ledelsen fra Fresh Fitness skulle tackle disse problemer med mange forskellige metoder. Men på den anden siden, så skete der også nogle positive ting, som gjorde Fresh Fitness til et bedre fitness-koncept, via at de er blevet en del af Fitness World.

Vi har nogle regler inden for salg og køb af virksomheder, som kan blive koblet til vores projekt. Den første er *Modning af virksomhed*, som forklarer og gør virksomheden mere attraktiv. Her forklarer vores interviewer, Rasmus som er nuværende chef for et fitnesscenter, hvor han forklarer, at Fresh Fitness havde noget som andre på markedet ikke havde, og det er slushchen, som er døren til 24-timers døgnåben adgang. På den måde blev Fresh Fitness mere attraktiv på markedet, og folk var rimelige glade for Fresh Fitness fordi, at medarbejderne ikke var så stramme i deres center, og hermed var de også mere åbne over for gæsterne:

*''Jeg tænker, at der er gode muligheder for Fitness World i det man har døgnåbent .
Jeg tror virkeligt, at folk er glade for det, helt vildt. Jeg tror også det der er faktum, at man er trænet som Fresh Fitness medarbejdere til at være glad og møde folk, snakke med folk. Det hele handler ikke om at tage 20 kr for, at folk glemmer deres kort for vi*

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

alle sammen finder på noget sjovere ; jeg giver 20 armbøjninger som regel med et smil” (Bilag 1).

Her forklarer Rasmus, at han som gammel Fresh Fitness medarbejder mener, at folk er mere glade for dem som medarbejder. Årsagen i bund og grund til dette er, at Fresh centeret er så attraktivt pga. services som, at man har døgnåbent, hvor det også fører os til andre begrundelser som Rasmus kommer med. De andre begrundelser han bl.a. nævnte var, at det er spørgsmålet om at gøre tingene attraktive, som gør, at folk føler sig mere velkomne. Dette har prisen også medvirket til, ligeså vel, at der har været fokus på, at folk skulle have det godt. Her giver Rasmus endnu et eksempel, som forklarer lidt dybere, hvordan det fungerede dengang i Fresh:

”Fordi jeg tror man i Fresh Fitness, der var der ikke så meget penge fokus fra ledelsens side. Det var lidt mere for folk skulle have det godt . Det skulle være billigt og skulle gøre alt for medlemmernes skyld så vidt muligt . Efterfølgende der har jeg selv prøvet at grave i det , altså hvad det handlede om ; Og jeg tror faktisk , at Fresh Fitness kan sammenlignes med et mobilselskab som Call Me eller Telmore helt vildt billige priser designet til at tiltrække en masse fra de store Telenor og TDC , indtil så TDC og Telmore ikke gider det mere og køber, spiser eller tager tilbage . Sådan tror jeg det var.. Jeg tror ikke økonomien var særlig god i Fresh , men jeg tror at de tog så meget af markedet fordi det var så godt i folks øjne.” (Bilag 1)

I dette citat kommer Rasmus med en rigtigt god forklaring på, hvorfor Fresh Fitness overhovedet blev opkøbt af Fitness World. Dette kan føres tilbage til spørgsmålet om *modering af virksomhed*, som forklarer faktorerne bag, hvad der gør en virksomhed attraktiv. Dette kan også kaste lys over en anden regel inden for salg og køb inden for det juridiske aspekt *overvejelser inden et virksomhedssalg*.

Dette betyder, at Fresh Fitness skal have gjort sig overvejelser af, hvem virksomheden overhovedet skal opkøbes af. Det fører os til, hvad Rasmus sagde om, at opkøbet kunne ikke have været undgået, og at Fresh i sidste ende ville have blevet spist af de store virksomheder, som i det her tilfælde med Fitness World. Fordi planen bag Fresh var at skaffe kunder, hvor der hermed tiltrækkes en masse kunder fra de andre store kæder som Fitness World og Fitness DK. Og når nu Fresh har skaffet disse kunder, så kan Fitness World komme ind og købe Fresh Fitness.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Den næste regel, der også kan kaste et interessant lys over denne case, er reglen om at *forberede salgsmaterialet*. Salgsmaterialet skal indeholde: Salgspræsentationen, virksomhedsbeskrivelse, regnskaber, budgetter, strategi/forretningsplan, virksomhedsprofil, der bl.a. skal indeholde, virksomhedens historie, vision, og mission, beskrivelse af virksomhedens risikohåndtering, og andre dokumenter som er økonomiske og juridiske.

Rasmus, vores interviewer fortæller os, at Fresh Fitness kørte andre metoder for at sælge, hvor han mente, at Fresh kørte en metode for markedsføring, som var baseret på at tilfredsstille kunden først:

''Jeg er ikke underlagt sindssyge stramme regler som nødvendigvis, at jeg skal tage 60 kroner for nyt kort hver gang , det styrer jeg sådan set selv , men samtidig skal jeg jo selvfølgelig jo også sørge for og det er jo også en del af Fitness World og det er der også en grund til, nemlig ikke bare træne folk i , at de bare kan smide deres kort væk , men passe på dem . Så på et eller andet tidspunkt så koster det 60 kr for et nyt kort. Men det er lidt en blanding'' (Bilag 1)

Her fortæller Rasmus, at som Fresh medarbejder eller centerleder førte andre metoder, altså en anden strategi/forretningsplan, hvor Fitness World kørte en meget mere anderledes forretningsplan. Dette gjorde det lidt svære at adoptere de diverse og forskellige ting, man nu engang mødte. Og det resulterer i, at der skete nogle udfordringer blandt medarbejderne, ledelsen, og generelt folk, som også var medlemmer af centrene. Rasmus kom med et rigtigt godt eksempel på, hvordan at et skift på ens fremgangsmåde over for kunderne kan have indvirkning på selve medlemmerne:

''Kan du huske dengang Mikkel, han var her nede?... Hvordan det gik? Han kommer ude fra Kastrup og Kastrup kører meget stramt og det fungerer ude i Kastrup....

Men der var også mange, der ikke var tilfredse med ham her, i det her center..''

Men der er ingen tvivl om , at det fungerer ude i Kastrup . Folk ved godt , at de skal komme ned med indendørs sko , alle kommer ned med indendørs sko . Der er ikke nogle, der glemmer deres kort. Hvis der nogle, der glemmer deres kort, så går de hjem og henter det eller kommer og siger, jeg skal lige betale 20 kr for at komme ind i dag. Det fungerer. Men du kan ikke bare gøre det... Du kan ikke bare indsætte en stram Fitness World chef her i et Fresh center, fordi folk de er ikke vant til det. Så laver man den der med man bare fyrer cheferne for at få dem ned i en billigere løn og indsætter

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

en ny chef, så har du lige pludselig ikke et godt center for folk . Så flygter folk” (Bilag 1).

I det her citat fra interviewet kommer Rasmus med et rigtigt godt eksempel på, hvilke nogle udfordringer det havde i f.eks. dette ene center (Fresh Fitness). Der vil altså i følge hans optik opstå en barriere, hvis man ansatte en kendetegnende Fitness World medarbejder i et tidligere Fresh Center. Indenfor reglen for salgsmateriale findes der også regnskab, som gjorde det en del svære for begge parter.

”Jeg ved dog, at man har jo to ... Det er jo sådan , at vi er jo stadig Fresh . Jeg får eksempelvis stadig løn fra Fresh Fitness. Det er ikke kørt fuldstændigt sammen i nu . Det kan godt være , at det hedder Fitness World , men jeg er stadig Fresh ... Nej det er jeg så faktisk ikke mere, jeg overgik faktisk til Fitness World, da jeg fik en ny kontrakt, men vores andre medarbejdere de er stadigvæk og for stadig løn fra Fresh Fitness osv. Så man har stadig noget , og de er stadig inde i konkurrencenævnet . Det er altid svært med sådan noget fusion , hvordan man gør det her opkøb . Man er ikke færdig med det i nu, sådan vil jeg sige det” (Bilag 1).

Rasmus kom med en forklaring på, at de gamle Fresh Fitness medarbejder stadig får løn fra Fresh Fitness, fordi deres kontrakt er skrevet med Fresh Fitness, og de gider ikke at lukke deres kontrakt ned, fordi de gamle Fresh Fitness medarbejdere og helt specielt cheferne, fik bedre løn end Fitness World ansatte.

Dette førte til lidt af en stor problematik, og at opkøbet ikke endnu helt er fuldført. Dette skyldes fordi, at der stadig findes Fresh fitness medarbejdere rundt omkring i de forskellige centre. Rasmus kom eventuelt med et godt eksempel på, hvad der skete under denne problematik med regnskabet og lønnende, som blev fordelt:

”Ja det må det vel gøre ja . Og det er jo også f.eks. Fresh Fitness lederne fik en bedre løn end Fitness World lederne gjorde, men de fortsætter jo på deres løn. Fitness World har opkøbt kontrakten så de kan jo ikke bare sige , at i skal ned og have den her løn i stedet for. Min chef har jo tegnet en kontrakt med Fresh Fitness og den har Fitness World jo bare købt, men kunne jo i princippet godt fyre hende og genansætte hende ,

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

men det er der jo ikke nogle , der gider. Det er der ikke nogle chefer , der gider, ellers så skrider de. Så skal man have en ny Fitness World” (Bilag 1).

Vi får et rigtigt godt eksempel med en forklaring på, at de gamle Fresh Fitness ledere fik bedre løn og kontrakten er fra Fresh, og Fitness World dermed har opkøbt også de daværende kontrakter. Det betyder, at kontrakten er ikke ændret. De er stadigvæk det samme. Den eneste måde at omdanne disse kontrakter på er ved at fyre vedkommende, og ansatte vedkommende igen og hermed ansat igen til en mindre løn.

Der var også mange andre udfordringer, som gjorde det en del svære for medarbejderne i de gamle Fresh centre. Rasmus forklarede, at opkøbet ikke blev forklaret særlig godt, og det gjorde det ret svært at kunne fortsætte med deres arbejde. Her fremhæver Rasmus bl.a. dette:

’Rigtig mange af vores centerchefer som gik ned med stress i Fresh-delen fordi det simpelthen var for et stort et arbejde og bare at overgå . Så man tog ikke sådan rigtig hånd om Fresh folket, føler vi måske i hvert fald. At man ikke rigtig hjalp os i gennem det over-bebyrdede. Kendetegnet ved Fresh var jo , at det var billigt . Grunden til det var billigt var selvfølgelig konceptet , men vi klarede bl.a. også hele rengøringen selv. Vi havde de her lange check lister til os , der er på om dagen , samtidig med os at de skal gå i spænd med vores servicemedarbejdere , vores ungarbejdere som også skal passe vores natterengøring... Så hvis vi ikke når særlig meget om dagen , som vi ikke gjorde det første halve år så lignede det lynhurtig møg , også i takt med , at der kom flere og flere Fitness World folk her ind- vi har ret meget bag ud det første halve år’
(Bilag 1)

Her forklarer Rasmus, at der skete en del overarbejde for de forskellige Fresh ledere. Fresh Fitness skulle adoptere Fitness Worlds regler og metoder, og det gjorde det ret svært for Fresh ansatte, hvor han mener at Fresh fitness f.eks. ordnede pligterne selv; når det gjaldt vedrørende rengøring og andre ting på listen.

Det gjorde det svært for Fresh-medarbejderne ved opkøbs-fasen. Fresh var nødt til at klare det. Så det man kan sige er, at opkøbet har skadet mest de ansatte hos Fresh Fitness, fordi det er dem som skulle tilpasse sig Fitness World ordninger. Det kan kobles til regelen *endelig aftale og*

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

overdragelse, hvor en af de punkter i denne regel siger: Aftaler, ansættelsesvilkår og overenskomster for virksomhedens ansatte.

