



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2020

En multipel fallstudie av ekonomistyrning i hotellföretag

Analys av styrmixen och dess interdependencies

Författare:

Emma Hansson

Nikita Hansen

Sanna Nilsson

Handledare:

Johan Dergård

Förord

Vi vill tacka alla som gjort detta examensarbete möjligt.
Ett stort tack till medverkande företag och de representanter som välvilligt deltagit i intervjuer
och bidragit till lärorika diskussioner.
Ett stort tack även till vår handledare Johan Dergård för vägledning under arbetets gång.

Tack!

Lund, 12 januari 2021

Emma Hansson

Nikita Hansen

Sanna Nilsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: En multipel fallstudie av ekonomistyrning i hotellföretag

Seminariedatum: Fredag 15 januari 2021

Ämne/kurs: FEKH69 Examensarbete kandidatnivå i redovisning (15 högskolepoäng)

Författare: Emma Hansson, Nikita Hansen, Sanna Nilsson

Handledare: Johan Dergård

Nyckelord: Interdependencies/beroenden, ekonomistyrning, styrmix, styrmedel, hotellföretag

Syfte: Syftet med studien är att undersöka ekonomistyrningen i hotellföretag och analysera interdependencies i deras styrmix.

Metod: Denna studie är en multipel fallstudie. Studien bygger på totalt sju semistrukturerade intervjuer med representanter från tre hotellföretag. Intervjupersonerna hade olika roller på ledningsnivå och avdelningsnivå.

Teoretiska perspektiv: Ekonomistyrning utifrån ett helhetssynsätt. Studiens empiriska datainsamling bygger på Malmi och Browns (2008) föreställningsram om ekonomistyrning som en styrmix. I undersökningen av ekonomistyrningen analyseras förekomsten av interdependencies, i form av kompletterande och substitutionerande beroenden.

Empiri: Det empiriska datamaterialet består av intervjuer med representanter från hotellföretagen. Ett av företagen är familjeägt och två av företagen är dotterbolag i olika koncerner. Endast ett av företagen tillhör en koncern med systerhotell.

Resultat: Studiens slutsats visar att det finns både likheter och skillnader i hotellföretagens utformning och användning av styrmixen. Samtliga företag utövar cybernetisk styrning och belönings- och kompensationssystem på liknande sätt. Då utformningen och användningen av styrmixen skiljde sig åt i vissa avseenden, varierande även identifierade interdependencies. En ytterligare slutsats är att de mest centrala styrmedlen i företagens styrmix tenderar att ha fler beroenden till andra styrmedel.

Abstract

Title: A multiple case study of management control in hotel companies

Seminar date: 15th of January 2021

Course: FEKH69 Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level (15 credits)

Authors: Emma Hansson, Nikita Hansen, Sanna Nilsson

Advisor: Johan Dergård

Key words: Interdependencies, management control, management control package, controls, hotels

Purpose: The purpose of this study is to examine the management control in hotel companies and identify and analyze interdependencies in their management control packages.

Methodology: This study is a multiple case study. The study is based on a total of seven semi-structured interviews with representatives from three hotel companies. The interviewees had different roles at management level and department level.

Theoretical perspectives: Management control based on a holistic approach. The study's empirical data collection is based on Malmi and Brown's (2008) conceptual framework of management control systems as a package. Through the study of management control packages we analyze the existence of interdependencies, in the form of complementary and substitutionary interdependencies.

Empirical foundation: The empirical data consists of interviews with the interviewees from the hotel companies. One of the companies is family-owned and two of the companies are subsidiaries in different corporate groups. Only one of the companies in a corporate group has sister subsidiaries.

Conclusions: The study's findings show that there are both similarities and differences in the hotel companies' design and use of the management control package. All companies exercise cybernetic controls and reward and compensation systems in a similar way. As the design and use of the control package differed in some aspects, the identified interdependencies also varied. A further conclusion is that the most central controls tend to have more connections with other controls in the management control package.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemdiskussion	6
1.2 Syfte	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Ekonomistyrning	9
2.1.1 Ekonomistyrning i hotellbranschen	10
2.1.2 Val av föreställningsram	11
2.2 Malmi & Brown: Management Control as a package	12
2.2.1 Kulturell styrning	14
2.2.2 Planering	15
2.2.3 Cybernetisk styrning	15
2.2.4 Belöning och kompensation	16
2.2.5 Administrativ styrning	17
2.3 Interdependencies	18
3. Metod	20
3.1 Övergripande metod	20
3.2 Urval	21
3.3 Datainsamling	22
3.3.1 Primärdata	22
3.3.2 Sekundärdata	24
3.4 Reliabilitet och validitet i en kvalitativ studie	24
3.5 Tillvägagångssätt vid analys	25
4. Empiri: Ekonomistyrning i hotellföretagen	27
4.1 Företag A	27
4.1.1 Kulturell styrning	27
4.1.2 Planering	29
4.1.3 Cybernetisk styrning	30
4.1.4 Belöning och kompensation	31
4.1.5 Administrativ styrning	32
4.2 Företag B	34
4.2.1 Kulturell styrning	34
4.2.2 Planering	35
4.2.3 Cybernetisk styrning	36
4.2.4 Belöning och kompensation	38
4.2.5 Administrativ styrning	38

4.3 Företag C	40
4.3.1 Kulturell styrning	40
4.3.2 Planering	41
4.3.3 Cybernetisk styrning	42
4.3.4 Belöning och kompensation	44
4.3.5 Administrativ styrning	45
5. Analys: Jämförelse av styrmixen i hotellföretag	47
5.1 Jämförelse och analys av fallen	47
5.1.1 Kulturell styrning	47
5.1.2 Planering	49
5.1.3 Cybernetisk styrning	51
5.1.4 Belöning och kompensation	52
5.1.5 Administrativ styrning	53
6. Analys: Interdependencies i styrmixen	55
6.1 Interdependencies i företag A	55
6.2 Interdependencies i företag B	57
6.3 Interdependencies i företag C	59
6.4 Sammanfattning och jämförelse av interdependencies	62
7. Slutsats och diskussion	63
8. Avslutning	66
8.1 Begränsningar med studien	66
8.2 Studiens bidrag	66
8.3 Framtida vidare forskning	67
Referenslista	68
Bilagor	72

1. Inledning

I detta kapitel introduceras läsaren till studiens forskningsområde. Kapitlet inleds med en problemdiskussion som sammanväver en övergripande bakgrund och problematisering. Avslutningsvis presenteras studiens syfte.

1.1 Problemdiskussion

Denna studie avser att utifrån ett helhetssynsätt undersöka ekonomistyrningen och analysera interdependencies i företag verksamma i hotellbranschen. Ekonomistyrning avser att styra individers beteende och beslutsfattande i linje med företagets mål och strategier (Malmi & Brown, 2008). Ett syfte med ekonomistyrning är att åstadkomma högre effektivitet (Gyllberg & Svensson, 2002). En central fråga i tidigare forskning har varit hur företags ekonomistyrning påverkats av den situation som de befinner sig i. Trots riklig tidigare forskning inom ekonomistyrning finns det brister och kritik som har framförts. Grabner och Moers (2013) förklarar att problemet med tidigare forskning är att den ofta varit för reduktionistisk. Flertalet studier undersöker endast delar av ekonomistyrningen, vilket anses illustrera en alltför förenklad bild av verkligheten (Fisher, 1998; Gyllberg & Svensson, 2002; Malmi & Brown, 2008; Grabner & Moers, 2013). Att förlita sig på forskning som gjort analyser på enskilda styrmedel är otillräckligt för att förstå utformningen och användningen av ekonomistyrningen (Malmi & Brown, 2008; Grabner & Moers, 2013). En anledning till att undersöka ekonomistyrning utifrån ett helhetssynsätt är således att öka förståelsen för kopplingar mellan flera styrmedel. Ett sätt att göra detta är att studera företagets styrmix, det vill säga mixen av flera styrmedel och styrsystem som tillämpas i företaget. Det är viktigt att studera hur styrmedel samverkar då styrmedel i konflikt kan vara ett företags svaghet, medan väl koordinerade styrmedel kan vara ett företags styrka (Rotch, 1993).

En ytterligare brist med tidigare forskning är att den till största del berört tillverkande företag, vilket gjort att studier inom tjänstesektorn varit mindre vanligt (Brignall & Ballantine, 1996; Chenhall, 2003; Chaudhry, 2020). Hotellbranschen är en bransch i tjänstesektorn som flera

forskare har uppmärksammat ett behov av vidare forskning inom, allteftersom denna bransch vuxit och fått en betydande roll i samhällsekonomin (Brown, 1995; Chenhall, 2003; Haktanir & Harris, 2005; Auzair, 2011; Fauzi, Hussain & Mahoney, 2011). Hotellbranschen uppmärksammas som en arbetsintensiv bransch, där kvaliteten på hotellprodukten beror på personalens kompetens, engagemang och prestationer (Brown, 1995; Poulston, 2008; Kasim & Minai, 2009; Otoo & Mishra, 2018; Chaudhry, 2020). Hotellprodukten kan betraktas bestå av hårda och mjuka värden. De hårda värdena är hotellrummen, teknisk utrustning och andra faciliteter medan de mjuka värdena är bemötandet från personalen och ägarna, vilka är relaterade till servicekvaliteten (Nilsson, 2016). För att möta kundens förväntningar måste dessa delar samverka och komplettera varandra. Även Brown (1995) beskriver några typiska utmaningar i ekonomistyrningen i hotellbranschen. Hotellföretag måste bland annat hantera skiftande efterfrågan hos gäster och skillnad i personalens kunskaper och förmågor för att effektivt styra verksamheten (Brown, 1995). Hotellföretag är komplexa i den bemärkelsen att de består av flera avdelningar med olika personalstyrkor som måste verka tillsammans för den slutgiltiga produkten, då många hotell idag består av flera avdelningar utöver logi, exempelvis restaurang, spa och träning (Nilsson, 2016). Utmaningar med att styra flera avdelningar är att chefer inom avdelningarna inte nödvändigtvis förstår, samtycker eller har resurserna för att arbeta mot de mål som ledningen har satt upp (Anthony, Govindarajan, Hartman, Kraus & Nilsson, 2014). Det skapar således ett behov att utöva en ekonomistyrning som koordinerar avdelningarna i hotellverksamheten.

Utifrån tidigare forskning har man börjat studera mer om *interdependencies* mellan flera styrmedel. Det engelska begreppet *interdependencies* översätts till ömsesidiga beroenden och syftar inom ekonomistyrningen till beroenden mellan styrmedel. En generell definition av *interdependencies* är att värdet av ett styrmedel beror på användandet av ett annat styrmedel (Grabner & Moers, 2013). Genom att undersöka hur flera styrmedel positivt och negativt påverkar varandra, exempelvis genom kompletterande och substitutionseffekter (Stieglitz & Heine, 2007; Grabner & Moers, 2013; Friis, Hansen & Vámosi, 2014), skiftar man från att studera enskilda styrmedel och kan identifiera *interdependencies* utifrån ett helhetsperspektiv.

Interdependencies mellan flera styrmedel är ett viktigt fenomen då de är väsentliga för styrningens effektivitet och företagens långsiktiga överlevnad (Rotch, 1993; Stieglitz & Heine,

2007). Bedford, Malmi och Sandelin (2016) belyser att interdependencies inte nödvändigtvis existerar mellan samtliga delar i ekonomistyrningen, utan att vissa styrmedel kan vara självständiga. Forskning om interdependencies bidrar till förståelse för hur styrmedel fungerar tillsammans och hur olika kombinationer kan påverka företagets effektivitet (Friis, Hansen & Vámosi, 2014). Det är följaktligen relevant att undersöka mer om hur styrmedel samverkar, vilka styrmedel som samverkar och hur stark samverkan är, då styrmedel kan vara mer eller mindre sammanhängande utifrån det enskilda företaget och vilken strategi de har. Dock belyser flera författare inom ämnesområdet att det saknas forskning med ett helhetssynsätt på hur flera styrmedel i ekonomistyrningen påverkar varandra (e.g. Sandelin, 2008; Grabner & Moers, 2013; Bedford & Malmi, 2015; Friis, Hansen & Vámosi, 2014).

Användningen av styrmixen i hotellföretag är ett väsentligt område att studera då interdependencies mellan styrmedel kan påverka företaget och styrningens effektivitet. Avsikten med studien är att bidra till forskning om ekonomistyrning i hotellbranschen samt bidra till ökad kunskap i den växande forskningen om interdependencies. Vid undersökning av interdependencies anses fallstudier vara mest relevant (Sandelin, 2008; Friis, Hansen & Vámosi 2014), vilket ligger till grund för valet av en multipel fallstudie.

1.2 Syfte

Denna studie har två syften. Det ena syftet är att studera utformningen och användningen av styrmixen i hotellföretagen. Det andra syftet är att analysera vilka beroenden som finns mellan styrmedlen i styrmixen. För att uppnå studiens syften måste författarna först studera användningen av ekonomistyrning i studiens hotellföretag, för att sedan kunna analysera interdependencies. Utifrån studiens syften har två frågeställningar formulerats. Följande frågeställningar ämnar denna studie att besvara:

- Hur utformas och används styrmixen i hotellföretag?
- Hur är de olika styrmedlena i styrmixen beroende av varandra?

2. Teoretisk referensram

Inledningsvis beskrivs ekonomistyrning och ekonomistyrning i hotellbranschen, följt av val av föreställningsram och en beskrivning av föreställningsramen. Avslutningsvis presenteras interdependencies, både dess innebörd och tidigare forskning om fenomenet.

2.1 Ekonomistyrning

I den engelska litteraturen benämns det aktuella ämnet *management control*. Begreppet ekonomistyrning kommer att användas som dess översättning i studien. *Management control systems*, *management control package* och *controls* översätter författarna till de svenska begreppen styrsystem, styrmix respektive styrmedel. Ekonomistyrning är ett begrepp som har förändrats över tid och har utvecklats från att tidigare fokuserat på endast finansiella aspekter till att inkludera fler icke-finansiella aspekter (Ittner & Larcker, 1998; Greve, 2014). Malmi och Brown (2008) beskriver att ekonomistyrning avser att styra individens beteende och beslutsfattande i linje med företagets mål och strategier.

Definitionen och kategorisering av styrmedel har också varierat (Langfield-Smith, 2006). I denna studie förklaras styrmedel som metoder för att utöva ekonomistyrning. Vidare finns det en skillnad mellan att studera ekonomistyrning utifrån ett systemsynsätt eller en styrmix (Grabner & Moers, 2013). Ett styrsystem består av flera styrmedel som antas vara ömsesidigt beroende av varandra. Vid utformning och design av styrsystemet tar man hänsyn till beroenden mellan de olika styrmedlen (Grabner & Moers, 2013). En styrmix kan bestå av både enskilda styrmedel och styrsystem. Det representerar följaktligen ett set, oavsett om komponenterna är beroende av varandra eller inte (Grabner & Moers, 2013; Greve & Dergård, 2017). Styrmixen kan alltså potentiellt bestå av styrmedel som är helt oberoende av varandra, vilket inte är fallet i styrsystem. Om likväl alla delar i styrmixen är internt koordinerade och beroende av varandra, kan det ses som ett enda styrsystem (Malmi & Brown, 2008). Begreppet styrmix har tillkommit med argumentet att ett företags ekonomistyrning byggs upp av flera styrmedel och styrsystem, som har konstruerats vid olika tidpunkter och av olika intressegrupper, vilket innebär att de inte nödvändigtvis har integrerats (Malmi & Brown, 2008).

2.1.1 Ekonomistyrning i hotellbranschen

Brown (1995) beskriver typiska utmaningar och karaktärsdrag i ekonomistyrningen i hotellbranschen. Hotellföretag är komplexa i den bemärkelsen att de möter flera utmaningar som de måste hantera och kontrollera. För att effektivt styra verksamheten måste de bland annat hantera skiftande efterfrågan hos kunder, skillnad i personalens kunskaper och förmågor, förändringar i miljön samt teknisk utveckling. En aspekt som lyfts fram, som ofta försummas inom ekonomistyrning, är att inkludera konsekvenser av det mänskliga beteendet i styrningen. Personalen är en kritisk faktor i hotellföretag då de har en betydande roll i kvaliteten på tjänsterna som erbjuds. Då ekonomistyrning förklarar reglerat mänskligt beteende, är det därmed nödvändigt att beakta konsekvenser i beteendet av styrningen vid utformningen av den (Brown, 1995). Brown (1995) presenterar två karaktärsdrag i ekonomistyrningen i hotellföretag: användning av budget och interna kontroller. Budget betraktas vara ett värdefullt styrmedel i hotellföretag då den anses motivera personal att sätta upp mål som stöttar uppfyllandet av företagets mål. För att budgeten ska fungera effektivt läggs tonvikt i att den inte endast ska fungera som en standard att jämföra resultat med, utan också fungera som ett kommunikationsverktyg med förmågan att motivera personalen. Interna kontroller syftar till styrmedel som kontrollerar den dagliga operationella verksamheten. Till följd av att transaktioner förekommer dagligen i hotellföretag och vanligtvis involverar flera anställda, har interna kontroller blivit väletablerade i ekonomistyrningen. Exempel på interna kontroller är dokumentering, uppdelning av arbetsuppgifter samt utbildning och övervakning av personal (Brown, 1995). Trots att Brown (1995) presenterade sitt bidrag till litteraturen för över 20 år sedan, anser författarna att dess innehåll är relevant att inkludera än idag.

Forskning om ekonomistyrning i hotellbranschen har främst berört situationsanpassad ekonomistyrning (e.g. Auzair; 2011; Fauzi, Hussain & Mahoney, 2011; Jamil & Mohamed, 2013) samt balanserat styrkort och prestationsmätning (e.g. Haktanir & Harris, 2005; Phillips & Louvieris, 2005; Kang, Chiang, Huangthanapan & Downing, 2015). Andra delar av tidigare forskning inom hotellbranschen har fokuserat på krishantering, då branschen är utsatt för ständiga förändringar (e.g. Abo-Murad & Al-Khrabsheh, 2019; Lai & Wong, 2020). Andra forskare har studerat hotellbranschen med fokus på utmaningen med att produkten beror på företagets personal (e.g. Kasim & Minai, 2009; Otoo & Mishra, 2018; Chaudhry, 2020). Det

finns således utrymme att studera utformningen och användningen av styrmixen i hotellföretag samt analysera interdependencies mellan styrmixens olika styrmedel.

2.1.2 Val av föreställningsram

I detta avsnitt jämförs två olika föreställningsramar inom ekonomistyrning. Skillnaden mellan ramverken är synsättet på ett företags ekonomistyrning. Rotchs (1993) föreställningsram använder systemsynsättet och utgår från att ekonomistyrningen är ett system där samtliga delar mer eller mindre samspelar med varandra. Malmi och Browns (2008) ser istället ekonomistyrningen som en styrmix, en blandning av flera styrmedel och styrsystem som är internt koordinerade men inte nödvändigtvis koordinerar med varandra. Valet av Rotch (1993) ramverk som alternativ grundar i att den konkret berör studiens ämne interdependencies. Malmi och Browns (2008) ramverk behandlar inte interdependencies i samma utsträckning, utan valdes på grund av att deras styrmix använts i stor utsträckning inom forskning. Varför en jämförelse görs är för att sätta synsätten i ett perspektiv mot alternativen som finns, för att sedan motivera valet av föreställningsram. Båda ramverk klassificerar olika styrmedel i grupper, innehåller både formella och informella styrmedel samt avser ekonomistyrning på en organisationsnivå, det vill säga inte avgränsar till en enhet eller avdelning.

