

# Service Management

magisterprogrammet 160p



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Campus Helsingborg vid Lunds Universitet  
Magisteruppsats, 10 poäng

2005-08-22

## Verksamhetsstyrning inom ett hotell

Klopica Senada och Elida Moric



Handledare:  
Hellberg Carl R och Persson Jan E

## Sammanfattning

**Titel:** Verksamhetsstyrning inom ett hotell

**English title:** Management in a hotel company

**Författare:** Senada Klopac och Elida Moric

**Handledare:** Carl R Hellberg och Jan E Persson

**Problemställning:** En verksamhetsstyrning med fokus på de ickefinansiella styrmedel börjar framhävas som allt viktigare faktorer för ett företags långsiktiga framgång. Vårt främsta mål är att belysa de mest särskiljande drag och problem med verksamhetsstyrningen på ett hotellföretag. Detta gör vi då det finns mycket skrivet om styrmedel i allmänhet och, utifrån vårt intresse för branschen, har vi därefter valt att utföra undersökningen på ett hotell..

**Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera särdrag och särskiljande problem med verksamhetsstyrningen inom ett hotell.

**Metod:** För att uppfylla vårt syfte har vi utgått från litteratur som handlar om verksamhetsstyrning. Särskilt stor vikt, med tanke på syftet, har lagts på litteratur som behandlar servicebranschen. Därefter har vi utfört kvalitativa undersökningar i form av intervjuer med de anställda på Quality Hotel Konserthuset. Slutligen har all information bearbetats så att all relevant empirisk och teoretisk information skulle kunna kopplas ihop och de viktiga delarna presenteras.

**Slutsatser:**

Ett särdrag för fragmenterade hotellföretag är att den ekonomiska styrningen är mest framträdande. Detta trots att ett hotell är ett serviceföretag där större fokus bör finnas på ickefinansiella styrmedel som styr personalen och uppfyller kundens önskemål i syfte att skapa långsiktig framgång. En annan slutsats är att kunder inom ett hotellföretag inte enbart köper en tjänst utan en helhetsupplevelse. Sedan avgörs till den största delen kundens uppfattning om företaget i sanningens ögonblick, det vill säga när kunden möter frontpersonalen. Att matcha utbud och efterfrågan är också av stor vikt för ett hotellföretag då de präglas av kapacitetsbegränsningar. Dessa slutsatser i samband med våra råd pekar på ett ökat behov av modern verksamhetsstyrning som bland annat balanserar behovet av finansiell och ickefinansiell styrning.

**Nyckelord:**

Verksamhetsstyrning, organisationsform, finansiellt styrmedel, ickefinansiella styrmedel och hotellföretag.

<b>1. Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.2 Problemställning.....	7
1.3 Syfte .....	8
1.4 Företagsbeskrivning .....	8
1.5 Uppsatsens disposition .....	9
<b>2. Metod.....</b>	<b>12</b>
2.1 Metodologisk angreppssätt.....	12
2.2 Metod för den teoretiska delen.....	13
2.3 Metod för den empiriska delen.....	13
2.3.1 Val av företag.....	13
2.3.2 Intervjupersoner .....	14
2.3.3 Intervjuer .....	14
2.3.4 Val av intervjuplats .....	15
2.4 Bearbetnings- och analysmetod .....	16
<b>3. Valet av styrmedel och dess samband.....</b>	<b>17</b>
3.1 Valet av styrmedel.....	17
3.2 Sambandet mellan de valda styrmedlen .....	18
<b>4. Organisationsform.....</b>	<b>22</b>
4.1 Organisationsformer .....	22
4.1.1 Linjeorganisation.....	23
4.1.2 Divisionsorganisation.....	24
4.1.3 Matrisorganisation.....	25
4.1.4 Nätverksorganisation.....	26
4.2 Organisationsformens situationsberoende.....	27
4.3 Choice Hotels kedjas organisationsform.....	29
4.4 Quality Hotel Konserthusets organisationsform .....	30
<b>5. Finansiellt styrmedel .....</b>	<b>32</b>
5.1 Budgeteringens roller och syften.....	32
5.2 Budgetprocessen.....	35
5.2.1 Budgetuppställande .....	35
5.2.2 Budgetuppföljning och analys.....	38
5.3 Budgetens nackdelar .....	38
5.4 Alternativa budgetformer .....	39
5.5 Finansiella styrmedel på Quality Hotel Konserthuset.....	41
5.6 Budgetens syfte på företaget .....	41
5.7 Företagets budgetprocess .....	44
5.7.1 Quality Hotels budgetuppställande .....	44
5.7.2 Företagets budgetuppföljning och analys.....	45
5.8 Budgetens nackdelar på Quality Hotel.....	46
5.9 Alternativa budgetformer .....	46
<b>6. Ickefinansiella styrmedel .....</b>	<b>48</b>
6.1 Personalen .....	48
6.1.1 Kompetens.....	49
6.1.2 Företagskulturen.....	50
6.2 Kunder .....	52
6.3 Ledarskap .....	53
6.4 Icke finansiella styrmedel på Quality Hotel Konserthuset.....	55
6.5 Personal på Quality Hotel Konserthuset .....	56

6.5.1 Kompetensens roll på företaget.....	56
6.5.2 Hotellens företagskultur .....	58
6.6 Kundernas roll på Quality Hotel Konserthuset .....	62
6.7 Ledarskapets betydelse på företaget.....	63
<b>7. Råd till Quality Hotel Konserthuset .....</b>	<b>66</b>
<b>8. Slutsatser .....</b>	<b>76</b>
<b>9. Avslutande ord.....</b>	<b>81</b>
<b>Referensförteckning .....</b>	<b>82</b>

# 1. Inledning

---

Uppsatsen inleds med en introduktion av ämnet, styrmedlets betydelse på ett hotellföretag, ur ett brett perspektiv. Därefter presenteras vår problemdiskussion och syftet. Slutligen presenteras det valda företaget för vår studie.

---

För att uppnå effektivitet och de strategiska målen behövs det olika styrmedel. Varje företags styrmedel är anpassat till ett företags verksamhet och dess mål. Styrmedel som är av stor betydelse är organisationsform, budget och ickefinansiella styrmedel. Genom uppsatsens gång vill vi undersöka hur styrningen ser ut på ett hotellföretag med utgångspunkt i de tre ovannämnda styrsystem.

Organisationsformen ska fungera som en slags grundläggande styråtgärd vilken utgör ett stöd för andra styrmedel. Den fördelar arbetet och ansvaret samt ser till att det finns ett tydligt informationsflöde på företaget. Ett utav de äldsta och mest använda finansiella styrmedel är budgeten vilken skapar en grund och ser till att verksamheten kan utvecklas under kontrollerade former. Dess viktigaste roll är att skapa stabilitet och överblick genom att man planerar inför framtiden.<sup>1</sup> Vårt samhälle och marknaden präglas av ständiga förändringar och det finns inget tecken på att detta kommer att avta. Att förutsäga och planera inför framtiden blir allt svårare för företagen.<sup>2</sup> Därför riktas kritik mot traditionell ekonomistyrning som försöker styra dagens företag med gårdagens metoder. Detta har medfört att många företag har uppmärksammat vikten av den mindre formaliserade styrningen i form av ickefinansiella mål och mått som präglar dagens moderna företag. Denna används dock oftast som ett komplement till den finansiella styrningen. De moderna företagen har insett betydelsen av att sätta personalen och kunderna i fokus. Förändringen omfattar inte enbart övergången från traditionell till modern verksamhetsstyrning utan den traditionella styrningen i sig har förändrats. Exempelvis är organisationernas strukturer mindre hierarkiska och själva budgetformen har övergått till andra former som är mer föränderliga än den fasta

---

<sup>1</sup> Ax, C. et al (2002) kap.4

<sup>2</sup> Nilsson, N. (1995) kap.13

budgetformen.<sup>3</sup> Utifrån detta resonemang ställer vi oss frågande om denna trend efterföljs på ett hotellföretag?

Ett serviceföretag bör utveckla en modern verksamhetsstyrning där kundens och personalens önskemål sätts i fokus. Denna fokus tror vi är speciellt viktig för ett hotellföretag där till den största delen både kunden och personalen medverkar vid skapandet av tjänsten. Att enbart leverera kärntjänsten är inte tillräckligt i syfte att skapa kundnöjdhet utan det är kringtjänsterna där personalen spelar en stor roll som är av avgörande betydelse. Modern verksamhetsstyrning innebär i stora drag att utveckla en vertikal ekonomistyrning till en horisontell verksamhetsstyrning. Företagets verksamhetsstyrning ska nu beskrivas utifrån kunden och inåt i företaget istället för internt hierarkiskt uppifrån och ned. Den moderna verksamhetsstyrningen handlar även om att ha kundfokus samt belysa de anställdas deltagande och satsa på kontinuerlig utveckling. På vilket sätt särskiljer sig ett hotellföretag och vilka delar är speciellt viktiga för dess styrning? Varför är det viktigt för ett hotellföretag att lägga stor vikt på vissa delar utav styrningen?

## 1.2 Problemställning

En modern verksamhetsstyrning med fokus på de ickefinansiella styrmedlen, där kunden och personalen sätts i fokus, börjar framhävas som allt viktigare faktorer i ett företags långsiktiga framgång.<sup>4</sup> Men hur styrs ett serviceföretag? Vilka särdrag finns i styrningen hos ett hotellföretag? Vi vill utifrån empirin ta fram och analysera de mest framträdande och viktigaste delarna hos ett hotellföretags styrning.

Det finns mycket skrivet kring styrmedel på företag i allmänhet och därför vill vi utifrån vårt intresse för branschen belysa och ta fram särdrag och särskiljande problem med verksamhetsstyrningen inom ett hotell. Vi ska även visa på vilket sätt dessa särdrag bör belysas och involveras i ett hotellföretags verksamhetsstyrning. Därför är vår viktigaste fråga:

- Vilka delar av styrningen är särskiljande och bör läggas stor vikt vid på ett hotellföretag?

---

<sup>3</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7 och 8

<sup>4</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7

### **1.3 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera särdrag och särskiljande problem med verksamhetsstyrningen inom ett hotell.

### **1.4 Företagsbeskrivning**

För att besvara våra frågor och uppfylla vårt syfte har vi undersökt ett hotellföretag, Quality Hotel Konserthuset Malmö, som ingår i den stora hotellkedjan Choice Hotels. Nedan följer en kort beskrivning av det valda företaget.

Quality Hotel Konserthuset tillhör Choice Hotels som har rättigheten att marknadsföra varumärkena Comfort, Quality och Clarion hotell i Norden. Choice Hotels är ett helägt dotterbolag till Choice Hotels Scandinavia.<sup>5</sup> Kedjan har som mål att bli Nordens ledande hotellkedja. De vill vara kända för att ge annorlunda service där personalen ger av sig själva. Choice Hotels skall associeras med engagemang, glädje och mångfald. Genom att visa omtanke för gästen och ge en upplevelse med kvalitet vill de skapa en stark lojalitet.

Choice Hotels vision: ” Vi ska vara skapande, stolta och passionerade människor som frigör energi för att vi kan, törs och vill ge av oss själva!”

Choice Hotels mission: ”Genom begeistring, personlig omtanke och en stark gemensam identitet, ger vi våra gäster en bättre vardag och lust att besöka oss igen och igen!”

Företagets affärsidé är att driva en integrerad hotellverksamhet genom att effektivt utnyttja stordriftsfördelarna. Choice Hotels Scandinavia strävar efter att bli det mest självklara hotellalternativet för affärs-, semester- fritidsresenärer och konferensarrangörer. Varumärket Quality Hotel ska erbjuda lösningsfokuserad service med restaurangutbud och spännande aktiviteter. Kundgruppen är både konferensdeltagare, affärs- och fritidsresenärer. Quality Hotel är placerade i eller i närheten av städer eller vid flygplatser.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Personalhandbok (2004)

<sup>6</sup> [www.choicehotels.se](http://www.choicehotels.se)



## 1.5 Uppsatsens disposition

Arbetet är uppdelat i tre huvuddelar, vilka är: organisationsform, finansiellt styrmedel och ickefinansiella styrmedel. Innan vi går in på varje enskilt område introducerar vi ett kapitel som visar på dess samband. Sedan presenteras varje område för sig med en bred teoretisk del som ligger till grunden för temat. Därefter följer en empirisk presentation om hur det ser ut på Quality Hotel Konserthuset. Teorin används här som en modell för att beskriva och granska den framkomna empiriska informationen. De tre delar knyts åter i en diskussion där vi framför våra egna åsikter. Det sista vi gör är att presentera de viktigaste slutsatser som vi har kommit fram till. Uppsatsen består av nio kapitel och är uppdelad på följande sätt:

### Kapitel 1

#### **Inledning**

Här presenterar vi vårt tema utifrån ett brett perspektiv och sedan redogör vi för uppsatsens problemställning och syfte. I kapitlet presenteras även det valda företaget.

### Kapitel 2

#### **Metod**

Kapitlet inleds med en presentation av vårt övergripande metodologiska angreppssätt. Sedan går vi in på valet av metod för den teoretiska delen. Därefter följer metoden för den empiriska delen där vi presenterar valet av företaget, tillvägagångssättet för intervjuer, intervjupersonerna och intervjuplatsen. Kapitlet avslutas med bearbetnings och analysmetod där vi bland annat redovisar hur den insamlade informationen har behandlats.

### Kapitel 3

#### **Valet av styrmedel och dess samband**

Detta kapitel inleds med en redogörelse för valet av styrmedel samt orsaker bakom detta val. Därefter förklaras sambandet mellan de tre valda styrmedlen som är: organisationsform, budgeten och några ickefinansiella styrmedel.

## Kapitel 4

### **Organisationsform**

Detta kapitel påbörjas genom en bred teoretisk grund om temat organisationsform. Här ingår olika typer av organisationsformer och dess situationsberoende. Därefter presenteras den empiriska informationen som bland annat ger svar på vilken organisationsform som finns på företaget.

## Kapitel 5

### **Finansiellt styrmedel**

Här presenteras budgeten som är ett finansiellt styrmedel. I kapitlets teoretiska del ingår: budgeteringens roller och syften, budgetprocessen, budgetens nackdelar samt alternativa budgetformer. I kapitlets andra del presenteras den empiriska informationen om företagets budget.

## Kapitel 6

### **Ickefinansiella styrmedel**

I kapitel 6 presenterar vi teorier om ickefinansiella styrmedel med fokus på personal, kunder och ledarskap. Resultaten som vi har fått utifrån intervjuerna kommer sist i kapitlet.

## Kapitel 7

### **Råd till Quality Hotel Konserthuset**

I detta kapitel ger vi råd och förslag på förbättringar för Quality Hotels Konserthusets verksamhetsstyrning. Här framkommer våra egna åsikter och tankar.

## Kapitel 8

### **Slutsatser**

I detta kapitel presenterar vi våra viktigaste slutsatser utifrån problemställningen.

## **Kapitel 9**

### **Avslutande ord**

Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning inom ämnet samt tackar företaget och våra handledare.

## 2. Metod

---

I detta kapitel presenteras och motiveras valet av den övergripande metoden för att sedan gå in på metod både för den teoretiska och den empiriska delen. Slutligen beskrivs tillvägagångssättet för bearbetning och användning av teorin och empirin.

---

### 2.1 Metodologisk angreppssätt

Arbetet med uppsatsen påbörjades genom insamling av relevanta teorier och kunskaper om uppsatsens valda ämne innan den empiriska undersökningen gjordes. Utifrån detta kan vi konstatera att vi till den största delen har utgått från teori till empiri. Trots vår fokus har utrymme lämnats för informanterna att komma med annan relevant information om hotellets verksamhetsstyrning.

Då vi vill gå in på djupet av vårt ämne har vi använt oss av en kvalitativ metod vid informationsinsamlingen då den betonar vikten av detaljer och nyanser. Vi ville utnyttja de positiva egenskaperna hos denna metod då den sätter få begränsningar på de insamlade svaren. Informationen vi fick in är mycket nyanserad då den får fram det specifika och unika hos varje individ och dennes kontext. Den kvalitativa metoden skapar på så sätt en närhet mellan den som undersöker och den som undersöks vilket gör att man lättare kan komma åt informationen. Denna metod är flexibel då den ger en möjlighet att ändra problemställningen, uppläggningsmetoden, insamlingsmetoden och analysen i efterhand som undersökningen fortlöper. Denna flexibilitet använde vi oss utav för att kunna fokusera på det som visade sig vara mest relevant för företaget vilket avgjordes efter informationsinsamlingen på företaget.

Den största nackdelen med användandet av en kvalitativ metod är tidskrävande intervjuer där det finns en tendens att omedvetet välja bort en viss information. Dessutom kan det uppstå problem med extern giltighet då det ifrågasätts om de få informanterna kan vara representativa för andra på företaget. Detta har vi upplevt då våra intervjupersoner till stor del bestod av människor på chefsnivåer vilket kan ha gjort att deras åsikter har blivit

representativa för resten utav företaget. För mycket närhet kan leda till att vi inte ser de svaga sidorna och tappar det kritiska förhållningssättet.<sup>7</sup>

## **2.2 Metod för den teoretiska delen**

För att få svar på vår problemställning och för att få bättre förståelse om ämnet utgick vi från relevant litteratur. Vår kurslitteratur gav oss en grund som vi utgick ifrån när vi sedan sökte annan litteratur på olika Högskolebibliotek. För att få en helhetsbild sökte vi först böcker som handlade allmänt om verksamhetsstyrning i olika företag. Sedan avgränsade vi oss genom att fördjupa oss i böcker som handlade om organisationsform, budgeten och ickefinansiella styrmedel. Vi har även lagt stor vikt vid att fokusera på böcker som skriver om övergången från den traditionella till den moderna verksamhetsstyrningen med fokus på serviceföretag. Vi valde detta tillvägagångssättet för att avgränsa oss vid informationsinsamlingen och fokusera på det mest relevanta för vårt syfte.<sup>8</sup> Vi anser att vår teoriavgränsning har enbart hjälpt oss med att fokusera på relevanta frågor där vi fick den önskvärda informationen.

## **2.3 Metod för den empiriska delen**

För att kunna besvara vår problemställning och framför allt ta reda på de unika delarna i styrningen på ett hotellföretag har vi valt att utföra empiriska undersökningar på Quality Hotel Konserthuset.

Vårt empiriska material består av skrivet material i form av broschyrer för att få en mer allmän uppfattning om företaget. Den består även av personalhandböcker för att se vilka regler som prioriteras på hotellet. Intervjuerna som vi har genomfört med personalen utgör den största och viktigaste delen av vårt empiriska material då dessa gav oss detaljerad information om företagets styrmedel.

### **2.3.1 Val av företag**

Vi har valt att undersöka ett företag för att kunna fördjupa oss i deras verksamhetsstyrning istället för att göra översiktliga undersökningar på fler företag. Ett hotellföretag valdes som undersökningsobjekt på grund av vårt intresse för hotell- och restaurangbranschen samt för att vi skulle kunna uppfylla vårt syfte.

---

<sup>7</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 2 och 6

<sup>8</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 2 och 6

Vid val av studieobjekt hade vi i åtanke vad som var praktiskt att genomföra med tanke på tidsbegränsningen. Vi valde att undersöka Quality Hotel Konserthuset för att de tillhör en stor hotellkedja med ambitionen att bli Nordens ledande. Detta var ett medvetet val då vi hoppades på att nya former av verksamhetsstyrning skulle vara mer utvecklade på ett hotell som ingår i en stor internationell hotellkedja.

### **2.3.2 Intervjupersoner**

Först utförde vi en intervju med hotellets VD, Gerth Karlsson, och därefter intervjuade vi receptions- och konferenschefen, Carina Ericsson. Dessa intervjuer var av en mer bred karaktär för att få en inblick i de övergripande delarna med företagets verksamhetsstyrning. Sedan intervjuades konferensansvarig, Maria Sandström, och en receptionsanställd, Monica Baranowska, där vi la fokus på de mest viktiga delarna för att få en mer djupgående information.

Ett stort problem med de flesta undersökningar är att man sällan kan intervjua alla önskvärda personer eller ens få tag på de rätta källorna som ger riktig information.<sup>9</sup> Vårt val av informanter har till stor del gjorts av cheferna på hotellet och berodde på den personal som var tillgänglig under den tidpunkten. Detta i kombination med att de flesta vi har intervjuat har någon form av chefsbefattning på hotellet har bidragit till att stor del utav viktig intern information från en stor grupp kan ha uteslutits. Då valet av intervjupersoner gjordes av cheferna såg vi inget syfte i att behandla informanterna konfidentiellt.

### **2.3.3 Intervjuer**

Innan intervjuerna ägde rum skickade vi ett informationsblad via e- mail till hotellets VD om de tre olika teman som vi ska behandla. Detta bidrog till att överraskande moment minimerades och att informanterna fick en möjlighet till att förbereda sig mentalt inför intervjuerna. Samtidigt är vi kritiska till detta då vi är medvetna om att man kanske inte får lika ärliga och spontana svar då dessa istället kan ha blivit färgade av det företag som informanterna representerar.

Vi har använt oss av öppna individuella intervjuer för att få enskilda individers åsikter om vårt ämne. Nackdelen med öppna individuella intervjuer är att de är väldigt tidskrävande. Fördelen

---

<sup>9</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 7

med besöksintervjuer som vi har genomfört innebär mindre hot för tillförlitligheten och gör det lättare för informanter att öppna upp sig och prata om känsliga ämnen.<sup>10</sup> Vi har haft en intervjuguide med tre olika teman i fast ordningsföljd men med enbart öppna svar. Orsaken till att vi valde att strukturera intervjufrågorna är att undvika komplexa svar som är resurskrävande att analysera. Fördelen är att vi behöll en hög grad av öppenhet genom att vi bibehöll öppna svarsalternativ och kontinuerligt ställde följdfrågor. På så sätt bevarades vår relevanta fokus samtidigt som vi gav möjlighet för informanterna att komma med annan relevant information om företagets verksamhetsstyrning. De intervjuerna som inte var tidsbegränsade inledde vi med en bredare information och översikt om uppsatsens tema samt mer allmänna frågor. I början försökte vi att inte styra intervjuerna utan vi lät informanterna prata mer allmänt om ämnet.<sup>11</sup>

Vi är välmedvetna om undersökareffekten som innebär att samtalet formas i både stil och innehåll av de deltagande parterna. Därför valde vi att vara ledigt klädda och uteslöt fackliga termer för att få större närhet och mer uttömmande svar från informanterna.

