



HÖGSKOLAN  
TROLLHÄTTAN · UDDEVALLA

Institutionen för arbete, ekonomi och hälsa  
Avdelningen för företagsekonomi och affärsjuridik

# *Det Balanserade Styrkortet*

## *Quality Hotel 11*

### The Balanced Scorecard Quality Hotel 11

Examensarbete i redovisning, fördjupningsnivå 1  
Marie-Louise Andersson  
Elisabeth Stein

Handledare: Eva Johansson

HT-2002

## FÖRORD

Nu är det ledigt! Nu kan ni studenter som har slängt arga blickar på oss de senaste två månaderna få tillgång till det grupprum i biblioteket som vi har ockuperat under arbetet med rapporten. Det känns nästan som att vi borde räknas som en del av bibliotekets inventarier...

Denna period har varit den mest givande perioden under våra studier vid Högskolan Trollhättan/Uddevalla. Det har varit mycket intressant och lärorikt att självständigt få sammanställa en rapport av denna omfattning. Det finns dock ett antal personer som har hjälpt oss på vägen och gjort rapporten genomförbar.

Först och främst vill vi tacka respondenterna på Quality Hotel 11 för ett mycket trevligt och positivt bemötande och för att ni deltog i vår undersökning.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Eva Johansson, för alla synpunkter och goda råd du har givit oss under arbetets gång.

Slutligen vill vi också tacka personalen i biblioteket för att ni har hjälpt oss ta fram relevant litteratur och för att ni har tagit er tid för oss och svarat på våra dumma frågor...

Uddevalla 2002-12-20

Marie-Louise Andersson

Elisabeth Stein

## SAMMANFATTNING

Från att tidigare använt sig av traditionell ekonomistyrning har företag börjat söka efter nya och kompletterande styrmodeller. Litteratur och undervisning inom området domineras dock fortfarande av den traditionella, formella ekonomistyrningen. Vi fann det därför intressant att undersöka ett mer informellt styrsystem och fastnade för modellen, det balanserade styrkortet.

Det balanserade styrkortet är en styrmodell som har utvecklats för att fylla de behov som finns för alternativa och kompletterande styrmodeller. Upphovsmännen till det balanserade styrkortet, Robert S. Kaplan och David P. Norton, menar att de traditionella måttens starka finansiella fokus inte är tillfredsställande eftersom de uppmuntrar till kortsiktigt tänkande och hindrar organisationer från att skapa framtida ekonomiskt värde. Det balanserade styrkortet blev lösningen på detta problem då det ger företaget möjlighet att tänka mer långsiktigt. Utifrån företagets vision och strategi tas områden fram som är av stor betydelse för om företaget ska lyckas. Dessa områden benämns perspektiv och kan förutom det finansiella, exempelvis vara kund och medarbetare. Inom dessa perspektiv tas strategiska mål, framgångsfaktorer och mått fram, vilket gör att de finansiella nyckeltalen kompletteras med ickefinansiella. Denna fokusering på olika perspektiv ger företaget även möjlighet att bredda tidsperspektivet. Istället för traditionell fokusering på dåtid, kan företaget även se till nutid och framtid och på så sätt bli mer konkurrenskraftigt. Detta helhetstänkande som modellen kan ge upphov till bidrar till en mer rättvisande bild av företaget.

Syftet med vår rapport är att utarbeta ett förslag till ett balanserat styrkort för ett specifikt företag, nämligen Quality Hotel 11. Anledningen till att vi har valt ett hotell som fallföretag är att det är ett typiskt tjänsteföretag. I tjänsteföretag är personalen den viktigaste resursen och i denna typ av företag anses ofta den traditionella styrningen vara bristfällig, då den inte tar hänsyn till medarbetarna och inte heller sätter kunden i fokus.

Förslaget på ett balanserat styrkort som vi har utarbetat för Quality Hotel 11 bygger på sex olika steg. Vi har i dessa olika steg tagit fram strategiska mål, framgångsfaktorer och mått för de olika perspektiven som vi ansåg vara de mest relevanta för Quality Hotel 11. Rapportens syfte är också att föra ett resonemang kring hotellets möjligheter med styrkortet. Vi har i rapporten redogjort för vissa förutsättningar som är viktiga för att konceptet med det

balanserade styrkortet ska bli lyckat. Vi har sedan fört ett resonemang kring Quality Hotel 11:s förutsättningar och vår förhoppning är att ledningen på hotellet diskuterar igenom de synpunkter och slutsatser vi har kommit fram till. Vi hoppas också att vårt förslag kan ligga till grund för ett eventuellt införande av det balanserade styrkortet på Quality Hotel 11.

## **SUMMARY**

Companies have throughout the years, been using a traditional system for controlling their organisation. Today, however, has a need for a more accurate and alternative model been in the spot-light. In contrast to traditional systems, there are not much litterature written about new alternative models. For this purpose, we thought it would be interesting to learn more about them and have therefor decided to do a research about the Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard is a model which is created by Robert S. Kaplan and David P. Norton, in order to help the companies to control the organisation in the fields of their vision and strategy. The traditional system has been criticized for only focusing on the financial part of the company and the Balanced Scorecard is, instead, a long-term model which deals with all the important areas in the company. Except the financial part, it also deals with other areas, such as customers and employees.

The aim of our report is, for one thing, to give a suggestion of a Balanced Scorecard for Quality Hotel 11. The main reason for choosing a hotel for this purpose, is because hotels deals with service, and in this kind of companies the employees often are the most important resource. By using the Balanced Scorecard the company get the opportunity to focus on their employees, besides the financial part. The second aim of this report, is to find out about Quality Hotel 11 and their possibilities for using the Balanced Scorecard as a model. We want to find out if the hotel has the right conditions that are necessary for using the Balanced Scorecard in their organisation.

To conclude with, we hope that our suggestion of a Balanced Scorecard will be an inspiration for introducing the model to Quality Hotel 11.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>2</b>
1.1 BAKGRUND	2
1.2 PROBLEMMOMRÅDE	4
1.2.1 Problemformulering	6
1.3 SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNING	6
1.5 MÅLGRUPP	6
1.6 DISPOSITION	7
<b>2. METOD</b>	<b>7</b>
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
2.1 ARBETSMODELL	8
2.2 EXPLORATIV STUDIE	9
2.3 FALLSTUDIE	10
2.4 KVALITATIVA INTERVJUER	10
2.4.1 Kvalitativa intervjuer på Quality Hotel 11	11
2.5 KVALITATIV METOD	11
2.6 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRKÄLLOR	12
2.7 LITTERATURSÖKNING	12
<b>3. TEORI</b>	<b>14</b>
3.1 TRADITIONELL EKONOMISTYRNING	14
3.2 DET BALANSERADE STYRKORTET	15
3.2.1 De fyra perspektiven	16
3.2.1.1 Finansiella perspektivet	17
3.2.1.2 Kundperspektivet	18
3.2.1.3 Processperspektivet	18
3.2.1.4 Lärandeperspektivet	19
3.2.2 Orsak-verkan samband	20
3.2.3 Processen kring det balanserade styrkortet	22
3.2.3.1 Översättning av vision och strategi	23
3.2.3.2 Kommunikation och länkning	23
3.2.3.3 Affärsplanering	23
3.2.3.4 Strategisk återkoppling	24
3.2.4 Uppbyggnad av det balanserade styrkortet	24
3.2.5 Förutsättningar för ett lyckat koncept	28
3.2.5.1 Viktigt att strategin och visionen är väl genomtänkt	28
3.2.5.2 Betydelsen av att få med sig personalen	29
3.2.5.3 Få, relevanta och genomtänkta mått	29
<b>4. EMPIRI</b>	<b>31</b>
4.1 BAKGRUND	31
4.2 VISION OCH AFFÄRSIDÉ	32
4.3 PRODUKTUTBUD	33
4.3.1 Produktutveckling	34
4.4 ORGANISATION	35
4.5 PERSONAL	37
4.5.1 Information	38
4.5.2 Utbildning	39
4.5.3 Företagskultur	39
4.6 KUNDER	40
4.7 EKONOMISTYRNING	42
4.8 KONKURRENTER	42
<b>5. ANALYS</b>	<b>44</b>
5.1 UTFORMNING AV DET BALANSERADE STYRKORTET FÖR HOTEL 11	44
5.1.1 Definiera branschen, dess utveckling och Hotel 11:s roll	45
5.1.2 Fastställ/stäm av Hotel 11:s vision	45

5.1.3	Bryt ner Hotel 11:s affärsidé och fastställ perspektiv	45
5.1.4	Formulera de strategiska målen för de valda perspektiven	47
5.1.5	Identifiera kritiska framgångsfaktorer och orsak-verkan samband	49
5.1.6	Utveckla mått	52
5.2	HOTEL 11:S FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT LYCKAT KONCEPT	55
5.2.1	Vision, affärsidé och strategier	55
5.2.2	Ledarskap och personal	56
5.2.3	Mått	56
<b>6.</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>58</b>
6.1	VAD KAN DET BALANSERADE STYRKORTET TILLFÖRA HOTEL 11	58
6.2	DET BALANSERADE STYRKORTET FÖR HOTEL 11	59
6.3	REKOMMENDATIONER TILL FORTSATT ARBETE MED STYRKORTET	61
6.4	SYNPUNKTER PÅ EGET ARBETE	61
6.4.1	Antal intervjuer	62
6.4.2	Aktuell och internationell litteratur	62
6.5	FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER	63
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>64</b>

## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1	Koppling vision – balanserat styrkort	5
Figur 2.1	Arbetsmodell	9
Figur 3.1	Det balanserade styrkortets fyra perspektiv	17
Figur 3.2	Värdekedjan	19
Figur 3.3	Orsak-verkan samband	21
Figur 3.4	Processen kring det balanserade styrkortet	22
Figur 4.1	Choiceschema	32
Figur 4.2	Organisationsschema på Hotel 11	36
Figur 5.1	Orsak-verkan samband för Hotel 11	52
Figur 6.1	Det balanserade styrkortet på Hotel 11	60

## BILAGOR

Bilaga 1	Intervjuguide
----------	---------------

## 1. INLEDNING

*I detta inledande kapitel ges först en beskrivning av bakgrunden till ämnesvalet. Sedan förs en diskussion kring problemområdet, vilken smalnar av och mynnar ut i rapportens syfte. Detta följs av avgränsningar och en beskrivning av rapportens målgrupp. Slutligen visas en bild över rapportens fortsatta disposition.*

Att styra och leda organisationer blir allt viktigare och ägnas allt större intresse. Traditionella metoder för att styra företag och organisationer har börjat ifrågasättas och intresset för nya styrmodeller har därför ökat under de senaste åren. Anledningen till detta är att förutsättningarna för att driva företag kraftigt har förändrats. Det tidigare industrisamhället har idag blivit ett tjänstesamhälle, med ökad produktion och konsumtion av tjänster. Förändringar i omvärlden, t.ex. ökad internationell konkurrens och snabb teknisk utveckling, ställer samtidigt krav på förändringar i företagets verksamhetsstyrning (Hallgärde, Johansson 1999).

### 1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning har traditionellt sett varit inriktad på styrning mot ekonomiska mål. Med denna typ av styrning sätts verksamhetens produktivitet och effektivitet i centrum. Det kan då uppstå en övertro till kvantitativ information, vilket leder till att medarbetare och kunder glöms bort. Problem uppkommer särskilt i tjänsteföretag, där den hårda informationen inte anses ge tillräckligt underlag för beslutsfattande. Den hårda, kvantitativa informationen värderas ofta högt i organisationen, men den behöver kompletteras med en förståelse för att det finns olika subjektiva bedömningar hos medarbetarna i verksamheten. Tjänsteföretag, där personalen är en viktig resurs, är i allra högsta grad beroende av de enskilda medarbetarnas beteende och prestationer. Detta gör att det är viktigt att skapa en balans mellan den formella och den informella styrningen (Hallgärde, Johansson 1999). Det är också viktigt att skapa en modell som alla i organisationen begriper och kan ta del av. Traditionell styrning anses ofta vara svårbegriplig. Ord som räntabilitet på eget kapital och soliditet måste översättas till medarbetarnas dagliga verklighet. De anställda som utför jobbet måste få ett språk som de begriper, som inte bara ledningen förstår (Wennberg 1996).

För att företagen ska kunna utvecklas och överleva på ett tillfredsställande sätt och uppnå långsiktiga ekonomiska resultat bör det, utifrån ovanstående resonemang, finnas nya och mer anpassade verktyg att styra verksamheten med. Dessa verktyg ska kunna ta hänsyn till fler



signaler än de rent finansiella. Detta är viktigt eftersom det i dagens konkurrensutsatta samhälle finns en mängd olika faktorer som påverkar företagets förmåga att bli framgångsrikt. För att företaget ska kunna uppnå långsiktig lönsamhet krävs det bl. a. att de anställda är tillfredsställda så att de levererar produkten till kunden på ett bra sätt. Det krävs vidare att företagets kunder är tillfredsställda. Detta innebär att kundens upplevelse av tjänsten måste motsvara de förväntningar som kunden har på tjänsten. Med detta som utgångspunkt är det viktigt att företaget strävar efter att få en balans mellan finansiella och ickefinansiella aspekter. Detta kan dock medföra problem då kvalitativa aspekter kan vara svåra att mäta då de rör människors beteende och attityder (Olve, Roy & Wetter 1999).

En styrmodell, som anses ta hänsyn till fler faktorer än vad den traditionella ekonomistyrningen gör, är the Balanced Scorecard. Den svenska beteckningen för the Balanced Scorecard är det balanserade styrkortet, vilken vi fortsättningsvis kommer att använda oss av i rapporten. När vi resonerar kring the Balanced Scorecard som modell kommer vi dock att använda oss av den engelska benämningen. Metoden utvecklades av Kaplan och Norton och presenterades första gången år 1992 i Harvard Business Review. Modellen ger företaget möjlighet att få balans mellan kort- och långsiktigt tänkande då den utgår från företagets långsiktiga målsättning, vision och affärsidé. Dessa översätts i mer generella termer till lägre nivåer som bolag, affärsenhet, avdelning, grupp och individ. Tanken är att medarbetarna i organisationen ska lotsas mot den övergripande visionen och modellen ska på så sätt bidra till att samtliga inom företaget arbetar i samma riktning. Detta gör att det operativa arbetet kan kopplas samman med den strategiska planeringen. Enligt Kaplan och Norton (1999) ska inte det balanserade styrkortet vara en ersättning för andra finansiella mått, utan ett komplement som ger en förklaring till det finansiella resultatet. Styrkortets roll är att lyfta fram det som är mest väsentligt att vårda. Konceptet ger företaget möjlighet att fokusera på olika områden i verksamheten. Dessa olika områden benämns i modellen som perspektiv. I sin grundmodell förespråkar Kaplan och Norton fyra perspektiv; nämligen det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och lärandeperspektivet. Dessa perspektiv är kopplade till olika tidperioder (Kaplan, Norton 1999).

