



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats
Juni 2005

Ekonomistyrning i hotell

- en fallstudie av Elite Hotel Strandbaden i Falkenberg

Handledare

Per Magnus Andersson
Jan-Olof Müller

Författare

Christina Svenning Foug
Roger Persson
Ida Sjöstrand
Jenny Öhrström

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Ekonomistyrning i hotell – en fallstudie av Elite Hotel Strandbaden i Falkenberg
Seminariedatum:	1 juni 2005
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Roger Persson, Ida Sjöstrand, Christina Svenning Founng och Jenny Öhrström
Handledare:	PerMagnus Andersson och Jan-Olof Müller
Nyckelord:	Ekonomistyrning, hotell, service, resultatenheter, Balanserat styrkort
Syfte:	Vi vill beskriva och analysera ekonomistyrningen av och inom en enhet i en hotellkedja. Vidare vill vi diskutera hur olika ekonomistyrningsverktyg kan användas i ett hotellföretag.
Metod:	Vår studie har utgått ifrån en deduktiv ansats. Vidare har vi använt oss av en kvalitativ metod och upplysningar har insamlats genom intervjuer.
Teoretiskt perspektiv:	Vi har utgått ifrån olika teoretiska modeller som finns skrivna inom området ekonomistyrning. Dessa samt avhandlingar inom ekonomistyrning och tjänsteverksamhet utgör vår teoretiska bakgrund.
Empiri:	Vi har intervjuat Elite Hotels of Sweden samt fyra hotell som ingår i kedjan, nämligen: Elite Hotel Strandbaden, Elite Hotel Savoy, och Elite Stadshotell i Luleå och Västerås.
Slutsatser:	I vår studie har vi kommit fram till att en kombination av traditionella och moderna ekonomistyrningsverktyg är att föredra för ett divisionaliserat hotellföretag och att användandet av Balanserat Styrkort är ett sätt för företaget att få en helhetssyn över verksamheten .

Abstract

- Title:** Management accounting in hotels – a study of Elite Hotel Strandbaden in Falkenberg
- Seminar date:** June 1st 2005
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Roger Persson, Ida Sjöstrand, Christina Svenning Foug and Jenny Öhrström
- Advisors:** Per Magnus Andersson and Jan-Olof Müller
- Key words:** Management accounting, hotel, service, revenue centers, Balanced Scorecard
- Purpose:** We want to describe and analyze the management accounting of and in a unit of a hotel chain. Further we want to discuss the usage of the tools associated with management accounting in a hotel.
- Methodology:** We based our studies on a deductive methodology. We conducted a qualitative research and the information we found was predominantly based on interviews.
- Theoretical perspective:** We have used different theoretical models in the field of management accounting throughout our thesis. These along with published papers in the fields of service related firms and management accounting made up our theoretical perspective.
- Empirical foundation:** We have interviewed Elite Hotels of Sweden along with four of its hotels which include: Elite Hotel Strandbaden, Elite Hotel Savoy and Elite Stadshotell in Luleå and Västerås.
- Conclusions:** In our conclusion we found that a combination of traditional and modern management accounting tools is preferred when applied to a divisional hotel company and the usage of a balanced scorecard is a way for the company to retain a complete per perspective of its business.

1 Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3	SYFTE	9
1.4	DISPOSITION	9
2	METOD	10
2.1	ÄMNESVAL	10
2.2	FALLFÖRETAG - ELITE HOTEL STRANDBADEN	10
2.3	DEDUKTIV ELLER INDUKTIV ANSATS	11
2.4	KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD	12
2.5	PRIMÄRDATAINSAMLING	13
2.5.1	INTERVJUER	14
2.6	SEKUNDÄRDATAINSAMLING	15
2.7	VALIDITET OCH RELIABILITET	16
2.7.1	VALIDITET	16
2.7.2	RELIABILITET	17
2.8	KÄLLKRITIK	18
3	TEORI	19
3.1	SERVICEFÖRETAG	19
3.1.1	EN BRANSCH I FÖRÄNDRING	19
3.1.2	OLIKA TYPER AV SERVICEFÖRETAG	20
3.2	EKONOMISTYRNING	20
3.2.1	EKONOMISTYRNING I SERVICEFÖRETAG	21
3.2.2	SERVICEFÖRETAGET UR ETT PROCESSPERSPEKTIV	21
3.3	TEORETISKA MODELLER	22
3.3.1	VISION	22
3.3.2	AFFÄRSIDÉ	23
3.3.3	STRATEGI	23
3.3.4	VERKSAMHETSPLANERING	24
3.3.5	MODELL FÖR EKONOMISTYRNING	24
3.4	FORMELLA STYRMEDEL	25
3.4.1	BUDGETERING	25
3.4.2	INTERN REDOVISNING	29
3.4.3	NYCKELTAL	30
3.4.4	BALANSERAT STYRKORT	30
3.4.5	BENCHMARKING	31
3.4.6	PRODUKTKALKYLERING	32
3.4.7	PRISSÄTTNING	34
3.5	INFORMELLA STYRMEDEL/MINDRE FORMALISERAD STYRNING	34
3.5.1	FÖRETAGSKULTUR	35
3.5.2	LÄRANDE	35
3.5.3	MEDARBETARSKAP	36
3.5.4	KOMPETENSUPPBYGGNAD	36
3.5.5	LEDNINGSSTÖD	37

3.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR	38
3.6.1 ORGANISATIONSFORM	38
3.6.2 ANSVARFÖRDELNING	39
3.6.3 BELÖNINGSSYSTEM	40
3.6.4 BESLUTSPROCESSER	40
4 EMPIRI	42
<hr/>	
4.1 BAKGRUND	42
4.1.1 ELITE HOTELS OF SWEDEN	42
4.1.2 STRANDBADEN	43
4.2 AFFÄRSIDÉ OCH STRATEGI	45
4.3 FORMELLA STYRMEDEL	46
4.3.1 BUDGETPROCESSEN	46
4.3.2 INTERN REDOVISNING	47
4.3.3 BENCHMARKING	48
4.4 INFORMELLA STYRMEDEL/MINDRE FORMALISERAD STYRNING	48
4.4.1 FÖRETAGSKULTUR OCH MEDARBETARSKAP	48
4.4.2 LÄRANDE OCH KOMPETENSUPPBYGGNAD	49
4.4.3 LEDNINGSTÖD	50
4.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR	50
4.5.1 ORGANISATIONSFORM OCH ANSVARFÖRDELNING	50
4.5.2 BELÖNINGSSYSTEM	51
5 ANALYS	52
<hr/>	
5.1 VISION OCH AFFÄRSIDÉ	52
5.2 STRATEGI	53
5.3 VERKSAMHETSPLANERING	53
5.4 FORMELLA STYRMEDEL	54
5.4.1 BUDGETERING	54
5.4.2 INTERN REDOVISNING	55
5.4.3 NYCKELTAL OCH BALANSERAT STYRKORT	56
5.4.4 BENCHMARKING	57
5.4.5 PRISSÄTTNING	58
5.5 INFORMELLA STYRMEDEL/MINDRE FORMALISERAD STYRNING	58
5.5.1 FÖRETAGSKULTUR	58
5.5.2 MEDARBETARSKAP	60
5.5.3 LÄRANDE OCH KOMPETENSUPPBYGGNAD	61
5.5.4 LEDNINGSTÖD	62
5.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR	63
5.6.1 ORGANISATIONSFORM	63
5.6.2 ANSVARFÖRDELNING	64
5.6.3 BELÖNINGSSYSTEM	65
5.6.4 BESLUTSPROCESSER	66

6	RESULTATDISKUSSION	67
6.1	STRANDBADEN	67
6.2	ELITE	69
6.3	HOTELL	70
6.4	SERVICE	70
6.5	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	71
	KÄLLFÖRTECKNING	72
	BILAGA 1 Underlag till intervju med Ekonomichef, Strandbaden	76
	BILAGA 2 Underlag till intervju med Hotelldirektör, Strandbaden	77
	BILAGA 3 Underlag till intervju med Ekonomichef, Elite	78
	BILAGA 4 Underlag till intervju med övriga hotell	79
	BILAGA 5 Organisationsschema	80

2 Inledning

Detta kapitel inleds med en beskrivning av bakgrunden. Vi ger en kort redogörelse av servicesektorn och hotellbranschen i Sverige och hotellkedjan Elite Hotels of Sweden, vilken är kedjan vi har valt att inrikta vår studie på. Bakgrunden följs av vår problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med en redogörelse för uppsatsens disposition.

2.1 Bakgrund

Förändringar i samhället, såsom teknologiutveckling, har medfört att kunder enklare kan informera sig om tillgängliga tjänster och på så vis ställa högre krav anpassade till just deras behov och önskemål. Likaså medför en stabil ekonomi, med låg inflation, att konsumtionen ökar. Detta öppnar dörrar för tillväxt av servicesektorn, vilket leder till en ökad konkurrens inom och mellan, de inom sektorn, verksamma branscherna där allt fler företag försöker tillfredsställa köparnas efterfrågan.

Hotellbranschen är en del av servicesektorn, som under de två senaste decennierna har ökat i antal anläggningar och anställda.¹ Hotellbranschen i Sverige omfattar 1 600 anläggningar, som totalt omsatte 21 miljarder SEK under år 2004. För aktörerna inom branschen finns två målgrupper, affärsvärdar och privatvärdar, där den förstnämnda står för 75 procent av intäkterna. Utvecklingen av hotellmarknaden har sedan år 1990 fram till år 2004 ökat från 72 000 hotellrum till 90 000 och belägningsgraden har varit konstant, 45 procent. Under de senaste två åren har antalet rum fortsatt att öka, liksom logiintäkterna, medan intäkt per sålt rum har minskat under samma tidsperiod.²

Ett sätt att möta de olika krav och behov som ställs på de efterfrågade tjänsterna är att, som företag, differentiera sig och på så sätt klara sig i konkurrensen. Elite Hotels of Sweden (Elite) är en svenskägd företagskedja, som har valt att differentiera sig inom branschen och vars ledord är Tradition, Kvalitet och Flärd.

¹ Persson (2001), s. 3.

² <http://www.shr.se> (2005-04-12).

Som gäst erbjuds du en totalupplevelse, möjligheten att bo centralt i de städer Elite är verksamma, samt kvalitet i form av en ombonad och komfortabel miljö. Hotellen i företagskedjan präglas av tradition och den egen speciella miljön, baserat på byggnaden som hotellet är inrymt i.³

2.2 Problemformulering

Kännetecknande för serviceverksamhet är att produktionen av tjänsten sker i samverkan med kunden. Serviceföretagens dominerande resurs är medarbetarna. Det är alltså kundernas och medarbetarnas agerande, som i stor utsträckning styr tjänsternas lönsamhet.⁴ Detta, tillsammans med hotellbranschens snabba expansion och hårda konkurrens, ställer höga krav på den ekonomiska styrningen. Det gäller att lokalisera de faktorer som leder till påverkan av kundens upplevelse av tjänsten.

För att ett företags strategi ska lyckas krävs det att ett antal faktorer samverkar och stödjer varandra. Företagets vision ligger till grund för affärsidén, vilken ger uttryck för den affärsmöjlighet som är unik för företaget. Affärsidén är dock inte värdefull utan strategiska mål som visar vägen för verksamheten. Det löpande arbetet leds och kontrolleras genom en väl fungerande verksamhetsplanering och med hjälp av lämpliga ekonomistyrningsverktyg⁵, för att på bästa sätt ta tillvara och utnyttja de resurser som finns. Om det saknas kunskap om ovanstående samband, eller om sambandet inte löper friktionsfritt, så riskerar företaget att inte uppnå det önskade resultatet.

Bristen på samspel mellan faktorerna kan leda till avsaknad av målkongruens inom företaget, vilket innebär att verksamhetens olika delar har olika intressen och drar åt olika håll. Vi anser således att det är viktigt att företagsledningen tillämpar en ekonomistyrning som är väl genomtänkt utifrån den situation företaget befinner sig i. Inom en divisionaliserad organisation sker det två former av styrning; kedjans *styrning av* divisionen och *styrning inom* respektive division. Beroende på vilket ansvar divisionen tilldelats ser styrningen olika ut.

³ <http://www.elite.se> (2005-04-26).

⁴ Ax et al. (2002), s. 525.

⁵ Ibid., s. 52.

Med utgångspunkt i detta vill vi studera hur ekonomistyrning ser ut inom hotellbranschen. Vi vill genom vår studie fördjupa oss i och undersöka hur ekonomistyrningen är utformad inom en hotellkedja och för detta har vi valt att göra en fallstudie av Elite Hotel Strandbaden (Strandbaden). Strandbaden är en resultatenhet inom den divisionsorganiserade hotellkedjan Elite och vi ämnar undersöka hur Strandbadens ekonomistyrning är uppbyggd.

Ovanstående resonemang leder fram till vår frågeställning som lyder:

Hur ser ekonomistyrningen av och inom Strandbaden ut?

2.3 Syfte

Vi vill beskriva och analysera ekonomistyrningen av och inom en enhet i en hotellkedja. Vidare vill vi diskutera hur olika ekonomistyrningsverktyg kan användas i ett hotellföretag.

2.4 Disposition

I kapitel två redogör vi för de metodval vi fann lämpligast utifrån vår frågeställning. I det tredje kapitlet presenteras vår teoretiska modell och ekonomistyrningsverktyg. Informationen vi fått genom utförda fallstudier redogörs för i uppsatsens fjärde avsnitt. I det femte kapitlet analyserar vi materialet som insamlats och jämför detta med vår teoretiska ekonomistyrningsmodell. Slutligen, i kapitel sex, diskuteras vad vi har kommit fram till genom vår studie och detta kopplas till vårt syfte.

3 Metod

I metodkapitlet presenteras vårt ämnesval. Vidare ger vi en redogörelse för den enhet inom hotellkedjan Elite som vi har valt att studera, Strandbaden. Detta följs av en beskrivning och motivering av de metoder som används för studien. Kapitlet avslutas med att vi behandlar validitet och reliabilitet vid studier, samt vikten av att som utredare förhålla sig kritiskt till det använda materialet.

3.1 Ämnesval

Vårt val att studera hotellbranschen härstammar från en rad olika faktorer. Vi ansåg att branschen var omfattande och komplex och därmed intressant. Det har tidigare forskats om bland annat kedjebildning av hotell och de förändringar som branschen tvingats att ta hänsyn till (Persson, 2001). Forskningen inom tjänstesektorn som helhet är omfattande och har belysts utifrån flera infallsvinklar (Modell, 1998; Norling et al, 1992; Norling & Olsen, 1994). Detta resulterade i ett intresse för att studera hotellbranschen utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, vilket kom att bli vårt huvudämne.

Vi ville undersöka huruvida ett hotells tillhörighet i en kedja påverkade dess beslutsprocess och således dess ekonomistyrning. Utifrån ämnesval har vår önskan varit att få insikt i hur beroende det enstaka hotellet är av kedjan det tillhör och på vilket sätt de influerar varandra. Vi ville vidare studera i vilken omfattning hotell inom en kedja ansvarar för sin egen ekonomistyrning, samt hur denna inverkar på bibehållandet av hotellets självständighet.

3.2 Fallföretag - Elite Hotel Strandbaden

Inom hotellbranschen existerar kedjor med varierande storlek. Efter att vi hade fördjupat oss inom ämnet fann vi den nationella hotellkedjan Elite Hotels of Sweden. Kedjan är eftertraktad bland affärsresenärer och har blivit utnämnd till "Bästa Hotellkedjan i Sverige" av tidningen Affärsresenären två år i rad.⁶

⁶ http://www.elite.se/frame.aspx?p=visa_pressrelease.asp?id=281 (2005-04-25).

En fallstudie innebär att utredaren genomför en mer djupgående studie av en eller ett få antal enheter.⁷ I hade tidiga planer på att fördjupa oss i flera hotell inom kedjan Elite, men beslutade oss för att endast behandla ett hotell. Detta eftersom vi värderade en grundlig studie högt och på grund av begränsad tid för uppsatsen inte skulle ha möjligheten att studera flera enheter lika ingående. Inom Strandbaden hade vi sedan tidigare en kontakt och såg detta som en möjlighet att få upplysningar och vidare etablera kontakt med Elitekedjans huvudkontor. Initialt skulle vår studie behandla ekonomistyrningen inom Strandbaden. Allteftersom ytterligare undersökningar gjordes fann vi dock att *ekonomistyrningen inom Strandbaden* starkt påverkades av *Elites styrning av Strandbaden*. Således ansåg vi att en studie om *ekonomistyrningen av och inom Strandbaden* vore bäst, för att få en helhetsbild av Strandbadens ekonomistyrning. Vidare genomfördes även ett antal mindre studier av ytterligare tre hotell inom kedjan, i syfte att komplettera upplysningarna från Strandbaden. Valet av de övriga hotellen baserades på deras positionering inom kedjan. Vi har således studerat två hotell som klassificeras som stadshotell samt två som har en annan inriktning, exempelvis Strandbaden som konferenshotell, för att få en så bred bild av hotellkedjan Elite som möjligt.

3.3 Deduktiv eller induktiv ansats

Det finns olika ansatser för att bestämma vilket tillvägagångssätt som ska användas för att beskriva verkligheten. Den deduktiva ansatsen innebär att utredaren, utifrån befintlig teori, skapar sig en bild av verkligheten och sedan, genom empiriska undersökningar, testar hur väl de stämmer överens. Eventuell kritik mot den deduktiva ansatsen uppstår då utredaren tenderar att endast samla in sådan information som bekräftar utredarens ursprungliga hypoteser. Därmed kan viktig information försummas.⁸

En induktiv ansats är motsatsen till en deduktiv. Vid den induktiva ansatsen börjar utredaren med att studera verkligheten. Utifrån den information som samlas in genom empiriska undersökningar utformas sedan teorier. En skillnad mot den deduktiva ansatsen är att vid den induktiva ska inte utredarens ursprungliga förväntningar få påverka den information som insamlas.⁹

⁷ Lundahl & Skärvad (1999), s. 187.

⁸ Jacobsen (2002), s. 34-35.

⁹ Ibid., s. 35.

Vår studie utgår främst från en deduktiv ansats, då vi har utgått från vår teoretiska modell och undersökt hur ekonomistyrningen ser ut i praktiken. Fallstudier är lämpliga att använda vid exempelvis teoriprovande och beskrivande undersökningar.¹⁰ Vi fann således att den deduktiva ansatsen var den ansats som passade bäst, utifrån den typ av undersökning vi ville genomföra. Vi har använt oss av en utvald ekonomistyrningsmodell och genomfört en fallstudie för att undersöka hur Strandbadens ekonomistyrning är utformad. Vi anser dock att vår studie inte endast är deduktiv, utan att den även har inslag av den induktiva ansatsen. Studien är induktiv i den meningen att vi sedan tidigare inte besatt särskilt stor kunskap inom området och har således inte haft några förutfattade meningar om ekonomistyrning i hotell. Detta medför att vi haft möjlighet att hålla oss objektiva till den information som har insamlats vid fallstudien, något som ytterligare påvisar det induktiva inslaget.