Då det är väldigt bra med ögonkontakt under intervjuens gång samtidigt som man vill få med hela samtalets innehåll har vi valt att spela in intervjuerna på en minidisk. På detta sätt fick vi bättre flyt i konversationen och en mer naturlig kontakt med informanterna då vi inte behövde föra noggranna anteckningar. En annan fördel är att man får med bra citat som skapar trovärdighet i uppsatsen. Många kan agera negativt och ge begränsande svar när de blir inspelade.<sup>12</sup> Detta problem har inte vi stött på då vi i förväg har förklarat att inspelningen sker enbart för att underlätta vår informationsinsamling. För att undvika tekniska problem och dess påverkan på informationen har vi valt att i omväxling ställa frågor och anteckna, mindre detaljerat, samtidigt som alla intervjuer har spelats in på minidisk.

#### **2.3.4 Val av intervjuplats**

Valet av intervjuplatsen, det vill säga kontexten, har en påverkan på innehållet i en intervju. Det har visat sig att det inte finns några neutrala kontexter eftersom dessa, enligt Jacobsen, alltid har påverkan på intervjun på något sätt.<sup>13</sup> Alla våra intervjuer ägde rum på Quality Hotel

---

<sup>10</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 7

<sup>11</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 7

<sup>12</sup> Keats, D.M. (2001) kap. 6

<sup>13</sup> Jacobsen, D.I. (2000) kap. 7

vilket kan ses som en naturlig och välbekant plats för de anställda. Detta kan ha bidragit till att de har kunnat prata öppet samtidigt som medvetande om chefsnärvaro kan ha fått motsatt effekt. Två intervjuer var tidsbegränsade då dessa utfördes under informanternas arbetstid. Detta kan ha begränsat oss i vårt försök att komma närmare informanterna då vi inte hade så mycket tid till allmänt inledande frågor.

## **2.4 Bearbetnings- och analysmetod**

Efter all informationsinsamling har vi genomfört det första steget i en analysprocess, det vill säga en beskrivning. Alla intervjuer och annat material registrerades för att få ett överskådligt resultat. Nackdelen var att renskrivningen har varit väldigt tidskrävande. Nästa steg var att systematisera och reducera informationen. Vi gjorde detta genom att bland annat knyta ihop olika personers svar med varandra i ämnesgrupper samt att orelevant information sållades bort. Detta var nödvändigt för att förmedla relevant information för uppsatsens syfte. Slutligen tolkade vi all data för att sedan kunna koppla ihop relevanta empiriska delar med relevant teori. All teori utgör en grund till att skapa medvetande och förståelse för verksamhetsstyrning. De delarna som inte har kunnat kopplas till empirin kommer istället att förmedla kunskap och användas till en stor del som stöd för vår diskussion kring råd till Quality Hotel Konserthuset.



### 3. Valet av styrmedel och dess samband

---

I detta kapitel presenteras valet av styrmedel, vilka är: organisationsform, budget och vissa ickefinansiella styrmedel. Vi förklarar även orsaker bakom detta val. För att öka förståelsen kring de tre valda styrsystemen klargör vi dess samband samtidigt som vi pekar på deras roll i serviceföretag. Detta görs även för att vi senare ska identifiera särskiljande drag för ett hotellföretag och även där kunna se sambandet mellan styrsystemen.

---

#### 3.1 Valet av styrmedel

I syfte att uppnå effektivitet och de strategiska målen behövs olika styrmedel. De huvudsakliga styrmedlen är ett formellt styrsystem som utifrån affärsidén fastställer och följer upp strategier och planer. Exempel på formella styrmedel är allt från produktkalkylering, budgetering, intern redovisning till benchmarking. Valet av organisationsstruktur är ett annat styrmedel som sätter struktur och ramar för verksamheten. I organisationsstrukturen ingår bland annat organisationsform, ansvarsfördelning och beslutsprocesser. Sedan finns det mindre formaliserade styrmedel som stödjer företagets formella styrning. Här kan exempelvis företagskultur, medarbetarskap, kompetensuppbyggnad och ledningsstöd inkluderas.<sup>14</sup>

Ett utav styrmedlet vilket vi har valt att analysera är budgeten som är ett formellt, finansiellt styrmedel som främst används för kontroll och planering av företagets verksamhet. Den största fördelen med budgeten är att den kan användas som övervägning för företagets framtid.<sup>15</sup> Vi vill dock påpeka att denna fördel kan även utgöra en utav de största nackdelarna då det kan vara svårt att planera på en föränderlig marknad. Valet gjordes för att det är en utav de äldsta styrmedel som även kritiseras idag av den moderna verksamhetsstyrningen. Vi ville undersöka hur stor roll budgeten har på ett hotellföretag. Det andra styrmedlet som behandlas är organisationsstrukturen som ska fördela ansvaret och arbetet i en organisation. Orsaken till valet av organisationsform är att det är en utav delarna där inslaget av ekonomistyrning är tydligast. Slutligen behandlas ickefinansiella styrmedel som är speciellt viktiga för serviceföretag. Detta för att kundens önskemål och de enskildas medarbetares prestationer har till en stor del avgörande påverkan på serviceföretagens framgång. Detta då kundens upplevda kvalitet uppstår vid mötet mellan personalen och kunden samtidigt som kunden medverkar i

---

<sup>14</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 3

<sup>15</sup> Ax, C. et al (2002) kap.4

produktionen av en tjänst i allt större utsträckning. Icke-finansiella styrmedel ska fokusera på kvalitets- istället för kvantitetsmål där exempelvis företaget kan sätta som mål att utveckla personalens kunskaper. Dessa i sin tur ska komma till nytta vid sanningens ögonblick och bidra till kundnöjdhet.<sup>16</sup> Valet av icke-finansiella styrmedel gjordes genom att vi lät företaget styra in oss på det som var mest centralt för deras företag.

### **3.2 Sambandet mellan de valda styrmedlen**

Som vi tidigare har skrivit klassificeras styrmedel i tre olika huvudgrupper: formellt styrsystem, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. De valda styrmedel utgör en del av dem tre huvudgrupperna vilket visar på sambandet mellan dem. De olika styrmedlen spelar olika stor roll i olika företag och över tiden. Styrmedlen är beroende av varandra och bör anpassas till olika situationer. Tyngdpunkten kan även växla från att antingen ligga på det finansiella eller icke-finansiella styrmedlet.<sup>17</sup> I lägen där företaget har kunskap om orsak och verkan samt att resultat kan mätas kan verksamheten styras med finansiella mål. Om företaget däremot befinner sig i en motsatt situation är det enklare att styra med icke-finansiella styrmedel såsom företagskultur och kompetens. Det är i situationer där befintliga regler inte kan följas som företagskulturen och kompetensen utgör en grund för anställdas handlande.<sup>18</sup>

Sambandet mellan organisationsstruktur och formellt styrsystem är särskilt betydelsefullt. När organisationen ändras sker även förändringar i ansvarsförhållandena. Dessa speglas i det formella styrsystemet som därmed bör anpassas. Dagens föränderliga miljö innebär kontinuerliga organisatoriska förändringar. Därför ställs det stora krav på ekonomistyrningen vilken måste snabbt och effektivt anpassas till de nya förutsättningarna. Det är av stor betydelse att skapa en balans där styrsystemet stödjer den organisatoriska strukturen och tvärtom för att skapa effektivitet. Ett exempel på sambandet mellan organisationsstrukturen och budgeten är att organisationsformen bör skapa förutsättningar, som budgeten bygger på, genom att fördela ansvaret och resurserna till de olika avdelningarna på företaget.

För att ha ett effektivt och fungerande styrsystem bör organisationen utformas för att motsvara vissa grundläggande krav. Det främsta kravet är att ansvarsfördelningen framgår tydligt

---

<sup>16</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 23

<sup>17</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 1

<sup>18</sup> Nilsson, N. (1995) kap.13

utifrån den valda organisationsstrukturen. Styrbarheten kan minska i en organisation om flera personer ansvarar för samma aktiviteter vilket i sin tur kan leda till olika typer av konflikter. Ansvarsfördelningen ska kunna formuleras och mätas i ekonomiska termer som är meningsfulla och accepteras av samtliga i organisationen. Hela organisationen ska vara medveten om dess hot och möjligheter vilka bör integreras i företagets styrning. För att undvika ineffektivitet bör strukturerna inte vara för komplexa med många hierarkiska nivåer och bör stödja den ekonomiska effektiviteten.<sup>19</sup>

Efter att en organisationsform har fastställts bör styrsystemen utformas för att vara effektiva verktyg för företaget. Det finns ett antal områden som ett företag bör beakta för att motverka brister som kan uppstå. Det första är vikten av att styrsystemen bör spegla den fastställda organisationen samt vara flexibelt för att kunna anpassas till dagens förändrliga situation. Dagens turbulenta miljö med ständigt uppdykande förändringar bör motivera organisationer till att kontinuerligt anpassa organisationsformen. Detta i sin tur ställer krav på att även styrsystemen förändras och anpassas. Dessa förändringar kan vara lätta att göra i teorin men betydligt svårare i verkligheten då ändringar i styrsystemet kan vara svåra att genomföra. Därför händer det ofta att styrsystemen släpar efter i utvecklingen vilket kan leda till irritationer på företaget.<sup>20</sup> Vi ifrågasätter om kontinuerliga förändringar i styrsystemen är möjliga att göra speciellt med tanke på dess konsekvenser på personalen och organisationen i helhet? Förändringar har en tendens att motverkas och kan skapa oro och ovisshet inom ett företag.

Sambandet mellan organisationsform och finansiella styrmedel är av stor betydelse men den ickefinansiella styrningen får inte uteslutas då den också är avgörande i strävan att uppnå företagets ekonomiska mål. Det är speciellt bra för ett serviceföretag att ha utgångspunkt i ett kundperspektiv för att ekonomistyrningen ska kunna stödja en kundorientering. Om ett företags ekonomistyrning bidrar till kundtillfredsställelse kommer det att leda till måluppfyllelse på högre nivåer. För att detta ska lyckas måste man skapa styrsystem som är lätta och förståeliga samt motiverar medarbetarna. Då kommer styrsystemet till sin rätta användning. Det är vitalt att de anställda känner att de får rätt stöd i dem befintliga styrsystemen. Det är efter allt de som kontinuerligt möter kunden och har störst påverkan på

---

<sup>19</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 1 och 3

<sup>20</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 1 och 3

deras uppfattade kvalitet av företaget.<sup>21</sup> Ett exempel på sambandet mellan organisationsstruktur och ickefinansiella styrmedel är att en gammaldags och hierarkisk organisationsstruktur kan förhindra god service genom att för liten vikt läggs på ickefinansiella mål.

För att balansera dessa ytterligheter behövs en modern verksamhetsstyrning. Denna bör inte ha en och samma lösning på alla problem utan bör ha en förmåga att fokusera på flera olika styrverktyg samt engagera och motivera fler. I grunden bör alla styrverktyg ingå i en övergripande styrstrategi som ska genomsyra hela företaget. Företagen står idag inför betydande förändringar samtidigt som motiverade anställda behövs i större utsträckning är det av stor vikt att skapa visionära bilder av vart företaget är på väg som ska vara vägledande för allas handlande. Idag handlar det om att övergå från detaljstyrning till målstyrning som ger större frihet och ansvar till de anställda att själva planera och utföra sitt arbete. Den moderna verksamhetsstyrningen ska skapa ramar för medarbetarnas agerande istället för att styra dem i en viss riktning. Samtidigt ska inte enbart formella styrsystem vara vägledande utan dessa ska kompletteras med värderingar. Det handlar allt mer om att ha en helhetssyn istället för att fokusera på detaljer vid styrningen. Detta innebär att man ska kunna se varje dels bidrag till helheten samtidigt som man ska vara medveten om att en kostnad i dagsläget kan vara fördelaktig för företagets vision i framtiden. Ambitionen är att platta ut hierarkin och ge dem anställda större frihet vilket i sin tur höjer deras motivation. På så sätt kan de skapa bättre kvalitet och kundvärde. Behovet av kundorientering blir allt större i takt med den ökande konkurrensen.<sup>22</sup>

Då mätningar och balansering av olika delar i verksamhetsstyrningen är en viktig del i den moderna styrningen har ett Balanserat Styrkort fått allt större uppmärksamhet.<sup>23</sup> Denna sammanlänkar företagets vision och strategi med den kortsiktiga operativa verksamheten. Genom det Balanserade Styrkortet skapas en balans mellan finansiella och ickefinansiella mål, kortsiktiga och långsiktiga mål, det inre och yttre perspektivet samt mellan objektiva och subjektiva mål. Det finns fyra grundperspektiv i ett Balanserat Styrkort som är: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna perspektivet samt lärande och tillväxtperspektivet.

---

<sup>21</sup> Ax, C. et al (2002) kap.4 & Samuelson, L.A (2001) kap. 23

<sup>22</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7 och 9

<sup>23</sup> Lindvall, J. (2001) kap.9

Företaget kan dock välja andra perspektiv beroende på deras egen strategi och vision. För varje perspektiv formuleras sedan mål och mått.<sup>24</sup>

För att öka förståelsen kring sambandet mellan de tre valda styrmedlen presenterar vi i de tre nästkommande kapitel varje tema för sig.

---

<sup>24</sup> Ax, C. et al (2002) kap.19

## 4. Organisationsform

---

Detta kapitel inleds med en bred teoretisk grund om temat organisationsform som behandlar olika typer av organisationsformer och dess situationsberoende. Sedan går vi detaljerat in på företagets organisationsform genom att presentera den empiriska informationen som har framkommit under intervjuerna. I kapitlets sista del används teorin som en modell för att beskriva och granska den framkomna empirin.

---

Själva valet av organisationsstruktur är en viktig styråtgärd där det bestäms vilket ansvar och vilken arbetsfördelning som ska finnas på företaget. Detta underlättar den grundläggande fördelningen av vem som kommer att arbeta med vilka frågor. En fungerande struktur gör att de enskilda aktörers insatser blir större än summan av de enskilda bidragen. Det som är av stor vikt vid utformningen av organisationsstrukturen är att den stödjer och bidrar till måluppfyllelse.<sup>25</sup>

### 4.1 Organisationsformer

Det finns flera olika organisationsformer vilka bör utformas för att underlätta styrningen genom att tilldela de olika delarna på företaget ansvar, befogenhet och ekonomiska mål som tillsammans ska bidra till att företagets strategi och mål uppfylls.<sup>26</sup> Det finns främst två olika huvudstrukturer av organisationsformer.

Den ena är den byråkratiska organisationen som fungerar bra i stabila miljöer där förändringsbenägenheten är låg.<sup>27</sup> Den präglas av oföränderlig arbetsdelning där uppgifterna är bundna till en speciell funktion. Företaget är hierarkiskt fördelat med exakta definitioner av rättigheter och skyldigheter. Man förlitar sig på att ledningen har den bästa kunskapen och därmed är berättigad till den största makten och kontrollutövandet. Arbetet styrs för det mesta genom beslut och instruktioner från ledningen och informationsflödet är vertikalt. Det som värderas högt är lojalitet och pliktkänsla mot ledningen. Exempel på den byråkratiska formen är en linjeorganisation.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 3

<sup>26</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 3

<sup>27</sup> Bergengren, M. (2001) sid. 74-119

<sup>28</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2

Organiska organisationsformen är den andra strukturen som fungerar väl i en föränderlig miljö och kännetecknas av en snabb anpassningsförmåga. Arbetsdelningen i dessa organisationer är föränderlig med varierande uppgifter. Befattningarna är inte fördelade på rättigheter och skyldigheter och ansvaret är inte formellt definierat. Kontroll, kommunikation och auktoritet sker genom direkta kontakter i ett nätverk. Kunskapen är inte koncentrerad till toppledningen utan kan finnas var som helst i nätverket. Informationen ges horisontellt och består av råd istället för instruktioner. Här ska man istället vara mer lojal mot företagets uppgift i samhället än mot ledningen. Exempel på organiska organisationsformer är divisions-, matris- och nätverksorganisation.<sup>29</sup>

I verkligheten existerar ingen av dessa strukturer i sin mest renodlade form, istället utgörs organisationsformerna av en kombination av båda.<sup>30</sup> Vi ställer oss kritiska till påståenden om att ett företags organisationsform enbart beror på omgivningen. Vi anser att den även kan bero på ledningens traditionella tänkande. Denna utgör oftast en trygghet till skillnad från andra nya obeprövade organisationsformer. Detta mönster kan vara svårt att bryta då även personalen är vana vid att styrningen är utformad på ett visst sätt. Här nedan följer de olika organisationsformerna som kan existera i praktiken i mer eller mindre renodlad form. Därefter beskriver vi det valda företagets befintliga organisationsform.

#### **4.1.1 Linjeorganisation**

En linjeorganisation är fördelad på det traditionella sättet där varje avdelningschef är ansvarig för sin avdelning på företaget.<sup>31</sup> Den är pyramidfördelad på så sätt att ju högre upp i linjen man kommer desto mer makt har man. Personalen har en klar fördelning av sina arbetsuppgifter som de oftast är specialiserade i. I större organisationer indelas personalen i avdelningar vilka tilldelas var sin ledare som ska kontrollera och planera personalens arbete. Detta sätt bidrar till en stabil och fast organisation som är bra för de enskilda arbetsuppgifterna. Det råder oftast stora skillnader när det gäller arbetsuppgifter, makt, belöningar och status mellan de som är på högre och lägre nivåer i företaget. I dessa organisationer ska informationen i företaget gå vertikalt och de anställda ska enbart få information från sina egna ledare. Dessa företag prioriterar den inre effektiviteten före den

---

<sup>29</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2 och 3

<sup>30</sup> Bergengren, M. (2001) sid. 86

<sup>31</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5

yttre, det vill säga att produktiviteten är viktigare än effektiviteten. Enligt Anthony har de flesta företag någon form av linjeorganisation.<sup>32</sup>

Den största fördelen med denna organisationsform är att den skapar möjligheter till att uppnå ekonomiska skalfördelar.<sup>33</sup> Andra fördelar är att det finns en klar fördelning av chefs- och ansvarsförhållandena. Det är lätt att se vem som har ansvaret, befogenheterna och beslutsrätten. Klara och överskådliga order och kommunikationslinjer präglar denna organisationsform.

En nackdel med linjeorganisationen är att informationen måste gå långa vägar i företaget vilket oftast tar långt tid och kan leda till att informationen feltolkas och till en viss del försvinner på vägen.<sup>34</sup> All rapportering sker slutligen till ledaren på toppen vilket sätter stora krav på dennes kompetens och samordningsförmåga. Man förutsätter att ledaren ska kunna lösa alla uppdykande problem, även på golvet, vilket också är en nackdel då dessa problem inte alltid kan lösas på bästa sätt av enbart den högste ledaren.<sup>35</sup> Detta leder även till att ledaren, i takt med företagets tillväxt, belastas för mycket av operativa frågor som i sin tur medför en långsam och oflexibel organisation. Ekonomistyrningen i dessa organisationer är oftast för detaljerad med en liten koppling till övergripande men viktiga strategiska mål.<sup>36</sup> En nackdel som vi har funderat över är att om informationen enbart går vertikalt i form av order är chansen större att det bildas subkulturer i varje avdelning istället för att en kultur ska genomsyra hela företaget. Detta främst då avdelningarna sinsemellan inte har en kontinuerlig kommunikation.

#### **4.1.2 Divisionsorganisation**

Att vara stor och samtidigt dra nytta av den lilla organisationens fördelar är en viktig fråga för dagens organisationer som har blivit allt mer aktuell. En divisionsorganisation är ett företag som är uppdelat på ett antal divisioner där varje division bedriver en självständig verksamhet inriktad på antingen vissa produkter eller marknader. Dessa produkt- eller marknadsorganisationer är bra att ha för att kunna styra ekonomin eller kunna rikta sig direkt till vissa kundgrupper. Trots att ledarna för divisioner nästan kan anses som ledare för

---

<sup>32</sup> Anthony, R. N. *et al* (2003) kap.3

<sup>33</sup> Lindvall, J. (2001) kap.2

<sup>34</sup> Bergengren, M. (2001) sid.74-119 & Viklund, U. *et al.* (2000) kap.4

<sup>35</sup> Anthony, R. N. *et al* (2003) kap.3

<sup>36</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5



självständiga företag, måste de hålla sig inom ramar uppsatta av den högsta ledningen. Genom en detaljerad ekonomisk uppföljning bibehåller ledningen kontrollen över divisionen. De flesta divisionsorganisationer är aktiebolag som tillhör en koncern med en övergripande ägare som är moder och andra underställda företag som är dotterbolag.<sup>37</sup>

En divisionaliserad organisation har många fördelar som har betraktats som lösningen på linjeorganisationens problem. Dessa enheter är självständiga då de har tilldelats resultatansvar vilket bland annat ökar medarbetarnas medvetande om de uppsatta målen och i sin tur höjer deras motivationsgrad. Inom divisionsorganisationer är beslutsfattandet decentraliserat vilket gör att beslut kan fattas snabbare och att enheterna ligger närmare marknaden som i sin tur leder till en bättre anpassningsförmåga till rådande krav. En annan fördel är att ledaren får mer tid till att arbeta med frågor som är långsiktigt strategiskt viktiga.<sup>38</sup>

Lindvall menar att nackdelen med divisionsorganisationer är att det kan uppstå suboptimeringsproblem vilket innebär att det som är bra för delen är inte alltid bra för helheten. Det som blir viktigast för koncernstyrningen är enbart vilken avkastning divisionen kan leverera som gör att andra icke-finansiella mål utesluts.<sup>39</sup> Även dubbelarbete kan förekomma mellan divisionerna som egentligen kunde ha gjorts av huvudkontoret. Problem kan lätt uppstå om företag med denna organisationsform ställs inför omfattande och komplexa uppgifter som förutsätter samarbete över divisionerna. Detta kan exempelvis minska chansen för utvecklingsmöjligheterna.<sup>40</sup>

#### **4.1.3 Matrisorganisation**

För verksamheter med hög grad av komplexitet som bedrivs i många länder och med många produkter, är matrisorganisationen den mest lämpade formen. Detta innebär att ett företag delas upp i åtminstone två dimensioner, som exempelvis geografi och produkt, med en ansvarig chef för varje dimension. Matrisorganisationen sågs som den ideala organisationsformen men idag är den för svårhanterlig och mindre lämpad för dagens företag.<sup>41</sup> Den ställer höga krav på en bra och kontinuerlig kommunikation mellan avdelningar som i praktiken kan vara en utmaning för de flesta företag.