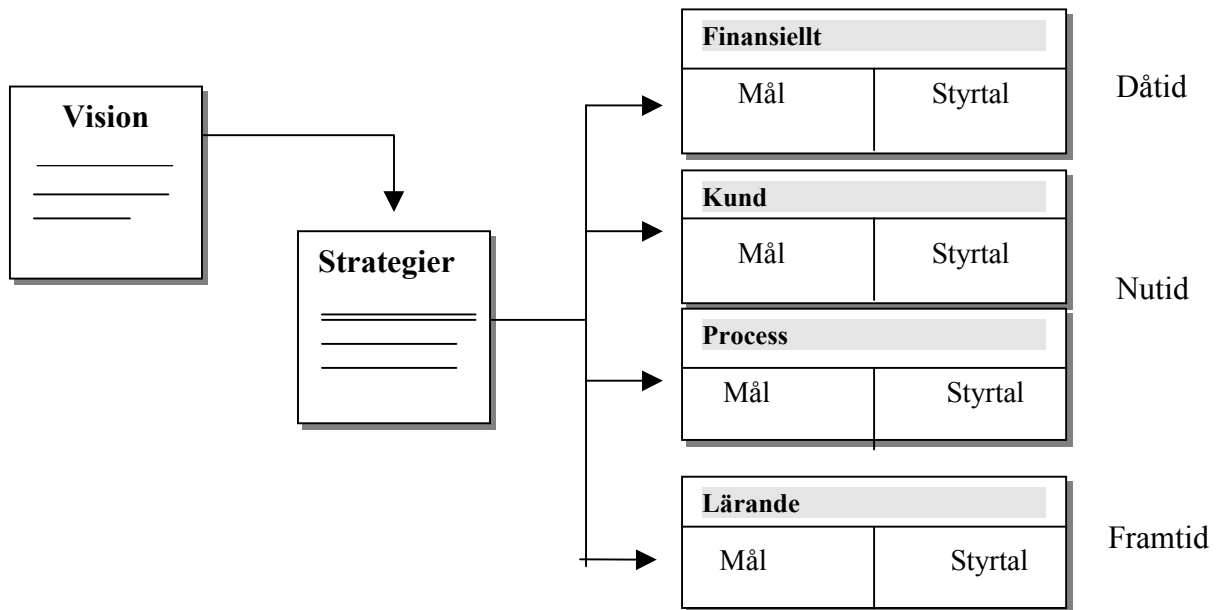
Vårt intresse för ekonomistyrning väcktes under tidigare kurser i företagsekonomi. Under dessa kurser förstod vi att många företag framförallt fokuserar på den traditionella styrningen, då de främst använder sig av budget, finansiella nyckeltal o.s.v. Olika frågor har i samband med detta successivt dykt upp. Vilka styrmodeller använder tjänsteföretag där den viktigaste

resursen är personalen? Finns det någon alternativ styrmetod som är bättre anpassad till just tjänsteföretag? Vi valde ett hotell som undersökningsobjekt och anledningen till det är att vi anser det vara ett typiskt tjänsteföretag samt att vi fann det intressant att studera den typen av verksamhet. På senare år har utvecklingen av metoder som är mer lämpade för tjänsteföretag fått allt större betydelse. Styrmodeller som kan nämnas är TQM, Kaizen och the Balanced Scorecard. Anledningen till att vi valde att fokusera på det balanserade styrkortet var att vi har berört ämnet på föreläsningar, men dock inte gått in djupare på det. Detta bidrog till att vi ville studera det närmare och få en större förståelse för styrkortets funktion och innebörd.

### **1.2 Problemområde**

Det balanserade styrkortet är en metod som kan tillföra mycket i en organisation.

Utgångspunkten för ett balanserat styrkort är alltså, som vi nämnt ovan, företagets vision och strategier. Dessa bryts ner i mindre beståndsdelar och syftar till att ge företagsledningen ett bättre grepp om verksamheten. Styrkortet möjliggör att organisationen kan styras utifrån flera olika perspektiv. Istället för en traditionell fokusering på det finansiella riktas uppmärksamheten även mot kunder, processer och lärande, d.v.s. mot alla områden som är viktiga för att företaget ska nå sina mål och på så sätt slutligen nå upp till företagets vision. Perspektiven är kopplade till olika tidsperioder. Det finansiella perspektivet är kopplat till dåtid, kund- och processperspektivet är kopplat till nutid medan lärandeperspektivet är kopplat till framtiden. Utifrån de olika perspektiven utvecklas sedan få, men relevanta styrtalet. Dessa styrtalet ska förutom att fungera som styrinstrument, även underlätta förmedlingen av de övergripande målen nedåt i verksamheten. Genom att använda sig av det balanserade styrkortet kan företaget på så sätt få en mer framåtriktad styrning, istället för att bara följa upp det som har hänt (Hallgärde, Johansson 1999). Monetära mått visar inte hur medarbetarna ska agera för att strategin ska lyckas. Monetära mått visar om strategin lyckats (Hiltmann, Nilsson 1996). För att illustrera hur visionen bryts ner i de olika perspektiven visas en bild på följande sida.



Figur 1.1 Koppling vision – balanserat styrkort  
 Källa: Wennberg 1996, s. 18, bearbetad

Styrkortet kan tillämpas på flera sätt, spela olika roller och därmed ge upphov till olika effekter. Det är därför viktigt att företaget fattar beslut om vilken avsikt de ska ha med det balanserade styrkortet. Ska det fungera som ett strategiskt ramverk för ledningen och vara ett sätt att strukturera företagets inriktning? Ska det fungera som ett verktyg för att fokusera på fler områden än det finansiella? (Kaplan, Norton 1999). Vi fann det intressant att undersöka vad det balanserade styrkortet kan tillföra ett hotell samt sedan se hur det skulle kunna utformas.

En del författare anser att styrkortet har bättre anpassningsförmåga än traditionell ekonomistyrning. Men även det balanserade styrkortet kan ha brister i samband med tillämpning och utformning av styrkortet. Förutsättningar för att företaget ska kunna ha nytta av det balanserade styrkortet är att de har en väl genomtänkt och utarbetad vision och strategier. Företag som arbetar efter metoden faller ibland just på denna punkt. Ett annat vanligt problem är att företaget inte lyckas få med sig sin personal vid införandet av det balanserade styrkortet. Slutligen finns det en tendens till att företag tar fram för många styrtal.

### **1.2.1 Problemformulering**

Uppsatsen kommer att bestå av tre huvuddelar, en teori-, en empiri- och en analysdel. I dessa delar kommer nedanstående punkter att vara centrala:

- Vad tillför det balanserade styrkortet som traditionella modeller inte tillför?
- Hur kan det balanserade styrkortet tillämpas och utformas i det utvalda hotellet?
- Vad finns det för förutsättningar för att konceptet ska bli lyckat?

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att ta fram ett förslag till ett balanserat styrkort för ett specifikt hotell. Vi kommer också att föra ett resonemang kring hur hotellet sedan kan tillämpa och arbeta vidare med det balanserade styrkortet.

### **1.4 Avgränsning**

Givetvis är det svårt att inom denna relativt korta tidsram behandla och bearbeta allt som rör det valda ämnesområdet. Därför har vi valt att göra ett antal avgränsningar.

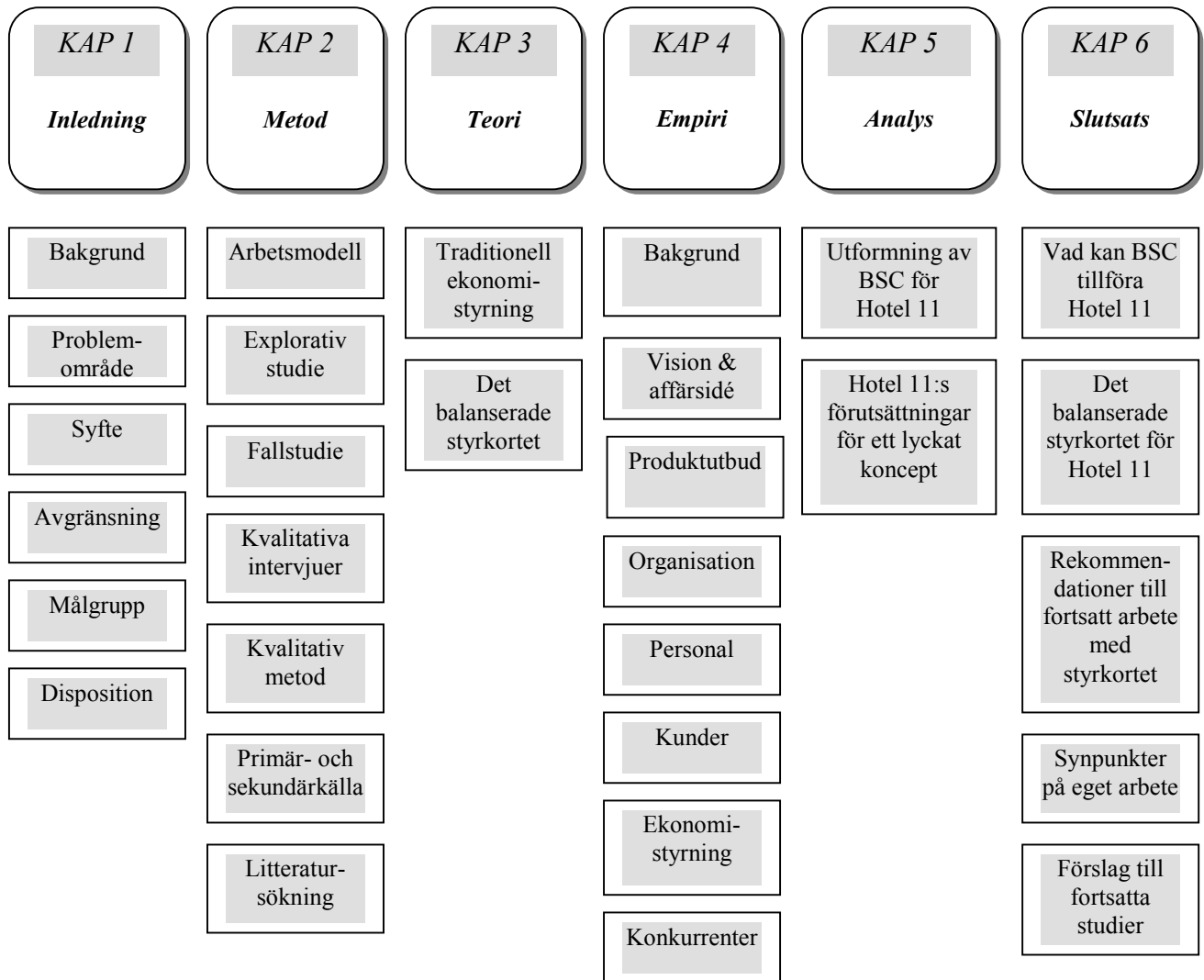
- Vi kommer att utgå från ett specifikt hotell. Detta innebär att vi inte kommer att ge någon generell problemlösning för alla företag, då varje företag behöver formulera styrkortet utifrån sin egen verksamhet. Rapporten kommer dock att ha större relevans för hotellbranschen, jämfört med andra branscher.
- Vi kommer att utarbeta ett förslag på ett balanserat styrkort för hotellet. Detta gör vi utifrån en arbetsmodell som behandlar olika steg. De första stegen innebär bl.a. att branschen som företaget är verksam i definieras. Då företaget vi avser att undersöka har en vision, affärsidé och strategier, förutsätter vi att de redan har utfört en konkurrentanalys och vi kommer därför inte att genomföra dessa steg.

### **1.5 Målgrupp**

Målgruppen vi främst riktar oss till är personalen på det utvalda hotellet, men även andra som är intresserade av the Balanced Scorecard som styrmodell. Läsaren bör dock ha grundläggande kunskaper inom företagsekonomi.

## 1.6 Disposition

För att läsaren ska få en bättre översikt över rapportens struktur följer nedan en disposition över upplägget. Denna visar innehållet i respektive kapitel.



Figur 1.2 Disposition  
Källa: Egen

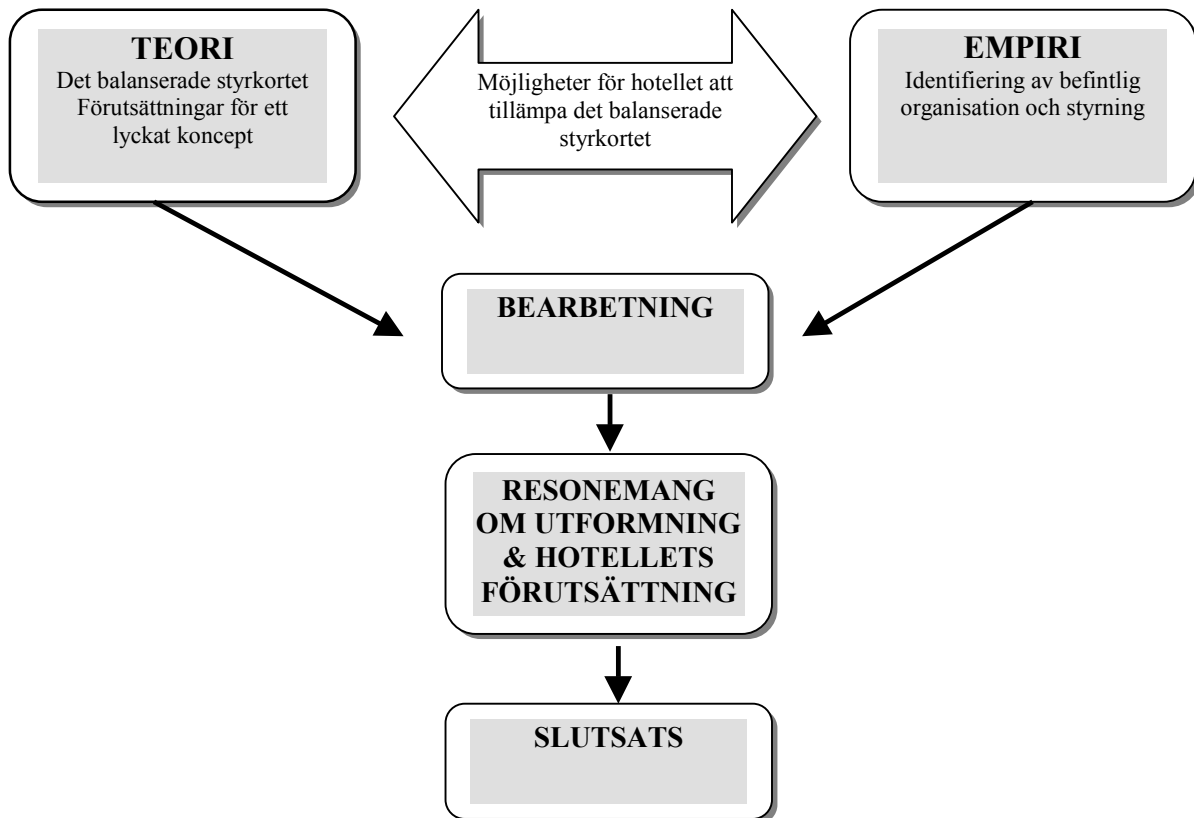
## 2. METOD

*Detta kapitel syftar till att beskriva den metod vi har valt att använda i rapporten. Dessutom kommer vi att motivera de val vi har gjort genom att beskriva kopplingen till problemområdet.*

En metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Allt som kan bidra till att uppnå dessa mål är en metod (Holme, Solvang 1997).

### 2.1 Arbetsmodell

Som vi tidigare nämnt väcktes intresset för ämnet under tidigare kurser. Vi var inriktade på att skriva om det balanserade styrkortet, men hur rapporten skulle utformas för att vi skulle få ut så mycket som möjligt av den här fasen i utbildningen var ännu oklart. Efter många diskussioner kom vi fram till att vi ville ha en praktisk anknytning för att få en bättre förståelse för det balanserade styrkortets roll. Vi började med att läsa in oss på ämnet, det balanserade styrkortet, och sammanställde sedan detta i ett teoriavsnitt. Ganska snart tog vi kontakt med ett antal hotell som ännu inte tillämpade metoden. Några företag visade sig vara intresserade, men valet föll för Quality Hotel 11 i Göteborg, som ingår i hotellkedjan Choice Hotels. Anledningen till att vi valde just dem var att vi hört mycket positivt om företaget. Genom intervjuer med anställda på hotellet fick vi en uppfattning om företagets organisation och styrning, vilket sammanställdes i en empiridel. Teori- och empiridelen har vävts samman för att se vilka möjligheter hotellet har för att tillämpa det balanserade styrkortet. Ett resonemang förs sedan kring hur hotellet sedan kan vidareutveckla det förslag vi har utformat. Arbets sättet kan beskrivas med en enkel översiktsbild, vilken visas på följande sida.



Figur 2.1 Arbetsmodell  
Källa: Egen

## 2.2 Explorativ studie

Det finns olika typer av undersökningar. Vilken undersökningstyp forskaren väljer kan bl.a. bero på vilket syfte undersökningen har (Lundahl, Skärvad 1999). Vi anser att vår undersökning är av explorativ karaktär. Explorativa, upptäckande, undersökningar är lämpliga när ett problem är svåravgränsat och när forskaren har oklar uppfattning om vilken modell som är lämplig, vilka egenskaper och relationer som är viktiga. En typisk egenskap hos explorativa undersökningar är att de bör vara elastiska för att kunna anpassas till de resultat och kunskaper som forskaren får under arbetets gång. Förståelseinriktade studier kan oftast klassificeras hit (Eriksson, Wiedersheim-Paul 1997). Vanliga inslag i en explorativ undersökning är expertintervjuer, litteraturgenomgång och enkla, orienterade fallstudier (Lundahl, Skärvad 1999).

### **2.3 Fallstudie**

Med en fallstudie menas en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall, vilka studeras mer detaljerat och i flera dimensioner (Lundahl, Skärvad 1999). Ett fall kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation (Patel & Davidsson 1994). Det är vanligt att tillämpa fallstudier då förståelse vill nås på djupet och i sitt sammanhang. Fallstudier är ofta lämpliga att använda om forskningsfrågan innehåller hur och varför (Lundahl, Skärvad 1999).