I Rotch (1993) ramverk presenteras fem komponenter som ska ingå i ett styrsystem. De fem komponenterna i styrsystemet är strategi, organisationsstruktur, prestationsmått, direktion och motivation (Rotch, 1993). Val av strategi kräver exempelvis viss typ av organisationsstruktur och kommer således påverka vilka prestationsmått och incitamentsystem som kommer tillämpas. Organisationsstrukturen sätter förutsättningar för ansvarsområden och rapporteringsförhållanden mellan ledning och mellanchefer. Prestationsmått kan exempelvis vara kvantitativa/kvalitativa och finansiella/icke-finansiella. Direktion innebär att styra chefer till ett önskvärt beteende och i den riktning som företagsledningen eftersträvar. Direktion utförs tillsammans med andra styrmedel i styrsystemet. Chefer får exempelvis insikt om vad som är viktigt med hjälp av de prestationsmått som används. Den sista komponenten handlar om chefers motivation och styrs med hjälp av incitamentverktyg. Exempel på avvägningar som görs är mellan individuella och kollektiva belöningar samt finansiella och icke-finansiella belöningar (Rotch, 1993). Rotch (1993) ramverk syftar till att öka förståelsen för komponenter som finns i styrsystem och

upplyser om de interdependencies som finns mellan komponenterna. Författaren betonar vikten i att inte studera enskilda komponenter, utan istället hur de fungerar tillsammans.

Malmi och Brown (2008) har utvecklat en föreställningsram där ekonomistyrning i helhet ses som en styrmix. Styrmixen bygger på fem olika grupperingar av styrmedel: kulturell, cybernetisk, administrativ, belöning och kompensation, samt planering. Former av kulturell styrning är värderingar, symboler och klaner (Malmi & Brown, 2008). Cybernetisk styrning bygger på återkoppling och omfattar budget och prestationsmätt. Former av administrativ styrning är lednings- och organisationsstruktur samt riktlinjer och direktiv. Belönings- och kompensationsstyrning inkluderar bland annat individuella och kollektiva belöningar. Planering handlar om att sätta upp mål och standarder och är ett medel för att styra ansträngning och beteende (Malmi & Brown, 2008). Varför uttrycket styrmix används motiveras av att dagens företag vanligtvis har flera styrsystem som anses vara internt koordinerade, men konstruerats vid olika tidpunkter och av olika intressegrupper (Malmi & Brown, 2008).

Uppsatsen kommer att tillämpa Malmi och Browns (2008) ramverk och undersöka ekonomistyrningen som en styrmix. Malmi och Brown (2008) ger en mer detaljerad helhetsöversikt över ekonomistyrningens olika komponenter, vilken är användbar vid undersökning av studiens ena frågeställning. Till skillnad från Rotch (1993) bygger inte Malmi och Browns (2008) ramverk på antaganden om interdependencies, men snarare att de kan finnas. De beaktar att styrmedel och styrsystem etablerades under olika förutsättningar, vilket ger utrymme för löst kopplade styrmedel. Då denna studie ska analysera om det finns interdependencies i ekonomistyrningen i hotellföretag och hur de ser ut, anses Malmi och Browns (2008) ramverk vara mest lämplig för denna studie.

2.2 Malmi & Brown: Management Control as a package

Malmi och Browns (2008) föreställningsram om styrmixen ger en helhetsbild över vilka delar som ett företags ekonomistyrning kan bestå av. Ramverket utvecklades efter en omfattande litteraturöversikt över tidigare forskning från de senaste decennierna och poängterar att samtida företags ekonomistyrning består av flera styrmedel och styrsystem. De olika delarna argumenteras ha uppstått under olika förutsättningar, varför man bör se hela ekonomistyrningen

som en mix. Om alla styrmedel och styrsystem är internt koordinerade med varandra, kan hela ekonomistyrningen anses vara ett enda styrsystem (Malmi & Brown, 2008). Konceptet med styrmixen ger en omfattande grund till hur man ska gå tillväga för att undersöka ekonomistyrning empiriskt.

Till följd av mångtydiga och inkonsekventa definitioner av styrmedel i tidigare forskning har Malmi och Brown (2008) tillämpat en relativt bred definition av termen. Styrmedel definieras som: “[...] all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organisation’s objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems.” (Malmi & Brown, 2008 pp.290-291).¹ Med en konkret definition av styrmedel har man karaktäriserat fem olika kategorier i styrmixen: kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt administrativ styrning. Styrmixen illustreras nedan i figur 1.

Figur 1: Malmi och Brown (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, s.291 (egen översättning)

Kulturell styrning						
Klaner		Värderingar			Symboler	
Planering		Cybernetisk styrning				Belöning och kompensation
Långsiktig planering	Handlingsplanering	Budget	Finansiella prestationsmätt	Icke-finansiella prestationsmätt	Hybridmätt	
Administrativ styrning						
Ledningsstruktur		Organisationsstruktur			Riktlinjer, direktiv och procedurer	

¹ Fortsättningsvis benämner författarna i denna uppsats styrmedel som ett samlingsord för styrmedel och styrsystem. Detta beror på att båda fenomenen är metoder för att styra individer i företaget i linje med företagens mål och strategier.

2.2.1 Kulturell styrning

Kulturell styrning syftar till att påverka anställdas beteendet genom värderingar, sociala normer och föreställningar, vilket formar organisationskulturen (Malmi & Brown, 2008). I Malmi och Browns (2008) ramverk anses kultur vara ett styrmedel trots att fenomenet i många fall betraktas som en kontextuell variabel och utanför företagets kontroll som i exempelvis contingencystudier. Kulturell styrning består av tre styrmedel: värderingar, symboler och klaner (Malmi & Brown, 2008).

Kultur kan beskrivas som ett kollektivt, historiskt framväxt, trögrörligt och svårföränderligt fenomen (Alvesson & Sveningsson, 2012). Alvesson och Sveningsson (2012) förklarar att kulturen är trögrörlig och svår att förändra till följd av att människor tenderar att hålla fast vid sina värderingar och uppfattningar. Kulturell styrning kan utföras genom socialisation, kommunikation och spridning av företagets värderingar (Greve & Dergård, 2017). Värderingar kan kommuniceras genom exempelvis visioner och affärsidéer (Malmi & Brown, 2008). Styrning genom värderingar kan göras på tre olika sätt. Först vid rekrytering av anställda där man matchar individens värderingar med företagets värderingar. Styrning med värderingar sker även genom att socialisera individer för att förändra deras värderingar och börja identifiera sig med företaget (Alvesson & Kärreman, 2004). Det tredje sättet är när värderingar tolkas och följs av anställda trots de inte nödvändigtvis håller med personligen (Malmi & Brown, 2008). Styrning genom symboler görs genom betoning av konkreta uttryck i syfte att utveckla en viss typ av kultur (Malmi & Brown, 2008). Företagskultur skapas och förstärks av symboliska uttrycksformer. Symboler kan uttryckas i fysiska föremål, som arbetsplats och inredning men även lokalisering av arbetsplatsen (Alvesson & Sveningsson, 2012). Klädkoder kan också användas för att symbolisera en viss kultur (Malmi & Brown, 2008).

Det är sällan som företagskulturen genomsyrar hela företaget och det finns ofta interna skillnader inom företaget, vilket skapar subkulturer (Malmi & Brown, 2008; Alvesson & Sveningsson, 2012). Dessa subkulturer kan tolkas som klaner och kan baseras på exempelvis yrke och företagsavdelning. Klaner styr handlingar genom att skapa gemensamma värderingar och föreställningar med hjälp av ritualer och ceremonier inom klanen (Malmi & Brown, 2008).

2.2.2 Planering

Vid planering sätts mål upp i olika delar av företaget i syfte att påverka det framtida beteendet och prestationen av de som påverkas av planeringen, nämligen de anställda (Malmi & Brown, 2008). Planering kan användas som ett styrmedel till att förmedla vilken nivå av ansträngning som förväntas av de anställda i företaget för att nå målen. Det kan även betraktas som ett verktyg till att koordinera olika mål i företaget för att kontrollera att samtliga delar i företaget arbetar i linje med företagets mål och att det råder målkongruens (Malmi & Brown, 2008). Malmi och Brown (2008) presenterar två typer av planeringar: handlingsplanering och långsiktig planering.

Handlingsplanering innebär planläggning av mål och handlingar som ska uppnås och utföras under den närmaste tidsperioden, vanligtvis inom 12 månader. Långsiktig planering innebär uppsättning av mål och handlingar som ska åstadkommas på längre sikt, vilket är mer av ett strategiskt fokus (Malmi & Brown, 2008). Långsiktiga planer kan bestå av både kvantitativa och kvalitativa aspekter. Kvantitativa planer kan innefatta långtidsprognoser och kvalitativa planer kan innehålla visioner och strategiska mål (Greve & Dergård, 2017). Forskare har funnit fem faktorer som kan påverka omfattningen av den långsiktiga planeringen, vilka är ägandeform, planens innehåll, branch, strategi och omvärldsosäkerhet (Greve & Dergård, 2017). Planering i Malmi och Browns (2008) styrmix behöver inte nödvändigtvis ha en direkt koppling till finansiering och redovisning.

2.2.3 Cybernetisk styrning

Inom ekonomistyrningslitteraturen har cybernetisk styrning funnits sedan en lång tid tillbaka. Cybernetik är en slags styrning i form av feedbacksystem och associeras vanligtvis med kontroll (Malmi & Brown, 2008). En kompletterande beskrivning av cybernetik är att det är en teknik där periodens utfall jämförs med förangivna mål där avvikelser påverkar processen i en riktning som anses minska avvikelsen (Greve & Dergård, 2017). Green & Welsh (1988) beskriver fem karaktärsdrag av cybernetisk styrning. Processen i feedbacksystemet utgörs av (1) användning av prestationsstandarder, (2) mätning av prestation, (3) jämföring av prestation och prestationsstandarder, (4) feedback i form av information om avvikelser i prestationen och (5) modifiering av systemets handlingssätt (Green & Welsh, 1988). Genom mätning av prestation får man information och skapar en uppfattning om rådande omständigheter (Carver & Scheier,

2012). Prestationsstandarder kan betraktas som referensmått och mål som ska uppnås under den aktuella perioden. Vid jämförelse mellan prestation och standarder görs analyser av avvikelser, som sedan kommuniceras via feedback och bearbetas genom eventuell modifiering av beteendet som påverkat det avvikande utfallet (Carver & Scheier, 2012). I Malmi och Browns (2008) ramverk identifieras fyra cybernetiska styrmedel: budget, finansiella prestationsmått, icke-finansiella prestationsmått och hybridmått.

Budget är ett vanligt förekommande styrmedel och är grunden till hela ekonomistyrningen i många företag (Malmi & Brown, 2008). Budget är en slags verksamhetsplan som uttrycks i finansiella termer med en förmåga att sammanväva olika delar i organisationen till en omfattande plan. Styrning med budget innefattar bland annat mätning och jämföring av faktiska prestationer med budgeterade värden (Malmi & Brown, 2008; Greve & Dergård, 2017). Finansiella prestationsmått är också ett vanligt förekommande styrmedel och har länge varit dominerande i praktiken. Detta styrmedel syftar bland annat till att hålla anställda ansvariga för faktiska mått i relation till eftersträvat mått. Exempel på finansiella prestationsmått är resultat, kassaflöden, avkastning på investeringar och ekonomiskt mervärde (EVA) (Ittner & Larcker, 1998; Malmi & Brown, 2008). Ittner och Larcker (1998) framför att icke-finansiella prestationsmått har blivit allt mer efterfrågat i samtida företag till följd av högre konkurrens och begränsningar som finns med att endast tillämpa finansiella prestationsmått. Exempel på icke-finansiella mått är kundnöjdhet, marknadsandel, minskning i klagomål och leveranstid (Ittner & Larcker, 1998). Hybridmått är en kombination mellan finansiella och icke-finansiella mått, exempelvis balanserat styrkort. Fenomenet har vuxit till följd av nyare och bättre finansiella prestationsmått och större fokus på framåtblickande icke-finansiella prestationsmått (Ittner & Larcker, 1998).

2.2.4 Belöning och kompensation

Syftet med belöning och kompensation är att styra individer och grupper av anställda till att bete sig på ett önskvärt sätt men även uppnå kongruens mellan anställdas beteende och företagets mål (Malmi & Brown, 2008). Det kan innebära att fatta beslut och utföra handlingar i linje med företagets mål (Greve & Dergård, 2017). Belöningsystem kan bygga på inre och yttre motivation, men har inom ekonomistyrning byggts på yttre motivation (Malmi & Brown, 2008). Skillnaden mellan inre och yttre motivation är att den inre motivationen bygger på att göra något

för sin egen skull och nöjet av uppgiften, medan yttre motivation hänför sig till att möta externa förväntningar i utbyte mot belöning (Hennessey, Moran, Altringer & Amabile, 2015). Tidigare forskning har argumenterat för att monetära incitament ökar anställdas insatser och prestationer (Malmi & Brown, 2008).

I Malmi och Browns (2008) ramverk är belöning och kompensation ett eget styrmedel trots dess koppling till cybernetisk styrning. Detta motiveras av att styrmedlet kan implementeras av andra anledningar (Malmi & Brown, 2008). Funktioner av belöningar och kompensationer är bland annat attrahera arbetskraft, behålla anställda, inspirera och öka motivationen hos anställda att arbeta hårt samt forma målkongruens mellan individer, grupper, enheter och företaget i helhet (Anthony et al., 2014). Exempel på incitament och belöningar är utmaningar, medarbetartillfredsställelse, bra fast lön, aktieoptioner, bonus i relation till vinst samt bonus i relation till räntabilitet (Anthony et al., 2014).

2.2.5 Administrativ styrning

För att styra anställdas beteende genom hela företaget utövas administrativ styrning. Administrativa styrmedel syftar till att organisera, övervaka och utvärdera individers och gruppers beteende. De utövas även för att specificera önskvärt beteende och definiera ansvarsområden. I ramverket ingår tre administrativa styrmedel: ledningsstruktur, organisationsstruktur och riktlinjer, direktion och procedurer (Malmi & Brown, 2008).

Ledningsstruktur reflekterar företagsledningens sammansättning samt definierar formella befogenheter, ansvarsområden och planer (e.g. mötesplaner) som beskriver hur företagsledare ska arbeta för att samordna och styra verksamheten (Malmi & Brown, 2008). Organisationsstrukturen organiserar de anställda baserat på deras givna roller i företaget. Val av organisationsstruktur kan påverka kommunikationen och relationen mellan företagens enheter (Malmi & Brown, 2008). Flamholtz (1983) fastställer flera organisationsstrukturella dimensioner som påverkar styrningen, vilka är (de)centralisering, specialisering samt vertikal och horisontell integrering. Riktlinjer, direktion och procedurer förmedlar förväntat beteende och definierar verksamhetens processer. Detta styrmedel inkluderar regler, standardrutiner, handlingsbegränsningar, granskning före handling och ansvarighet (Malmi & Brown, 2008).

2.3 Interdependencies

Det engelska begreppet interdependencies betyder ömsesidiga beroenden och syftar inom ekonomistyrning till beroenden mellan styrmedel. När värdet av ett styrmedel beror på användandet av ett annat styrmedel skapas interdependencies (Grabner & Moers, 2013). Substitut och komplement är två olika möjliga former av interdependencies. Styrmedel är substitut när fördelarna från ett styrmedel minskar vid användandet av andra styrmedel. Det blir komplement när fördelarna till följd av ett styrmedel ökar vid användandet av andra styrmedel (Grabner & Moers, 2013). Med interdependencies menar vi i denna studie både ömsesidiga och ensidiga beroenden som kan uppstå mellan styrmedel i ett företags ekonomistyrning.

Författare till litteratur inom ekonomistyrning delar åsikten att det saknas forskning om hur flera komponenter i ekonomistyrning påverkar varandra (e.g. Sandelin, 2008; Grabner & Moers, 2013; Friis, Hansen & Vámosi, 2014; Bedford & Malmi, 2015). Studier om interdependencies ökar förståelsen för det komplexa sambandet mellan olika styrmedel i ekonomistyrningen (Friis, Hansen & Vámosi, 2014). Friis, Hansen och Vámosi (2014) menar att interdependencies kan förklara hur val av styrmedel påverkar effektiviteten i ett företag. För att få en djupare förståelse för vad som påverkar effektiviteten av ekonomistyrningen är förhållandet mellan olika aktiviteter och dess påverkan på varandra en väsentlig aspekt. Grabner och Moers (2013) menar att ett företag kan undvika onödiga kostnader och iaktta möjliga fördelar genom att identifiera interdependencies.

Friis, Hansen och Vámosi (2014) visade genom en fallstudie på ett tillverkande företag betydelsen av att studera konsekvenserna ett styrmedel kan ha på andra styrmedel. De ger ett bredare perspektiv på hur beroenden mellan bonussystem och andra styrmedel kan förklaras genom relationer som komplement och substitut. I företaget som studerades hade produktiviteten minskat och för att ändra riktning på detta utformades ett nytt bonussystem för en enskild avdelning. Studien visar att implementeringen av det nya bonussystemet får många fördelar för avdelningen där det införs; den blir mer produktiv och effektiv samt kvaliteten förbättras i produktionen. Dock visar det sig att det nya bonussystemet får många negativa effekter på andra avdelningar, vilket leder till att nya bonussystemet avvecklas (Friis, Hansen & Vámosi, 2014). Denna studie visar att implementering av styrmedel som bonussystem med målet att effektivisera

är komplext. Det visar även att företag måste vidga sitt perspektiv för att mäta den totala effektiviteten på företaget till följd av implementering av ett styrmedel i endast en avdelning.

Bedford, Malmi och Sandelin (2016) bidrog till forskningen med en studie om effektiviteten av interdependencies i olika strategiska kontexter. Författarna framför att det finns flera olika kombinationer för att uppnå effektivitet i ett företag och att den strategiska kontexten påverkar graden av interdependencies mellan styrmedel. De belyser att styrmedel kan verka som komplement i en kontext men substitut i en annan. Bedford, Malmi och Sandelin (2016) berör även att det är viktigt att urskilja vilka som är centrala styrmedel, eftersom dessa förmodas vara tätare kopplade till varandra och därför också dem som är mest troliga att framvisa interdependencies.

Konflikter mellan styrmedel och brist på kompletterande samband kan vara ett företags svaghet, medan väl koordinerade och sammansvetsade komponenter i ekonomistyrningen är en styrka (Rotch, 1993). I kontrast till Rotch (1993), påpekar Bedford, Malmi och Sandelin (2016) att det är ett generellt antagande att styrmedel är beroende av varandra. De menar att graden av interdependencies eventuellt kan vara överskattad i litteraturen. I styrmixen finns det en kombination av självständiga och osjälvständiga styrmedel, allt inom styrmixen har således inte ett beroende (Bedford, Malmi & Sandelin, 2016). Detta perspektiv är viktigt att ha i åtanke vid analys av graden av interdependencies för att inte överskatta beroenden.

Gemensamt i studier som ämnar att öka förståelsen för olika komponenters samverkan är att tillämpa ett helhetsperspektiv. Sandelin (2008) argumenterar för ett helhetsperspektiv då man i tidigare studier har undersökt för få komponenter och resultaten har då blivit otydliga och motsägelsefulla. Sandelin (2008) betonar även att det finns ett perspektiv i litteraturen som föreslår att flera styrmedel inte bara kompletteras utan även fungerar som substitut. Bedford och Malmi (2015) framför att det finns ett ökat intresse att studera hur flera styrmedel i en styrmix fungerar tillsammans istället för att studera dem individuellt, men att det finns få empiriska studier om detta.