3.4 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Metoder kan ses som arbetsredskap, vilka ska hjälpa utredaren i sitt arbete inom det valda problemområdet.¹¹ Det finns två typer av metoder för insamling av data, dels finns kvalitativ metod och dels kvantitativ metod. Användningen av respektive beror på vilken typ av studie som ska genomföras.¹² För att vi på bästa sätt skulle kunna insamla information om Strandbadens ekonomistyrning, lade vi stor vikt vid valet av vilken metod som skulle användas. De två metoderna har en del likheter. Exempelvis har båda som syfte att öka förståelsen för samhället.¹³ Generellt kan sägas att den huvudsakliga skillnaden mellan en kvalitativ och en kvantitativ metod är att vid en kvantitativ metod omvandlas den data som insamlas till siffror för analys.¹⁴

Till skillnad mot kvantitativa metoder är flexibilitet karakteristiskt för kvalitativa metoder.¹⁵ En kvalitativ metod innehåller främst kvalitativ data, men kan även ha inslag av kvantitativ data.¹⁶ När information insamlas kvalitativt försöker utredaren inte kontrollera svaren i lika stor utsträckning, som vid kvantitativa metoder.

¹⁰ Lundahl & Skärvad (1999), s. 187.

¹¹ Holme & Solvang (1997), s. 76.

¹² Jacobsen (2002), s. 138.

¹³ Holme & Solvang (1997), s. 76.

¹⁴ Jacobsen (2002), s. 38.

¹⁵ Holme & Solvang (1997), s. 80.

¹⁶ Lundahl & Skärvad (1999), s. 51.

Således kan detta ses som en mer öppen metod. En nackdel med kvalitativ metod är att den är tidskrävande, men detta kan vägas upp av att den anses återge en mer korrekt bild av det som studeras.¹⁷

I vår studie används en kvalitativ metod. Vi ansåg att denna metod föll sig naturlig eftersom vi ville gå på djupet och genomföra en fallstudie för att undersöka enheten Strandbaden. Fallstudier används vanligtvis vid kvalitativa undersökningar.¹⁸ En kvalitativ metod anses, vilket tidigare nämnts, vara en mer öppen metod och tillåter i större utsträckning flexibilitet under studiens gång. Vi ansåg att det var ett arbetssätt som passade oss eftersom detta möjliggör mer uttömmande svar. Vidare föreföll det sig att inte särskilt många studier har gjorts inom just ekonomistyrning i hotell. Vid tillfällen när större förståelse vill uppnås av ett ämne, inom vilket vi besitter relativt lite kunskap, betraktas en kvalitativ metod lämplig.¹⁹ Vi har genom att använda denna metod insamlat data för att studera Strandbadens ekonomistyrning.

3.5 Primärdatainsamling

Primärdata är information som samlas in av utredaren.²⁰ Exempel på metoder genom vilka primärdata kan insamlas är intervjuer och frågeformulär.²¹ Då vi ville införskaffa information och öka vår insikt av Strandbadens ekonomistyrning ansåg vi det lämpligt att förlita oss på intervjuer. Intervjuer är en vanlig form för insamling av information, när utredaren använder sig av en kvalitativ metod.²² Genom att använda intervjuer fick vi möjligheten, att vid behov, ställa följdfrågor till de personer vi intervjuade. Vi fann således att detta kvalitativa verktyg kunde hjälpa oss att uppnå vårt syfte med studien. Därmed ansåg vi att exempelvis ett frågeformulär med givna svarsalternativ inte vore ett bra sätt att utnyttja vår chans att öka förståelsen för deras system. Detta eftersom frågeformuläret begränsar möjligheten till utförliga svar.

¹⁷ Jacobsen (2002), s. 142-143.

¹⁸ Lundahl & Skärvad (1999), s. 185.

¹⁹ Jacobsen (2002), s. 145.

²⁰ Lundahl & Skärvad (1999), s. 52.

²¹ Jacobsen (2002), s. 152.

²² Ibid., s. 159.

3.5.1 Intervjuer

När en intervju ska utföras finns olika ansatser att beakta. Dels finns den öppna individuella intervjun, vilken vanligtvis sker genom personliga möten eller via telefon, och gruppintervjuer, vilket namnet indikerar innebär att utredaren intervjuar en grupp personer samtidigt. En öppen individuell intervju är fördelaktig då endast ett fåtal enheter studeras. Om formen för intervjuer är personliga möten, kan detta leda till höga kostnader i form av resor och tid. Bestämmer sig utredaren för att istället genomföra telefonintervjuer kan dessa kostnader minskas.²³

Intervjuerna utfördes både genom personliga möten och via telefon. För att få information om Strandbadens ekonomistyrning tog vi kontakt med personer, som vi ansåg ha kunskap inom området. Vi har besökt Falkenberg och intervjuat Strandbadens ekonomichef Karin Dalesjö. Detta gav oss möjligheten att få se hotellet och skapa oss en egen bild av dess miljö, vilket kan ses såsom en observation av verksamheten och intryck härifrån har också beaktats i analysen. En telefonintervju gjordes med Strandbadens hotelldirektör Lotta Ericsson, som har stor erfarenhet inom hotell- och restaurangbranschen.

För att få en helhetsbild av ekonomistyrningen av och inom Strandbaden har ytterligare ett antal intervjuer genomförts, med syftet att komplettera den information vi har fått från ekonomichefen och hotelldirektören på Strandbaden. En telefonintervju har gjorts med Elites ekonomichef Lars Djurberg på huvudkontoret i Stockholm. Syftet med intervjun var att få vidare information om Strandbaden samt för att undersöka hur hotellkedjans ekonomistyrning av resultatenheter ser ut. Vi har även telefonintervjuat tre ytterligare hotell inom Elitekedjan för att få insikt i huruvida hotellen delar eventuella gemensamma rutiner. Valet gjordes att intervjuerna skulle utföras per telefon, på grund av begränsad tid och resurser. Ett av dessa hotell är Hotel Savoy i Malmö. På Savoy har vi intervjuat ekonomichefen Fredrik Gustavsson och försäljningschefen Jenny Alm. Vidare har vi haft kontakt med och intervjuat Ylva Nilsson, som är ekonomichef på Elite Stadshotell i Luleå. Slutligen har en intervju även genomförts med ekonomichefen på Elite Stadshotell i Västerås, Ingrid Jonnerby. Utifrån dessa intervjuer har vi kunnat få ytterligare upplysningar om på vilket sätt Elites ekonomistyrning är utformad och således även Strandbadens.

²³ Jacobsen (2002), s. 159-162.

Vidare bör man vid intervjuer bestämma graden av intervjuens strukturering. En intervju kan vara helt öppen, vilket betyder att intervjuaren inte försöker styra eller begränsa dialogen som förs. Motsatsen till en öppen intervju är en helt sluten intervju, vilket innebär att intervjuaren har en rad frågor som följs av fasta svarsalternativ. Nackdelen med att använda en helt öppen intervju är att intervjuaren inte har någon plan för samtalet som ska föras och försöker heller inte styra svaren som ges, vilket kan skapa svårigheter att analysera den insamlade informationen. Om intervjuaren istället väljer alternativet med helt sluten intervju, bör frågeformulär övervägas.²⁴

Både öppna och slutna intervjuer har således en del begränsningar och vi ansåg att den bästa formen för oss vore ett mellanting av de båda. För vår studie använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Valet baseras på att vi hade uppställt en rad frågor vi ville ställa utan att begränsa svaren alltför mycket. Vi valde att sammanställa de frågor vi ville ha svar på, för att sedan skicka iväg dem i förväg till de personer som skulle intervjuas. Detta gjordes i syfte att personerna i fråga skulle vara förberedda på vilka område som skulle komma att beröras.

När intervjuer genomförs ansikte mot ansikte kan så kallad intervjuareffekt uppstå. En sådan företeelse kännetecknas av att personen som blir intervjuad uppträder onormalt på grund av intervjuarens närvaro.²⁵ Vi anser inte att ekonomistyrning är ett ämne vilket skulle kunna leda till att personen som blir intervjuad känner sig obekvämt och således ger felaktig information. Att vi även i förväg skickade frågorna till de personer vi intervjuade, samt själva var förberedda, ansåg vi skulle minska eventuell intervjuareffekt.

3.6 Sekundärdatainsamling

Information som utredaren inte själv samlar in kallas sekundärdata.²⁶ I det initiala skedet av uppsatsen använde vi oss främst av sekundärdata. Sekundärdata hjälpte oss att få djupare förståelse och en ökad uppfattning av ämnet eftersom vi ansåg oss inneha begränsad kunskap inom området. Genom artiklar och Internet kunde vi således få större insikt i hotellbranschen.

²⁴ Jacobsen (2002), s. 162-163.

²⁵ Ibid., s. 162.

²⁶ Lundahl & Skärvad (1999), s. 52.

Hotellkedjan Elites hemsida har varit en tillgång vid insamling av information. Därigenom har vi fått ökad förståelse för Elites historia och information om hotellen, som ingår i hotellkedjan. För att komplettera informationen vi insamlat genom våra intervjuer har vi även använt oss utav broschyrer utgivna av företaget. För presentationen av vår teoretiska modell av ekonomistyrningen har vi utgått från en rad böcker. Vi har främst använt *Den nya ekonomistyrningen* av Ax, Johansson och Kullvén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv* av Kullvén och *Integrerad organisationslära* av Bruzelius och Skärvad. Vidare har vi även använt *Controllerhandboken* av Samuelson, *Styr bättre med bättre budget* av Bergstrand och Olve, samt *Management Control Systems* av Anthony och Govindarajan.

3.7 Validitet och reliabilitet

På undersökningar ställs krav, dels på dess validitet och dels på dess reliabilitet. Validitet syftar på om utredaren med sin studie mäter vad som avses. Med studiens reliabilitet åsyftas hur tillförlitliga upplysningarna är som insamlas.²⁷

3.7.1 Validitet

Den metod som används för att samla in upplysningar inverkar på dess validitet. Således bör utredaren lägga vikt vid att den valda metoden passar studiens frågeställning.²⁸ Validitet indelas i inre validitet och yttre validitet.²⁹

Inre validitet innebär att det insamlingsverktyg som utnyttjas, exempelvis intervju eller enkät, mäter vad som är avsett.³⁰ Inre validitet kan kontrolleras genom att utredaren låter uppgiftslämnare, eller andra med kunskap inom det studerade området, granska resultatet. Blir utredarens resultat och slutsatser desamma som andra utredares inom området, styrks studiens validitet. Ett annat sätt genom vilket den inre validiteten kan kontrolleras är att utredaren kritiskt utvärderar källorna som använts, för att avgöra om de insamlade upplysningarna är sanna.³¹ Vi har genom valda metoder försökt att styrka vår studies validitet. Löpande under arbetets gång har vi skickat vårt material till Strandbadens economichef för gransakning.

²⁷ Jacobsen (2002), s. 21.

²⁸ Ibid., s. 159,

²⁹ Lundahl & Skärvad (1999), s. 150.

³⁰ Ibid., s. 150.

³¹ Jacobsen (2002), s. 256-260.

Vi förhåller oss vidare kritiska till de källor vi använt, för försäkran om att de verktyg som utnyttjats för insamling av information mäter det som har avsetts.

Med yttre validitet avses huruvida resultat och slutsatser, vilka framkommer av en studie, kan generaliseras. När kvalitativa metoder används är resultaten av studien ofta bundna till organisationen som varit föremål för undersökningen. Detta kan medföra att det är svårt att utifrån resultaten generalisera. För att utredaren ska kunna överföra resultaten som framkommit till andra sammanhang, kan hjälp tas från tidigare gjorda studier inom området.³² Validiteten på studien försökte vi styrka ytterligare genom att genomföra ett antal intervjuer med huvudkontoret, samt med andra hotell inom kedjan. Vi ansåg att detta gjorde det möjligt för oss att komplettera upplysningarna från intervjuerna med Strandbaden och således få en helhetsbild av Elites ekonomistyrning. Eftersom vi har studerat enheten Strandbaden kan resultaten vara svåra att överföra till andra sammanhang. Genom att intervjua huvudkontoret har vi skapat oss en bild av hotellkedjan Elite för att se om Strandbadens ekonomistyrning liknar de övriga hotellens styrning.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten hos en studie beror på hur grundlig utredaren är när upplysningarna som insamlats behandlas.³³ När en studie anses ha en god reliabilitet innebär detta att den innehåller få mätfel.³⁴ Det sätt på vilket utredaren väljer studiens upplägg påverkar de personer som studeras. Som tidigare nämnts kan det som kallas intervjuareffekt uppstå. När personen som blir intervjuad influeras av intervjuarens sätt att uppträda kan detta medföra en snedvridning av resultaten. Ett annat sätt genom vilket reliabiliteten på studien kan påverkas är att utredaren varit vårdslös när informationen som insamlats ska skrivas ned och analyseras.³⁵

Vi har försökt styrka reliabiliteten på vår studie genom att vara noggranna när informationen insamlats och behandlats. De personer vi har intervjuat har varit förberedda på vilka frågor som skulle beröras i intervjun eftersom dessa skickades i förväg. Vi anser att detta minskar risken för att de intervjuade personerna påverkas av intervjuaren.

³² Jacobsen (2002), s. 266-268.

³³ Holme & Solvang (1997), s. 163.

³⁴ Lundahl & Skärvad (1999), s. 152.

³⁵ Jacobsen (2002), s. 269-274.

Studiens reliabilitet har samband med dess validitet. Det räcker inte att informationen som används vid studien är tillförlitlig, utan krav ställs även på dess validitet för att utredaren utifrån sin frågeställning ska kunna mäta det som är avsett.³⁶ Vi avser att genom våra metodval och vår datainsamling fånga Strandbadens verkliga situation.

3.8 Källkritik

Som tidigare nämnts finns det fördelar och nackdelar vilka utredaren bör ha i åtanke när val görs angående vilka metoder och typer av datainsamling som ska användas vid studien. Vi har genom ett kritisk granskande försökt bibehålla en objektiv ställning till det insamlade materialet, för att försäkra oss om dess relevans och tillförlitlighet. Vi har varit medvetna om risken för bristande objektivitet på grund av den relation som sedan tidigare fanns mellan en av gruppmedlemmarna och hotelldirektören på Strandbaden. Vi tror att vår medvetenhet har bidragit till att problemet undvikits, genom att alla gruppmedlemmarna varit delaktiga i samtliga arbetsmoment av uppsatsen.

Genom de val vi har gjort angående metod och insamling av data, hoppas vi kunna ge en korrekt bild av Strandbadens ekonomistyrningssystem. Under arbetets gång uppstod dock ett problem. Ursprungligen fick vi information om att vi skulle få tillgång till allt material som behövdes för vår studie. Det visade det sig sedan att hotellen, efter besked från huvudkontoret, inte fick lämna ut sina mallar, som används vid deras rapporteringsprocesser. Således anser vi att denna brist av material till viss del har påverkat vår förmåga att på ett korrekt sätt analysera deras ekonomistyrningssystem. Utan insyn i mallarna försvårades vår möjlighet att se svagheter och ge förslag till förbättringar.

³⁶ Holme & Solvang (1997), s. 167.

4 Teori

Detta kapitel inleds med en presentation av serviceföretag och den föränderliga bransch de befinner sig i. Vi beskriver ekonomistyrning i serviceföretag och bakgrundsfaktorer för ekonomistyrning. Vi redogör vidare för vår modell, i vilken de styrmedel ett företag har att tillgå, som hjälp vid sin ekonomistyrning, presenteras.

4.1 Serviceföretag

4.1.1 En bransch i förändring

Under det senaste decenniet har faktorer såsom tilltagande globalisering, ny informationsteknik, stärkt ägarorientering och framväxt av kunskapsarbeten förändrat företagets omvärld och de krav som ställs på företagandet. Det har blivit än mer tydligt att företaget verkar i en omgivning, vars faktorer företaget måste beakta och anpassa sig till. Det sätt på vilket företaget agerar är ett samspel mellan de tre aspekterna; strategi, organisationsstruktur och styrsystem. Då en aspekt förändras så krävs en anpassning av de övriga två, för att uppnå balans.³⁷

Tillväxten av servicesektorn kan delvis förklaras med att tillverkande företag sadlat om till att även producera tjänster, då produkten uppnått mognadsfasen i produktlivscykeln. Detta, tillsammans med insikten att det som skiljer ett företag från ett annat är interaktionen med kunden, har gjort att fokus för styrningen flyttats från företagets funktioner till dess aktiviteter.³⁸ En tjänst är en kedja av händelser.³⁹ Styrningen av flödet av de händelser och aktiviteter, som utgör tjänsten, kan ske sekventiellt såsom en samordningsprocess.⁴⁰ Den moderna verksamhetsstyrningen baseras alltså på ett processtänkande, där beskrivningen av organisationen sker horisontellt i flöden istället för vertikalt (se avsnitt 3.6.1 Organisationsform).⁴¹

³⁷ Lindvall (2001), s. 15, 29.

³⁸ Ibid., s. 61.

³⁹ Norling et al. (1992), s. 144.

⁴⁰ Norling & Olsen (1994), s. 36.

⁴¹ Lindvall (2001), s. 112.

4.1.2 Olika typer av serviceföretag

Ett serviceföretag har en kund- och marknadsanpassad strategi och erbjuder helt eller delvis kunden tjänster.⁴² Det förekommer olika typer av serviceföretag beroende på i vilken grad företaget är kunskaps- och/eller kapitalintensivt. En typ av företag är det som kallas transport- och rekreationsföretag. Dessa företag är kapitalintensiva och har krav på sig att framgångsrikt utnyttja sitt kapital, vilket uppnås genom en serviceinriktad personal. De tjänster, som erbjuds av denna företagstyp, är ofta standardiserade och företaget präglas av högt struktur- och kapitalvärde.⁴³

I kapitalintensiva företag är aktieägarna huvudintressenter, vilket gör att måttet på effektiviteten uttrycks i förhållande till kapitalet, till exempel räntabilitet. Här görs investeringar på lång sikt, vilket gör att företaget binder upp kapacitet. Servicenivån och strukturen (organisation med servicekänsla, rutiner och system) är avgörande för företagets framgång.⁴⁴ Vi har i vår studie utgått från hotellföretaget Elite beskrivet såsom ett serviceföretag enligt ovan.

4.2 Ekonomistyrning

Det råder olika uppfattningar om hur den ekonomiska styrningen bör utformas och användas. Det finns inga lagar eller regler som reglerar utformning och innehåll.⁴⁵ Innebörden av begreppet ekonomistyrning är därför en fråga om åsikter. Mycket har dock skrivits inom ämnet. Vi har valt att inta en så objektiv ställning som möjligt, genom att studera ett flertal böcker inom området. De böcker vi främst har fastnat för är: *Den nya ekonomistyrningen* av Ax, Johansson, *Integrerad organisationslära* av Bruzelius och Skärvad, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv* av Kullvén, *Controllerhandboken* av Samuelson, *Management Control Systems* av Anthony och Govindarajan samt *Styr bättre med bättre budget* av Bergstrand och Olve.

⁴² Annell & Bruszt (1986), s. 6.

⁴³ Ibid., s. 7-10.

⁴⁴ Ibid., s. 29-30.

⁴⁵ Ax et al. (2002), s. 61.