Kritik mot fallstudier gäller oftast svårigheterna att via oberoende källor kontrollera den information som inhämtats. Detta gör att det finns en risk för snedvridna resultat. Annan kritik som riktats mot fallstudier är att varje fall som studerats är unikt, det går därmed inte att generalisera resultaten (Bell 1995).

Vi har valt att göra en fallstudie, d.v.s. analysera ett enskilt fall. Vi ansåg att en fallstudie var lämplig, då vi ville nå förståelse om både hotellets rådande situation och framtida möjligheter med det balanserade styrkortet. Syftet med rapporten är att ta fram ett balanserat styrkort för ett specifikt hotell och då styrkortet utformas olika beroende på vilken vision och organisation företaget har, ser vi ingen nytta med att analysera ett flertal hotell. Detta skulle dessutom bli alltför tidkrävande.

### **2.4 Kvalitativa intervjuer**

Anledningen till att vi har valt att göra kvalitativa intervjuer är att en djupare och mer fullständig uppfattning på detta sätt kan nås om de företeelser som undersöks (Lundahl, Skärvad 1999). Vi fann detta passande då vi har för avsikt att få en uppfattning om ett specifikt hotells förutsättningar med det balanserade styrkortet. Det finns flera olika intervjumetoder: öppna, riktade öppna, halv och helstrukturerade. Vilken metod som väljs beror på vad forskaren vill ha reda på samt vilken grundinställning denne har till studien (Lantz 1993). Metoden vi valde var den riktade öppna intervjun, eftersom vi ville fånga in respondenternas olika uppfattningar samtidigt som vi ville ha möjlighet att styra upp dem för att hela tiden kunna hålla oss till problematiken. I den riktade öppna intervjun beskriver respondenten fritt sitt sätt att uppfatta ett fenomen, resonerar med sig själv och redogör för sammanhang som denne anser vara betydelsefulla för beskrivningen av fenomenet (Lantz 1993).



### **2.4.1 Kvalitativa intervjuer på Quality Hotel 11**

När vi kom i kontakt med Quality Hotel 11 fick vi ett vänligt bemötande från VD och förslag på anställda som kunde vara aktuella för intervjuer. Även dessa var tillmötesgående och kunde snabbt avsätta tid för intervju. De personliga intervjuerna startade med ett informellt samtal med VD på Quality Hotel 11, där han berättade om företaget, dess historik, verksamhet etc. samt visade oss runt på hotellet. Därefter blev mötet mer formellt och vi genomförde vår första intervju som sedan följdes av intervjuer med ett antal mellanchefer; nämligen ekonomiansvarig, reception- och konferensansvarig samt ansvarig för mat och dryck. Vi utformade en intervjuguide som i förväg sändes iväg till samtliga respondenter för att ge vederbörande en chans till förberedelse inför intervjun. Utifrån intervjuguiden, där huvudfrågorna togs upp, satte vi upp följdfrågor inom varje område. Dessa formulerades olika och var också av olika stor vikt beroende på vem respondenten var. En bandspelare användes under tre av de fyra intervjuerna. Anledningen till att den inte användes under samtliga intervjuer var att en av respondenterna motsatte sig detta. Att vi använde oss av en bandspelare som hjälpmedel gjorde det lättare för oss att lyssna och ställa följdfrågor under intervjun jämfört med om vi endast hade använt oss av anteckningar.

### **2.5 Kvalitativ metod**

I metodlitteraturen brukar författarna skilja mellan två olika metodiska angreppssätt. Detta görs med utgångspunkt från den information som undersöks, mjukdata eller hårddata. Författarna talar då om kvalitativa och kvantitativa metoder (Holme, Solvang 1997).

Då vi har för avsikt att få en förståelse för hur hotellets organisation och styrning fungerar samt undersöka vilka möjligheter som finns med att implementera det balanserade styrkortet, anser vi att kvalitativ metod är den som lämpar sig bäst för vår rapport. Det balanserade styrkortet är dessutom en social interaktionsprocess som inte kan fångas upp genom kvantitativ data. Kvalitativ metod innebär en ringa grad av formalisering. Metoden har primärt ett förstående syfte, och är inte inriktad på att pröva om informationen har generell giltighet. Det centrala blir istället att samla in information som, dels kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras och dels kan beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. Metoden kännetecknas av närhet till den källa där författaren hämtar sin information (Holme, Solvang 1997).

## **2.6 Primär- och sekundärkällor**

Vad det gäller datainsamling brukar två typer av data nämnas. Data som redan finns brukar kallas sekundärdata, då informationen har samlats in tidigare av någon annan för något annat ändamål. Data som forskaren själv samlar in kallas primärdata, eftersom informationen inhämtas för ett bestämt ändamål (Eriksson, Wiedersheim-Paul 1997).

Vi har använt oss av både primär- och sekundärkällor. I vår rapport är primärdata en viktig informationskälla, då vi som forskare, genomför en kvalitativ undersökning. Insamling av primärdata har skett i form av besök på Quality Hotel 11 samt intervjuer med VD och mellanchefer. Våra sekundärkällor har vi fått genom facklitteratur inom ämnesområdet, branschtidningar, informationsblad om Quality Hotel 11, internet samt genom att studera tidigare examensarbeten inom området.

## **2.7 Litteratursökning**

Vi startade vårt arbete med att studera litteratur och läsa in oss på ämnet det balanserade styrkortet. För att få tag på litteratur gjorde vi litteratur- och artikelsökningar på bibliotekets databaser. Databaserna vi sökte i var ABI Inform, Academic Search Elite, Affärsdata, Emerald och Libris. Vi använde oss av följande sökord: Balanced Scorecard, det balanserade styrkortet, problem BSC, problem implementing BSC, implementing balanced scorecard, problem med det balanserade styrkortet. Sökningen resulterade i att vi fann ett antal olika böcker som handlar om det balanserade styrkortet. I princip alla författare utgår dock från Kaplan och Nortons teorier och vi har därför lagt tyngdpunkten på deras bok *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Det var svårt att hitta vetenskapliga artiklar som behandlar problem vid implementering av det balanserade styrkortet och vi kan därmed konstatera att det inte finns mycket forskning gjord på det området. Däremot har vi funnit en hel del branschartiklar som tar upp problemet. Vi har också varit i kontakt med SIQ (Sveriges Institut för Kvalitetsmätning) som skickade oss en rapport angående implementering av det balanserade styrkortet. Vidare tog vi kontakt med ekonomidoktor Christian Ax på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Han har forskat kring det balanserade styrkortet och skickade oss två rapporter, som visade sig vara användbara för vår uppsats. Utöver detta har vi fått förslag på litteratur om organisationsförändringar av Högskolans ämnesansvarige inom organisation. Vi har dessutom studerat tidigare uppsatser om det balanserade styrkortet

för att få tips på litteratur, finna olika vinklingar och tillvägagångssätt. Slutligen har vi, för sammanställningen av rapportens empiridel, fått internt material från hotellet och hämtat information om hotellkedjan på internet.

### 3. TEORI

*Detta kapitel syftar till att redogöra för begreppet det balanserade styrkortet. Vi kommer att ge en beskrivning av vad det balanserade styrkortet är, vad det kan tillföra en organisation samt redogöra för olika steg för modellens uppbyggnad. Slutligen kommer vi att ta upp vanligt förekommande problem vid implementering av det balanserade styrkortet.*

#### 3.1 Traditionell ekonomistyrning

Den traditionella ekonomistyrningen fokuserar på finansiella mått som visar resultatet av aktiviteter som redan har ägt rum. Denna slags information kan leda till att de anställdas agerande inte stämmer överens med de strategiska målen (Olve, Roy & Wetter 1999). För att belysa vikten av att fokusera på fler områden än enbart det finansiella följer nedan ett citat ur Kaplan och Norton (1999).

Tänk dig att du kommer in i cockpiten på ett modernt flygplan och upptäcker att det bara finns ett enda instrument där. Vad skulle du tycka om att gå ombord på planet efter att ha haft följande samtal med piloten?

**Fråga:** Det är med förvåning jag konstaterar att ni flyger planet med bara ett enda instrument? Vad mäter det?

**Svar:** Hastigheten. Den här flygningen ska jag jobba intensivt med hastigheten.

**Fråga:** Så bra då. Hastigheten är säkert viktig. Men när det gäller höjden då? Vore det inte bra med en höjdmätare?

**Svar:** Jag sysslade med höjden på de senaste flygningarna, så jag känner mig rätt bra på det nu. Nu måste jag koncentrera mig på att hålla rätt hastighet i luften.

**Fråga:** Jag ser att ni inte ens har en bränslemätare. Vore det inte bra att ha en sådan?

**Svar:** Jo, bränslet är viktigt, men jag kan inte koncentrera mig på alltför många saker samtidigt - som jag sade, den här flygningen koncentrerar jag mig på hastigheten. När jag väl behärskar hastigheten och höjden tänker jag träna bränsleförbrukning under några flygningar.

(Kaplan, Norton 1999, s. 11)

Det är rimligt att anta att man inte skulle vilja flyga med detta plan efter att ha haft ovanstående diskussion med piloten. För att en pilot ska kunna flyga en jumbojet behöver han kontinuerlig information om kurs, position, flyghöjd och hastighet. Emellanåt behöver han också titta på bränslemätaren, avläsa kabintryck, inhämta information om väderförhållanden o.s.v. Beroende på vilken situation han befinner sig i (starten, i luften eller landning) så

observerar han olika instrument. På motsvarande sätt är det viktigt att företagsledningen uppmärksammar och mäter flera aspekter av sin omgivning, alla aspekter som är viktiga för att företaget ska kunna bli framgångsrikt. Då företag alltmer har börjat inse vikten av detta helhetstänkande har traditionella styrmetoder börjat ifrågasättas och ett behov har uppstått av alternativa och kompletterande metoder (Kaplan, Norton 1999).

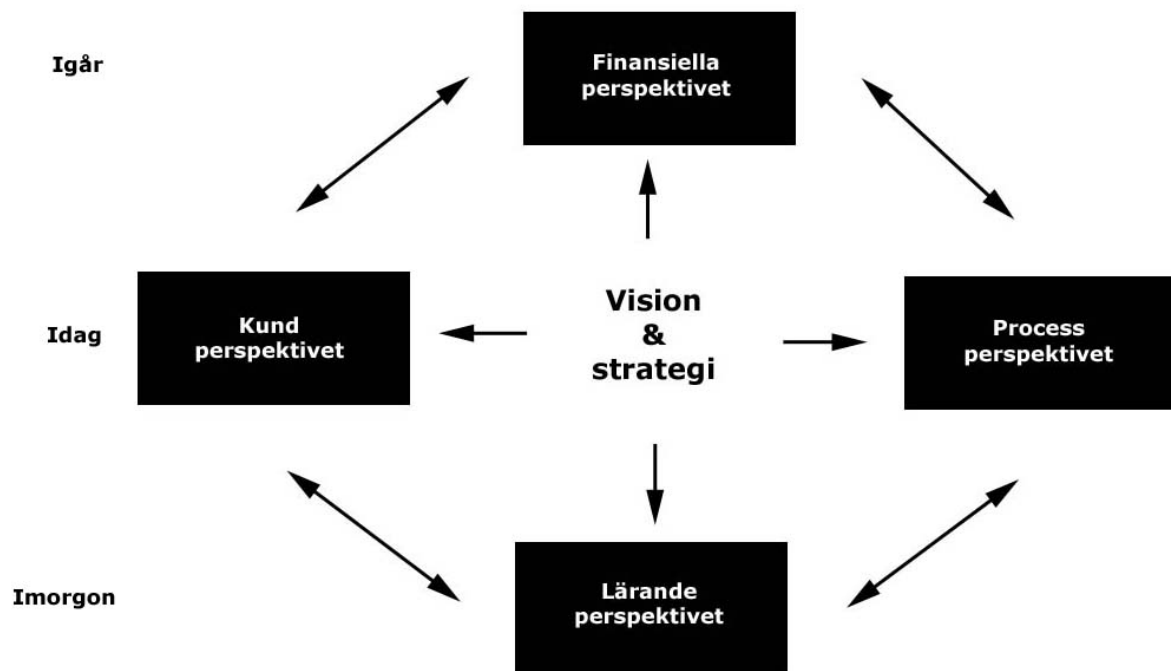
### **3.2 Det balanserade styrkortet**

Det finns flera alternativa styrmodeller som kan ersätta eller komplettera den traditionella ekonomistyrningen. Ett exempel på ett alternativt styrsystem som både kan ersätta och komplettera är the Balanced Scorecard, det balanserade styrkortet. Styrkortet är en modell som utarbetades av de amerikanska professorerna Robert S. Kaplan och David P. Norton för att komma tillrätta med problem med den traditionella ekonomistyrningen. Deras forskning resulterade i boken - The Balanced Scorecard - Translating strategy into action.

En grundtanke med det balanserade styrkortet är att det ska beskriva det som är avgörande för att en verksamhet ska lyckas. Istället för att fokusera på det finansiella, som den traditionella ekonomistyrningen gör, ska det balanserade styrkortet leda till att ledningen även uppmärksammar andra områden som påverkar morgondagens resultat. Dessa områden ska tas fram utifrån företagets vision och strategier och har som syfte att beskriva vad som är avgörande för att företaget ska lyckas. Exempel på områden kan vara kunden, medarbetare och den interna processen och dessa områden benämns i modellen som perspektiv (Kaplan, Norton 1999). Styrkortet medför på så sätt att de finansiella måtten kompletteras med icke-finansiella och att ledningen kan se helheten i företaget. De kan dessutom beakta samverkan mellan olika tidsdimensioner eftersom perspektiven är kopplade till de olika tidsdimensionerna; igår, idag och imorgon. Vidare hjälper styrkortet också företag att bryta ner de långsiktiga strategierna i den dagliga driften. Detta ska medföra att den gemensamma strategin förmedlas till samtliga nivåer inom företaget. När företag arbetar med det balanserade styrkortet ska vision och strategi sättas först, istället för kontroll (Kaplan, Norton 1992). Styrkortet skall användas som ett kommunikations-, informations-, och lärandesystem och samtidigt representera en bild av företagets gemensamma vision. Visionen kommuniceras sedan ut bland individerna i organisationen genom olika styrtalet. Det balanserade styrkortet är ett instrument som ska hjälpa till att skapa förståelse för företagets situation (Kaplan, Norton 1999).

### 3.2.1 De fyra perspektiven

Det balanserade styrkortet ger ledningen möjlighet att styra företaget mot dess vision samt studera verksamheten ur olika perspektiv. Perspektiven bidrar till en balans mellan kort- och långsiktiga mål, mellan hårda och mjuka styrtal samt mellan de uppsatta målen och de pådrivande faktorerna (Kaplan, Norton 1999). Genom att vision och strategier bryts ner i olika perspektiv kan strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och mått ställas upp. Detta gör att företagsledningen får ett bättre grepp om verksamheten och att de anställda lättare kan se sin roll i helheten (Kaplan, Norton 1992). Kaplan och Norton (1999) utgår från fyra perspektiv i deras ursprungsmodell, nämligen finansiellt, kund, process och lärandeperspektiv. Detta är dock inte alltid optimalt för alla företag, en del kan klara sig med färre perspektiv och andra behöver fler (Hallgärde, Johansson 1999). Många anser att det är bättre att dela upp lärandeperspektivet i två perspektiv, nämligen i medarbetare och utveckling. Genom att sätta in medarbetarmåten i ett eget perspektiv pekar företagen på hur mycket de anställda betyder för att verksamheten ska utvecklas (Lindvall 1997). På följande sida visas en bild över hur Kaplan och Nortons fyra grundläggande perspektiv utgår från visionen och strategin samt över hur de olika perspektiven kopplas till tidsdimensionerna. I det följande kommer vi också att beskriva varje perspektiv för att läsaren ska få en bättre förståelse för det balanserade styrkortets innebörd.