3. Metod

Detta kapitel avser att redogöra för hur denna studie har genomförts samt förklara och motivera vald metod.

3.1 Övergripande metod

För att uppnå studiens syfte att undersöka ekonomistyrning i hotellföretag och analysera interdependencies mellan dess olika styrmedel valde författarna att genomföra en multipel fallstudie. En multipel fallstudie är en utveckling av fallstudiedesignen där man inkluderar fler än ett fall i studien (Bryman & Bell, 2017). I denna studie undersöktes ekonomistyrningen och interdependencies i tre hotellföretag. Genom att undersöka unika och gemensamma egenskaper i dessa tre fall kunde en jämförelse göras. En alternativ utformning hade kunnat vara att studera ett enskilt fall och studera det närmare genom fler intervjuer. Nackdelen med det är att ingen jämförelse då kan göras och därför har vi valt att undersöka tre företag. Studien ämnar inte bidra till generella slutsatser då fokuset ligger på den unika kontexten i de olika fallen och att jämföra dessa. Studien bygger på semistrukturerade intervjuer, då detta anses fungera effektivt vid djupgående och mer detaljerade undersökningar av ett fall (Bryman & Bell, 2017).

Malmi och Brown (2008) belyser vikten i att förstå de olika delarna i ekonomistyrningen genom att observera och analysera de i sitt sammanhang. Fallstudier gör det möjligt att på ett genomgripande sätt få en uppfattning om företagets ekonomistyrning och samband mellan olika styrmedel. I tidigare forskning inom ämnesområdet finns det stöd för att valet av fallstudie. Friis, Hansen och Vámosi (2014) anser att den mest relevanta forskningsdesignen för interdependencies i ekonomistyrningen är fallstudier, med antagandet att man får mer detaljrik och specifik information från det enskilda företaget i en sådan studie. Även Sandelin (2008) gjorde en fallstudie där han studerade kopplingen mellan olika styrmedel i ett växande företag, där syftet inte var en generalisering av fenomenet utan snarare bidra till ökad forskning om interdependencies utifrån en specifik kontext. En fallstudie bidrar till ökad utveckling för förståelse i ett enskilt företag gällande hur styrmedel fungerar tillsammans och vilka avvägningar detta skapar för utformningen av ekonomistyrningen (Friis, Hansen & Vámosi, 2014). De

samband som har studerats bedömer författarna som komplicerade kausalsamband, vilket även stödjer valet av fallstudie. Detta går i linje med Bryman och Bell (2017), som framför att målet med en fallstudie bör vara att få en mer ingående förståelse för komplexiteten i fallet.

3.2 Urval

Som tidigare nämnt valde författarna att den empiriska kontexten skulle vara företag verksamma i hotellbranschen. Till följd av hotellföretagens komplexitet och behov att koordinera flera avdelningar är ekonomistyrningen och interdependencies i denna kontext relevanta områden att undersöka. Hotellföretag kan argumenteras vara tjänsteföretag med en produkt som delas in i hårda och mjuka värden (Nilsson, 2016). Viktigt att poängtera är att det finns en stor variation mellan olika tjänsteföretag och de kan skilja sig väsentligt från bransch till bransch. Denna typ av tjänsteföretag kan skilja sig från andra typer av tjänsteföretag som kunskapsintensiva konsultfirmor och revisionsbolag. Uppsatsens analyser och slutsatser är därmed inte lika relevanta för företag verksamma i andra branscher än hotellbranschen.

I studien ingår tre hotellföretag. För att undersöka ekonomistyrningen utifrån ett helhetsperspektiv, analysera interdependencies och göra jämförelser mellan fallen, ansågs tre fall vara tillfredsställande för att uppnå studiens syfte. Detta utifrån författarnas tidigare kunskaper och erfarenheter inom forskning. Antalet intervjupersoner i studien blev däremot färre än ursprungligen planerat, vilket kan förklaras av förutsättningarna för företagen i hotellbranschen att kunna delta i studien. Hotellföretag stod under studiens genomförandeperiod inför utmaningar som en konsekvens av Covid-19-pandemin, vilket påverkade både deras möjlighet och villighet att delta i en studie som kräver längre intervjuer med ett flertal anställda. Med varje företag utfördes minst två längre intervjuer för att få en mer nyanserad bild av företaget. Valet av företag i studien baserades på följande kriterier:

- Verksamma i Sverige
- Minst 50 anställda
- Omfattar avdelningarna: logi, spa, restaurang, konferens och gym/träning

Kriteriet att vara verksamma i Sverige sattes för att underlätta datainsamlingen och kommunikationen mellan författarna och intervjupersonerna. Det innebär också att företagen

verkar på samma marknad, den svenska, och i samma kulturella region. Kriterierna för antal anställda samt att det ska finnas flera avdelningar på hotellen grundar sig i att hotellen skulle ha en viss komplexitet i sin verksamhet. Fler anställda samt fler avdelningar ökar behovet av koordinering och styrning inom hotellet. Detta ökar behovet av ekonomistyrning, vilken blir en kritisk resurs för företagets effektivitet. Utifrån ovanstående urval illustreras utvalda företag i tabell 1.

Tabell 1: Översikt av företagen i studien

	Företag A	Företag B	Företag C
Avdelningar	Logi, restaurang, spa, träning och gym, konferens, event.	Logi, restaurang, spa, gym, konferens, konst och event.	Logi, restaurang, spa, konferens och event, gym och sportaktiviteter.
Antal rum	>50	>200	>150
Antal anställda	50-100	150-200	100-150
Ägandeform	Självständigt hotell Familjeägt	Självständigt hotell Koncern	Hotellkedja Koncern

3.3 Datainsamling

3.3.1 Primärdata

Studiens primärdata består av telefonintervjuer med nyckelpersoner från de tre företagen. Från varje företag intervjuades 2-3 personer där urvalet berodde på deras position och kunskap om företagets styrning. Strävan var att intervjua verkställande direktör, ekonomichef och andra avdelningschefer för att få en omfattande bild över ekonomistyrningen och deras upplevelse av eventuella interdependencies. Huvudfokuset i intervjuerna var hur ekonomistyrningen vanligtvis är utformad och inte hur Covid-19-pandemin har påverkat styrningen.

Översikt över genomförda intervjuer:

- Företag A, vd/hotellchef, telefonintervju, 2 december 2020 kl 10.30, 45 minuter
- Företag A, ekonomiansvarig, telefonintervju, 7 december 2020 kl 10.00, 50 minuter
- Företag A, restaurangchef, telefonintervju, 9 december 2020 kl 11.15, 65 minuter
- Företag B, ekonomichef, telefonintervju, 1 december 2020 kl 14.00, 65 minuter

- Företag B, restaurangchef, telefonintervju, 14 december 2020 kl 10.00, 60 minuter
- Företag C, vd, telefonintervju, 7 december 2020 kl 13.30, 50 minuter
- Företag C, ekonomiansvarig, telefonintervju, 21 december 2020 kl 10.00, 80 minuter

Intervjuerna utfördes semistrukturerade genom att författarna utgick från preliminära frågor som sedan kompletterades under intervjuernas gång för att på ett flexibelt sätt kunna föra intervjun i olika riktningar. Detta gjordes med avsikt att få kunskap om vad intervjupersonerna ansåg vara relevant och viktigt, men också för att författarna skulle få tillräckligt med information för att kunna analysera eventuella interdependencies. Genomförandet av semi-strukturerade intervjuer ligger i linje med uppsatsens syfte då det hjälpte oss att skapa ökad förståelse i frågan.

Genom vägledning från Bryman och Bell (2017), inspiration från Bedford och Malmi (2015) och Greve och Dergård (2017) samt kategorisering utifrån Malmi och Browns (2008) ramverk, utformade författarna en intervjuguide som användes vid intervjuerna, se bilaga 1. Intervjuerna med avdelningscheferna anpassades för att också få ett avdelningsperspektiv. Författarna ställde således frågor både om avdelningen och företaget i stort eftersom avdelningscheferna i vissa fall ingick i ledningsgruppen. Intervjuguiden skickades till intervjupersonerna ett par dagar innan, detta i syfte att förbereda dem inför frågorna och därmed kunna ge informationsrika svar.

Intervjuguiden strukturerades i övergripande kategorier utifrån Malmi och Browns (2008) styrmix med ett antal frågor i varje avsnitt. En beskrivning av samtliga styrmedel gavs i intervjuguiden för att underlätta för intervjupersonerna att förstå ämnet och frågorna. Under intervjuens gång förklarades även styrmedel och begrepp för att säkerställa att de hade samma uppfattning om ämnet som författarna. Frågorna formulerades på en grundläggande nivå, för att därefter kompletteras med följdfrågor då intervjupersonerna hade olika roller i företagen och deras kunskap inom olika områden kunde skilja sig åt. Därför ansågs det viktigt att utgå från liknande grundfrågor och sedan ställa anpassade följdfrågor utifrån intervjupersonens svar. Om intervjupersonen inte förstod en fråga, gav författarna exempel för att underlätta och föra dialogen vidare.

3.3.2 Sekundärdata

För att identifiera ett relevant forskningsområde med empiriska och teoretiska brister, gjordes först en litteratursökning inom ämnet ekonomistyrning. Sökningar gjordes med begrepp som “management control”, “management control systems”, “interdependencies”, “hospitality sector” “hotel” och “case studies”. Artiklar från tidigare forskning utgör studiens sekundärdata. Databaser som användes vid litteratursökningen var LUBsearch och Google Scholar. En strategi var att följa upp referenser från relevanta artiklar för att fördjupa författarnas kunskaper om ämnet. Denna strategi benämner Bryman och Bell (2017) som snöbollsurval och genom detta tillvägagångssätt förstod författarna att forskning om interdependencies inom ekonomistyrning är i sin tillväxtfas och ett aktuellt ämne att studera.

I litteraturen uppmärksammades det stora fokus som generellt funnits i studier inom ekonomistyrning på tillverkande företag i relation till tjänsteföretag samt en ökad efterfrågan av forskning inom den sistnämnda. Utifrån information från Statistiska Centralbyrån, som ansvarar för officiell och statlig statistik, kunde man utläsa att Sveriges största sektor idag är tjänstesektorn (SCB, 2017). Vilket underbyggde att en bransch i tjänstesektorn, förutom bristen i tidigare forskning, ansågs vara relevant att undersöka. Vid sökning efter information om hotellföretag till studien användes Retriever Business, en databas om alla svenska företag.

3.4 Reliabilitet och validitet i en kvalitativ studie

Begreppen reliabilitet och validitet har en central roll i kvantitativa studier. Hur relevanta dessa begrepp är i kvalitativa studier är ett diskuterat ämne med olika synpunkter (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) presenterar flera argument till varför man inte bör utgå från dessa kriterier i kvalitativa studier. En förutsättning för att använda begreppen är att man genom studien kan illustrera en fullständig bild av verkligheten. Ett annat argument är att kvalitativa forskares primära intresse inte är mätning, till skillnad från kvantitativa forskare, vilket gör validitet ett mindre relevant kriterium att fokusera på.

Det finns två olika tillvägagångssätt för att bygga upp en kvalitativ studies värde. Det ena är att assimilera begreppen från den kvantitativa forskningen, det andra är att använda andra lämpligare begrepp som *trovärdighet* och *äkthet* (Bryman & Bell, 2017). Författarna i denna studie har valt att utgå från det andra alternativet.

Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering är alla delkriterier i att skapa trovärdighet (Bryman & Bell, 2017). För att skapa tillförlitlighet i denna studie, det vill säga säkerställa att forskningen utförts på ett säkert och rättvist sätt, spelades samtliga intervjuer in och transkriberades för att kontrollera att all insamlad data stämde överens med intervjupersonernas svar och reducera risken för felaktiga tolkningar från författarnas sida. I den teoretiska referensramen förses läsaren av denna studie med litteraturgenomgång om ekonomistyrning, hotellbranschen och interdependencies. Läsaren kan då själv bedöma hur överförbara studiens resultat är till en annan kontext. Granskning av studien görs under studiens gång av andra studenter genom opponering samt regelbunden kontakt med handledare. Under studiens gång strävade författarna efter att arbeta med ett objektiva och kritiska förhållningssätt för att inga personliga värderingar skulle påverka datainsamlingen, analyserna eller slutsatserna i studien.

För att sträva efter en äkta och rättvis bild av företagen i studien valde författarna ut nyckelpersoner i varje företag baserat på deras position och kunskap om ekonomistyrningen. Detta i syfte att tillhandahålla relevant och användbar information till studien, som möjligtvis inte hade varit lika aktuellt vid intervjuer med annan personal som inte har insyn eller kunskap om ämnet. För att samla fylligare data och få en bredare bild över hur ekonomistyrningen och interdependencies ser ut i företagen strävade författarna efter intervjuer med minst två personer från varje företag. I denna studie är företagen och intervjupersonerna anonyma i syfte att främja en öppen och djupgående konversation.

Då forskning om interdependencies inom ekonomistyrning befinner sig i en tillväxtfas, ämnar denna studie att öka förståelsen om fenomenet och bidra till den växande forskningen. Denna studie riktas till andra studenter, forskare och intressenter i hotellbranschen. Studien kan även hjälpa de medverkande företagen att bättre förstå samspelet mellan olika styrmedel i ekonomistyrningen. Förhoppningsvis utvecklas nya insikter om förhållanden som kan vara bra att ta hänsyn till för att göra ekonomistyrningen mer effektiv och välfungerande.

3.5 Tillvägagångssätt vid analys

Som tidigare nämnt spelades samtliga intervjuer in och transkriberades. Detta underlättade bearbetningen av den empiriska datainsamlingen då risken för subjektiva och felaktiga

tolkningar minskade. Efter transkriberingen sammanställdes datan i empirin, uppdelad per företag. Intervjuer med representanter inom samma företag jämfördes för att sammanställa deras svar som en sammanhängande beskrivning av företagets ekonomistyrning.

Analysen i denna studie består av två delar till följd av att studien har två syften. Den första delen är en jämförelse och analys mellan de tre företagens ekonomistyrning. I jämförelsen analyseras unika och gemensamma egenskaper i fallen. Denna analys utfördes med hjälp av datorprogrammet NVivo. NVivo är ett datorprogram som används vid analys av kvalitativ data där man kodar datamaterial, vilket var intervjuerna i denna studie (Bryman & Bell, 2017). Kodning i NVivo underlättade för författarna att göra jämförelser mellan de olika företagen. Koder som användes i denna studie var *kulturell*, *planering*, *cybernetisk*, *belöning och komp.* och *administrativ*, vilka är de kategorier av styrmedel som finns i Malmi och Browns (2008) styrmix. I den första delen av analysen presenteras även ett antal tabeller. Varje företag prioriterade styrmixens olika styrmedel genom att fördela 100 poäng och presenteras i tabell 2. Detta gjordes för att få en uppfattning om hur styrmedel prioriteras i förhållande till hur de används och jämföra mellan företagen. I tabell 3-7 sammanställde författarna en översikt över vilka styrmedel som används i företagen. I tabellerna indikerar ett "x" att styrmedlet används, ett "-" att styrmedlet inte används och "n/a" att användningen av styrmedlet inte tydligt har framkommit. Tabellerna bygger på intervjupersonernas svar vilket presenteras i empirin.

Den andra delen av analysen är identifiering av interdependencies i företagets styrmix. Denna analys är uppdelad per företag, då identifierade interdependencies är hänförliga till det unika fallet. Dispositionen i empirin och analysen är uppdelad efter företagen och inte efter styrmedel för att tydligt åtskilja materialet från de olika fallen, men också underlätta för läsaren att tolka studien. Analysen av interdependencies gjordes inte genom NVivo. Författarna analyserade istället datamaterialet självständigt och jämförde sina analyser för att sammanställa en enhetlig och sammanhängande analys. Vid denna analys tog författarna hänsyn till om intervjupersonerna hade indikerat på interdependencies, bland annat genom ord som "påverkar" och "beroende av" som uppkommit i intervjuerna. Detta tillvägagångssätt motiveras av att NVivo ansågs enligt författarna mest tillämplig vid jämförelser mellan företagen och inte vid identifiering av samband inom ett företag.

4. Empiri: Ekonomistyrning i hotellföretagen

I detta kapitel presenteras hotellföretagens ekonomistyrning utifrån de genomförda intervjuerna. I varje delkapitel ges först en kortfattad bakgrund om företaget och därefter presenteras ekonomistyrningen utifrån Malmi och Browns (2008) kategorisering av styrmedel.

4.1 Företag A

Företag A är ett familjeägt hotell med plats för över 100 övernattande gäster. Under det senaste decenniet har företaget genomfört flera investeringar och utvidgat sin verksamhet. Företaget uttrycks aldrig ha fokuserat på långsiktiga strategier, utan jobbar istället på kort sikt efter idéer som uppstår. Nedan presenteras en sammanställning av genomförda intervjuer med verkställande direktör, ekonomiansvarig och restaurangchef på företaget.

4.1.1 Kulturell styrning

Företag A vill sprida en företagskultur där personalen tycker arbetet är roligt och trivs på arbetsplatsen. I företaget uttrycks kulturell styrning vara en fundamental del i ekonomistyrningen då den uppmuntrar personal att tänka i nya banor och vara öppna för nya idéer, en entreprenörsdrift ska finnas. Värderingar i företaget är att man tar hand om både gästerna och varandra inom personalen, man stöttar, hjälper till och lämnar aldrig någon ensam i svåra situationer. Dessa värderingar står nedskrivna i en handbok. Företaget styr även dessa värderingar genom ett projekt där personal från de olika avdelningarna tillsammans sätter upp mål och förmedlar värderingar för att förbättra kulturen och klimatet på arbetsplatsen. Detta projekt är delvis kopplad till handboken, genom att man praktiskt arbetar med det som står skrivet i den. För att styra kulturen arbetar företaget också med rekrytering och i vissa fall utbildningar. Rekrytering av anställda anses vara en central process som görs internt. Rekryteringen har aldrig skett med hjälp av externa rekryteringsföretag då “det måste vara rätt känsla och den känslan som vi vill att personalen har, den kan vi bara själva se och känna, den kan ingen utomstående avgöra.” (vd, företag A). Rekryteringsprocessen beskrivs som kontinuerlig då det alltid är någon avdelning som behöver utöka sin personalstyrka. Utbildning görs i mån av tid och fokuserar mer på att utveckla personalens kunskap än att styra specifikt

beteende. Symboler i företag A är bland annat personalklädseln, inredningen och det ovannämnda projektet. Företaget uttrycks vara noga med personalklädseln, den ska vara prydlig och enhetlig, men kan skilja sig något mindre mellan avdelningarna. Syftet är att klädseln ska vara en röd tråd genom hela företaget, vilket också är fallet med inredningen i de olika delarna av anläggningen.

Mellan avdelningarna uttrycks det finnas mindre interna skillnader i kulturen. Detta förklaras av olikheter som finns i personalstyrkorna. De beskrivs vara olika individer med olika tankesätt beroende på vart man arbetar. Ett exempel som anges är att bokningspersonal och serveringspersonal är i ständig kontakt med gästen, medan städpersonal bidrar till gästens upplevelse men utan direkt kundkontakt. Interna skillnader upplevs även bero på olika arbetstempo. Arbetstempot i restaurangen är exempelvis betydligt högre i vissa perioder än i receptionen. I restaurangen vill man inte att gäster ska behöva vänta jämfört med i receptionen där arbetsuppgifter som svara på mejl kan vänta en stund. Till följd av högt arbetstempo är klimatet något tuffare i restaurangavdelningen i relation till andra avdelningar på företaget. Man jobbar med att styra kulturen i önskad riktning genom nolltolerans vad gäller att skälla på varandra, tillåter varandra att göra fel och att ständigt påminna personalen om att alla jobbar tillsammans.