---

<sup>37</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5 & Viklund, U. *et al.* (2000) kap.5

<sup>38</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 3 & Lindvall, J. (2001) kap.5

<sup>39</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5

<sup>40</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2

<sup>41</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5

Det positiva med denna organisationsform är att den bidrar till många personkontakter, inom organisationen, som kan stimulera till bra resultat. En fördel är att den samlade kompetensen i organisationen kan användas för flera ändamål vilket bidrar till en hög kostnadseffektivitet för företaget.<sup>42</sup> Matrisorganisationers högsta ledning avlastas koordineringsuppgifter. Inom dessa organisationer utvecklas flexibilitet, snabba reaktioner samt motivationen och stimuleringsgraden är högre.<sup>43</sup>

En nackdel är att denna struktur är komplex vilket kan leda till dubbelt ansvar för en aktivitet som i sin tur skapar risk för konflikter eller att aktiviteten försummas. Lojalitetskonflikter kan också uppstå då medarbetarna kan hamna mitt emellan sin linjeförman respektive sin projektledare. Även intressekonflikter mellan olika funktioner kan lätt uppstå. Det finns även en risk för maktkamper mellan cheferna och avdelningarna. Alla dessa konflikter kan utlösa stress bland de anställda. En annan nackdel är att det kan vara svårt för de anställda att prioritera vad som är viktigast att göra först.<sup>44</sup>

#### **4.1.4 Nätverksorganisation**

Den kritik som har riktats mot matrisorganisationer kan förbättras genom att övergå till en nätverksorganisation där det mer handlar om att få fram motivation hos de anställda än att kontrollera dem. Nätverksorganisationer präglas av flexibilitet då de anställda inte har klart avgränsade uppgifter eller ansvarsområden. Dessa ändras över tiden allt eftersom kraven på företaget förändras och det är just uppgifternas art som bestämmer hur man ska samarbeta. Organisationen har på så sätt lätt att anpassa sig till förändringar. Inom nätverksorganisationen bildas det arbetsgrupper över hela organisationen beroende på vilka problem och uppgifter som ska lösas. Arbetsorganisationer baseras på samarbete i arbetslag som innebär att personer med olika kunskaper kompletterar varandra. Kommunikationen sker fritt mellan de anställda i olika avdelningar beroende av behovet på kunskap och information. En annan fördel är att beslutsrätten ligger hos dem som är mest insatta och ska utföra uppgiften. Detta gör att alla anställda är involverade och ansvariga för företagets framtid.<sup>45</sup> Denna organisationsform, anser vi, kan låta som lösningen på alla problem men vi ställer oss frågande om man kan ha en nätverksorganisation i praktiken på ett hotell? Trots

---

<sup>42</sup> Bergengren, M. (2001) sid.74-119

<sup>43</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2

<sup>44</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2 & Bergengren, M. (2001) sid.74-119

<sup>45</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5 & Viklund, U. *et al.* (2000) kap.4-5

nätverksorganisationens fördelar kan det ändå behövas en tydlig ansvarsfördelning speciellt med tanke på att alla personer inte passar in på alla arbetsområden. Exempelvis kan en köksanställd känna sig obekvämt med att stå i receptionen och kontinuerligt möta kunder.

Bakka påpekar att en nackdel av stor betydelse med nätverksorganisationer är att ansvarsfördelningen är oklar vilket bland annat försvårar etablering av styr- och informationssystem. Samarbetsproblem kan lätt uppstå både inom projektgrupper och även i förhållanden till projektledaren.<sup>46</sup>

## 4.2 Organisationsformens situationsberoende

Idag är man medveten om att det inte finns ett bästa sätt att organisera på då detta är beroende av företagets aktuella situation.<sup>47</sup> Det finns ett antal faktorer som bestämmer företagets organisationsform. Organisationens storlek är en utav faktorerna där det i de flesta fall framgår att ju större organisationen är desto mer byråkratiskt organiserad är den. Detta innebär att stora organisationer oftast är hierarkiskt fördelade men har tvingats till att decentralisera ansvaret. Små organisationer har oftast behållit den centraliserade styrningen. I större företag är arbetet mer formaliserat och de administrativa rutinerna är mer utvecklade. Även olika funktioner präglas av större specialisering jämfört med mindre företag. Ett generellt drag för alla serviceföretag är att de inte bör vara onödigt byråkratiska eller ha många hierarkiska nivåer mellan kunderna och högsta ledningen.<sup>48</sup>

Företagets ålder har också en stor påverkan på organisationens utformning då det är bevisat att varje företag kan gå igenom ett utvecklingsstadium. I början, i entreprenörstadiet, präglas företaget av en organisk struktur för att senare med tiden mogna och övergå till mer byråkratiska strukturer.<sup>49</sup> Ett företag som har mindre rutinerade arbetsuppgifter indikerar på en större chans att man har valt den organiska formen.<sup>50</sup>

Enligt Grönroos bör organisationsformen även anpassas till den miljö som företaget verkar i. I en stabil miljö med förutsägbara förutsättningar kan man förlita sig på den byråkratiska formen. Om ett företag däremot planerar att verka i en föränderlig miljö bör man ha en mer

---

<sup>46</sup> Bakka, J. F. *et al* (2001) kap.2-3

<sup>47</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5

<sup>48</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 23

<sup>49</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 3 & Nilsson, N. (1995) kap.4 och 5

<sup>50</sup> Nilsson, N. (1995) kap.5

organisk organisationsform. I en homogen miljö där kunderna är många eller få men med välkända behov räcker det med en centraliserad verksamhet. Men när kunderna är svårtolkade är det till en fördel om företaget har en decentraliserad organisation eftersom besluten då kan tas av dem som ligger nära marknaden och har bättre kunskaper om dessa kunders önskemål. Ett tjänsteföretag bör vara kundinriktat vilket är lättare att uppnå om man plattar till pyramiden och decentraliserar beslutsbefogenheterna. Ansvaret för kunderna förflyttas till den personal som agerar vid tjänstemötena och är därmed ansvariga för kundens upplevda kvalitet i sanningens ögonblick. Det är efter allt personalen med kundkontakt som skapar värde för kunderna. Ledningen bör inte vara involverad i de dagliga besluten men bör ge strategisk stöd och resurser som behövs för att personalen ska kunna följa företagets servicestrategi. Ett företags organisationsform kan också väljas ut av den högsta ledningen som på så sätt bestämmer maktfördelningen. Detta sätt att välja organisationsform strider dock emot dagens syn som säger att strukturen bestäms utifrån företagets miljö och inte av individerna.<sup>51</sup> Detta är något som även vi har ifrågasatt men vi anser inte att det är maktfördelningen som ligger bakom valet av organisationsformen utan att det är till den största delen det traditionella tänkandet som ligger till grund för detta val.

Quality Hotel Konserthuset är ett serviceföretag som tillhör en stor organisation vilken befinner sig på en lättföränderlig marknad. Nu undrar vi hur företagets organisationsform ser ut? Vi vill se hur ansvaret och arbetet är fördelat på företaget. Vi vill även veta om Quality Hotel Konserthuset har en nyare organisationsform som är fördelaktig för en bättre anpassningsförmåga vilken är nödvändig i den föränderliga hotellbranschen.

---

<sup>51</sup> Grönroos, C. (2002) & Nilsson, N. (1995) kap.5

### 4.3 Choice Hotels kedjas organisationsform

Choice Hotels har fått en helt ny organisation där varje varumärke har en egen chef vilket innebär att exempelvis alla Quality Hotels i Skandinavien har en och samma chef. Tidigare hade man en chef för alla varumärken, Comfort, Quality och Clarion, med huvudkontoret i Sverige. Den nya organisationen har ändrat styrningen då rapporteringen sker på ett annorlunda sätt och även chefer uppåt i organisationer har ändrats.

Varje hotell inom Choice Hotels kedjan är ett enskilt aktiebolag vilket innebär att varje hotell styrs av sig självt och det är VD: n som ansvarar för dess verksamhet.<sup>52</sup> Detta pekar på att Choice Hotels är en divisionaliserad organisation och det är faktiskt så att de flesta aktiebolag som tillhör en koncern är divisionsorganisationer.<sup>53</sup> Quality Hotell Konserthuset är en självständig verksamhet som är etablerad på en marknad men erbjuder samma kärntjänst som de andra divisionerna inom Choice Hotels. Det finns en tydlig markering att hotellet ska lösas lokalt.<sup>54</sup> Detta är en fördel med divisionsorganisationer då enheterna ligger närmare marknaden vilket gör att beslut kan fattas snabbare och av dem som vet mest om marknaden. Denna decentralisering leder i sin tur till en bättre anpassningsförmåga till marketens rådande krav.<sup>55</sup> Receptionisten tycker att man kan påverka beslutsfattandet på hotellet medan hotellkedjans långsiktiga beslut kan man inte göra någonting åt.

Enligt Viklund måste man inom divisionsorganisationer hålla sig inom ramarna uppsatta av högsta ledningen trots att man bedriver ett självständigt företag. Detta påpekar även Gerth Karlsson när han berättar att de är tydligt styrda uppifrån av budgeten och har tydliga instruktioner på vad han förväntas åstadkomma.<sup>56</sup> All denna tydliga styrning från koncernledningen kan enligt Lindvall vara en nackdel då enbart de finansiella målen sätts i fokus och andra mer kvalitativa mål utesluts. Även den kontinuerliga rapporteringen, om företagets finansiella ställning, kan leda till kortsiktigt tänkande då det viktigaste blir att ge avkastning på satsat kapital till aktieägarna.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>53</sup> Viklund, U. *et al.* (2000) kap.5

<sup>54</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>55</sup> Samuelson, L.A (2001) kap.3 & Lindvall, J. (2001) kap.5

<sup>56</sup> Monica Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>57</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5

#### 4.4 Quality Hotel Konserthusets organisationsform

Quality Hotel Konserthuset är uppdelat i avdelningar där avdelningscheferna har tilldelats huvudansvaret och ska rapportera direkt till VD: n.<sup>58</sup> Detta är ett tydligt tecken på att Quality hotell är ett traditionellt företag med en linjeorganisation där ju högre upp i linjen man kommer desto mer makt har man.

Såsom teorin belyser bidrar denna organisationsform till en stabil och fast organisation där varje avdelningschef ska kontrollera och planera personalens arbete. Informationsflödet sker vertikalt och de anställda får informationen enbart från sin avdelningschef.<sup>59</sup> Detta är något som finns även på hotellet då receptions- och konferenschefen medger att det är upp till avdelningscheferna att informera och se till att personalen fullgör sina uppgifter. I den delegering som Gerth ger ska receptions- och konferenschefen ha ansvaret för att hon säljer de budgeterade siffrorna. Det är hon som ska se till att man har rätt snittpris, att man säljer rätt antal rum och ser över kostnaderna. Men för att klara av detta förväntar sig VD: n att hon implementerar och delegerar detta till sin personal. Detta kan göras med hjälp utav olika medel såsom att informera och veta hur man ligger till med budgeten.<sup>60</sup> På detta sätt kan man se att ansvaret är tydligt fördelat med klara kommunikationslinjer vilket är en utav fördelarna med en linjeorganisation.<sup>61</sup> Trots den tydliga ansvarsfördelningen jobbar även de anställda på hotellet utanför sina arbetsområden för att hjälpa varandra.<sup>62</sup> Detta är ett tecken, enligt oss, på att Quality Hotel Konserthuset är ett traditionellt företag med en linjeorganisation men dock inte i den mest renodlade formen.

Lindvall menar att den största fördelen med en linjeorganisation är att man kan dra nytta av stordriftsfördelar.<sup>63</sup> Som Carina säger kan företag som tillhör en kedja hjälpa och dra nytta av varandra. Exempelvis kan ett hotell som går med i förlust få kapital från ett annat hotell tillhörande kedjan för att kunna fortsätta med sin verksamhet.<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>59</sup> Lindvall, J. (2001) kap.5 & Anthony, R.N *et al.* (2002) kap.3

<sup>60</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>61</sup> Bergengren, M. (2001) sid. 74-119 & Viklund, U. *et al.* (2000) kap.4

<sup>62</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>63</sup> Lindvall, J. (2001) kap.2

<sup>64</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

En nackdel som grundar sig i Bergengrens och Viklunds resonemang är att informationen går långa vägar vilket är tidskrävande och kan leda till att informationen försvinner på vägen.<sup>65</sup> Detta intygas av VD: n som menar att det blir tidskrävande med många dialoger och att mycket utav det personalen säger inte alltid kommer fram. Det bromsas på vägen antingen av chefen eller av de andra medarbetarna. Om personalen ska kunna påverka ett beslut beror det väldigt mycket på vad det är för beslut man vill få igenom samt ”tajmingen”.<sup>66</sup> Anthony menar att då all rapportering slutligen sker till den högsta chefen sätter stora krav på dennes kompetens.<sup>67</sup> Gerth har sju avdelningschefer som rapporterar direkt till honom och han intygar denna nackdel när han säger:

”Alltså man kan ju säga att nackdelen är att det är väldigt många som rapporterar till mig, som jag måste ha en dialog med...det gör att det blir många dialoger som jag måste ha...det är tidskrävande.”<sup>68</sup>

En annan nackdel är att ju större organisationen är desto mer byråkratiskt organiserad tenderar den att vara. Arbetet i dessa organisationer är mer formaliserad och rutinerna är mer utvecklade.<sup>69</sup> Gerth bekräftar detta när han säger att ju högre en organisation är och ju fler mellanled det finns så brukar det oftast ta längre tid att genomföra organisationsförändringarna vilket pekar på en byråkratisk organisation. Detta är dock inte fallet på Quality Hotel Konserthuset då det inte finns många mellannivåer som beslutet måste gå igenom vilket är en fördel.<sup>70</sup> Trots att VD: n anser att det finns få mellannivåer kan vi se att organisationen är pyramidfördelad. Detta kan ses inte minst genom det vertikala informationsflödet som är tidskrävande och oftast bromsas på vägen. Att de anställda till stor del får information enbart från sina avdelningschefer kan minska VD: ns inflytande. På så sätt blir det lätt att gå miste om VD: ns positiva påverkan på personalens motivation och engagemang då han exempelvis kan vara bra på att inspirera.

Nu när vi vet hur företagets organisationsform ser ut undrar vi vilka andra styrmedel som är framträdande? I nästa kapitel behandlas budgeten som ett finansiellt styrmedel.

---

<sup>65</sup> Bergengren, M. (2001) sid.74-119 & Viklund, U. *et al.* (2000) kap.4

<sup>66</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>67</sup> Anthony, R.N *et al.* (2002) kap.3

<sup>68</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>69</sup> Nilsson, N. (1995) kap.5

<sup>70</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

## 5. Finansiellt styrmedel

---

I detta kapitel presenteras ett finansiellt styrmedel som är budgeten vilken utgör en stor del av ett företags ekonomiska styrning. Kapitlet inleds med en teoretisk del som behandlar: budgeteringens roller och syften, budgetprocessen, budgetens nackdelar samt alternativa budgetformer. I kapitlets andra del presenteras informationen, om budgeten, som vi har fått fram under intervjuerna. Detta empiriska resultat presenteras utifrån teorin vilken används här som en modell för beskrivning och granskning.

---

Enligt Nilsson och Ax behöver alla organisationer ekonomisk styrning som skapar en plattform från vilken verksamheten kan växa under kontrollerade former. Vi ifrågasätter om det är möjligt att som ett företag, i dagens föränderliga miljö, växa och utvecklas enbart under kontrollerade former? Ekonomiinformationen används inte enbart för att förvalta ekonomin utan även för att lära sig och ständigt bli bättre. När ledningen släpper den direkta kontrollen över verksamheten och decentraliserar samt förlitar sig mer på medarbetarnas ansvar ökar kraven på ekonomisk styrning. En utav de viktiga verktygen i ekonomistyrningen är budgeten.<sup>71</sup> Detta för att alla företag behöver planera sin verksamhet för att få stabilitet och överblick. För att verksamheten ska fungera och för att man ska kunna ge kunderna rätt service bör man ha en tanke om vad man ska göra den närmaste framtiden.<sup>72</sup>

### 5.1 Budgeteringens roller och syften

Budgetens definition är: ”En budget uttrycker förväntningar och åtagande för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period.”<sup>73</sup> Budgetens förväntningar är enbart gissningar om framtiden då man inte kan veta vad som kan inträffa som gör att budgeten avviker. I syfte att uppnå budgeterade värden bör man fördela ansvaret så att olika medarbetare ansvarar för olika åtaganden. Trots att en budget pekar på ekonomiska konsekvenser så kan den kompletteras med ickefinansiella aspekter som oftast utgör ett underlag för finansiella beräkningar. Det är främst för operativ planering som budgetering i ickefinansiella termer sker. Denna typ av budget kan rikta uppmärksamheten mot viktiga

---

<sup>71</sup> Nilsson, N. (1995) kap.13 och 14

<sup>72</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>73</sup> Ax, C. et al (2002) sid. 369



bitar i verksamheter såsom marknadsandel, antalet nya kunder, utbildningsnivån och så vidare. Budgeten bör dessutom ge en bild av hur framtiden förmodligen kommer att se ut.<sup>74</sup>

Många företag lägger ner mycket tid och resurser på budgetering vilket är en process som bör engagera hela verksamheten. Vi ifrågasätter om det inte är oftast så att ledningen till den största delen är engagerad i budgetarbetet medan personalen inte är tillräckligt insatta? Budgeteringen har många olika syften där planering är en utav de viktigaste. Att planera verksamheten för den kommande perioden tar sin utgångspunkt i företagets strategier och anger förutsättningar för det som ska göras under den kommande perioden för att dessa ska uppnås. Budgeten ger en överblick över företagets verksamhet vilket gör att ledningen kan lättare avgöra om de har valt rätt verksamhetsinriktning.

För att alla enheter ska jobba mot samma mål krävs det att man samordnar verksamheten vilket är en utav budgetens syften. Genom att enheterna har en dialog med varandra vid budgetuppställandet stärks det samband som finns mellan olika avdelningar. Då allt inte går att planera måste man vara medveten om att budgeteringen inte ska vara alltför stel utan att nya möjligheter ska kunna accepteras. Ett annat syfte med budgeten är att fördela resurserna i verksamheten så att de befintliga resurserna fördelas på enheterna som har nytta av dem.<sup>75</sup>

Budgeten är ett verktyg för att fördela ansvaret och för att bedöma utförda prestationer samt för att se om dem har uppfyllts. Det är av stor betydelse att klargöra vem som har ansvaret och följa upp för att se och förstå vems uppgift det är att förklara de avvikelser som uppstår samt åtgärda dem. Detta åtagande är ömsesidigt då företaget åtar sig att bidra med de budgeterade resurser medan den ansvarige tar på sig ansvaret att uppfylla budgetens uppsatta mål.

Ett annat syfte med budgeten är just uppföljning där man genom att titta på budgeten får underlag vilket kan användas som jämförelsegrund. Det viktigaste är inte alltid att årets resultats stämmer överens utan att budgeten är fördelad på olika kortare tidsperioder så att dessa kontinuerligt ska kunna följas upp vilket ger möjlighet till snabba korrigeringar. Genom uppföljning skapar man underlag för ännu bättre budgetar i framtiden.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>75</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>76</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

Kommunikation är också ett syfte med budgeten där de anställda ska kunna komma med egna förslag och synpunkter inför framtiden. På detta sätt får även olika avdelningar större inblick i varandras arbete och kan på så sätt hjälpa varandra. Genom kommunikation skapar budgeten en möjlighet för ledningen att sprida sina åsikter och förväntningar till resten av företaget. Budgetarbetet bidrar till diskussioner där gemensamma problem och lösningar kan tas fram.

Budgeten ger en bild av helheten till de enskilda medarbetarna som för övrigt har svårt att se sin del i helheten. På detta sätt skapas medvetenhet inom företaget om vad som ska prioriteras för att uppnå framgångar för företaget. Budgetarna underlättar insikten i att se sambandet mellan verksamhet och ekonomi samt ekonomins betydelse för varje avdelning. Samtidigt får de som arbetar med budgeteringen en inblick i den löpande verksamheten.

De olika enheternas mål klargörs i en budget och på så sätt får varje avdelning klart för sig vad som förväntas av dem. Förutsättningen för att jobba med en decentraliserad organisation är att budgetens mål bryts ner till delmål för de olika avdelningarna. Detta gör att beslut kan tas av de som bäst kan verksamheten och man kan undgå detaljstyrning.<sup>77</sup> Förut användes målsättningen i större utsträckning för att styra de anställdas ageranden medan den idag används främst för att skapa ramar att hålla sig inom.<sup>78</sup>

Genom att sätta mål kan budgeten motivera de anställda att anstränga sig för att uppnå dessa. Det är bra om dem som har ett åtagande gentemot budgeten också kan vara med och påverka budgetprocessen vilket gör att de kommer att anstränga sig ytterligare för att klara sin budget. För att motivera de anställda bör ett företag ha klara målsättningar för att på ett bättre sätt tydliggöra vad som förväntas av dem. En budget kan i många fall tjäna som ett incitament till medarbetarna genom att en viss bonus kopplas till budgetsystelet. Goda resultat bör belönas för att ytterligare öka motivationen och betona vad som är rätt agerande inom ett företag.<sup>79</sup>

Olika budgetsyften präglar olika företag men en allmän utveckling har blivit att budgetens syften har allt mer förflyttats från planering till att idag mer fokusera på kommunikation, målsättning och motivation. Det vill säga från att fokusera mer på budgetar till att lägga större vikt vid budgetprocessen. Många anser att budgetar är av ondo men att budgeteringsarbetet är

---

<sup>77</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>78</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7 och 8

<sup>79</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11 & Nilsson, N. (1995) kap.14

nödvändigt. Egentligen är den bästa lösningen en blandning av dessa två syften. Budgeten kan antingen användas som hård styrning där ledningen styr med sina siffror och ekonomiska mål. Den kan också användas som en lös styrning genom att man istället använder budgeten som ett instrument för målstyrning och decentralisering där individerna ges stor handlingsfrihet.<sup>80</sup> Enligt teorin som har presenterats låter budgeten som ett perfekt verktyg men den har sina nackdelar vilka vi senare i kapitlet kommer att belysa.

Vi undrar vilket syfte Quality Hotel Konserthuset har med sin budget? Har budgetens roll och syfte övergått från det traditionella till det moderna synsättet? Svaren på dessa frågor ska vi presentera senare i den empiriska delen.