Figur 3.1 Det balanserade styrkortets fyra perspektiv  
Källa: Olve, Roy & Wetter 1999, s. 22

### 3.2.1.1 Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet svarar på frågan *Hur bör vi se ut inför våra aktieägare för att lyckas finansiellt?*

Det finansiella perspektivet spelar en dubbelroll i företaget, dels genom att det fastställer de finansiella prestationerna som förväntas av strategin, dels genom att det fungerar som ett övergripande mål för de andra styrkortsperspektiven. Målen i de andra perspektiven ska länkas ihop i systemet så att de uppnår ett eller flera mål i det finansiella perspektivet. De finansiella målen kan variera under olika stadier i ett företags affärlivscykel. Företagen bör därför använda olika mål under tillväxt, mognad och skördestadierna. Dessa mål bör analyseras med jämna mellanrum, åtminstone en gång per år, så att den finansiella strategin antingen kan bekräftas eller läggas om. På detta sätt kan det balanserade styrkortet få de finansiella målen tydliga och skraddarsy de till affärsenheterna i de olika stadierna (Kaplan, Norton 1999).

Det finansiella perspektivet speglar om företagets strategi och verkställandet av strategin leder till att de finansiella resultaten förbättras. De vanligaste finansiella styrtalet utgörs av vinst, tillväxt och aktievärde. De finansiella styrtalet utgörs främst av mått som talar om vad vi har

uppnått, det är alltså en fokusering på dåtid. Måtten som tas fram kan jämföras i olika delar av företaget och relateras till branschgenomsnitt eller egen historik (Kaplan, Norton 1999).

### 3.2.1.2 Kundperspektivet

Kundperspektivet svarar på frågan *Hur uppfattar kunden oss?*

Förmågan att tillgodose kundernas önskemål anses av många vara avgörande för företagets långsiktiga överlevnad. Åtskilliga företag arbetar därför målmedvetet mot en ökad kundorientering. Kundperspektivet i det balanserade styrkortet handlar om att identifiera de kund- och marknadssegment som företaget har valt att konkurrera om. Dessa kund- och marknadssegment ska i slutändan ge intäkter till företaget och därmed bidra till att företaget når sina finansiella mål (Kaplan, Norton 1999).

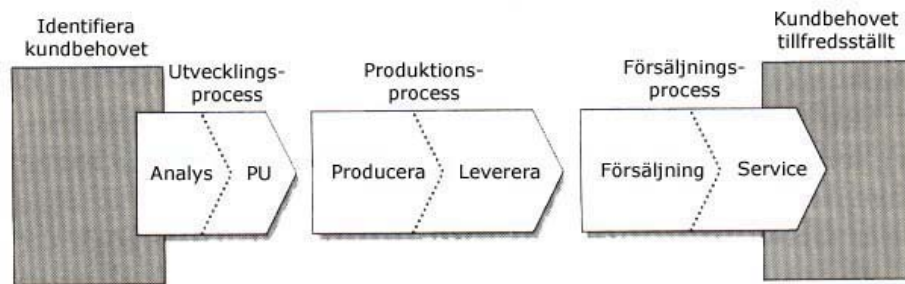
När företag använder sig av det balanserade styrkortet tar de, utifrån sin strategi och vision, fram specifika mått som återspeglar de faktorer som verkligen är av betydelse för kunden (Kaplan, Norton 1992). Det gäller att komma fram till vilka kundvärden som ska tillfredsställas och finna motivering till varför kunden ska betala för dem. Detta undersöks bl.a. genom att mäta kundernas tillfredsställelse och lojalitet, inflöde av nya kunder, de aktuella marknadsandelarna samt lönsamhet per kund (Olve, Roy & Wetter 1999).

### 3.2.1.3 Processperspektivet

Processperspektivet svarar på frågan *Vad måste vi bli bra på och vilka interna processer måste vi förbättra?*

I alla företag förekommer det processer av olika slag. Det kan t.ex. vara för att skapa en vara eller en tjänst. En process är enkelt uttryckt en serie händelser/aktiviteter som inträffar efter varandra på ett mer eller mindre förutsägbart sätt (Hallgärde, Johansson 1999). Inom processperspektivet identifierar företagsledningen de interna processer som har störst betydelse för att företaget ska nå de önskade kund- och aktieägarmålen. För att kunna göra detta måste företaget kartlägga sina övergripande processer. Detta kan göras med hjälp av Porters värdekedjemodell. I modellen beskrivs alla processer, från analysen av kundbehovet fram till att produkten/tjänsten är levererad, vilket åskådliggörs i bilden på följande sida.





Figur 3.2 Värdekedjan  
Källa: Olve, Roy & Wetter 1999, s. 75

Meningen är att de processer som tillför kundvärde ska urskiljas och vidare att de som inte bidrar till att skapa värde elimineras. Genom att företaget identifierar de värdeskapande processerna kan de ta fram styrtalet som har störst inverkan på kundtillfredsställelse och på så sätt ökar möjligheten att nå de finansiella målen. Detta perspektiv innehåller mål och styrtalet för både den långsiktiga innovationscykeln och den kortsiktiga operativa cykeln (Kaplan, Norton 1999).

#### 3.2.1.4 Lärandeperspektivet

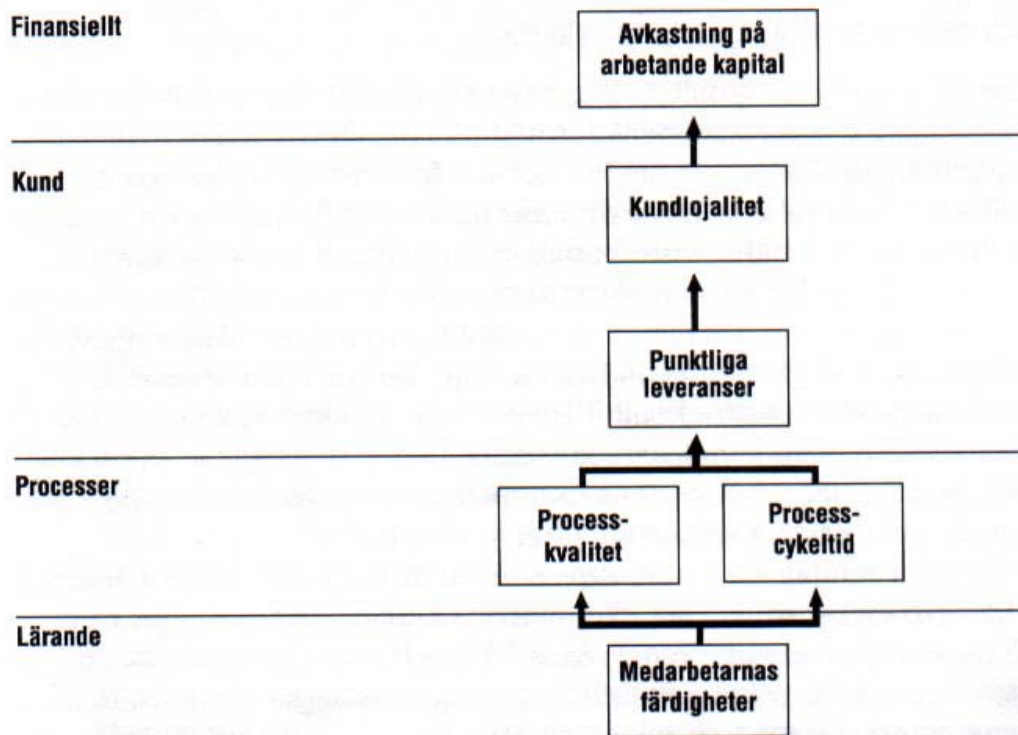
Lärandeperspektivet svarar på frågan *Hur kan vi behålla vår förmåga att förändras och förbättras för att förverkliga vår vision?*

I lärandeperspektivet gäller det att identifiera den infrastruktur som företaget måste ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring och i detta perspektiv framhålls såväl medarbetarna som utvecklingen i företaget. Kunskap är en färskvara och därför är det viktigt att kontinuerligt utveckla teknologier och kompetensen i företaget, för att kunna nå sina kund- och processmål. Det handlar om att bestämma sig för vilken kärnkompetens företaget ska utveckla och byggas kring. Vidare kan det konstateras att den hårda internationella konkurrensen tvingar företag att ständigt stärka möjligheterna för att skapa mervärde för kunder och aktieägare. Med andra ord ska företaget alltså tänka igenom vad som krävs för att behålla och utveckla den kunskap som fordras för att företaget fortsättningsvis ska tillfredsställa kundernas behov. Mål och styrtalet inom detta perspektiv är ofta relaterade till framtida investeringar, personal, kompetensutveckling etc. (Olve, Roy & Wetter 1999).

Genomgången av de olika perspektiven har gett oss en förståelse för hur betydelsefullt det är att se till andra områden än det finansiella i ett företag. Att ett företags möjlighet till framgång påverkas av olika områden, är något som det balanserade styrkortet fokuserar på.

### **3.2.2 Orsak-verkan samband**

När företag tar fram perspektiv och mått är det viktigt att länka mått på olika nivåer och finna mått som upplevs som enkla, meningsfulla och konkreta av de berörda. Kan företaget dessutom identifiera måttens orsak-verkan samband blir det ännu lättare att motivera medarbetarna att använda måtten på rätt sätt. Det är en stor utmaning att finna länkar som kan sammankoppla och skapa en balans mellan de olika måtten i de valda perspektiven. Företaget måste föra en diskussion huruvida det är möjligt att skapa en balans mellan de olika måtten så att kortsiktiga förändringar inte hindrar de långsiktiga målen. Alla styrtalet som väljs bör vara en del i en kedja där det finns en orsak- och verkan relation. Orsakskedjan bör framgå i styrkortets alla perspektiv (Olive, Roy & Wetter 1999). För att belysa och ge läsaren en förståelse för hur de olika delarna hänger samman visas på följande sida en schematisk bild och en beskrivning av ett exempel. Exemplet är dock från ett tillverkningsföretag, men vi anser att det på ett enkelt och tydligt sätt visar kopplingen.



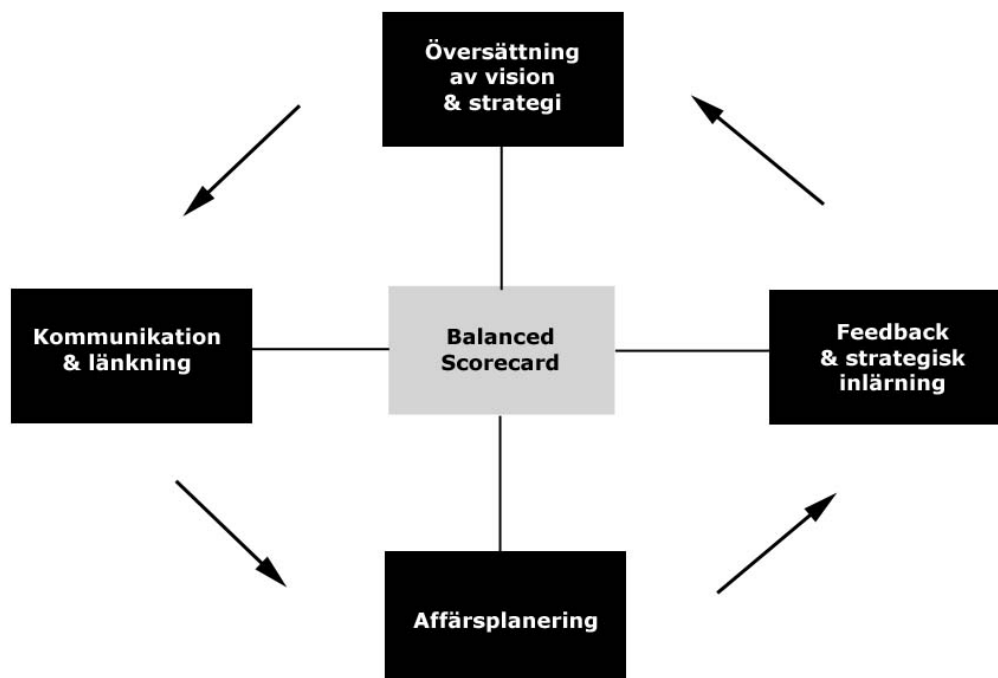
Figur 3.3 Orsak-verkan samband  
Källa: Kaplan & Norton 1999, s. 37

Avkastning på arbetande kapital är ett exempel på ett styrtal i det finansiella perspektivet. Företaget bör utifrån styrtalet hitta en länk till nästa perspektiv, kundperspektivet. Avkastning på arbetande kapital påverkas i rätt riktning om kunderna är nöjda, vilket innebär att företaget ska sträva efter en så hög kundlojalitet som möjligt, d.v.s. utökade och upprepade köp från företagets nuvarande kunder. Efter att ha analyserat vad kunderna värderar högt kanske de exempelvis får fram att kunderna sätter stort värde på punktliga leveranser. Det leder till att både kundlojalitet och punktlighet tas med i styrkortets kundperspektiv. Frågan blir då hur punktliga leveranser ska åstadkommas. Det kan göras genom att ha en hög kvalitet på de interna processerna samt kortare cykeltider vid supply-processer och därför används dessa som styrtalet i styrkortets processperspektiv. För att uppnå detta är det viktigt att medarbetarna utbildas inom området. Exemplet visar att samtliga perspektiv är beroende av varandra för att nå företagets gemensamma strategi och vision. Diskussionen som varje företag har om orsak-verkan samband hjälper dem att finna de bästa måtten för varje perspektiv. Hur väl detta samband definieras kan i slutändan vara avgörande för om det balanserade styrkortet blir ett lyckat koncept eller inte (Olve, Roy & Wetter 1999).

På liknande sätt som beskrivs ovan, betonas inom tjänstesektorn sambanden mellan perspektiven. Studier av förädlingskedjan visar kopplingen mellan personaltillfredsställelse, kundtillfredsställelse, kundlojalitet, marknadsandel och i sista hand ekonomiskt resultat (Kaplan, Norton 1999).

### 3.2.3 Processen kring det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet är mer än bara ett mätsystem, det är också ett styrinstrument som genom sin uppbyggnad kring orsak-verkan samband stödjer och driver på förändringar i den löpande verksamheten. Implementering av styrkortet ger upphov till fyra processer som separat och i kombination med varandra ska leda till kontinuerlig förbättring. Då modellen har vision och strategi som utgångspunkt möjliggör det att samtliga förändringar riktas mot det övergripande målet (Kaplan, Norton 1999). De fyra processerna kan enligt Kaplan och Norton ses som en fortlöpande process och detta åskådliggörs i figuren nedan.



Figur 3.4 Processen kring det balanserade styrkortet  
Källa: Olve, Roy & Wetter 1999, s. 31

### *3.2.3.1 Översättning av vision och strategi*

I denna delprocess arbetar ledningen fram konkreta, strategiska målsättningar utifrån verksamhetens strategi och vision. Företaget förtydligar alltså de strategiska målsättningarna och identifierar de faktorer som styr dessa. Sedan kommuniceras målsättningarna ut i hela organisationen för att möjliggöra en förståelse för hur företagets gemensamma vision skall förverkligas. Syftet är alltså att skapa enighet och mening kring visionen och strategin och därigenom erhålla bättre förutsättningar för att arbetet i verksamheten sker i rätt riktning (Kaplan, Norton 1996, 1999).

### *3.2.3.2 Kommunikation och länkning*

För att engagera medarbetarna i processen kring det balanserade styrkortet bör främst tre aktiviteter vidtas; kommunikation och utbildning, fastställande av mål samt utveckling av belöningsystem. Styrkortet ska vara ett slags kommunikationsmedel, ett språk för att bryta ner den övergripande strategin och visionen i den dagliga verksamheten. För att medarbetarna ska arbeta i samma riktning kan företaget ta hjälp av kommunikations- och utbildningsprogram samt program för målformulering. När varje medarbetare har förstått sig på de övergripande målsättningarna och styrtalen, har de möjlighet att sätta upp lokala målsättningar i enlighet med företagets strategi. Syftet är att göra medarbetarna medvetna om vilka mål som måste uppnås för att strategin ska bli framgångsrik. Ett sätt att öka förståelse och motivation till att arbeta efter den gemensamma strategin och på så sätt uppnå företagets övergripande vision, kan vara att koppla belöningsystem till måluppfyllelse (Kaplan, Norton 1996, 1999).

### *3.2.3.3 Affärsplanering*

Det balanserade styrkortet ger ledningen möjlighet att integrera den strategiska planeringen med budgetprocessen. Företagets budget följer då den uppställda strategin. Syftet i den här delprocessen är alltså att samordna de kort- och långsiktiga planeringsprocesserna så att de kan styras åt samma håll. Ledningen bör sätta upp målsättningar för styrtal ur ett långsiktigt perspektiv och utifrån målen skall företaget sedan upprätta delmål för det balanserade styrkortets mått. De mål som ställs upp för organisationen skall, förutsatt att de uppnås, leda till förbättring och vara så utmanande att de leder till en markant resultatförbättring. När företaget satt upp målsättningar inom varje perspektiv är det viktigt att samordna dessa och genom denna samordning integreras de kort- och långsiktiga målen. Istället för åtgärder som

endast ger kortsiktiga resultat, riktas nu ansträngningarna mot de processer som är viktigast för att organisationens strategi ska lyckas (Kaplan, Norton 1999).