Ledningsgrupp och avdelningschefer jobbar med att styra interna skillnader i kulturen mot att bli mer enhetliga. Projektet med personal från olika avdelningar skapades för att sprida önskad företagskultur över hela verksamheten och stärka gemenskapen inom personalen. Flexibilitet mellan de olika avdelningarna är väldigt viktigt och tonvikt ligger på att skapa en känsla av att alla arbetar tillsammans och tänker i samma banor. Detta görs genom att man smidigt kan låna personal mellan varandra, man hjälper till från olika avdelningar när en avdelning har det tuffare under vissa perioder. Genom praktik över avdelningar vill man också öka förståelsen för hur arbetet på en avdelning påverkar andra avdelningar. Vid den kulturella styrningen betonas att alla är på samma nivå och att befogenhet och makt inte ska påverka hur personal behandlas. I företag A vill man att företagskulturen ska främja nya idéer, nytt tänk men främst forma miljön på hotellet, både för gäster och personalen. Det är väsentligt att samtliga anställda ska lyfta upp samma företagskultur då gästerna bara träffar en del av personalen vid sin vistelse på hotellet.

4.1.2 Planering

Företag A arbetar inte med långsiktig planering på ett översiktligt plan för hela verksamheten. Detta grundar i att nya utmaningar och möjligheter har uppstått kontinuerligt, vilket gjort att de tidigare haft svårt att upprätta en realistisk plan. En bidragande faktor är deras snabba tillväxt, med en omsättning som femdubblats inom loppet av tio år. Långsiktig planering förekommer dock på avdelningsnivå. Restaurangansvarig jobbar med långsiktig planering för bröllop och speciella arrangemang som planeras ske några år framåt. Den långsiktiga planeringen berör också hur restaurangverksamheten ska utvecklas i stora drag och vilka investeringar som är aktuella kommande år. Planen påverkas dock mycket av att branschen är väldigt föränderlig. Därför följs den vanligtvis upp minst en gång i kvartalet för att anpassas till nya förutsättningar. När förändringar i planen måste ske kan detta, utöver föränderlig omvärld, bero på avbokningar, nya önskemål från kunden eller oförutsedda nödvändiga investeringar.

Handlingsplanering är ett styrmedel företag A arbetar aktivt med. Den bygger främst på kvantitativa aspekter som beläggning och beläggningsgrad, men även kvalitativa aspekter som gästernas åsikter. Planeringen sker både på ledningsnivå och på avdelningsnivå. Under de senaste åren har budgetering blivit vanligare och fått en större roll i företagets handlingsplanering. Lönekostnader och annan kostnadshantering utgör en betydande del i verksamheten. För att avdelningschefer ska kunna planera, hantera kostnader och schemalägga händelser får de verktyg i form av excelfiler. Syftet är att de lättare ska se hur de ligger till och hur de ska agera framöver. Uppföljning av handlingsplaneringen görs vanligtvis varje månadsslut. Handlingsplanering förklaras vara ett viktigt styrmedel då företagets produkt [hotellvistelse] skiljer sig från produkter i andra branscher. Företagets produkt kan bara säljas i nutid, till skillnad från produkter som kan lagras och säljas i framtiden om de inte blivit sålda under en viss period. Företag A uttrycker att det därmed är avgörande att arbeta med beläggning. I år har beläggningsdäremot fått balanseras med prissättning då full beläggning inte är möjligt under Covid-19-pandemin. Företaget lägger tonvikt på nytänkande och snabbt beslutsfattande till följd av den kortsiktiga planeringen.

För restaurangavdelningen består handlingsplaneringen till stor del av schemaläggning i förhållande till bokningar. Denna följs upp dagligen och anpassas till förändringar som sker i

bokningar och personal. Det är främst externa faktorer i form av bokningar eller avbokningar som gör att handlingsplaneringen ibland måste revideras. En intern faktor som påverkar handlingsplaneringen är sjukdom hos personalen. Interna faktorer upplevs som något enklare att påverka genom preventivt arbete för att personalen ska må bra och därmed minska sjukfrånvaron. Även bröllop och andra evenemang ingår i den kortsiktiga planeringen när de ska detaljplaneras några månader innan. Planeringen är det viktigaste styrmedlet för restaurangavdelningen då omsättningen sker i nutid, jämfört med exempelvis receptionens omsättning som snarare sker i framtid. De bokningar receptionen får in under en dag visar sig inte i dagens resultat. Bokningsavdelningen behöver inte anpassa bemanningen utifrån hotellbeläggningen på samma sätt som restaurangavdelningen.

4.1.3 Cybernetisk styrning

I företag A har man de senaste 2-3 åren upprättat en budget för respektive år. Budgeten sätts av vd och ekonomiansvarig med beaktande av synpunkter eller önskemål från avdelningschefer. Vid budgeteringen tar de hänsyn till omsättningen för hela verksamheten och delar sedan upp det procentuellt på avdelningarna. En kostnadsbudget görs för varje avdelning, i syfte att ge en ram för handlingar. Företaget har höga förbrukningskostnader inom städ, restaurang och kök. Budgeten används för att varje avdelningschef ska kunna stämma av och hålla sig innanför givna ramar. Även avdelningarnas uppskattade investeringar inkluderas i budgeten. I restaurangavdelningen upplevs budgeten som mindre viktig för avdelningens effektivitet. Budgeten fungerar mer som ett riktmärke som kan användas för målsättning och motivation. Man jobbar exempelvis med säljtävlingar för att uppnå omsättningsmålen i budgeten. I företag A anses budgeten i sig inte vara ett viktigt styrmedel, utan snarare informationsflödet den genererar. Informationen i budgeten är framförallt viktig för avdelningscheferna, men också för övrig personal. Ledningsgruppen vill att all personal ska känna en delaktighet i sitt arbete och få återkoppling om hur verksamheten går. Budgeten revideras inte om den inte följs, utan används istället för att se hur verksamheten kunde ha sett ut.

Både finansiella och icke-finansiella prestationsmått används i företagets ekonomistyrning. Beläggning, beläggningsgrad, intäkter och kostnader per sålt rum och gäst mäts inom företaget och jämförs med andra liknande anläggningar. Denna jämförelse görs månadsvis och i syfte att

se hur deras verksamhet ligger till i relation till andra. Ledningen delar informationen med avdelningscheferna för att de ska se hur deras avdelning ligger till. Kundvård och kundnöjdhet mäts också kontinuerligt. Gäster har möjlighet att utvärdera sin vistelse genom en utvärderingsenkät på sitt rum. Här får gästen skriva egna synpunkter på hela sin upplevelse, synpunkterna kan således gälla alla avdelningar. Bokningspersonal arbetar mycket med kundvård då företaget inte vill att en gäst ska lämna missnöjd eller känna sig orättvist behandlad.

Mätning sker både på avdelnings- och företagsnivå. Den sker inte för enskilda individer, ansvar ligger snarare på hela personalen i en avdelning. Prestationsmätning som styrmedel uttrycks vara viktig för att påverka avdelningschefers arbete. Det styr avdelningschefers arbete med bland annat försäljning, schemaläggning, kostnadshantering och personalhantering. Utvärdering av prestationsmätt görs månadsvis vilket motiveras av att omständigheter skiftar fort. Genom att utvärdera varje månad kan man skapa en förväntan av nästa period samt jämföra med månaden under föregående år. Något som betonas är att mätning och utvärdering är viktigt för att underhålla en kostnadsmedvetenhet hos varje avdelningschef, även om verksamheten har gått bra under den aktuella perioden.

Ett viktigt prestationsmätt för restaurangavdelningen är omsättning per arbetad timme. Detta beskrivs som ett bra prestationsmätt för att mäta effektivitet och följs upp dagligen. Dock finns det brister med att mäta omsättning per timme då många faktorer kan påverka och ge ett missvisande utfall. Gästernas önskemål tar upp olika mycket tid och de spenderar olika mycket pengar. Däremot ger det en indikation på om bemanningen på avdelningen är rätt.

4.1.4 Belöning och kompensation

Finansiella belöningar och kompensationer förekommer sällan i företag A:s ekonomistyrning då det inte är integrerat i deras arbetssätt. Personalen förväntas ha ambitioner att prestera bra och provisioner eller andra monetära belöningsystem bör inte krävas för att skapa denna ambition. Utgångspunkten är att lönen ska vara rättvis från början. Om årsresultatet däremot är markant bra ett år, kan de vara öppna för diskussion med personal som varit mycket bidragande till det resultatet. Ett problem som beskrivs, som också är en anledning till varför monetära belöningar inte är vanligt förekommande, är att det är svårt att göra det rättvist. All personal i kedjan

påverkar exempelvis merförsäljningen, allt från städpersonal till restaurangpersonal. Teamwork beskrivs vara en viktig komponent i verksamheten, vilket gör det svårt och irrelevant att ge någon form av belöning till enskilda personer. Däremot blir personal som utvecklas och vill jobba sig upp belönade i andra former som exempelvis befordran och utökat ansvar.

Personalförmåner är något som framhålls istället. Personalen har möjlighet att övernatta på hotellet och utnyttja spaet utan kostnad samt äta i restaurangen till ett rabatterat pris. Syftet är att personalen ska få känslan av hur det är att bo på hotellet som gäst och sedan bära med sig detta i sitt arbete. Detta uttrycker företag A vara ett sätt att arbeta med kvalitetsförbättring. Personalevents anordnas också varje år för att personalen ska ha roligt tillsammans, i syfte att främja gemenskap och trivsel. Personalförmåner och personalevents gäller för samtlig personal och är inte knutna till prestationer.

4.1.5 Administrativ styrning

Företaget leds av vd och ekonomiansvarig, i nära samarbete med avdelningscheferna. Varje vecka har ledningen tillsammans med avdelningscheferna ett möte i syfte att gå igenom hur verksamheten har gått, hur avdelningarna har jobbat och schemalägga inför kommande period. Sedan kommunicerar varje avdelningschef med sin avdelning löpande. Om någon avdelningschef eller annan personal behöver kommunicera med ledningen kan det ofta ske direkt eller inom en timme. Ledningen kommunicerar också med personalen genom att löpande skicka ut mail.

Organisationsstrukturen är horisontell och beslutsfattandet är både decentraliserat och centraliserat. Det sista beslutet vid frågor tas av vd, men vd tar även hänsyn till personalens synpunkter. Företagets avdelningschefer ansvarar för sin avdelning och förväntas hantera i stort sett alla frågor eller avvikelser som uppstår inom avdelningen. Avdelningscheferna har bland annat ansvar över att distribuera och styra personalkostnaden i respektive avdelning. Det finns även en förväntning på avdelningschefer att arbeta på samma nivå som alla andra, hoppa in och jobba obekväma tider. Flexibilitet eftersträvas och krävs för att verksamheten ska fungera effektivt. I takt med att företaget har vuxit, har personal under avdelningscheferna fått utökat ansvar. Horisontell kommunikation är integrerat i organisationsstrukturen då samarbete mellan

avdelningar sker frekvent. Ett exempel är att bokningschefen och restaurangchefen för en löpande dialog för att stämma av och planera för att avdelningarna ska fungera tillsammans. Personal kan även lånas mellan olika avdelningar vid behov. Avdelningschefer kommunicerar då med ekonomiansvarig för att få information om personalkostnader och andra ekonomiska effekter.

Riktlinjer, direktiv och procedurer som är genomgående i verksamheten uttrycks i företagets handbok. Utöver de som återfinns i handboken, måste personalen i olika avdelningar följa andra riktlinjer som är specifika för deras avdelning. Avdelningschefer tillsammans med vd sätter riktlinjerna och direktiven. Det är avdelningschefen som ansvarar för att de följs i respektive avdelning. Dessa kan skilja sig åt och uttrycks ha en stark koppling till kulturen i avdelningarna. I restaurangen finns riktlinjer som måste följas gällande hygien och säkerhet, vilka upprättats av externa krav i form av lagar och regler. Det finns även riktlinjer för förhållningssättet till arbetet. Dessa riktlinjer presenteras främst vid introduktion för ny personal, där det är viktigt att ny personal får komma in i företagets arbetstänk. I företaget jobbar man även med att få in merförsäljning som rutin hos anställda, detta exempelvis genom säljtävlingar.

Syftet med riktlinjer, direktiv och procedurer är både för att kvalitetssäkra och skapa enhetlighet. Gästen ska uppleva att arbetet utförs professionellt och att rutiner följs, speciellt i en stressig miljö med många gäster. Genom detta styrmedel vill företaget skapa en avslappnad omgivning för gästen, där personalen utför uppgifter löpande och vet exakt hur de ska göra. Riktlinjer, direktiv och procedurer måste kontinuerligt anpassas då förutsättningar förändras.

4.2 Företag B

Företag B är ett hotell med över 200 hotellrum. Hotellet grundades i början av 1900-talet och har haft olika ägare och ägandeformer genom tiderna. Idag är det ett fristående hotell i en koncern utan systerhotell och ägs av privatpersoner. Företagets strategi karaktäriseras av nytänk, utveckling, innovation, högklassiga koncept och strävan efter att vara branschledande. Nedan presenteras en sammanställning av intervjuer med ekonomiansvarig och restaurangchef.

4.2.1 Kulturell styrning

En central del som företag B arbetar med är att sätta gästen i fokus. I företaget finns ett tankesätt att hotellprodukten består av en hårdvara och en mjukvara, där hårdvaran har ett tak vad gäller gästens upplevelse av hotellet. Mjukvaran däremot har inget tak vad gäller gästens upplevelse och det gäller att gästen hela tiden känner sig välkommen och sedd för att maximera upplevelsen av mjukvaran. Företaget har ett antal värdeord som gäller för all personal, vilka är engagerad, lyhörd och kunnig. När värdeorden, hädanefter benämnda som värderingar, formulerades diskuterade varje avdelning vad dessa värderingar innebar för sin avdelning. Exempel som gavs om värderingarna var att engagerad innebar nyfikenhet, hjälpa varandra och hälsa på alla; lyhörd att ha tålamod, våga ta kritik och lyssna; kunnig att man var påläst. En ytterligare värdering som ofta lyfts fram är teamwork. Företaget sprider dessa värderingar genom dels ett digitalt kompendium som alla nyanställda får ta del av, dels genom en fysisk handbok som all personal har tillgång till. Handboken beskriver bland annat hotellets historia, affärsidé, värderingar och vad man ska tänka på i arbetet både gentemot gäster och kollegor. Denna beskrivs också som en symbol i företaget och kan användas vid avdelningsmöten, där man diskuterar och går igenom olika uppslag, i syfte att hålla den aktuell.

För att skapa den önskade företagskulturen betonas att ärlighet och tydlighet är viktigt i kommunikationen med personal och gäster. Till exempel, kommunikation är enligt restaurangchefen avgörande när man arbetar i restaurangen. Varje vecka genomförs möten med personalen där man går igenom hur föregående vecka var, hur samarbetet gått, om situationer eller konflikter uppstått som restaurangchefen i sin tur hanterar genom att kommunicera med den personal det berör. Tonvikt ligger i att hela tiden föra en dialog med varandra. Rekrytering är också ett sätt som företaget arbetar med att styra kulturen, där ett rekryteringsprogram används

över flera delar i företaget. Introduktionen för nyanställda beskrivs som “gedigen” och personalen har möjlighet att vidareutvecklas genom utbildningar inom avdelningen. Exempel på utbildningar är fördjupning inom drycker som vin och avec i restaurangavdelningen.

Intervjupersonerna beskriver att avdelningarnas verksamheter skiljer sig åt. Spaverksamheten är mjukare, lugnare och skiljer sig åt då personalgruppen består av många terapeuter som utför exempelvis ansiktsbehandlingar och massage. I restaurangverksamheten som har delar som kök, bar och servering är det en annan personalgrupp där det inte är samma mjuka kultur som i spaet. Denna skillnad förklaras bero på att det är olika typer av yrken samt olika typer av människor som valt yrkena. Det beskrivs att det finns subkulturer i företagets olika avdelningar, vilket förklaras av skillnader i avdelningarnas personal, arbetssätt och tolkningar av värderingarna. För att efterleva värderingen teamwork uppmuntrar man till flexibilitet och att hjälpa varandra mellan de operativa avdelningarna.

Företaget anser att det är viktigt för företagets effektivitet att ha en företagskultur som genomsyrar hela företaget. För att arbeta med de interna skillnaderna och motverka dispyter och missnöjen bland personal, används ett system där situationer och avvikelser rapporteras. Dessa lyfts upp av avdelningschefer som utreder vad som hänt och hur man ska gå vidare. Utöver ovanstående tillägger en av intervjupersonerna att företagskulturen också är viktig för företagets arbetsgivarvarumärke. Genom att forma och styra en kultur där personalen mår bra och trivs, pratar personalen gott om företaget med utomstående.

4.2.2 Planering

Företag B arbetar med långsiktig planering, vilken har på senare tid varit en plan över 3 år, från 2018 till 2021, med uppsatta mål för omsättning och antal sålda rum samt strategier för att nå dessa mål. En utmaning har varit att hålla en jämn beläggning mellan olika veckodagar och månader då verksamheten präglas av att olika målgruppers besök är koncentrerade till olika perioder. Ett exempel är att konferenser ofta är förekommande på vardagarna och spabesök på helgerna samt att konferenser bokas främst under maj till en bit in i oktober. Hotellet jobbar därför långsiktigt med strategier för att attrahera olika målgrupper för att jämna ut beläggningen. Den långsiktiga planeringen syftar till att förbättra lönsamheten och öka beläggningen på

anläggningen. Ledningsgruppen har möte en gång i månaden där den långsiktiga planeringen berörs men följs inte upp på detaljnivå. Styrgruppen, en mer koncentrerad konstellation av ledningsgruppen, följer upp planeringen mer ingående två gånger om året, där de granskar och stämmer av läget i verksamheten. I samband med att man gör budget för det kommande året kan den långsiktiga planeringen komma att revideras. Långsiktig planering inom hotellbranschen förklaras vara svår till följd av bland annat konjunktursvängningar, kundernas köpkraft och hur branschen ser ut.

Företag B använder sig av en övergripande handlingsplanering för det kommande året. En budget görs årligen, vilken utgör grunden i handlingsplaneringen. Företaget betonar att handlingsplaneringen främst sträcker sig över kortare perioder eftersom omvärlden är föränderlig och förutsättningar snabbt kan skifta. Vanligtvis arbetar företaget med handlingsplanering månadsvis, men har i vissa aspekter ett kortare perspektiv. Beläggningen är det som påverkar mycket av handlingsplaneringen eftersom denna påverkar efterfrågan i avdelningarna. Företaget kan uppskatta vad som krävs från olika avdelningar i verksamheten utifrån beläggningen 2-3 veckor framåt. Handlingsplanering sker även mer ingående på avdelningsnivå. I exempelvis restaurangavdelningen sätts specifika mål upp varje år, både finansiella och icke-finansiella. Målen sätts upp av den operativa chefen, det vill säga chefen över avdelningscheferna, tillsammans med avdelningschefen för restaurangen. Regelbundna möten genomförs både inom avdelningen och inom ledningen där föregående period följs upp. Detta sker vanligtvis månadsvis och eventuella avvikelser undersöks. Schemaläggning utgör en stor del i handlingsplaneringen. Planering både på lång och kort sikt beskrivs som "A och O" för att företaget ska prestera effektivt. Planering förklaras utföras även för att ge rätt förutsättningar för personalen.