Det betyder at køberen af virksomheden skal kunne tage hensyn til de ansatte, som er den virksomhed, der bliver solgt. I dette tilfælde så er det Fresh ansatte, hvor vi har snakket om, at de fik bedre løn i deres Fresh kontrakt, og at der ikke er blevet taget hånd om dem under opkøbsfasen, hvor de fleste blev sat til at lave ekstra arbejde.

5.1.3 Monopol

Ud fra vores interview fik vi at vide, at monopol har meget at gøre med, hvordan salget iværksættes. Altså alt vender tilbage til det juridiske, og hvordan det lægger på spil. Dette illustrerer Rasmus også rigtigt godt:

''Jeg synes bare efter, hvad jeg har gjort mig af overvejelser, at den giver mening den der. Det er noget med havde man bygget et center mere i Fresh , så havde Fitness World ikke måtte købe det, det noget med at have monopol på markedet. Det igen jura, alt er jura og man var faktisk ved at bygge et eller andet og så tror jeg også , at direktøren i Fresh valgte og sige enten skulle han vælge at køre videre med det i hvert fald et par år mere , eller så have muligheden for at stoppe det nu . Han havde også lige fået et barn faktisk osv ., og ville måske gerne have noget mere tid osv ., så valgte han bare at sælge det tror jeg''

Rasmus forklarer her, at hvis nu Fresh Fitness åbnede endnu et center til, så ville Fitness World ikke kunne have købt Fresh. Dette har bl.a. rødder i forbindelse med spørgsmålet om monopol. Han forklarede os, at direktøren ikke havde lyst til at fortsætte med Fresh Fitness pga. nogle personlige årsager, og en af dem kan være f.eks, at han fik et barn og ikke vil fortsætte med dette projekt som Fresh, og hermed bare sælge det videre.

Hvis nu vi går tilbage til, hvad monopoler indebærer og hvad de gør for lige netop dette opkøb, så kan vi lige kort give en forklaring på, hvad monopol er. Monopol betyder i bund og grund, at der kun findes en sælger, altså en type sælger til dette bestemte type marked eller forretning. Monopol bruges til at gøre konkurrencen mindre, så en konkurrent kan blive stående til at købe den bestemte/de bestemte varer, som er på markedet (Leksikon.org/Monopol).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Hvis vi tilkobler det til projektet og situation med Fitness World og Fresh Fitness, så kan man sige, at her har vi Fitness World, som er en kendt konkurrent på markedet, og de er de eneste som er villige til at købe Fresh Fitness. En manøvre, der henleder til, at man eventuelt kan sige, at man opkøber sin gamle medlemmer, og de resterende man aldrig har haft fingerene i.

5.2 Virksomhedskultur

5.2.1 Virksomhedskultur i forhold til opkøb og sammenslutning af to koncepter

Uden mere at antage eller for den sags skyld sandsynliggøre, at spørgsmålet om kultur har en påvirkning eller ej; kan dette bekræftes ikke mindst ud fra vores empiri-indsamling. Vores teoriafsnit/begrebsafsnit behandlede spørgsmålet ud fra kultur og dens indvirkninger på organisationer (virksomheder), men hvordan og kan der ske en transformation, når der mødes forskelligheder eller der for den sags skyld skal ske ændringer. Hvis vi lige hurtigt vender tilbage til vores interview med vores person fra Fitness World, udtaler han om spørgsmålet i forhold til denne kontekst:

“Jeg tænker, at der er gode muligheder for Fitness World i det man har døgnåbent. Jeg tror virkelig, at folk er glade for det, helt vildt. Jeg tror også det der er faktum, at man er trænet som Fresh Fitness medarbejdere til at være glad og møde folk, snakke med folk. Det hele handler ikke om at tage 20 kr for, at folk glemmer deres kort for vi alle sammen finder på noget sjovere; jeg giver 20 armbøjninger som regel med et smil. Dem jeg føler, der tager det som straf så tager jeg dem sammen med dem... For jeg vil hellere have at de synes, at det er fedt at de er her nede og det ikke er så stramt og man ligesom har noget goodwill med folk. Det tror jeg Fitness World kunne se, at det også godt kunne fungere. Jeg er ikke underlagt sindssyge stramme regler som nødvendigvis, at jeg skal tage 60 kroner for nyt kort hver gang, det styrer jeg sådan set selv, men samtidig skal jeg jo selvfølgelig jo også sørge for og det er jo også en del af Fitness World og det er der også en grund til, nemlig ikke bare træne folk i, at de bare kan smide deres kort væk, men passe på dem. Så på et eller andet tidspunkt så koster det 60 kr for et nyt kort. Men det er lidt en blanding...” (Bilag 1)

Det, der skal fremhæves i dette tilfælde er i særdeleshed ovenstående citatets tredje linje og frem. Man forstår og fornemmer, at der eksisterer en forskellig form for kultur og forståelse over for ens

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

kunder og bearbejder det med noget goodwill fra et synspunkt, hvor man nødvendigvis ikke tænker på de baner måske hos andre souschefer og centerledere. Det skal eventuelt blot gøres ud fra, nu som reglen er. Om det er et spørgsmål i forbindelse med, at det foregår forskelligt for center til center, kan der godt være noget om, men det der påpeges er klart, at det vender tilbage til, at der har været en forskel af, hvad han har erfaret, det at være 'trænet' Fresh Fitness medarbejdere frem for Fitness World. Og dette illustreres af vores korrespondent meget fint og klarliggjort:

“Jeg tror også det der er faktum, at man er trænet som Fresh Fitness medarbejdere til at være glad og møde folk, snakke med folk. Det hele handler ikke om at tage 20 kr for, at folk glemmer deres kort for vi alle sammen finder på noget sjovere; jeg giver 20 armbøjninger som regel med et smil. Dem jeg føler, der tager det som straf så tager jeg dem sammen med dem... For jeg vil hellere have at de synes, at det er fedt at de er her nede og det ikke er så stramt og man ligesom har noget goodwill med folk. Det tror jeg Fitness World kunne se, at det også godt kunne fungere” (Bilag 1).

Ellers giver han os i virkeligheden også et andet brugbart eksempel i forbindelse med disse cases, og hvordan det kan fungere alt efter, hvilket center man har med at gøre. I vores interview får vi også at vide af vores korrespondent, at det center vi har besøgt er et tidligere Fresh Fitness center, der så selvfølgelig i dag lægger navn som Fitness World. Det eksempel han så fremhæver, er med et tidligere såkaldt Fitness World center, hvor han opremser/fremhæver, at det dog fungerer på en helt anden måde, end han er vant til, men at det dog stadig fungerer. Hvis vi lige fremhæver det omtalte eksempel:

“ Han kommer ude fra Kastrup og Kastrup kører meget stramt og det fungerer ude i Kastrup”. (Bilag 1)

Ydermere tilføjer han: *“Men der er ingen tvivl om, at det fungerer ude i Kastrup. Folk ved godt, at de skal komme ned med indendørs sko, alle kommer ned med indendørs sko. Der er ikke nogle, der glemmer deres kort. Hvis der nogle, der glemmer deres kort, så går de hjem og henter det eller kommer og siger, jeg skal lige betale 20 kr for at komme ind i dag. Det fungerer. (Ibid)*

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidiq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Konklusionen må så være, at det ud fra vores interview-korrespondent altså eksisterer en form for anderledes måde (kulturel) at håndtere tingene på. Det er selvfølgelig også ud fra et aspekt, hvor der kan variere forskellige metoder (midler) til at nå sit mål. Han siger samtidig, at det i det pågældende center (Kastrup), at det altså fungerer der ude, og det jo i sidste ende også handler om spørgsmålet af, hvem du har med at gøre. For, hvordan kan man få det til at køre ud fra de to forskellige scenarier, når det jo i virkeligheden er to måder at gøre det på? Og er der reelt muligheder for, at man kan snakke om en generel ændring, hvor man tager afsæt ud fra samme retningslinjer (midler). Spørgsmålet må være, hvordan de så kan få det til at hænge sammen, når de eventuelt på et tidspunkt skulle arbejde sammen, hvis nu en rokade eller lignende skulle finde sted, for hvordan vil man kunne tackle det eventuelt?

Locke, som vi også præsenterede ovenstående i forbindelse med vores teori afsnit giver i hvert fald nogle bud på dette, og hvordan det overhovedet efterleves. Det, der bl.a. bliver fremhævet i forbindelse med dette spørgsmål er, at *transformation* er en proces, der imødekommes. Dette illustreres også med eksempler som, at der udspiller sig en proces fra, at man er barn til man bliver voksen, og Roms omdannelse om man vil til et imperium. Hvad der er det essentielle ved dette spørgsmål er, at der først tages stilling til spørgsmål som disse, når *Businesses* har brug for disse omdannelser, når de ikke kan drive deres businesses på den gamle måde eller med andre ord; strategien kan ikke følge med tiden og udviklingen længere. Dette kan være på en masse områder, pga. netop spørgsmålet om det videnssamfund, der eksisterer om os (Lotze 2004 : 47-48).

I forbindelse med spørgsmålet omkring *Work culture transformation* gives af Locke også et eksempel fra eget arbejde med en arbejdsgruppe med fokus på netop dette. Spørgsmålet er ikke, om arbejdskultur spørgsmålet de diverse steder man beskæftiger sig med det ikke er på en vej til at skabe ændring, men det handler mere om spørgsmålet, hvordan det kan lade sig gøre (Lotze 2004 : 50 - 51). Lotzes konklusion er i hvert fald, at det ikke er let. Dette er i følge Lotze et spørgsmål der forhindrer hos de forskellige organisationer. Hun fremhæver pointen, der hedder:

“The point is that transformation takes something on the magnitude of a revolution to jolt us from one culture (the habits, traditions, common sense, beliefs, and all the things we know about the world works) to another. That’s why transformation is rare in our personal lives, why it is so hard for successfully operating companies and

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

organizations to undertake in the stride of their daily, well-oiled lives” (Lotze 2004 : 51).

Selvfølgelig kan dette statement fra Locke diskuteres ud fra andre segmenter af livets parameter, alt efter fra individ til individ. Dog kan man ikke afvise hendes påstand om, at det ikke er en let beslutning, at man foretager sig så radikale ændringer, der svarer til noget helt andet man har været vant til. Derfor vores påpegelse med hensyn til, at det godt kan virke lidt uretfærdigt, at når man gør det i forbindelse med livets store spørgsmål som *beliefs* og *habits* som hun nævner; der er altså for vores vedkommende snak om to vidt forskellige aspekter af, hvad livet kan byde på. Transformation (forebyggelse) til en mere essentiel og tilpassende kultur er med andre ord heller ikke en *rational process*, hun nævner, at selv om overbevisende argumenter præsenteres for nødvendigheden af ændring, kræver det, at man oplever det eller får den sags skyld først går ind i muren, før man vil indse en ændring (Lotze 2004 : 49). Dette aspekt kan selvfølgelig diskuteres, og om man ikke kan forebygge gennem nogle processer og planlægning, frem for en form for negativ fremlægning af, at det ikke kan lade sig gøre med overbevisende argumenter. På en måde, kan man ikke afvise det, der fremlægges i forbindelse med mennesket og dens mekanismer omkring at holde fast på vaner og den livsstil man har fastlagt for en tid, men hvis det handler om, at det ikke helt er rigtig den retning man går bør ethvert oprigtigt menneske sigte efter ‘det rigtige’. Spørgsmålet er i sidste ende med hensyn til denne case (Fitness World), om det er noget der er indvirket og ikke kan gøres noget ved. Det virker som om, at der ikke er et problem i forbindelse med den strukturelle anlægning, der foregår i de forskellige centre. Dog har der været andre spørgsmål i forbindelse med systemet, som vi vil behandle længere nede. Hvis vi lige vender tilbage i forbindelse med spørgsmålet om de forskellige midler man gør brug af i centrene for at driften kan køre, kan vi i virkeligheden også bekræfte Lotze fremhævelse i en vis forstand, når det kommer udelukkende til snak om kulturen og den bestemte forståelse i Fitness World. Dette bekræfter vores korrespondent i vores interview:

“Men du kan ikke bare gøre det... Du kan ikke bare indsætte en stram Fitness World chef her i et Fresh center, fordi folk de er ikke vant til det. Så laver man den der med man bare fyrer cheferne for at få dem ned i en billigere løn og indsætter en ny chef, så har du lige pludselig ikke et godt center for folk. Så flygter folk” (Bilag 1)

Man skal bide mærke i, at det i virkeligheden har en stor indflydelse, alt efter hvilken atmosfære man har med at gøre. Derfor finder vi, at det umiddelbart ikke er et problem på nuværende

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

tidspunkt lige på dette punkt, da man jo godt kan få det til at fungere i praksis. De tidligere Fitness World medarbejdere og chefer er, hvor de altid har været, mens de tidligere Fresh Fitness medarbejdere og chefer holder sig der, hvor de nu engang har befundet sig.