#### *3.2.3.4 Strategisk återkoppling*

Denna delprocess är den mest betydelsefulla och nyskapande i det balanserade styrkortet. Med hjälp av det balanserade styrkortet kan ledningen kontrollera och justera implementeringen av strategin och om nödvändigt, göra genomgripande förändringar i själva strategin. Företaget kan utvärdera de olika perspektiven under verksamhetens gång genom att jämföra kortsiktiga resultat med den övergripande strategin. Dagens organisationer lever i en turbulent miljö, vilket gör att ledningen är i extra stort behov av feedback för att kontinuerligt justera sina strategier, eftersom det annars finns risk för att dessa blir inaktuella (Kaplan, Norton 1999).

#### **3.2.4 Uppbyggnad av det balanserade styrkortet**

För att lyckas med införandet av det balanserade styrkortet är det en mängd olika beståndsdelar som måste falla på plats. För att underlätta bör företaget ha en genomtänkt plan och en metod som följs. Arbetsgången måste dock anpassas till respektive företags förutsättningar och situation. Konceptet, det balanserade styrkortet, är en kontinuerlig process som ska leda till att företaget ständigt förbättras och utvecklas. En grundläggande förutsättning för framtagandet av ett balanserat styrkort är att alla som kommer att involveras i det har en gemensam grundsyn gällande de övergripande förutsättningarna. Detta gäller synen på både branschen och företaget i sig. Det krävs vidare att alla får tillgång till den information som är nödvändig för förståelsen. Det är viktigt att de berörda ges tillfälle att såväl ifrågasätta informationen som att vara med och utveckla underlaget ytterligare. Den ökade helhetssyn som blir resultatet av att organisationen får den information och tid som krävs, har företaget nytta av senare i processen när det dagliga arbetet tar vid (Olve, Roy & Wetter 1999). Nedan följer en beskrivning av hur Olve, Roy och Wetter (1999) anser att uppbyggnaden av ett balanserat styrkort ska gå till. För att tydliggöra beskrivningen av stegen har vi emellanåt kompletterat med annan litteratur.

##### *Steg 1 - Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll*

Det inledande momentet då ett företag tar fram ett balanserat styrkort är att definiera den bransch som företaget verkar i, branschens förutsättningar och krav samt företagets specifika position och roll idag. Arbetet syftar till att ge organisationen ett värdefullt och nödvändigt

underlag för det fortsatta arbetet med utvecklingen av visionen och de framtida strategierna. Denna information samlas lämpligen in genom individuella intervjuer med medlemmar i företagsledningen och andra personer i företaget som har en väsentlig betydelse i införandet av det balanserade styrkortet. För att underlätta denna fas kan företaget utgå från modeller som exempelvis SWOT-analysen och Porters "Five forces"-modell.

### *Steg 2 - Fastställ/stäm av företagets vision*

Då det balanserade styrkortet utgår från företagets strategi och vision är det viktigt att företaget stämmer av att medarbetarna har en gemensam syn på företaget, eftersom visionen som bekräftas eller formuleras ska bygga på denna gemensamma syn. Det är också viktigt att samtliga medarbetare är överens om vad som menas med vision. Förutom att visionen ska vara enkel och lättförståelig, ska den enligt Hallgärde och Johansson (1999) svara på följande frågor:

- Vem är organisationen till för?
- Inom vilket område ska organisationen verka?
- I vilken riktning ska organisationen utvecklas?
- Finns det några andra viktiga principer, som t.ex. att man värnar om miljön?

Att en vision fastställs innebär inte att den låses för all framtid. Detta p.g.a. att företag lever i en turbulent miljö, vilket vi tidigare har påpekat (se avsnitt 3.2.3.4). Det finns ett antal begrepp som är närbesläktade med visionen, t.ex. begreppet affärsidé. En affärsidé kan, liksom visionen, vara ett uttryck för det övergripande målet med ett företags eller en organisations verksamhet. En affärsidé definierar dock oftast inte vart organisationen är på väg, utan istället vem som är kunden och vad som är produkten/tjänsten (Hallgärde, Johansson 1999). Det väsentliga är att medarbetarna enas om en gemensam färdriktning. Denna bör baseras på en i organisationen förankrad bild av de interna och externa förutsättningarna och de mest kritiska framgångsfaktorerna. Denna medvetenhet gör att möjligheterna ökar för att kunna anpassa organisationen till den förändrande omvärlden.

### *Steg 3 - Fastställ perspektiven*

Efter det att företaget har fastställt den övergripade visionen ska arbetet med utformningen fortskrida med att företaget funderar igenom vilka perspektiv som är lämpliga att bygga styrkortet kring. Det är viktigt att det finns ett tydligt samband mellan de olika perspektiven

samt en koppling till den aktuella verksamheten. I Kaplan och Nortons (1999) ursprungsmodell finns det, som vi tidigare nämnt, fyra perspektiv; finansiellt, kund-, process- och lärandeperspektivet. Många företag väljer att dela upp lärandeperspektivet i två olika perspektiv, nämligen medarbetarperspektivet och utvecklingsperspektivet (se avsnitt 3.2.1).

#### *Steg 4 - Bryt ner visionen på respektive perspektiv och formulera de strategiska målen*

I steg fyra bryts visionen ner på respektive perspektiv och strategiska mål formuleras. Begreppet strategi är svårt att definiera konkret. Ursprungligen kommer termen från militären, vilka har använt begreppet i århundraden. Strategi kan definieras som kopplingen mellan företagets övergripande vision och de operativa planerna som används för att styra den dagliga verksamheten. Den beskriver hur företag ska ta sig från nuläget till det framtida önskade läget, alltså visionen.

I denna fas översätts den ofta abstrakta visionen och strategierna till konkreta mått och mål. Visionen och strategierna översätts alltså till mer generella termer, vilket gör att de knyts till verksamheten och görs mer påtagliga. Visionen ska, genom de strategiska målen för varje perspektiv, konkretiseras och på så sätt erhålls den övergripande balans av verksamheten som gör det balanserade styrkortet till en unik modell.

#### *Steg 5 - Identifiera kritiska framgångsfaktorer*

Detta steg innebär att en diskussion förs kring vad som krävs för att verksamheten ska nå de strategiska målen och den övergripande visionen. Diskussionen ska leda fram till att företaget får en väl förankrad och realistisk lista på de viktigaste framgångsfaktorerna. Frågan är då vad en kritisk framgångsfaktor är? Enligt Hallgärde och Johansson (1999) är en kritisk framgångsfaktor något som det är avgörande att vara bra inom. En framgångsfaktor ska inte beskriva om företaget är bra, utan enbart definiera vad som är kritiskt för företaget, eller mera exakt, vad som är avgörande för om företaget ska lyckas. Framgångsfaktorerna ska sedan utgöra basen för framtagandet av nyckelmått. Innan arbetet med att utveckla måtten startar, är det viktigt att kontrollera att det balanserade styrkortet hänger ihop på ett rimligt och relevant sätt.

#### *Steg 6 - Utveckla mått, identifiera orsak-verkan samband och skapa balans*

I detta steg utvecklas relevanta nyckelmått inom de olika perspektiven. En organisations mätsystem påverkar starkt beteendet hos människor, såväl inom som utom organisationen.



Upphovsmännen till det balanserade styrkortet uttrycker det på följande sätt: "Det man inte kan mäta kan man inte styra" (Kaplan, Norton 1999, s. 29). Syftet med att ha mått är att hjälpa företaget i sin strävan mot de strategiska målen för att i slutändan nå visionen. Den stora utmaningen är att finna tydliga länkar och skapa balans mellan måtten i de olika perspektiven. Balansen mellan måtten är viktig så att inte kortsiktiga förbättringar står i konflikt med de långsiktiga målen. För att minska risken för konflikter mellan måtten i de olika perspektiven kan orsak-verkan samband identifieras.

#### *Steg 7 - Fastställ det övergripande styrkortet*

Nästa steg i uppbyggnaden är att sammanställa det övergripande styrkortet, vilket sedan ska godkännas och presenteras för berörda parter. För att underlätta den kommande implementeringen är det viktigt att ge samtliga i organisationen en genomgång av bakgrundstankarna till det framtagna styrkortet, samt klargöra dess syfte.

#### *Steg 8 - Bryt ner styrkort och mått i organisationen*

Ett av det balanserade styrkortets viktigaste funktioner är att skapa en förståelse för hur visionen och de övergripande målen påverkar det dagliga arbetet. Detta underlättas genom att styrkortet bryts ner på mindre enheter som exempelvis bolags-, avdelnings-, grupp och individnivå. Behovet av att bryta ner styrkortet beror bl.a. på organisationens storlek och struktur. Om företaget vill att samtliga i organisationen ska ha möjlighet att se sitt bidrag till företagets övergripande mått, är det viktigt att dessa bryts ner på en så detaljerad nivå som möjligt.

#### *Steg 9 - Formulera mål*

För att kunna leva upp till visionen är det viktigt att företaget sätter upp mål och det är i denna del av processen som det är dags att formulera mål för respektive mått. Kort- och långsiktiga mål behövs för att kontinuerligt stämma av företagets färdriktning så att de i god tid kan vidta nödvändiga åtgärder. Som vi tidigare nämnt måste dessa mål, liksom måtten, stämma överens med den övergripande visionen och strategin.

#### *Steg 10 - Ta fram handlingsplan*

I handlingsplanen preciseras de åtgärder som krävs att företaget genomför, för att de ska kunna förverkliga de nu uppsatta målen och visionen. I planen bör det tydligt framgå vilka åtgärder som måste prioriteras, vilka de ansvariga är samt tidsplaner för del- respektive

slutredovisning. Handlingsplanen fungerar, tillsammans med måtten, i efterhand som ett viktigt underlag för uppföljningsarbetet.

### *Steg 11 - Implementering av det balanserade styrkortet*

Det sista steget är implementering av styrkortet. En viktig del i den här fasen är att vidmakthålla intresset för det balanserade styrkortet, vilket bl.a. kan göras genom att det kontinuerligt följs upp och utvecklas. Det är viktigt att styrkortet hela tiden återspeglar verksamheten och detta underlättas om styrkortet blir en del av det dagliga arbetet. Detta steg kan egentligen inte betraktas som ett steg, då det krävs mycket arbete för att få det balanserade styrkortet att fungera som en fortlöpande process.

Vi har nu gått igenom hur Olve, Roy och Wetter anser att uppbyggnaden av det balanserade styrkortet ska gå till. Det är dock viktigt att komma ihåg att det är en tidskrävande process och att det är en mängd olika beståndsdelar som måste falla på plats.

### **3.2.5 Förutsättningar för ett lyckat koncept**

Att arbeta med det balanserade styrkortet medför många positiva effekter, vilket vi har redogjort på föregående sidor. Det finns dock ett antal grundläggande saker som företag bör ha i åtanke för att konceptet ska bli lyckat. De punkter som vi anser är viktigast för att undvika vanliga problem, redogör vi för här nedan.

#### *3.2.5.1 Viktigt att strategin och visionen är väl genomtänkt*

När ett företag börjar arbeta med det balanserade styrkortet bör det första steget vara att förstå sin vision och sina strategier. En förståelse måste fås för vilka faktorer som är viktiga respektive mindre viktiga, både när det gäller marknaden och organisationen i sig. Det är vanligt att olika personer som arbetar fram ett styrkort har olika syn på vad som är viktigt. För att ett företag ska kunna ha ett gemensamt ramverk att arbeta efter måste alla berörda parter vara överens om de viktigaste faktorerna. Om detta inte diskuteras och reds ut innan företaget startar processen kommer arbetet som fortskrider att vara bortkastat (Kaplan, Norton 1999).

Ett styrkort löser inte problem med otydliga strategier, men kan däremot användas för att tydliggöra eventuella problem med dem (Hiltmann, Nilsson 1996). Det är viktigt att företaget tänker på att det balanserade styrkortet i första hand är en modell för implementering av en strategi, inte för formulering av denna (Kaplan, Norton 1999).

### *3.2.5.2 Betydelsen av att få med sig personalen*

Förändringar inom företag medför ofta motstånd från medarbetarna i organisationen. Detta kan bero på många faktorer, men i huvudsak beror det på att personalen ska ställa om sig från en säkerhet till en osäkerhet (Cummings, Worley 2001). Många individer kan tidigare ha haft obehagliga upplevelser i samband med förändringar, exempelvis om de har drabbats av nedskärningar, omorganisationer och konkurrensutsättning. Vid förändringsprojekt är det p.g.a. detta inte ovanligt med tankar som "vad skall de göra med oss denna gången" (Melbi, Sande 2001). Styrkortet medför förändringar, som också kan upplevas som hot för vissa individer p.g.a. att det som de tidigare har gjort för att nå framgång kan ha blivit mindre viktigt eller till och med irrelevant (Roest 1997). En grundläggande förutsättning för alla processer och utvecklingsarbeten som involverar människor är att de inblandade måste förstå organisationens tillstånd och den möjliga väg som de har framför sig (Melbi, Sande 2001).

Ett stort ansvar vilar därför på ledningen, att de ska skapa motivation och förståelse ute i företaget. De bör också, på ett eller annat sätt, redogöra för varför det är nödvändigt med förändringar och klargöra syftet med dessa (Cummings, Worley 2001). Det är nödvändigt att det finns stöd från ledningen till alla som är involverade i utveckling och implementering av det balanserade styrkortet (Roest 1997). Det är också viktigt att företagsledningen är engagerad och tydlig så att alla medarbetare kan bli inblandade och delaktiga i processen. Detta ska hjälpa företagen till ett lyckat införande av det balanserade styrkortet (Kaplan, Norton 2001)

### *3.2.5.3 Få, relevanta och genomtänkta mått*

Som vi tidigare har nämnt är det viktigt att måtten skapas utifrån företagets specifika vision och strategi. Fokus när företaget tar fram sitt styrkort ska därför vara affärsstrategin och dess kritiska framgångsfaktorer. Dessa faktorer ska sedan översättas till mått som gör strategins framgång mätbar (Hiltmann, Nilsson 1996). Måtten ska vara få till antalet, relevanta och fokuserade på förbättring. Dessutom ska de vara lättförståeliga och balanserade mellan de olika perspektiven. Styrkortets struktur med dess olika perspektiv kan lätt leda till en överdos av mått. För många mått kan leda till att balansen uteblir och att företag får problem med att fokusera på de viktigaste faktorerna (Roest 1997). I en artikel från 1999 skriver Olve om ett företag som använder sig av det balanserade styrkortet. Han anser att detta företag bryter mot det mesta som är tanken med styrkortet. Företaget har nämligen endast tagit fram mått som

kommer från bokföringen, inte diskuterat några samband mellan måtten och heller inte använt styrkortet för att komma överens om ansvar (Olve 1999).

Ett vanligt problem för företag som arbetar med det balanserade styrkortet är att de tar fram alldeles för många övergripande mål och att de dessutom berör alldeles för många olika områden. Personalen upplever då att målen är alltför komplexa och att de saknar fokus på strategins mest väsentliga delar. De är därmed svåra att sätta måttetal på. I en uppsats om Halmstads Fastighets AB från 1999 beskriver författarna Ax och Höier just ovanstående problem.

Lyckade implementeringar av det balanserade styrkortet börjar ofta med en avsaknad av vissa måttetal. Efterhand som företaget använder sig av och får erfarenhet från styrkortet, växer ytterligare måttetal fram av sig själv. Bara för att företaget en gång har fastställt ett antal mål och vissa specifika mått betyder det inte att det är dessa som är mest lämpade i framtiden. Styrkortet är inte en engångsaktivitet utan en ständigt pågående process, vilken påverkas av organisatoriskt lärande (Kaplan, Norton 2001). Ett viktigt inslag i det fortsatta styrkortsarbetet är att ständigt söka efter mer relevanta mål och mått (Ax, Höier 2001).