4.2.3 Cybernetisk styrning

Budgeten utformas av vd, ekonomichef, försäljningschef och operativ chef. Det första steget i budgetprocessen är att göra försäljningsbudget där man börjar med logibudget. Detta ligger till grund för restaurang- och spabudgeten. När exempelvis restaurangbudgeten sätts är även restaurangchefen delaktig i processen. Denna styrs i hög grad av nyckeltal utifrån exempelvis hur många konferensgäster och fritidsgäster som har bokat. Då många av gästerna köper paket på

förhand finns det tidigt kunskap om kommande intäkter. Företaget har även en ungefärlig uppfattning om hur mycket merförsäljning som genereras. Företag B upplever budgetprocessen som ett betydelsefullt moment då man går igenom hela verksamheten. Efter budgeten upprättats används den främst till planering samt för att ge inriktning och vägledning. Budgeten upplevs svår att upprätta över ett helt år till följd av osäkerhet.

För företag B är personalen den största kostnaden. Avdelningscheferna har ett personalansvar och gör en personalbudget med beräknade antal arbetstimmar utifrån försäljningsbudgeten. Ekonomichefen utgår sedan från personalbudgeten för att sammanställa nyckeltal samt göra eventuella justeringar. Avdelningschefer med personalansvar är väldigt involverade och har ansvar att leva upp till budgeten. Budgeten används i de olika avdelningarna vid bland annat schemaläggning som en form av avstämning. Den används också i företagets styrning genom att ekonomiansvarig en gång per vecka stämmer av avdelningarnas arbetstimmar under veckan samt ackumulerat under månaden och ställer detta mot försäljningen under samma period. Detta görs för att kunna ta fram nyckeltal som kan jämföras med budgeten och för att kontrollera att timstatistiken inte avviker kraftigt. Återkoppling görs sedan med avdelningsansvarig. Om försäljningen ökar eller minskar och förändringen inte är parallell med arbetade timmar görs uppföljningar där avdelningschefen förklarar situationen under ledningsmöten.

Det används både finansiella och icke-finansiella prestationsmått i samband med budgeten, detta för att stämma av och kontrollera hur effektivt verksamheten drivs. Snittmått används för att mäta effektiviteten av det som produceras. Exempel som anges är antal städade rum per arbetstimme och lagade måltider per kökstimme. Även försäljning per gäst är ett viktigt mått. Det mest centrala finansiella prestationsmålet är den totala produktiviteten, vilken räknas ut genom att dividera total omsättning med antal arbetade timmar. Detta mått används både övergripande och nedbrutet på de olika avdelningarna. Företag B inkluderar även kundnöjdhet i sin prestationsmätning. Intervjupersonerna uttrycker att det är viktigt för företaget att leva upp till gästernas förväntningar av service. Företaget vill öka effektiviteten utan att servicen påverkas negativt. I exempelvis restaurangavdelningen sätts kvalitetsmål upp gällande produktkvalitet och kundnöjdhet. Utvärdering sker genom gästenkäter som granskas för att sedan identifiera eventuella förbättringsområden i avdelningen.

Både finansiella och icke-finansiella mått mäts på avdelnings- och företagsnivå. Individuella mätningar kan förekomma i enstaka fall, exempelvis gällande försäljning mot privatgäster och i restaurangen.

4.2.4 Belöning och kompensation

Intervjupersonerna i företag B uttrycker att styrning genom belöningar och kompensationer inte är en central del i ekonomistyrningen. I företaget används inte finansiella belöningsystem eller andra typer av prestationsbaserade finansiella kompensationer. Varför denna form av belöning och kompensation inte förekommer motiveras av att det finns en risk att fokus endast hamnar på individuella mål. Det skulle kunna krocka med den teamwork som företaget försöker förmedla som viktig i hela verksamheten. Däremot kan de som gör ett bra jobb, är drivna och engagerade gynnas av det vid löneförhandlingar, vilket kan ses som en typ av belöning eller kompensation.

Istället för finansiella belöningsystem och kompensationer förklarar intervjupersonerna att man försöker stimulera personalen på annat sätt. Ett exempel som anges är att anställda som vill utvecklas och lära sig mer har möjlighet till det genom kurser. Syftet med denna möjlighet är att motivera personalen att utvecklas och klättra uppåt i företaget. Ett ytterligare exempel är säljtävlingar i restaurangavdelningen, där personalen i grupp tävlar om att uppnå specifika försäljningsmål och kan vinna små priser som biobiljetter. Personalfester och gemensamma sportaktiviteter lyfts också fram. Dessa är inte kopplade till någon direkt prestation. Ovannämnda belöningar och kompensationer förklaras ha betydelse för personalens välmående. Mår personalen bra är det lättare att uppnå kvalitetsmålen.

4.2.5 Administrativ styrning

Ledningsstrukturen i företag B omfattar vd, styrgrupp och avdelningschefer. Under vd arbetar styrgruppen, en grupp på fem personer, med övergripande och strategiska frågor. Styrgruppen tillsammans med vd och avdelningschefer utgör ledningsgruppen. Ledningsgruppen sammanträder månadsvis och går igenom hur föregående månaden gick. Därutöver har avdelningscheferna möten en gång i veckan med respektive avdelning och förmedlar vad ledningen har gått igenom. Organisationsstrukturen beskrivs som bred. Under vd finns fyra olika

stabsfunktioner och under stabsfunktionerna finns operativa avdelningar där en operativ chef är överordnad till avdelningscheferna. Avdelningscheferna är beslutsfattare över den löpande verksamheten i respektive avdelning, men i vissa frågor vänder de sig till den operativa chefen. Är det utanför deras handlingsområde vänder de sig till vd eller styrelse, exempelvis vid investeringar. Kommunikationen mellan de operativa avdelningarna sker löpande, via möten och mail. Avdelningscheferna har möten en gång i veckan där de går igenom planeringen på kort och lång sikt. Flexibilitet mellan de operativa avdelningarna krävs vid hög- och lågsäsonger. Vid dessa perioder måste avdelningscheferna arbeta effektivt och hjälpa varandra över avdelningarna. Februari kan till exempel vara en lugnare period men där det under ett fåtal timmar behövs mycket personal i restaurangen, då hjälper andra avdelningar till för att inte behöva ta in personal endast för några timmar.

Intervjupersonerna beskriver riktlinjer, direktiv och procedurer i verksamheten som tydliga. Det finns krav på hur hotellrummen ska se ut när gästen checkar in, hur frukosten ska se ut och hur personalen på de olika avdelningarna ska arbeta. Klädpolicy är också en del i deras riktlinjer och direktiv. Dessa riktlinjer, direktiv och procedurer återfinns i handboken och berörs vid möten. I restaurangavdelningen finns även krav gällande hygien och allmänna uppförandekoder. Exempel som anges är inga smycken, uppsatt hår, diskret sminkning och inga mobiltelefoner eller rökpauser under arbetstid när man serverar gäster.

Personalens ansvarsområden är avgränsade med distinkta riktlinjer som måste följas. Handlingsutrymmet beskrivs vara begränsat för personalen när det kommer till ekonomiska situationer. Löpande rutininköp på avdelningarna är i personalens handlingsutrymme, men allt som avviker från riktlinjerna eller det som tidigare är bestämt måste diskuteras med överordnade i förväg. Riktlinjer, direktiv och procedurer anses vara av betydelse för företagets effektivitet. Framförallt menar intervjupersonerna att det är tydligheten som är central, för att alla ska jobba mot samma mål och öka effektiviteten.

4.3 Företag C

Det tredje företaget, företag C, är ett hotell med plats för över 300 övernattande gäster. Utöver hotellrum erbjuder företaget villor och lägenheter nära hotellets faciliteter. Företaget tillhör en koncern med flera systerhotell och beskrivs som en anläggning med högklassiga upplevelser inom konferens, spa och restaurang. Nedan presenteras en sammanställning av intervjuer med verkställande direktör och ekonomiansvarig.

4.3.1 Kulturell styrning

I företag C är det fokus på att det ska vara en skön atmosfär på anläggningen. Det ska kännas personligt och förstklassigt samt hålla hög kvalitet. Detta är grundläggande värderingar i företaget som lyfts fram och som man vill ska avspeglats i alla sorters möten på hotellet såväl mellan personal som gäster. Värderingarna som finns inom företaget är även engagemang, medvetenhet och sparsamhet vilket uttrycks i deras personalhandbok. Man vill att det ska finnas en speciell "anda" bland personalen. Företag C jobbar på flera olika sätt för att styra företagskulturen i önskad riktning. Det finns ett stort fokus på utformningen av anläggningen och val av inredning. Detta kommer till uttryck genom att man exempelvis har rundare och mjukare möbler för att få en mer avslappnad känsla. Företaget vill att det ska finnas en igenkänningsfaktor på hotellet men jobbar även för att ligga i framkant inredningsmässigt. Gäster som återkommer ska känna igen sig men samtidigt känna att det finns nya spännande detaljer. Företagskulturen styrs även genom personalklädseln, som beskrivs som lite dyrare och lyxigare. Man vill fortfarande att den ska vara avslappnad och använder därför exempelvis inte slips för att få rätt känsla. Både inredning och klädsel är olika typer av kulturell styrning genom symboler.

Intervjupersonerna i företag C upplever att det kan finnas interna skillnader i kulturen mellan olika avdelningar. Avsikten är inte att det ska finnas några betydande interna skillnader utan snarare en enhetlig värdegrund och kultur på hela hotellet. Avdelningarnas olika karaktär gör att människor med olika personlighetsdrag finns på de olika avdelningarna, vilket skapar skillnader i kulturen. Andra faktorer som antas påverka kulturen är skillnader i arbetsförhållande och arbetstider. Ett exempel som anges är att ekonomiavdelningens perspektiv är mer översiktligt för hela anläggningen, medan de operativa avdelningarna som spa och städ fokuserar huvudsakligen

på sin del i verksamheten. Det viktigaste är att man jobbar mot samma övergripande mål och vissa interna skillnader i kulturen kan vara okej. Man försöker främja att prata om "vi" snarare än "vi och dem" då avdelningarna driver ett hotell tillsammans. Företaget arbetar mot en gemensam värdegrund genom bland annat gruppövningar och möten där man samlar hela personalstyrkan några gånger per år. Det finns tavlor uppsatta i personalutrymmen om hur medarbetare ska vara och bete sig gentemot varandra. Genom företagets tidsstämplingssystem förmedlas även budskap ut till all personal tidvis.

En tydlig kultur uttrycks vara viktigt för att attrahera rätt arbetskraft. En intervjuperson belyser att en företagskultur som upplevs som attraktiv är positivt ur en motivationssynvinkel samt att det kan vara ett sätt att konkurrera om arbetskraft. Fler variabler än lön förväntas spela roll vid val av arbetsplats, vilket gör att de kulturella bitarna kan få en större roll. En spekulering från en intervjuperson är att om den anställde är nöjd med lönen men inte identifierar sig med företagskulturen, är denne mer benägen att byta jobb. En attraktiv företagskultur samt tydlighet och trovärdighet som arbetsgivare är således väsentligt för att attrahera rätt arbetskraft. Vid rekrytering försöker företaget kommunicera tydligt om kulturen, detta görs likväl under interna utbildningar.

4.3.2 Planering

Planering på lång sikt utformas på koncern- och ledningsnivå. Delar av den långsiktiga planeringen vill koncernledningen ska sträcka sig över fem år. Ett exempel är en preliminär budget som sätts upp över en sådan tidsperiod. I den långsiktiga planeringen behandlas även visioner, mål samt investeringar. Visioner och mål avser hur man ska bibehålla destinationens och ortens attraktivitet för gäster. Man tar hänsyn till investeringar som sker på orten, som är utanför företagets kontroll. Detta motiveras av att företaget påverkas av investeringar som uppkommer, exempelvis utvecklade cykelleder, nya sportklubbar och andra nya projekt. Planeringen innehåller även analyser av marknaden och framtida trender inom hotell- och spabranschen. Den långsiktiga planeringen följs upp kontinuerligt, minst årligen, och förändras efterhand som behovet eller förutsättningarna förändras. Snabba förändringarna i omvärlden och på marknaden gör att den långsiktiga planeringen betraktas som en önskelista och ett levande dokument eftersom uppfattningen om läget kan ändras efter ett eller två år. Den långsiktiga

planeringen innehåller även delar som präglas av mindre osäkerhet såsom investeringar. Investeringar avser exempelvis renoveringar på anläggningen och anses vara lättare att planera då de beror på befintliga finansiella resurser och behovet av renoveringar. Man kan förutspå ett antal år i förväg när renoveringsbehovet vanligtvis uppkommer.

Handlingsplaneringen i företag C grundas främst på den årliga budgeten. Budgeten för året beror på föregående år och den preliminära långsiktiga budgeten. Prognoser görs också under året på framtida bokningar, beräknade gäster samt jämförelser med tidigare perioder. Handlingsplaneringen är beroende av beläggning och fördelning av gästerna. Olika kundgrupper som konferensgäster och privatgäster beskrivs medföra olika kostnader. Exempel som anges är (1) privatgäster som spenderar tid i bland annat spaet påverkar tvättkostnader på ett annat sätt än konferensgäster som inte använder spaet under sin vistelse, och (2) konferensgäster delar nödvändigtvis inte rum med kollegor. Fördelningen mellan kundgrupper anses därför vara väsentlig vid handlingsplanering och inte enbart antal bokade rum. Avdelningscheferna får utifrån budgeten och prognoser lägga handlingsplaner för verksamheten i sina avdelningar. Planeringen består främst av uppskattningar, schemaläggning, resursfördelning och görs vanligtvis för varje månad. Det poängteras att ett samspel finns mellan handlingsplaneringen och budgeten. De två verktygen beskrivs påverka förutsättningarna för varandra. Handlingsplaneringen är ett levande dokument som kan ändras kontinuerligt, men i grunden bygger på budgeten som är satt på förhand. Branschen förklaras vara snabbföränderlig, vilket präglar både planeringen på kort och lång sikt.

4.3.3 Cybernetisk styrning

En preliminär budget sätts för en femårsperiod för att företaget ska få ett perspektiv på vart företaget är på väg och förväntas befinna sig om fem år. Utöver den långsiktiga preliminära budgeten, sätts en mer grundlig och detaljerad budget varje år. Vid upprättande av den årliga budgeten tar företag C hänsyn till externa aspekter som svängningar i samhället, lokala händelser och planerade helgdagar. Vd:n för företag C och försäljningsavdelningen, en gemensam avdelning för alla hotell i koncernen, sätter först upp försäljningsmål för året. Varje avdelningschef i företag C får underlag för sin avdelning om bland annat planerad försäljning, fördelning mellan kundgrupper, kostnader och nyckeltal. Utifrån underlaget utformar

avdelningscheferna ett utkast av budgeten för sin avdelning. Önskemål och synpunkter framförs om sådant som anses viktigt för respektive avdelning. Synpunkter och önskemål handlar främst om planering och resursfördelning. Budgetprocessen består av en ständig interaktion mellan vd, ekonomiansvariga och avdelningschefer, vilket motiveras av att avdelningscheferna är de som har mest insyn i sin verksamhet. Budget uttrycks innebära omfattande framtidsplanering, utvärdering och samarbete. I budgeten tar man hänsyn till att evenemang är vanligt förekommande, vilket också påverkar schemaläggning av extrapersonal och rekrytering i respektive avdelning. När alla avdelningar har ett utkast för sin budget granskas det av vd:n som antingen accepterar eller avslår förslaget. Över vd:n i företag C finns koncernchefen, som är chef över alla hotell i koncernen. Den högsta chefen är således koncernchefen. Avslår vd:n förslaget bearbetas budgeten för att bättre överensstämna med vad koncernchefen satt upp som godtagbart. Budgeten för företag C är således en del av en större budget för koncernen de tillhör.

Budgeten används för att jämföra hur verksamheten ligger till i förhållande till budgeterade mål under årets gång. Avstämningar görs varje dag för att se om verksamheten följer budgeten, främst gällande intäkter. Varje månad görs ett månadsbokslut där man också stämmer av mot budgeten och granskar differenser som uppstått. Budgeten används främst för att övervaka utvecklingen mot uppsatta mål och kan ses som en måttstock. När budgeten uppfylls är arbetet under det året godkänt ur ett ekonomiskt perspektiv. Ansvar för att följa budgeten ligger hos avdelningscheferna gällande deras avdelning, men vd:n har det yttersta ansvaret gentemot styrelsen och koncernledningen. Ekonomiavdelningens roll är att kontinuerligt följa upp den löpande verksamheten noga. Om en avdelning av någon anledning inte följer budgeten rapporteras avvikelserna och dess orsak till vd. Detta görs kontinuerligt och överraskningar beskrivs uppstå väldigt sällan, då företaget har flera attestnivåer.

Istället för prestationsmått använder intervjupersonerna från företag C ofta begreppet nyckeltal. Nyckeltal och avkastningskrav i budgeten är de som används för att styra och utvärdera verksamheten, både på avdelnings- och företagsnivå. Företaget använder inga nyckeltal för att mäta enskilda individers prestationer och har ingen prestationslön för anställda. Utvärdering av nyckeltalen sker varje månad och på längre sikt, då månader kan skifta betydligt. Man mäter bland annat intäkter i förhållande till inköpskostnader och personalkostnader i förhållande till

omsättning. Utvärderingen ingår i månadsbokslutet. Kundnöjdhet, beläggningsgrad, tvätt per gäst, städtid per rum, snittnota per gäst och per rum är även nyckeltal som används. Nyckeltalen är huvudsakligen uppdelade på de olika avdelningarna, då de kan skilja sig åt och vissa är mer aktuella för en avdelning än en annan. Nyckeltalen och månadsbokslutet genomgås med vd:n, där vd:n återkopplar till avdelningscheferna. Detta görs i syfte att snabbt justera eventuella avvikelser och rätta handlingssätt inför nästa månad. Vid avvikelser sker således en dialog, främst för att få en förklaring till avvikelsen. Övriga avvikelser och upprepade avvikelser är sällan förekommande då dialogen sker löpande. Utvärdering av nyckeltal görs inte alltid isolerat i det enskilda företaget, utan även mot likvärdiga hotell i branschen för att bedöma hur företaget ligger till i förhållande till deras konkurrenter. Båda intervjupersonerna framhåller att den cybernetiska styrningen än det styrmedel som företaget arbetar mest med. Budgeten är central i planeringen och är det verktyg som det dagliga arbetet förhåller sig till, samt bygger på nyckeltal. Nyckeltal och budget beskrivs vara nära sammankopplat då nyckeltalen används för att styra verksamheten mot att uppfylla budgeten.

4.3.4 Belöning och kompensation

Företag C använder inga belöningar och kompensationer kopplade till prestation, prestationsmåttn, budget eller liknande. Samtliga anställda har samma typ av förmåner som är generella och erbjuds förutsatt att hotellet har möjlighet ekonomiskt att erbjuda dem. Företaget anordnar några personalevent per år och personalen har både mat- och boendeförmåner samt tillgång till gym och spa. Syftet med förmånerna är att behålla kompetent personal och att skapa trivsel på företaget. Tanken är att en ökad trivsel bland personalen leder till att de utför ett bättre jobb och att gästernas upplevelse av hotellet och personalen blir bättre. Syftet är även att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna locka till sig ny kompetent personal.

Syftet med att inte använda prestationsbaserade belöningar grundar sig främst i två saker. Det första argumentet är svårigheten att mäta prestation till följd av arbetets natur. Alla avdelningar bidrar till gästens upplevelse av service, vilket försvårar en mätning av prestationen på ett rättvist sätt. Det andra argumentet är risken för att gästens upplevelse kan påverkas negativt. I företag C läggs tonvikt på att ge gästerna den bästa servicen. Har personalen incitament att prestera för att gynnas individuellt, är det inte gynnsamt för gästen eller företaget i helhet. Ett exempel som ges

är merförsäljning som blir som en tävling, där prestationsbaserade belöningar kan vara på gästens bekostnad då servicen inte är i fokus.