Der, hvor der kan forekomme et problem og efter vores korrespondents optik har været et problem; er spørgsmålet i forbindelse med det praktiske i forhold til at håndtere medlemmerne. Der har den kulturelle dimension i forhold til om, hvordan man skal håndtere medlemmerne været mere udfordrende... Ja og måske også for passivt fra et af parternes side af. Det er selvfølgelig Fitness World medarbejderne, der påpeges i det tilfælde, hvor vores undersøgelser i forbindelse med spørgeskemaerne også bekræfter dette i en vis forstand. Så her kan det absolut tegne sig til, at de har haft/har nogle udfordringer at slås med. Det virker modsat til, at de, der har været prøvet mest i processen har været personalet fra Fresh Fitness, hvor alt over bebyrdning, overarbejde og mangel på ekstra kræfter og ressourcer manglede hos dem. Dette har medvirket til, hvad vores korrespondent udtaler sig om således:

“Rigtig mange af vores centerchefer som gik ned med stress i Fresh-delen fordi det simpelthen var for et stort et arbejde og bare at overgå. Så man tog ikke sådan rigtig hånd om Fresh folket, føler vi måske i hvert fald. At man ikke rigtig hjalp os i gennem det over-bebyrdede”. (Bilag 1)

Derfor kan man ej afvise, at der fra ledelsens side af måske kunne have været overvejet netop denne vinkel, for det kan jo i længden føre til konflikter og måske en vi-og-dem mentalitet alt efter, hvordan klimaet eventuelt vokser. Nu tror vi selvfølgelig ikke, at det kan ende så galt, men man kan ikke afvise, at det er noget medarbejdere lægger mærke til, hvis man over på et andet center har andre vilkår for sig. Dette kan man konstatere udelukkende ud fra dette eksempel ulejligvis. Endvidere har vi jo i interviewet med korrespondenten dette svar, der også illustrerer fint hans umiddelbart frustration, uden at sige for meget om dette. Det lader i hvert fald til, at der har været nogle misforståelser, der sagtens har kunnet været skyldtes af ubevidste og ubemærkede i deres udførelse af disse:

“Vi har haft meget bøvl med, at de ikke har... Altså jeg føler, at de har stillet sig ret meget modsat vores Fitness World kolleger og bare været ligesom: “Det ved vi intet om, gå ned i et Fresh Center”, hvor vi jo selvfølgelig også måtte have adopteret Fitness World delen. Det er jo også meget naturligt, men vi har jo også syntes: Det

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

ikke super indviklet Fresh-delen.. Det jo bare det samme, det jo bare andre navne, andre priser. Så vi har haft meget sådan internt kommunikationbøvl, hvor de får at vide, gå nu ned i vores center og vi føler ikke altid, at de skal gå her over; de kunne sagtens have hjulpet dem med det der over. Så det er meget sådan noget... Ja, der har man ikke gjort nok fra Fitness Worlds side af til ligesom at integrere Fresh-delen i Fitness World centrene”. (Bilag 1)

Dermed kan det ud fra vores begrænsede empiri konkluderes, at udfordringer inden for spørgsmålet om kulturfænomenet har en væsentlig rolle at spille. Hvordan man kan gribe til disse udfordringer, og hvilke midler man kan bruge for at ændre disse er såvel et andet spørgsmål. Essensen med denne undersøgelse viser i hvert fald, at der har været udfordringer, og til tider nogle, der har overbebyrdet den ene part frem for den anden. Man kan som medarbejder godt virke frustreret og tænke, at der er noget her, der slet ikke vil fungere, når man mildest talt måske kan føle, at der bliver leget ‘rasmusmodsat’, og dette virker det også til, at det har gået sådan hen for vores korrespondent, når det nævnes i starten af ovenstående udplukkede citat fra interviewet:

“Altså jeg føler, at de har stillet sig ret meget modsat vores Fitness World kolleger og bare været ligesom: “Det ved vi intet om, gå ned i et Fresh Center”, hvor vi jo selvfølgelig også måtte have adopteret Fitness World delen”. (Bilag 1)

Han føler samtidig, at der er kommet nået den ene vej, men den anden vej har det ligesom været som om, som han benævner: “Det ved vi intet om, gå ned i et Fresh Center”. Altså, hvis det begynder at sprede sig, og man er ligesom bevidst omkring at det er et problem, kan det hurtigt ødelægge den positive stemning, man nu engang vil anlægge sine kollegere eller for den sags skyld; den ledelse og det resterende apparat, der drives. Dette kan gå hen og blive kendt som den “behaviour” eller adfærd, der nu engang dyrkes, hvor de eventuelt kan kendetegnes som nogle, der bare sender opgaverne videre, og ikke er interesseret i at servicere lige så vel som sine andre kollegere/medarbejdere, hvor det bemærkelsesværdige jo skal ses i bakspejlet med, at det fungerer jo hos Fitness World-medarbejderne og ledelsen.

Uden at grave for meget i forhold til spørgsmålet om dette aspekt, kan der endvidere konkluderes, at spørgsmålet om kultur og problematikken her af virker til at være en udfordring i sig selv. Spørgsmålet handler ikke om udfordringer, for det er som om, at det er anerkendt, at de eksisterer, men hvordan man løser dem.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

5.2.2 Kulturens og dens omfang i organisation og virksomheder

Jo større en organisation er, desto sværere er det også at opretholde en fælles kultur alle er fælles om. Spørgsmålet om kultur kan altså også betegnes som enten en stærk eller svag kultur, alt efter omgivelserne og forskerne, der forsker på dette område. Og det, der i sidste ende menes som en stærk kultur er en kultur, der virker gennemtrængende og som en stor grad påvirker medarbejdernes adfærd. I hvert fald, hvis der refereres tilbage til Bang, så beskrives kulturens styrke gennem tre dimensioner: Den *sociologiske* gennemtrængning, *psykologiske*- og *historiske* gennemtrængning:

1) Den sociologiske dimension vender tilbage til, hvor mange, der deler kulturen. Denne dimensions grundlæggende beføjelser handler stort set om, hvor mange, der deler de samme normer, værdier, adfærd m.m., og om der eventuelt, som også er essensen; eksisterer der andre subkulturer eller er der enkelte, der ikke helt lever op til en måske ubeskrevet norm, der nu engang eksisterer.

2) Det psykologiske omfang tager afsæt i fortolkningen af kulturen; om den er den samme blandt medlemmerne. Et eksempel, der gives her på er i et rederi, og hvor mange af medarbejderne på dette rederi nødvendigvis ved/opfatter, om det er kvalitet, der er den vigtigste værdi, når det gælder spørgsmålet i forbindelse med ens produktion og tjenester.

3) Det historiske tager afsæt i varigheden af en bestemt kultur har eksisteret, og hvor stabilt den har været gennem årene (Bang 1995 : 104-105).

Hvis man skal perspektivere disse tre kendetegn og læg dem oven over dette relative nye koncept i henhold til vores case, så der nogle ting, hvor man eventuelt kan tænke, at dette virker indlysende:

For det første beskrives det ifølge Bang, at den historiske dimension har en væsentlig rolle at spille, når det gælder en 'stærk kultur', her i blandt længden på medarbejderes delte erfaringer, deres stabilitet i den bestemte organisation (ansættelse) og ikke mindst andre faktorer, der gør, at de har haft kendskab til hinanden en x-antal periode påvirker denne kulturs styrke. Dette betyder, jo længere 'historie' en bestemt organisation har og jo længere medarbejderes kendskab og forhold har varieret; jo stærkere vil kulturen også blive/være (Bang 1995 : 105).

Dette kan i virkeligheden også i realiteten være en af årsagerne til, at Fresh Fitness staben eventuelt følte den form for overbebyrdning og den uretfærdige behandling så tidligt i perioden. Ikke, at det en antagelse om, at der eventuelt ikke eksisterer nogle udfordringer i nu, men man kunne sagtens

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

også referere til i forbindelse med det psykologiske aspekt, hvor eksempelvis spørgsmålet om, hvad man føler er vigtigst og bæredygtigt for konceptet. Dette har naturligvis også en påvirkning, da det ud fra de to forskellige koncepter fokuseres på to vidt forskellige ting; mens man fokuserer på, at det er kunderne, der skal være i fokus og her af drive sin strategi igennem (med de ressourcer og den kapital man nu råder over), så virker det til, at kvaliteten i forhold til ens tjenester og produkter er det, der er det centrale hos Fitness World.

Med en længere opklaring ovenstående med reference fra vores interview virker det altså til, at spørgsmålet om kultur i organisationer kan medvirke til en større påvirkning i forhold til ens strategi, produktion og adfærd mellem medarbejderne, end man nu kunne anskue og opfatte. I første omgang, kunne det måske sige sig selv, at dette clash mellem to forskellige fænomener, men i hvilket omfang og hvor udbredt kræver det nok mere forskning og undersøgelser, før man kan sige noget som sådan.

Jacobsen & Thorsvik har også en synsvinkel i forhold til dette spørgsmål. De påpeger bl.a.:

“Mange empiriske studier har trukket fram at organisasjoner kan bestå av flere subkulturer som reflekterer inndelingen og personellsammensetningen i organisasjonen. Innenfor en og samme organisasjon kan man finne store kulturforskjeller mellom ulike kontorer og avdelinger og mellom ulike hierarkiske nivåer” (Jacobsen & Thorsvik 1997 : 114).

Jacobsen & Thorsvik tager det så eventuelt skridtet videre og påpeger eventuelt, at dette også finder sted i kontorer og afdelinger. Ydermere tilføjer de endnu en pointe, som der også er relevant i denne sammenhæng, der forbindes med det de benævner som *spesialisering*. Det, der med andre ord lægger i dette er, den opgave/stilling, man bliver sat til at udføre i en afdeling eller en specifik opgave, der afviger fra andre. Hvad kan dette medfører til, beskrives som noget, der let kan føre til målrettelse og mere fokus på denne opgave - frem for at føre det store formål ud i organisationen, reduceres udelukkende, at der tages stilling til delmål. I denne anledning, fremføres i deres bog også 3 punkter, der udtrykker dette mere klart:

- 1) At dette specifikt koncentrerer og henleder ansattes opmærksom på deres arbejdsopgaver og stilling til løsning af disse udelukkende.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

2) Opmærksomheden i forbindelse med kommunikationen mellem ansatte også udelukkende henledes til og på styrkelse af udelukkende de opgaver, der er henledt til at udforme delmålene.