## 4. EMPIRI

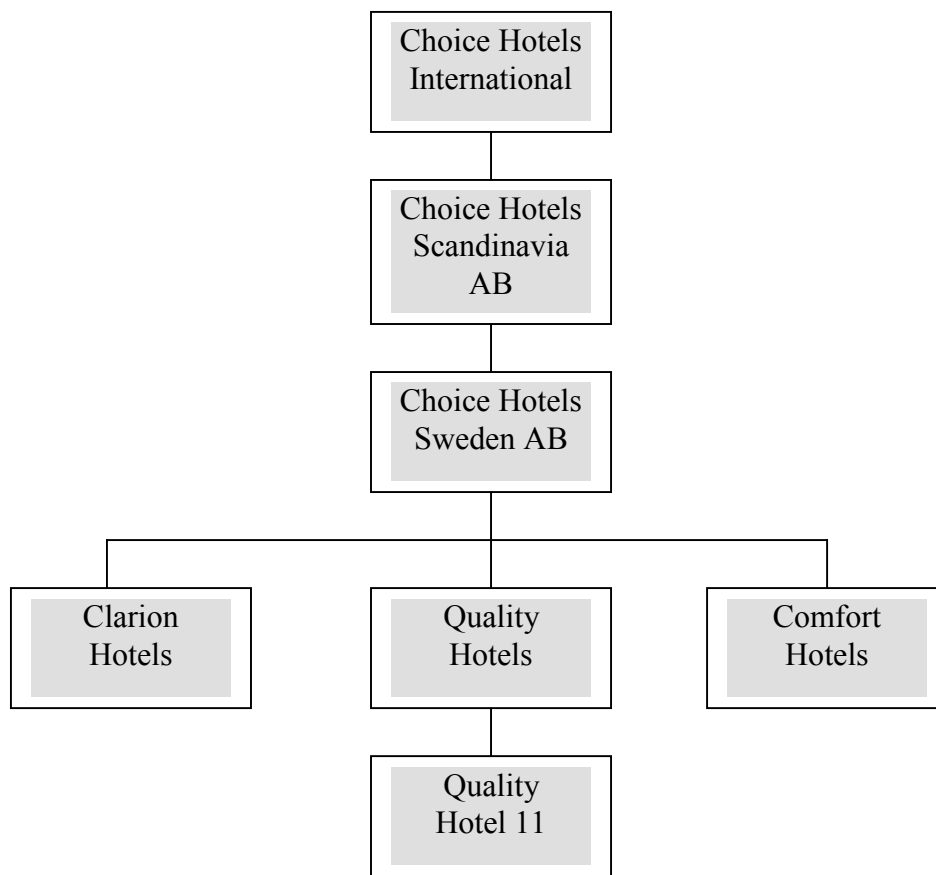
*Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av fallföretaget, Quality Hotel 11. Vi har valt att redovisa de delar vi anser vara relevanta för att kunna se hotellets möjligheter med det balanserade styrkortet. Vi kommer inte att djupdyka i de olika områdena, utan vår avsikt är att ge läsaren en bild av hotellet. Det som ligger till grund för detta kapitel är intervjuer, internt material från hotellet samt information hämtad från internet.*

### 4.1 Bakgrund

Quality Hotel 11 ligger vid Norra Älvstranden på Hisingen i Göteborg. Hotellet inryms i två före detta maskinhallar från varvstiden, nämligen Blå Hallen och Eriksbergshallen. I hallarna tillverkades och monterades tidigare motorer och maskiner till de stora supertankers som byggdes på området. I mitten på 1980-talet lades en strategisk plan fram för hela Eriksbergsområdet, där visionen var att skapa ett levande område med bostäder, arbete, kultur och fritid. Ett hotell fanns också med i planen, vilket resulterade i att Quality Hotel 11 föddes. Det unika med detta område är att anläggningarna från varvsepoken är bevarade.

Quality Hotel 11 öppnades den 14 april 1993. Till en början var hotellkonceptet ett rum- och frukosthotell med konferensmöjligheter, men inom kort erbjöd de också evenemang av olika slag som mässor, konserter samt utställningar. Syftet med utställningarna var att marknadsföra Eriksberg och på så vis höja värdet av marken för långsiktigt goda affärer.

Quality Hotel 11 ägs, sedan år 1998, till 100% av Choice Hotels Sweden AB. De ingår i sin tur i Choice Hotels Scandinavia AB, som i sin tur ingår i Choice Hotels International. Choice Hotels International är en av världens största hotellkedjor med 5000 hotell belägna i 34 olika länder. Choice Hotels Scandinavia är ett drifts- och franchisebolag och har franchiserättigheter för Sverige, Norge och Danmark. Kedjan är en av Skandinavien största med över 100 hotell representerade med de olika varumärkena; Comfort, Quality och Clarion. Quality Hotel är konferens- och aktivitetshotell som erbjuder restauranger, barer, konferenser, diverse aktiviteter samt rekreativsmöjligheter. Konceptet passar både fritids- och affärsresenären och Hotel 11 är en del av detta varumärke. Fortsättningsvis kommer vi att använda oss av Hotel 11 som benämning på hotellet. För att illustrera ägarförhållandena och Choice Hotels olika varumärken visas på följande sida en bild över detta.



Figur 4.1 Choiceschema  
Källa: Egen

I en handlingsplan från Hotel 11 kan vi utläsa att hotellet har mål och strategier inom olika områden som ägare, kunder, medarbetare, utveckling och priser. Hotellets mål när det gäller ägare är att senast år 2003 väljas till det bästa Quality hotellet inom Choice Hotels Scandinavia. Vidare har de som mål att öka omsättningen. Hotel 11:s strategi för att nå dessa mål är att skapa nöjda kunder som kommer tillbaka, lägga resurser på att få nöjd personal som stannar kvar i företaget samt genom att försäkra sig om att arrangemangen som genomförs på hotellet är lönsamma.

#### **4.2 Vision och affärsidé**

Som framgick i teoriavsnittet är grundtanken med det balanserade styrkortet att bryta ner företagets vision i olika perspektiv. Med detta som utgångspunkt är det viktigt att veta hur denna är utformad i vårt fallföretag, Hotel 11.

Hotel 11 har inte utarbetat någon lokal vision utan följer, liksom andra hotell inom Choice kedjan, Choice Hotels Scandinavias vision. Denna lyder:

*Vi är skapande, stolta och passionerade människor som frigör energi för att vi kan, törs och vill ge av oss själva.*

Som vi tidigare har nämnt är affärsidén närbesläktad med visionen och även denna kan vara ett uttryck för det övergripande målet. Hotel 11 har utvecklat en egen affärsidé som är följande:

*Quality Hotel 11 utvecklar och producerar utmärkta servicetjänster inom besöks- och mötesnäringen. Vi skapar konkurrensfördelar genom att erbjuda en inspirerande och flexibel miljö och bemöter kunden personligt, engagerat och professionellt.*

Hotel 11 poängterar att det är viktigt att samtliga medarbetare kan, vet och känner till vad kedjan står för och varför visionen och affärsidén är skapad. De anser vidare att det är viktigt att personalen står för det som kedjan står för, eftersom det i slutändan är de som förmedlar budskapet till kunder/gäster. Genom möten av olika slag detaljförmedlas innebörden av vision och affärsidé till personalen, vilka sedan också följs upp kontinuerligt. Efter att ha besökt hotellet och genomfört intervjuer kan vi konstatera att personalen inte kan vision och affärsidé till punkt och pricka, men att de är medvetna om innebörden och jobbar utifrån den.

### **4.3 Produktutbud**

Hotel 11 erbjuder ett brett sortiment av produkter, som exempelvis logi, mat och evenemang. Enligt handlingsplanen har de som mål att hålla marknadsmässiga priser på deras produktutbud, men med möjlighet att differentiera priserna beroende på efterfrågan och säsong. Strategin för att lyckas med detta är att de ska ha god kunskap om hur efterfrågan varierar samt att verksamheten ska planeras därefter.

På Hotel 11 finns det 184 rum som, liksom det övriga hotellet, präglas av ljus, skandinavisk design. Rummen är av olika typer; det finns sviter, standardrum, handikappsrum, och alla håller hög klass. Vi upplevde att rummen och hotellet i sin helhet var stilrent med mycket öppna ytor. Vidare finns det elva konferenslokaler på hotellet, alla i olika storlekar. Detta gör

hotellet attraktivt för både mindre konferensgrupper på ca fem personer och större grupper på upp till 500 personer. Hotel 11 erbjuder, i kombination med konferenser, också aktiviteter. Det kan vara alltifrån korta aktiviteter på någon timma upp till halv- eller heldagsaktiviteter. Aktiviteter som kan nämnas är matlagningskväll, båtutflykter, curling och guidning på t.ex. Ostindiefararen Götheborg. Hotellet samarbetar också med aktivitetsbolaget Stora Blå, för att kunna erbjuda gästerna ett så brett aktivitetsutbud som möjligt.

På Hotel 11 finns det också en restaurang, Kök & Bar 67, och ett café, Café Eriksberg. Kök & Bar 67 är en bar och à la carte restaurang där gästen antingen kan avnjuta en förstklassig middag eller bara ta en drink och njuta av utsikten över hamninloppet. Café Eriksberg serverar lunch med olika alternativa maträtter alla vardagar och gästas av såväl konferensgäster som personer som arbetar på företag i området. Dessutom erbjuder caféet matlagningskurser för företag som vill göra något extra för sina anställda. Hotellet har också en frukostmatsal, där förutom frukost, också serveras lunch till mindre konferenssällskap. På evenemangssidan har Hotel 11 Eriksbergshallen som har stora möjligheter då den har en golvyta på ca 3000 kvm och 15 meter till tak. Hallen kan användas till nästan vad som helst och antingen nyttjas i sin helhet eller delas in i mindre enheter. Den gör det möjligt för hotellet att bl.a. anordna mässor, middagar, företagsspecifika event och andra slags evenemang.

#### **4.3.1 Produktutveckling**

Under intervjuerna framkom det att hotellets VD är känd för att vara positiv till förändringar och att han ständigt är öppen för nya ideér. VD:n själv poängterade att det är viktigt att hotellet hela tiden utvecklas för att de ska kunna vara attraktiva på marknaden. Enligt handlingsplanen är Hotel 11:s mål, när det gäller utveckling, att skapa en ökad kännedom om hotellet och dess möjligheter på den lokala, regionala samt nationella marknaden. Detta för att på så sätt kunna öka sina marknadsandelar. Strategin för att nå målet är att kraftigt bearbeta såväl befintliga som nya kunder i form av kundbesök, visningar och kundaktiviteter. En försäljningsorganisation representerar Hotel 11 i övriga landet, d.v.s. utanför Göteborg, och detta ger hotellet en större möjlighet att fokusera på den lokala marknaden. Ett annat mål som Hotel 11 har är att de ständigt ska arbeta med produktutveckling, vilket ska leda till att nya produkter och arrangemang skapas så att utbudet kan breddas. I slutändan ska detta leda till att hotellet får en bredare publik. En del i arbetet för att kunna nå detta mål är att hotellet har



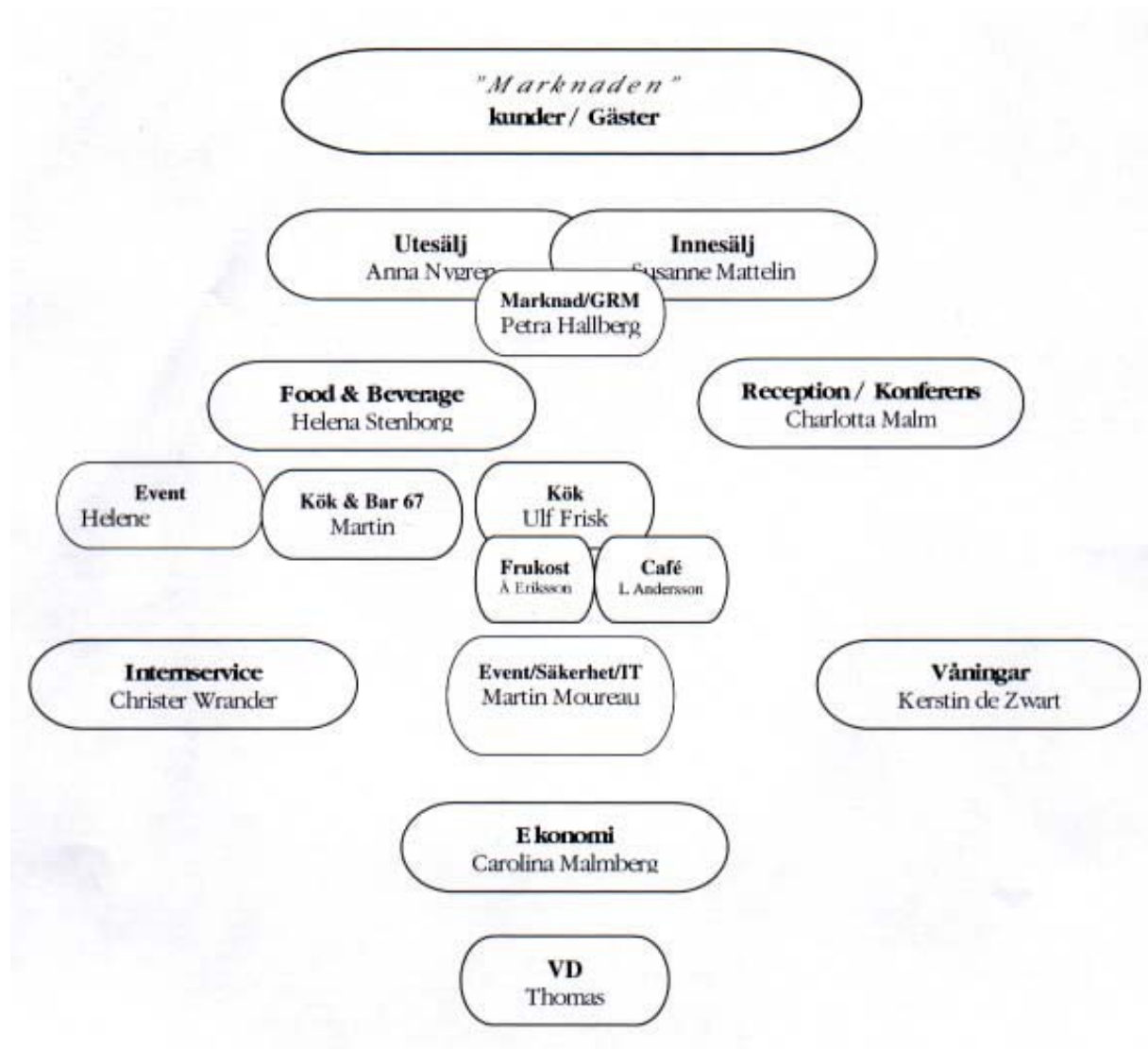
satt samman en intern försäljningsgrupp som ska vara ett forum för nya ideér och träffas minst 12 gånger per år.

#### **4.4 Organisation**

Som vi tidigare har nämnt ägs Hotel 11 till 100% av Choice Hotels Sweden AB. En viss procent av omsättningen betalas varje år till detta moderbolag, vilka i sin tur betalar en viss procent till nästa led, Choice Hotels Scandinavia AB o.s.v. Under intervjuerna framkom det att personalen tycker att det är positivt att tillhöra en kedja då de på så sätt har större möjlighet att uppmärksammas och synas eftersom hotellet förknippas med ett känt varumärke.

Samarbetsavtalet innebär att hotellet får tillgång till kedjans distributionsnät med gemensam marknadsföring, bokningssystem samt säljkanaler i USA och Europa. Under intervjuerna framkom det att personalen upplever att hotellet, trots kedjetillhörigheten, har stor frihet när det gäller utseende med inredning etc. De upplever dock att de är ganska hårt styrda när det gäller ekonomin.

Organisationen på Hotel 11 beskrivs, av de anställda, som platt med litet avstånd mellan chefer och personal. Det finns endast en ansvarig för respektive avdelning och detta innebär att det är få led nedåt i organisationen. Under intervjuerna förstod vi att personalen har möjlighet att påverka och vara delaktig i verksamheten genom att komma med synpunkter och ideér. Vanligtvis går personalen via avdelningschef och sedan vidare till VD, men personalen kan även besöka VD:n på hans rum och prata med honom direkt. Respondenternas uppfattning var att de olika avdelningarna är mer eller mindre aktiva med detta. För att åskådliggöra organisationens uppbyggnad visas på följande sida en schematisk bild.