4.3.5 Administrativ styrning

Ledningen i företag C består av vd och chefer för avdelningarna spa, hotell och restaurang. Under avdelningscheferna finns underchefer som avlastar och bistår dem. Vd:n har möten varannan vecka med avdelningscheferna, som i sin tur har interna möten med respektive avdelning. Syftet med mötena är att öka delaktigheten samt uppdatera och informera hur verksamheten går. Ett ytterligare syfte är enhetlighet och tydlighet. Vart gästen än vänder sig ska den få samma svar på sina frågor genom hela anläggningen. Kommunikation mellan ledning och övrig personal sker löpande vilket motiveras av att nya situationer uppstår, vilket kräver dagligt kommunikation. Över ledningsgruppen i företaget finns koncernchefen som vd:n rapporterar till regelbundet.

Organisationsstrukturen beskrivs som horisontell. Under vd:n finns flera olika avdelningar med egen personalstyrka. I varje avdelning finns en ansvarig som har det yttersta ansvaret, men har underchefer som ansvarar för olika områden inom sin avdelning. Ekonomiska begränsningar återfinns på varje nivå. Både avdelningsansvariga och vd är begränsade uppifrån. Avdelningarna har däremot personalansvar och hanterar personalfrågor. Beslutsfattande i avdelningarna sker vanligtvis av avdelningschefen, men ofta i samråd med andra avdelningschefer och vd. Tydliga gränser är inte riktigt uttalat utöver det ekonomiska och det är ofta erfarenheter och känslan som avgör. Sedan finns det även attestnivåer för exempelvis inköp, som ofta är kopplat till budgeten. Vid osäkerhet förs en diskussion med vd:n. Kommunikation sker både vertikalt och horisontellt muntligen varje dag och via deras portal för tidsstämpling. Samarbetet över avdelningarna beskrivs som tätt då de är beroende av varandra. Beroendet förklaras genom följande exempel: städavdelningen ser till att anläggningen och rummen är rena, utan denna avdelning skulle verksamheten behöva stänga ganska snabbt. Om inga rum är redo till gästerna, spelar det ingen roll om receptionen eller restaurangen fungerar. Förflyttning av personal mellan avdelningar sker efter överenskommelse, men det förekommer sällan. Om en avdelning behöver hjälp rycker personal från andra avdelningar in i mån av tid.

Riktlinjer, direktiv och procedurer i företag C förekommer i olika former. Företaget har en omfattande personalhandbok med värderingar, uppgifter om arbetet, vem man vänder sig till samt den anställdes förmåner och skyldigheter som anställda förväntas följa. Den fungerar bland annat som en introduktion till företagets nyanställda. Handboken innehåller även externa lagar och regler som alla anställda måste följa. Dessa anses viktiga eftersom det finns många lagar som måste följas inom branschen. Riktlinjer gäller uppförandekoder, både gentemot gäster och personal men även ägare. De avser även klädkoder och hygienregler. Syftet med deras riktlinjer, direktiv och procedurer är dels tydlighet, vilket skapar förutsättningar för personalen att känna sig trygga i sin roll. Man vill skapa en viss känsla på hotellet där personalen känner en trygghet. Intervjupersonerna betonar också att man jobbar för att vara tydliga med sina policys och riktlinjer eftersom det är en förutsättning för att kunna kräva att anställda ska följa dem.

5. Analys: Jämförelse av styrmixen i hotellföretag

I detta kapitel jämförs fallen genom att likheter och skillnader identifieras samt analyseras.

5.1 Jämförelse och analys av fallen

Representanter från varje företag fick ställa styrmixens olika styrmedel mot varandra och prioritera dessa utifrån ett helhetsperspektiv genom en fördelning av 100 poäng. Detta för att få en uppfattning om hur styrmedel prioriteras i förhållande till hur de används, för att kvantifiera vad som framfördes i intervjuerna. I nedanstående tabell har företagens ekonomiansvarig prioriterat de olika styrmedlena i styrmixen.

Tabell 2: Sammanställning av företagens prioritering

Typ av styrmedel	Företag A	Företag B	Företag C
<i>Kulturell styrning</i>	20	30	5
<i>Planering</i>	20	5	30
<i>Cybernetisk styrning</i>	25	30	40
<i>Belöning och kompensation</i>	15	5	5
<i>Administrativ styrning</i>	20	30	20
Totalt	100	100	100

5.1.1 Kulturell styrning

Kulturell styrning är ett styrmedel som alla tre företag tillämpar, men hur den tillämpas är både likt och skiljer sig åt. Företag A och B prioriterar denna styrning mycket högre än företag C, se tabell 2. Alla företag har värderingar uttryckt i skrift i fysisk form samt belyser att rekrytering är ett sätt att forma företagskulturen. Företag A och C belyste att personalklädseln också var ett sätt att förmedla företagskulturen. Samtliga företag arbetar även med subkulturer, där de försöker styra interna skillnader mot en mer enhetlig kultur. Alla företagen tycks arbeta med ovanstående styrmedel för att skapa en tydlighet i verksamheten, se tabell 3. Genom att värderingarna finns

uttrycka i skrift, personalklädseln är enhetlig och arbetstagare med liknande värderingar rekryteras, kan företagen öka likformighet i kulturen. Detta kan tolkas vara viktigt för att gästen ska mötas av en känsla som genomsyrar företagets olika avdelningar. Subkulturer kan förklaras existera till följd av att personalen tillhör olika yrkeskategorier i avdelningarna. Det finns en ömsesidig uppfattning att subkulturer och skillnader till viss grad är acceptabelt, men att det måste finnas en enhetlig grund och att man ska arbeta mot samma övergripande mål. Detta kan bero på att avdelningarna skiljer sig åt och det är svårt att etablera en helt homogen kultur, vilket kanske inte nödvändigtvis hade gjort företagen effektivare. Brown (1995) belyser i litteraturen att personalen är en kritisk faktor gällande kvaliteten på hotellprodukten. Företagen i studien ger intryck av att styra en företagskultur med bestämda förväntningar på personalens beteende, både gentemot gästen och kollegor. Detta kan anses vara ett sätt att försöka säkerställa en viss kvalitet av servicen.

Den kulturella styrningen skiljer sig också åt mellan fallen. I företag A försöker man styra företagskulturen genom ett löpande projekt över alla avdelningar, medan i företag B har man ett större fokus på introduktionen för nyanställda och tillhandahåller ett system där personal kan rapportera situationer och avvikelser för att förebygga dispyter, se tabell 3. Företag C lägger mer tonvikt på symboler jämfört med A och B. Varför den kulturella styrningen skiljer sig åt kan bero på flera faktorer. Framförallt är företagen i studien olika. De är inte på något sätt kopplade till varandra förutom att de verkar inom samma bransch. Företag A och B har fler säregna egenskaper i den kulturella styrningen jämfört med företag C, vilket möjligen kan härledas till att de prioriterar styrningen högre och således utövar den i större utsträckning.

Alla företagen jobbar med att styra kulturen genom flera olika styrmedel, vilket illustreras i tabell 3. Anledningen till detta tros vara att kultur är svår att förändra och därmed styra. En svårighet med att styra kulturen är utifrån Alvesson och Sveningsson (2012) att den är trögriklig eftersom människor tenderar att hålla fast vid sina värderingar och uppfattningar som vuxit fram över tid. Således kan det antas att företagen arbetar med att kulturen ska bli genuin och trovärdig genom att kombinera flera olika styrmedel och därmed öka möjligheten att styra kulturen i företaget.

Tabell 3: Hur kulturella styrmedel används i företagen

Kulturell styrning	Företag A	Företag B	Företag C
Nedskrivna värderingar	x	x	x
Projekt över avdelningar	x	n/a	n/a
Rekrytering	x	x	x
Personalklädsel	x	n/a	x
Inredning	x	n/a	x
Flexibilitet mellan avdelningar	x	x	x
Praktik på avdelningar	x	n/a	n/a
Rapporteringssystem	n/a	x	x

x innebär att styrmedlet används, - innebär att styrmedlet uttryckligen inte används, n/a innebär att användning av styrmedlet inte tydligt har framkommit.

5.1.2 Planering

Långsiktig planering och handlingsplanering är sammanslaget under planering och det går därav inte att urskilja exakt vilken vikt respondenten lagt på respektive del vid poängfördelningen i tabell 2. Detta har däremot varit tydligare under intervjuerna vilket gör att en tolkning av vad som ligger bakom poängfördelningen kan göras. Styrning genom långsiktig planering har visat sig skiljas åt mellan de olika fallen men är inte en central del i styrningen i något av företagen. Alla företagen delar uppfattningen om att deras verksamheter präglas av snabba förändringar både på kort och lång sikt. Detta verkar vara anledningen till att det inte läggs stor vikt på den långsiktiga planeringen då risken är stor att omständigheterna hinner ändras innan det är dags att förverkliga planeringen. Det är därmed inte är meningsfullt att göra detaljerade planer på lång sikt. Detta tolkas också vara anledningen till att företag B prioriterar planeringens betydelse för styrningen av företaget som låg. Företag B och C upprättar långsiktig planering på ett övergripande strategiskt plan och båda betonar att den präglas av mycket osäkerhet. Företag B använder den långsiktiga planeringen i större utsträckning än de andra företagen för att styra verksamheten, den berörs varje månad på ledningsmöten och sätter därmed en prägel på dessa möten. Företag C har den mest omfattande långsiktiga planeringen men återkopplar inte till den lika ofta som företag B. Företag A utövar inte långsiktig planering på ett övergripande strategiskt plan utan planerar snarare för enskilda bokningar, se tabell 4.

Det finns ett större fokus på planering av närmsta året och månadsvis i samtliga företag. Säkerheten i handlingsplaneringen är högre jämfört med den långsiktiga planeringen. Den har stor betydelse för styrningen av samtliga företag på kort sikt och värderades högt i tabell 2 av både företag A och C. Detta tros även gälla B, som dock värderade den lågt i tabell 2, men tolkningen av intervjuerna är att handlingsplanering trots allt är en viktig del i styrningen på kort sikt. Att B prioriterade planering lågt tros bero på sammanslagningen av kategorierna, att det är snabba förändringar och att osäkerhet därför påverkar planering. En annan anledning är att handlingsplaneringen är nära kopplad till budget och prestationsmått vilket ingår i cybernetisk styrning som istället prioriterades högt av företag B. Handlingsplanering upprättas i företag A, B och C och upplevs vara ett viktigt styrmedel i företagen och dess avdelningar, se tabell 4. Budgeten utgör ramen för handlingsplaneringen i samtliga företag. Ytterligare något gemensamt är att beläggningsmålet är det prestationsmått som utgör grunden för handlingsplaneringen. För avdelningarna i företagen är schemaläggning en del i handlingsplaneringen som ständigt arbetas med för att anpassas till förändringar i beläggning. Detta beror på att rätt mängd personal påverkar kvaliteten på servicen, samtidigt som personalkostnaden är en hög kostnad. Schemaläggningen är således något som påverkar hur väl verksamheten fungerar vilket tros ligga bakom vikten av handlingsplanering.

Tabell 4: Hur planering används i företagen

Planering	Företag A	Företag B	Företag C
Långsiktig planering på företagsnivå	-	x	x
Långsiktig planering på avdelningsnivå	x	x	x
Handlingsplanering på företagsnivå	x	x	x
Handlingsplanering på avdelningsnivå	x	x	x

x innebär att styrmedlet används, - innebär att styrmedlet uttryckligen inte används, n/a innebär att användning av styrmedlet inte tydligt har framkommit.

5.1.3 Cybernetisk styrning

I samtliga företag prioriteras den cybernetiska styrningen högst, se tabell 2. Budget är ett väletablerat styrmedel i företag B och C, medan det är relativt nytt i företag A. Till skillnad från företag B och C anses budgeten i sig inte vara ett viktigt styrmedel i företag A utan snarare informationsflödet som ger ramar för handlingar och fungerar som en riktlinje. Både finansiella och icke-finansiella prestationsmått/nyckeltal mäts i alla företag där beläggning och kundnöjdhet är två centrala mått, se tabell 5. Varför företagen kontinuerligt mäter dessa mått kan förklaras av att hotellverksamheten centreras kring gästen. En spekulering är att hotellföretag har svårare att konkurrera genom exempelvis priser som tillverkande företag, vilket leder till att kvaliteten på servicen är det mest centrala konkurrensmedlet. Det blir således vanligt att kontinuerligt följa upp beläggning och kundnöjdhet för att upptäcka förbättringsområden.

Mätning av prestationsmått och nyckeltal görs endast på avdelnings- och företagsnivå, förutom i företag B. I företag B sker i enstaka fall mätning på individnivå kopplat till försäljning i restaurangen, se tabell 5. Detta är något unikt i det enskilda fallet, dock är denna mätning inte vanligt förekommande eller kopplat till ett belöningssystem. Varför mätning främst sker på avdelnings- och företagsnivå kan bero på att individuella mätningar möjligen inte är ett etablerat arbetssätt i hotellverksamheter. Kärnverksamheten i hotellen är att leverera service där personalens arbetsuppgifter inte handlar om försäljning med någon provision eller ersättning. Det blir då naturligare att mäta avdelningar och företaget i stort.

Varför den cybernetiska styrningen var högst prioriterad kan bero på flera faktorer. Det kan vara en generell prioritering hos företagen då dessa styrmedel hjälper ledningen att skapa en överskådlig bild av företaget. Budgeten är en form av förväntad utveckling och mätningen av prestationsmått ger en överblick av hur det går för företaget. En spekulering till att dessa styrmedel prioriterades högt är följaktligen att det finns en gemensam uppfattning hos företagen om att det är viktigt att stämma av och utvärdera hur företaget ligger till i utvecklingen mot uppsatta mål.

Tabell 5: Hur cybernetiska styrmedel används i företagen

Cybernetisk styrning	Företag A	Företag B	Företag C
Budget	x	x	x
Budgetprocess med avdelningschefer	x	x	x
Prestationsmätning	x	x	x
Finansiella mått (ex. intäkter och kostnader per rum/gäst, omsättning)	x	x	x
Icke-finansiella mått (ex. beläggingsgrad och kundnöjdhet)	x	x	x
Hybridmått	n/a	n/a	n/a
Jämförande med andra liknande anläggningar	x	n/a	x
Mätning av företagsnivå	x	x	x
Mätning på avdelningsnivå	x	x	x
Mätning på individnivå	-	x	-

x innebär att styrmedlet används, - innebär att styrmedlet uttryckligen inte används, n/a innebär att användning av styrmedlet inte tydligt har framkommit.

5.1.4 Belöning och kompensation

Belöning och kompensation värderas enligt företag A, B och C som minst viktig för att företaget ska prestera effektivt och nå sina mål enligt tabell 2. Detta styrmedel är inte en central del i något av företagen och används i väldigt begränsad utsträckning. Gemensamt för alla företag är att de anordnar personalevents eller erbjuder personalförmåner i form av fri tillgång till eller rabatter på hotellets faciliteter, se tabell 6. Syftet med denna form av belöning och kompensation är bland annat att motivera personalen att utföra ett bättre arbete och attrahera arbetskraft, vilket även överensstämmer med Anthony et al. (2014) beskrivning av funktioner med belöningar och kompensationer.

Frånvaron av finansiella och prestationsbaserade belöningar och kompensationer grundar i att det möjligen inte heller är ett etablerat arbetssätt i hotellverksamheter. Det anses vara svårt att mäta och skilja på prestationer mellan avdelningar och individer, vilket komplicerar upprättandet av ett rättvist system. Ett antagande är att belöningar kopplade till prestationer troligtvis skulle

krocka med värderingar som att alla ska hjälpa varandra och arbeta tillsammans. Likt prestationsmätning hade incitamenten som skapats vid belöning utifrån prestation riskerat påverka gästens upplevelse och servicen då personalen börjar tänka på vad som ger en bonus istället för på vad gästen uppskattar. Något som däremot kan ses som en belöning i samtliga företag är att de som presterar bra kan jobba sig upp i företaget, få nya arbetsuppgifter och högre lön, se tabell 6.

Tabell 6: Hur belöningar och kompensationer används i företagen

Belöning och kompensation	Företag A	Företag B	Företag C
Befordran	x	x	x
Förmåner	x	n/a	x
Vidareutbildning	n/a	x	n/a
Personalevenemang	x	x	x
Finansiella prestationsbaserade belöningar	-	-	-

x innebär att styrmedlet används, - innebär att styrmedlet uttryckligen inte används, n/a innebär att användning av styrmedlet inte tydligt har framkommit.

5.1.5 Administrativ styrning

Ledningsstrukturen skiljer sig åt mellan företagen. Företag B har en markant större ledningsstruktur än företag A och C. Endast företag C tillhör en koncern med systerhotell och koncernledningen har inflytande på företagets styrning, till skillnad från i företag A och B. Samtliga intervjupersoner i studien beskriver företagens organisationsstruktur som horisontell eller bred. Företag B är det enda företaget som har flera stabsfunktioner, vilket kan vara hänförlig till deras storlek. Befogenheter och beslutsfattande är delvis decentraliserat till avdelningscheferna, förutom investeringar och ekonomiska frågor som skiljer sig från den löpande verksamheten. Skillnaderna i strukturen hos företagen antas främst bero på företagens olika storlekar. I företag A och B uttrycks flexibilitet mellan avdelningarna genom utlåning av personal som viktigt och vanligt förekommande, exempelvis under hög- och lågsäsonger. I motsats till företag A och B, kan utlåning av personal ske efter överenskommelse men det förekommer mer sällan i företag C. Varför det skiljer sig kan bero på att flexibilitet över avdelningar i företag A och B anses viktig för att styra kulturen, vilket inte uttrycks i företag C.

Omfattande riktlinjer, direktiv och procedurer återfinns i alla företagen i en fysisk handbok, se tabell 7. I företag A är syftet att skapa en enhetlighet, att personalen uppfattas som professionella samt att kvalitetssäkra genom att rutiner följs. I företag B är syftet att etablera en tydlighet, för att få alla att arbeta mot samma mål. Likt företag B är syftet med riktlinjer, direktiv och procedurer i företag C tydlighet. Företag C belyser även avsikten att skapa förutsättning för personalen att känna sig trygga i sin roll och att tydliga riktlinjer är nödvändigt för att kräva att personalen ska följa dem. Det finns både externa krav i form av lagar och regler, samt interna krav ställda från ledningen i de enskilda företagen. Det kan antas att omfattande riktlinjer, direktiv och procedurer hos samtliga företag är ett försök att standardisera personalens beteende och kvalitetssäkra gästens upplevelse, oavsett vem i personalen de möter. Omfattande riktlinjer, direktiv och procedurer tolkas även grunda sig i att personalomsättningen är hög under högsäsong, då personalen ofta jobbar en kortare tid på företaget. Detta skapar ett behov att snabbt introducera ny personal till företagets rutiner, få dem att vara en del av företaget och att jobba i enlighet med företagets mål.

Tabell 7: Hur administrativ styrning användas i företagen

Administrativ styrning	Företag A	Företag B	Företag C
Nedskrivna riktlinjer, direktiv och procedurer	x	x	x
Samarbete mellan avdelningar	x	x	x
Delegering av befogenheter till avdelningar	x	x	x
Kommunikation horisontellt	x	x	x
Kommunikation vertikalt	x	x	x

x innebär att styrmedlet används, - innebär att styrmedlet uttryckligen inte används, n/a innebär att användning av styrmedlet inte tydligt har framkommit.