Styrningen av ett företag består av dels en idé, det vill säga vilken föreställning ledningen har om hur styrningen bör gå till, och dessutom en teknisk del, som utgörs av de styrverktyg som faktiskt används i den löpande styrningen. Ledarskapet, som representerar företagets styrfilosofi, är avgörande för användningen av den ekonomiska styrningen.⁴⁶

4.2.1 Ekonomistyrning i serviceföretag

Kullén skriver i sin avhandling, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, att den traditionella ekonomistyrningen, det vill säga den ekonomistyrning som beskrivs i läroböcker och annan litteratur främst är avsedd för varutillverkande verksamheter.⁴⁷ Det råder dock delade meningar om huruvida den traditionella ekonomistyrningen är direkt olämplig för tjänsteverksamhet, ifall det behöver tas fram helt nya teorier eller om det går att anpassa den traditionella ekonomistyrningen så att den är användbar även inom tjänsteverksamhet. Efter att ha studerat den traditionella ekonomistyrningen i de ovan angivna böckerna, delar vi Kulléns åsikt om att denna går att tillämpa i tjänsteföretag om individuell anpassning sker. För att optimera den ekonomiska styrningen av tjänsteföretag, anser vi dock att den traditionella ekonomistyrningen bör kompletteras med moderna ekonomistyrningsverktyg.

4.2.2 Serviceföretaget ur ett processperspektiv

Då serviceföretaget ses utifrån ett processperspektiv kan flera skikt urskiljas, som utgör olika nivåer och aktiviteter. Dessa är kundaktiviteter, frontaktiviteter, stödaktiviteter och ledningsaktiviteter. Ekonomistyrningen i företaget sker då i flera dimensioner och kan få olika information beroende på vilka nivåer eller kombination av nivåer som analyseras.⁴⁸ Intresset för kostnaderna är inom processperspektivet snarare var och hur de uppstår, istället för vad resurserna använts till. Liksom för den traditionella ekonomistyrningen är det för den moderna verksamhetsstyrningen viktigt med information. Dock sätts inte enbart värde på ekonomisk information, utan även på icke-finansiella uppgifter. Detta har lett till att styrningen av verksamheten utförs på andra sätt än tidigare, till exempel med Balanserat Styrkort, benchmarking och Aktivitetsbaserad styrning.⁴⁹

⁴⁶ Lindvall (2001), s. 26, 30.

⁴⁷ Kullén (2004), s. 12.

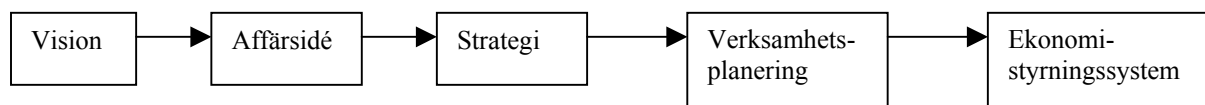
⁴⁸ Norling & Olsen (1994), s. 210, 214-215.

⁴⁹ Lindvall (2001), s. 58.

4.3 Teoretiska modeller

Vi inleder detta avsnitt med att beskriva de moment som leder fram till ett företags ekonomistyrningssystem, nämligen vision, affärsidé, strategi och verksamhetsplanering. Med ekonomistyrningssystem menar vi en samling ekonomistyrningsverktyg, som valts ut och anpassats till företagets verksamhet och som tillsammans utgör en grund för den ekonomiska styrningen i företaget, i syfte att uppnå företagets strategiska mål. Sedan följer en presentation och beskrivning av den teoretiska modell, som vi baserar analysavsnittet på. Vi har studerat olika teoretiska ekonomistyrningsmodeller i de ovan angivna böckerna och utifrån dessa skapat en egen teoretisk modell, där vi har kombinerat traditionella och moderna ekonomistyrningsverktyg, i syfte att anpassa den till vårt fallföretag

Ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Begreppet ekonomistyrning innefattar planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och anpassning av ett företags verksamhet, för att uppnå ekonomiska mål. De strategiska målen sätts upp utifrån företagets affärsidé och vision.⁵⁰



Figur 3.1 Bakgrundsfaktorer för ekonomistyrning⁵¹

4.3.1 Vision

Enligt Bruzelius och Skärvad är ett företags vision ”ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd för företaget”. Företaget ska ställa sig frågorna: ”Var är vi?, Vart skall vi? och Hur ska vi ta oss dit?” Svaret på den första frågan beskriver företagets utgångsläge. Svaret på frågan ”Vart ska vi?”, utgör företagets vision, medan svaret på frågan ”Hur ska vi ta oss dit?”, utgör företagets strategi.⁵²

⁵⁰ Ax et al. (2002), s. 52.

⁵¹ Ibid., s. 61.

⁵² Bruzelius & Skärvad (2000), s. 117ff.

4.3.2 Affärsidé

Ett företags affärsidé ska innefatta vad företaget erbjuder i form av produkter och tjänster, vilka intressenter företaget har, vilket värde företaget vill tillföra sina intressenter, i vilken riktning företaget vill utvecklas och företagets särprägel i förhållande till sina konkurrenter. Affärsidén ska svara på frågorna: ”Varför finns vår organisation? Vad ska organisationen åstadkomma? Vilken roll skall organisationen spela? och Vilka värden skall organisationen skapa?”⁵³

4.3.3 Strategi

Strategin innehåller en beskrivning av eller plan för hur affärsidén ska uppnås, det vill säga hur företagets mål ska uppnås. Strategin syftar till att skapa konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder och konkurrenter och att fördela resurser på ett effektivt sätt.⁵⁴ Som hjälpmedel för att ta fram företagets strategi kan följande teorier användas: SWOT, Porters fem krafter, grundstrategier enligt Porter, och strategiproessen enligt Kotler. Vi har dock valt att inte beskriva dem här.

I större företag krävs ofta strategier på flera organisatoriska nivåer, såsom koncernstrategi, affärsområdesstrategi, divisionsstrategi, affärsenhetsstrategi och funktionsstrategi.⁵⁵ I vårt fall är det koncernstrategi och affärsenhetsstrategi som är av intresse.

Vid formulering av affärsområdesstrategin bör följande punkter tas ställning till:⁵⁶

- Fastställande av långsiktiga strategiska mål.
- Vilka konkurrensfördelar man ska försöka utveckla och utnyttja för att bli långsiktigt framgångsrik.
- Vilken kompetens och vilka resurser som behövs för att skapa och upprätthålla konkurrensfördelarna.
- Fastställande av satsningsnivå, det vill säga bestämma sig för om företaget ska växa, om företaget ska upprätthålla nuvarande marknadsposition, eller om man ska krympa eller avveckla verksamheten. En användbar teoretisk modell för fastställande av satsningsnivå är ”The Boston Consulting Group’s Product Portfolio Matrix”.

⁵³ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 114.

⁵⁴ Samuelson (2001), s. 148.

⁵⁵ Ax et al. (2002), s. 57.

⁵⁶ Samuelson (2001), s. 150.

I koncernstrategin bör följande ställningstaganden ingå:⁵⁷

- Koncernens gemensamma affärsinriktning.
- Resursfördelning mellan de olika affärsenheterna.
- Synergieffekter mellan affärsenheterna.

4.3.4 Verksamhetsplanering

Verksamhetsplanering innebär att de strategiska målen bryts ner i delmål, som sedan utgör grunden för handlingsplaner med riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas och inom vilka gränser. Delmålen kan vara finansiella och icke-finansiella och de riktar sig mot olika organisatoriska delar inom företaget. Även tidsperiod ska specificeras för de olika delmålen.⁵⁸

4.3.5 Modell för ekonomistyrning

Ekonomistyrningen innefattar de styrmedel som används för att uppnå de strategiska målen. Traditionellt associeras begreppet ekonomistyrning med budgetering, produktkalkylering och internredovisning.⁵⁹

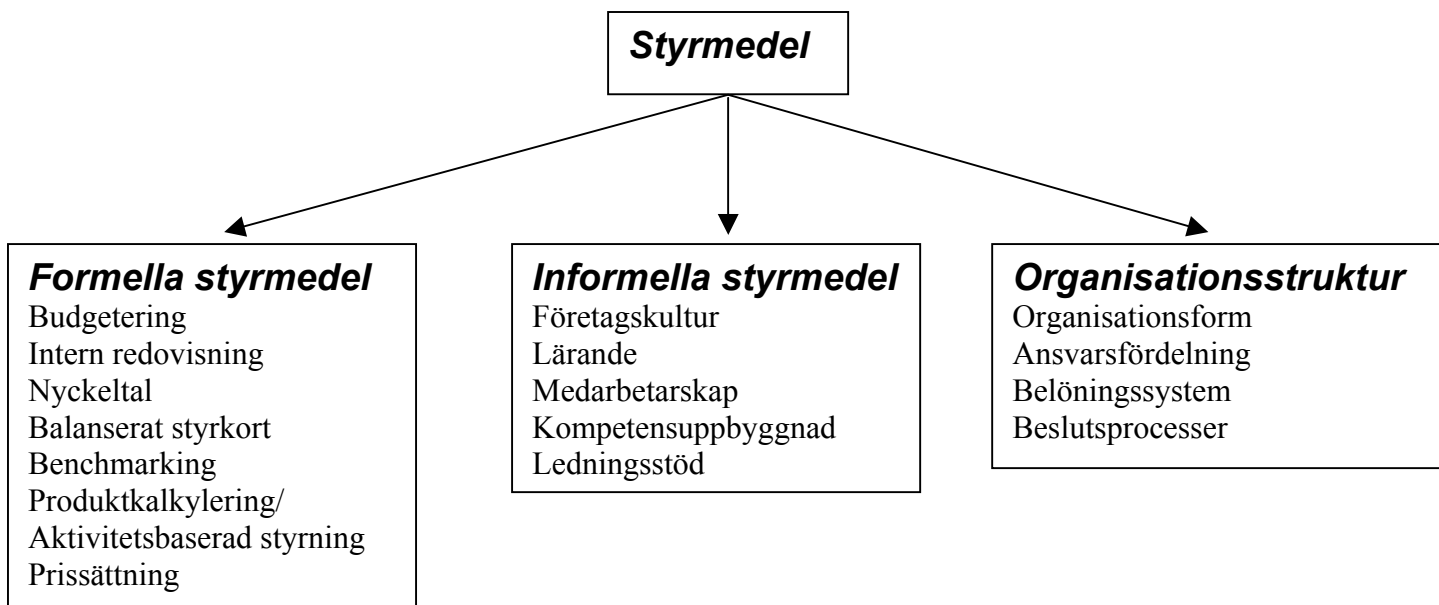
Med styrning menas en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess ledare, det vill säga insatser som syftar till att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa verksamheten.⁶⁰ De styrmedel ett företag har att tillgå, som hjälp för sin ekonomistyrning, kan delas in i formella styrmedel, informella styrmedel och organisationsstruktur.

⁵⁷ Samuelson (2001), s. 151.

⁵⁸ Ax et al. (2002), s. 60.

⁵⁹ Ibid., s. 64.

⁶⁰ Ibid., s. 66.



Figur 3.2 Klassificering av styrmedel ⁶¹

4.4 Formella styrmedel

4.4.1 Budgetering

Enligt Bergstrand och Olve utgör budgeten ”en handlingsplan för företaget uttryckt i ekonomiska termer”. Det gäller att ha en tanke om vad som ska göras den närmaste framtiden och därigenom göra det möjligt att rekrytera rätt personal, köpa in tillräckligt material, göra investeringar, fördela ansvar etc. Ju mer komplicerad verksamheten är, desto mer komplicerad blir planeringen inför framtiden. Förutom att planera den närmaste framtiden, utgör budgeten även en viktig roll för den löpande styrningen under perioden. Den färdiga budgeten är ett verktyg, som gör det möjligt för olika enheter att agera samfällt utan behov av ständiga kontakter. Den tydliggör vilka åtaganden som finns och vilka av dessa som är viktigast. I många företag är belöningsystemet kopplat till budgeten.

Ofta bygger huvudbudgeten på delbudgetar. Exempel på sådana är: försäljningsbudget, investeringsbudget, projektbudget, resursbudget o.s.v.

⁶¹ Ax et al. (2002), s. 68.

I tjänsteföretag är det oftast personalen som är den största resursen. Det gäller att planera insatserna av personal och att relatera dessa till efterfrågan på tjänsterna. I personalintensiva tjänsteverksamheter är delbudgetarna personalbudget, försäljningsbudget och administrationsbudget de mest centrala. I personalbudgeten budgeteras personalen i olika kategorier för olika utförda tjänster, i form av antal arbetstimmar och kostnader för löner och andra personalkostnader. I försäljningsbudgeten specificeras hur mycket som säljs och i administrationsbudgeten specificeras administrationsomkostnader, ofta i procent av omsättningen. Det är viktigt att veta hur stor del av personalen som arbetar i direkt kontakt med kunderna.⁶²

Även budgetuppföljningen utgör en viktig del av budgetarbetet. Detta innebär att verkligheten jämförs med budgeten och att avvikelser analyseras så att det fortsatta arbetet kan anpassas därefter.⁶³

Som beskrivits ovan, kan budgetens syften variera. De varierar mellan företag och inom ett och samma företag. Sammanfattningsvis kan dock sägas att några av budgetens syften är:⁶⁴

- Planering
- Samordning
- Resursallokering
- Ansvarsfördelning
- Kommunikation
- Målsättning
- Uppföljning

Fast budget, reviderad budget eller rullande budgetsystem

När företaget upprättar budgeten, gör man sitt bästa för att förutse händelser under budgetperioden. Det är dock omöjligt att förutse allting som kommer att inträffa. Budgeten kan därför bli inaktuell redan under den pågående budgetperioden. *Fast budget* innebär att företaget behåller den budget som upprättades i början av perioden oavsett om förutsättningarna ändrats. Ett alternativ till detta är att upprätta en ny budget för den del av budgetperioden som återstår vid omplaneringstillfället, en så kallad *reviderad budget*.

⁶² Ax et al. (2002), s.409ff.

⁶³ Bergstrand & Olve (2002), s. 18ff, 115.

⁶⁴ Ibid., s. 18ff.

Ett tredje alternativ är så kallad *rullande budgetering*, där en översyn görs med jämna mellanrum, exempelvis kvartalsvis, och en ny budget då upprättas för till exempel tolv månader framåt. Fördelen med reviderad budget är att den kan ge bättre ledning under den resterande budgetperioden om förutsättningarna ändras. En annan syn är att den fasta budgeten ger riktlinjer för organisationen att sträva efter och att det därför skapar förvirring i organisationen om budgeten ändras.⁶⁵

Budgeteringsprocessen

Budgetuppställandet kan ske enligt tre metoder; *uppbyggnadsmetod*, *nedbrytningsmetod* och *iterativ metod*.

Uppbyggnadsmetoden innebär att affärsenheten får förutsättningar och anvisningar för budgetarbetet från ledningen. I detta ingår de målsättningar man har för verksamheterna under kommande period.

Varje affärsenhet gör sedan ett budgetförslag, som skickas till huvudkontoret för godkännande.⁶⁶ Denna form av budgetuppställning kallas också *bottom up-metod*.⁶⁷ Uppbyggnadsmetoden ger utrymme för kreativitet och engagemang. Mycket tid måste dock läggas ner på budgeteringen och i vissa fall kan det vara svårt att enas om en slutlig budget.⁶⁸

Nedbrytningsmetoden, eller *top down-metod*⁶⁹, som den också kallas, innebär istället att affärsenheten får ett i princip färdigt budgetförslag från ledningen. Affärsenheten har sedan möjlighet att ge förslag till ändringar, som godkänns eller förkastas av ledningen innan den slutliga budgeten fastställs.⁷⁰ En stark fördel med nedbrytningsmetoden, där utgångspunkten är ledningens syn på vilka ramar man har att anpassa sig till under den närmaste perioden, är att man utgår från helheten. Nackdelen är att nedbrytningsmetoden är auktoritär och att det därför finns risk för att den hämmar medarbetarnas motivation och engagemang.⁷¹

⁶⁵ Bergstrand & Olve (2002), s. 101.

⁶⁶ Ibid., s. 64.

⁶⁷ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 420.

⁶⁸ Ax et al. (2002), s. 438.

⁶⁹ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 420.

⁷⁰ Bergstrand & Olve (2002), s. 64.

⁷¹ Ax et al. (2002), s. 439.

Den iterativa metoden är en kombination av nedbrytningsmetoden och uppbyggnadsmetoden. Diskussioner och förändringar av övergripande mål sker enligt en iterativ process mellan ledningen och affärsenheten, det vill säga i olika omgångar.⁷²

Vilken av de tre metoderna företaget ska välja att använda sig av beror på förutsättningar och syfte. Om budgeteringen ska vara ett instrument för motivation, medbestämmande och incitament, bör uppbyggnadsmetoden användas, eftersom medarbetaren då har större möjlighet att medverka i budgetarbetet. Om förutsättningarna för verksamheten är snabbt föränderliga, kan istället nedbrytningsmetoden vara ett bra alternativ. Risken är dock, som nämnts ovan, att denna metod upplevs som alltför auktoritär och att samordningseffekterna uteblir. Denna metod ställer också höga krav på ledningens förmåga att sätta sig in i de olika enheternas arbetsförhållanden. Fördelen med den iterativa metoden är att den utgör ett mellanting till nedbrytnings- och uppbyggnadsmetoderna. Den ökar förutsättningarna för samordning och är resursbesparande i förhållande till de andra två.⁷³

Budgetuppföljning, avvikelser

I budgetuppföljningen jämförs budgeterade värden med verkligt utfall. Liksom syftet med budgeteringen, varierar syftet med budgetuppföljningen mellan olika företag. Exempel på syften kan vara:⁷⁴

- Att ge underlag för nya budgetar. Man lär sig vad som gjorts fel i årets budget.
- Att analysera avvikelser och orsakerna till dessa, för att kunna vidta åtgärder och därmed kunna stoppa en ogynnsam utveckling av händelser. Avvikelseanalys är också ett effektivt sätt att lära ut ekonomiska samband till medarbetare.
- Att ställa medarbetarna till svars för avvikelser och på detta sätt se till att någon tar tag i de problem som uppstår.
- Att ge information och diskussionsunderlag.
- Att vara grund för eventuellt belöningsystem.

⁷² Ax et al. (2002), s. 440.

⁷³ Bergstrand & Olve (2002), s. 66.

⁷⁴ Ax et al. (2002), s. 450ff.

Orsaken till en budgetavvikelse kan antingen härföras till värdet i budgeten eller till utfallet. Exempel på faktorer som orsakar fel i budgetvärdet kan vara: felräkning, periodiseringsfel, bortglömda poster eller att förutsättningar, som gällde vid upprättandet av budgeten, inte längre gäller. Budgetavvikelse som orsakats av utfallet kan bero på till exempel bokföringsfel, oförutsedda händelser, eller ökad eller minskad effektivitet jämfört med vad som förväntades i budgeten.⁷⁵

Endast genom att ta reda på de verkliga orsakerna till avvikelser, är det möjligt att avgöra vilka åtgärder som bör vidtas och förbättra framtida budgetering.

4.4.2 Intern redovisning

Den interna redovisningen syftar till att ge interna intressenter underlag för bedömningar av uppnådda resultat och prestationer för delar av verksamheten, samt uppföljning av planer i form av till exempel budgetar och kalkyler. Uppbyggnaden av ett företags interna redovisning beror på företagets informationsbehov. Den bör utformas efter företagets unika situation och behov.