Figur 4.2 Organisationsschema på Hotel 11  
Källa: Handlingsplan Quality Hotel 11 2002

Under intervjuerna ställde vi en fråga om vilket djur de förknippade organisationen med. Anledningen till att vi ställde frågan var för att vi ville få reda på vilka egenskaper de anställda uppfattade att hotellets organisation har. Vi fick då bläckfisk och hund som svar. Bläckfisken motiverades med att organisationen, liksom bläckfisken, har armar i diverse områden som är kortare eller längre. Att organisationen liknade en hund förklarades med att hotellet är god och lojal mot sina kunder.

Genom intervjuerna fick vi uppfattningen om att Hotel 11 har ett starkt ledarskap med en mycket omtyckt VD. De anställda vi kom i kontakt med under intervjuerna hade nästan aldrig hört något negativt sägas om honom. Personalen anser att han är hundra procentigt engagerad, förändringbenägen, respektingivande, synlig och drivande. Han stödjer de anställda i deras

arbete och fungerar som ett bollplank. De anställda ansåg dock att feedbackrutinerna inte var helt tillfredsställande, då VD:n är mindre bra på att ge personalen beröm. Under intervjun med VD:n förstod vi att detta var något som han är medveten om. Ledningsfilosofin på Hotel 11 karaktäriseras som målstyrning. VD:n strävar efter att alla medarbetare ska våga och kunna ta egna beslut. De anställda har givna ramar att arbeta utifrån, men får själva avgöra hur de på bästa sätt ska nå målen.

Hotellet har inget uttalat belöningssystem, förutom att VD:n och säljarna får en bonus om de uppnår vissa uppsatta mål. Om en anställd gör något utöver det vanliga uppmärksammas däremot detta genom små presenter, som exempelvis biobiljetter och trisslotter. När en viss avdelning har lyckats med något extra bra, som t.ex. att alla rum är fullbokade många dagar i sträck, firas detta genom ett gemensamt restaurangbesök eller liknande. Hotel 11 håller dock på att arbeta fram ett mer uttalat belöningssystem som är kopplat till merförsäljning.

#### **4.5 Personal**

Hotel 11 har 60 helårsanställda, varav 40 av dessa är fastanställda. Det finns utöver detta en hel del personer som jobbar extra på hotellet och många har gjort det under ett flertal år. Majoriteten av de anställda, närmare bestämt 75%, är kvinnor. Personalen är överlag ung, då ca 60% är under 30 år och ca 25% är mellan 30 och 40 år.

Hotel 11:s mål vad det gäller medarbetare är att de ska vårda, behålla och motivera befintlig personal, så att personalomsättningen minimeras. Detta är viktigt då den ofta är hög inom hotellbranschen. Som framgick ovan är Hotel 11:s personal ung, vilket också är ett kännetecken för branschen som helhet. Vi finner det rimligt att anta att en låg medelålder har en viss negativ inverkan på personalomsättningen. Många unga anser att det är "fräckt" att jobba på hotell, men får andra värderingar och en annan uppfattning då arbetstiderna ofta är obekväma och lönerna generellt är låga. Dåliga arbetstider är ofta svårt att kombinera med familj och detta kan givetvis också vara en bidragande orsak till att personalomsättningen inom hotellbranschen ofta är hög. Personalen som vi intervjuade upplevde dock inte att Hotel 11 har särskilt hög personalomsättning. De ansåg att de medarbetare som har slutat, inte har gjort det p.g.a. att de inte har trivits utan av andra orsaker. När en medarbetare har slutat har det ibland hänt att det har blivit en kedjereaktion inom avdelningen.

Personalen på Hotel 11 ser sig själva som förändringsbenägna. Hotellbranschen är, liksom många övriga branscher, i ständig utveckling. För att kunna vara med och konkurrera krävs det att hotellet förnyas sig och att de inte är främmande för nya produkter och lösningar. Under intervjuerna framkom det att tidigare förändringar hotellet har genomfört har gått tämligen smärtfritt.

#### **4.5.1 Information**

Samtliga medarbetare på Hotel 11 deltar i ett gemensamt möte tre till fyra gånger per år. På dessa möten diskuteras bl.a. ekonomi, mål, affärsidé, speciella saker personalen ska tänka på samt stora händelser som berör hotellet. Vid dessa tillfällen uppmärksammas också medarbetare som gjort något utöver det vanliga. På hotellet finns en driftsgrupp som består av VD och ansvariga för respektive avdelning. Dessa har möte en gång i månaden och samtalar bl.a. om verksamheten och aktuella frågor som uppkommit på respektive avdelning. Hotellet har även en ledningsgrupp som träffas en gång i veckan. De diskuterar saker som berör hotellet i stort samt frågor som, hur har det gått och hur ligger vi till? Utöver dessa möten rekommenderas varje avdelningchef att ha fyra träffar per år med sin personal där denne bl.a. ska förmedla sådant som har tagits upp på driftsgruppsmöten och som har med respektive avdelning att göra. En gång om året har dessutom varje medarbetare ett utvecklingssamtal med sin avdelningschef, och detta har även VD:n med alla avdelningschefer.

Hotel 11 har, liksom i princip alla företag i dagens samhälle, en egen hemsida. På den finns information om hotellet, länkar till övriga hotell i kedjan samt möjlighet för besökaren att boka konferenser och övernattningar. Kedjan, Choice Hotels, har dessutom ett intranät som samtlig personal i kedjan har tillgång till. Ytterligare ett sätt för Hotel 11 att sprida information är genom att de fyra gånger om året ger ut tidningen Elvanyheterna. Tidningen går ut till kunder, personal och övriga intressenter. I den skrivs det bl.a. om aktuella händelser på hotellet och i Eriksbergshallen, men också om bokningsprognoser och intervjuer med kunder som genomfört evenemang på Hotel 11. På ett flertal ställen på hotellet finns det också anslagstavlor för personalen, där de kan ta del av information rörande förändringar, nyanställningar och andra aktuella händelser.

#### **4.5.2 Utbildning**

Under intervjuerna framkom det att viktiga egenskaper hos personal som ska anställas på Hotell 11 är att de är serviceinriktade, flexibla, samarbetsvilliga samt att de har en förmåga att ta personligt ansvar. Majoriteten av personalen på hotellet har gymnasieutbildning i grunden. De som jobbar inom t.ex. restaurang har oftast läst inriktning mot restaurang medan reception- och konferenspersonal har inriktning mot det området. Ett fåtal i personalstyrkan har även vidareutbildat sig vid högskola/universitet. Personalen deltar i olika kurser som berör deras arbetsområde. Säljarna lär sig bl.a. säljteknik, restaurangpersonal går t.ex. på vinkurser etc. Hotellet gästas dessutom ibland av externa föreläsare som kan ta upp områden som berör alla avdelningar.

#### **4.5.3 Företagskultur**

Den uppfattning vi har fått genom intervjuerna är att personalen är stolta över att jobba på Hotel 11. Dels är de stolta över vad hotellet erbjuder och står för och dels anser de att sammanhållningen är bra och att kulturen är stark i företaget. Stämningen på företaget upplevs vara mycket öppen och positiv och detta är, enligt respondenterna, en anledning till att personalen stannar länge i företaget. Givetvis är sammanhållningen som starkast inom respektive avdelning, då dessa personer träffas dagligen och har samma arbetsområde. Det framkom också att många bland personalen umgås också privat.

En gång om året anordnas en heldag med aktiviteter för hela personalstyrkan på Hotel 11. Dagen avslutas med en gemensam middag och diverse festligheter. Dessutom anordnas det en gång om året också en träff med övriga Choice hotell i Göteborg, nämligen Quality Hotel Panorama, Quality Hotel Winn och Quality Hotel Stenungsbaden. Utöver detta har varje avdelning olika tillställningar ett antal gånger om året. Personalen upplever att uppslutningen är tämligen bra vid dessa tillställningar. Varje medarbetare har en så kallad "personpeng" på 1000 kronor, som kan användas till valfritt ändamål. Dessa pengar förfogar respektive avdelningschef över.

Hotel 11 genomför med 18 månaders mellanrum en klimatanalys, där samtliga helårsanställda betygssätter en mängd olika områden. Frågorna berör i stort kulturen i företaget och är vinklade på olika sätt så att analysen ska ge ett så rättvisade resultat som möjligt. Detta redskap gör det, enligt respondenterna, därför möjligt att finna eventuella problem och missnöje på olika avdelningar, men också möjlighet att få reda på vad personalen är nöjd med.

Ledningen kommer alltså underfund med vad som är bra respektive dåligt och vet därmed var resurser måste sättas in för att problemen ska kunna åtgärdas. Problemen som påträffas förmedlas nedåt i organisationen så att berörda parter kan ta itu med dem. Maximal poäng på klimatanalysen är 100 och Hotel 11 hade 67 på den senast genomförda analysen. Hotel 11:s mål, när det gäller medarbetare, är att nå upp till 75 och att inom detta område vara bland de topp tio Quality hotellen i Skandinavien. Arbetet med klimatanalysen, möten, gemensamma aktiviteter och "personpeng" är delar i strategin för att nå upp till målen med låg personalomsättning och ett bra resultat på klimatanalysen.

#### **4.6 Kunder**

Enligt Hotel 11 är hotellets viktigaste kundkategori avtalskunder, där Volvo är det företag de samarbetar mest med. De anser att denna kundkategori är viktigast för att det är den kategori som är mest lönsam. Företag som väljer Hotel 11 som avtalspartner erbjuds förmånliga och attraktiva erbjudanden. De anser också att avtalskunder är den kundgrupp som är lättast för hotellet att hantera, då dessa personer är vana vid att bo på hotell och inte kräver så mycket. Andra kunder hos Hotel 11 är konferensdeltagare och fritidsgäster. Inom konferensområdet arbetar Hotel 11 mot cirka 15 stora företag i Göteborg. Under större delen av året har hotellet endast en liten andel fritidsgäster, men under juli månad ökar denna andel markant. Norrmänn utgör sedan några år tillbaka en allt större del av denna andel fritidsgäster. Personalen poängterade under intervjun att det är viktigt att hotellet kontinuerligt söker upp nya kunder och vårdar de befintliga för att kunna klara den hårda konkurrensen på marknaden. Detta har Hotel 11 olika säljare som arbetar med. De har dels innesäljare som tar emot inkommande förfrågningar och dels utesäljare som söker upp potentiella kunder på hotellets viktigaste marknad, nämligen den lokala marknaden. Utesäljarna är anställda av kedjan Choice Hotels, men jobbar för Hotel 11. Detta då kedjan har ett intresse av att hotellet ska gå bra och generera goda resultat.

Choicekedjan har ett bonussystem som heter Choice Club, som alla gäster kan ansöka om medlemskap i. Choice Club medlemmar får bonuspoäng på alla övernattningar, rabatt och andra förmåner som t.ex. en gratis tidning. Är gästen lojal mot kedjan och lägger många övernattningar där, kan denne tjäna ihop många poäng och därmed bli uppgraderad till silver eller guldkort. Detta innebär att gästen får ta del av ännu förmånligare erbjudanden. 40-50% av

hotellets kunder är medlemmar i bonussystemet och enligt respondenterna strävar hotellet efter att öka denna andel, då det är ett enkelt sätt att knyta kunder till företaget.

När det gäller kunder har Hotel 11 som mål att ha en ständigt ökande kundnöjdhet. En gång om året genomförs en nöjdhetsindex undersökning av Hotel 11. Genom att använda sig av detta verktyg får hotellet reda på vad kunderna tycker är bra respektive mindre bra och vad som behöver utvecklas. Receptionspersonalen samlar då slumpmässigt in e-mail adresser, vilka sedan skickas iväg till Handels Utredningsinstitut. De utför kundundersökningen på uppdrag av Hotel 11. På den senaste undersökningen hade hotellet 86 av 100 möjliga. Hotel 11:s mål är att nå upp till 90 samt att vara bland de topp tio Quality hotellen i Skandinavien inom detta område.

Respondenterna på Hotel 11 poängterade att det är mycket viktigt att kunder följs upp och att eventuella reklamationer analyseras noggrant. Är det större reklamationer går ärendet vidare till ledningen, annars bryts dessa direkt ner till respektive avdelning så att de berörda kan ta itu med problemet. Som vi tidigare har nämnt strävar hotellet efter att varje anställd ska kunna ta egna beslut och initiativ och detta är ytterst viktigt när det gäller reklamationer. De anställda uppmanas att inte låta någon kund gå missnöjd från hotellet och har stor frihet att lösa eventuella problem på bästa möjliga sätt. Hotel 11 arbetar också mycket med uppföljning av kunder. På varje hotellrum ligger t.ex. en enkät med frågor som handlar om hur kunden har uppfattat sin vistelse på hotellet. På konferens- och evenemangsidan har Hotel 11 som mål att de ska följa upp samtliga genomförda konferensarrangemang. Detta anser vi att hotellet är bra på redan idag, då stora konferenssällskap och evenemang följs upp genom att de ansvariga kontaktas per telefon och blir tillfrågade hur konferensen/eventemanget har upplevts. Café Eriksberg utför, även de, kundundersökningar. Dels genom att gäster deltar i enkätundersökningar och dels genom att caféet har en anslagstavla där gäster kan ge synpunkter och önskemål angående miljön och maten. Allt detta är, enligt respondenterna, en del i arbetet med GRM, guest relation management. Hotellet har en person anställd som arbetar just med sådana här frågor. Denna person arbetar också för att det ska bli en bättre gästservice. Det kan t.ex. handla om att hotellet bjuder gästen på en öl i baren eller att det finns färsk frukt på hotellrummet. I slutändan handlar arbetet med GRM om att kunden ska vara lojal mot hotellet och det är då viktigt att se till att kunden får det lilla extra som gör att denne känner sig omhändertagen och uppmärksam. Detta ska leda till att hotellet når sitt mål med nöjdhetsindex.

#### **4.7 Ekonomistyrning**

Under intervjuerna framkom det att hotellet aktivt jobbar med budgeten och att den har en stor roll i företaget. Alla avdelningschefer är delaktiga i arbetet och budgeten sammanställs slutligen av ekonomiansvarig. De använder sig också av prognoser, där de gör uppskattningar om hur stor beläggningen kommer att vara och hur många personaltimmar som krävs för att hantera det. Med beläggning avser vi t.ex. bokade rum och konferenser. Liksom budgeten, stäms också prognoserna av veckovis och följs noggrant upp varje månad. Uppkommer det avvikelser är hotellet måna om att följa upp dessa. De ställer sig då frågor som varför de har uppstått, om de är acceptabla samt vad de skulle kunna göra för att åtgärda avvikelserna. Två gånger i månaden rapporterar Hotel 11 prognossiffror till Choice Hotels Sweden AB och Choice Hotels Scandinavia AB. Kvartalsvis rapporterar de även resultatet. Nyckeltal som hotellet använder sig av är t.ex. personalprocent, snittpris på rum, varuprocent, städtakt, nöjdhetsindex samt mått från klimatanalysen. Nyckeltal som bygger på balansräkningen hanteras av Choice Hotels Sweden AB. Samtliga nyckeltal jämförs med branschen i övrigt och med andra Quality hotell i Sverige.

#### **4.8 Konkurrenter**

Hotel 11 har olika konkurrenter beroende på vilken verksamhetsgren som studeras. När det t.ex. gäller logi och konferens, är det övriga storhotell i Göteborg som anses vara de främsta konkurrenterna. Hotell som kan nämnas är Hotell Europa, Quality Hotel Panorama, Riverton och Radisson SAS Park Avenue. Inom evenemangsområdet är Svenska Mässan och Arken de största konkurrenterna.

Styrkor som Hotel 11 anser sig ha gentemot sina konkurrenter är bl.a. den speciella design hotellet har i kombination med områdets unika historia. Läget anses också vara en styrka, då hotellet ligger vid havet men ändå inte för långt ifrån stan. Detta gör dem attraktiva både för gäster som vill tillbringa en dag i Göteborgs stad, men också för dem som bara vill ha en dag i en lugnare miljö. Många konferenssällskap väljer att lägga sina konferenser på Hotel 11 just för att hotellet ligger en bit utanför stadskärnan. Detta gör det nämligen möjligt att hålla samman gruppen eftersom deltagarna ofta stannar kvar på hotellet under hela konferensen. Hotelllets breda utbud med mat, konferens, logi, evenemang och aktiviteter gör det attraktivt för en bred kundgrupp, vilket de också ser som en styrka.



Under intervjuerna framkom det att Hotell 11 är uppmärksamma på vad andra hotell och anläggningar gör för att få kunder och lyckas med sin verksamhet. De berättade att de bl.a. besöker restauranger för att få inspiration, och håller också koll genom att läsa tidningar och gå på mässor. Samtliga Choice hotell i Sverige träffas också regelbundet för att utbyta erfarenheter och diskutera lyckade satsningar.