6. Analys: Interdependencies i styrmixen

I detta kapitel analyseras interdependencies i företagens styrmix. Interdependencies presenteras per företag, då de är hänförliga till de enskilda företagens ekonomistyrning.

6.1 Interdependencies i företag A

I företag A har författarna kunnat analysera flera kopplingar mellan den kulturella styrningen och andra styrmedel. Den första kopplingen är mellan kulturell styrning och administrativ styrning, där de kompletterar varandra. Företaget styr en kultur (kult.) med prägel på att alla arbetar tillsammans, alla är likvärdiga och alla ska hjälpa till och stötta varandra i arbetet. I organisationsstrukturen (adm.) är det hög grad av horisontell kommunikation och flexibilitet mellan avdelningarna gällande personal, vilket kompletterar den företagskultur som föreligger. Det blir således ett flexibelt arbetssätt i företaget där kulturen praktiseras. Det kulturella projektet med personal från olika avdelningar kan även tolkas komplettera organisationsstrukturen genom att stärka gemenskapen mellan avdelningarna och reducera olikheter och eventuella dysfunktionaliteter. Riktlinjer, direktiv och procedurer (adm.) har också en koppling till företagskulturen. Genom att etablera merförsäljning som en riktlinje eller standardrutin skapar man ett beteende hos personalen att konstant stämma av med gäster om de önskar något mer och kan ge rekommendationer för att förbättra deras upplevelse. Detta beteende blir då en del av kulturen, som redan innan strävade efter att ta hand om gästen. Således har den kulturella styrningen och den administrativa styrningen en kompletterande relation.

Den andra kopplingen är mellan kulturell styrning (kult.) och planering (plan.). Handlingsplaneringen i företag A är relativt kortsiktig där snabbt beslutsfattande är väsentligt. Detta motiveras dels av att deras produkt endast kan säljas i nutid, dels av att nya utmaningar ständigt uppstår. Företagskulturen som avser att styra personalen till att tänka i nya banor och nya idéer kompletterar entreprenördrivet och snabba beslutsfattandet som efterfrågas. Både vd och ekonomiansvarig betonade vikten att styra en företagskultur där personalen trivs och har roligt på jobbet. En faktor som påverkar handlingsplaneringen är hur personalstyrkan ser ut. Genom att skapa en företagskultur som fokuserar på personalens trivsel och tar hänsyn till olika

arbetstempon, kan personalstyrkan stabiliseras och underlätta handlingsplaneringen. Relationen kan därmed anses vara kompletterande.

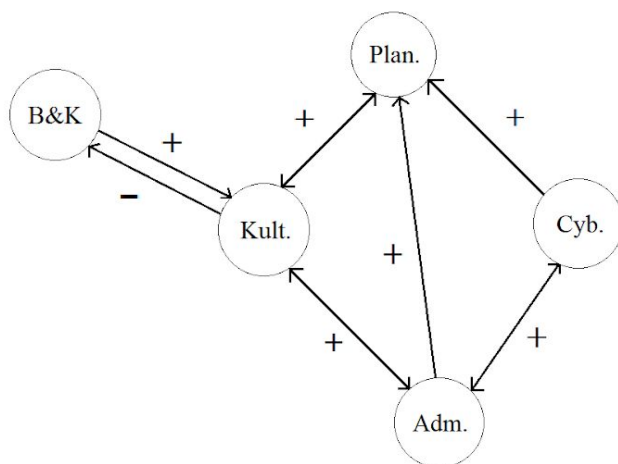
Den tredje kopplingen är mellan kulturell styrning (kult.) och belöning- och kompensationsstyrning (B&K). Personalen förväntas vara drivna med ambitionen att prestera i företagets intresse utan att belöningar ska skapa detta driv. Även nära samarbete mellan både individer och avdelningar gör belöningar och kompensationer svåra att integrera i styrningen. Den kulturella styrningen har då en substitutionell effekt på belöning och kompensation, i denna bemärkelse monetär/finansiell. Företaget har istället personalförmåner som inte är knutna till någon prestation. Beroende på om man anser personalförmåner och sammankomster som personalfester som belöning och kompensationer trots de inte är kopplade till direkta prestationer, kan detta styrmedel också ha en potentiell kompletterande effekt. Denna koppling grundar sig på att syftet med personalförmånerna är att personalen ska veta hur det känns att vara gäst på anläggningen.

Utöver kopplingar till kulturell styrning har relationer mellan andra styrmedel analyserats. Planering och cybernetisk styrning är nära relaterat, mer specifikt handlingsplanering (plan.) och budget (cyb.). Budgeten för året utgör grunden i handlingsplaneringen, där företaget månadsvis följer upp om budgeten har följts allteftersom handlingar utförts. Detta indikerar på att budgeten har en kompletterande effekt på handlingsplaneringen, därav en pil från cybernetisk styrning till planering i figur 1. Den administrativa styrningen påverkar och påverkas av den cybernetiska styrningen. Både ledningsstrukturen och organisationsstrukturen (adm.) är av betydelse vid upprättande samt uppföljning av budgeten (cyb.). Prestationsmätning, också en form av cybernetisk styrning, sker för verksamheten i stort och per avdelning. Mätningen sker utifrån organisationens struktur och styr de olika avdelningarnas löpande verksamhet. Därmed är det en kompletterande relation mellan administrativ styrning och cybernetisk styrning då styrmedel inom båda styrningar påverkar varandra.

Den administrativa styrningen påverkar planeringen på två sätt. Det första är hur delegeringen i organisationsstrukturen (adm.) påverkar planeringen (plan.). Företag A:s avdelningschefer ansvarar för sin avdelning och har stort inflytande vid planering för respektive avdelning, vilket

leder till att processer och planer på både lång och kort sikt kan skilja sig åt mellan olika delar i företaget. Det andra sättet som planering påverkas är genom riktlinjer, direktiv och procedurer. Riktlinjer, direktiv och procedurer förändras kontinuerligt, vilket styr företagets arbete och förhållningssätt. Detta påverkar planeringen, främst handlingsplaneringen då företaget i helhet och avdelningar har nya riktlinjer att ta hänsyn till på kort sikt. Påverkan kan därmed tolkas som ensidig på planering från administrativ styrning.

Figur 2: Illustration över interdependencies i företag A:s ekonomistyrning.



+ innebär kompletterande effekt, - innebär substitutionell effekt. Pilens riktning indikerar på den som blir påverkad. Ensidig pil illustrerar ensidigt beroende och dubbelsidig pil illustrerar ömsesidigt beroende.

6.2 Interdependencies i företag B

I företag B finns det ett ömsesidigt beroende mellan den kulturella styrningen (kult.) och planeringen (plan.) genom flexibelt arbete över avdelningar. Företaget vill ha en kultur där de anställda bland annat är nyfikna och flexibla. Samtidigt behöver företaget jobba flexibelt med personalen över avdelningar då det finns tydliga hög- och lågsäsonger. Genom att främja en kultur med teamwork och nyfikenhet för att testa nya saker gynnar det företagets planering då det blir en självklarhet för anställda att hjälpa till på andra avdelningar. Planeringen påverkas då positivt av att anställda är öppna för nya möjligheter vid snabba förändringar. Kulturen påverkas positivt av att anställda uppmuntras att testa nya arbetsuppgifter, exempelvis arbeta på en annan avdelning.

Mellan kulturell styrning (kult.) och administrativ styrning (adm.) finns det några olika kopplingar. Företagets organisationsstruktur och avstämningsrutiner är faktorer som bidrar till ökad kommunikation i företaget, vilket är något som anses viktigt i företagets kultur för att öka effektiviteten. Genom den strukturen som finns på företaget kan den administrativa styrningen påverka den kulturella styrningen positivt. Organisationsstrukturen hjälper även till att förenkla flexibiliteten över avdelningar, något företaget anser är viktigt för att öka effektiviteten. Detta främjar en kultur där man jobbar tillsammans. Även andra delar av den administrativa styrningen hjälper till att styra kulturen i önskad riktning. Detta genom tydliga riktlinjer, direktiv och procedurer eftersom detta hjälper att skapa en enhetlig kultur och ett enhetligt företag.

Kulturell styrning (kult.) påverkas också positivt av hur företag B använder belöningar och kompensationer (B&K). Belöningarna handlar ofta om personalevent och aktiviteter som gör att de anställda känner en större samhörighet till varandra samt bidrar till ökad trivsel. Säljtävlingar i restaurangen i grupp bidrar till ökat samarbetet som önskas från företaget för att öka effektiviteten. Eftersom belöning genom säljtävlingar sker på gruppnivå bidrar det till det önskade teamworket i företagets kultur.

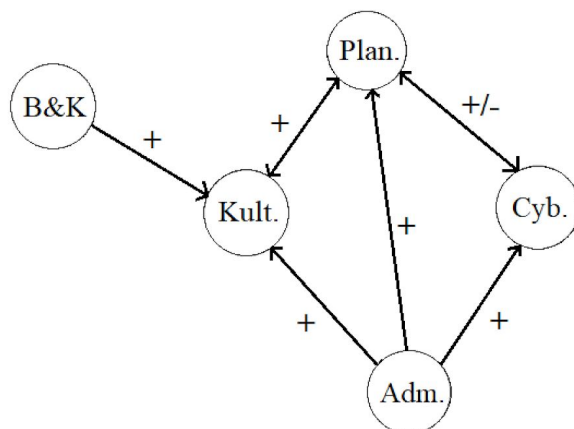
Den cybernetiska styrningen (cyb.) påverkar planeringen (plan.) eftersom budgeten används vid bland annat schemaläggning, som är del av den kortsiktiga planeringen. Grunden i företagets handlingsplanering är budgeten vilket gör att planeringens effektivitet kan påverkas både negativt och positivt av budgeten. Om budgeten stämmer bra överens med verkligheten kan även planeringen bli effektiv. Däremot kan det ge motsatt effekt om budgeten är långt ifrån verkligheten, då blir planeringen mindre effektivt eftersom den ständigt måste ändras, då är budgeten och planeringen substitut. Planeringen påverkar även den cybernetiska styrningen. Långsiktig planering med specifika mål kan ha en effekt på budgeten och de prestationsmål som sätts under perioden som den långsiktiga planen sträcker sig. Därmed är relationen mellan cybernetisk styrning och planering ömsesidig.

Den cybernetiska styrningen (cyb.) påverkas positivt av den administrativa styrningen (adm.). Detta eftersom riktlinjer om ansvarsområden samt rutiner för avstämning med ekonomiansvarig gör att verkligheten inte riskerar att dra iväg från budgeten utan att ekonomiansvarig är medveten

om detta. Vid avstämningar räknas ackumulerade tal ut för att jämföras med budgeten. Utifrån detta kan åtgärder snabbt sättas in för att minska långsiktiga konsekvenser. Även att avdelningschefer har begränsningar ekonomiskt, exempelvis beslut om inköp som inte är rutininköp går via högre beslutsfattande, gör det enklare att hålla koll på var man ligger i budgeten.

Avslutningsvis kompletterar den administrativa styrningen (adm.) planeringen (plan.) då det finns en löpande kontakt mellan avdelningschefer vilket gynnar flexibiliteten i planeringen. Genom företagets användning av administrativ styrning främjas samarbete mellan avdelningar eftersom man har nära kommunikation. Även att ledningsgruppen träffas månadsvis och stämmer av gör att planeringen ständigt kan anpassas efter nya förhållande och bli mer effektiv.

Figur 3: Illustration över interdependencies i företag B:s ekonomistyrning.



+ innebär kompletterande effekt, - innebär substitutionell effekt. Pilens riktning indikerar på den som blir påverkad. Ensidig pil illustrerar ensidigt beroende och dubbelsidig pil illustrerar ömsesidigt beroende.

6.3 Interdependencies i företag C

I företag C är den cybernetiska styrningen central. Då detta styrmedel har en central roll i ekonomistyrningen har flera kopplingar till andra styrmedel kunnat analyseras. Den första kopplingen är mellan cybernetisk styrning (cyb.) och planering (plan.). Denna koppling består av flera delar. Den långsiktiga planeringen innefattar bland annat en preliminär budget över fem år som fungerar som en målsättning och riktlinje för den årliga, mer definitiva och detaljerade budgeten. Således påverkar den långsiktiga planeringen (plan.) budgeten (cyb.) i viss mån.

Handlingsplaneringen, vilken skiljer sig från den långsiktiga planeringen, och är i sin tur relativt bunden till den årliga budgeten. Budgeten inklusive prestationsmått utgör grunden i handlingsplaneringen och påverkar de olika avdelningarnas dagliga arbete. Prestationsmått har en indirekt påverkan på handlingsplaneringen då budgeten är starkt kopplad till prestationsmåten. Den cybernetiska styrningen (cyb.) påverkar även handlingsplaneringen (plan.) genom att sätta förutsättningar och begränsningar samt fungera som en prestationsstandard. Kopplingen mellan cybernetisk styrning och planering är följaktligen i form av ett positivt ömsesidigt beroende.

Den andra kopplingen är mellan cybernetisk styrning (cyb.) och administrativ styrning (adm.). Styrning med budget och prestationsmått är beroende av hur företaget är strukturerat. Avstämning av budget och prestationsmått är hänförlig till organisationsstrukturen, där de olika avdelningar följer budgeten för respektive avdelning och utvärderas utifrån de mått som är mest relevanta och tillämpbara på respektive avdelning. Budgeten för restaurangen är exempelvis inte applicerbar på spaavdelningen eller logiavdelningen. Delegeringen i ledningsstrukturen och organisationsstrukturen påverkar även utformningen av budgeten och ansvarsområden för att uppnå uppsatta prestationsmål. Koncernchefen sätter gränser för budgeten, som vd:n och avdelningscheferna tillsammans ska hålla sig inom. Sedan har vd och avdelningscheferna ansvar för att uppnå budgeten och uppsatta prestationsmål. Kopplingen är således i form av ett ensidigt beroende där den cybernetisk styrningen är beroende av den administrativ styrningen.

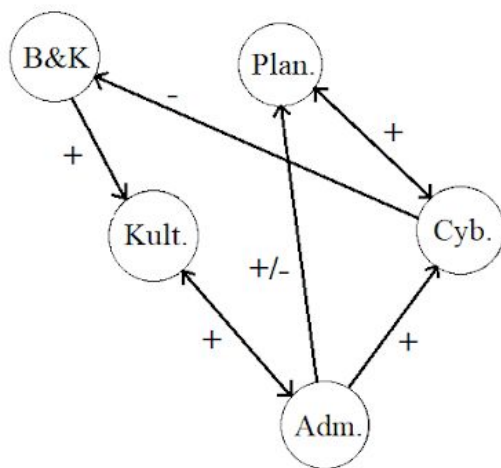
Den tredje kopplingen är mellan cybernetisk styrning och belöning och compensation. Prestationsmätning (cyb.) och prestationsbaserade belöningar (B&K) kan utläsas vara i konflikt. I avdelningar mäts olika prestationsmått och de bidrar med olika prestationer. Belöningar som då baseras på prestationer blir svåra att tilldelas rättvist, samtidigt som det kan krocka med servicetänket då personalen fokuserar på att prestera i syfte att få belöning istället för att ge gästen bra service. Genom att bara styra genom prestationsmätning på avdelnings- och företagsnivå, kan den cybernetiska styrningen uppfattas som ett substitut för belöning och compensation. Företag C använder istället andra typer av belöningar och compensationer i form av personalförmåner. Personalförmånerna (B&K) ges i syfte att skapa trivsel, attrahera och

behålla personal samt förbättra gästernas upplevelse, vilket kompletterar den kulturella styrningen (kult.).

Vidare finns en koppling mellan den kulturella styrningen och den administrativa styrningen. Personalhandboken används både för att sprida företagets värderingar (kult.) och som en guide med nedskrivna riktlinjer, direktiv och procedurer (adm.) som används för att styra nyanställda och befintlig personal. Den kan även tolkas som en symbol, tillsammans med tavlorna i personalutrymmena, som också ämnar att styra och påverka personalens beteende. Interna skillnader i kulturen, det vill säga subkulturer, är inte helt fastställda men kan förklaras av olikheter i personalstyrkan. Kopplingen mellan styrningarna är således i form av ett ömsesidigt kompletterande beroende.

Avslutningsvis har ett sista beroende analyserats. Delegering, ansvar och handlingsområden i organisationsstrukturen (adm.) har ett inflytande i hur handlingsplaneringen (plan.) utformas och utövas. Följaktligen är företag C ett dotterbolag i en koncern tillsammans med andra hotell. De arbetar under en koncernledning, vilket begränsar företaget i ekonomiska aspekter och deras handlingsutrymme i den långsiktiga planeringen. Ledningsstrukturen (adm.) påverkar och styr således den långsiktiga planeringen. Denna koppling kan både vara positiv och negativ, beroende på om det uppstår konflikter eller synergier mellan styrningarna.

Figur 4: Illustration över interdependencies i företag C:s ekonomistyrning.



+ innebär kompletterande effekt, - innebär substitutionell effekt. Pilens riktning indikerar på den som blir påverkad. Ensidig pil illustrerar ensidigt beroende och dubbelsidig pil illustrerar ömsesidigt beroende.

6.4 Sammanfattning och jämförelse av interdependencies

I studiens tre hotellföretag finns det några övergripande likheter i beroenden mellan styrmedel. Gemensamt för alla företag är att den cybernetiska styrningen (cyb.) påverkar planeringen (plan.). En koppling som finns hos alla företag är även mellan administrativ styrning (adm.) och cybernetisk styrning.

Företag A och B är lika i sina kopplingar, däremot finns skillnader i vilka styrmedel som påverkar den administrativa styrningen. I företag A påverkas den administrativa styrningen av kulturell styrning (kult.) och cybernetisk styrning, medan i företag B finns det inget styrmedel som påverkar den administrativa styrningen. Däremot påverkar den administrativa styrningen samma styrmedel i alla företag, vilka är planering, kulturell och cybernetisk. I företag A och B kopplas kulturell styrning till administrativ styrning, planering samt belöning och kompensation (B&K). En skillnad som finns i dessa företagens kopplingar är en substitutionseffekt i företag A från kulturell styrning till belöning och kompensation. I företag C är kopplingarna från kulturell styrning endast två, dessa är administrativ styrning samt belöning och kompensation. Företag C skiljer sig i kopplingarna till belöning och kompensation då styrningen har koppling till både kulturell styrning och cybernetisk styrning. I företag A och B är kopplingen från belöning och kompensation endast till kulturell styrning.

7. Slutsats och diskussion

Nedan presenteras studiens slutsatser. Slutsatserna är baserade på analysen av de resultat som framförts i studien.

Studiens två syften var att studera utformningen och användningen av styrmixen i hotellföretagen samt analysera vilka beroenden som finns mellan styrmedlen i styrmixen. Utifrån studiens syften formulerades två frågeställningar som kommer att besvaras i följande delar.

Hur utformas och används styrmixen i hotellföretag?

I studien kunde författarna utläsa att samtliga fem kategorier av styrmedel i Malmi & Browns (2008) styrmix förekom i alla företagen. Företagens användning av styrmixen är både likt och skiljer sig åt i de olika fallen. Gemensamt i företagen är att den cybernetiska styrningen prioriteras högst och att budgeten är ett vanligt styrmedel för att styra handlingsplaneringen. Brown (1995) framförde i litteraturen att budget var ett värdefullt styrmedel i hotellföretag för att motivera personal att uppfylla företagets mål och fungera som ett kommunikationsverktyg. I exempelvis företag A anses specifikt budgetens informationsflöde vara den viktigaste funktionen i styrmedlet, vilket sammankopplas till Browns (1999) beskrivning av styrmedlet som ett kommunikationsverktyg. En slutsats utifrån att cybernetisk styrning prioriterades högt är att det anses viktigt för hotellföretagen att stämna av och utvärdera hur de ligger till. Detta är troligtvis inte något unikt för hotellbranschen. Malmi och Brown (2008) beskriver exempelvis budget och finansiella prestationsmått som vanligt förekommande hos många företag.