## **5.2 Budgetprocessen**

Budgetprocessen består av tre faser: budgetuppställande, budgetuppföljning och budgetanalys. Processen kan se mycket olika ut i olika företag och involvera olika många medarbetare. I grunden handlar all budgetering om kvantitativa bedömningar om framtida ekonomiska utfall. I de flesta fall vill företag jämföra utfallet med de förväntningar man hade, det vill säga göra en uppföljning, för att vidta eventuella åtgärder. Syftet med analysen är att förklara varför budgetens utfall skiljer sig från det budgeterade och därmed ge förslag på förbättringsåtgärder.<sup>81</sup>

### **5.2.1 Budgetuppställande**

I budgetuppställandet utgår man ifrån hur verksamheten för närvarande bedrivs och senare räknar om talen med hjälp av avtal och prognoser. Behovet måste också relateras till marknaden och inte minst kundens förfrågan för att undvika att enbart utgå ifrån vad företaget själv vill göra.

Budgetarbetet involverar alla medarbetare men i olika stor utsträckning. Det är främst företagsledningen som är starkt engagerad i budgetprocessen. För att alla ska kunna föra fram sina åsikter och bidra till en rättvis resursfördelning och därmed budget bör alla medarbetare involveras i budgetprocessen.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11 och 14 & Nilsson, N. (1995) kap.14

<sup>81</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

<sup>82</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13 & Samuelson, L.A (2001) kap. 7

Det finns olika metoder för budgetuppställande och i praktiken använder sig företagen lite av varje metod, men man kan oftast se att en metod är mer framträdande än den andra. Beroende på svårigheter kan man även växla med budgetarbetet från den ena metoden till den andra under en och samma budgetprocess. En metod handlar om att låta medarbetarna bygga upp delbudgetar som sedan sätts ihop till en huvudbudget för företaget. Denna metod kallas för uppbyggnadsmetoden där företagsledningen enbart ger förutsättningar utifrån den strategiska planen och låter de anställda styra själva uppställandet. Sedan diskuteras den mellan de olika berörda chefer som ställer samman budgeten för att den ska slutligen nå VD:n och ledningen som gör eventuella justeringar och fastställer budgeten. Uppbyggnadsmetoden ger utrymme för engagemang och kreativitet som i sin tur leder till lärande i organisationen. Medarbetarnas motivation stärks av att de känner sig delaktiga i budgetuppställandet. Metoden nyttjar den lokala förankringen och kunskapen som finns på de lägsta nivåerna. Många medarbetare engageras i syfte att öka engagemanget i företaget. Nackdelen är att metoden är väldigt tidskrävande och det kan oftast vara väldigt svårt att enas om en slutlig budget. Det kan leda till konflikter mellan avdelningar och att samarbetet blir lidande.<sup>83</sup>

Enligt nedbrytningsmetoden börjar istället budgetarbetet med ledningen där huvudbudgetar upprättas för hela företaget. Därefter bryts de övergripande mål ner till de olika avdelningarna. Sedan följer processen i stort sätt samma mönster som uppbyggnadsmetoden. Det vill säga om delbudgetar anses vara ej uppnåbara skickas de tillbaka till ledningen som får granska och eventuellt korrigera budgetar tills de kan fastställas.<sup>84</sup> Budgeteringen enligt denna metod involverar färre medarbetare och handlar mycket om att kunna anpassa sig och hålla sig inom givna ramar. En fördel med denna metod är att man utgår från helheten innan delbudgetar arbetas fram. Här skapas en övergripande kunskap och förståelse för helheten. Det positiva är också att delarnas samband poängteras. Nackdelen är att nedbrytningsmetoden är auktoritär då ledningen talar om hur det ska vara. Detta sänker medarbetarnas motivation då det inte finns utrymme för deras idéer och engagemang. Effekten kan bli att budgeten ses som en motståndare som man måste övervinna för att komma vidare. Budgeteraren kan också påverkas på så sätt att han/hon inte tar ansvar för sin egen budget i tillräcklig omfattning.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13 & Samuelson, L.A (2001) kap. 7

<sup>84</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 7

<sup>85</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13 & Samuelson, L.A (2001) kap. 7

I svårare tider vid lågkonjunktur och när lönsamheten är pressad föredrar många företag en nedbrytningsorienterad metod. Vid goda tider använder man sig dock av uppbyggnadsmetoden för att uppmuntra till nya initiativ och idéer.<sup>86</sup> Vi anser att det kan vara svårt att växla mellan dessa två metoder då det kan bidra till missnöje bland de anställda på ett företag. Detta på grund av att personalen, vid uppbyggnadsmetoden, får stort eget ansvar vilket ifråntas när man växlar till en nedbrytningsorienterad metod. Enligt oss kan detta i sin tur leda till att personalens motivation ytterligare minskar vilket är till stor nackdel i dåliga tider.

Enligt Samuelsson finns ingen utav dessa två metoder i sin renodlade form i praktiken utan man finner oftast en kombination av båda. Vid uppbyggnadsmetoden är det de budgetansvariga på den lägsta nivån som dominerar processen, det vill säga att budgetarbetet är decentraliserat. Vid nedbrytningsmetoden är det ledningen som istället har den dominerande makten och budgeten sker på central nivå. En önskan kan vara att finna en metod som inte favoriserar någon utav grupperna.<sup>87</sup>

Den iterativa metoden bygger på idén att ledningens överordnade mål ska bemöta de förutsättningar som har arbetats fram på underordnade avdelningar. Här sker kommunikationen mellan olika organisatoriska nivåer där diskussioner och förändringar om de övergripande målen samt budgetar framgår i olika omgångar. Budgetarbetet inleds med prognoser av förväntad efterfråga där nya planer kan förändra de övergripande strategiska mål vilket kan resultera i att man arbetar om hela budgetarbetet. Processen går runt i varv efter varv i de budgeteringens olika delar utan hänsyn till var i företaget de utförs. Den iterativa metoden har lite utav både nedbrytnings- och uppbyggnadsmetodens för- och nackdelar beroende på vilken metod det är som dominerar mest på ett företag. Den försöker exempelvis se till både lokal förankring och övergripande kunskap. Den bygger även på kommunikation som går både nedifrån och uppåt samt uppifrån och nedåt i organisationen.<sup>88</sup> Den iterativa metoden låter som lösningen på alla problem men vi ifrågasätter om det är så enkelt att i praktiken hitta en bra balans?

---

<sup>86</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13 & Samuelson, L.A (2001) kap. 7

<sup>87</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 7

<sup>88</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

### **5.2.2 Budgetuppföljning och analys**

Budgetuppföljning handlar om att de budgeterade värden ställs mot utfall för samma värde. Uppföljningen bör göras ständigt men kan också uteslutas vilket då kan resultera i en minskning av budgetens värde. Syftet med budgetuppföljningen är att ge underlag för nya budgetar. Genom att identifiera fel och dra lärdomar kan det leda till en bättre budget för varje år. Att analysera avvikelser för åtgärder är ett annat syfte som är bra då man snabbt kan åtgärda det som har gått dåligt samt ytterligare förbättra det som har varit positivt. Uppföljningen skapar en kultur där medarbetarna lär ut de ekonomiska samband och kontinuerligt börjar reflektera över dessa. Medarbetarna ställs till ansvar inför avvikelser vilket är positivt då man försäkras om att varje eventuellt problem kan kopplas till en ansvarig som i sin tur ska ta itu med det. Genom chefernas närvaro vid avvikelseanalyser markeras situationens allvar. Budgetuppföljning leder till mer relevanta diskussioner inom företaget som bygger på fakta istället på rykten och gissningar. Ifall budgeten är grund för ett belöningssystem kan detta leda till att medarbetarna motiveras till att göra ett ännu bättre jobb.

Efter budgetuppföljningen bör ett företag utföra en analys av avvikelserna i syfte att förklara varför de budgeterade värden skiljer sig från utfallet. Detta kan bero på faktorer utanför företaget som exempelvis en minskad efterfrågan på grund av en epidemi. Sedan kan avvikelserna bero även på interna omständigheter såsom att man har satt för lågt pris i relation till de kostnader man har.<sup>89</sup>

Följer hotellet alla dessa steg som beskrivs i teorin om budgetprocessen? Detta återkommer vi till senare i kapitlets sista del där empirin presenteras.

### **5.3 Budgetens nackdelar**

Den största kritiken som riktas mot budgeten är att den har uppenbara brister som jämförelsegrund. En färdigställd budget blir snabbt inaktuell då förutsättningar har förändrats vilket gör att det blir orelevant att jämföra det faktiska utfallet mot det budgeterade. Budgeten inger en falsk säkerhet då framtiden är osäker. Även själva utvärderingen kan vara bristande då man enbart lär sig att uppnå redan uppnådda resultat vilket i sin tur leder till ineffektivitet

---

<sup>89</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

då man inte motiveras att uppnå och prestera utöver det uppnådda resultatet.<sup>90</sup> Budgetens problem kan vara att avgränsar organisationens agerande och det blir svårt att ändra sig även om ett annat agerande skulle visa sig vara bättre. Den kan även verka suboptimerande genom att den ansvarige agerar på ett sätt som leder till måluppfyllelse för den enskilda avdelningen men att hela företagets måluppfyllelse försämras.<sup>91</sup> Budgetering är arbetsamt och kräver mycket tid jämfört med nytta. För att budgeten ska vara ännu mer motiverande krävs det att alla involveras vilket är ännu mer tidskrävande. Många medarbetare kan motiveras till att prestera enbart till de uppsatta mål och inte utöver dessa för att undvika att få större krav på sig under nästkommande år.<sup>92</sup> Trots budgetens nackdelar används den i stor utsträckning av många företag då den utgör en trygghet i en osäker värld. Dessutom uppfyller den människors behov av rationalitet då den ger ett sken av att det finns olika rationella lösningar till problem som kan uppstå.<sup>93</sup> Vi anser även att budgeten används i stor utsträckning för att den ger chansen till människor att tänka efter och utvecklas trots att den inte alltid kan följas.

Är de anställda på Quality Hotel Konserthuset medvetna om budgetens nackdelar? Finns det några nackdelar som är mer framträdande vid användandet av budgeten på hotellet?

## **5.4 Alternativa budgetformer**

Det som vi hittills har behandlat är fasta budgetar som är oföränderliga. Det finns dock andra alternativa budgetformer till den fasta budgeten.

Rörlig budget innebär att budget anpassas efter den faktiska verksamhetsvolymen, det vill säga värden ökar i takt med volymen. Avdelningar på ett företag som är beroende av volymen har störst användning av dessa budgetar. Rörliga budgetar är mest användbara när framtida volymer är en osäker faktor. Detta sker oftast när företag expanderar på något sätt. En stor fördel med denna typ av budget är att man inte låser sig vid en bestämd verksamhetsvolym vilket är väldigt praktiskt vid osäkerhet om verksamhetsvolymens utveckling i framtiden. Nackdelen med rörliga budgetar är att de inte motiverar medarbetarna till åtagande för att uppnå vissa verksamhetsvolymer och arbetet med dessa kan vara arbetsamt.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7 och 8

<sup>91</sup> Greve, J. (1996) kap. 6

<sup>92</sup> Ax, C. et al (2002) kap.14

<sup>93</sup> Wallander, J. (1995) kap. 6

<sup>94</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

En annan budgetform är en flexibel budget vilken är en utveckling av den rörliga budgeten. Båda innebär en justering i efterhand men den flexibla budgeten anpassar värdena inte enbart till förändringar i volymen utan också till andra typer av förändringar. För- och nackdelar med den flexibla budgeten är de samma som för den rörliga budgeten.

Reviderad budget är en budget som förändras allt eftersom tiden går. I praktiken kallas den oftast för prognos och brukar komplettera den fasta budgeten. Utfallen jämförs både med den fasta och reviderade budgeten. Ett mer aktivt klimat i verksamheten skapas genom att man utifrån nya förutsättningar ställer ständigt nya krav på medarbetarna. Företag som har den fasta budgeten kan gå miste om medarbetarnas motivation om budgeten visar sig vara för lätt eller för svår att uppnå. Detta motverkas dock med hjälp av den reviderade budgeten och dess fördelar. En annan fördel med denna typ av budget är att ju närmare periodens slut man kommer desto bättre bedömningar kan göras av den resterande perioden. Nackdelen är att då det inte finns ett fast mål kan det leda till att åtagandet minskar. Sedan kan det också vara svårt att koppla belöningar och bestraffningar till prestationerna.<sup>95</sup>

Rullande budget är ett annat alternativ som innebär att man ett antal gånger per år gör en budget för de kommande tolv månaderna. Denna metod är mest användbar vid betydande osäkerhet om verksamhetens förutsättningar. Budgeten anpassas till ändrade förhållanden vilket är en fördel då budgeten på så sätt uppfattas som realistisk. Därmed blir det möjligt att grunda alla beslut på en uppdaterad budget.<sup>96</sup> En annan fördel är att den skapar långsiktigt tänkande då den inte enbart fokuserar på ett år. Den rullande budgeten bidrar till lärande inom ett företag då arbetet med denna pågår kontinuerligt. En annan fördel är att den motverkar den fasta budgetens politiska spel då ingen större vikt läggs på att avsluta budgetarbetet vid årsskiftet. Nackdelen med den rullande budgeten är att man kan känna att man aldrig uppnår de uppsatta mål då de ständigt förändras samtidigt som budgetarbetet blir mer tidskrävande och arbetsamt. Då målen ständigt förändras kan det vara svårt att bedöma prestationerna och motivera till åtagande.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

<sup>96</sup> Greve, J. (1996) kap. 8 & Samuelson, L.A (2001) kap. 7

<sup>97</sup> Samuelson, L.A (2001) kap. 7 & Ax, C. et al (2002) kap.13



Hur ser budgeten egentligen ut på Quality Hotel Konserthuset? Den här frågan och de andra som löpande har dykt upp under kapitlets gång kommer att besvaras utifrån den empiriska informationen som följer.

## **5.5 Finansiella styrmedel på Quality Hotel Konserthuset**

Teorin pekar på att när en organisation decentraliseras och den direkta kontrollen minskar ökar samtidigt kraven på ekonomisk styrning där budgeten är en utav de viktiga verktygen.<sup>98</sup> Choice Hotels kedjan är en stor organisation vilket vi tror har skapat behovet av att decentralisera ansvaret. En tydlig styrning från koncernledningen har bidragit till att allt större fokus läggs på de finansiella målen. Vi anser att detta kan vara en utav orsakerna till att budgeten är det mest framträdande styrmedlet på hotellet. En annan anledning kan vara att Choice Hotels är ett aktiebolag där den kortsiktiga avkastningen till aktieägarna kan spela en stor roll. Det är just budgetens fokusering på kortsiktiga finansiella mål som har bidragit till att den är av stor vikt på hotellet.

Insikten om finansiella styrmedels betydelse är stor på Quality Hotel. Den mest tydliga och konkreta styrmedlet på hotellet är just budgeten. VD: n berättar att de är tydligt styrda utifrån budgeten som är den mest konkreta och direkta styrningen. Även receptions- och konferenschefen anser att budgeten är det viktigaste styrmedlet på hotellet. När Gerth och Carina blev tillfrågade om företagets övergripande mål så hänvisade de båda till att det viktigaste är att klara av budgeten. Gerth ser budgetmålen som kvantitativa mål vilka är väldigt tydliga och enklast att kommunicera och mäta. Exempel på de kvantitativa målen är att man ska ha en viss beläggning, ett visst snittpris, ta ett bestämt antal marknadsandelar och så vidare. Sedan är det även viktigt att hela tiden hålla sig inom de timmar man får förbruka.<sup>99</sup>

## **5.6 Budgetens syfte på företaget**

Ax menar att det viktigaste syftet med budgeten är planering då den ger en överblick över företagets verksamhet och ser till att företagets strategier uppnås.<sup>100</sup> Genom att planera, menar Carina, får man en överblick över den närmsta framtiden och bland annat kunskap om hur många rum som ska säljas och till vilket snittpris. Det är viktigt att ha så mycket information som möjligt när man lägger budgeten vid tillfällen såsom Amerikas Cup som kommer att äga

---

<sup>98</sup> Nilsson, N. (1995) kap.13 och 14

<sup>99</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>100</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

rum i Malmö i augusti. Detta påverkar budgetutfallet väldigt mycket då hotellet kommer att ha en högbetalande affärsresemånad istället för en sommarmånad med halva priser och weekendresenärer.<sup>101</sup>

Ett annat syfte med budgeten, enligt Ax, är att fungera som en kommunikationsprocess vilken bör ske mellan olika avdelningar för att kunna få inblick i varandras arbete och på så sätt hjälpa varandra. De anställda ska ges möjligheten att komma med synpunkter inför framtiden.<sup>102</sup> En utav de anställda berättar att den lagda budgeten brukar komma ut på listor som sätts upp på anslagstavlan. Sedan är det upp till varje avdelningschef att avgöra hur mycket han eller hon involverar personalen i budgetarbetet. Avdelningscheferna ska egentligen ha månadsmöten med sin personal men detta är något som inte alltid följs av alla avdelningar som exempelvis kök- och städavdelningen vilka har avdelningsmöte enbart en gång per tre månader. Receptionen har däremot kontinuerliga månadsmöten då ny information, om exempelvis priser och kunder, ständigt dyker upp. Detta är något som VD:n är medveten om och tycker att även avdelningar såsom städ skulle behöva regelbundna månadsmöten då deras arbete är till stor del monotont. Brist på kommunikation mellan avdelningarna kan leda till att exempelvis konferensgästerna kommer för tidigt till lunchen och tvingas vänta vilket gör att deras uppfattade kvalitet av restaurangen blir relativt låg.<sup>103</sup> Det som styr hotellets konferensansvarige i hennes dagliga arbete till att prestera så bra som möjligt är att få in affärer och att sedan ha resurser att genomföra de.<sup>104</sup> Budgetens roll är just att fördela verksamhetens resurser på avdelningsnivå.<sup>105</sup>

En utav förutsättningarna för en decentraliserad organisation är att budgetens mål bryts ner till delmål så att varje avdelning vet vad som förväntas av dem. Receptions- och konferenschefen säger:

”Budgeten är hela vår arbetstillvaro... vi måste konkret veta vad vi har för mål denna månad för att se vad det handlar om ...syftet med budgeten är ju att vi ska veta vad vi förväntas leva upp till.”<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>102</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>103</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Maria, Intervju (2005-04-12)

<sup>104</sup> Maria, Intervju (2005-04-12)

<sup>105</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>106</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

VD: n menar även att budgeten är ett styrmedel med kontrollfunktion från hans högsta chefer som anger krav och förväntningar på hans arbete. Man bör även tänka på att tillfredsställa företagets aktieägare som vill veta vad de kan förvänta sig och få tillbaka på investerade medel. Receptions- och konferenschefen upplever att kontrollbehovet har blivit större från den högsta ledningen vilket har resulterat i att rapporteringen sker allt oftare. Anledningen till att kontrollbehovet har ökat är att ledningen vill bibehålla kvaliteten genom att snabbt kunna sätta återgårdar på de anläggningar som behöver det. Exempelvis förväntar sig den högsta ledningen att VD: n ska vid ökad försäljning få ökad lönsamhet som i sin tur ska ge högre vinst. De har även strikta krav på hur många timmar man får förbruka i förhållande till hur mycket man säljer. I och med att budgeten är uppdelad på olika avdelningar och timmar samt att den är väldigt detaljrik bidrar till att man har bättre kontroll över sin verksamhet.<sup>107</sup>

För att budgeten ska vara en motivationsfaktor, menar Ax, bör personalen ges möjlighet till att vara med och påverka budgetprocessen samt få belöning för goda resultat.<sup>108</sup> VD: n tycker att alla borde se budgeten på det sättet då det hade varit mycket roligare och lättare att uppnå företagets mål. Detta är tyvärr inte fallet då budgeten enbart ses som ett styrmedel. Man kan dock försöka uppmuntra personalen att följa företagets mål genom att exempelvis motivera de med olika tävlingar. Sedan kan man också bjuda på en middag när målen har uppnåtts. Men dock fokuserar man mer på detta när det går sämre för företaget.<sup>109</sup>

En allmän utveckling är att budgeten ska idag allt mer fokusera på kommunikation, målsättning och motivation istället för planering. Man ska alltså lägga större vikt vid budgeteringsprocessen än på själva budgeten.<sup>110</sup> På Quality Hotel är fortfarande budgetens viktigaste roll att kontrollera samt hålla ordning och reda. VD: n är dock medveten om att själva budgeteringsprocessen är viktig då det krävs att man är välinsatt i företagets ställning.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>108</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>109</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>110</sup> Ax, C. et al (2002) kap.11

<sup>111</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

## 5.7 Företagets budgetprocess

### 5.7.1 Quality Hotels budgetuppställande

Enligt teorin finns det i praktiken ingen budgetuppställnings metod i sin renodlade form. Oftast är det den iterativa metoden som dominerar i verkligheten då denna bygger på en blandning av nedbrytnings- och uppföljningsmetoden. Den mest framträdande skillnaden är att det är ledningen som har den dominerande makten i en nedbrytningsmetod medan vid en uppbyggnadsmetoden är det de anställda som har störst makt.<sup>112</sup> Enligt Gerth påbörjas budgetuppställandet genom att han har en genomgång med sina chefer som talar om vad de har tänkt sig. Budgetarbetet påbörjas i september varje år och ska vara färdigt i november samma år. Sedan kontroller han om kraven som ledningen ställer är möjliga att uppnå innan de skickas till avdelningscheferna. Därefter ska avdelningscheferna skissa på sina siffror som de vet på ett ungefär hur de kommer att se ut om inget katastrofalt inträffar. Sedan skickas de tillbaka till Gerth som ska kontrollera om dessa håller sig inom de uppsatta kraven. Ibland har personalen ett önskemål om att renovera alla rum på hotellet för att det skulle öka intäkterna och då räknar Gerth på detta och ser om det håller. Till slut blir det kanske att man renoverar enbart ett antal hotellrum istället.<sup>113</sup>