3) 3: Og der måske også er den væsentligste for dette tilfælde: At en enhed af organisationen nemlig selektivt udelukkende orientere sig omkring de omgivelser, der er relevant for arbejdet. Det, der tages højde for er midlertidig kun den information, der er relevant for ens arbejde (kald det delmål, eller det ord der anvendes af Jacobsen & Thorsvik *spesialisering*) (Jacobsen & Thorsvik 1997 : 114).

Kan man hermed så fremhæve, at det kan være det fænomen, der er snak om specifikt i Fitness World? Hvordan garanterer man sig overhovedet egentlig for, hvornår man udelukkende principielt udfører delmål og negligere det store formål. Kan det, der *spesialiseres* inden for, ikke have en relevans for det konkrete mål. Et glimrende eksempel, der popper op fra vores korrespondent er det benævnte fra interviewet:

“Vi har haft meget bøvvl med, at de ikke har... Altså jeg føler, at de har stillet sig ret meget modsat vores Fitness World kolleger og bare været ligesom: “Det ved vi intet om, gå ned i et Fresh Center”, hvor vi jo selvfølgelig også måtte have adopteret Fitness World delen”.

I forbindelse med diskussionen om kommunikation, som de også fremhæver (Jacobsen & Thorsvik) kan dette have en afgørende rolle for, hvordan man imødekommer disse udfordringer. Det, der afgør om, at det hele i virkeligheden spiller, er netop spørgsmålet om, hvordan kommunikationen er i de forskellige afdelinger, medarbejdere og såfremt deles.

Det, der også påpeges af Jacobsen & Thorsvik er, at det heller ej er usædvanligt, at disse ansatte klager over, at der findes en dårlig kommunikation mellem nu i deres postulat »ledelse og medarbejdere«. En argumentation der ifølge deres udsagn kan forebygge dette; er at det burde være noget helt centralt, at man diskuterer metoder og resultater med kollegerne. Det virker til, at der ud fra dette er snak om organisationer ud fra den enkelte, men dette betyder nødvendigvis ikke, at man ikke kan adressere problemerne, der reelt eksisterer også. Heraf fremhæves også, at der for organisationer er mange tiltag for, hvordan man kan forebygge denne barriere. Hvad er kodeordet? Kodeordet er møder. Møderne, der er regelmæssige hjælper med bl.a. at diskutere og udveksle fælles problemer (Jacobsen & Thorsvik 1997 : 233).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Derfor kan man ikke blot se dette problem ud fra en mentalitet, der hedder: “at det nok skal løses sig”. Som man kan erfare, er der langt flere parametre og endda eventuelt endnu flere, der er garant for der arbejdes og forskes inden for organisationsteoriens verden. Der kunne garanteret have været skrevet tonsvis af bøger i forbindelse med netop denne problemstilling, men man skal altid huske på, at det i den praktiske verden, at disse udfordringer finder sted. Man skal altid være opmærksom på, at det altid er lige lettere at behandle spørgsmål som disse på et teoretisk niveau, men problemstillingen, og den man aldrig kan sige noget omkring skåret helt ind til benet, foregår på de her arbejdspladser og virksomheder.

Der kan dog rundes af med den pointe, at der netop ikke kan siges meget mere end, hvad der forhåbentlig har været en opklaring i forbindelse med også de udfordringer, man har gjort sig for medarbejderen i det nuværende Fitness World. Man kan vel ikke afvise, at det er en del af de udfordringer man møder i forbindelse med disse opkøbs projekter; Ja selv fra ledelsens og lederens perspektiv, der jo naturligvis har det ansvar for, at der udarbejdes de mest egnede forudsætninger.

5.2.3 Fitness Worlds opnåelser og udvidelse med opkøbet af Fresh Fitness

Som der blev berørt i forbindelse med problemfeltet ser man, at denne form for manøvre er en eftertragtet og inspirerende skabelon for de diverse industrier i erhvervslivet. Naturligvis har vi i vores undersøgelse af dette opkøb også prøvet at undersøge, hvad det har givet af indvirkninger i forbindelse med deres udvidelse af deres brand, services og ikke mindst tjenester og produkter. Det virker dog heller ikke til, at dem vi har adspurgt finder dette opkøb som et negativt træk - tværtimod.

Selvfølgelig er validiteten af disse indsamlede dataer ikke noget, der kan siges fra vores side af at repræsentere alle medlemmer, men det kan fortælle os og give os en ide af dem, der har udfyldt vores spørgeskema.

Hvordan håndterer man som en organisation som Fitness World, at sådan et projekt ledes og organiseres således, at det lever op til kundernes og medlemmernes behov og forventninger. Hvordan garanterer man, at det internt også kan fungere, for at udbyde det bedste produkt på Fitness-markedet, som jo har været Fitness World hensigt med dette træk. Ja alt dette, behandles naturligvis af organisations, ledelses og andre discipliner inden for den erhvervsøkonomiske forskningsverden. Disse individer, der såvel beskæftiger sig med dette har i virkeligheden fokuseret

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

på dette spørgsmål gennem en længere periode; vi har jo omtalt og refereret til, at forskning i forbindelse med organisationskulturen og dens påvirkning/påvirkninger på organisationer har fundet sted siden 1980'erne. Det har også været i dette årti, hvor det rigtigt store gennembrud inden for dette felt har fundet sted (Bang 1995 : 12).

Hvilken indvirkning, har det strategiske spørgsmål så i anledning af hele den manøvre, man så har set fra Fitness World? Der er absolut ingen tvivl omkring, at dette spørgsmål har gået betydet hen, for dette kan man også bemærke med deres udvidelse til Polen:

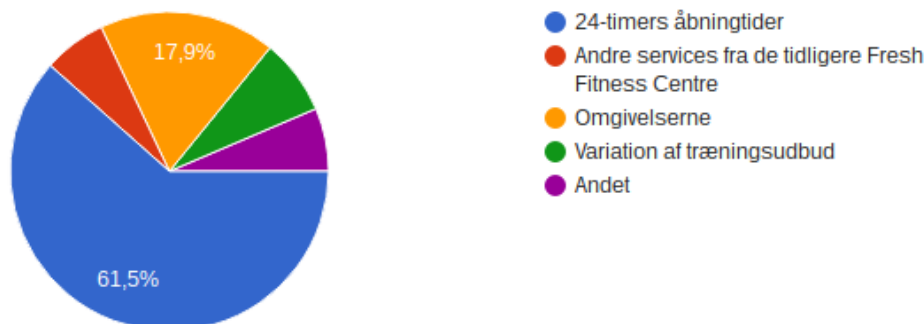
“Lidt flere. Man er bl.a. begyndt at udbygge i Polen, Der har man efterhånden fået udvidet med lidt flere centre, en 5-6 stykker”.

Det kan man udarbejde og planlægge ud fra den strategiske arbejdsfære er bl.a.:

- Beslutninger om spørgsmålet om ens produktsortiment og geografisk rækkevidde og ikke mindst udvidelse.
- Aktivitet i forbindelse med at prøve at opnå en vis fordel inden for det konkurrencemæssige perspektiv.
- Man kan se på strategi som opbyggelse af ens ressourcer og kompetencer (Johnson & Scholes m.fl. 2005: 6-7)

Derfor kan man heller ikke afvise, at der fra Fitness Worlds side af, at man har fundet Fresh Fitness koncept innovativt og endda måske for det første end udvidelse af deres forretning på markedet, men også ren kundemæssigt. De sidder jo med dette træk med den største Fitness-kæde i DK. Og en af de anderledes innovative initiativer, der nu engang kunne udbydes i Fresh Fitness er denne såkaldte 24-timers åbningstid, hvor man kunne komme, når man havde løst. Denne service er faktisk også noget, denne undersøgelse også rigtig gerne vil fremvise. Det er i virkeligheden ud fra vores empiri således, at dette faktisk har virket som et af det mest positive for disse kunder. Dette kan vi fremvise ud fra vores spørgeskema nedenstående ved hjælp af et diagram omhandlende det specifikke spørgsmål: “Hvis du kommer op i forskellige Fitness World centre, hvad er så den væsentligste årsag til dette?”.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester



Her kan ses, at 61,5 % af deltagerne har svaret den service med blå; altså 24-timers åbningstider. Vel og mærke en service, der var det nok mest kendetegnende for denne kæde med de billige priser, de nu engang også udbyd deres abonnementer med. Der skal dog også påpeges, at der eksempelvis er taget hensyn til, hvor godt kendskab de har haft til Fitness World, og hvor mange gange om ugen de nu engang træner.

Hvilke parametre kan man ellers hive frem, når det handler om spørgsmålet om dette. Projekter er en stor størrelse, og mon ikke, at der skal tages forholdsregler inden for erhvervsøkonomiske discipliner såsom organisationsteori, ledelse og ikke mindst markedsføringen og strategien, der planlægges om. Hvor mange afdelinger og ikke mindst medarbejdere skal der ikke hyres, for at man kan skabe den rette succes for, at det skal drives som der er forventninger omkring.

Hvis vi vedbliver lidt i nu i forbindelse med en organisations strategi, kan der her også imødekommes udfordringer. Fordi Busch, Johnson m.fl mener nemlig, at den strategiske planlægning består i bl.a. at ændre i systemer og ikke udnyttede kræfter i forbindelse med nødvendige projekter og sekvenser af fremtidige projekter. Dette er med til at bringe en nuværende mission i overensstemmelse med en den vision, der nu findes attraktiv (Busch & Johnsen m.fl 1993: 233). Og dette spørgsmål med netop et opkøb af en mindre kæde kan for Fitness World sagtens have en sammenhæng i forbindelse med, spørgsmålet om deres strategiske grundmodel - her kan man spørge sig selv som organisation, hvordan man forstår og brande sin business. For Peter Drucker formulerede det således:

What is our business, and what should it be (Busch & Johnsen m.fl 1993 : 215).

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Her argumenteres der for, at business bliver opfattet som spørgsmålet om, hvilke produkter/tjenester som skal produceres til hvilke kunder og målgrupper for at virksomheden kan overleve omkring sine omgivelser. Ret grundlæggende, stilles disse fire spørgsmål, som vi også vil behandle nedenstående med henblik for at skabe det korrekte billede af det strategiske spørgsmål:

- Hvem er vi?
- Hvad er vores mission?
- Hvad er vores vision?
- Hvad er vores strategi? (ibid)

For Fitness World har disse spørgsmål eller nogle af disse med andre ord været et essentielt del af ens overvejelser af, hvilket ryk man har at skulle foretage sig. I forhold til deres relation og opkøb af Fresh Fitness, har dette givet dem et innovativt og ikke mindst et alternativ de kan tilbyde i nogle centre, som de ikke har haft kunne før dette opkøb. Dette afhænger alt efter, hvilken situation ens virksomhed/organisation befinder sig i, men dette foretages gennem en strategi implementering, der har til hensigt at få det vedtaget gennem et projekt/en række projekter, der skal gennemføres (Busch & Johnsen m.fl 1993 : 242). Grunden til, at der nævnes et projekt/en række projekter er af en grundlæggende faktor; at man som virksomhed kan støde på udfordringer, men i starten af en projektfase nødvendigvis ikke havde overvejet eller regnet med. Heraf består også variationer af problemstillinger, alt efter, hvor man befinder sig i projektet, dog tænkes der fra vores perspektiv af ud fra to grundlæggende anskuelser:

- 1) Når man befinder sig i et allerede eksisterende projekt, hvor forsinkelser, mulighed for sygdom eller mangel på personale/fagfolk eller for den sags skyld andre ressourcer, til at gennemføre projektet inden for den rette estimeringstid.
- 2) Nødvendighed for, at et allerede udarbejdet projekt forudsætter, at der skal implementeres nye tiltag, for at man kan sammensmelte i det her tilfælde Fresh Fitness og Fitness Worlds koncepter.