Den interna redovisningens rapporter används ofta löpande under året, för en löpande värdering av kostnader och matchning av intäkter och kostnader. På så sätt kan utvecklingen av resultatet analyseras.⁷⁶

Den interna redovisningen kan hjälpa till att följa upp resultat och ställning för till exempel olika kunder, speciella projekt och satsningar. För dessa kan resultat, täckningsbidrag och liknande följas upp för olika perioder.⁷⁷

⁷⁵ Bergstrand & Olve (2002), s. 116.

⁷⁶ Ax et al. (2002), s. 509, 510.

⁷⁷ Ibid., s. 510.

4.4.3 Nyckeltal

Ett sätt att komprimera information i ekonomiska rapporter är att använda sig av så kallade nyckeltal. Användning av nyckeltal är ett sätt att mäta prestationer i företaget. Dessa kan ersätta mer omfattande information och de kan användas som ett komplement. Vilka nyckeltal som är lämpliga i ett företag beror på företagets strategi. Nyckeltalen ska utgöra mått på de delmål, som företagets strategiska mål brutits ner i vid verksamhetsplaneringen. Måtten eller nyckeltalen kan vara finansiella eller icke-finansiella. Exempel på finansiella nyckeltal är: lönsamhet, räntabilitet och omsättning, medan kundtillfredsställelse och medarbetartillfredsställelse utgör exempel på icke-finansiella nyckeltal.⁷⁸

Ax, Johansson och Kullvén (2002) beskriver ett antal riktlinjer för användning av nyckeltal:⁷⁹

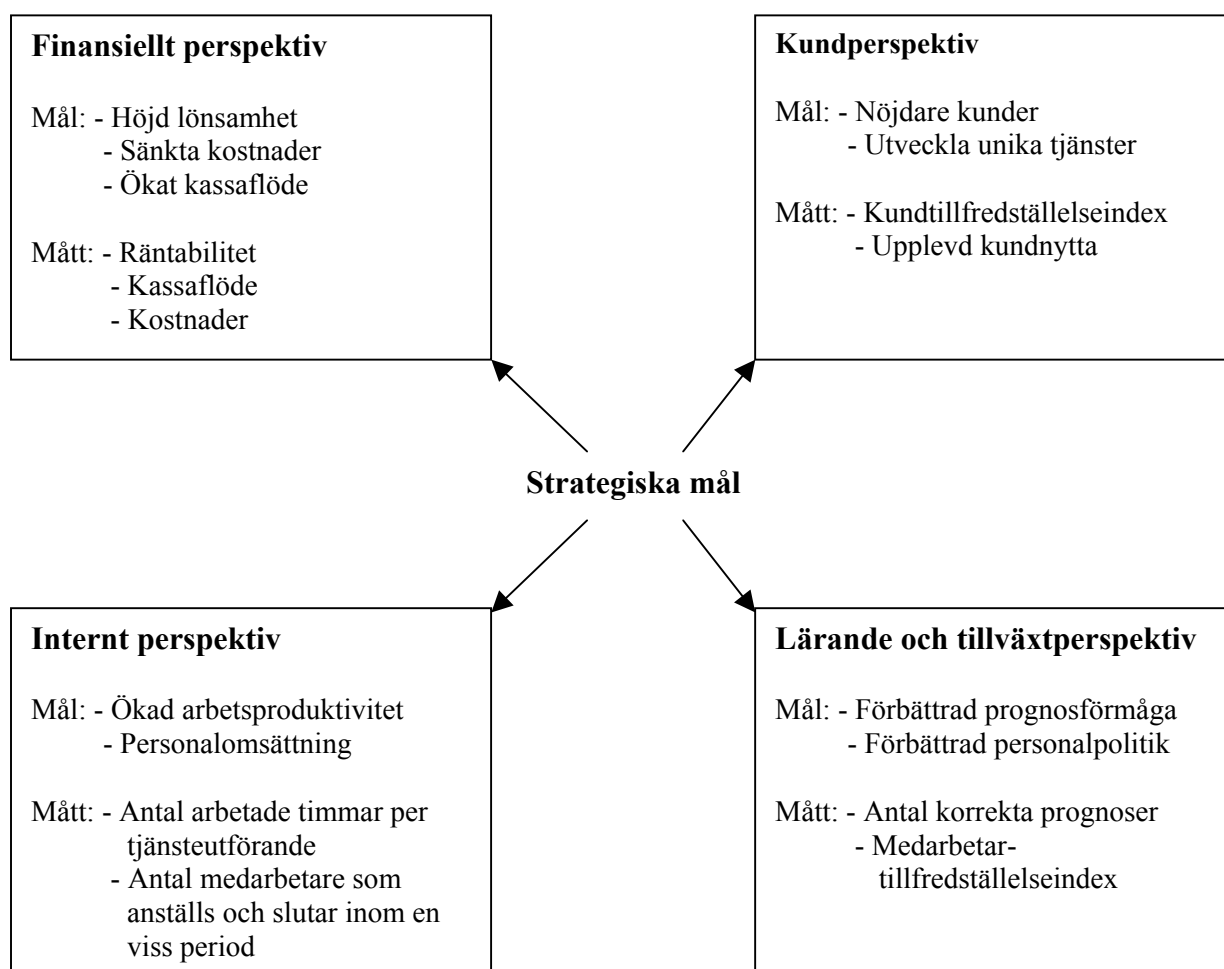
- Nyckeltalen ska vara möjliga att relatera till företagets strategi.
- Nyckeltalen ska vara motiverande.
- Innebörden av nyckeltalen ska förstås av personalen.
- Personalen ska kunna påverka utfallet av nyckeltalen och veta hur de kan påverkas.
- Personalen ska informeras om utfallet av nyckeltalsmätningen.
- Antalet nyckeltal ska inte vara för stort.
- Nyttan med nyckeltalsanvändning ska överstiga kostnaden för den.

4.4.4 Balanserat styrkort

Ett bra verktyg för framtagning och användning av nyckeltal är det så kallade Balanserade Styrkortet. Detta innebär att de delmål, som tagits fram i verksamhetsplaneringen delas in i fyra olika perspektiv. Figuren nedan visar de fyra perspektiven samt exempel på mål och mått inom de olika perspektiven.

⁷⁸ Ax et al. (2002), s. 635-370.

⁷⁹ Ibid., s. 632-635.



Figur 3.3 Det balanserade styrkortets fyra perspektiv⁸⁰

Det finansiella perspektivet speglar företaget ur ägarnas perspektiv och de finansiella krav de ställer på verksamheten. Kundperspektivet ger en bild av kundernas uppfattning av verksamheten. Det interna perspektivet speglar företagets interna verksamhet och företagets interna processer medan lärande och tillväxtperspektivet speglar företagets förmåga att bibehålla sin förmåga till lärande och förändringar.⁸¹

4.4.5 Benchmarking

Benchmarking innebär att företaget, eller olika enheter inom företaget, sätter sin verksamhet i relation till andra företag eller andra delar inom företaget. Jämförelser görs för att ta lärdom av och inspireras av andra, i syfte att förbättra den egna verksamheten.⁸²

⁸⁰ Ax et al. (2002), s. 674, 675.

⁸¹ Ibid., s. 673.

⁸² Ibid., s. 708.

Nedan följer några exempel på objekt som kan jämföras vid benchmarking:⁸³

Tjänster: Innehåll
Utformning
Kunduppfattning

Personal: Belöningsystem
Löner och förmåner

Finansiella aspekter: Intäkter och kostnader
Lönsamhet

Det finns tre olika slag av benchmarking; *Intern benchmarking* innebär att man fokuserar på arbetet som utförs inom företagets enheter, funktioner eller avdelningar. *Konkurrensinriktad benchmarking* innebär att företagets egen verksamhet sätts i relation till konkurrenternas. Även *funktionsinriktad benchmarking* avser jämförelser med externa företag, men inte nödvändigtvis konkurrenter utan även mot andra företag, som anses vara framstående. För funktionsinriktad benchmarking ligger intresset på funktionsnivå, till exempel administration eller marknadsföring. De jämförande företagen kan därför vara verksamma inom olika branscher.⁸⁴

4.4.6 Produktkalkylering

En produktkalkyl är en sammanställning av intäkter och/eller kostnader för ett visst kalkylobjekt i en viss kalkylsituation.⁸⁵ Kalkylobjektet kan utgöras av till exempel produktsortiment, kundgrupper, marknadskanaler och olika typer av tjänster.⁸⁶ För produktkalkyler gäller oftast någon av frågorna ”Vilken produkt eller tjänst är mest lönsam på kort eller lång sikt?” och ”Vilket pris är acceptabelt för den här produkten eller tjänsten i olika situationer?”⁸⁷ Exempel på situationer där produktkalkyler är användbara är prissättning, lönsamhetsberäkning, val av kombination av varor och tjänster som ska produceras och val av tillverkningsvolym.

⁸³ Ax et al. (2002), s. 712.

⁸⁴ Ibid., s. 713-716.

⁸⁵ Ibid., s.165ff

⁸⁶ Samuelson (2001) ,s. 100

⁸⁷ Bergstrand & Olve (2002), s. 44.

Aktivitetsbaserad styrning

En typ av produktkalkylering är den så kallade ABC-kalkylen eller Activity Based Costing. Detta är ett kostnadsidentifierande verktyg etablerad som ett substitut till äldre produktinriktade kostnadsmetoder. Kalkylen togs fram redan 1987 av författarna Thomas Johnson och Robert S Kaplan i deras bok "Relevance Lost".⁸⁸

Kullén väljer i sin avhandling *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv* att istället för ABC-kalkyl, kalla metoden för Aktivitetsbaserad Styrning. Med detta begrepp menar han "en styrning där aktiviteter och det som driver dessa aktiviteter fokuseras".⁸⁹ Eftersom användningsområdet för Aktivitetsbaserad Styrning sträcker sig även utanför kalkylering, har också vi valt att använda detta begrepp.

Vid Aktivitetsbaserad Styrning ses företaget som bestående av en uppsättning aktiviteter. En aktivitet är en arbetsuppgift eller ett arbetsmoment i företaget. Uppsättningen av aktiviteter är unik för varje företag. Outputen från företagets aktiviteter kallas kostnadsdrivare och är ett kvantitativt mått. Kostnadsdrivare är faktorer som driver aktivitetskostnader och som förklarar varför aktivitetskostnader uppgår till vissa belopp. Även uppsättningen av kostnadsdrivare är unik för varje företag.⁹⁰

Arbetet med att bestämma aktiviteter kan ske på flera olika sätt. Enligt Ax, Johansson och Kullén (2002) är det vanligaste sättet att intervjua personalen. Personalen har mest kunskap om vilka aktiviteter som finns, vilka som utförs mest frekvent och vilka som är mest resurskrävande.

Exempel på aktiviteter och kostnadsdrivare i en restaurang:⁹¹

<u>Aktivitet:</u>	<u>Kostnadsdrivare:</u>
Förbereda bord	Antalet förberedelser av bord
Ta beställning	Antal gäster
Ta betalt	Antalet notor

⁸⁸ Rörsted (1990), s. 2.

⁸⁹ Kullén (2004), s. 45.

⁹⁰ Ax et al. (2002), s. 261-269.

⁹¹ Ibid., s. 270.

Aktivitetsbaserad Styrning togs fram med utgångspunkt i tillverkningsföretag, men kan också användas i andra verksamheter. Verktuget är inte bara ämnat för redovisningssyften, utan kan även användas i strategiavseenden. Med en korrekt bild av alla kostnader inblandade i produktionen kan företaget optimera beslut angående prissättning, marknadsföring, budgetering med mera.⁹²

4.4.7 Prissättning

Vilken prissättning ett företag väljer, beror dels på de kostnader som krävs för att ta fram varan eller tjänsten och dels på företagets strategi och positionering. Prissättning av tjänster påverkas i hög grad av kundens uppfattning om värdet av tjänsten.

På en marknad med hög konkurrens kan det vara nödvändigt att anpassa prissättningen till kundens förväntningar och etablerade regler. Prissättningen kan även användas till att styra efterfrågan till vissa tidpunkter eller områden.⁹³

När ett företag ska bestämma sin prissättningsstrategi bör det ställa sig frågorna: ”Hur skapas företagets resultat?, Vilka kostnader har vi?, Hur uppstår våra kostnader?, och Kan vi påverka kundens vilja att betala?”. En viktig del är alltså analysen av kostnadsstrukturen.⁹⁴

4.5 Informella styrmedel/Mindre formaliserad styrning

Oavsett vilket mål företaget har satt upp för sin verksamhet så underlättar det att målkongruens råder inom organisationen. Att individernas och företagets mål överensstämmer kan uppnås genom att den informella strukturen ligger till grund för de formella styrmedel som används. Både externa faktorer, såsom normer och etiska regler, och interna faktorer, exempelvis företagskultur och ledningsstil kan underlätta arbetet mot gemensamma mål inom organisationen.⁹⁵

⁹² Cooper & Kaplan (1988), s. 97.

⁹³ Normann (2000), s. 149.

⁹⁴ Ibid., s. 150,151.

⁹⁵ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 94.

4.5.1 Företagskultur

Företagskulturen visar på handlingssätt och beteendemönster inom organisationen⁹⁶ och är en del av det språk som brukas, institutioner, förekommande vanor och sociala relationer.⁹⁷ En stark företagskultur innebär att det råder en målmedvetenhet bland de anställda. Alla verkar mot att uppnå organisationens mål. De anställda behöver dessutom känna motivation med sitt arbete inom företaget, vilket kan uppnås genom att de erbjuds delaktighet och belöning. En stark kultur utgör en tydlig handlingsstruktur och minskar behovet av styrning och ger på så sätt större möjlighet till maktfördelning.⁹⁸

Beroende på hur djupt företagskulturen studeras framträder olika dimensioner. Lättast att upptäcka är de artefakter som företaget uttrycker och vilka kan utgöras av språkbruk, uniformer, produkter och ritualer. Då man tittar lite närmare på organisationen upptäcks de gemensamma värderingar och handlingsmönster, som brukas. Vid en grundlig studie framkommer även de grundläggande antaganden, som verkar inom företaget. Dessa tas för givna och är djupt förankrade och utgör ett slags självstyre av medarbetarna.⁹⁹

4.5.2 Lärande

Lärande kan innebära förändrat beteende på grund av nya erfarenheter eller som en följd av samspel med omgivningen. Individuellt lärande skiljer sig från organisatoriskt lärande. Det sistnämnda uppstår då lärandet sprids till andra individer i organisationen och de nya kunskaperna och erfarenheterna används i det löpande arbetet. Organisatoriskt lärande innebär en ständig process där företaget förändras, förnyas och förbättras. En förutsättning för att organisatoriskt lärande ska uppstå och lyckas är att det inom företaget råder en kultur som främjar detta fenomen, det vill säga att individerna tillåts att experimentera och uppmuntras att ta initiativ. Erfarenheter, som grund till lärande, är starkare än utbildning.¹⁰⁰

⁹⁶ Ax et al. (2002), s. 86-87.

⁹⁷ Normann (2000), s. 193.

⁹⁸ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 322.

⁹⁹ Ibid., s. 316.

¹⁰⁰ Ax et al. (2002), s. 89.

Kvalitén på lärandet i företaget beror på hur god förmåga att skapa förutsättning för lärandet som existerar. Avgörande för lärandet är vilja och tillfälle. Att tillfälle för lärande skapas beror på organisationen, ledningsformen och kulturen inom företaget där företagskulturer, som präglas av experimentmöjligheter, främjar lärande. Arbetsuppgifterna måste utformas så att medarbetarna känner ansvar, har möjlighet att finna nya metoder och att skapa kontakt med kunder, leverantörer och andra anställda inom företaget.¹⁰¹

Lärande, vilket kan ske genom utbildning, träning, handledning och experiment, leder till kompetensutveckling.¹⁰²

4.5.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap innebär att de anställda får möjlighet att påverka, förutom sitt arbete, även arbetsmiljön, investeringar, anställningsförhållanden etc. Med medarbetarskap tar ledningen tillvara kompetensen hos de anställda och ger dem förtroendet att vara med och påverka. För detta krävs en tydlig ansvarsfördelning och chefer, som är positiva till att dela på ansvaret och är villiga att släppa kontrollen. Med ett starkt medarbetarskap är möjligheten att lyckas med en kund- och marknadsanpassning större.¹⁰³

4.5.4 Kompetensuppbyggnad

I serviceföretag är det viktigt med en tydlig personalidé, vilken innebär en inventering av vilken kompetens medarbetarna har, vilken kompetens man vill ha och hur motivation och utveckling av medarbetarna ska lyckas. Företagets främsta tillgång är medarbetarnas kompetens, vilken är värdeskapande i kontakt med kunden. Affärsidén kombineras med personalidén, för att företaget ska kunna utvecklas och överleva. För att kompetensutveckling ska främjas bör företaget leda, belöna och ta hänsyn till de anställdas intressen, värderingar och behov.¹⁰⁴

Kompetens innebär att ha förmåga att använda kunskap. Kunskapen kan vara knuten till individen eller vara så kallad strukturbunden kunskap (koncept, system och rutiner som är knutet till verksamheten).

¹⁰¹ Hansson (1997), s. 116-117.

¹⁰² Ibid., s. 81

¹⁰³ Ax et al (2002), s. 90

¹⁰⁴ Hansson (1997), s. 29

Förutom kunskap innefattar begreppet kompetens även färdigheter, erfarenheter och perspektiv, värderingar och attityder, kontakter och kontaktnät.¹⁰⁵ Uppbyggnad av kompetens kan ske genom rekrytering, skapande av engagemang och motivation eller genom utvecklingsinsatser.¹⁰⁶

Inom servicesektorn är kunskap av stor betydelse och att utveckla kunskapen inom företaget är ett sätt att leda verksamheten och skapa konkurrensfördelar. Kunskapen om de intressenter som omger företaget är av stor vikt för att skapa ett givande nätverk, vilket innefattar relationen till kunden, leverantören, konkurrenterna och till medarbetarna. Den kunskap, som de anställda besitter, är en värdefull resurs för företaget.¹⁰⁷

Den utbildning som ges de anställda har tre uppgifter. Först och främst ska den ge de tekniska färdigheter som behövs i arbetet, vilket för en hotellanställd kan vara kunskap i hotellets bokningssystem. För det andra ska den anställda förkovras i interaktiva färdigheter, då kundkontakten är av avgörande betydelse för företagets framgång. Till sist bör företagets värderingar genomsyra de anställda så att den enskilde medarbetaren känner sig och ses som en del av helheten.¹⁰⁸

4.5.5 Ledningsstöd

Organisationen speglas av dess ledare. Ledningens sätt att handla, dess attityder, bakgrund och personliga preferenser har stor påverkan på företaget och medarbetarna. Ledningsstilen bör passa ihop med organisationsstrukturen, för att ge optimalt stöd. Det är denna persons vilja att delegera ansvar och beslutsbefogenhet, som bestämmer hur stark kontrollen är uppifrån och vilket stöd som ges till de anställda.¹⁰⁹

En ledare av ett serviceföretag bör vara tydlig vad gäller att bestämma normer och se till att de följs. En viktig egenskap hos ledaren är förmågan att bedöma människor, det vill säga att kunna se vem som brinner för sin uppgift och har en långsiktig ambition inom företaget.