Det råder konsensus att styrning genom belöningar och kompensationer är det minst prioriterade och använda styrmedlet i företagens styrmix. Troligtvis beror detta på intervjupersonernas förklaring att det finns en risk att finansiella belöningar kan krocka med andra styrmedel. Detta eftersom de är svåra att mäta och göra rättvisa, samt kan hamna i fokus vilket eventuellt påverkar gästens service negativt. Denna slutsats kan diskuteras vara vanlig i hotellbranschen då produkten består av service som antas påverkas negativt av individuella incitament. Utöver detta anser företagen att samarbete är viktigt för effektiviteten, vilket inte heller gynnas av individuella

belöningar. Samtliga företag hade istället personalförmåner och personalevent för att öka medarbetartillfredsställelsen och attrahera arbetskraft. Belöning och kompensation kunde implementeras av andra än finansiella anledningar enligt Malmi och Brown (2008), vilket man har observerat i samtliga företag.

Den administrativa styrningen, mer specifikt organisationens struktur, delegering och ansvar används också på liknande sätt i företagen. En spekulering till att avdelningscheferna har stort ansvar och handlingsfrihet är de snabba förändringar som finns i hotellbranschen, vilket skapar ett behov av snabbt agerande. Det är då möjligtvis effektivare att delegera visst beslutsfattande och ansvar till avdelningscheferna. Rutiner för avstämningar är ett sätt för ledningen i företagen att i sin tur kontrollera handlingsfriheten. Den löpande horisontella kommunikationen förklaras av beroendet som finns mellan avdelningarna. I vissa situationer förekommer intensivt samarbete mellan avdelningarna, samtidigt som de är ansvariga för att uppfylla mål var för sig. En intressant synpunkt är att avdelningarna gynnas av framgång på andra avdelningar, men avdelningscheferna bär inget direkt ansvar för det. Vad som underbygger samarbetet kan förklaras av att gästens upplevelse på hotellen består av flera delar och inte någon isolerad.

Styrmixen används också på olika sätt i hotellföretagen. I företag A och B är den kulturella styrningen högt prioriterad, vilket möjligtvis reflekteras i hur de använder styrningen. Projektet över avdelningarna i företag A är ett särdrag i studien. Till skillnad från A och C belyser företag B att hotellprodukten består av en hårdvara och mjukvara likt Nilssons (2016) kategorisering av hårda och mjuka värden. Företag B etablerade tre specifika värderingar som anpassades för varje avdelning, vilket också var ett särdrag i studien. En spekulering till varför företag C inte har några utmärkande delar är för att de inte prioriterar den kulturella styrningen högt och därmed inte utvecklar den i större utsträckning. Även den långsiktiga planeringen skiljer sig åt mellan företagen. Företag A som är ett familjeägt företag upprättar inte långsiktig planering för hela företaget. Däremot är det ett etablerat styrmedel i företag B och C, vilka inte är familjeägda företag. Detta kan förklaras av företagets ägandeform och strategi. Detta stämmer överens med tidigare studier som visat att ägandeform och strategi kan påverka omfattningen av den långsiktiga planeringen (Greve och Dergård, 2017).

Hur är de olika styrmedlena i styrmixen beroende av varandra?

Denna studie visar att interdependencies existerar i samtliga tre hotellföretag. De olika styrmedlena i Malmi och Browns (2008) styrmix har i hotellföretagen olika beroenden mellan varandra. Studien visar vidare att antalet interdependencies kopplat till de olika styrmedlen skiljer i antal. Däremot har denna studie inte funnit några självständiga styrmedel, vilket Bedford, Malmi och Sandelin (2016) menar kan existera i styrmixen. Utifrån undersökta hotellföretag går studiens slutsatserna snarare i linje med Rotch (1993).

Ett mönster i studiens interdependencies är att desto högre ett styrmedel prioriteras och anses vara centralt, desto fler kopplingar har det till andra styrmedel. Kulturell styrning var mindre prioriterad i företag C och hade färre kopplingar till andra styrmedel jämfört med i företag A och B, som prioriterade kulturell styrning högre. Det kan även utläsas att samtliga företag prioriterar belöning och kompensation lågt samt att detta styrmedel har färre kopplingar till andra styrmedel. Detta mönster är i linje med att centrala styrmedel är viktiga att urskilja då de förmodas vara mer sammankopplade med varandra vilket Bedford, Malmi och Sandelin (2016) poängterar i sin studie. Utifrån detta bör företag fokusera på centrala styrmedel för att säkerställa att de har ett positivt inflytande på andra styrmedel.

Få substitutionella beroenden identifierades i studien. Negativa beroenden ansågs svåra att identifiera då författarna undersökte företagen utifrån en tidpunkt. Observationen av substitutionella beroende hade möjligtvis utvidgats om ekonomistyrningen studerats över en längre period. Något som identifierades var dock att finansiella och prestationsbaserade belöningar eller kompensationer eventuellt kan ge ett negativt inflytande på andra styrmedel. Denna substitutionella effekt var företagen medvetna om och användes därmed i väldigt begränsad utsträckning eller inte alls.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att ett flertal interdependencies finns i de studerade hotellföretagens ekonomistyrning. De mer centrala styrmedel har fler kopplingar till andra styrmedel än de mindre centrala. I denna studie är det främst cybernetisk, kulturell och administrativ styrning som har en central roll i hotellföretagens ekonomistyrning.

8. Avslutning

I detta kapitel framförs begränsningar med studien, följt av studiens bidrag till forskningen. Därefter presenteras möjligheter för framtida forskning inom studiens forskningsområde.

8.1 Begränsningar med studien

Studien har ett par identifierade begränsningar. Författarna valde att studera hotellföretag med avdelningar som logi, spa, restaurang och träning. I hotellbranschen finns fler företag än de som passar i studiens urval, exempelvis hotell i storstäder där logi och eventuell restaurang är de mest centrala eller de enda avdelningarna. Studier med en sådan empirisk kontext hade sannolikt gett andra resultat, analyser och slutsatser.

Denna studiens empiriska datainsamling är uppbyggd utifrån Malmi och Browns (2008) ramverk om styrmixen. En kritik till att studera ekonomistyrning utifrån styrmixsynsättet är att den anses vara för aggregerad (Grabner & Moers, 2013). Detta kan försvåra en analys av interdependencies mellan olika styrmedel då det är lätt att se över mindre företeelser. Tolkningen av ramverket kan också variera då styrmixen är omfattande och komplex. Det var en utmaning för författarna att samla den empiriska datainformation och återge det i studien på ett läsbart och förståeligt sätt.

En ytterligare begränsning var antalet intervjuer med företagen. Fler intervjuer hade troligtvis gett en mer nyanserad bild av företagets ekonomistyrning, då man hade samlat information från anställda i flera olika roller i företaget. Författarna har dock förståelse för att företagets möjlighet att delta i fler intervjuer var begränsad under studiens genomförandeperiod.

8.2 Studiens bidrag

Denna studie bidrar till litteraturen på tre sätt. Studien bidrar till forskning om ekonomistyrning i hotellföretag genom att studera hur styrmixen utformas och används i tre företag i hotellbranschen. Studien bidrar även till användningen av Malmi och Browns (2008) styrmix som föreställningsram, som återfinns i både Nilsson och Olve (2018) och Greve och Dergård (2017). Detta genom att den empiriska datainsamlingen utformades efter deras styrmix.

Avslutningsvis bidrar studien till den växande forskningen om interdependencies utifrån ett helhetsperspektiv, där bland annat Sandelin (2008) och Friis, Hansen och Vámosi (2015) tidigare har tillfört genom sina fallstudier.

8.3 Framtida vidare forskning

Studien visar att företagskulturen är en relativt central del i två av de tre studerade hotellföretagen, dock är företagen i denna studie endast verksamma i Sverige. För att få ytterligare kunskap om den kulturella styrningens roll är studier på hotellföretag i andra delar av världen relevant. En annan relevant studie hade varit att undersöka hotellföretag som tillämpar finansiella och/eller prestationsbaserade belöningar i större utsträckning än företagen i denna studie. Detta i syfte att urskilja vilken påverkan det har på utformningen och användningen av styrmixens olika styrmedel samt vilka beroenden den kan ha till andra styrmedel. Även studier om styrmixen och interdependencies i företag i andra tjänstebranscher hade varit intressant för att kunna identifiera eventuella mönster.

Under intervjuer med intervjupersonerna gick det inte att undgå att branschen drabbats hårt och förändrats till följd av Covid-19-pandemin. Vid undersökning av hotellföretag är det därför relevant att inkludera vilka förändringar som skett i ekonomistyrningen på grund av pandemin. Detta är något som troligtvis kommer vara av fortsatt intresse och kan tänkas ha en påverkan på företagen i branschen under flera år.

Framtida studier om interdependencies i styrmixen kan utvecklas genom att intervjua ett större antal anställda i företagen och under en längre period. Genom att intervjua fler anställda som upplever styrningen kan möjligtvis fler negativa aspekter lyftas upp som inte upplevs av de som utformar styrmixen. En spekulation från författarna är att fler substitutionella beroenden kan identifieras på detta sätt.

Referenslista

Abo-Murad, M. & AL-Khrabsheh, A. (2019) Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry. *Academy of Strategic Management Journal*. 18(2), 1-14. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*. 29(3-4), 423-444. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 17 november 2020]

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012) *Organisationer, ledning och processer*. Andra upplagan. Lund, Studentlitteratur AB

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartman, F., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014) *Management Control Systems*. First European Edition. Berkshire, McGraw-Hill Education

Auzair, S. (2011) The effect of business strategy and external environment on management control systems: a study of Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (13), 236-244. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Bedford, D. S., Malmi, T. (2015) Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*. 27, 2-26. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 18 november 2020]

Bedford, D. S., Malmi, T., Sandelin, M. (2016) Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*. 51, 12-28. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 18 november 2020]

Brignall, S. & Ballantine, J. (1996) Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*. 7(1), 6-31. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 11 november 2020]

Brown, K. (1995) Management control in the hospitality industry: behavioural implications. I: Harris, P. J. (red.) *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*. Butterworth-Heinemann, Oxford. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 17 december 2020]

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Tredje upplagan. Stockholm, Liber AB

Carver, C. S., Scheier, M. F. (2012) Cybernetic Control Processes and the Self-Regulation of Behavior in: Ryan, R. M. (red) *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford, Oxford Unity Press.

Chaudhry, S. (2020) Understanding change enablers in service organizations: A contingency theory perspective. *South Asian Journal of Management*. 27(2), 54-83. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 26 november 2020]

Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. 28, 127-168. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 9 november 2020]

Fauzi, H., Hussain, M. M, Mahoney, L. S. (2011) Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. 6(2), 62-83. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 9 november 2020]

Fisher, J. G. (1998) Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*. 10, 47-64. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 10 november 2020]

Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. 8(2/3), 35–50. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 17 november 2020]

Friis, I., Hansen, A., Vámosi, T. (2014) On the Effectiveness of Incentive Pay: Exploring Complementarities and Substitution between Management Control System Elements in a Manufacturing Firm. *European Accounting Review*. 24(2), 241-276. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com> [Hämtad 18 november 2020]

Grabner, I. & Moers, F. (2013) Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*. 38, 407-419. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2020]

Green, S. G & Welsh, M. A. (1988) Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review*. 13 (2), 287-301. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 16 november 2020]

Greve, J. (2014) *Ekonomistyrning principer och praxis*. Andra upplagan. Lund, Studentlitteratur.

Greve, J. & Dergård, J. (2017) *Hur styrs svenska företag?* Första upplagan. Lund, Studentlitteratur AB.

Gyllberg, H. & Svensson, L. (2002) *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem - en studie av medelstora företag.* Lund, Lund Business Press

Haktanir, M. & Harris, P. (2005) Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 17(1), 39-50. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 26 november 2020]

Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. & Amabile, T. M. (2015) Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management.* Organizational Behavior, 11. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 16 november 2020]

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998) Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research.* 10, 205-238. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 16 november 2020]

Jamil, C. Z. M. & Mohamed, R. (2013) The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance.* 4(4), 202-208. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Kang, J. S., Chiang, C. F, Huangthanapan, K. & Downing, S. (2015) Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management.* 48, 124-134. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Kasim, N. A. A. & Minai, B. (2009) Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Economics and Management.* 3(2), 297-316. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Lai, I. K. W. & Wong, J. W. C. (2020) Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 32(10), 3135-3156. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Langfield-Smith, K. (2006) A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. *Handbooks of Management Accounting Research.* 2, 753-783. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 16 november 2020]

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19, 297-300. Tillgänglig via: LUBsearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2020]

Nilsson, J. H. (2016) *Hotellens och krogarnas framväxt: Ett kulturgeografiskt perspektiv*. Repro, Örebro universitet. Tillgänglig via: https://www.ism.lu.se/sites/ism.lu.se/files/j_h_nilsson_hotellens_och_krogarnas_framvaxt.pdf

Nilsson, F. & Olve, N. (2018) *Det här är ekonomistyrning*. Första upplagan. Lund, Studentlitteratur AB.

Otoo, F. N. K. & Mishra, M. (2018) Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance. *European Journal of Training and Development*. 42(7/8), 435-454. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Phillips, P. & Louvieris, P. (2005) Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*. 44(2), 201-211. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Poulston, J. (2008) Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(4), 412-427. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 17 december 2020]

Rotch, W. (1993) Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence. *British Journal of Management*. 4, 191-203. Tillgänglig via: Scopus: <https://www-scopus-com.ludwig.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2020]

Sandelin, M. (2008) Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*. 19(4), 324-343. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 18 november 2020]

SCB (2017) *Unik tillväxt när Sverige gick från jordbruk till tjänster*. Publicerad 26 april 2017
Tillgänglig via: <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Unik-tillvaxt-nar-Sverige-gick-fran-jordbruk-till-tjanster/>

Stieglitz, N. & Heine, K. (2007) Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm. *Strategic management journal*. 28(1), 1-15. Tillgänglig via: Google Scholar: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 18 november 2020]

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguide för kandidatuppsats som undersöker ekonomistyrning och eventuella beroende mellan olika styrmedel. Med styrmedel syftar vi till de verktyg som används för att utöva ekonomistyrning, exempelvis budget. Styrmedel kan ha en positiv och/eller negativ påverkan på effektiviteten av ett annat styrmedel. Syftet med intervjun är att få en inblick i ekonomistyrningen hos er och få förståelse för hur styrmedel i er ekonomistyrning påverkar varandra. Frågorna i formuläret kan kompletteras med följdfrågor under intervjun.

I studien utgår vi från "normala" förhållande och försöker frånsa förändringar som skett till följd av rådande pandemi.

Inledande frågor

- Berätta lite om företaget du jobbar på.
- Vad är din roll i företaget och hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

Kulturell styrning

Syftar till att påverka anställdas beteende genom värderingar, normer, föreställningar mm, vilket formar företagskulturen.

- Vad för slags företagskultur vill ni skapa och hur arbetar ni för att forma en sådan kultur? (ex spridning, rekrytering, utbildning, kommunicering)
- Tycker du kulturell styrning är av betydelse för hur företaget ska nå sina mål och prestera effektivt?

Planering

Långsiktig planering: Innebär uppsättning av mål och handlingar som ska åstadkommas på längre sikt (vanligtvis längre än 12 månader). Även kallat strategisk planering.

- Vilka kvalitativa/kvantitativa aspekter tar ni hänsyn till i er långsiktplanering?
- Hur ofta följer ni upp den långsiktiga planeringen?
- Om ni reviderar den långsiktiga planeringen, (vilka faktorer kan det då bero på?)

Handlingsplanering: Innebär uppsättning av mål och handlingar som ska uppnås under den närmaste tidsperioden, vanligtvis inom 12 månader. Även kallat kortsiktig planering.

- Vilka kvalitativa/kvantitativa aspekter tar ni hänsyn till i er handlingsplanering?
- Hur ofta följer ni upp handlingsplaneringen?

- Om ni reviderar handlingsplaneringen, vilka faktorer kan det då bero på?
- Tycker du att planering är av betydelse för hur företaget ska nå sina mål och prestera effektivt?

Cybernetisk styrning

Budget: En verksamhetsplan som uttrycks i finansiella termer med en förmåga att sammanväva olika delar i organisationen till en omfattande plan.

- Hur ser budgetprocessen ut? C1 C2 rörlig fats
- Hur används budgeten i ert företag?
- Vilka kvalitativa/kvantitativa aspekter tar ni hänsyn till vid budgetering?

Prestationsmått: Finansiella mått, icke-finansiella mått och kombination av finansiella och icke-finansiella.

- Vilka prestationsmått använder ni och varför?
- Används de för individer/enheter/organisationen i helhet?
- Hur viktiga är prestationsmåten när ni utvärderar verksamheten?
- Hur sker utvärderingen? (hur ofta, påföljder vid avvikelser etc.)
- Tycker du att budget och prestationsmått är av betydelse för hur företaget ska nå sina mål och prestera effektivt?

Belöning och kompensation

Belöning och kompensation kan styra individer och grupper till att bete sig på ett önskvärt sätt.

- Vilka belöningar/kompensationer använder ni er av?
- Vad är syftet med belöningar i ert företag?
- Vad är belöningarna beroende av? (finansiella mått, prestationer etc)
- Tycker du att belöning och kompensationer är av betydelse för hur företaget ska nå sina mål och prestera effektivt?

Administrativ styrning

Syftar till att organisera, övervaka och utvärdera individers och gruppers beteende. Utövas för att specificera önskvärt beteende och definiera ansvarsområden.

Ledningsstruktur: Sammansättning, formella befogenheter, ansvarsområden, planer mm.

- Hur ser ledningsstrukturen ut?
- Hur ofta kommunicerar ledningen med underordnade och då i vilket syfte?

Organisationsstruktur: Vertikal och horisontell struktur, (de)centralisering, hierarki, specialisering mm.

- Hur ser organisationsstrukturen ut?

Riktlinjer, direktiv och procedurer: Förmedlar förväntat beteende och definierar processer.

- Regler, standardrutiner, handlingsbegränsningar, ansvar mm.
- Har ni riktlinjer, direktiv och procedurer som medarbetare måste följa?

- Tycker du att administrativ styrning är av betydelse för hur företaget ska nå sina mål och prestera effektivt?

Avslutande frågor

- Vilket styrmedel anser du är viktigast eller påverkar företaget mest i ekonomistyrningen?
- Finns det några relationer mellan olika styrmedel?
- Påverkas de olika delarna i ekonomistyrningen av förändringar i andra delar?
- Finns det något Du tycker är viktigt att få med som vi inte tagit upp i frågorna?
- Nedan finns en tabell. Vänligen fördela 100 poäng mellan de olika styrningarna utifrån hur stor vikt som läggs på respektive styrning.

1. Kulturell styrning (värderingar, symboler, subkulturer)
2. Planering (långsiktig planering, handlingsplanering)
3. Cybernetisk styrning (budget, perstationsmått)
4. Belöning och kompensation (individuell/grupp, ekonomisk/icke-ekonomisk)
5. Administrativ styrning (ledningsstruktur, organisationsstruktur, riktlinjer etc.)

1. Kulturell styrning	
2. Planering	
3. Cybernetisk styrning	
4. Belöning och kompensation	
5. Administrativ styrning	
Totalt	100