Dette kan illustreres ud fra nogle erfarne veteran project managers, der har været inden for branchen inden for project management, der benævner netop denne proces som *the critical path*. Nedenstående præsenteres to udpluk fra svar på det fremlagte spørgsmål i henhold til det praktiske i projektarbejdet:

- The most obvious reason the critical path is important is because these are the activities that impact completion time. If I suddenly get a call from above saying they need my project done two weeks earlier than planned, the critical path is where I schedule the overtime and add extra resources to get the project done more quickly. In the same way, if the project schedule begins to slip, it's the critical activities I focus on to get back on schedule (Larson & Grey 2011: 171).

- I try to make it a point whenever possible to put my best people on critical activities or on those activities that stand the greatest chance of becoming critical (ibid).

Det vi prøver at fremhæve ud fra dette perspektiv er netop, at der efter et gennemført projekt sagtens kan opstå andre projekter, eller for den sags skyld i allerede et igangværende projekt. Selvfølgelig er ethvert projekt og ud fra dets størrelse også en vinkel man skal have for øje, men ud fra Fitness Worlds case, viser realiteten et helt andet billede. Et billede, der faktisk også bekymrede os lidt, for hvor skulle det så ende henne med Fitness World. Og hvor ender det henne, med alle de andre organisationer, der starter sådanne projekter inden for de diverse industrier i erhvervslivet?

I hvert fald har denne undersøgelse givet os et andet indblik end, hvad vi lige havde informationer omkring inden denne projektrapport og udarbejdelsen her af. Ud fra vores korrespondent, hvis vi vender tilbage til interviewet gav os i hvert fald denne vinkel på casen:

“Ja... Og der er jeg sådan lidt, det ved jeg ikke rigtig noget om. Jeg ved dog, at man har jo to... Det er jo sådan, at vi er jo stadig Fresh. Jeg får eksempelvis stadig løn fra Fresh Fitness. Det er ikke kørt fuldstændigt sammen i nu. Det kan godt være, at det hedder Fitness World, men jeg er stadig Fresh... Nej det er jeg så faktisk ikke mere, jeg overgik faktisk til Fitness World, da jeg fik en ny kontrakt, men vores andre medarbejdere de er stadigvæk og for stadig løn fra Fresh Fitness osv. Så man har stadig noget, og de er stadig inde i konkurrencenævnet. Det er altid svært med sådan noget fusion, hvordan man gør det her opkøb. Man er ikke færdig med det i nu, sådan vil jeg sige det”.

Der nævnes konkurrencenævnet, fusion og “man er ikke færdig med det i nu, sådan vil jeg sige det”. Det virker dog til, at der som sagt virker nogle interne udfordringer man står og kæmper med. Derfor kan man som vi også har berørt altså påpege, hvor mange komplekse ting man står og skal

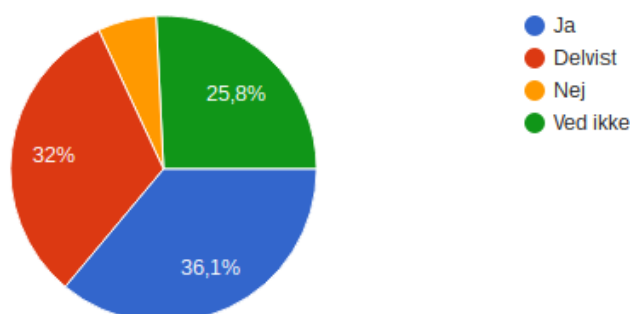
Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

forholde sig til. Om det er spørgsmål om det juridiske, opfange alle risikoer ved sådan et opkøb, projektet og ledelses forløbet, det kulturelle aspekt, når man nu har gennemført det lange projektførløb. Dog skal man selvfølgelig ikke misforstå eller for den sags skyld misforholke det ovenstående citat ala “sikke mange ting, der mangler at have styr på”. I omverdenen fungerer dette opkøb til kundernes og andre, der har kendskab til Fitness-markedet som gennemført i den forstand, at man har begyndt strategien om, at det nu er Fitness World, der har overtaget Fresh Fitness på markedet. Disse udfordringer vores korrespondent benævner er interne udfordringer, som kun berører medarbejdere, ledere sammen med konkurrencenævnet, der selvfølgelig er dem, der er omdrejningspunktet.

Dette betyder blot og som der er prøvet at blive pointeret; at det for virksomheder og organisationer kan forekomme udfordringer, de ikke har indflydelse over. I det her aspekt, er der bl.a. en juridisk udfordring, der gør, at medarbejdere og ikke mindst Fitness World som kæde og virksomhed nødvendiggør, at der skal iagttages initiativer og ressourcer til udførelse af dette aspekt.

En anden vinkel, der kunne være relevant er i forbindelse med opmærksomheden på kvaliteten. Her vil vi fremhæve rundspørgslens spørgsmål “Er/var der væsentlig forskel mellem de to centre” og “Hvad har forskellene været?”.

Det vi har haft til hensigt at tilsigte med dette er, at det selvfølgelig er dem, der benytter fitness-faciliteterne mest muligt, som er dem vi er interesserede i at efterspørge om deres vurdering/mening. Derfor ser man også efter vores bedste kvalifikation, at spørgsmålene er bygget op som de er i det her tilfælde. Nedenstående gives dog et statistisk oversigt over vores respondenters svar ud fra “Er/var der væsentlig forskel mellem de to centre?”:



Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Vi har altså en samlet procent på 68,1%, der i hvert fald har bemærket en vis ændring, hvor 36,1 % er ud fra et “ja”. Det vi er interesserede i er selvfølgelig spørgsmålet om, hvilke forskel så ud fra de korrespondenter, der altså mener, at der eksisterer/har eksisteret en forskel. Dette illustreres gennem den næste graf med spørgsmålet “Hvad har forskellene været?”. Det er faktisk teknisk set ikke en graf, men en viderebygning af spørgsmålet “Er/var der væsentlig forskel mellem de to centre”. Nogle af de svar, der ligner mest hinanden er bl.a.

- Der er nogle maskiner fitness world har som fresh ikke har
- Bedre udstyr, miljø, omgivelser og ikke mindst udsugning af luft. Det kan man godt finde lidt trængende i Fresh Fitness centrene
- Der er absolut kvalitets forskel. Det kan man ikke afvise.
- Der er lidt mere kvalitet over Fitness World koncept, men ellers Fresh centrene heller ikke de værste synes jeg.
- Træningsfaciliteter er bedre i Fitness World end Fresh Fitness omgivelserne og stemningen
- Bedre træningsfaciliteter i FW.
- Bedre vægte og generelt andre forhold som udsugningen osv - Centre, hvor der nu er mulighed for at træne lidt senere på forskellige dage.
- Nye maskiner, nyt udstyr, mange flere snacks og proteinbarer og energidrings.
- Åbningstid og service

Dette er et udpluk af de svar vi har fået tilbage af vores respondenter. Det bemærkelsesværdige ved dette er, at spørgsmålet vender tilbage til kvaliteten. Dette kan man ikke afvise, at Fitness World har været med til at frembringe, mens man fra Fresh Fitness også har bidraget med deres åbenbart attraktive 24-timers åbningstider. Dette har i dette tilfælde også spørgsmål, der bunder tilbage i forhold til det strategiske og ikke mindst den langsigtede version, som vi også har været inde på. Derfor virker det også til ud fra den empiri vi har indsamlet, at det virker til, at dette ligner Fitness World og Fresh Fitness altså har udarbejdet og gennemført det vel og mærke succesfuldt. Det virker i hvert fald ikke til, at man ikke gør brug af de forskellige tilbud og services, der er blevet sat ud til værks og i omverdenen. Dette indikerer bl.a. dette:

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester



Denne graf er i henhold til spørgsmålet “Kommer du specifikt op i et Fitness World center, eller varierer dette efter omstændighederne og behov?”. Her har vi altså en svar rate på samlet set 60 %. Dette må betyde, at der er altså et positivt påvirkning for begge parter.

6. Diskussion

Som beskrevet i projektet har der været nogle udfordringer med hensyn til opkøb af Fresh Fitness. Hvis vi tager udgangspunkt i en af ovennævnte udfordringer i henhold til spørgsmålet om virksomhedskultur, kan vi diskutere, hvilke problemer det giver, når en virksomhed overtager en anden virksomhed som har en anderledes kultur. Når vi snakker om Fresh Fitness og Fitness World, så er begge virksomheder inde i den samme branche, men dog har to forskellige måder at drive virksomhed på. Fresh Fitness har siden deres opstående været kendt for at være meget ”large”, dvs de havde nogle regler, men dog var reglerne til at bøje. Som vores korrespondent nævner i interviewet, tog han det altid med et smil, når en kunde havde glemt sit medlemskort, dog skulle kunden lave 20 armbøjninger i stedet for betale 20kr. Hvor vi så har Fitness World på den anden side, som er meget strenge med deres regler og de er nærmest ikke til at bøje. I Fitness World går de meget op i at overholde reglerne, og hvis en kunde har glemt sit medlemskort, skal man enten betale 20kr eller tage hjem for at hente det.

Her er et eksempel på to vidt forskellige virksomhedskulturer. På den ene side har man en virksomhed som tager tingene let og på den anden side, en virksomhed som driver sin virksomhed ud fra regelsættet. Kan der opstå nogle problemer, når den ene virksomhed opkøber den anden? Ja der kan opstå problemer, da medarbejderne fra Fresh Fitness beholdte deres stilling efter opkøbet af Fresh Fitness. Medarbejder fra Fresh Fitness blev trænet til være meget åbne, og nu bliver de flyttet

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

ind i en virksomhed, som er meget strenge med deres regler. Man kan opleve denne kulturelle forskel i de centre som tidligere var Fresh Fitness som er gået under navnet Fitness World nu. Man oplever de samme medarbejdere ikke er så "large" længere og faktisk kræver, at man betaler, hvis man har glemt sit medlemskort. For en kunde at blive flyttet til en anden virksomhed med en anden virksomhedskultur, er ikke nødvendigvis dårligt. Men i dette tilfælde oplever man som kunde hos Fitness World, at reglerne skal overholdes. Hvad kan gøres bedre? En alternativ løsning på dette problem kunne være at finde de uligheder, som der er i de to forskellige virksomheder og prøve at mødes midtvejs. Hvis vi tager et eksempel med en kunde, som har glemt sit medlemskort i Fresh Fitness, jamen så ville han blive lukket ind, hvis han laver 20 armbøjninger. Hvis nu et medlem i Fitness World glemmer sit medlemskort, skal han betale 20kr. Da Fitness World opkøber Fresh Fitness, så er det naturligt, at det er Fitness Worlds kultur som er alpha, men for at ikke at miste kunderne fra tidligere Fresh Fitness, kunne de mødes halvvejs. Et eksempel på dette kunne være, at første gang en kunde glemmer sit medlemskort, skal han lave 20 armbøjninger og derefter betale 20kr, hver gang kunden glemmer kortet.