¹⁰⁵ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 276-277

¹⁰⁶ Hansson (1997), s. 92.

¹⁰⁷ Samuelson (2001), s. 812.

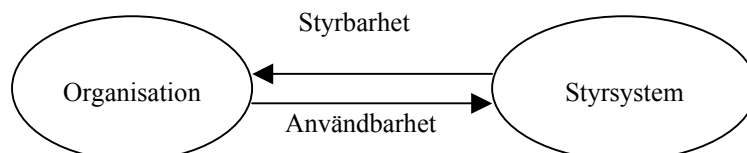
¹⁰⁸ Normann (2000), s. 102-103.

¹⁰⁹ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 95-96, 649.

För en lyckosam förmedling av dessa normer och beteende bör ledaren framhäva goda rollmodeller och själv agera på önskat vis.¹¹⁰

4.6 Organisationsstruktur

Det finns ett ömsesidigt samband mellan organisationen och styrsystemet i företaget.



Figur 3.4 Samband mellan organisation och styrsystem¹¹¹

Ekonomistyrssystemet ställer krav på organisationen i form av styrbarhet. Detta innebär att ansvarsgränserna inom organisationen måste vara klart avgränsade för att styrsystemet ska kunna producera användbar information. Inom de olika ansvarsområdena ställs också krav på fastställande av typ av ekonomiskt ansvar och befogenhet att påverka de resurser, som tillhandahålls inom ansvarsområdet för att uppnå styrbarhet.¹¹²

Organisationens krav på användbarhet gör att styrsystemet måste vara utformat för att passa vald organisationsstruktur. Detta innebär att den ekonomiska styrningen blir förståelig för användarna av informationen och speglar ansvarsfördelningen.¹¹³

4.6.1 Organisationsform

Den formella organisationsformen är den som kan utläsas av ett organisationschema. Den formella strukturen visar på rådande relationer och beslutsvägar. För att förstå den formella organisationsformen kan det underlätta att även beakta företagets informella organisation, vilken kan se annorlunda ut. Den informella strukturen beskriver i vissa fall andra kommunikations- och beslutsvägar som vuxit fram och kan vara betydande för organisationen.¹¹⁴

¹¹⁰ Normann (2000), s. 202-203.

¹¹¹ Samuelson (2001), s. 77.

¹¹² Ibid., s. 97.

¹¹³ Ibid., s. 100.

¹¹⁴ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 97.

I det vertikala perspektivet består företaget av flera organisatoriska nivåer, det vill säga en hierarki av enheter. Ekonomistyrningens roll är att överordnade enheter styr och kontrollerar underordnade med hjälp av olika verktyg, såsom budget och belöningsystem. Med en vertikal styrprocess ställer ägarna krav för verksamheten på ledningen, som sedan bryts ner till enhets- eller individnivå och bildar ansvarsenheter.¹¹⁵ Det finns flera sätt att organisera företag enligt det vertikala perspektivet. I en funktionsorganisation är enheterna indelade efter arbetsuppgift medan enheterna i en divisionsorganisation är självständiga och fungerar som företag i företaget.¹¹⁶

4.6.2 Ansvarsfördelning

För en effektiv ansvarsfördelning krävs det möjlighet att påverka inom ansvarsområdet och befogenhet för detsamma. De vanligaste typerna av ekonomiskt ansvar är lönsamhetsansvar, resultatansvar, intäkt- eller bidragsansvar och kostnadsansvar.

Saknar enheten befogenhet att påverka sitt kapital är resultatansvar ett lämpligt alternativ för ansvarsfördelning. Resultatansvaret kan mätas, såsom skillnaden mellan intäkter och kostnader eller genom att sätta resultatet i relation till intäkterna, så kallad vinstmarginal. För ytterligare kontroll kan enheten ansvara för resultatet i förhållande till kapitalposter, som ligger inom befogenhetsområdet. Exempel på det är kapitalomsättningshastighet och lageromsättningshastighet.

Kostnadsansvar ställs på enheter som inte kan påverka intäkterna för sin verksamhet. Denna ansvarsfördelningsform förekommer vanligen inom administrativa enheter och enheter för forskning och utveckling. Uppföljningen av de faktiska kostnaderna görs mot förut kalkylerade standardkostnader och därefter görs en avvikelseanalys och utvärdering av ansvarsenheten.¹¹⁷

¹¹⁵ Ax et al. (2002), s. 74ff.

¹¹⁶ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 148ff.

¹¹⁷ Ax et al. (2002), s. 83ff.

4.6.3 Belöningsystem

Syftet med belöningsystem är att motivera de anställda att verka för att företaget uppnår uppsatta mål. Det gäller för företaget att hitta sätt att belöna sina medarbetare som även gynnar de individuella målen, det vill säga att uppnå målkongruens, och ge belöning som individen inte kan uppnå utan att vara en del av organisationen. Ett effektivt belöningsystem stödjer företagets strategi genom att de anställda gör det som mäts, företaget belönar det som görs, det som belönas räknas och till sist, för att sluta kedjan, det som räknas mäts.¹¹⁸

Grunden för belöning har traditionellt varit finansiella mått, såsom räntabilitet på kapital. Dock har dessa tenderat att verka kortsiktigt, vilket har gjort att utvecklingen har gått emot att belöningen baseras på icke-finansiella mått, eller en kombination av finansiella och icke-finansiella, för att främja långsiktigt tänkande.¹¹⁹

Belöningen kan baseras på dels enhetens resultat och dels företagets som helhet. Detta för att belöningen i så hög grad som möjligt bör vara kopplad till resultat och beslut som kan påverkas.¹²⁰ Påverkbarheten på de beslut om handlingar, som ligger till grund för belöningen, bör vara utgångspunkten för alla belöningsystem. Detta för att belöningen ska fungera som incitament för den anställde, vilket är meningen med belöningsystemet och målet för företaget.¹²¹

4.6.4 Beslutsprocesser

Beslutsprocesserna inom företaget bör vara målinriktade. Rationella beslut fattas utefter klara mål och efter en identifiering av alla möjliga handlingsalternativ och dess konsekvenser och val av det alternativ med högst grad av måluppfyllelse.

På grund av brist på tid och resurser är det inte alltid möjligt att fatta optimala beslut, utan människan nöjer sig med att uppnå satisfierande beslut. Ett sätt att styra organisationen är att påverka beslutsprocessen. Det mål, som satts upp för organisationen, berättar om vilka frågor som bör beslutas om och även vilka saker som ligger utanför ansvars- och beslutsområdet.

¹¹⁸ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 494, 565.

¹¹⁹ Ibid., s. 565.

¹²⁰ Ibid., s. 640.

¹²¹ Samuelson (2001), s. 111.

Hantering av den information som ges till beslutsfattarna är ett effektivt styrmedel, då det är upp till ledningen att hålla viss information tillgänglig eller ej, allt efter vilka handlingsalternativ som är önskvärda att tas i beaktning.¹²²

¹²² Bruzelius & Skärvad (2000), s. 25-26, 348ff.

5 Empiri

I detta kapitel sammanställer vi informationen som vi har samlat in genom intervjuer med Elite Hotel Strandbaden Falkenberg, Elite Hotel Savoy Malmö, Elite Stadshotellet Luleå, Elite Stadshotellet Västerås och huvudkontoret i Stockholm (se bilaga 1-4). Vi fokuserar på Strandbaden och Elite. Informationen från intervjuerna kompletteras med primärdata från de observationer vi gjort under våra besök på hotellen inom Elite och sekundärdata från broschyrer utgivna av företaget.

5.1 Bakgrund

5.1.1 Elite Hotels of Sweden

Hotellkedjan Elite Hotels of Sweden har sitt huvudkontor samt ursprung i Stockholm. Den startades som en studentägd stiftelse, vilken hanterade studentbostäder, och expanderade till en hotellkedja med hjälp av den nuvarande ägaren Bicky Chakraborty. Kedjan växte under sjuttioalet och 1980 bildades aktiebolaget SSRS Holdings, som drev kedjan vidare och började förvärva hotell runtom i Sverige. Detta lade grunderna till det företag som idag äger 18 hotell från Malmö i söder till Luleå i norr.¹²³ Elite driver stadshotell med fokus på att ge gästen en totalupplevelse med en känsla av tradition, kvalitet och flärd.

De 18 hotell som ingår i hotellkedjan är organiserade som resultatenheter. Därför är behovet av samordning inom företaget stort varför flera centrala funktioner binder samman enheterna. Elite använder sig av ett centralt bokningssystem, förmånskort, samt olika lojalitetsprogram. Kedjans centrala bokningssystem underlättar planeringen för och hanteringen av trogna kunder, som kan boka rum på valfritt Elite hotell via hemsidan. Man kan via hemsidan även registrera sig och få information om pågående kampanjer via e-mail. Centralt kan gästerna erhålla ett ”Skanplus”¹²⁴ kort. Kortet erbjuder förmåner i form av upp till 50 procent rabatt på ordinarie hotellpris, samt den sjätte natten på hotellet gratis. Kortet är dock inte unikt för Elite utan ingår i ett samarbete med fem andra nordiska hotellkedjor. Kortet kan användas på över 170 hotell i Norden.

¹²³ Persson (2001), s. 49.

¹²⁴ <http://www.elite.se/frame.aspx?p=skanplus.htm> (2005-05-10).

Elite har även ett eget lojalitetsprogram där kunder tjänar poäng, vilka kan användas som rabatt på framtida besök. Poängen intjänas vartefter de besöker ett Elitehotell. Poäng kan även intjänas vid beställning av mat och dryck på hotellens restauranger och barer, samt vid telefonanvändning och utnyttjande av rummets minibar.

De priser som Elite sätter baseras på konkurrenternas prissättning och rådande branschförhållande. Då det är befogat kan priserna ändras, om ett högre kundvärde kan levereras. En del av Elites gäster har så kallade Hotell Express-kort, vilket innebär att de får rabatt och betalar endast halva priset vid bokning inom 24 timmar.

5.1.2 Strandbaden

Strandbaden ägs, liksom alla hotell inom kedjan, av Elite. Strandbaden står på samma plats idag som när det byggdes på 1930-talet, det vill säga på Skrea strand i Falkenberg. Hotellet har varit en viktig del av Falkenbergs historia och bidrar än idag till stadens turism och är även ett ledande konferenshotell.¹²⁵

Strandbaden har 135 rum. Prissättningen på rummen varierar beroende på om de har utsikt mot parken eller över stranden. Hotell Strandbadens hotelldirektör har en lång erfarenhet inom hotell- och restaurangbranschen. Strandbadens ekonomichef är civilekonom med inriktning mot Service Management och har tidigare jobbat som projektledare och började på Strandbaden som sommararbetare. När den tidsbegränsade tjänsten var avslutad blev hon erbjuden tjänsten som ekonomichef, vilken hon tillträdde för ett och ett halvt år sedan.

Strandbaden är i första hand ett konferenshotell. Större delen av året hyr de ut konferenslokaler och säljer konferenspaket, vilket är ett sätt att knyta konferensföretag till hotellet. Däremot domineras storhelger, högtider och sommaren av privatgäster. Hotellens geografiska placering bidrar till en stor säsongsvariation. Under sommarmånaderna upplever hotellet ökad beläggning mycket på grund av att Falkenberg är en populär semesterstad vid denna tidpunkt.

¹²⁵ <http://www.elite.se/frame.aspx?p=hotell.htm> (2005-04-25).

Strandbaden marknadsför sig främst mot konferensgäster och företag, men även begränsat mot affärsresenärer och weekendgäster. Strandbaden använder sig av speciella weekendpaket och extra erbjudanden för att öka beläggningen under lågsäsongen. Eftersom Falkenberg är en sommarstad är turismen begränsad under vinterhalvåret och därmed vid semestertillfällen, såsom sportlovsveckan. Annonseringen inför dessa perioder sker genom resebyråer, som anordnar paketresorna, samt via diverse tidningsannonser. Strandbaden erbjuder även paketresor för golfare i samarbete med Flädje Golfklubb. Strandbaden försöker även locka lokalbefolkningen att besöka restaurangen genom att annonsera veckans lunchmatsedeln i lokaltidningar i området kring Falkenberg.

Som nämnts tidigare riktar Strandbaden majoriteten av sin marknadsföring till konferensgäster. Hotellet tjänar mest på skräddarsydda konferenspaket, som säljs till företag. Dessa paket används främst till att knyta kontakter och forma förhållanden med konferensföretag, men paketen lockar inte bara gäster till konferenslokalerna, utan även till hotellet och restaurangen. Kontakterna sker antingen via hotelldirektören, via annonser i dags- och fackpress eller via resebyråer, som erhåller provision för förmedlade kundkontakter. Strandbaden drar även nytta av att vara en del av hotellkedjan Elite, som är medlemmar i organisationen Svenska Möten.¹²⁶ Marknadsföring och annonsering styrs, samordnas och godkänns främst genom en central enhet på huvudkontoret i Stockholm. Hotellen har dock i viss utsträckning möjlighet att själva utforma sin marknadsföring och välja samarbetspartners.

Strandbaden har en rad olika samarbetspartners i och kring Falkenberg. Inom hotellets område har kontakter etablerats med badhuset Klitterbadet och glasscaféet på stranden. Det kommunalägda badhuset Klitterbadet ligger precis intill hotellet och de båda parterna har kommit fram till ett samarbete, vilket ger gästerna på hotellet gratis inträde. Samarbetet med glasscaféet är referensbaserat, båda parterna rekommenderar varandra för kunderna och Strandbaden brukar även nämna caféet i sitt informationsblad. Vid full beläggning har Strandbaden även samarbete med hotell inne i Falkenberg.

Strandbaden utsätts för en del konkurrens från andra hotell och konferensanläggningar i trakten. Hotellet känner av en del konkurrens från de övriga hotellen i Falkenberg men har bra relationer till dem och de försöker samarbeta i den mån det går.

¹²⁶ <http://www.konferensportalen.se/> (2005-05-10).

De huvudsakliga konkurrenterna är andra konferensanläggningar i Tylösand och Varberg. Strandbaden använder sitt geografiska läge, pris, antal stjärnor (tre), samt att de är ett porrfrött hotell för att konkurrera.

Samtliga hotell inom Elitekedjan har en rad gemensamma leverantörer. Produkter som köps in från de gemensamma leverantörerna är exempelvis vin, sprit och tobak. Vidare är utformningen av porslinet som används detsamma på alla hotellen inom kedjan. Lakanen som används kommer från tvätterier, vilka även de är gemensamma för hotellen.

Eftersom många av inköpen sker centralt är det således svårt för Strandbaden att påverka valet av leverantörer. Elite och de olika enheterna har alla ett intresse av att pressa priserna och i vissa fall kan Strandbaden använda sig av lokala leverantörer, exempelvis vid inköp av fisk till restaurangen. Elite jobbar nu med ett projekt där målet är att alla hotellen inom kedjan ska få gemensamma matleverantörer.

5.2 Affärsidé och strategi

Elitekedjan är kundorienterad och använder sig av de olika hotellens styrkor (se nedan). Elite publicerade sina strategiska mål i samband med sin årsrapport, och de lyder:

”Vårt mål är att våra gäster ska känna sig ompysslade och att miljön ska kännas ombonad. Som ett vardagsrum – men mer flärdfullt.”¹²⁷”

Elites affärsidé är att driva hotellen som traditionella ”stadshotell”¹²⁸ i svenska storstäder med fokus på tre nyckelord: Tradition, Kvalitet och Flärd¹²⁹. I detta avseende positionerar de sig till en viss kundgrupp, som söker något utöver det vanliga. Elite strukturerar hotellen i enlighet med sina strategiska mål men utnyttjar också deras styrkor. Varje hotell inom Elitekedjan är mellan tre och fem stjärniga, ligger välplacerade inom större städer och är präglade av kvalitet.

¹²⁷ Elites årsredovisning 2004.

¹²⁸ Intervju, ekonomichef, Elite.

¹²⁹ <http://www.elite.se/> (2005-04-26).

Samtliga hotell, som vi kontaktade, hade en mycket positiv syn på Elite, såsom hotellkedja, och värderade samarbetet. Hotellen ansåg att de drog fördelar såsom enklare inköpfungfarande, konkurrenskraft genom ett väletablerat namn och rykte, samt mer trogna gäster. Ett hotell beskrev samarbetet som ”frihet under ansvar”.¹³⁰

Strandbaden avviker från Elites inriktning på stadshotell. Trots att Strandbadens affärsidé är i enlighet med Elite så positionerar de sig som ett konferenshotell. Verktyg som strategiska mål och verksamhetsplanering stämmer överens med Elite. Strandbaden anser att kedjan är väletablerad och de, liksom de övriga hotellen, kan använda sig av kedjans storlek. Strandbaden menar att fördelarna överväger nackdelarna vad det gäller samarbetet med kedjan jämfört med att vara ett fristående hotell och de känner sig stolta av att associeras med Elite. De ser det som en trygghet eftersom att det alltid finns någon som backar upp dem.

5.3 Formella styrmedel

5.3.1 Budgetprocessen

Budgetarbetet börjar med att ekonomiansvarig på Strandbaden i november får direktiv från huvudkontoret. Direktiven avser en prognos för framtiden vad gäller exempelvis marknadstillväxt och prisutveckling. Information ges även avseende vilken kostnads massa som hotellet får förbruka, för att denna inte ska överstiga föregående års. Utifrån dessa direktiv utarbetar ekonomiansvarig en budget. Budgeten baseras vidare på snittpris efter att en uppskattning gjorts över hur många rum som kommer att hyras ut och vilka intäkter dessa genererar. Logiprognoser baseras i första hand på uppgifter från föregående år och kompletteras med aktuellt statistiskt material och konjunkturprognoser.

Strandbadens budget är uppdelad på tre delar; hotell, restaurang och övrigt, en mindre del, som är kopplad till fastigheten. Arbetet med budgeten diskuteras inte med de andra hotellen inom kedjan. Däremot kan ekonomiansvarig på Strandbaden samtala med kontrollern som ansvarar för region syd. Gemensamma budgetmallar används för hela hotellkedjan. Vid årsskiftet skickar Strandbaden sin budget till huvudkontoret för godkännande.

¹³⁰ Intervju, försäljningschef, Savoy.

När budgeten godkänts läggs den in i hotellets system och blir underlag för avstämningar och rapporter under året. Budgeten är fast för hela året.

Budgetprocessen är liknande för alla hotellen inom Elitekedjan. Således är förloppet för utformningen av budgeten även densamma för Savoy, Elite Stadshotellet Luleå och Elite Stadshotellet Västerås. Utifrån direktiv från huvudkontoret sammanställs budgeten, som sedan skickas till huvudkontoret för godkännande.

5.3.2 Intern redovisning

Alla hotell inom Elitekedjan använder sig av två gemensamma system, Fidelio och Scala. Fidelio är ett affärssystem och Scala är ett bokföringssystem, som används för att registrera de dagliga transaktionerna.