Tanken med budgeteringen är att involvera sin personal men det är upp till avdelningscheferna att avgöra på vilket sätt personalen ska bidra. Denna process går i varv där finjusteringar görs kontinuerligt innan huvudkontoret fastlägger den slutgiltiga budgeten.<sup>114</sup> Den konferensansvarige håller med när hon berättar att hon har chansen att påverka mål som sätts upp i budgeten vilka senare diskuteras och slutbudgeten läggs fram av kedjan. Receptionisten Monica menar att man brukar veta sina utgifter från år till år om man har varit med och följt utvecklingen. Oftast är det så att budgetmålen sätts i förhållande till förra året då dessa inte förändras särskilt mycket under åren. Exempelvis om man är realistisk och tittar väldigt noga på hur det går med beläggningen under några år så vet man ungefär hur det kommer att gå om det inte händer något katastrofalt i världen som kan påverka.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

<sup>113</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>114</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>115</sup> Maria, Intervju (2005-04-12) & Monica, Intervju (2005-04-12)

### 5.7.2 Företagets budgetuppföljning och analys

Budgetuppföljning och analys handlar om att ställa de budgeterade värden mot utfallet för att sedan analysera avvikelser och göra snabba åtgärder.<sup>116</sup> Gerth berättar att de gör kontinuerliga budgetuppföljningar för att vidta eventuella åtgärder och förbättringar. I syfte att göra förbättringar kan det lätt uppstå konflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare då ledningen ställer höga krav på förbättrad effektivitet vilket i sin tur sätter press på arbetstagare. Han får en rapport om utfallet på daglig basis där det exempelvis framgår att restaurangen inte har klarat den försäljningen de borde ha gjort men att de använde sig av för många timmar. Då får Gerth ta upp detta med restaurangchefen för att se den bakomliggande orsaken. Sedan görs det fullständiga månadsbokslut där resultatet rapporteras vidare till den högsta ledningen. VD:n får sedan feedback från ledningen och vid eventuella brister är det då upp till honom att vidta åtgärder på de avdelningar där det behövs. En situation där Gerth får gripa in är exempelvis när restaurangen inte klarar den försäljning de borde ha gjort men att de samtidigt använde sig av för många timmar. Ett annat exempel är när personalkostnaderna överstiger budgetbegränsningen för att en avdelning anser sig behöva fler anställda på plats. Då får avdelningschefen och Gerth diskutera alternativa lösningar på problemet.<sup>117</sup> Om budgeten inte klaras för en månad behöver inte detta skapa oro då det viktigaste är att man klarar sin budget översträckande på ett helt år trots att det kan skifta månadsvis.<sup>118</sup>

Betydelsen av budgetuppföljning och analys påpekas även utav Carina som anser att budgeten är ett viktigt levande dokument. Denna visar på vilka avdelningar som har klarat sig eller inte och hur det påverkar helheten. Hon berättar också att uppföljning av utfallet görs på vecko-, månads- och årsbasis. Exempelvis sätter man sig ner varje vecka och ser hur många rum som har sålts i förhållande till hur många rum det var planerat att sälja. Om dem ser att försäljningen inte kommer att nå upp till budgetens krav görs det konkreta åtgärder i form utav marknadsförings- och försäljningsinsatser. För att se vart dessa insatser ska riktas måste man identifiera exempelvis vilken kundgrupp som blev åsidosatt vid marknadsföringen. Carina menar också att om man inte klarar en budget så behöver det inte enbart vara en orsak av ekonomiska aspekter utan kan även bero på personliga aspekter och ledningen.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Ax, C. et al (2002) kap.13

<sup>117</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>118</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>119</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

Både konferensansvariga Maria och receptionisten Monica säger att de kan se budgetutfallet när de vill. När det gäller utvärderingen av budgeten är det enbart ledningsgruppen som får vara närvarande vid mötet som sker en gång per månad. Resultaten från utvärderingen sätts upp på informationstavlor och sedan är det upp till avdelningscheferna att vidarebefordra denna information till sin personal.<sup>120</sup> För att skapa medvetande om företagets uppsatta mål har VD: n driftsmöten med avdelningscheferna en gång per vecka där han kommenterar och ifrågasätter budgetutfallet. Händer det att resultatet försämrats vecka för vecka får man stoppa upp, återkomma till VD: n och komma med konkreta förslag på åtgärder.<sup>121</sup>

## 5.8 Budgetens nackdelar på Quality Hotel

Den största kritiken mot budgeten är, enligt Gerth, att man ofta gör den längre bak i tiden, det vill säga i förväg. Det är mycket som kan hinna förändras i omvärlden samt konjunkturläget kan ändras och det finns ingen budget i världen som tar hänsyn till sådant. Det är den största nackdelen med företag som jobbar med det gamla sättet att budgetera.<sup>122</sup> Carina bekräftar detta när hon säger:

”Det negativa med en budget är att den är statisk och inte tar hänsyn till marknadsläget och om någonting händer kan ju budgeten totalt falla.”<sup>123</sup>

Exempelvis kan man tänka på hur mycket resenäringen drabbades av händelsen den 11 september där det inte fanns någon budget i världen som hade kunnat ta hänsyn till detta.<sup>124</sup> Även teorin bekräftar att en färdigställd budget blir snabbt inaktuell då förutsättningar har förändrats och den kan på så sätt inge en falsk säkerhet fastän att framtiden egentligen är osäker.<sup>125</sup> En annan nackdel, enligt Ax, är att budgeteringen är arbetsam och kräver mycket tid jämfört med nyttan. Även VD: n på Quality Hotel Konserthuset anser detsamma.<sup>126</sup>

## 5.9 Alternativa budgetformer

Quality Hotel Konserthuset har en fast budget men om det går bättre eller sämre så måste VD: n kontinuerligt rapportera utfallet till huvudkontoret. Hans chefer förväntar sig, även om

---

<sup>120</sup> Maria och Monica, Intervju (2005-04-12)

<sup>121</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>122</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>123</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>124</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>125</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7 och 8

<sup>126</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Ax, C. et al (2002) kap.14

någoting katastrofalt inträffar, att han ska uppfylla den uppsatta budgeten. Under de fyra åren som Gerth har varit VD för Quality Hotel Konserthuset har inte budgetuppställandets grunder förändrats. Carina förklarar att till budgeten som är fast lägger de till prognoser som måste vara mycket mer detaljerade än själva budgeten. Prognoserna visar ledningen om hotellet kommer att klara av de budgeterade målen och dessa ska innehålla detaljerad information om exempelvis varför försäljningen har sjunkit och vilka åtgärder som ska vidtas.<sup>127</sup>

Carina berättar att hon gärna skulle vilja se förändringar med budgeten som resulterar i mål vilka är lättare att uppnå. Budgetmålen ändras varje år och man förväntas alltid att bli bättre. Vidare säger hon:

”...men sen kommer man till en punkt då det inte går att bli bättre, vi har ju ett antal rum att sälja och vi kan inte sälja mer...eller vi kan inte sälja mer mat då det inte finns mer plats i restaurangen så där kan vi inte jobba mycket mer. Men man kan öka snittpriset och det går att trissla lite...”

När vi frågade VD: n om han anser att det finns andra sätt som kan byta ut budgeteringen fortsatte han ändå att prata om budgeten fast i en annan form. Han förklarar att det är många företag som har övergått till att jobba med en löpande budget som löper under 12 månader och finns i ett system som man jobbar med kontinuerligt. Detta innebär alltså att man inte har någon budgetperiod utan att man jobbar med budgeten hela tiden. Gerth anser att detta kan vara ett rätt smart sätt för att då har man hela tiden en uppdaterad budget och till och med en mer realistisk budget.<sup>128</sup> Detta påstående intygas av Greve när han säger att budgetar som anpassas till ändrade förhållande ger fördelar då de uppsatta målen blir mer realistiska. Denna metod passar bäst till verksamheter med osäkra förutsättningar.<sup>129</sup>

Det talas mycket om att de finansiella styrmedlen ska kompletteras med ickefinansiella mål. Vi ska i nästkommande kapitel redovisa för hur företaget har lyckats med att skapa denna balans.

---

<sup>127</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>128</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>129</sup> Greve, J. (1996) kap.6

## 6. Ickeekonomiska styrmedel

---

Kapitlet inleds med en presentation av teorier om ickeekonomiska styrmedel med fokus på personal, kunder och ledarskap. Då det finns många ickeekonomiska styrmedel som är av stor betydelse för serviceföretag har vi valt att avgränsa oss på dessa delar då de har visat sig vara mest framträdande på Quality Hotel Konserthuset. Såsom i de tidigare kapitlen avslutar vi med informationen som vi har fått utifrån våra intervjuer där teorin även här används som en modell för att beskriva och granska den framkomna empirin.

---

Utifrån litteraturen kan vi konstatera att det behövs en ny verksamhetsstyrning som ska kunna möta och hantera de förändringar som sker. Behovet av att få bättre insyn i verksamheten och att på ett bättre sätt understödja arbetet som utförs har blivit allt större. Styrsystemet ska motivera fler än vad företagets traditionella ekonomistyrning har lyckats med. En alltför stor fokus på ekonomisk styrning skapar stelhet där exempelvis en stark budgetorientering leder till sämre beteende i företaget. Det betyder dock inte att den traditionella budgeteringen ska uteslutas utan den kan kompletteras med icke ekonomiska styrmedel. Idag tyder allt på att man tjänar på att betrakta ekonomistyrning och icke ekonomisk styrning som en odelbar helhet vilken skapar nöjda kunder och lönsamhet.<sup>130</sup> Grönroos menar att ickeekonomiska styrsystem i form av personal- och kundfokus är av stor vikt speciellt för tjänsteföretag. Detta för att personalen har direktkontakt med kunderna där det behövs flexibilitet för att kunna tillfredsställa deras önskemål.<sup>131</sup>

### 6.1 Personalen

”Organisationen är dess människor och personalen är vår viktigaste resurs” är ett uttalande vars innebörd de flesta företag är medvetna om idag. Det är hos organisationernas medarbetare som kunskapen, kreativiteten, serviceandan och handlingskraften finns. Organisationernas främsta konkurrenskraft utgörs till stor del av de anställdas kompetens,

---

<sup>130</sup> Lindvall, J. (2001) kap.3,7-8 & Nilsson, N. (1995) kap.13 och 14

<sup>131</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 2 och 15



kraft och attityder.<sup>132</sup> Dessa är icke finansiella resurser som kan, om de används rätt, styra mot företagets mål.

### 6.1.1 Kompetens

Dagens samhälle ställer allt större krav på grundläggande utbildning och fortlöpande kompetensutveckling. Organisationer behöver medarbetare som kan samverka, skapa nytt och lösa problem. Allt fler företag har insett att kunskap är den viktiga resursen för konkurrenskraft. Många företag är måna om att behålla och locka medarbetare med hög kompetens. Det krävs att medarbetarna besitter kunskap om kundens behov och om hur behoven ska tillfredsställas för att kunna skapa ett bra erbjudande. Utbildningar kan också leda till att samarbetet mellan olika avdelningar underlättas.<sup>133</sup> Utan kunnig, skicklig och motiverad personal som gör allt för att ge bra service kommer företaget inte att nå goda resultat på långt sikt. Därför bör företag se sina anställda som en tillgång och inte en kostnad som bör minskas. Allt pekar på att det intellektuella kapitalet har en stor påverkan på företagets framgång men då ett företags långsiktiga framgångar i sista hand vilar på ekonomiska resultat måste det intellektuella kapitalet användas så att det ger vinst.<sup>134</sup>

Då kompetenskraven förändras kontinuerligt bör företagen satsa på ständig kompetensutveckling för sina anställda och på så sätt skapa långsiktig konkurrenskraft. Målen med kompetensutveckling är inte att enbart ge personalen de grundläggande yrkeskunskaperna. Företagen bör även fokusera på att skapa personal som är delaktig i företagets affärsidé, är motiverad och ser helheten samt har en kompetens som ger handlings- och förändringsberedskap. I dagens serviceorganisationer är man väl medveten om att personalens kompetens till stor del beror på medarbetarnas personliga utvecklingsnivå som har betydelse för organisationens utveckling. Förmågan att möta framtidens krav och förändringar blir större i en organisation där medarbetarna har självkännedom och tar ansvar för sina beslut.<sup>135</sup> Med hjälp av kunskapsarbetet utvecklas en modern verksamhetsstyrning som i allt högre utsträckning uppmärksammar viktiga förhållanden i verksamheten. Den berör, engagerar och motiverar allt fler utav företagets medarbetare.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Bergengren, M. (1998) sid. 21-43

<sup>133</sup> Bergengren, M. (1998) sid. 21-43 & Söderlund, M. (1997) kap. 2, 3 och 8

<sup>134</sup> Bergengren, M. (1998) sid.21-43 & Grönroos, C. (2002) kap 2, 8 och 15

<sup>135</sup> Bergengren, M. (1998) sid. 21-43 & Nilsson, N. (1995) kap.6

<sup>136</sup> Lindvall, J. (2001) kap.7

Olika typer av utbildningar är speciellt viktiga när det handlar om medarbetare som har direktkontakt med kunder eftersom kundens upplevelse påverkas starkt av kontaktpersonalen.<sup>137</sup> För att vidareutveckla sin personal bör ett företag erbjuda utbildningar inom tre olika områden. Det första handlar om att lära medarbetarna det som är nödvändigt för utförandet av sitt arbete, det vill säga utveckla deras tekniska färdigheter. Exempel på de tekniska färdigheterna är formell utbildning, sakkunskap, erfarenhet med mera vilket kan skapa missnöje hos kunder om det inte fungerar men som inte skapar någon betydelsefullt nöjdhet om det fungerar. Nästa område berör medarbetarnas interaktion med kunden. Denna form utav kompetens är av stor vikt speciellt i tjänsteföretag och exempel på aktiviteter för att öva denna färdighet är rollspel, kreativitetstekniker och konfliktsimulering. Kreativiteten är en viktig del av kompetensen då det föränderliga samhället sätter allt större krav på nytänkande för att lättare kunna nå ut till kunderna och få en flexiblare organisation. Den tredje komponenten som bör ingå i utbildningen är en ideologisk tolkningsram. Detta handlar om att skapa medvetande om företagets affärsidé och låta företagets värderingar genomsyra hela företaget och ingå i medarbetarnas tänkande och handlande.<sup>138</sup>

### **6.1.2 Företagskulturen**

Det tredje utbildningsområdet, som vi tidigare har beskrivit, syftar till att skapa en företagskultur. Skapandet av en stark företagskultur är idag ett användbart medel som leder till sammanhållning och gemensamma värderingar inom företaget. Detta är ett styrmedel som styr och kontrollerar starkare än något budgetsystem. Därför är det viktigt att styr- och målsystem motsvarar den rådande kulturen då de annars kan utföras på ett dåligt sätt. En utmaning för dagens organisationer, som allt mer präglas av den organiska strukturformen, är att hålla samman de decentraliserade delarna som lätt kan glida ifrån varandra. Traditionella styr- och kontrollsysteem fungerar inte alltid tillfredsställande för detta syfte utan det är företagets kultur som kan stärka denna sammanhållning. En stark företagskultur kan skapa motivation och knyta personalen till företaget vilket är av stor betydelse för kompetensintensiva företag. Motivationen bland medarbetarna kan ytterligare förstärkas genom att en god företagskultur ger individen en känsla av att syssla med något meningsfullt. Företagskulturen bör stödja företagets affärsidé och på så sätt få de anställda att förstå och

---

<sup>137</sup> Söderlund, M. (1997) kap. 7 och 8.

<sup>138</sup> Söderlund, M. kap. 7 och 8 (1997) & Bergengren, M. (1998) sid.21-43

acceptera företagets affärsidé, mål och strategier som i sin tur ska vägleda de anställdas handlande.<sup>139</sup>

Företagskulturen upprätthålls av cheferna på företaget som har för ansvar att stödja de värderingar som hör till företagets kultur. De måste föregå med gott exempel och stödja sin personal för att kunna handla inom företagets ramar. Organisationsstrukturen bör anpassas på så sätt att företaget stödjer sina medarbetare i deras arbete med att uppnå företagets mål. Exempelvis kan en gammaldags och hierarkisk organisationsstruktur förhindra god service och vettiga förändringsprocesser. Även ledningens stöd har en betydelsefull inverkan på personalens handlingar. För att personalen ska kunna ge så bra service som möjligt krävs det bland annat att ledningen ger sina anställda handlingsfriheter. Detta innebär att de anställda ska ha befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder inom rimliga gränser. De anställdas arbetstillfredsställelse påverkas positivt av denna möjlighet då de får mer makt över sitt arbete och upplever att man litar på dem. En annan fördel med handlingsfriheten är att personalen bemöter kunderna med mer entusiasm då de är mer motiverade för sitt arbete. Om ett företags styrsystem är utvecklat på så sätt att det finns för många regler skadar det både servicen som kunden får och hämmar personalen i deras handlande samt minskar deras motivation.<sup>140</sup>

Motivationen hos företagets medarbetare ökar deras arbetsvilja och utgör en tillgång för företaget. Det finns ett antal olika sätt att skapa denna motivation. Ett sätt är att skapa stolthet för företagets affärsidé och värderingar bland de anställda. Viktigt är det också att formulera klara mål och kontinuerligt göra uppföljningar på resultaten. Ledningen bör utforma få regler och istället ge större individuell frihet. Individens kvalitetsarbete bör uppmärksammas och ersättningar i någon form utav belöning bör utformas.<sup>141</sup> Exempelvis kan man utforma belöningar i termer av mål som avser att lönsamma kunder återvänder till företaget. Detta sätt att motivera personalen kan integreras i företagskulturen och på så sätt bli ett styrmedel som motiverar och styr mot företagets mål.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 15 & Nilsson, N. (1995) kap.11

<sup>140</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 8

<sup>141</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 8 och 15

<sup>142</sup> Söderlund, M. (1997) kap. 5

## 6.2 Kunder

Personalen är en viktig resurs för företagets framgång men det slutliga målet är att skapa värde för kunderna. Serviceföretag präglas av en kontinuerlig kontakt med kunderna vilket gör att personalen spelar en avgörande roll för kundens uppfattning av företaget. Det är mötet mellan kunden och personalen, det vill säga sanningens ögonblick, som avgör kundens uppfattning av företagets kvalitet. Studierna visar just på att personalens bemötande och effektivitet har störst påverkan på kundens tillfredsställelse. Ett annat vanligt antagande är att kundens tillfredsställelse och medarbetarnas arbetstillfredsställelse samvarierar på ett självförstärkande sätt i en självgod cirkel.<sup>143</sup>

Organisationernas allmänna ekonomiska fokus har övergått från styrning av intern effektivitet och produktivitet till styrning av total effektivitet där det i slutändan är kunden som skapar vinst. Det går inte att utesluta den interna effektivitetens betydelse men det måste samordnas med extern effektivitet. Idag är allt fler marknader mättade då tillgången har blivit större än efterfrågan. Därför är det allt svårare att hitta nya kunder och viktigare att behålla de gamla. Samtidigt har kunderna blivit allt mer sofistikerade och kräver mer än förut. Detta bidrar till att kunderna utgör en stor konkurrensfördel för ett företag.<sup>144</sup> Det är kundens uttalade och underförstådda krav, behov, önskemål och förväntningar som ska vara styrande för hela organisationen. Allt fler företagsledningar ställs inför nya och högre krav på organisationens prestationsförmåga och verksamhetens kvalitet. Traditionella nyckeltal och budgetstyrning är inte tillräckliga i organisationer som prioriterar en allt mer kundorienterad verksamhetsutveckling då brist på kunder har blivit allt större. Idag är allt fler företag medvetna om att vinst är en konsekvens av nöjda kunder och det gäller alltså att först vinna kunder och sedan åstadkomma lönsamhet. Flexibilitet hos dagens företag är något som uppskattas allt mer av kunderna. För mycket styrning, fastställda standarder och regler begränsar personalens kreativitet och handlingsfrihet vilket gör det svårare att tillfredsställa kunder. Med detta menas inte att standardiserade rutiner behöver uteslutas helt men att företagsledningen betonar betydelsen av kreativitet och ständiga förbättringar.<sup>145</sup>

Vid sidan om kunderna finns det ett antal andra intressenter, inte minst aktieägare som måste beaktas och tillfredsställas för att ett företag ska kunna bli framgångsrikt. Aktieägarna

---

<sup>143</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 8 & Söderlund, M. (1997) kap. 1-3

<sup>144</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 2 & Söderlund, M. (1997) kap. 1-3

<sup>145</sup> Helling J. & Helling T. (2001) kap.1-2

förväntar sig en vinst och har en tendens att prioritera de kortsiktiga före de långsiktiga relationer och mål. Detta kan vara problematisk då uppbyggande av kundrelationer kan ta långt tid innan man kan se resultat i form av vinster och därför måste aktieägarna ha tålamod. Många har inte insett att fokus på kortsiktig vinst kan skada företagets förmåga att tjäna pengar på långt sikt. Att sköta relationerna med aktieägarna kan vara lika viktigt för den långsiktiga framgången som att sköta relationerna till kunder, personalen och andra intressenter.<sup>146</sup>

### **6.3 Ledarskap**

För att motivera sin personal och skapa stolthet för företagets värderingar i syfte att skapa värde för kunden är bra ledarskap av stor vikt. Som chef eller ledare har man en mängd roller, funktioner och uppgifter som, enligt Ahltop, kan sammanfattas i tre övergripande områden.

Chefens första huvuduppgift är att sätta mål samt visa vart man är på väg och hur man ska ta sig dit. En framgångsrik ledare måste ha entusiasm och förmåga att inspirera. För att kunna inspirera sina medarbetare till att sträva mot företagets mål måste man ha en realistisk och utmanande vision. Om man vill skapa engagemang bland sina medarbetare ska man som chef ha viljan och förmågan att kommunicera företagets vision. De strategiska övergripande målen ska ledaren kunna bryta ner till mål på avdelningsnivå för att senare kunna klargöra var och ens individuella mål. På så sätt ser ledaren till att alla är medvetna på vilket sätt de bidrar till helheten. Detta ökar medarbetarnas motivation och skapar en gemensam förståelse och strävan att uppnå företagets mål.<sup>147</sup>

Den andra huvuduppgiften för ledaren är att samla inåt. Chefen ska bilda team där medarbetarna delar visionen och där det finns en möjlighet för reflektion och eftertanke. En chef bör kunna bygga team där olika kompetenser och personligheter strävar mot samma mål. Det bör finnas flexibilitet för att man ska kunna bemöta förändrade krav i omvärlden. Andra sätt att skapa engagemang och motivera är att lyssna mer neråt i organisationen samt skapa en stark företagskultur där sammanhållning och personlig utveckling prioriteras. Bra ledare är medvetna om betydelsen av satsningar på kompetensutveckling. Vissa medarbetare motiveras av en chef som är en god förebild medan andra vill ha chefer som är tydliga i sina

---

<sup>146</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 8

<sup>147</sup> Ahltop, B. (1998) sid. 20-24 och 161-186

förväntningar och raka i sin feedback. En framgångsrik teambyggare vet vad som motiverar olika medarbetare och han/hon anpassar sitt ledarskap därefter.<sup>148</sup>

En chef eller ledare är en förebild på gott eller ont och det han/hon gör har en stor genomslagskraft. En chef ska därför leva som han/hon lär då medarbetarna oftast stävar efter att likna sina chefer. Chefen är en kulturskapare vilket innebär att olika ledningsstilar skapar olika företagskulturer. Han/hon ska vara trendsättare och företagets ansikte utåt.<sup>149</sup> Vi är välmedvetna att man som chef inte kan besitta alla dessa egenskaper vilket heller inte är ett krav för ett lyckat ledarskap. Däremot är det av större vikt att man är medveten om dessa uppgifter och eftersträvar att, i den mån det är möjligt, uppnå dem.