Hvis man nu skal diskutere de juridiske regler, og hvordan deres problematikker har påvirket, så kan man sige at reglerne kom ind, og faktisk hjalp Fresh Fitness ejerne, når de nu skulle sælge deres virksomhed. Dette kan anslås ud fra mange af reglerne, hvor de sikrede dem et godt arbejdsforhold, efter virksomheden skiftede ejer. Essensen af, at disse regler kunne sikre dem, og de ikke kunne ændres og stadig forblive de samme. Rasmus som er vores korrespondent fortalte, at man ikke kunne fyre cheferne, og hente nogle nye fordi så vil de få mindre løn, frem for den nuværende høje løn som man fik hos Fresh Fitness.

Reglen for monopol kommer også til at have en stor indflydelse i opkøbet mellem Fitness World og Fresh Fitness, fordi reglen siger at en køber skal købe en virksomhed, hvis man befinder sig i samme marked. I det her tilfælde gør det, at Fitness World er den rette køber til Fresh Fitness. Det gør også, at andre ikke kan komme og købe virksomheden, hvis nu de ikke er fra samme marked. Det gør, at konkurrencen bliver mindre på markedet, og det gør også at Fitness World bliver den eneste oplagte køber til Fresh Fitness, hvor de gør som eksempelvis andre telefonselskaber. Fænomet med, at de køber deres kunder tilbage, hvor de også har monopol til, at de er de eneste som er i markedet, som kan købe selskabet.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

For at opsummere har Fitness World på flere punkter de mest fordelagtige markeds kræfter, hvilket indebærer badefaciliteter, prisen på medlemskab, og ene og alene har selskabet udnyttet afskaffelsen af lukkeloven ved at forlænge deres åbningstider og opkøbet af Fresh Fitness.

Dog kan man heller ikke konstatere, at de reagerer eller har overgreb over Fitness branchen, da vi har set over flere omgange, hvor effektiv innovation kan have råderum over markedet. Her med henblik på Ubers indflydelse på taxibranche via digitalisering.

Jo nemmere og mere tilgængeligt man gør et produkt, jo større kundetilstrømning. Dog skal det selvfølgelig også være til en rimelig pris. Det vi så kan forvente nu er Fitness DK's respons på markedet, da man nemlig kan antage, at de bliver udsat for et stort pres på markedet med henblik på markedsandel m.m.

Lige for tiden har de nemlig valgt at lukke ned for de urentable centre, da de i 2015 havde åbnet flere centre, dog havde de ikke indtjent nok. De havde nemlig et underskud på 28 millioner i udgangen til 2015 pga. den gennemsnitlige medlemspris var faldet, bl.a. pga. Fresh Fitness tidligere prissætningsstrategi. Og nu, hvor Fitness World har opkøbt dem, har de hævet den gennemsnitlige pris en del. Dog er det nu dem, der bestemmer markedsprisen. Ydermere har de stordriftsfordele med hensyn til en potentiel priskrig. Man kan antage, at Fitness DK's reducere af fitnesscentre kunne relateres til høje omkostninger til at holde dem kørende og som formål vil forsøge at reducere deres priser og dermed bygge op fra deres position.

7. Konklusion

Ud fra vores markedsanalyse har vi kunnet konkludere, at Fitness World er meget begejstret over deres situation på markedet, især efter opkøbet af Fresh Fitness, der har styrket deres markedsposition, hvilket vi også kan bide mærke til på Fitness DKs reaktion med hensyn til deres reducere af centre af økonomiske grunde. Dog kan man jo sige, at de største er altid dem, der falder hårdeste, hvilket vil sige, at det er Fitness World man gerne vil udkonkurrere. Heri på grund af deres store markedsandel, deres overgreb på markedsprisen og stordriftsfordele. Dog er dette ikke nemt for et allerede eksisterende selskab eller en hypotetisk international virksomhed. For at vælte dem kræves en stor sum indskudskapital og know how (erfaringer, overskuelighed). Man kan ikke nægte at anerkende, at en udenlandsk virksomhed på et senere tidspunkt vil prøve sine kræfter af på det danske marked. Derfor bør Fitness World holde fokus på den udenlandske aktivitet, og

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

måske selv på et senere tidspunkt prøve deres kræfter af i et land med nogenlunde samme kulturforhold som dem i Danmark.

Hvis vi nu kigger på vores analyse indhold inden for jura-delen, kan vi konkludere, at reglerne indenfor salg og køb af virksomheder har haft en stor indflydelse på forhandlinger. Den tilstand virksomheden havde (Fresh Fitness) gjorde det, at man havde behov for at komme ind og se, hvilke regler man burde gå ind og kigge på, for at kunne vurdere, hvordan salget skulle ske. De juridiske regler gav os også et billede af, hvordan vi kunne tilkoble situation i Fresh Fitness med hensyn til deres ansatte, og hvordan deres fremtid så ud senere hen. Vi kunne også konkludere ude fra de juridiske regler, at det ikke kunne være hvem som helst, der kunne komme ind og købe Fresh Fitness, fordi spørgsmålet om monopol spillede en rolle, der medvirkede, at Wolrd var de eneste på markedet som kunne købe Fresh Fitness.

Med hensyn til spørgsmålet om kultur, virker det til, at dette har været en udfordring i sig selv. Dette har medvirket, at der også mellem Fitness World og Fresh Fitness' parter har fundet udfordringer sted. Dette er heller ikke noget, der er gået ubemærket hen i organisations- og erhvervsøkonomien akademiske kredse. Tværtimod, har dette spørgsmål medvirket i, at det med tiden udelukkende har været et yderst relevant topic at forske i. For vores tilfælde med denne undersøgelse, har dette vist sig, at det udelukkende er en god grund til dette. Dette bl.a. fordi, at udfordringer eksisterer, og vil ikke stoppe med at eksisterer

8. Perspektivering

Hvis der skulle perspektiveres til aspekter inden for erhvervslivet med hensyn til sammenlignende situationer, kan man som vi også har prøvet at sætte det op for i lignende situationer inden for de eksisterende industrier i erhvervslivet. Projektet kan hermed sagtens perpektiveres til TDC's opkøb af Call Me. Dette fordi, at Call Me også lagde ud med at starte som et underksudsfirma, hvor deres mål var at gøre tingene nemt og billigt. Dette med henblik på at skaffe så mange kunder som muligt, hvor deres plan groft sagt kan præsenteres som, at skaffe så mange kunder som muligt. Herved får de den ønskede stigning, hvor værdien af virksomheden heri også vil stige.

Det som TDC gjorde efter opkøbet, hvor det ikke kun var selve virksomheden, men også de eksisterende kunder. Dette kan man perspektiver til samme situation som med Fresh Fitness, og Fitness World, hvor nu Fresh Fitness blev opkøbt af Fitness World.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk

Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk

Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk

Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576

HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Fresh Fitness er opbygget på netop samme princip, at det skulle være nemt og billigt for kunderne. Her af var Fitness World den oplagte konkurrent til at opkøbe Fitness World, gennem Fresh Fitness inspiration til trænings-abbonnementer til billige penge og et innovativt koncept.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

9. Referenceliste

Business.dk/økonomi - Små og store opkøb og et kontroversielt forslag på uddannelsesfronten -
[Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.business.dk/oekonomi/smaa-og-store-opkoeb-og-et-kontroversielt-forslag-paa-uddannelsesfronten>

Børsen.dk 1 - **Fitness World opkøber Fresh Fitness** – [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/296438/fitness_world_opkoerber_fresh_fitness.html?hl=YTo0OntpOjA7czoxMzoiRml0bmVzcyBXb3JsZCI7aToyO3M6NzoiRml0bmVzcyI7aToyNztzOjU6IldvcmxkJjtpOjQ2O3M6NzoiZml0bmVzcyI7fQ

Børsen.dk 2 - **Fitness World pønser på børsnotering** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/308762/fitness_world_poenser_paa_boersnotering.html?hl=YTo0OntpOjA7czoxMzoiRml0bmVzcyBXb3JsZCI7aToyO3M6NzoiRml0bmVzcyI7aToyO3M6NzoiZml0bmVzcyI7aToyOTtZzOjU6IldvcmxkJjtpOjQ2O3M6NzoiZml0bmVzcyI7fQ

Daft Richard (2013) *Organization theory and design*, 11. Udgave, South Western, cengage learning.

Denstoredanske.dk/konkurrence - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

http://denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/%C3%98konomi/Marked_og_velf%C3%A6rd/konkurrence

Denstoredanske.dk/organisation - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Organisationer_og_institutioner/organisation

Jacobsen Dog Ingvær & Thorsvik Jan. (1997) *Hvordan OrganisasjonerFungeer – Indføring og organisasjon og ledelse*. Udgivet, FagbokforlagetVingmostad& Bjørk AS.

Lotze. Evie (2004) *Work CultureTransformaton – Straw to Gold The ModernHero'sJourney*. Udgivet K.G SaurVerlag GmbH, München.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Fitnessworld.com/dk/news - **Fitness-world-og-fresh-fitness-gaar-sammen** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<https://www.fitnessworld.com/dk/news/fitness-world-og-fresh-fitness-gaar-sammen>

Fitness-guide.dk – **Fitness world har opkøbt fresh fitness** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.fitness-guide.dk/fitness-world-har-opkoebt-fresh-fitness/>

Forbrugerportalen.dk/Forbruger - **Hvad er en forbruger?** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.forbrugerportalen.dk/sider/artikel.asp?ID=13>

Bang, Henning (1997) *Organisasjonskultur 3. Udgave*. Udgivet, AiT Enger AS. Otta.

Johnson Gerry, Scholes Kevan & Whittington Rechar (2005) *Exploring corporate strategi*. 7. Udgave, Pearson Education limited

Jura-guide.dk/Køb af virksomhed - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.jura-guide.dk/kob-af-virksomhed>

Jura-guide.dk/virksomhedssalg - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.jura-guide.dk/virksomhedssalg>

Juul, Sørensen & Pedersen Bransholm Kirsten (2012) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*, 1. Udgave Hans Reitzels forlag

Kvale S. & Brinkmann S. (2009) – *Interview – Introduktion til et håndværk* - 2. Udgave. Hans Reitzels forlag

Larson, Erik W. & Gray, Clifford F. (2011) *Project Management - The Managerial Process*, 5. Udgave, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Leksikon.org/Monopol - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:
<http://www.leksikon.org/art.php?n=1770>

Metodeguide.au.dk/Interviews – **Interviewtyper** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://metodeguide.au.dk/interviews/interviewtyper/>

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

Morley Malcom (2014) *Understanding markets and strategi*, 1. Udgave

PMI.org/About-US - **What is PMI?** - [Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>

Politiken.dk/Økonomi - **Fitness Worlds discountmodel har slået konkurrenterne i gulvet** -
[Online – set 24/05/2016] Tilgængelige:

<http://politiken.dk/oekonomi/ECE2648251/fitness-worlds-discountmodel-har-slaet-konkurrenterne-i-gulvet/>

Porter E. Micheal (1998) *On Competition*, A Harvard Business Review Book

Risbjerg S. Thomsen (2012) *Metoder I statskundskab*, 2. Udgave, Hans Reitzels forlag

Tor Busch, Erik Johnsen, Jan Ole Vanebo. (1993) *Foretaketsledelse og økonomi fra nåtid til nytid*.
Udgivet Engers Boktrykkeri A/S Otte.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

10. Bilag

Transkribering af Interview - Fitness World Projekt

MFW: Hvis den ringer så skal jeg over.

HS: Ja ja..

MFW: Det bare så i ved det.

ML: Jamen så sætter vi den bare på pause.

HS: Ja, så holder vi bare en pause og pauser den bare.

ML: Når, men kan du begynde eller starte med at fortælle lidt om Fitness World..? Hvad det er for en størrelse osv.?