Den ekonomiansvariga på Strandbaden har en helhetssyn över anläggningen. Hotellet och restaurangen är skilda kostnadsenheter, vilka är delansvariga för att de uppnår den uppställda budgeten för perioden. Strandbaden är således uppdelade på två enheter, vilket är standard för Elite. Hotellen har vanligtvis fler enheter, exempelvis bar, för vilka separata rapporter ska upprättas. Strandbaden ska kontinuerligt sammanställa och överlämna rapporter med nyckeltal till huvudkontoret avseende den löpande verksamheten. Varje dag tas en omsättningsrapport fram. Rapporter sammanställs även veckovis. Veckorapporterna, som innehåller information, i form av nyckeltal, om enhetens försäljning, skickas till huvudkontoret och jämförelser görs angående exempelvis antal arbetade timmar och antal uthyrda rum.

En gång i månaden sammanställs omsättningsrapporterna och ett månadsbokslut upprättas. Vid månadsbokslutet ska Strandbaden utforma en resultatrapport och en balansrapport. Hotellenheten gör jämförelser av antal uthyrda rum i relation till den uppställda budgeten. Även restaurangenheden gör jämförelser, för att analysera hur väl utfallet stämmer överens med budgeten.

Om skillnader uppstår mellan budgeten och resultaten för perioden upprättas avvikelseanalyser för att få förklaringar till skillnaderna som uppstått. Eventuella orsaker kan vara att hotellet genomgår en renovering eller att Strandbaden befinner sig i högsäsong.

Rapporterna, som sammanställs och upprättas vid månadsbokslutet, skickas tillsammans med avvikelseanalysen till huvudkontoret. Efter att huvudkontoret granskat rapporterna från Strandbaden och de övriga hotellen i kedjan och jämfört de olika enheternas resultat skickas ett sammandrag ut till hotellen. Det innehåller information om de övriga hotellens situation vad gäller exempelvis nyckeltal för verksamheterna såsom beläggning, logiintäkter jämfört med antal möjliga rum som kan hyras ut och genomsnittspriser. Strandbaden har även nyckeltal för internt bruk, som exempelvis antal frukostgäster per arbetad timme.

Även rapporteringskravet är detsamma för samtliga hotell inom kedjan. Veckovis ska rapporter, innehållande upplysningar om enhetens försäljning, skickas till huvudkontoret. Varje månad upprättar varje hotell ett månadsbokslut. Veckorapporterna och månadsboksluten används, som tidigare nämnt, för att göra jämförelser mellan hotellen.

5.3.3 Benchmarking

Elite gör jämförelser mellan hotellen inom kedjan. Hotellenheterna analyseras och jämförs främst genom de vecko- och månadsrapporter som varje enhet överlämnar till huvudkontoret. Analyser görs även av Elite i relation till andra hotell. Dessa jämförelser görs i två aspekter, dels genomsnittspris och dels beläggning. Dock har sådana jämförelser försvårats sedan en del stora kedjor, som exempelvis Scandic, tagits upp av börsen och inte längre offentliggör den information som behövs.

5.4 Informella styrmedel/Mindre formaliserad styrning

5.4.1 Företagskultur och medarbetarskap

Företagskulturen inom hotellkedjan Elite präglas av VD Bicky Chakraborty och hans ledarstil. Chakraborty leder företaget genom väl utarbetade rutiner för ekonomisk styrning och kontroll, såväl som utformning av hotellen och mötet med gästen. Vi vårt besök på Strandbaden var upplevelsen av ett kvalitativt hotell stark och att de anställda upplevde en hård styrning från och respekt för ledningen.

Strandbadens företagskultur är i stort sätt präglad av hotelldirektören. Enligt de anställda är hon en enkel och strävsam person. Hotelldirektören jobbar lite drygt tolv timmar per dygn på vardagarna, samt ett antal timmar under helgerna. Strandbadens organisation uppfattas som platt, det vill säga med få beslutsnivåer och korta avstånd emellan dessa, och personalen uppmanas att ha en öppen konversation med varandra. Samarbetet sker över avdelningsgränserna och etablerar på så sätt en samarbetsanda präglad av gemenskap istället för separation. Hotelldirektören använder inte bara formella möten utan föredrar istället löpande diskussioner mellan anställda. Problemlösning sker därför löpande och mer informellt.

Alla investeringsbeslut inom hotellkedjan fattas av VD Bicky Chakraborty, dock har hotelldirektörerna på de olika hotellen möjlighet att ge förslag på investeringar. Resultatenheterna, vilka utgörs av de olika hotellen, har begränsad frihet att utforma sin verksamhet beroende på de krav som ställs på bland annat ekonomisk information och den estetiska utformningen av miljön.

Skyltning

Hotellkedjan Elite har flera specifika krav på sina hotell vad det gäller skyltning av namnet Elite. Den övergripande regeln är att all skyltning, som innehåller hotellets namn, ska även inkludera hotellkedjans namn. Detta innebär att allt från broschyrer och porslin ner till tändsticksaskar, ska innehålla kedjenamnet. Meningen med detta är att alla gäster ska associera de individuella hotellen med hotellkedjan Elite. Hotellen ser dock inte detta som något negativt. De anser att de kan dra nytta av att vara associerade med Elite, exempelvis i form av mer trogna kunder.

5.4.2 Lärande och kompetensuppbyggnad

Strandbadan använder sig i en begränsad mängd av kompetensutveckling. De olika avdelningarna har olika krav på personalens kunskap och kompetens, vilket innebär att kraven skiljer sig åt. Hotellets timanställda personal har dock inte möjlighet att delta i vidareutbildning. Hotellets restaurangavdelning har till exempel krav på matlagingsutbildning och erbjuder även kurser inom livsmedel samt vinprovningar.

Personalen i receptionen har kunskapskrav på de system som används, samt säljstöd eftersom de är ansvariga för att i viss utsträckning behandla kundregister med mera.

5.4.3 Ledningsstöd

På koncernnivå är det VD Bicky Chakraborty som leder verksamheten enligt en centraliserad ledningsfilosofi. På enhetsnivå, vad gäller Strandbaden, är det hotelldirektör Lotta Ericsson som är ansvarig för ledningen. De två ledarna kommunicerar tydligt riktlinjer och önskvärt arbetssätt inom sina respektive ansvarsområden, om än att de är olika till sin struktur.

5.5 Organisationsstruktur

5.5.1 Organisationsform och ansvarsfördelning

Hotell Strandbaden har sedan maj 2000 ingått i hotellkedjan Elite Hotels of Sweden. Ägandet av Strandbaden är detsamma som vid samtliga av Elites hotell, det vill säga att Elite äger hotellen fullt ut och behandlar dem som resultatansvarsenheter. Resultatenheterna arbetar i frihet under ansvar med tydliga riktlinjer för verksamheter, till exempel vad gäller ekonomiska ramar, skyltning och utformning av miljön.

Organisationsstrukturen inom Strandbaden upplevs inte som hierarkisk av de anställda utan som en platt organisation där alla samarbetar (se bilaga 5). Hotellet har 47 heltidsanställda varav 16 är män. Vidare är Strandbaden uppdelat på två delar, hotellet och restaurangen. Det är dock inte alltid så att restaurangavdelningen ses som en del av verksamheten. Vissa hotell outsourcar denna del till entreprenörer och ser det som ett samarbete. Strandbaden är vidare uppdelat i underavdelningar. Inom restaurangen skiljer man mellan köket och serveringen. Varje avdelning har en ansvarig, som samordnar inköpen och schemalaggningsen. Hotellet har också två underavdelningar, receptionen och städavdelningen. Receptionen styrs av hotelldirektören medan städavdelningen styrs av en husmor, som ansvarar för schemalaggningsen. Samarbete sker dock över gränserna mellan underavdelningarna för att hålla kostnaderna nere. Strandbaden har tidigare haft en anställd säljare, som ansvarade för försäljningen av konferenspaket. Denna tjänst ersattes med en gemensam tjänst för alla hotellen inom kedjan, som i sin tur ersattes av säljare inom varje region. Strandbaden använder sig även av utomstående resebyråer.

Elitekedjan delar upp sina enheter i form av resultatansvarsenheter. Varje enhet inom kedjan utgår ifrån en budget som de själva utformar men som måste godkännas av ledningen. De har däremot ingen möjlighet att påverka sitt kapital.

5.5.2 Belöningssystem

Strandbaden har ett belöningssystem, som baseras på deras uppnådda mål. Utifrån deras resultat och om de klarat av kraven från den uppställda budgeten, tilldelas varje heltidsanställd en viss procent av det belopp med vilket enheten överstigit budgeten.

Savoy och Elite Stadshotellet i Västerås har samma belöningssystem som Strandbaden. Eftersom budgeten grundas på antal arbetade timmar skiljer sig belöningen åt mellan olika hotell. Inom Elitekedjan använder dock inte alla hotellen samma belöningssystem. Av de hotell som vi har intervjuat saknade Elite Stadshotellet i Luleå belöningssystem.

6 Analys

I detta avsnitt analyserar vi den information vi insamlat och presenterat. Informationen analyseras utifrån den ekonomistyrningsmodell vi redogjorde för i vårt teorikapitel. I kapitlet analyserar vi således hur Strandbaden och Elite har utformat sin ekonomistyrning i jämförelse med hur ekonomistyrningen är formulerad i teorin.

6.1 Vision och affärsidé

Vision är ”ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd för företaget”. Företagets affärsidé anger avsikten med dess verksamhet och vilken produkt eller tjänst som erbjuds kunden.¹³¹ Inom kedjan kännetecknas hotellen av en egen speciell miljö, som skiljer sig mellan hotellen. Utifrån byggnaden har varje hotell sin egen prägel. Gemensamt för hotell inom kedjan är att krav ställs på kvalitén på tjänsterna. Elites affärsidé är att bedriva en hotellkedja med hotell i svenska storstäder.

Utifrån våra fallstudier framgår det att det inte finns någon specifik vision eller affärsidé utformad för de enskilda hotellen. Hotellen inom kedjan har huvudsakligen den vision och affärsidé som Elite förmedlar och alla hotellen följer således samma riktning. Detta skiljer sig från våra ursprungliga föreställningar om kedjan och de hotell som ingår. Vi fick uppfattningen att de enskilda hotellen präglades av självständighet. Istället framgår att det att hotellen inom kedjan i stor utsträckning följer Elites riktlinjer.

Vi anser inte att det föreligger något problem i att Strandbaden följer Elites riktlinjer. Detsamma gäller för de övriga hotellen inom kedjan. Enligt vår mening behöver de enskilda hotellen inte ha en egen utformad vision eller affärsidé. Eftersom hotellen tillhör samma kedja ser vi det som något positivt att alla hotellen eftersträvar samma vision, samt att hotellen har en enhetlig affärsidé. Om varje hotell hade haft en vision eller affärsidé, som var specifik för just det hotellet, anser vi att risken finns att de eftersträvar olika mål. För Elitekedjan som helhet skulle detta kunna leda till problem. Vi anser således att fokus mot en gemensam vision och affärsidé är viktig för att kedjan ska kunna växa och utvecklas.

¹³¹ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 114, 117ff.

6.2 Strategi

Strategin för företaget omfattar en plan för på vilket sätt det ska uppnå affärsidén och sina mål. Med hjälp av sin strategi åsyftar företaget att skapa konkurrensfördelar och förbättra sin position mot kunden.¹³² Elite själv formulerar sina strategiska mål på följande sätt:

*”Vårt mål är att våra gäster ska känna sig ompysslade och att miljön ska kännas ombonad. Som ett vardagsrum – men mer flärdfullt.”*¹³³

Vi anser att Elites strategiska mål är mer av en vision. Några konkreta strategiska mål för Elite, Strandbaden och de övriga hotellen inom kedjan har vi inte funnit. I teorin nämner vi att koncernstrategi och affärsområdesstrategi är av intresse för vår studie. Emellertid anser vi att dessa saknas i verksamheten. Vi tror att klart formulerade strategiska mål skulle vara positivt för hotellkedjan, genom att delmål lättare skulle kunna upprättas. Utan strategiska mål är det svårt att formulera delmål för verksamheten. Vi anser att detta försvårar Elites, och hotellen inom kedjans, arbete vad gäller upprättandet av exempelvis budgetering och nyckeltal eftersom dessa aktiviteter bygger på utformade delmål (se avsnitt 5.3 Verksamhetsplanering).

6.3 Verksamhetsplanering

Vid verksamhetsplaneringen bryts de strategiska målen ner i delmål. Delmålen utgör vidare grunden för hur företagets verksamhet ska bedrivas.¹³⁴ Utifrån fallstudierna är vår uppfattning att Elite ger klara riktlinjer för hur arbetsprocessen ser ut för specifika aktiviteter. Exempelvis finns klara direktiv för hur budgetarbetet och rapporteringsprocessen ska utföras och dessa är utformade på samma sätt för alla hotellen. Vi återkommer till budget- och rapporteringsprocessen senare.

Hotellen inom kedjan utgår till största delen ifrån prognoser, som de blir tilldelade av huvudkontoret, när delmål upprättas. Således utformar inte hotellen själv några specifika delmål, som endast gäller just det hotellet. Vi anser att Elite genom ett sådant förfarande inte utnyttjar hotellens fulla potential. Det är positivt att alla hotellen har klar målsättning, men vi anser att hotellen själva har störst insikt i och är medvetna om sin situation.

¹³² Samuelson (2001), s. 148.

¹³³ Elites årsredovisning 2004.

¹³⁴ Ax et al. (2002), s. 60.

Således tror vi att friare händer skulle främja hotellen och deras utveckling. Vi anser att egenutformade, klara delmål, skulle öka motivationen bland de anställda och således gynna hotellkedjan som helhet.

6.4 Formella styrmedel

6.4.1 Budgetering

Budgeteringsprocessen sker enligt uppbyggnadsmetoden eller bottom-up-metoden. Strandbaden får direktiv från huvudkontoret i november, som avser en prognos för det kommande året vad gäller exempelvis marknadsstillväxt och prisutveckling. De får också ett tak för årets kostnader. Utifrån dessa direktiv utarbetar Strandbadens ekonomichef ett budgetförslag för varje avdelning inom enheten, som sätts ihop till en budget och som sedan godkänns av huvudkontoret. Denna metod för budgeteringsprocess ger, enligt teorin, utrymme för kreativitet och engagemang. Teorin varnar dock för att metoden är tidskrävande och att det kan vara svårt att enas om en slutlig budget. I Strandbadens fall verkar detta inte vara något problem. Enheten är lagom stor för att budgeten ska kunna upprättas av en person och samarbetet med huvudkontoret verkar vara positivt och utan oklarheter och oenigheter vad gäller budgetarbetet.

Hotell Strandbaden använder sig av en fast budget som upprättas i början av året och som inte ändras även om förutsättningarna skulle ändras. Alternativet till denna fasta budget skulle vara reviderad budget eller rullande budget. Med tanke på den relativt beständiga efterfrågan som råder på konferenser, restaurang och hotellbeläggning anser vi att detta är ett bra alternativ för Strandbaden. Den säsongsvariation som förekommer är förutsägbar och kan tas hänsyn till i budgetarbetet. Den fasta budgeten ger också fasta riktlinjer för organisationen att sträva efter under året.

Vi ser en stor nackdel i att taket för kostnaderna bygger på föregående års budget då detta medför en risk för minskad fokus på kostnader. Företag bör ständigt sträva efter och undersöka möjligheter att sänka sina kostnader. Kostnader utgör grunden för prissättning och påverkar lönsamheten. Det finns flera ekonomistyrningsverktyg att ta hjälp av för att öka fokus på kostnader. Vi återkommer till dessa senare.

Budgeten är alltså en resultatbudget som beskriver intäkter och kostnader. Budgeten består av tre delar, en för restaurangen, en för hotellet och en del för fastighet med mera. Eftersom dessa tre delar inom verksamheten är relativt olika och är enskilda resultatenheter, anser vi att denna uppdelning är bra. Vi anser dock att budgeten bör innehålla en del, som tar hänsyn till interaktioner mellan de olika delarna.

Teorin förespråkar att budgeten delas in i delbudgetar, som försäljningsbudget, investeringsbudget, resursbudget etcetera. Detta sätt har man inte använt sig av inom Strandbaden, vilket vi anser vara en brist. Med tanke på att företaget är personalintensivt och även relativt kapitalintensivt, då stora investeringar ligger i företagets byggnader, anser vi att framförallt personalbudget och investeringsbudget skulle vara bra hjälpmedel för verksamheten.

En viktig del i budgetarbetet är, som vi nämnt tidigare, budgetuppföljningen. Denna process är väl utvecklad hos Elite. Varje månad skickas en rapport till huvudkontoret, som innehåller avvikelser i förhållande till budget, samt eventuella orsaker till avvikelserna. Varje enhet lägger stor vikt vid analysen av avvikelserna och framförallt vid orsaken till att de har uppkommit. Även huvudkontoret drar nytta av avvikelserrapporterna och gör jämförelser mellan de olika hotellen, för att sedan ge feedback. På detta sätt uppnås de syften, som vi angivit i teoriavsnittet att budgetuppföljningen bör ha.

6.4.2 Intern redovisning

När det gäller den interna redovisningen i Elite, är det framförallt huvudkontoret som behöver information om de olika hotellen inom kedjan. Den rapportering som sker är starkt reglerad från huvudkontoret. Färdiga mallar ska fyllas i med information och resultat och skickas in med bestämda mellanrum. Med hjälp av dessa underlag följer huvudkontoret upp verksamheten i de olika enheterna och kan ta ställning till strategiska beslut. Eftersom vi inte har tillgång till dessa mallar, har vi svårt att ta ställning till uppbyggnaden av rapporteringssystemet.

Vi kan dock konstatera att både Strandbaden, de övriga hotellen som vi varit i kontakt med och huvudkontoret verkar anse att systemet fungerar bra och att de får den feedback de önskar.

6.4.3 Nyckeltal och Balanserat styrkort

Användning av nyckeltal är ett sätt att mäta prestationer och komprimera information i ekonomiska rapporter. Nyckeltalen bör baseras på företagets strategi och de delmål som tas fram i verksamhetsplaneringen. Som vi nämnt tidigare, sätter inte de olika enheterna upp några delmål för verksamheten. De nyckeltal som används i den interna redovisningen i Elite bestäms av huvudkontoret och ingår i de färdiga mallar som används. Elite är väldigt restriktiva i när det gäller att ge ut information om sina nyckeltal. Detta faktum och att det saknas delmål för verksamheten gör det svårt för oss att analysera nyckeltalsanvändningen. Vi vet dock att Elite använder följande nyckeltal: Beläggning, logiintäkter, antal möjliga rum som kan hyras ut och snittpriser. Vi vet också att Strandbaden använder nyckeltalet ”antal frukostgäster per arbetad timme” för internt bruk.

Ekonomistyrningsverktyget Balanserat styrkort kan underlätta arbetet med att ta fram delmål och nyckeltal för verksamheten. Vi anser att detta verktyg skulle vara användbart för Strandbaden för att styra upp verksamhetsplaneringen, som vi idag anser vara bristfällig. Processen att arbeta fram delmål för verksamheten, som utgör grunden för relevanta nyckeltal, är viktig ur ett lärandeperspektiv och ökar förståelsen för verksamhetsstyrningen bland medarbetarna. De fyra perspektiven som Balanserat styrkort består av hjälper till att skapa en helhetssyn på verksamheten. I serviceföretag sker produktionen av tjänsten i samverkan med kunden varför nyckeltal inom kundperspektivet i det balanserade styrkortet är värdefulla för företaget. Då vi inte vet exakt vilka nyckeltal Strandbaden använder sig av ger vi här några exempel som skulle kunna vara lämpliga för Strandbadens typ av verksamhet inom respektive perspektiv.