Vi frågar oss hur dessa ickefinansiella styrmedel används på Quality Hotel Konserthuset och i vilken utsträckning? Hur viktig är personalen och kunderna för detta serviceföretag? Nu följer kapitlets empiriska information där bland annat svaren på dessa frågor presenteras.

---

<sup>148</sup> Ahltop, B. (1998) sid. 20-24 och 161-186

<sup>149</sup> Ahltop, B. (1998) sid. 20-24 och 161-186

## 6.4 Icke finansiella styrmedel på Quality Hotel Konserthuset

För stark fokus på enbart finansiella styrmedel kan skapa stelhet i organisationer och bör därför kompletteras med ickefinansiell styrning. Denna kombination bör betraktas som en odelbar helhet vilken leder till kundnöjdhet och lönsamhet.<sup>150</sup> Betydelsen av ickefinansiella mål understyrks av konferensansvariga Maria när hon säger att företagets mål är att gästerna ska vara nöjda och vilja komma tillbaka igen och igen. Sedan ska man också effektivisera, det vill säga finna smarta och bra lösningar. Enligt receptionisten Monica är det största målet på företaget att konkurrera med de andra hotellkedjorna och försöka ta över deras gäster. Detta är inte alltid så lätt då deras största konkurrent är Scandic som har varit etablerad i Skandinavien väldigt länge. Detta gör att den största delen av den äldre kundgruppen inte vill byta till ett annat hotell då de infinner trygghet hos Scandic. De anställda på Quality Hotel Konserthuset försöker istället locka den yngre kundgruppen som tänker lite mer internationellt. Målet med detta är att fånga gästen och ha så mycket bokad som möjligt.<sup>151</sup>

Hotellens VD menar att de kvalitativa målen är mycket svårare att kommunicera och mäta än de kvantitativa målen. Dessa kvalitativa mål kan handla om att de ska inrikta sig på en viss typ av kunder och kanske utöka deras konferenskoncept samt bli bättre på något. Han berättar även att det finns en form utav kvalitativa styrmedel som mäter personalens och kundernas nöjdhet. Sedan har de även Quality Assurance, som är en form av kvalitativt styrmedel, där man exempelvis låter en kontrollant gå igenom ett antal slumpvis utvalda rum. Detta för att se hur kvaliteten på städningen är samt om det är renoverat och snyggt. Sedan talar kontrollanten om för VD: n om han har uppnått sitt Quality Assurance. Gerth berättar även att de mäter allt som går att mäta för att försäkra sig om att kvaliteten håller. De sista månaderna har de dock inte haft ett fungerande ekonomisystem och därför har de inte kunnat ta fram dagsrapporter. Detta har skapat problem på hotellet då man inte kunde ha lika stor insikt i de olika avdelningarnas prestationer för att se om de exempelvis ligger bra eller dåligt till med timmarna. Det skapar genast en viss oro då man inte har något mätningssystem för att kontrollera avdelningschefernas arbete. En annan sak som Gerth tycker är viktigt är att man borde ge sig mer tid till att nyansera, det vill säga undersöka bakomliggande orsaker till beslut som tas. Det är även viktigt att analysera siffrorna bakom budgeten och finna orsaker till varför det gick på ett visst sätt.<sup>152</sup> Carina tycker att det absolut ska finnas andra personalmål och kvalitetsaspekter

---

<sup>150</sup> Nilsson, N (1995) kap.13 och14

<sup>151</sup> Maria Intervju (2005-04-12) & Monica Intervju (2005-04-12)

<sup>152</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

vid sidan om den finansiella styrningen som i detta fall bygger till störst del på budgeten. Sedan säger hon även att:

”Man måste ändå komma ihåg att det är en affärsverksamhet som man håller på med och det enda som får detta att funka är att man tjänar pengar. Gör man inte det så spelar inte det andra så stor roll för att då försvinner det, så att jag tycker att budgeten ska vara kvar men jag anser att man ska vara medveten om att den ska kompletteras med det andra.”<sup>153</sup>

## **6.5 Personal på Quality Hotel Konserthuset**

Konferens- och receptionschefen menar samtidigt att för att klara av budgeten och ”pusha” en avdelning är det viktigt att personalen trivs med sitt arbete. VD: n anser att personalen är en viktig del i företagets framgång då det är dem som möter gäster hela tiden men dock i olika utsträckning. Det som genomgår är att gästerna möter personalen eller åtminstone resultatet utav deras arbete. Exempelvis träffar en städerska inte gästen alltid men gästen möter ändå hennes arbete och märker om rummet är städat med omtanke vilket märks på smådetaljer.<sup>154</sup> Grönroos påpekar att allt detta är ett tecken på att företagen måste se sina anställda som en tillgång och inte en kostnad som ständigt ska minskas.<sup>155</sup> Monica säger att det faktiskt är så nu i alla branscher att man gör nedskärningar och minskningar av personalen då man anser att detta är det enda man kan spara på. Detta leder till en dålig service och kvalitet på långt sikt. På andra platser i Europa finns det allt från utbildad personal till att det överhuvudtaget finns gott om personal. Detta anser Monica är en fördel då man har en helt annan möjlighet att ta hand om gästen. Hon tycker att om antalet anställda som jobbar varje dag skulle utökas med två personer på hotellet skulle leda till avsevärt bättre service och kundnöjdhet.<sup>156</sup>

### **6.5.1 Kompetensens roll på företaget**

Enligt teorin är personalens kompetens en viktig faktor och resurs för företagets framgång. Organisationer behöver medarbetare som kan samverka, skapa nytt och lösa problem. Därför är det viktigt med kunnig, skicklig och motiverad personal.<sup>157</sup> Även VD: n tycker att det är viktigt att personalen besitter dessa egenskaper som är avgörande för denna bransch. Det som finns

---

<sup>153</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>154</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>155</sup> Grönroos, C. (2002) kap. 2,8 och 15

<sup>156</sup> Monica Intervju (2005-04-12)

<sup>157</sup> Grönroos, C. (2002) kap.2, 8 och 15 & Söderlund, M. (1997) kap.2, 3 och 8



centralt inom företaget är utbildningar som är koncentrerade på företagets koncept. Dessa kan handla om utbildningar i Choice Hotels checkar eller olika utbildningar för hotellets säljare. Han berättar dock att det för tillfället inte finns någon mer generell utbildning som all personal går igenom. Det är mer upp till avdelningscheferna och honom att identifiera var satsningar på utbildning behöver göras. För att bidra till att personalen utvecklar sin kompetens tänker de satsa på att ge ett utbildningsbidrag som ligger på 1400 kronor per år vilket personalen ska kunna ha nytta av i arbetet. Detta kan exempelvis handla om att en servitris går en kurs i tyska eller vinkunskap. VD: n berättar vidare att de innan har haft en typ av kick-off en gång per år där en ambassadör kommer och håller i en kurs för alla choicare om exempelvis företagskultur och hur man hanterar olika gästsituationer.<sup>158</sup> Enligt Nilsson är det viktigt att ett företag satsar på kontinuerlig kompetensutveckling då förutsättningarna på marknaden och kompetenskraven förändras ständigt. De anställda ska kunna se helheten och vara delaktiga i företagets affärsidé.<sup>159</sup> Maria anser att medvetandet om företagets mål är stort på hotellet men att det inte direkt finns några slagord som beskriver vad hotellet står för. I och med att hotellet ingår i en kedja vet man generellt vad kedjan och dess varumärken står för.<sup>160</sup>

Olika typer av kompetens är speciellt viktiga för medarbetare som har direktkontakt med kunden då kundens upplevelse påverkas av personalens bemötande. Teorin pekar på att den sociala kompetensen i form av interaktion med kunden, nytänkande och kreativitet är speciellt viktigt för tjänsteföretag.<sup>161</sup> Även Gerth anser att den sociala kompetensen är av störst betydelse. Exempelvis ska man ha en förmåga att anpassa sig till olika gästsituationer samt kunna läsa av kunderna. Det som är avgörande om en gäst kommer tillbaka eller inte är just klagomålshanteringen. Det kan vara enkelt att förlora en kund som klagat om man inte hanterat detta på ett bra sätt men om man gör det så kan man ha fått en stamkund som utgör en stor tillgång på långt sikt. VD: n förklarar att:

”De anställda som jag har som klarar konflikter och hanterar klagomål på bästa sätt är de som är ärliga och säger rakt ut vad de tycker men att de är ändå ödmjuka och inte stoppar fingret rakt in i ögat hela tiden.”<sup>162</sup>

---

<sup>158</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>159</sup> Nilsson, N. (1995) kap.6 & Bergengren, M. (1998) sid.21-43

<sup>160</sup> Maria Intervju (2005-04-12)

<sup>161</sup> Söderlund, M. (1997) kap.7 och 8 & Bergengren, M. (1998) sid.21-43

<sup>162</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

Receptions- och konferenschefen talar om att social kompetens är något som inte kan läras ut utan detta har man inom sig som en personlig egenskap vilken inte går att träna upp.

”Det mesta går att lära ut men du kan aldrig lära ut en människa att bli serviceminded.”<sup>163</sup>

Sedan påpekar Gerth även vikten av att ha kompetens inom det arbetsområde man jobbar i.<sup>164</sup> Enligt Söderlund är det av betydelse att lära medarbetarna det som är nödvändigt för utförandet av sitt arbete.<sup>165</sup> Exempelvis måste man kunna vara väldigt stresstålig och samtidigt kunna bemöta gästen med glimten i ögat. Detta kan innebära att man ska kunna jobba själv en kväll i receptionen och svara i telefon samt ta bokningar och samtidigt bemöta gästen med huvudet kallt och leendet på läpparna. Receptionisten påpekar även att man måste vara allmänbildad och ha kunskap i exempelvis geografi för att informera gästerna om vad Malmö har att erbjuda.<sup>166</sup>

### 6.5.2 Hotellets företagskultur

Det sista utbildningsområdet som företaget bör satsa på handlar om att skapa en företagskultur där medvetandet om företagets värderingar ska genomsyra hela företaget. Företagskulturen är, enligt Nilsson, ett styrmedel som styr och kontrollerar starkare än något budget.<sup>167</sup> Värderingar på Quality Hotel Konserthuset utgår ifrån deras affärsidé som är passionerade och stolta individer som vågar ge av sig själva och som ger järnet. VD: n berättar också att det finns olika kulturer på de olika avdelningarna, det vill säga subkulturer. Detta gör att spänningar lätt kan uppstå som beror på intressekonflikter men kan även handla om vilka förväntningar man har på varandra eller att man vill kontrollera varandra. VD: n säger:

”Oftast säger alla att de har samma mål, att gästen ska vara nöjd, men sättet man gör detta på tar sig i olika uttryck.”<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>164</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>165</sup> Söderlund, M. (1997) kap.7 och 8

<sup>166</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06) & Monica Intervju (2005-04-12)

<sup>167</sup> Nilsson, N. (1995) kap.11

<sup>168</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

Ett exempel på en intressekonflikt är att kocken vill att maten ska vara vällagad och god för gästen medan servitören vill att gästen ska få maten snabbt vilket gör att det uppstår spänningar och de olika subkulturerna blir framträdande. I dessa subkulturer är det de informella ledarna som styr mycket och kan antingen föregå med gott exempel eller motverka chefernas önskemål. Det är viktigt att veta att man aldrig kan ta bort dessa informella ledare då en ny alltid dyker upp men det man kan göra är att identifiera dessa och försöka samarbeta med dem. Det man önskar sig är att den formella chefen även är den informella ledaren men i verkligheten ser det sällan ut på detta sätt.<sup>169</sup>

Enligt Carina handlar företagets värderingar mycket om att vara flexibel och stresstålig och samtidigt vara serviceminded med glimten i ögat. Hon berättar vidare att företagets värderingar inte skiljer sig mycket mellan de olika avdelningar då de har en rätt så platt organisation. Avdelningarna jobbar mycket över sina gränser och hjälper varandra. Hon medger dock att det uppstår konflikter men att dessa inte enbart beror på avdelningsmässiga orsaker utan det handlar om att man jobbar med personer och väldigt ofta under stress.<sup>170</sup>

Konferensansvarig berättar att det på hotellet inte finns några uttalade värderingar. Det viktigaste är att det råder en positiv och trevlig anda i huset där alla hjälps åt för att uppnå samma mål. Sedan måste man vara medveten om att det är en servicebransch där ingenting ska vara omöjligt mot gästen. Att vara glad, positiv, professionell och lyhörd är viktiga egenskaper på hotellet.<sup>171</sup>

Det är cheferna på företaget som har stort ansvar för att upprätthålla företagskulturen och stödja de värderingar som finns på företaget. Enligt Grönroos måste cheferna stödja sin personal och föregå med gott exempel för att skapa framgång på långt sikt.<sup>172</sup> VD:n är medveten om detta då han betonar vikten av att lyssna på sin personal och komma nära dem för att lära sig läsa av deras signaler.<sup>173</sup> Ett sätt för ledningen att komma närmare sin personal och få reda på deras åsikter är att på hotellet göra enkätundersökningar en gång per år där man frågar samtliga av personalen vad de tycker om allt från personalcheferna till huvudkontoret. Andra frågor som man vill ha svar på är om personalen känner sig delaktiga i besluten, vad de

---

<sup>169</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>170</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>171</sup> Maria Intervju (2005-04-12)

<sup>172</sup> Grönroos, C. (2002) kap.8

<sup>173</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

tycker om utvecklingssamtal och så vidare. Utifrån resultaten framgår det på vilken avdelning man ska göra förbättringar. På så sätt är detta ett styrmedel både mot avdelningscheferna men även mot VD: n. De som slutligen får ett högt personalindex har gjort ett bra jobb medan de andra får göra ändringar i sitt beteende och sina rutiner.<sup>174</sup>

Handlingsfrihet är en avgörande faktor när man vill motivera sin personal till att ge så bra service som möjligt. Denna handlingsfrihet ska dock ges inom vissa gränser som stödjer företagets mål. Samtidigt måste man tänka på att för många regler hämmar personalens nytänkande, handlande och motivation.<sup>175</sup> VD: n anser att handlingsfrihet och regler uppskattas olika mycket beroende på person till person. Detta påpekar han tydligt när han säger:

”En del vill bli styrda och en del vill styra själva. För en nytänkande person som hamnar på en monoton plats kan det vara rena döden och det kan vara tvärtom för en person som vill ha ordning och reda men som hamnar i en situation där man hela tiden måste skapa nytt och improvisera...det funkar inte i längden.”<sup>176</sup>

VD: n anser att det är viktigt med att personalen känner att de har möjligheten att fatta egna beslut och att de kan gå över ramarna lite grann för att tillfredställa kunden. Samtidigt medger VD: n att de är väldigt inkörda i sina rutiner vilket han tycker är en oerhörd tillgång då många utav personalen har jobbat på hotellet länge och känner en hel del återkommande gäster. Carina tycker att medarbetarna på hotellet har möjlighet till att prova egna idéer och ta risker vilket gör att de är väldigt lite styrda men att de ändå har vissa ramar att hålla sig inom. Hur mycket ansvar man tar på sig är väldigt personligt och beroende av hur mycket ansvar man är redo att ta. Vissa vill ha en ledare som styr medan andra ser det som en utmaning att lösa uppgiften själva. Det viktigaste är att man känner sig trygg i att ta egna beslut vilket är speciellt viktigt i receptionen och konferensavdelningen.<sup>177</sup> Maria instämmer med chefernas åsikter om handlingsfrihetens betydelse när hon säger att:

”Det är friheten att kunna ta egna beslut under ansvar som styr.”<sup>178</sup>

---

<sup>174</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>175</sup> Grönroos, C. (2002) kap.8

<sup>176</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>177</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>178</sup> Maria Intervju (2005-04-12)

Motiverade medarbetare är en stor tillgång för företaget och ett sätt att motivera de är att skapa stolthet för företagets affärsidé och värderingar. Andra sätt att motivera är att förmedla klara mål och göra kontinuerliga uppföljningar. Grönroos påstår även att det är positivt med individuell frihet och att belöna bra utfört arbete.<sup>179</sup> VD: n säger att man försöker skapa sammanhållning och stolthet genom att jobba med att implementera företagets affärsidé som ska vägleda personalens handlande. För att ytterligare motivera sin personal informerar VD: n om företagets mål och hur man ligger till med budgeten. Sedan uppmuntrar han till ansvarstagande genom att delegera och fördela uppgifterna till de anställda och motiverar med tävlingar. Carina tycker att den största drivkraften är företagets mål som talar om vart man är på väg. Hon menar dock att detta är väldigt olika från person till person då någon behöver konkreta mål att jobba mot och någon drivs av den egna viljan.<sup>180</sup>

Alla våra informanter är överens om att belöningar är en motivationsfaktor och de flesta belyser lönen som det främsta motivet. VD: n berättar att de inte har några bonussystem men att de försöker belöna genom att utse årets anställd för Quality Hotel Konserthuset och sedan utses årets anställd för hela Choice Hotels kedjan där denna person får en check på 100 000 kronor. Sedan finns det andra belöningar som inte är insatta i ett system utan blir mer improviserade. Exempel på dessa belöningar är att bjuda på bio eller en tågbiljett, bjuda på middag, ge beröm eller köpa en flaska vin. Detta brukar man dock fokusera mer på när det går sämre för företaget för att upprätthålla den positiva andan. När avdelningscheferna vill informera eller förbättra något inom sin avdelning tar de ut personalen på en middag. Men när VD: n vill uppmuntra eller skapa samarbete mellan avdelningarna går personalen från alla avdelningar ut tillsammans och deltar i teamaktiviteter. Dessa teamaktiviteter kan omfatta allt från att gå ut och dansa, åka go-cart till att göra studiebesök.<sup>181</sup>

Carina anser att den mest effektiva belöningen är att vara rakryggad och ge beröm då detta lyfter människor. Berömmet ska inte enbart komma från cheferna utan även medarbetarna ska berömma varandra och sina chefer. Berömmet ska inte vara insatt i ett system utan det måste komma spontant då systemet kan lätt motverka syftet med att ge beröm genom att det börjar kännas oäkta. Hon berättar även att de brukar dela ut veckans ros till en anställd som har gjort

---

<sup>179</sup> Grönroos, C (2002) kap.8 och 15

<sup>180</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>181</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

väldigt bra ifrån sig. I receptionen har de även någon slags belöningsystem där de för varje sålt rum som kostar lite mer får vissa poäng på sitt privata Choice kundklubb kort.<sup>182</sup>

## 6.6 Kundernas roll på Quality Hotel Konserthuset

Personalen spelar en stor roll för företagets framgång speciellt i serviceföretag då de har kontinuerlig kontakt med kunden. Kundens uppfattning av ett företag avgörs till stor del i mötet med företagets personal, det vill säga i sanningens ögonblick.<sup>183</sup> VD: n anser att personalen är väldigt viktig då det är de som möter den viktigaste personen och det är gästen. Det är just i denna sanningens ögonblick som personalen bör kunna fatta rätt beslut. De har en reklamationspolicy som säger att de anställda får gå väldigt långt för att vända en missnöjd gäst. Detta kan göras genom att bjuda på en fri övernattnings trots att gästen klagat på en bagatell. Gerth försöker klargöra att denna petitesse kan vara väldigt viktig och avgörande för en gäst om han/hon ska återvända till hotellet.<sup>184</sup> Att göra satsningar på att behålla de nuvarande gästerna, menar Söderlund, blir allt viktigare då marknaden är mättad och det blir allt svårare att hitta och locka nya kunder.<sup>185</sup>

Då Quality Hotel Konserthuset är medvetna om kundernas betydelse gör de kundundersökningar en gång om året för att kartlägga deras åsikter. De väljer slumpmässigt 200 kunder som de tillfrågar om allt från kvaliteten på servicen till rummets utseende för att sedan kunna gå in och åtgärda eventuella brister. Det finns även enkäter på varje hotellrum där gästen frivilligt kan fylla i vad han/hon anser om hotellupplevelsen. Dessa insamlas på dagligt basis för att direkt kunna göra förändringar.