MFT: Jamen Fitness World det er jo en kæmpe kæde. Danmark største Fitness-kæde med omkring 150 centre... Lidt flere. Man er bl.a. begyndt at udbygge i Polen, Der har man efterhånden fået udvidet med lidt flere centre, en 5-6 stykker. Jeg er her nede som souchef i vores center. Alle centre er sådan set deres eget lille firma med som reelt center ledere og hvis centeret er stort nok så også en souchef, hvor det i det her tilfælde i dette center så er det mig. Min rolle er mere eller mindre det samme som min leders, men jeg er mere i sådan en læringsrolle. Så jeg bliver ligesom lært op til at blive centerledere på et tidspunkt. Heidi stopper 1. maj, og det vil så sige, at jeg tager over her nede. Det er den meget naturlige måde man gør det på. I forbindelse med det her center, jamen så er det her et tidligere Fresh center, i det vi har døgnåbent. Vi har sådan et slushe-system. Vi gik jo sammen med, eller Fresh gik jo sammen med Fitness World for ca. 15 måneder siden sidste år i januar/februar. Der har selvfølgelig været nogle udfordringer med sluscher og folk har kort og nogle har armbånd, og så har vi lavet sådan nogle kombi-kort, hvor man kan komme ind alle steder osv. Men vi er efterhånden ved at komme godt med, hvad angår det...

ML: Kan du eventuelt uddybe det i forhold til, hvordan man har integreret de her to koncepter?

MFT: Ja. Man kan sige, det handler meget om jura egentlig talt. Vores Fresh-medlemmer har underskrevet en kontrakt på, at de skal kunne komme ind døgnnet rundt i 22 centre. Og man har jo de her sluscher, som... Jeg ved ikke, om det træner her nede?

ML: Jo jeg træner her nede ja..

MFT: I træner her nede, i kender slushchen. Der er sådan en gant man skanner ude på foran. Den passer så til en tip. Den tip den sidder inde i armbåndet. Dvs, alle dem der havde armbåndet før skal

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

kunne bruge deres armbånd til at komme ind med, men man har jo også Fitness World folk, som er vant til at have magnet-stribe kort til Lyongade, Englandsvej og alle de der, som man kender på Amager som havde lige pludselig et problem i; skal folk både have et armbånd til vores center, vores del og et kort til alle andre. Det bliver lyn-hurtig forvirrende, Hvis folk ikke rigtig ved, hvilket center de skal over i og folk glemmer det ene og det andet. Så lavede man sådan et kombi-kort, det er så magnet-stribe, hvor der er indbygget sådan et tip i som i et rejsekort, hvort man kan bippe sig ind. Det har man så fået lavet. Og det fungerede rigtig godt, hvis det ikke var fordi vi var det eneste center på hele Amager, der kan lave chippen. Så folk de får kortet over på Lyongade eller hvor det nu er og tænker, at det er den skønneste orden, men de kan stadig ikke komme ind her over, førend de har snakket med mig og fået lagt chippen i. Så det lidt et problem, men jeg håber vi får dem smidt rundt i de andre centre også, så man kan hjælpes an med det.

ML: Er der stadig udfordringer med det i dag?

MFT: Der er ikke udfordringer i selve systemet. Der er udfordringer selvfølgelig i, at folk synes det ærgerligt, hvor de tror, at de får det rigtige kort. Og så får de ikke at vide: Husk nu lige og gå over og få det aktiveret først. Så hvis folk kommer her før kl. 9 om morgenen før jeg er her, så kan de ikke komme ind og så bliver de sure på mig. Det bliver sure på mig, Det er mig de bliver sure på.. Det er os, de blive sure på her nede, og det er os de synes er nogle narr***. Ellers så skal vi stå og forklare vores kollegerer over på de andre centre, at de er nogle båtnakker, og det er heller ikke så godt... Så, men det er efterhånden ved at være forbi med det allerværste vil jeg sige.

ML: Du nævner, at det her var et tidligere Fresh Center det ved vi selvfølgelig også, men hvilket kendskab havde man fra Fitness Worlds side af i forhold til de her Fresh Fitness centre?

MFT: Nul... Nul og en F***** banan**** undskyld mit sprog. Vi har haft meget bøvl med, at de ikke har... Altså jeg føler, at de har stillet sig ret meget modsat vores Fitness World kolleger og bare været ligesom: "Det ved vi intet om, gå ned i et Fresh Center", hvor vi jo selvfølgelig også måtte have adopteret Fitness World delen. Det er jo også meget naturligt, men vi har jo også syntes: Det ikke super indviklet Fresh-delen.. Det jo bare det samme, det jo bare andre navne, andre priser. Så vi har haft meget sådan internt kommunikationbøvl, hvor de får at vide, gå nu ned i vores center og vi føler ikke altid, at de skal gå her over; de kunne sagtens have hjulpet dem med det der over. Så det er meget sådan noget... Ja, der har man ikke gjort nok fra Fitness Worlds side af til ligesom at integrere Fresh-delen i Fitness World centrene. Så folk sådan har mulighed for at hjælpe hinanden...

ML: Ser du det så som en udfordring...?

MFT: Det var det. Det er det ikke mere. Folk de ved godt, hvis de har Fresh så skal de komme her ned efterhånden... Det ved man godt. Men det første halve år, det var simpelthen et helvede.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

ML: Hvor langt tid har opkøbet egentlig haft af variation? Her tænker jeg på planlægningen omkring, hvor man kan sige: Her nu så starter vi, og nu offentliggøre vi det.

MFT: Vi fik det at vide omkring den... Lige før jul forrige år. Lige før juleaften godt og vel og så startede det omkring 1. januar/1. februar og så var der bare bøvvl til og med august. Så alle aftenvager det var jo bare at stå har nede og lave kort til folk og forklar og snak osv, så man nåede ikke en s***.

HS: Jeg kan godt huske de perioder der...

MFT: Rigtig mange af vores centerchefer som gik ned med stress i Fresh-delen fordi det simpelthen var for et stort et arbejde og bare at overgå. Så man tog ikke sådan rigtig hånd om Fresh folket, føler vi måske i hvert fald. At man ikke rigtig hjalp os i gennem det over-bebyrdede. Kendetegnet ved Fresh var jo, at det var billigt. Grunden til det var billigt var selvfølgelig konceptet, men vi klarede bl.a. også hele rengøringen selv. Vi havde de her lange check-lister til os, der er på om dagen, samtidig med os at de skal gå i spænd med vores servicemedarbejdere, vores ungarbejdere som også skal passe vores natterengøring... Så hvis vi ikke når særlig meget om dagen, som vi ikke gjorde det første halve år så lignede det lynhurtig møg, også i takt med, at der kom flere og flere Fitness World folk her ind- vi har ret meget bag ud det første halve år... Så det var et l****job. Jaaa..

ML: Hvorfor lige netop Fresh Fitness?

MFT: Hvorfor man købte det?

ML: Ja

MFT: Fordi jeg tror man i Fresh Fitness, der var der ikke så meget penge fokus fra ledelsens side. Det var lidt mere for folk skulle have det godt. Det skulle være billigt og skulle gøre alt for medlemmernes skyld så vidt muligt. Efterfølgende der har jeg selv prøvet at grave i det, altså hvad det handlede om; Og jeg tror faktisk, at Fresh Fitness kan sammenlignes med et mobilselskab som Call Me eller Telmore helt vildt billige priser designet til at tiltrække en masse fra de store Telenor og TDC, indtil så TDC og Telmore ikke gider det mere og køber, spiser eller tager tilbage. Sådan tror jeg det var.. Jeg tror ikke økonomien var særlig god i Fresh, men jeg tror at de tog så meget af markedet fordi det var så godt i folks øjne.

ML: Har du eventuelt siddet til nogle af de her møder måske eller fungerer det lidt længere oppe i systemet eller hvordan og hvorledes?

MFT: Ja det er ikke noget jeg kommer med til. Jeg startede her faktisk først som leder pr 1. september her sidste år. Så har jeg bare hørt og snakket, gravet og interesseret mig for det... Ja...

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

ML: Hvad med sådan nogle informationer, hvor får du dem fra som dig som centerleder eller sourchef?

MFT: Sådan noget her er jo ikke sådan noget man får vide som sådan. Jeg tror bare, at det er sådan noget sladder, som har kørt. Altså jeg tror det sådan det er. Måske ikke så groft som jeg siger det, det lidt mere nogle pænere termer og juraen i det passer jo selvfølgelig så i selvfølgelig ikke tager det for som jeg formulerede det.. Så ja. Jeg synes bare efter, hvad jeg har gjort mig af overvejelser, at den giver mening den der. Det er noget med havde man bygget et center mere i Fresh, så havde Fitness World ikke måtte købe det, det noget med at have monopol på markedet. Det igen jura, alt er jura og man var faktisk ved at bygge et eller andet og så tror jeg også, at direktøren i Fresh valgte og sige enten skulle han vælge at køre videre med det i hvert fald et par år mere, eller så have muligheden for at stoppe det nu. Han havde også lige fået et barn faktisk osv, og ville måske gerne have noget mere tid osv, så valgte han bare at sælge det tror jeg.. Sådan tror jeg det var efter min optik.

ML: Hvad har det haft af Fitness World det her opkøb, for som du siger for Fresh Fitness side af har det vel haft et mål i sidste ende for lederen af ?

MFT: Ja...

ML: Hvad tænker du det har haft fra Fitness Worlds side af det her opkøb?

MFT: Jeg tænker, at der er gode muligheder for Fitness World i det man har døgnåbent. Jeg tror virkeligt, at folk er glade for det, helt vildt. Jeg tror også det der er faktum, at man er trænet som Fresh Fitness medarbejdere til at være glad og møde folk, snakke med folk. Det hele handler ikke om at tage 20 kr for, at folk glemmer deres kort for vi alle sammen finder på noget sjovere; jeg giver 20 armbøjninger som regel med et smil. Dem jeg føler, der tager det som straf så tager jeg dem sammen med dem... For jeg vil hellere have at de synes, at det er fedt at de er her nede og det ikke er så stramt og man ligesom har noget goodwill med folk. Det tror jeg Fitness World kunne se, at det også godt kunne fungere. Jeg er ikke underlagt sindssyge stramme regler som nødvendigvis, at jeg skal tage 60 kroner for nyt kort hver gang, det styrer jeg sådan set selv, men samtidig skal jeg jo selvfølgelig jo også sørge for og det er jo også en del af Fitness World og det er der også en grund til, nemlig ikke bare træne folk i, at de bare kan smide deres kort væk, men passe på dem. Så på et eller andet tidspunkt så koster det 60 kr for et nyt kort. Men det er lidt en blanding...

ML: Det hvordan situationen vel er tænker jeg?

MFT: Ja det kan man godt sige, eller hvordan folk tager det; Der er jeg lynhurtig til at fange, hvordan folk de tager det. Hvis en han kommer her ned og siger "jeg har glemt mit kort, giv mig et nyt", så koster det 60 kr, det kommer også an på, hvordan tonen er også og hvordan folk er... Meget. Der er man måske lidt mere tilbøjelig til og være trænet til i de andre Fitness World altså

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

medarbejderne til, at det er altid 60 kr, lige meget hvor undskyldende folk de er... Eller, når man er ude for en, der begynder med “jeg har låst mig selv ude og jeg har glemt min pung og mit kort er der hjemme, kan jeg ikke komme ind i dag?”, der klapper hesten og så kræves der 20 kr jeg kræver.. Der er vi mere forstående, hvor vi så fremmøder folk og så siger vi husk den næste gang, det koster jo normalt 20 kr og komme ind. Så husker de det også næste gang, fordi de har følt at det var en fed oplevelse.