Eftersom Strandbaden är en resultatenhet och inte har möjlighet att påverka eventuella investeringar bör måtten inom det finansiella perspektivet baseras på intäkter och kostnader, det vill säga resultat eller vinstmarginal. I serviceföretaget uppstår många kostnader genom aktiviteter varför en koppling mellan dessa är relevant. Ett sätt att göra detta på är att använda sig av aktivitetsbaserad styrning, där aktiviteter och dess kostnadsdrivare identifieras.

(Vi anser inte att aktivitetsbaserad styrning behöver användas fullt ut men kan vara ett sätt att ta fram kostnadsbaserade nyckeltal inom tjänsteverksamhet.)

Kundperspektivet hjälper företaget att mäta kundtillfredsställelsen. Här skulle Strandbaden bland annat kunna ta hjälp av de kundlojalitetsprogram som de redan använder sig av och en utveckling av dessa skulle kunna mäta upplevd kundnytta.

Inom det interna perspektivet, som mäter produktiviteten i de interna processerna och trivseln bland personalen, använder Strandbaden sig redan av nyckeltalet antalet frukostgäster per arbetad timme. En utveckling av liknande nyckeltal, som speglar olika arbetsprocesser inom de olika delarna av verksamheten, skulle kunna öka medvetenheten om styrkor och svagheter och behov av förbättringar. Trivseln hos personalen kan mätas med till exempel nyckeltal, såsom personalomsättning och antal sjukdagar.

Lärande- och tillväxtperspektivet mäter kompetensen hos medarbetarna och företags förmåga att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Medarbetarnas kompetens kan mätas genom antal kursdagar eller utbildningstid och arbetad tid på befattningen. Förmågan att anpassa sig till nya situationer på marknaden kan mätas genom framförhållning det vill säga hur väl företags prognoser stämmer överens med utfallet.

6.4.4 Benchmarking

Elite använder sig av intern benchmarking i form av jämförelser av den interna rapporteringen. Här är det huvudkontoret som står för benchmarkingen och hotellen inom kedjan får ta del av de resultat som huvudkontoret kommer fram till. Konkurrensinriktad benchmarking görs genom att genomsnittspris och beläggning studeras hos konkurrenterna. På detta sätt jämförs verksamheterna och de kan dra nytta av varandras erfarenheter. Den konkurrensinriktade benchmarkingen skulle kunna utökas ytterligare till att jämföra till exempel marknadsföring. Å andra sidan består Elite av så många enheter att stor erfarenhet kan fås genom att studera bara dem. Benchmarking kan vara mycket resurskrävande, så det gäller att väga nyttan mot kostnaden för resurser.

6.4.5 Prissättning

Prissättning av tjänster påverkas i hög grad av kundens uppfattning om värdet av tjänsten. Ett företags prissättning beror dels på de kostnader som krävs för att ta fram varan eller tjänsten och dels på företagets strategi och positionering. På en marknad där det råder hög konkurrens, som i fallet med hotellbranschen, finns det litet utrymme för stora prisskillnader. Inom hotell- och restaurangbranschen är också antalet stjärnor som företaget belönats med ett riktmärke för prissättningen. Ett femstjärnigt hotell har högre priser än ett tvåstjärnigt.

Elites strategi innehåller nyckelorden Tradition, Kvalitet och Flärd och de har valt att positionera sig till en viss kundgrupp, som söker något utöver det vanliga. Strandbaden är trestjärnigt, ger en lyxig känsla och har möjlighet att erbjuda sina kunder extra värde genom fina konferensmöjligheter och närhet till hav och fritidsaktiviteter. Prissättningen baseras på att konkurrenter inom branschen som har liknande förutsättningar. Dessa priser ändras inte utan att kunden kan tillföras ökat värde. För att jämna ut säsongsvariationer, erbjuder dock företaget lägre priser under de perioder då efterfrågan är låg. Olika typer av lojalitetsprogram inom och mellan hotellkedjorna påverkar också prissättningen, i syfte att skapa goda kundrelationer.

Med tanke på den höga konkurrensen och det begränsade utrymme som finns för stora prisvariationer inom branschen, är det viktigt för företagen att hålla nere sina kostnader. Eftersom Strandbaden inte har velat ge ut någon information om sina kostnader, har vi svårt att avgöra huruvida prissättningen matchar enhetens kostnader.

6.5 Informella styrmedel/Mindre formaliserad styrning

6.5.1 Företagskultur

En stark företagskultur utgör en tydlig handlingsstruktur, det vill säga den visar på önskvärdt beteende och handlingar. Då det råder tydliga riktlinjer, enligt ovan, minskar behovet av styrning och ger på så sätt större möjlighet till maktfördelning.¹³⁵

¹³⁵ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 322.

Hotellkedjan Elite erbjuder sina gäster en komfortabel vistelse och målet är att förmedla en känsla av Tradition, Kvalitet och Flärd. Dessa ledord är väl kommunicerade och fungerar som riktlinjer för de anställda inom organisationen. Kedjans VD sätter en stark prägel då han utarbetat tydliga riktlinjer för hur arbetet och ansvaret ska fördelas inom företaget. VD:n fungerar såsom en förebild för de anställda, då han själv strävar efter att fokusera på kundvärdet i form av kvalitet. Elites kvalitetsfyllda framtoning stärks av de tydliga arbetsätt som de anställda förväntas följa. Vid ett besök på ett av Elites hotell får man en känsla av de anställdas medvetenhet om den stämning som råder och sprids. Stämningen karakteriseras av klass och kvalitet vilket vittnar om att företagsledningen tydligt lyckats förmedla ett önskvärt beteende hos de anställda.

Resultatenheten Strandbaden influeras av kulturen inom Elite då de är en del av företaget, vilket klart framgick vid vårt besök på hotellet. Strandbaden arbetar i frihet under ansvar, vilket gör att de tydliga riktlinjer, som råder inom Elite, förväntas följas dock med möjlighet för hotelldirektören att sätta sin prägel på enheten. Hotelldirektören för Strandbaden är en hårt arbetande person som föredrar att kommunicera via informella kanaler. Detta arbetsätt visar på ett stort engagemang och gör att de anställda känner förtroende och uppskattning för hotelldirektören. De anställda på Strandbaden har en nära arbetsrelation till henne då organisationen är av platt struktur, där såväl de formella som informella kommunikationsvägarna är korta.

Hotellen inom kedjan skyltar alla med företagsnamnet Elite tillsammans med hotellets namn, till exempel Elite Hotel Strandbaden. Dessa klara riktlinjer för skyltning kompletteras med att hotellen använder enhetlig utformning på porslin med mera, för att gästerna ska associera det enskilda hotellet med Elite. Detta anser vi dock inte harmoniera med önskan om personlig prägel hos de enskilda hotellen, vilket vi upplever motsägande. Den klara och tydliga utformningen av miljön gör att de anställda känner en tillhörighet till företaget som helhet. Detta tillsammans med de värderingar som är gällande inom organisationen styr medarbetarna i det dagliga arbetet.

Företagskulturen inom hotellkedjan Elite förefaller, ur en extern synvinkel, vara stark i fråga om handlingsstruktur och signifikanta aktörer. Dock verkar de kulturella värderingarna i vissa delar inte vara accepterade av de anställda, utan istället fungera som krav vilket uttrycks i form av rädsla för att göra fel.

Följden av detta kan medföra en splittring inom företaget istället för en styrka. Medvetenheten hos de anställda om värdet av kundrelationen verkar vara tydlig. Vi ser dock risken med att stränga riktlinjer kan leda till en vetskap om enbart hur man bör göra och inte varför. Vi anser att Elite bör lägga stor vikt vid att skapa en ”vi-känsla” så att alla medarbetare känner att företagets värderingar och syften med dessa upplevs som självklara.

6.5.2 Medarbetarskap

Medarbetarskap innebär möjlighet för de anställda att påverka miljön på arbetsplatsen, anställningsförhållandena och inriktning på verksamheten i form av investeringsbeslut.¹³⁶

Inom Elite råder, som nämnts i stycket om företagskultur, tydliga riktlinjer för utformning av hotellen, som är de anställdas arbetsplats. Alla investeringsbeslut tas av hotellkedjans VD Bicky Chakraborty, som har ett övergripande ansvar för hela verksamheten. Dessa aspekter innebär små möjligheter till påverkan för de anställda vilket kan medföra låg motivation och engagemang för arbetet. Den divisionaliserade organisationsform som Elite använder sig av, i form av resultatenheter, gör det möjligt för enhetscheferna att på egen hand utforma sin verksamhet, dock inom vissa ramar. Begränsningarna bör vägas mot de möjligheter enheten har av att stötta sig emot hotellkedjan, med ett väl etablerat namn och rykte, då graden av självständighet bedöms. Det förefaller dock vara så att VD:s vilja att ha kontroll över alla enheterna är förklaringen till att de anställdas möjlighet att påverka är begränsad.

Graden av medarbetarskap bör ses ur en synvinkel där även organisationsform, ledningsfilosofi och företagskultur beaktas eftersom alla dessa aspekter samverkar. Elite förefaller vara en centraliserad organisation varför medarbetarskapet kan förklaras ur detta helhetsperspektiv och inte kan påverkas utan att de andra delarna av styrningen anpassas.

¹³⁶ Ax et al (2002), s. 90

6.5.3 Lärande och kompetensuppbyggnad

Lärandet inom ett företag innebär en ständig process av förändring, förnyelse och förbättring.¹³⁷

De välformulerade arbetsrutinerna inom Elite ser vi som ett organisatoriskt lärande då dessa sprids till medarbetarna. Det faktum att hotelldirektören för Strandbaden själv deltar i det dagliga arbetet tillsammans med de anställda och direkt mot gästen gör att hennes erfarenheter och kompetens sprids inom organisationen och på så sätt fungerar som en lärprocess. Som nämnts tidigare är ramarna för arbetet inom de olika enheterna uppställda av koncernen Elite varför friheten att lägga upp arbetet, och därmed möjligheterna att experimentera, är begränsade. Detta kan i sin tur hämma lärandet inom organisationen eftersom medarbetarna kan känna begränsade möjligheter att finna nya arbetsätt.

Företagets främsta tillgång är medarbetarnas kompetens, vilken är värdeskapande i kontakt med kunden.¹³⁸ Förutom kunskap innefattar begreppet kompetens även färdigheter, erfarenheter och perspektiv, värderingar och attityder, kontakter och kontaktnät.¹³⁹

Inställningen till kompetensutveckling inom Strandbaden är positiv då det anses viktigt att upprätthålla kvalitén. Därför erbjuds den fast anställda personalen utbildning inom sina arbetsområden såsom matlagning, vinprovning, hotellets datasystem med mera. Däremot erbjuds de timanställda medarbetarna inte kompetensutveckling. Detta kan medföra att de saknar tekniska och interaktiva kunskaper mot gästen, vilket kan leda till en sänkning av kompetensnivån inom företaget. Detta, anser vi, vara problematisk i ett serviceföretag men bör samtidigt sättas i relation till de skiftande behov av personal, som råder inom branschen och som leder till oförmåga att knyta personal till sig. Kostnaden för utbildning bör ställas emot nyttan som Elite kan dra av kompetensuppbyggnaden för den icke fast anställda personalen. De arbetsrutiner och gällande värderingar, som förespråkas av Elite, kommuniceras dock till alla anställda och bör utgöra en god grund att stå på ur en kompetenssynvinkel.

¹³⁷ Ax et al. (2002), s. 89.

¹³⁸ Hansson (1997), s. 29.

¹³⁹ Bruzelius & Skärvad (2000), s. 276-277.

Elite har utvecklat ett system för ekonomisk rapportering, som är unikt för företaget. Detta system utgör strukturkunskap och fungerar som konkurrensfördel inom branschen. Vid vår insamling av empiri stötte vi på motstånd och ovilja att lämna ut de nyckeltal som Elite använder sig av för att utvärdera sin verksamhet. De värderar denna kunskap så högt att de fann det omöjligt att delge oss dessa uppgifter.

Elite använder sig av ett lojalitetsprogram för att knyta till sig gäster vilket kan ses som ett sätt att skapa nätverk och kompetens inom branschen. Lojalitetsprogrammet fungerar både som ett sätt för Elite att lära känna gästen och dennes behov och önskningar samtidigt som gästen får förmåner vid visad lojalitet mot företaget. Att skapa sig ett nätverk är värdefullt för företaget och ett sätt att konkurrera. Strandbaden, såsom konferenshotell, lägger också stor vikt vid att bevaka sina tidigare gästers planer för konferenser och vid rätt tillfällen kontakta dem och lämna erbjudanden om ytterliggare vistelse på hotellet. Hotelldirektörn har med sin långa erfarenhet inom hotellbranschen ett stort nätverk av intressenter och hon är i ständig kontakt med Strandbadens samarbetspartners och gästande företag.

Vi anser att Elite och Strandbaden väl utnyttjar de färdigheter, erfarenheter och kontakter som strategiskt viktiga personer besitter inom organisationen. Däremot anser vi att de interaktiva färdigheter inte verkar tas hänsyn till i samma utsträckning som till de tekniska i fråga om kompetensuppbyggnad. Detta bör beaktas då Elite är ett serviceföretag där stor vikt läggs vid mötet med gästen.

6.5.4 Ledningsstöd

Företaget speglas av dess ledare och bör passa ihop med organisationsstrukturen för att ge optimalt stöd. Det är ledningens vilja att delegera ansvar och beslutsbefogenhet som bestämmer hur stark kontrollen är och vilket stöd ledaren ger till sina anställda.¹⁴⁰

Elite och Strandbaden präglas starkt av sina ledare. På koncernnivå är det VD Bicky Chakraborty, som med tydlig hand styr verksamheten genom att själv representera kvalitetstänkandet och förmedla riktlinjer för arbetet inom företaget. Strandbadens hotelldirektör Lotta Ericsson har även hon en tydlig påverkan på sin enhet.

¹⁴⁰ Anthony & Govindadarajan (2003), s. 95-96, 649.

Hotelldirektörens ledningsstil är annorlunda än den som utövas av VD:n men på båda nivåer passar organisationsstrukturen väl ihop med dess ledare vilket är utgångspunkten för ett gott ledningsstöd.

6.6 Organisationsstruktur

6.6.1 Organisationsform

Vid en analys av relationen mellan Elitekedjan och dess hotell kan man se en organisationsform som liknar den hierarkiska. Relationen beskrivs som ”frihet under ansvar”¹⁴¹ vilket innebär att hotellen är fria att driva sin rörelse men måste följa vissa riktlinjer. Riktlinjerna som ska följas innebär gemensamt affärssystem för att underlätta samordning, budget- och rapporteringsprocesser, belöningsystem, samt investerings- och marknadsföringsbeslut. Budgeten ska sammanställas enligt riktlinjer och måste godkännas av huvudkontoret. Rapportering av intäkter och kostnader måste ske vecko- och månadsvis för jämförelse.

Användningen av centrala affärssystem underlättar kedjans verksamhet och kan ses som tidsbesparande. Att samtliga hotell måste rapportera in- och utflöden av resurser vid angivna intervaller är ett bra sätt att jämföra enheterna och använda sig av benchmarking inom kedjan. Beslutet av att ha en så kallad ”bottom up” budgeteringsprocess skapar en känsla av medarbetarskap inom hotellen. Vi anser också att det är nödvändigt att fatta alla större investeringsbeslut centralt, för att bibehålla den gemensamma verksamhetsinriktningen och helhetsperspektivet inom kedjan.

Däremot anser vi att beslut om belöningsystem och marknadsföring kan decentraliseras för ökad effektivisering (belöningsystem tas upp nedan). Vi anser att hotellen bör kunna fatta beslut om marknadsföring på egen hand och på så sätt nå ut till flera potentiella kunder. Vi anser att införandet av en marknadsföringsbudget för de enskilda hotellen att disponera skulle kunna öka ändamålsenligheten och närheten till marknaden.

¹⁴¹ Intervju, försäljningschef, Savoy.

Till skillnad från Elite fann vi att Strandbaden använder sig av en organisationsstruktur som uppfattas som platt. Trots att hotellet är uppdelat i olika avdelningar så samarbetar de anställda över gränserna. Klimatet på Strandbaden är informellt och man använder sig av medarbetarnas tilltalsnamn. Strandbaden har utvecklat en stark företagskultur och en sammansvetsad personal. Mycket av detta kan spåras till hotelldirektören, som sätter trenden med sina långa arbetsdagar. Hotelldirektören hjälper till där det behövs, vilket blev uppenbart för oss då vi besökte hotellet och hotelldirektören hjälpte till att plocka disk i restaurangen efter lunchen.

Vi anser att den platta organisationen passar hotell Strandbaden eftersom att det är en enhet med ett väl fungerande samarbete. Medarbetarna verkar tillfredsställda och trivs med den starka företagskulturen.

6.6.2 Ansvarsfördelning

De former av ansvarsfördelning som passar vår studie är resultat- och kostnadsansvar. I resultatformen ansvarar enheten eller medarbetaren för resultatet eller skillnaden mellan intäkter och kostnader. Kostnadsansvarsfördelning innebär att enheterna inte ansvarar för intäkterna utan bara kostnaderna.¹⁴²

I analysen av relationen mellan Elite och Strandbaden fann vi att Strandbaden har ett resultatansvar gentemot Elite. Strandbaden har en månadsbudget som de måste förhålla sig till där de är ansvariga för både sina intäkter och kostnader. Strandbaden sköter alltså den dagliga verksamheten, ansvarar för alla in- och utflöden och skickar sedan rapporter och sammanställningar till huvudkontoret.

Vi anser att enheter, som ingår i en kedja, bör ha denna typ av ansvar eftersom det väl speglar befogenheterna. Vecko- och månadsrapporterna används för att lokalisera kostnaderna och intäkterna och jämföra de olika hotellen. Citatet ”frihet under ansvar” återspeglas även i detta avsnitt då de beskriver ansvarsfördelningen väl.

¹⁴² Ax et al. (2002), s. 83ff.

På Strandbaden ansvarar hotelldirektören för verksamheten, vilket innebär både kostnader och intäkter. Hotelldirektören fördelar dock lite av ansvaret till ”cheferna” för underavdelningarna. Varje avdelning har en ansvarig (mer om detta i personalstrukturen), som fastställer schemat och gör inköpen. Den ansvarige strävar efter att hålla kostnaderna nere. Personalen arbetar över gränserna mellan avdelningarna, för att effektivisera och minimera kostnaderna.

Vi anser att Strandbaden har ett effektivt sätt att fördela ansvar eftersom man har etablerat ett samarbetssätt som sträcker sig över avdelningsgränserna. Detta ökar flexibiliteten vilket är en stor fördel. Vi tycker det är bra att fördela kostnadsansvaret till avdelningarna eftersom de har mer insyn inom sina områden.