Enligt teorin är det kundens krav, behov, önskemål och förväntningar som ska vara styrande för hela företaget.<sup>186</sup> VD: n instämmer med detta då han säger:

”Alltså det viktigaste styrmedlet som vi har, det är ju våra gäster egentligen...vi försöker lyssna på våra gäster väldigt väldigt mycket och då utgör deras önskemål ett styrmedel i sig. Det är viktigt att tillgodose gästernas krav, gå ut och fråga

---

<sup>182</sup> Eriksson, C. Intervju (2005-04-12)

<sup>183</sup> Grönroos, C. (2002) kap.8

<sup>184</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>185</sup> Söderlund, M. (1997) kap.1-3

<sup>186</sup> Helling, J. & Helling, T. (2001) kap.1-2

stamgäster vad som kan förbättras och deras synpunkter är viktiga styrmedel i sig.”<sup>187</sup>

Det viktigaste övergripande målet för all personal är att gästen ska vara nöjd men sättet man gör detta på är olika. Man bör dock kunna läsa av kunden och anpassa sig till deras önskemål. Exempel på hur gästen styr personalen och till och med ibland skapar konflikter mellan avdelningarna är, som vi tidigare har nämnt, när konferensgästerna kommer för tidigt ner till restaurangen och maten inte är färdig. Detta kan vara kvalitetsbegränsande då det leder till att kundens uppfattade kvalitet blir relativt låg samtidigt som det kan skapa konflikter mellan avdelningarna. Detta kan förebyggas genom att man har kontinuerliga dialoger med kunden.<sup>188</sup>

## 6.7 Ledarskapets betydelse på företaget

När Maria blev tillfrågad om vad det är som styr personalen mest till att prestera så bra som möjligt svarade hon att det är en kombination utav allt. Tyngdpunkten ligger dock på ledarskapet då hon berättar att det krävs klara och raka direktiv från cheferna. Detta för att personalen ska veta vilka mål man ska sträva mot. Carina berättar att hon som avdelningschef bidrar till att de anställda fullföljer företagets mål genom att förmedla budgeten. Hon menar också att det som mest styr personalen är vetskapen om företagets mål som talar om vart man är på väg.<sup>189</sup> Enligt Ahltopp är ledarens första huvuduppgift att staka ut färdriktningen genom att sätta mål, visa vart man är på väg och hur man ska ta sig dit. För att skapa motivation bland sina anställda ska företagets övergripande mål brytas ner på avdelningsnivå och senare även ner till individnivån.<sup>190</sup> Detta görs på Quality Hotel genom att övergripande budgetmål är detaljerade och nedbrutna till avdelningsmål. Företaget, Choice Hotels, har en vision men det finns inga uttalade värderingar som Quality Hotel Konserthuset ska stå för.<sup>191</sup> En framgångsrik chef måste ha entusiasm och förmåga att inspirera andra.<sup>192</sup> Detta bekräftas även av hotellets VD då han menar att vilja och engagemang är oerhört viktiga egenskaper hos en ledare för att kunna motivera sina anställda. Han tycker att det är viktigt att visa för sin personal vad man vill och glöder för. Han berättar även:

---

<sup>187</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>188</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>189</sup> Carina Intervju (2005-04-12) & Maria Intervju (2005-04-12)

<sup>190</sup> Ahltopp, B. (1998) 20-24 och 161-186

<sup>191</sup> Maria Intervju (2005-04-12)

<sup>192</sup> Ahltopp, B. (1998) 20-24 och 161-186

”Om du saknar viljan och engagemang så kan du vara en oerhörd duktig chef men aldrig någon ledare.”<sup>193</sup>

Enligt teorin handlar den andra huvuduppgiften om att man som ledare ska kunna sätta ihop fungerande team där medarbetarna tillsammans strävar mot företagets mål.<sup>194</sup> VD:n anser att tidsbristen är det största hindret för utövandet av ett bra ledarskap. Detta påstår de flesta ledare men han menar också att detta är en illusion för att tid är någonting man skapar sig. Han berättar vidare att om man är en chef för ett team så kan man genom ett aktivt ledarskap få sina anställda att göra mycket mer.<sup>195</sup> Att lyssna neråt och skapa en stark företagskultur ingår även i den andra huvuduppgiften.<sup>196</sup> VD:n är medveten om detta och berättar att det är väldigt betydelsefullt att lyssna på sina medarbetare samt bemöta dem med respekt då det är de som träffar den viktiga kunden. Att motivera sina medarbetare är dock inte alltid lika lätt då man inte kan motivera all personal med en och samma sak. Exempelvis vill vissa personer ha en nära dialog med sin chef medan andra vill nästan aldrig kommunicera. Därför är det bra att, som chef, komma nära sina anställda för att lära sig läsa av deras signaler. Detta görs på Quality Hotel Konserthuset bland annat genom att man har utvecklingssamtal minst en gång per år. Även receptions- och konferenschefen belyser den individualiteten som finns genom att berätta att vissa vill ha en ledare som fixar mycket själv medan vissa ser det som en utmaning att göra saker själva.<sup>197</sup> En bra teambyggare bör kunna ge feedback och en chans till kompetensutveckling för sina anställda.<sup>198</sup> Genom budgetuppföljning får företagets anställda kontinuerlig feedback men när det gäller utbildningar finns det inget generellt men dock har de, som vi tidigare har nämnt, planer på att införa ett utbildningsbidrag.<sup>199</sup>

Den tredje huvuduppgiften som ledaren har är att vara ett föredöme och företagets ansikte utåt. Chefens beteende är av stor betydelse då han/hon sätter trenderna och

---

<sup>193</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>194</sup> Ahltop, B. (1998) 20-24 och 161-186

<sup>195</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>196</sup> Ahltop, B. (1998) 20-24 och 161-186

<sup>197</sup> Carina Intervju (2005-04-12) & Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)

<sup>198</sup> Ahltop, B. (1998) 20-24 och 161-186

<sup>199</sup> Karlsson, G. Intervju (2005-04-06)



skapar förutsättningar för en företagskultur.<sup>200</sup> Carina menar därför att ödmjukhet och respekt inför andra människor är ledarens viktigaste egenskaper. Hon tycker även att en ledare ska ha lätt för att ta fram det positiva i var och en som i sin tur skapar ett positivt klimat på företaget.<sup>201</sup>

Nu har vi presenterat våra teorier och den empiriska informationen kring de tre valda teman. Det som inte framgår är våra åsikter och tankar som har dykt upp under uppsatsens gång. Vi har valt detta tillvägagångssätt för att tydligt markera våra egna åsikter samt åtskilja de från teorin och empirin. Genom att gemensamt diskutera de tre delarna visar vi igen på sambandet mellan dessa. Detta återspeglas i nästa kapitel.

---

<sup>200</sup> Ahltop, B. (1998) 20-24 och 161-186

<sup>201</sup> Carina Intervju (2005-04-12)

## 7. Råd till Quality Hotel Konserthuset

---

Detta kapitel innehåller våra egna tankar och åsikter med fokus på råd och förslag på förbättringar till företagets styrning.

---

Enligt teorin, som vi har behandlat, är styrmedlen beroende av varandra vilket kan ses på Quality Hotel Konserthuset. På företaget kan man se en tydlig koppling mellan den befintliga organisationsformen och budgeten som är det mest framträdande styrmedlet. Kopplingen mellan budgeten och linjeorganisationen kan ses genom att i en linjeorganisation är varje avdelningschef ansvarig för sin avdelning samtidigt som budgetmålen är uppdelade på avdelningsnivå med tydlig ansvarsfördelning. Både linjeorganisationen och budgeten är traditionella styrmedel som lägger fokus på kontroll och planering vilket även är fallet på Quality Hotel Konserthuset. Då budgeten lägger stor vikt på kortsiktiga finansiella mål har företaget kompletterat dessa till en viss del med ickefinansiella mål. Det finns dock vissa områden inom verksamhetsstyrningen som skulle kunna förbättras och vi ska här nedan presentera dem.

### En balansering av olika organisationsformer

En linjeorganisation är inte enligt oss det bästa valet för ett hotellföretag. Quality Hotel Konserthuset bör istället dra nytta av fördelar med olika organisationsformer. Orsaken till att en linjeorganisation inte är det bästa valet för hotellet grundar sig i att en linjeorganisation oftast har en byråkratisk prägel. I byråkratiska organisationer läggs fokus på rutiner, regler, kontroll och planering vilka på så sätt blir de viktigaste delarna i företagets verksamhetsstyrning. Detta är inte passande för ett hotellföretag då den verkar i en föränderlig bransch vilken präglas av oförutsedda och även katastrofala händelser samt stora variationer i efterfrågan som leder till förändringar i kundtillströmningar. Byråkratin kan begränsa hotellets kundpassning då personalen inte har stor handlingsfrihet vilket i sin tur sätter gränser för deras förmåga att snabbt kunna ta beslut i sanningens ögonblick. En annan orsak till att en linjeorganisation inte är det bästa valet för hotellet är att det är chefen som har störst makt och i stort sätt fattar alla beslut. Detta medför i sin tur att personalens delaktighet i företagets beslutsfattande är låg vilket kan minska deras motivation för att uppnå företagets mål. Sedan kan informationen i en linjeorganisation gå långa vägar i företaget vilket är tidskrävande och kan leda till att informationen feltolkas och försvinner till en viss del på vägen. En annan

betydelsefull anledning till att en linjeorganisation inte bör vara valet för hotellet är att VD: n kan lätt överbelastas. Detta då all rapportering sker slutligen till VD: n vilket sätter stora krav på dennes kompetens och samordningsförmåga. VD: n förväntas lösa alla uppdykande problem, även på ”golvet”, vilket i sin tur leder till att han/hon kan överbelastas av operativa frågor. Detta medför i sin tur en långsam och oflexibel organisation där VD: n inte har tid för det viktiga strategiska tänkandet. Ekonomistyrningen i byråkratiska organisationer blir på så sätt oftast för detaljerad med en liten koppling till övergripande strategiska mål.

Quality Hotel Konserthuset kan undvika linjeorganisationens nackdelar och dra nytta av fördelar med olika organisationsformer genom att övergå till en organisk organisationsform. Kunskapen och beslutsfattandet i dessa organisationer är inte koncentrerade till toppen utan kan finnas på alla nivåer i ett företag. Personalens delaktighet i beslutsfattandet blir på så sätt större samtidigt som deras handlingsfrihet ökar. Detta medför i sin tur till en bättre kundanpassning då de anställda kan på ett snabbare och bättre sätt tillgodose kundernas krav i sanningens ögonblick. Allt detta leder till att personalens motivation ökar. De ovannämnda fördelar är även fördelar hos en nätverksorganisation som Quality Hotel Konserthuset kan tillämpa.

Genom att tillämpa den organiska organisationsformen kan VD: n, som tidigare hade störst ansvar, avlastas genom att beslutsfattandet decentraliseras till olika nivåer inom hotellet. På så sätt kan VD: n i större utsträckning släppa de operativa frågor och fokusera på hotellets långsiktiga mål och strategiska frågor. Genom större delaktighet i företagets beslut kan medarbetarnas medvetande om företagets mål öka. En annan fördel med organiska organisationer som hotellet skulle kunna dra nytta av är att låta informationen ske horisontellt, mellan avdelningarna, och inte enbart vertikalt cheferna emellan. För att i större utsträckning engagera medarbetarna bör informationen bestå av råd istället för instruktioner.

En viktig aspekt som hotellet bör vara medvetna om är att det egentligen inte finns den bästa organisationsformen utan att alla har sina för- och nackdelar. Exempel på detta är att trots linjeorganisationens ovannämnda nackdelar är tydlig ansvarsfördelning en stor fördel. Därför bör företaget inte bortse ifrån detta utan istället hitta möjligheten till att behålla denna fördel trots övergången till en mer organisk organisationsform. Den organiska organisationsformen har i sin tur även nackdelar som hotellet bör ta i beaktning. Dessa beror oftast på strukturens komplexitet vilket kan leda till ökad förekomst av dubbelt ansvar för en aktivitet som i sin tur

kan skapa risk för konflikter. Detta beror främst på att ansvarsfördelningen inte är tillräckligt tydligt avgränsad. Allt detta pekar på att det finns en motsägelsefullhet i påståendet om att övergången till en mer organisk organisationsform är den bästa lösningen. Det handlar istället om att finna en balans, såsom vi tidigare har beskrivit, där de olika organisationsformernas för- och nackdelar kan komplettera varandra.

#### Budgetens kommunikationssyfte

På Quality Hotel Konserthuset bör man låta budgeten i större utsträckning fokusera på kommunikation. Detta främst då hotellets budget i dagsläget har främst en kontrollfunktion vilket har sina nackdelar. För mycket kontroll kan peka på ett kortsiktigt tänkande då det ekonomiska resultatet för året blir viktigare att uppnå än långsiktiga strategiska mål. En annan nackdel är att budgetens kontrollfunktion kan leda till att den blir ett hårt styrmedel som enbart styr istället för att ge ramar att hålla sig inom. Detta ger personalen liten handlingsfrihet och möjligheter att komma med egna åsikter vilket i sin tur hämmar kreativiteten. Resultatet av detta blir att personalens motivation sjunker. Vi anser att det inte är tillräckligt att sätta upp den lagda budgeten på anslagstavlor då den enbart kan ses som siffror som ska styra ens handlande.

Det finns många olika tillvägagångssätt till att förbättra budgetens kommunikationssyfte. Ett sätt är att ha kontinuerlig kommunikation mellan hotellets olika avdelningar för att de anställda ska få en bättre inblick i varandras arbete. På så sätt ökar personalens insikt om helhetsbilden då man kan se hur ens arbete bidrar till det stora hela. Genom att kommunicera mellan avdelningarna stärks sambandet och man hjälper varandra. Gemensamma budgetdiskussioner kan leda till att gemensamma problem och lösningar tas fram. Något som även kan göras för att förbättra budgetens kommunikationssyfte är att satsa på kontinuerliga månadsmöten för alla avdelningar. Under dessa möten bör avdelningscheferna diskutera budgeten med sin personal och ge dem möjligheten att komma med egna förslag och synpunkter. Ett annat tillvägagångssätt är att genom dialogerna i budgetprocessen samla de anställdas idéer. Detta för att det är de anställda som är närmast kunden och oftast har störst kunskap om deras behov och önskemål. Sedan kan man genom budgeten ge ledningen en möjlighet att förmedla sina åsikter till resten av verksamheten. På så sätt klargörs företagets mål och de anställda blir medvetna vilka ramar de ska hålla sig inom.

## Utveckling av belöningssystemet

Quality Hotel Konserthuset bör utveckla sina belöningar så att de blir tydligt kopplade till prestationer och mål. I dagsläget har hotellet belöningar men dessa är inte insatta i ett system. Fördelen med detta är att belöningarna till en viss del kan kännas mer äkta och motiverande. Men för att ytterligare motivera personalen till att uppnå företagets mål är det inte tillräckligt med enbart improviserade belöningar. Belöningar bör utformas på så sätt att de leder till större motivation och engagemang bland hotellets anställda. Personalen bör få bekräftelse på att de har gjort ett extra bra jobb.

Hotellet bör, för att ytterligare motivera sina anställda och visa dem uppskattning, belöna de med belöningar som omfattar något utöver grundlönen. Ett tillvägagångssätt för att uppnå detta är att koppla belöningar till budgetmål som bör uppmuntra till hotellets önskvärda beteende. Hotellet bör tänka på att inte enbart belöna uppnådda finansiella mål utan även ickefinansiella mål är av stor vikt och bör belönas. Belöningarna bör alltså inte enbart fokusera på den inre effektiviteten där rätt antal sålda rum och rätt antal arbetade timmar sätts i fokus, utan bör även fokuseras på den yttre effektiviteten. Detta innebär att hotellet kan utgå ifrån sina kundundersökningar där exempelvis eventuella höjningar i kvalitetsbetyget kan belönas. Hotellet kan även utforma belöningar i termer av mål som avser att lönsamma kunder återvänder till företaget. Sedan bör Quality Hotel Konserthuset tänka på att ha olika typer av belöningar för likvärdiga prestationer då likformiga belöningar kan snabbt bli en vana som inte uppskattas av de anställda. Istället för att alltid belöna en viss typ av kvalitetsförbättring med blommor och vin kan företaget exempelvis överraska sina anställda och bjuda de på lunch eller bio.

En annan aspekt som hotellet bör beakta är att förutom gruppbelöningar utforma individuella belöningar. Detta är av stor vikt då gruppbelöningar kan medföra till att vissa personer åker snålskjuts och på så sätt blir belönade trots att de inte har bidragit till det uppnådda resultatet. Genom att implementera individuella belöningar kan hotellet berömma och utmärka individer som verkligen har gjort sig förtjänta av resultatet som har uppnåtts. Dessa belöningar kan vara av mindre slag såsom att ge personen i fråga blommor eller en ledig dag från jobbet. Då receptionsavdelningen redan har en belöning kopplad till budgetmål, ett visst antal sålda rum, bör företaget utforma liknande belöningar för personalen från andra avdelningar. Exempelvis kan hotellet, ifall de restauranganställda gemensamt säljer för en viss summa under en viss period, belöna de med en biobiljett var och nästa gång kan ledningen istället bjuda de på

middag. Det som är av stor vikt för hotellet är att öka medvetande om att man inte kan belöna alla individer med en och samma belöning då olika individer motiveras av olika saker. Därför är det viktigt att vid utformningen av belöningar försöka identifiera vad som motiverar de olika individer inom företaget och därefter anpassa belöningar. Att utforma belöningar som är tydligt kopplade till mål och prestationer är, som vi tidigare har beskrivit, av stor vikt men detta behöver inte innebära att spontana belöningar ska uteslutas helt och hållet. Återigen gäller det att skapa balans mellan dessa belöningar och situationsanpassa de inom företaget.

#### Metodval vid budgetuppställandet

Quality Hotel Konserthuset bör vid budgetuppställandet låta uppbyggnadsmetoden vara dominerande. Detta skulle vara en förbättring då hotellet idag tillämpar en iterativ metod med nedbrytningsmetoden i fokus. Genom att istället tillämpa uppbyggnadsmetoden skulle man kunna skapa större utrymme för de anställdas egna idéer vilket i sin tur leder till lärande. På så sätt kan de anställda känna sig mer delaktiga i företagets beslut vilket kan medföra till att deras kreativitet, engagemang och motivation ökar. Allt detta kan bidra till att hotellets anställda känner större åtagande gentemot de färdiga budgetarna. En stor fördel med uppbyggnadsmetoden är alltså att den lokala förankringen och kunskapen som finns på de lägsta nivåerna nyttjas.

Ett tillvägagångssätt för tillämpningen av uppbyggnadsmetoden är att låta huvudbudgetarna byggas upp underifrån av delbudgetar. De sammanställs sedan till huvudbudgetar för företaget som helhet genom en enkel summering av delbudgetarna. Delbudgetarna som de anställda ställer upp bör sedan diskuteras mellan avdelningscheferna som ställer samman budgeten för att den slutligen ska nå VD: n. Det är VD: n som till slut gör eventuella justeringar och fastställer den slutliga huvudbudgeten. Detta innebär alltså att de anställda inte får helt fritt sätta upp delbudgetar utan det är företagsledningen som bör ange vissa förutsättningar för budgetarbetet. Dessa förutsättningar bör ha grund i företagets strategiska inriktning, företagets mål och en omvärldsanalys. På så sätt kan hotellet skapa vissa ramar att hålla sig inom och samtidigt i stor utsträckning involvera sina anställda i budgetuppställandet. Quality Hotel Konserthuset bör dock beakta att även uppbyggnadsmetoden har sina nackdelar. Den största nackdelen är att denna metod är tidskrävande och att det kan vara svårt att enas om en slutlig budget. Ofta får man ett gott samarbete inom respektive avdelning men i sin grundform kan samarbetet mellan olika avdelningar bli lidande. Slutliga beslutet om vilken metod som är bäst att tillämpa vilar på företaget där de bör överväga för- och nackdelar

med uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden. Vi anser att vårt råd om övergången till uppbyggnadsmetoden inte nödvändigtvis behöver innebära att alla fördelar med nedbrytningsmetoden ska uteslutas. Återigen handlar det mer om att, som vi tidigare nämnt, skapa en balans mellan metodernas för- och nackdelar som, istället för att motverka, kan i större utsträckning komplettera varandra.

#### Att utveckla den fasta budgeten

En positiv utveckling för Quality Hotel Konserthuset skulle vara att vid sidan om den fasta budgeten ha en reviderad budget. Detta grundar sig i att en fast budgetform inte är lämplig i en föränderlig bransch där det är svårt att planera och sätta realistiska mål lång tid i förväg. Genom att ha en fast budget kan det bli svårt att ändra sig om ett annat agerande skulle visa sig passa bättre och på så sätt kan företagets anpassningsförmåga till rådande krav försämrats. Om budgeten inte ändras men visar sig antingen vara för lätt eller för svår att uppnå kan personalens motivation sjunka.

Genom att tillämpa en reviderad budget kan budgetarna ändras för hela perioden allt eftersom tiden framskrider. På så sätt hålls budgetarna kontinuerligt aktuella och mer levande. Hotellet kan låta den reviderade budgeten komplettera den fasta budgeten och låta utfallet jämföras med bägge budgetformer. Genom att tillämpa den reviderade budgeten kan hotellet utifrån nya förutsättningar ställa nya krav. I vissa lägen kan det vara bättre att förändra budgeten så att den behåller sitt motiverande och planerande inslag. Ett sådant läge kan vara att den störste konkurrenten går i konkurs och att utvecklingen på så sätt förändras. Detta skulle förmodligen medföra till att den mest optimistiska budgeteringen förmodligen överträffas. En reviderad budget skulle kunna alltså skapa ett mer aktivt klimat inom hotellet. Trots sina fördelar kan en reviderad budget leda till att dess roll som åtagande minskar eftersom ingen fast referenspunkt finns då den löpande ändras. Detta är orsaken till att den fasta budgeten inte behöver överges utan istället kan balansera denna nackdel. Det som företaget bör tänka på är att man inte ska höja målen bara för att de kommer att uppnås tidigare. Detta gör att personalen inte är motiverade då de vet att när målen uppnås så kommer ledningen att ytterligare höja nivån och belöningar kan utebli.

#### Satsningar på kompetensutveckling

En annan förbättring för Quality Hotel Konserthuset skulle vara att i större utsträckning satsa på kompetensutveckling. Detta speciellt med tanke på att dagens samhälle ställer allt större

krav på att anställda inom en organisation ska kunna samverka, skapa nytt och lösa problem. Kompetens är en långsiktig konkurrenskraft då kunnig, skicklig och motiverad personal som gör allt för att ge bra service är avgörande för att uppnå goda resultat. Quality Hotel Konserthuset sätter störst vikt på kompetensutveckling som utvecklar de tekniska färdigheterna vilket inte är tillräckligt för långsiktig konkurrenskraft. Olika typer av utbildningar är speciellt viktiga för medarbetare som har direktkontakt med kunder då kundernas upplevelse påverkas starkt av kontaktpersonalen. Det är istället kunskap om kundernas behov och hur denna ska tillfredsställas som är avgörande i syfte att skapa ett konkurrenskraftigt tjänsteerbjudande.