ML: Jeg tænker lidt i forhold til processen af opkøbet altså hvordan organisere man det fra Fitness Worlds side af? Det måtte da vel have været et stort projekt at gøre med 150 centre...

MFT: Ja... Og der er jeg sådan lidt, det ved jeg ikke rigtig noget om. Jeg ved dog, at man har jo to... Det er jo sådan, at vi er jo stadig Fresh. Jeg får eksempelvis stadig løn fra Fresh Fitness. Det er ikke kørt fuldstændigt sammen i nu. Det kan godt være, at det hedder Fitness World, men jeg er stadig Fresh... Nej det er jeg så faktisk ikke mere, jeg overgik faktisk til Fitness World, da jeg fik en ny kontrakt, men vores andre medarbejdere de er stadigvæk og for stadig løn fra Fresh Fitness osv. Så man har stadig noget, og de er stadig inde i konkurrencenævnet. Det er altid svært med sådan noget fusion, hvordan man gør det her opkøb. Man er ikke færdig med det i nu, sådan vil jeg sige det. .

ML: Okay. Det er faktisk interessant information... (afbrudt)

MFT: Men det har jo været det der med, hvor stor en del af markedet har man og jeg ved ikke hvad, det er sådan noget med det.

ML: Kan det eventuelt forbindes tilbage til det juridiske?

MFT: Ja det må det vel gøre ja. Og det er jo også f.eks Fresh Fitness lederne fik en bedre løn end Fitness World lederne gjorde, men de fortsætter jo på deres løn. Fitness World har opkøbt kontrakten så de kan jo ikke bare sige, at i skal ned og have den her løn i stedet for. Min chef har jo tegnet en kontrakt med Fresh Fitness og den har Fitness World jo bare købt, men kunne jo i princippet godt fyre hende og genansætte hende, men det er der jo ikke nogle, der gider. Det er der ikke nogle chefer, der gider, ellers så skrider de. Så skal man have en ny Fitness World... Kan du huske dengang Mikkell, han var her nede?

HS: Ja ja ja...

MFT: Hvordan det gik? Han kommer ude fra Kastrup og Kastrup kører meget stramt og det fungerer ude i Kastrup.

HS: Men der også mange, der ikke var tilfredse med ham her i det her center.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

MFT: Men der er ingen tvivl om, at det fungerer ude i Kastrup. Folk ved godt, at de skal komme ned med indendørs sko, alle kommer ned med indendørs sko. Der er ikke nogle, der glemmer deres kort. Hvis der nogle, der glemmer deres kort, så går de hjem og henter det eller kommer og siger, jeg skal lige betale 20 kr for at komme ind i dag. Det fungerer. Men du kan ikke bare gøre det... Du kan ikke bare indsætte en stram Fitness World chef her i et Fresh center, fordi folk de er ikke vant til det. Så laver man den der med man bare fyrer cheferne for at få dem ned i en billigere løn og indsætter en ny chef, så har du lige pludselig ikke et godt center for folk. Så flygter folk.

ML: Skal man eksempelvis komme ind med indendørssko her inde f.eks?

MFT: Godt spørgsmål. Hvis der er vådt så ja. Så er jeg stram med det og så sætter jeg det der stående skilt der fremme meget frem lige i fjæset på folk, og der er ikke nogle, der kommer forbi, hvis jeg ser det. For der ikke har indendørs sko med og der er vådt, så skal de have blå futter på. Dem, der sætter stiller sig i mod så går jeg rundt og holder øje, og jeg er rigtig god til at holde øje med mennesker. Jeg er rigtig god med ansigter og endda folks sko; “du har sort sko på, det må du ikke på dette område”, eller hvad der nu fås øje på. Det er også det igen med at sige det pænt til folk osv, og så får man også noget godt goodwill, der er også rigtig mange, der også kommer med dem i hånden også. Men vi er ikke stramme med det, når der ikke er vådt i må sku da godt løbe her ned med jeres løbesko eller hvad i har løst til at god ind med og træne med, men så længe man så er klar over, når det regner så forventer vi jo også, at i har dem med.

HS: Det gør det vel også svære for medarbejderne at gøre rent osv...

MFT: Helt vildt. Vi har jo haft et.. Vi har det jo altid rigtig stramt de første 3 måneder af året, fordi der er salt. Så når vi kommer ind så efter sådan en weekenden, hvor der er meget sparsomt bemanning og bare ser alt det her gulv det er fyldt med salt.. Det er allerede 2 timer af min dag, der er tilbage. Som så kan gå ud over alt andet....

ML: Det tænker folk bare ikke over...

MFT: Nej det tænker folk ikke over, men det er også der vi har valgt at sige, at vi skal sørge for at vi skal sige det på en pæn måde. Og vi skal sørge for at sige at det de skal have blå futter på ikke er en straf, der er rigtig mange, der har dem på og så laver man lidt sjov ud af det “i er rigtig mange, der har dem på” osv ikke.. Sige det på en sjov måde og grinern måde, så folk de også.. Det meget det der man skal ikke tale ned til folk her, med mindre folk stiller sig meget modsat.

ML: Føler i så, at det har været en succes det her opkøb?

MFT: Jeg er blevet glad for det. Jeg er blevet glad for Fitness World. Det var jeg ikke i starten, jeg synes.... Det er blevet fint. Det er så selvfølgelig svært og sige, hvad ledelsen siger, det ved jeg jo ikke rigtig noget om. Jeg har jo ikke noget med opkøbet at gøre som sådan, og jeg kan ikke rigtig

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

mærke det... Jeg får jo ikke noget ud af det personligt. Jeg synes det er en sjovere måde at køre en business på, at der selvfølgelig er lidt strammere regler. Det gør også at jeg lærer noget som leder, at jeg lærer noget om budgetter, jeg lærer noget om at tackle folk i stedet for alle bare kommer ind... Det for jeg bare ikke særlig meget ud over, for du får ikke så meget at lære.. Man når aldrig sådan rigtig at tackle og snakke med folk. Der er garanteret mange medlemmer, der har syntes at det har været irriterende, sådan er det. Og så er det jo vores job at sørge for ikke at gå fra 0-100, men at man stille og roligt prøver at køre det over og finder en god mellem-ting som vi snakkede om.

ML: Nu, når vi snakker omkring det her med kunderne og efter din opfattelse selvfølgelig, føler du så, at det har været en succes som sådan for kundernes synspunkt af?

MFT: Jeg synes, at det har været dårligt forklaret f.eks. med det 'black-label' armbåndene. Den har været hård sådan og forklar om og om og om igen. Der synes jeg godt, at man kunne have gjort mere for ligesom at have lavet nogle skilte til folk, lavet nogle opslag man kunne hænge op... Vi havde sådan en bog folk kunne kigge i, "folk kunne kigge i".. Den skal altså bare hænge på væggen så man bare lige kunne pege hen i mod det og be dem om at gå hen og læse i hvorfor osv så man ikke skal sige det samme 3.000 gange om og om igen undskyldende osv. Man godt selv have hængt noget op med: "Black-label skal personliggøres pga. det og det og det og noget med reglerne omkring anti-doping", altså lade folk få det lige i hovedet så de selv kan læse det - i stedet for, at der går rygter om, at det er også i Fresh Fitness, der er problemet at det er ladet om osv, der kommer ikke rigtig nogle ordentlig forklaring til folk synes jeg. Så på den måde tror jeg, at det har været rigtig nederen for folk, men...

HS: Der er også rigtig mange, der er blevet glade for det pga. nogle nye og ekstra vægte og mange andre forskellige ting.

MFT: Ja ja ja jaaa lige præcis... Det er jo sådan noget med man kan sige, som jeg snakkede om; jeg ser Fresh som sådan Telmore, hvor Fitness World det er TDC... Der er penge. Så, når i kommer til mig og i siger, vi kunne godt tænke os... Eller købe den der trap bart til dødløft som der f.eks nogle, der gerne ville have, men det kunne jeg aldrig købe i Fresh Fitness, for der var ikke penge til det overhovedet. Jeg sender til min chef, hvor jeg trækker tal på, at vi er 60 % gutter i vores alder, der træner her nede. Rigtig mange af dem har efterspurgt sådan en bar, kan jeg ikke købe sådan en; de koster måske 10.000... Så siger han jo, dem sætter du bare. Det er jo fedt. Det er også en fed måde at køre en business på. Gummigulvet har eksempelvis måske kostet en halv million... Det er rigtig dyrt.

ML: Ser du så eventuelt et stigende antal, der kommer og træner her i forhold til før?

MFT: Vi kan se, at vi får rigtig mange gæster. Dvs gæster, det er folk som er her oprettet i et andet center. Det er stille og roligt stigende. Og jeg vil også sige, at det også kommer an på, hvilke periode man er på året, og her der kan det selvfølgelig godt stige voldsommere efter det nyere år,

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester

hvor folk har sat deres nytårsforsæt for at tabe sig eller hvad ved jeg, så falder det på baggrund af det her hen over april hen mod sommeren, hvor folk tager på ferie eller melder sig ud i stedet for at sætte den på pause. Men der er rigtig mange gæster, og det var også det vi faktisk snakkede om: At vi gerne vil have noget andre centre ikke har. Vi vil rigtig gerne have at jeg har noget fedt jeg kan give jer to. Og det er i virkeligheden også den måde jeg bliver vurderet på, at det i det her center bl.a. kan medvirke i, at der også er flere og flere der besøger det.

ML: Jamen så tror jeg faktisk ikke, at der er så meget mere ud over det sidste spørgsmål omkring det konkurrencemæssige. Føler i, at det har givet noget på det her plan? Man har jo bl.a. hørt omkring, at man som Fitness World nu er blevet opkøbt og blevet opskrevet som børsnoteret?

MFT: Pas.. Jeg ved det faktisk ikke helt.

ML: Men føler du, at det har gjort noget i forbindelse med det konkurrencemæssige?

MFT: Altså vi internt konkurrerer også mod de andre. i og for sig. Det er lidt sjovt set-up fordi, vi er under en chef her på Amager og en del andre centre også, men vi konkurrerer stadig indbyrdes lidt, selv om vi er samme gruppe. Vi bliver målt til allersidst på, hvordan vores budget er osv om det lægger under eller over det vi skulle nå osv, men vi konkurrerer stadig lidt med de andre. Man vil altid gøre det bedre bedre og bedre end andre.... Det er også sådan mentaliteten er.

ML: Det er vel konkurrencen intern så?

MFT: Ja det er internt, hvor det handler om i forhold til tal og statistikker osv. Man stjæler selvfølgelig ikke hinandens medlemmer, det er jo aldrig god stil og det for vi jo heller ikke noget ud af. Vi ender jo i den samme pulje til sidst, men begynder Bryggen lige pludselig og have nogle fede hold og folk kommer der, så prøver jeg da også at ringe til hende og lige høre og lade mig inspirere af de metoder, der gøres brug af. Så får jeg jo også bare flere medlemmer, der så gavner den pulje. Vi har dog 24-timers åbningstiden, som vi helt klart nyder godt af som det eneste center på Amager, som garanteret også er en af årsagerne til de flere besøgende.

ML: Jamen så har vi faktisk ikke mere. Vi takker for din tid.

MFT: Selvfølgelig gutter. Ellers så er i velkommen til at henvende jer igen, hvis der skulle være noget, der skal uddybes osv.

ML: Nu må vi se og om det overhovedet er brugbart.

Asfandyaar Qamar Yasin – 55960 – Agy@ruc.dk
Hashim Saleh – 54806 – Hsaleh@ruc.dk
Mohamed Loukili -55317 – Loukili@ruc.dk
Mohamedsidq J.N. Mohamed – 55576
HA Almen – Erhvervsøkonomi – 4. Semester