6.6.3 Belöningsystem

Användningen av ett belöningsystem är ett sätt att motivera personer att prestera väl och uppnå företagets mål. Syftet med ett belöningsystem är att motivera de anställda och systemet bör vara situationsanpassat.¹⁴³

Elite har ett standardiserat belöningsystem, som används i de fall hotellen belönar sin personal utöver lön. Det finns dock hotell inom kedjan som inte använder sig av ett belöningsystem. Belöningsystemet bygger på hotellens budget. Varje heltidsanställd på hotellet får en viss procent av beloppet som överstiger det budgeterade resultatet. Det enda som skiljer hotellen åt är storleken av budgeterat resultat.

Vi anser att det är nödvändigt att ha ett belöningsystem men att Elite bör sträva efter att ha ett mer decentraliserat och mindre standardiserat system. Elites belöningsystem uppfyller syftet, men är inte tillräckligt situationsanpassat. Systemet, som Elite brukar, öppnar möjligheten för begreppet ”budget slack”. Begreppet innebär att hotellen med flit budgeterar intäkterna för lågt eller kostnaderna för högt för att lättare uppnå resultatet. Elite bör överväga möjligheten av att uppdatera sitt system så att det berör de anställda på en personligare nivå, exempelvis med psykologiska belöningar såsom befordran.

¹⁴³ Samuelson (2001), s. 109-112.

6.6.4 Beslutsprocesser

De flesta omfattande besluten som tas för hotellen inom Elite är centraliserade och fattas av VD. Beslut som rör den dagliga rörelsen fattas dock på enhetsnivå. Att decentralisera vardagliga beslut underlättar arbetsbördan, vilket leder till korta beslutsvägar och på så sätt effektivisering.

Att större investeringsbeslut fattas av ledningen ser vi som en förutsättning för kedjan att behålla helhetsperspektivet över verksamheten. Dock bör den centraliserade beslutsprocessen sättas i relation till den motivation, som skapas då medarbetarna får vara delaktiga. Som nämnts tidigare är det en balansgång mellan att behålla kontrollen och samtidigt låta enheterna driva sin verksamhet, vilket bör beaktas vid avgörandet av nivå för beslutsfattande inom hotellkedjan.

7 Resultatdiskussion

I detta kapitel redogör vi för de resultat vi kommit fram till i analysen. Vi inleder med att redogöra för resultaten för Strandbaden för att sedan se på dem utifrån Elites nivå. Därefter fortsätter vi med hotellbranschen och avslutar med att se på resultaten ur ett serviceperspektiv. Slutligen ger vi förslag på vidare forskning.

Vårt syfte med uppsatsen har varit att beskriva och analysera ekonomistyrningen av och inom en enhet i en hotellkedja och diskutera hur olika ekonomistyrningsverktyg kan användas i ett hotellföretag.

Vår frågeställning lyder:

Hur ser ekonomistyrningen av och inom Strandbaden ut?

7.1 Strandbaden

Strandbaden använder sig av Elites affärsidé och vision. Bristen på en egen utformad vision och affärsidé för Strandbaden och de övriga hotellen är inte något vi anser vara ett problem eftersom de tillhör samma kedja och en enhetlig syn bland alla hotellen är positivt, för att undvika att hotellen strävar efter olika mål. De strategiska mål Elite satt upp för sina resultatenheter lyder att de vill erbjuda en flärdfull miljö där gästen känner sig ompysslad. Detta tycker vi, med stöd av teorin, liknar en vision för företaget. Vi har inte kunnat utläsa eller få reda på tydliga strategier för hur de strategiska målen och affärsidén ska uppnås. Detta innebär att Strandbaden inte heller kan utarbeta de delmål i verksamhetsplaneringen som ska ligga till grund för budgetering och nyckeltal. Istället baseras dessa på historiska data vilket vi anser vara en brist.

Vi anser att Strandbadens utnyttjar erfarenheter och kontakter som byggts upp inom enheten och likaså det strukturkapital företaget arbetat fram. Fokus inom kompetensutveckling ligger på tekniska färdigheter och vi anser att de interaktiva färdigheterna inte verkar tas hänsyn till i samma utsträckning. Dessa är centrala i ett serviceföretag. Enligt vår bedömning är också bristen på utbildning av den timanställda personalen en faktor, som långsiktigt kan sänka kompetensnivån inom företaget/enheten. Detta bör beaktas då Strandbaden är ett serviceföretag där stor vikt läggs vid mötet med gästen.

Budgetarbetet inom Elite och Strandbaden är väl utvecklat. De använder sig av en fast resultatbudget, som upprättas enligt uppbyggnadsmetoden. Samarbetet mellan huvudkontoret och Strandbaden avseende budgetarbetet är effektivt och friktionsfritt. Även processen för budgetuppföljning är genomarbetad och bra. Avvikelseanalysen används till att identifiera avvikelser, analysera orsakerna till avvikelserna och förbättra budgetprocessen.

Vi är däremot kritiska till att taket för kostnaderna som sätts i budgeten baseras på föregående års budget. Vi anser att det finns en stor risk för att detta medför minskad fokus på sänkning av kostnader. Med tanke på den hårda konkurrens som råder i hotellbranschen och att priserna därför till stor del är marknadsbaserade, är en ständig strävan efter att sänka kostnaderna nödvändig.

Strandbaden använder sig av en organisation som uppfattas som platt med en stark känsla för samarbete inom resultatenheten. Som resultatenhet bör man kunna påverka både intäkter och kostnader men detta är inte möjligt fullt ut på grund av de centrala riktlinjerna. Detta medför risk för bristande motivation och suboptimala beslut, då dessa inte fattas nära marknaden där kunskapen finns. Vi anser att företagskulturen inom Strandbaden är stark och ändamålsenlig, då den visar på medvetenhet om önskvärda handlingssätt och en gemenskap inom hotellet mycket tack vare hotelldirektörens arbetssätt och förmåga att motivera personalen.

Den modell vi utgått ifrån vid vår studie och analys poängterar värdet av en kombination av ekonomistyrningsverktyg för att uppnå företagets uppställda mål. Vi anser att Strandbaden i de flesta fall har tänkt igenom de delar av verksamheten som utgör verktyg i vår modell, exempelvis budgetering och intern rapportering. Däremot tycker vi att medvetenheten om värdet av kombinationen av verktygen och dess sammanlagda styrka för företagets styrning är svag. Därför föreslår vi en genomgång av ekonomistyrningsverktyg, såsom belöningsystem och kompetensuppbyggnad, för att förbättra helhetssynen.

Det Balanserade styrkortet skulle vara ett bra verktyg för Strandbaden att styra upp verksamhetsplaneringen, ta fram delmål och identifiera användbara nyckeltal. De fyra perspektiven hjälper till att skapa en helhetssyn på verksamheten. Problemet med bristande fokus på minskning av kostnader avhjälps genom det finansiella perspektivet, där vi också föreslagit att Strandbaden skulle kunna ta hjälp av aktivitetsbaserad styrning för att identifiera aktiviteter och dess kostnadsdrivare.

Det har varit ett stort problem för oss i vårt analysarbete att vi inte haft tillgång till de nyckeltal som Elite använder i sina rapporter. Vi har därför inte analyserat de nyckeltal som använts, utan istället givit förslag på lämpliga nyckeltal och vad Strandbaden bör tänka på vid val av nyckeltal.

7.2 Elite

Hotellkedjan Elite består av 18 hotell där Strandbaden är ett av dessa. Ledningsstilen inom Elite är centraliserad och präglas av detaljstyrning och kontroll. Detta yttrar sig i de riktlinjer och direktiv som resultatenheterna får och förväntas följa i form av rapporter, nyckeltal, investeringar och kostnadstak. Den hårda styrningen begränsar de olika hotellens möjlighet att verka som självständiga resultatenheter inom organisationen.

Vid en analys av Elites organisationsstruktur fann vi att Elite använder sig av en hierarkisk organisationsstruktur. Elite låter de individuella hotellen fatta beslut angående den dagliga rörelsen men vid budgeterings- och investeringsbeslut har VD:n det slutliga ordet. Det förefaller dock vara så att VD:s vilja att ha kontroll över alla enheterna leder till en begränsad möjlighet för de anställda att påverka, vilket kan medföra låg motivation och engagemang för arbetet.

Vi anser, såsom externa observatörer, att företagskulturen inom Elite förefaller vara stark vad gäller handlingsstruktur och förebilder. Det finns dock en risk med att dessa tydliga riktlinjer leder till enbart vetskap om hur saker ska utföras och inte varför och kundvärdet av dem. Detta anser vi att Elite bör beakta för att skapa ett medarbetarteam som identifierar sig med företaget och dess riktlinjer.

En av Elites styrkor är den medvetenhet som finns om att knyta värdefulla kontakter till företaget, vilket görs via det gemensamma kundlojalitetsprogrammet. Detta är sätt att skapa ett nätverk, vilket utgör en fördel för hotellen inom kedjan såväl som för kedjan som helhet. Elites ambition att samordna inköp och marknadsföring för de olika delarna ger synergieffekter och är värdefullt för företaget och ett sätt att konkurrera. En fördel för Elite, som kedja, är att de har haft tillräckligt med resurser för att bygga upp det system för ekonomisk rapportering som idag används av alla enheterna och som samordnas av huvudkontoret, vilket hotellen som fristående aktörer inte med enkelhet kunnat uppnå.

7.3 Hotell

Inom hotellbranschen kan företagen välja att leverera begränsat kundvärde till ett lågt pris eller mer kundvärde till ett högre pris. Elite Hotels of Sweden har valt det sistnämnda, att differentiera sig genom att leverera hög kundkvalitet. De resultat vi funnit i vår studie av ovan nämnda hotellkedja och dess resultatenheter Strandbaden är främst applicerbara på den undersökta kedjan men kan vara tillämpliga på hotellföretag med liknande affärsidé som Elite. Vi vill inte påstå att våra resultat är generaliserbara på hotellbranschen som helhet, då vi är medvetna om att utfallet av vår studie skulle kunna se annorlunda ut vid ett annat val av fallföretag.

I vår studie har vi funnit att ett användbart ekonomistyrningsverktyg för ett hotell är Balanserat styrkort eftersom de fyra perspektiven ger en helhetssyn på verksamheten. Vid användandet av detta styrverktyg finns det utrymme för anpassning beroende på företagets storlek och strategiska mål. Många hotell har en stor del av sitt kapital placerat i den fastighet som företaget är verksamt i varför det finansiella perspektivet har en betydande roll. Likaså är kundperspektivet av stor vikt för ett hotellföretag då produktionen sker i samverkan med hotellgästen och för detta krävs kompetens och medvetenhet om leverans av kundvärdet, vilket tas upp i det balanserade styrkortets lärande- och tillväxtperspektiv.

7.4 Service

Företag i servicebranschen kännetecknas av att de aktiviteter som utförs av personalen direkt påverkar kundens upplevelse. Den ekonomiska styrningen bör fästa beslutsfattarnas uppmärksamhet på de aktiviteter som utförs, samt hur dessa aktiviteter påverkar kunden. Styrningen bör också vara begriplig för dem som utför aktiviteterna så att de också kan se påverkan på kund. Detta tror vi bäst kan uppnås genom en kombination av traditionella och moderna ekonomistyrningsverktyg, som till exempel budgetering, nyckeltalsanvändning, kompetensuppbyggnad och val av organisationsform tillsammans med Aktivitetsbaserad styrning och Balanserat styrkort.

7.5 Förslag till vidare forskning

Under tiden för vårt arbete med denna uppsats har vi stött på flera möjliga uppslag till vidare forskning.

Då vi gjorde vårt val att undersöka en resultatenhet inom en hotellkedja valde vi bort alternativet att studera flera enheter inom en hotellkedja, vilket kan vara ett förslag till fortsatt forskning. Likaså har vi under arbetets gång funderat över möjligheten att utföra samma studie inom en annan hotellkedja eller flera andra hotellkedjor, för att kunna se och analysera likheter och olikheter. En ytterliggare aspekt för fortsatt forskning skulle kunna vara en jämförelse mellan en enhet inom en hotellkedja och ett fristående hotell.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Annell, Elisabet & Bruszt, Gabor (1986) *Det kapitallösa företaget*, SAFs förlag, Stockholm.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) *Management control systems*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, Eleventh edition.

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber ekonomi, Malmö, Andra upplagan.

Bergstrand, Jan och Nils-Göran Olve (2002) *Styr bättre med bättre budget*, Liber ekonomi, Malmö, Upplaga 4:2.

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, Åttonde upplagan.

Cooper, Robin & Kaplan, Robert S (1988) *Measure Costs Right: Making the right decision*, Harvard Business School Press.

Hansson, Jörgen (1997) *Skapande personalarbete – Lärande och kompetens som strategi*, Prisma, Stockholm.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

Kullvén, Håkan (2004) *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, Tredje upplagan.

Modell, Sven, (1998) *Management Control in Services – A contingency study of responsibility accounting in highly interactive services*, Karlstad, Högskolan i Karlstad.

Norling, Per, Edvardsson, Bo & Gummesson, Evert (1992) *Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion*, Karlstad, Högskolan i Karlstad.

Norling, Per & Olsen, Morten J S (1994) *Kvalitetsmätning, processkartläggning och processutformning i tjänsteföretag*, Karlstad, Högskolan i Karlstad.

Normann, Richard, (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi, Malmö, Upplaga 4:1.

Persson, Kent (2001) *Den svenska hotellbranschen – En fragmentarisk studie av struktur, förändringar och kedjor*. Occasional Papers 2001:6, Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Rørsted, Bendt (1990) *Balance Lost? An Appraisal of Activity Based Costing*, Institute of Management University of Aarhus (ifv Institut for virksomhedsledelse)

Samuelson, Lars A (red) (2001) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm.

Företagsinterna källor

Elites årsredovisning 2004.

Broschyrer utgivna av Elite.

Muntliga källor

Alm, Jenny, Försäljningschef, Hotel Savoy, Malmö. Telefonintervju 2005-05-13.

Dalesjö, Karin, Ekonomichef, Hotel Strandbaden, Falkenberg.

Personlig intervju 2005-04-21.

Djurberg, Lars, Ekonomichef, Elites huvudkontor, Stockholm.

Telefonintervju 2005-04-22.

Ericsson, Lotta, Hotelldirektör, Hotel Strandbaden, Falkenberg.

Telefonintervju 2005-05-13.

Gustavsson, Fredrik, Ekonomichef, Hotel Savoy, Malmö.

Telefonintervju 2005-05-13.

Jonnerby, Ingrid, Ekonomichef, Elite Stadshotell, Västerås.

Telefonintervju 2005-05-13.

Nilsson, Ylva, Ekonomichef, Elite Stadshotell, Luleå.

Telefonintervju 2005-05-13.

Elektroniska källor

<http://www.konferensportalen.se/> (2005-05-10).

Sveriges hotell- och restaurangföretagare (SHR), hemsida:

<http://www.shr.se> (2005-04-12).

Elite Hotels of Sweden, hemsida:

<http://www.elite.se> (2005-04-26).

http://www.elite.se/frame.aspx?p=visa_pressrelease.asp?id=281 (2005-04-25).

<http://www.elite.se/frame.aspx?p=hotell.htm> (2005-04-25).

<http://www.elite.se/frame.aspx?p=skanplus.htm> (2005-05-10).

Bilaga 1

Underlag till intervju med Karin Dalesjö, Ekonomichef, Strandbaden

Personlig intervju

Datum: 2005-04-21

Intervjufrågor

- 1) Hur ser ägarstrukturen i Elite Hotellkedjan ut?
- 2) Hur självständiga är de olika enheterna?
- 3) Har de olika enheterna något gemensamt ekonomistyrningssystem?
- 4) Vilket ekonomiskt ansvar har enheterna? (resultat, intäkt, kostnad...)
- 5) Vilka krav finns på rapportering till huvudkontoret?
- 6) Vilka fördelar finner ni med att vara en del av en hotellkedja jämfört med ett fristående företag?
- 7) Använder ni er av benchmarking inom kedjan och/eller inom branschen?
- 8) Har ni gemensamma/interna funktioner? (ekonomi, utöver ekonomi)
- 9) Internprissättning?
- 10) Hur många anställda är ni på Strandbaden? (årsanställda, säsongsanställda)
- 11) Hur många rum har ni för uthyrning?
- 12) Hur ser det nuvarande ekonomistyrningssystemet ut på Strandbaden?
- 13) Har ni något belöningsystem, och hur är det i så fall uppbyggt?
- 14) Hur är Strandbaden organiserat? Ansvarsfördelning?
- 15) Hör restaurangdel och hotelldel ihop?
- 16) Har ni någon konferensverksamhet?
- 17) Känner ni av någon säsongsvariation? Hur hanterar ni eventuell säsongsvariation?
- 18) Hur ser er budgetering ut? Använder ni er av en traditionell budget eller balanserat styrkort (balanced scorecard)?
- 19) Har ni någon övergripande företags strategi?
- 20) Hur ser ni era kunder? Finns det något segment som är viktigare för rörelsen?
- 21) Hur marknadsför ni er? Vem riktar ni den emot?
- 22) Hur påverkade är ni av substitut t ex skrea camping?
- 23) Utsätts ni för hård konkurrens i Falkenberg? Är marknaden svår att bryta sig in i, finns det redan för många aktörer?
- 24) Hur värderar ni ert förhållande med era leverantörer?

Bilaga 2

Underlag till intervju med Lotta Ericsson, Hotelldirektör, Strandbaden

Telefonintervju

Datum: 2005-05-13

Intervjufrågor

- 1) Har ni någon övergripande strategi?
- 2) Har ni några strategiska mål?
- 3) Hur ser ni er företagskultur?
- 4) Hur ser du på samarbetet med Elite?
- 5) Hur ser er resursfördelning ut?
- 6) Är ni hårt kontrollerade av Elite?

Bilaga 3

Underlag till intervju med Lars Djurberg, Ekonomichef, Elites huvudkontor, Stockholm

Telefonintervju

Datum: 2005-04-22

Intervjufrågor

- 1) Hur ser ägarstrukturen ut?
- 2) Övergripande strategi?
- 3) Gemensamt affärssystem?
- 4) Riktlinjer i skyltning?
- 5) Självständighetsgrad?
- 6) Gemensam ekonomistyrning?
- 7) Ekonomiskt ansvar?
- 8) Rapporteringskrav?
- 9) Belöningssystem?
- 10) Gemensamma leverantörer?
- 11) Benchmarking?

Bilaga 4

Underlag till intervju med Elite Hotel Savoy Malmö, Elite Stadshotellet Luleå och Elite Stadshotellet Västerås

Telefonintervju

Datum: 2005-05-13

Elite Hotel Savoy Malmö:

Ekonomichef, Fredrik Gustavsson

Försäljningschef, Jenny Alm

Elite Stadshotellet Luleå:

Ekonomichef, Ylva Nilsson

Elite Stadshotellet Västerås:

Ekonomichef, Ingrid Jonnerby

Intervjufrågor

- 1) Vad ser ni för fördelar med att ingå i Elitekedjan?
- 2) Har ni restaurang? Ingår den i verksamheten?
- 3) Vad har ni för rapporteringskrav?
- 4) Fördelar ni upp resultaten mellan enheterna?
- 5) Har ni någon internprissättning?
- 6) Hur ser er budgetprocess ut?
- 7) Hur ser ert belöningsystem ut?

Bilaga 5

Organisationsschema för Elite Hotel Strandbaden Falkenberg