Satsningar på kompetensutveckling bör främst beröra tre viktiga utbildningsområden. Det första handlar om det som Quality Hotel Konserthuset redan tillämpar, det vill säga utveckling av personalens tekniska färdigheter som exempelvis kan omfatta den formella utbildningen. Den tekniska färdigheten kan skapa missnöje hos kunder om den inte fungerar men den leder inte till någon betydelsefull nöjdhet om den fungerar bra. Därför bör företaget satsa på kompetensutveckling i form av de två andra utbildningsområden. Att ge utbildning i medarbetarnas interaktion med kunden är det andra området som kan omfatta aktiviteter i form av rollspel, kreativitetstekniker och konfliktsimulering. Speciellt kreativiteten är en viktig del i de anställdas kompetens då hotellbranschens föränderliga marknad sätter allt större krav på nytänkande för att lättare kunna nå ut till kunder och få en flexiblare organisation. Det tredje utbildningsområdet handlar om att utveckla de anställdas ideologiska tolkningsram. Det kan handla om att skapa medvetande om företagets affärsidé och låta värderingar genomsyra hela företaget och ingå i medarbetarnas tänkande och handlande. Företaget behöver inte betala dyra utbildningar utan dessa kan hållas på hotellet av cheferna. Sedan kan man även vid lågsäsong utbilda personalen inom varandras arbetsområden för att de i större utsträckning ska kunna hjälpa varandra när hotellet är fullbokat.

#### Satsningar på förstärkning företagskulturen

En positiv utveckling för Quality Hotel Konserthuset skulle vara att förstärka företagskulturen. En anledning för att göra satsningar på detta är att företagskulturen är ett styrmedel som styr och kontrollerar starkare än något budgetsystem. Detta då företagskulturen kan utgöra ett stöd vid exempelvis oförutsedda händelser när det inte finns några regler eller stödjande system. Det är i dessa situationer som ett företags värderingar kan utgöra en grund för anställdas handlande. En stark företagskultur kan i större utsträckning knyta personalen till



företaget och på så sätt stärka den interna sammanhållningen. Den skapar även motivation och ger individen en känsla av att man gör något meningsfullt. Genom en stark företagskultur skapas en helhetsbild inom ett företag som håller ihop de olika avdelningarna. En gemensam helhetsbild är av stor betydelse för att kunna förmedla en enhetlig bild av företaget till kunderna i sanningens ögonblick. Detta är speciellt viktigt för Quality Hotel Konserthuset då de inte har några uttalade värderingar samtidigt som det har bildats subkulturer i de olika avdelningar vilka ibland kan motverka varandra.

Arbetet med att utveckla företagskulturen är i första hand chefernas uppgift och ansvar. De ska föregå med gott exempel och uppmuntra samt belöna rätt beteende i syfte att skapa en företagskultur. Chefen skulle kunna i större utsträckning kommunicera företagets vision till alla medarbetare och genom att föregå med ett gott exempel leda de andra anställda till att uppnå företagets mål. För att han ska kunna ha tid till detta krävs det att han i större utsträckning kan släppa kontrollen över de vardagliga beslut och problem. Då avdelningarna jobbar med varandra för att skapa en helhet för kunden är det även VD: ns uppgift att se till att uppmuntra till samarbete och skapa team. Det är bra om företaget satsar på att skapa en trevlig atmosfär mellan de anställda som senare även når ut till kunden.

Att ge de anställda handlingsfriheter och stöd är en annan viktig aspekt i utvecklandet av företagskulturen. På så sätt skapas större motivation vilket i sin tur leder till att personalen förmedlar en bättre kvalitet vid sanningens ögonblick. Handlingsfriheten ska dock inte vara obegränsad utan det bör finnas vissa ramar att hålla sig inom. Dessa ramar kan skapas genom utformning av klara mål och strategier som ska vägleda personalens handlande. För att motverka subkulturer och skapa en enhetlig företagsbild på Quality Hotel Konserthuset bör företaget ha en enda uppsättning grundläggande principer. Dessa bör genomsyra hela företaget och utgå ifrån företagsledningen ända fram till sanningens ögonblick. På så sätt kan motsägelsefullt beteende motverkas. Detta skulle kunna göras genom att företaget skickar sina anställda på utbildningar som handlar om att stärka företagskulturen. Man kan dock även erbjuda interna utbildningar och övningar som inte utgör en lika stor kostnad. Andra sätt är att göra saker gemensamt mellan avdelningarna efter arbetstiden.

Balans mellan olika perspektiv

Quality Hotel Konserthuset bör implementera ett Balanserat Styrkort. Detta för att skapa en balans mellan finansiella och ickefinansiella mått, kortsiktiga och långsiktiga mål, det externa

och interna perspektivet samt mellan objektiva och subjektiva mål. Detta är viktigt för hotellet då de finansiella mål och mått är av störst vikt i dagsläget vilket tyder på att balansen mellan finansiella och ickefinansiella mål inte finns. Att budgeten som är ettårig är det mest framträdande styrmedlet pekar även på en obalans mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. En stor nackdel med hotellets fokus på finansiella mål och mått är att dessa inte i tillräckligt stor omfattning tar i beaktning företagsmiljön som utmärks av bland annat kundfokusering och kvalitetsaspekter. Finansiella mått fokuserar i störst utsträckning på det som redan har inträffat och ger lite information om vad som skapar framtida värde. En annan nackdel är att de inte tar i beaktning hur de strategiska målen ska kunna uppnås. En annan orsak till att Quality Hotel Konserthuset bör implementera ett Balanserat Styrkort är för att överbygga gapet mellan ledningens och personalens tankesätt. Gapet handlar om att ledningen ser budgeten som det främsta styrmedlet trots att den, enligt personalen, inte styr mest. Detta leder till att ledningen styr mest med de finansiella målen trots att de är medvetna att de ickefinansiella är av stor betydelse. Med ett Balanserat Styrkort kan man skapa förutsättningar för en ekonomisk styrning med en tydlig och medveten strategisk inriktning.

Hotellet kan, vid implementering av styrkortet, börja med att klargöra företagets vision. Därefter kan företaget med utgångspunkt i visionen formulera strategin som ska genomsyra alla fyra perspektiv i ett Balanserat Styrkort. De mest använda perspektiven är: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna perspektivet samt lärande och tillväxtperspektivet. Företaget kan dock välja andra perspektiv beroende på deras egen strategi och vision. Slutligen bör företaget ta fram mål och mått för varje valt perspektiv utifrån sina egna behov. Ett exempel på mål som företaget redan har är att skapa kund- och personalnöjdhet vilket de mäter med kund- och personaltillfredsställelseindex. Ett annat mål som de kan sträva efter att uppnå är att utveckla tjänster som är unika. Detta kan mätas genom upplevd kundnytta.

Vi är välmedvetna att alla våra råd inte kan direkt implementeras på företaget, inte minst då det finns delar i den traditionella styrningen som är till fördel för företaget. Exempelvis är regler och rutiner viktiga delar av företagets styrning vilka ger stabilitet och underlättar utförandet av det dagliga arbetet. Dessa fördelar kan i sin tur sätta gränser för företagets snabba förändringar av styrningen. En annan orsak till att förändringar tar tid är att varje styrmedel bör anpassas till det enskilda företagets behov. Sedan är det även så att alla förändringar inte kan utföras i praktiken vilket pekar på att en obalans kommer alltid att

finnas. Därför är det eftersträvansvärt att ständigt göra anpassningar av verksamhetsstyrningen.

## 8. Slutsatser

---

Här ska vi besvara vår problemställning, vilka delar av styrningen som är särskiljande och bör läggas stor vikt vid på ett hotellföretag, utifrån teorin och empirin. Vi ska alltså dra generella slutsatser kring särdrag och särskiljande problem med ett hotellföretags verksamhetsstyrning.

---

Då vi tycker att fragmenterade hotellföretag är av speciell karaktär anser vi att vi kan dra paralleller från vår undersökning till andra hotellföretag med liknande förutsättningar. Detta trots att vi enbart har utfört en empirisk undersökning.

### Fragmenterade hotellföretag

Ett särdrag för de flesta hotellföretag är de är fragmenterade där varje hotell bedriver en självständig verksamhet inriktad på en viss marknad, det vill säga att hotellen finns där kunderna är. Den största delen utav beslutsfattandet är decentraliserad till varje hotell då den ligger närmast kunden och på så sätt har störst kunskap om marknaden. Detta innebär att den högsta ledningens direkta kontroll minskar vilket i sin tur leder till att kraven på ekonomisk styrning ökar. Kraven på den ekonomiska styrningen bidrar i sin tur till att fokus läggs på den traditionella styrningen där de finansiella målen är mest betydelsefulla. Detta är orsaker till att budgeten är ett styrmedel av stor vikt i fragmenterade hotellföretag. Quality Hotel Konserthuset är ett exempel på att den ekonomiska styrningen är av stor vikt i fragmenterade hotellföretag. Där har budgeten visat sig vara det mest framträdande styrsystemet på hotellet. Dessutom görs det kontinuerliga dagsrapporter för att kontrollera varje avdelnings prestationer.

### Långsiktig framgång

Hotellföretag med hårda styrmedel kan oftast misslyckas i att fokusera på de ickefinansiella mål som är avgörande för ett företags långsiktiga framgång. De finansiella målen som sätts upp i budgeten, vilket är det mest framträdande styrmedlet på Quality Hotel Konserthuset, fokuserar enbart ett år framåt i tiden. De ickefinansiella styrmedlen är däremot oftast av en mer långsiktig karaktär. Liten fokus på ickefinansiella mål kan på långt sikt leda till ekonomiska problem där den inre effektiviteten går på bekostnad av den yttre effektiviteten. Ett exempel på detta är när ett hotellföretag möter någon form av ekonomisk tryck görs det oftast nedskärningar i kring servicen där allt från personalbesparingar till minskad matkvalitet

ingår. Detta kan i sin tur leda till att kunderna upplever en kvalitetsförsämring och irritation vilket skapar ett dåligt serviceklimat. Resultatet blir att personalens entusiasm och motivation sjunker vilket slutligen leder till missnöje bland kunderna som istället vänder sig till företagets konkurrenter. Detta händelseförlopp leder till att de anställda inte är motiverade till att följa de budgeterade målen.

### Helhetsupplevelse

Ett annat särdrag är att kunder inom ett hotellföretag inte enbart köper en tjänst utan de köper en helhetsupplevelse. Ett exempel på detta är när en kund köper en hotellövernattning är det inte enbart hotellrummet som är avgörande för hans kvalitetsuppfattning av ett hotell. Kunden kommer även i kontakt med personal från andra avdelningar såsom restaurangen där även den serverade maten kan ha inflytande på kundens intryck av hotellet. Det är just de här kringtjänsterna utöver kärntjänsten som har stor påverkan på kundens helhetsupplevelse. Därför är det av stor vikt för ett hotellföretag att inte enbart göra kvalitetsförbättringar på kärntjänsten utan att, speciellt vid ekonomiska problem, sträva efter kvalitetsförbättringar i kringtjänsten för att kunna erbjuda kunderna den bästa möjliga helhetsupplevelsen. Det är just de små åtgärder som ofta ger stora resultat på kundens kvalitetsupplevelse. Detta kan i sin tur leda till uppskattning från kunderna och att personalen ytterligare motiveras till att uppfylla företagets mål. På så sätt skapas god anda och goda resultat inom ett hotellföretag.

Skapandet av en helhetsupplevelse har stort inflytande på ett hotellföretags verksamhetsstyrning. Arbetet med detta ställer stora krav på att personalen ska besitta kunskap inom varandras områden. Personalen bör även ha en djup förståelse av helhetsupplevelsens sammansättning och vad som utgör värde för kunderna. Det kontinuerliga samarbetet över avdelningar kräver stark intern sammanhållning som kan skapas genom en stark företagskultur. Denna är av stor fördel då den skapar motivation bland de anställda som styr hårdare än budgeten. De traditionella styrmedlen kan man alltid välja att inte tillämpa medan en stark företagskultur är något som finns inpräntad i alla anställdas tänkande och handlande. Det är speciellt viktigt med denna form utav vägledning vid oförutsedda händelser där ett företags fastställda regler och planer inte kan följas. Medvetande om helhetens betydelse bör prägla hela verksamhetsstyrningen. Detta kan exempelvis innebära att budgetmålen bör utformas på så sätt att en avdelnings måluppfyllelse inte ska gå över en annans eller hela företagets måluppfyllelse. Exempelvis bör ett hotellföretag tänka på att

prissättningen av ett hotellrum inte blir så pass hög att den begränsar kundens möjlighet att spendera pengar i hotellets restaurang.

### Sanningens ögonblick

Ett särdrag som är av stor betydelse inom hotellföretagen är att kundens uppfattning av ett hotell avgörs till största delen i sanningens ögonblick där kunden möter frontpersonalen. Det som händer i sanningens ögonblick kan inte längre direkt påverkas av företaget. Det är personalens skicklighet, motivation och handlande som samverkar med kundens förväntningar och beteende. Härav kan man se personalens betydelse vid kvalitetsskapandet. Det blir allt viktigare för personalen att knyta kunden till företaget och skapa långvariga relationer, inte minst då utbudet av hotell har blivit större än efterfrågan och kunderna har blivit allt mer krävande. Sedan är även en fördel med långsiktigheten att lojala kunder i allmänhet är lönsammare än andra. Närhet till kunden kan öka ett hotells möjligheter till ett positivt lärande eftersom en stor del av ett företags lärande sker just i kundrelationerna. Krävande kunder kan med sina krav ge incitament och viktiga bidrag till ett hotellföretags utveckling. Då många kunder besöker ett hotell enbart en gång om året är det av stor vikt att i detta ögonblick lämna ett positivt intryck och leverera en högkvalitativ helhetsupplevelse. Detta även då kunderna har en tendens att prata om sin hotellupplevelse i större utsträckning än om exempelvis ett varuinköp. Denna form utav marknadsföring, det vill säga mun- till-mun metoden, kan vara till stor skada om kundens upplevelse har varit negativ då informationen på detta sätt sprids snabbt och har stark inflytande på mottagaren.

Allt detta är orsaker till att kundens krav, behov och förväntningar är av stor betydelse vid utformningen av en tjänst och hela verksamhetsutformningen i övrigt. Då personalen och kunderna sätts i fokus på ett hotellföretag är ickefinansiella styrmedel av större betydelse i dessa jämfört med andra företag. Detta då personalen i sanningens ögonblick sällan kan finna stöd i företagets formella styrmedel för att möta kundernas varierande, oförutsedda eller komplexa önskemål. I dessa sammanhang kan företagskulturen, såsom vi tidigare har belyst, vara det styrmedel som bland annat utgör det främsta stödet för personalen. En annan viktig aspekt, i syfte att i sanningens ögonblick skapa en positiv kunduppfattning av hotellet, är att komplettering av budgeten med ickefinansiella mål och mått kan ha positiv påverkan på personalens motivation. Ett exempel på detta kan vara att ett hotells belöningar för de anställda som uppnår ett visst antal återkommande kunder är ett styrmedel som ytterligare ökar personalens motivation i sanningens ögonblick.

## Matchning av utbud och efterfråga

Att matcha utbud och efterfrågan är ett särdrag av stor betydelse för ett hotellföretag. Detta då ett hotellföretag präglas av kapacitetsbegränsningar. En kapacitetsbegränsning handlar om att tjänster inte kan lagras. Exempelvis kan inte ett outhyrd hotellrum säljas dagen efter. Detta då en tjänst produceras i samma ögonblick som den konsumeras. Detta är oftast fallet vid lågsäsong när ett hotells kapacitet överstiger efterfrågan. Men däremot vid högsäsong brukar efterfrågan överstiga hotellets kapacitet vilket ett hotell kan ha svårigheter att möta. Orsaken till detta är att man i stort sätt inte kan utöka kapaciteten då ett hotell enbart har ett visst antal rum att sälja, vilket även är en annan kapacitetsbegränsning. Dessa säsongvariationer har stor påverkan på kundernas behov av hotellboende, det vill säga efterfrågan. Matchningen av utbudet och efterfrågan brukar oftast ha stort inflytande på ett hotellföretags verksamhetsstyrning i allmänhet.

Ett sätt att balansera utbud och efterfrågan i syfte att maximera ett företags intäkter är att implementera yield management. Genom användningen av yield management kan ett hotellföretag erbjuda rätt kapacitet till rätt pris och till rätt segment. Säsongvariationer har, som vi tidigare nämnt, en stark påverkan på ett hotellföretags verksamhetsstyrning. Ett exempel på detta är ett hotells behov av att variera sitt tjänsteerbjudande beroende på säsongen och kundgruppen för att kunna generera vinst. Under helger då affärsresenärerna reser i mindre utsträckning brukar många hotell anpassa sitt tjänsteerbjudande så att det passar andra grupper såsom familjer. Trots fördelen med variationer i tjänsteerbjudandet kan för stora variationer leda till att ett hotell mister sin strategiska fokus vilket i sin tur kan ha negativ påverkan på dess verksamhetsstyrning. Detta då personalens helhetsbild kan till en viss del splittras vilket i sin tur leder till att kundens helhetsuppfattning av ett hotell blir oklar och motsägelsefull.

Ett annat exempel på säsongvariationernas påverkan på ett hotells verksamhetsstyrning är vikten av förståelsen för och anpassningen av priserna efter efterfrågan och kundernas priskänslighet. Då affärsresenärerna inte är priskänsliga i lika hög grad som andra kundgrupper kan ett hotellföretag vid högsäsong höja priserna för affärsresenärer. För ett hotell handlar det inte enbart om att ha full beläggning, då detta oftast kan uppnås med ett minimum pris, utan det handlar istället om att ha den högsta nivån av kapacitetsutnyttjande utan att det går på bekostnad av hotellets vinst. Även vid prissättning är det av stor vikt att

hitta en balans då för stor fokus på differentiering av prissättningen kan leda till att ett hotell lockar oönskad kundgrupp och på så sätt går bort från sin strategiska utgångspunkt.

Utformning av styrmedel i form av belöningar som belönar personalens kvalitetsförbättringar kan vara av stor vikt speciellt vid högsäsong. Dessa kan ytterligare motivera personalen till att höja eller bibehålla ett hotells önskvärda kvalitet som annars kan vara svår att uppnå då personalen vid högsäsong har mycket mer att göra än vanligt. Kontinuerliga matchningar av utbud och efterfrågan påverkas även av omvärldsförändringar vilka kan försvåra ett hotellföretags arbete med att göra planeringar i förväg. Detta pekar på att en fast budget är otillräcklig då den inte kan ta hänsyn till omvärldsförändringar.

Råd och slutsatser som vi har behandlat pekar på ett ökat behov av en modern verksamhetsstyrning i dagens hotellföretag. Detta för att på ett bättre sätt kunna hantera nya utmaningar som har sitt ursprung i förändrade förutsättningar för hotellföretagen. Dessa förutsättningar kan oftast leda till motsägelsefulla inslag i ett hotellföretags verksamhetsstyrning. Här har den moderna verksamhetsstyrningen en stor fördel då den avser att hantera komplexa och sammanhängande frågor. Detta görs genom att skapa en balans mellan motstridiga aspekter i ett företags verksamhet. Den moderna verksamhetsstyrningen ser inte en och samma lösning på alla problem utan olika styrverktyg med en genomtänkt styrstrategi används. Ett exempel på hur två olikartade perspektiv kan balanseras mot varandra är att kombinera den finansiella och ickefinansiella styrningen. Detta kan innebära att det ökade behovet av en stark företagskultur inte behöver utesluta budgetens roll som styrmedel. I den moderna verksamhetsstyrningen finns medvetande om att båda två måste finnas i syfte att styra mot företagets mål. Detta då finansiella styrmedel visserligen utgör en stabilitet i företagets vardagliga arbete men inte alltid hinner med i utvecklingen och inte är tillräckligt motiverande för alla medarbetare inom en organisation. Därför är det av stor vikt att eftersträva en kompletterande styrning med mjukare styrformer, såsom företagskulturen, som alltid följer individen.



## 9. Avslutande ord

Under uppsatsens gång har vi fått bra svar på våra frågor men även nya funderingar har framkommit. Det som skulle kunna undersökas på ett närmare vis är frontpersonalens syn på styrmedel och speciellt deras tankar kring vad de anser styr mest i det dagliga arbetet. Detta då vi, till stor del, har undersökt ämnet ur chefernas perspektiv. Det hade även varit intressant att undersöka på vilket sätt ett balanserad styrkort skulle kunna implementeras för att skapa balans mellan företagets olika mål och mått.

Vi vill tacka alla de anställda på Quality Hotel Konserthuset i Malmö som har ställt upp på våra intervjuer och bidragit med värdefull information. Speciellt vill vi tacka Gerth Karlsson för hans vilja att samarbeta trots hans tidsbrist. Vi vill även tacka våra handledare som har väglett oss genom uppsatsens gång och bidragit till med mycket bra synpunkter.

Uppsatsen har varit lärorik och har bidragit med nya erfarenheter. Vår kunskap om det valda ämnet har utvecklats samtidigt som vi har träffat nya intressanta människor. Vi hoppas att våra slutsatser kan komma till användning för Quality Hotel Konserthuset.

# Referensförteckning

## Skriftliga källor

**Anthony, R. & Govindarajan, V.** (2003). *Management Control Systems, 11th Ed*, McGraw- Hill/Irwin, New York.

**Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H.** (2002). *Den nya ekonomistyrningen*, andra upplagan, Liber Ekonomi, Malmö

**Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. & Lindkvist, L.** (2001). *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*, fjärde upplagan. Malmö

**Bergengren, M.** (1998). *Organisation och ledarskap*, första upplagan. Stockholm

**Greve, J.** (1996). *Budget*. Studentlitteratur, Lund

**Grönroos, C.** (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö

**Helling, J. & Helling, T.** (2001). *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Lund

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

**Keats, D. M.** (2000). *Interviewing: a practical guide for students and professionals*. Buckingham

**Lindvall, J.** (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern*. Lund

**Nilsson, N.** (1995). *Styrrätt, en bok om organisation och ledarskap*. Berlings, Arlov

**Samuelsson, L. A.** (2001). *Controllerhandboken*. Stockholm

**Söderlund, M.** (1997). *Den nöjda kunden: Kundtillfredsställelse- orsaker och effekter.* Liber, Malmö

**Viklund, U. & Sölvi, D.** (2000). *I organisationen*, första upplagan. Trelleborg

**Wallander, J.** (1995). *Budgeten ett onödigt ont.* Stockholm

## **Broschyrer**

Personalhandbok; Quality Hotel Konserthuset (2004)

## **Muntliga källor**

**Karlsson Gerth** Intervju (2005-04-06). VD på Quality Hotel Konserthuset

**Eriksson Carina** Intervju (2005-04-12). Receptions- och konferenschef på Quality Hotel Konserthuset

**Maria**, Intervju (2005-04-12). Konferensansvarig på Quality Hotel Konserthuset

**Monica**, Intervju (2005-04-12). Receptionsanställd på Quality Hotel Konserthuset

## **Elektroniska källor**

[www.choicehotels.se](http://www.choicehotels.se) (2005-04-01)