Vi har i detta kapitel gett en beskrivning av Hotel 11 och dess verksamhet. Områden som organisation, personal, produktutbud och kunder har behandlats och vi anser att denna beskrivning utgör en bra grund för att kunna bedöma Hotel 11:s möjligheter med det balanserade styrkortet.

## 5. ANALYS

*Syftet med kapitlet är att redogöra för de steg som slutligen kommer att leda till ett förslag på ett balanserat styrkort för Hotel 11. Vi kommer också att föra ett resonemang kring hotellets förutsättningar för ett lyckat koncept.*

### 5.1 Utformning av det balanserade styrkortet för Hotel 11

I teoriavsnittet redovisade vi uppbyggnaden av det balanserade styrkortet i elva olika steg. I detta analysavsnitt kommer vi inte att behandla de sista stegen, då vårt syfte endast är att utarbeta ett förslag på ett balanserat styrkort för Hotel 11. Vi har också valt att ändra arbetsgången något så att den blir mer passande för vår analys. De olika steg som ligger till grund för vårt förslag är följande:

- Steg 1 - Definiera branschen, dess utveckling och Hotel 11:s roll
- Steg 2 - Fastställ/stäm av Hotel 11:s vision
- Steg 3 - Bryt ner Hotel 11:s affärsidé och fastställ perspektiv
- Steg 4 - Formulera de strategiska målen för de valda perspektiven
- Steg 5 - Identifiera kritiska framgångsfaktorer och orsak-verkan samband
- Steg 6 - Utveckla mått

Olika författare beskriver arbetsgången för utformning av det balanserade styrkortet på olika sätt. I teoriavsnittet redogjorde vi för det tillvägagångssätt som Olve, Roy och Wetter (1999) förespråkar, och detta kommer vi i stort att följa. Som ni kan se ovan har vi dock valt att bryta ner affärsidén i samband med fastställandet av perspektiven, då vi vill betona vikten av att välja perspektiv utifrån affärsidén. Att vi har valt att bryta ner affärsidén, och inte visionen, motiveras i avsnitt 5.1.2. Dessutom har vi valt att identifiera orsak-verkan samband redan i steg fem, då vi anser att sambanden blir tydligare då de identifieras tillsammans med de kritiska framgångsfaktorerna. Vi anser att detta tillvägagångssätt är det som är mest överskådligt och har därför valt att tillämpa det.

### **5.1.1 Definiera branschen, dess utveckling och Hotel 11:s roll**

Då Hotel 11 har en utarbetad vision, affärsidé och strategier förutsätter vi att de har genomfört en utförlig konkurrentanalys. De har således redan identifierat sina konkurrenter och positionerat sig på marknaden. Det skulle dessutom vara alltför tidskrävande att genomföra en sådan analys som detta steg innebär.

### **5.1.2 Fastställ/stäm av Hotel 11:s vision**

Visionen som Hotel 11 har gäller hela Choice Hotels Scandinavia och är därmed övergripande för hela hotellkedjan. Vi anser att den är alltför övergripande och att den inte heller uppfyller de krav som Hallgärde och Johansson (1999) ställer på en vision. En affärsidé likställs många gånger med en vision och då vi anser att Hotel 11:s affärsidé bättre stämmer överens med de krav som ställs, har vi valt att använda oss av denna då vi utformar vårt förslag på ett balanserat styrkort. Vidare anser vi att innebörden i kedjans vision på sätt och vis ingår i Hotel 11:s lokala affärsidé. Visionen (se avsnitt 4.2) handlar i stort om att medarbetarna skall ge av sig själva och frigöra energi. Vi anser att detta delvis inryms i Hotel 11:s affärsidé som är följande:

*Quality Hotel 11 utvecklar och producerar utmärkta servicetjänster inom besöks- och mötesnäringen. Vi skapar konkurrensfördelar genom att erbjuda en inspirerande och flexibel miljö och bemöter kunden personligt, engagerat och professionellt.*

Vi kan, efter genomförda intervjuer, konstatera att personalen på Hotel 11 har koll på innebörden i affärsidén och delar denna uppfattning. Detta är viktigt eftersom affärsidén ska bygga på en gemensam syn om vad Hotel 11 står för.

### **5.1.3 Bryt ner Hotel 11:s affärsidé och fastställ perspektiv**

Perspektiv är områden som företaget måste uppmärksamma. De olika perspektiven speglar olika nivåer och områden inom företaget så att företaget lättare kan koppla ihop ekonomi och verksamhet. Det viktiga är att ha perspektiv som är relevanta och som utgår från företagets vision och affärsidé (Hallgärde, Johansson 1999).

Hotell 11:s affärsidé ligger till grund för de perspektiv vi beslutat ska ingå i det balanserade styrkortet. Vi använder oss av Kaplan och Nortons ursprungsmodell med fyra olika perspektiv, men har valt att dela upp lärandeperspektivet i två separata perspektiv, nämligen

utvecklings- och medarbetarperspektivet. Detta val har vi gjort då vi efter genomförda intervjuer kan konstatera att personalen är Hotel 11:s viktigaste resurs. Det är ju personalen som möter kunden och som måste ta tillvara på "sanningens ögonblick". I detta ögonblick avgörs hur kunden fortsättningsvis kommer att uppfatta hotellet och därmed om kunden kommer att bli återkommande. Med detta som utgångspunkt har vi alltså valt att styrkortet för Hotel 11 ska bestå av medarbetarperspektivet tillsammans med det finansiella-, kund-, process- och utvecklingsperspektivet. Då det är viktigt att det finns en koppling mellan perspektiven och hotellets verksamhet har vi valt att knyta perspektiven till affärsidén redan i detta steg.

#### *Finansiella perspektivet - Hur ska Hotel 11 tillfredsställa sina aktieägare?*

Det finansiella perspektivet kan inte direkt utläsas i Hotel 11:s affärsidé, men i slutändan är tanken att innebörden i affärsidén ska leda till att hotellet lyckas finansiellt. Som vi tidigare har nämnt ägs Hotel 11 till 100% av Choice Hotel Sweden AB och dessa är därmed intresserade av att veta Hotel 11:s ekonomiska utveckling. Detta perspektiv har alltså till syfte att beskriva hotellets ekonomiska situation för sina ägare.

#### *Kundperspektivet - Hur uppfattar kunden Hotel 11?*

I Hotel 11:s affärsidé står det att deras kundgrupp finns inom besöks- och mötesnäringen. Efter att ha fått insikt i företaget genom intervjuer kan vi konstatera att hotellets kunder är avtalskunder, konferensdeltagare och fritidsgäster. Det är viktigt att Hotel 11 erbjuder produkter som motsvarar kundernas behov och förväntningar. Detta perspektiv har till syfte att beskriva hur kunden ser på Hotel 11 och dess utbud.

#### *Processperspektivet - Vad måste Hotel 11 göra för att tillfredsställa ägare och kunder?*

I processperspektivet ska Hotel 11 identifiera de processer som skapar värde för kunderna och som därmed gör det möjligt för dem att nå de önskade aktieägarmålen. Hotel 11 ska, enligt sin affärsidé, utveckla och producera utmärkta servicetjänster och måste därför ha stor kunskap om hur kundernas behov ska tillfredsställas. Detta perspektiv har därmed till syfte att lyfta fram de interna processer som är viktiga för att Hotel 11:s kunder och aktieägare ska bli nöjda.

*Medarbetarperspektivet - Hur bör personalen utvecklas för att tillfredsställa kunderna?*

Det är viktigt att personalen på Hotel 11 ständigt arbetar för att anpassa och förbättra sig för att hela tiden kunna tillfredsställa kundernas varierande behov. För att personalen ska kunna bemöta kunden personligt, engagerat och professionellt, som de enligt affärsidén ska göra, är det viktigt att de kontinuerligt utbildas och utvecklas så att de anpassar sig efter kundernas behov. Medarbetarperspektivet syftar därmed till att beskriva vad som krävs av personalen på Hotel 11 för att kunderna ska bli nöjda och tillfredsställda.

*Utvecklingsperspektivet - Hur ska Hotel 11 utvecklas för att bli ännu bättre?*

För att kunna överleva i den tuffa konkurrens som råder på marknaden idag är det viktigt att hotellet hela tiden utvecklar produkter som ligger i tiden och efterfrågas. I Hotel 11:s affärsidé står det att de ska producera utmärkta servicetjänster. Innebörden i detta uttryck förändras hela tiden, en utmärkt servicetjänst idag behöver inte vara utmärkt om fem år. Utvecklingsperspektivet syftar alltså till att beskriva vad som krävs av Hotel 11 för att öka kundvärdet ännu mer.

#### **5.1.4 Formulera de strategiska målen för de valda perspektiven**

Det här steget syftar till att tydliggöra Hotel 11:s affärsidé utifrån de olika perspektiv som vi fastställde i ovanstående steg. Som vi nämnde i avsnitt 4.1 har Hotell 11 strategier inom olika områden, nämligen ägare, kunder, medarbetare, utveckling och priser. Vi anser dock att dessa är mycket detaljerade och att det saknas någon övergripande strategi inom varje område. Detta är inget vi kommer att utarbeta, då strategiformuleringsprocessen oftast är mycket komplex och resurskrävande samt för att vi anser att det är något som måste komma inifrån företaget. Vi kommer därför att utgå från Hotel 11:s befintliga affärsidé och strategier och göra dessa mer lättförståeliga så att samtliga i organisationen kan ta del av dem. Syftet med detta steg är alltså att utifrån hotellets affärsidé och strategier fastställa de viktigaste strategiska målen inom varje perspektiv.

*Finansiella perspektivet*

Det finansiella perspektivet fungerar som ett övergripande mål för de andra styrkortsperspektiven. De val och handlingar som utförs inom de övriga perspektiven summeras här ihop och påverkar därmed framgången i detta perspektiv. Grundläggande och avgörande för Hotel 11:s fortlevnad är hotellets finansiella ställning. Det Hotel 11 bör sträva

efter i detta perspektiv är att uppnå god lönsamhet. Det strategiska målet inom det finansiella perspektivet anser vi därmed vara *god lönsamhet*.

#### *Kundperspektivet*

En grundläggande förutsättning för att Hotel 11 överhuvudtaget ska kunna existera är att de har kunder. Det är viktigt att hotellet lägger ner resurser på att dels vårda befintliga kunder och dels attrahera nya kunder. Hotel 11 ska bemöta kunden personligt, engagerat och professionellt och syftet med det är i slutändan att få nöjda kunder som blir lojala mot hotellet. I kundperspektivet har vi därför valt *nöjda och återkommande kunder* som det avgörande, strategiska målet.

#### *Processperspektivet*

För att kunderna ska återkomma är det viktigt att Hotel 11 vet vad som skapar värde för kunden och levererar detta med bästa möjliga kvalitet. Då i princip alla hotell erbjuder ett liknande utbud till sina kunder, måste Hotel 11 utmärka sig på ett eller annat sätt och detta kan t.ex. vara genom att erbjuda en hög servicegrad. Därför har vi valt *fokusering på de interna processer som skapar kundvärde* som det strategiska målet inom processperspektivet.

#### *Medarbetarperspektivet*

Som strategiskt mål inom detta perspektiv har vi valt *nöjda medarbetare*. I detta perspektiv lyfter företaget fram sin viktigaste resurs, nämligen personalen, som i slutändan är de som ska förverkliga hotellets affärsidé. Personalen är avgörande för Hotel 11:s framgång, eftersom det är dessa som möter kunden. En förutsättning för att personalen ska vårda sanningens ögonblick och därmed bemöta kunden personligt, engagerat och professionellt, är att de är nöjda och trivs på sin arbetsplats.

#### *Utvecklingsperspektivet*

Hotel 11 ska utveckla och producera utmärkta servicetjänster. En viktig förutsättning, för att de ska kunna göra det och överleva den tuffa konkurrens som råder i dagens samhälle, är att personalen på hotellet är positiva till förändringar och vill utvecklas. Ledningen fungerar här som ett föredöme. Är ledningen positivt inställd till förändringar och nya idéer speglar detta även av sig på personalen. Med ovanstående resonemang som utgångspunkt har vi valt *ständig förbättring* som strategiskt mål i utvecklingsperspektivet.

### **5.1.5 Identifiera kritiska framgångsfaktorer och orsak-verkan samband**

Hotel 11:s möjlighet att uppnå de strategiska målen och därmed affärsidén påverkas av flera olika faktorer. De faktorer som är mest avgörande för om Hotel 11 ska lyckas kallas framgångsfaktorer. När framgångsfaktorer tas fram är det viktigt att tänka på att inte ta fram för många, utan att istället koncentrera sig på ett fåtal faktorer som är kritiska för hotellet. Utgångspunkten när vi identifierade Hotel 11:s kritiska framgångsfaktorer var de strategiska målen för respektive perspektiv. När vi har redogjort för samtliga perspektivs framgångsfaktorer avslutar vi denna del med att koppla samman dessa med de olika strategiska målen i ett orsak-verkan samband.

#### *Finansiella perspektivet*

Det strategiska målet i det finansiella perspektivet är att uppnå god lönsamhet. Frågan är då hur detta ska uppnås? Det mest kritiska för att Hotel 11 ska uppnå sitt strategiska mål inom detta perspektiv anser vi vara:

- Hög beläggning
- Lönsamma produkter

Om Hotel 11 har hög beläggning, d.v.s. många bokade rum och konferenser, innebär detta givetvis att det strömmar in mer pengar till hotellet i jämförelse med om beläggningen skulle ha varit låg. Ju fler kunder hotellet har desto mer tjänar företaget på varje kund, eftersom de fasta kostnaderna slås ut på fler kunder. En annan förutsättning för att hotellet ska uppnå god lönsamhet är att de produkter som de erbjuder är lönsamma. Även om hotellet har bra beläggning så innebär inte det god lönsamhet om produkterna som säljs inte är lönsamma. Därför är det viktigt att hotellet utnyttjar sina resurser på ett effektivt sätt och håller nere kostnaderna. Det är också viktigt att priset som sätts på produkterna är väl genomtänkt.

#### *Kundperspektivet*

Det strategiska målet i kundperspektivet är att ha nöjda och återkommande kunder. Frågan är då hur detta ska uppnås? Det mest kritiska för att Hotel 11 ska uppnå sitt strategiska mål inom detta perspektiv anser vi vara:

- Servicegrad
- Rätt utbud

Om en kund blir nöjd eller inte beror på vad kunden ifråga har för förväntningar på Hotel 11 och hur väl de stämmer överens med verkligheten. Det är viktigt att Hotel 11 strävar efter att få kunden nöjd med den upplevda kvaliteten på tjänsten och att hotellet erbjuder ett utbud som kunderna efterfrågar. På så sätt kan kundrelationen stärkas och sannolikheten för återköp öka. Att erbjuda rätt utbud är en avgörande faktor för om hotellet överhuvudtaget kan locka till sig kunder och att erbjuda bra service är ofta nyckeln till att få tillfredsställda kunder. Med anledning av detta har vi valt dessa framgångsfaktorer i detta perspektiv.

### *Processperspektivet*

Det strategiska målet i processperspektivet är att fokusera på de interna processer som skapar kundvärde. Frågan är då hur detta ska uppnås? Det mest kritiska för att Hotel 11 ska uppnå sitt strategiska mål inom detta perspektiv anser vi vara:

- Medvetenhet om kundernas behov

Medvetenhet om kundernas behov och vad som skapar kundvärde är viktigt för att Hotel 11 ska kunna fokusera på de processer som skapar värde för kunden. Denna medvetenhet är även avgörande vid eventuell effektivisering av processerna då detta inte får ske på bekostnad av det värde som kunden upplever.

### *Medarbetarperspektivet*

Det strategiska målet i medarbetarperspektivet är att ha nöjda medarbetare. Frågan är då hur detta ska uppnås? Det mest kritiska för att Hotel 11 ska uppnå sitt strategiska mål inom detta perspektiv anser vi vara:

- Lärande och utveckling
- Delaktighet

Då medarbetarna är Hotel 11:s viktigaste resurs gäller det att hela tiden motivera och engagera dem så att de väljer att arbeta kvar inom företaget och gör sitt bästa för att kunderna ska få en så bra upplevelse av tjänsten som möjligt. Genom att låta personalen delta i olika utbildningar kan hotellet signalera om att de anställda behövs och de anställda kan därmed känna sig trygga i sin anställning. Det är också ett sätt för hotellet att få personalen att känna att de utvecklas. För att medarbetarna på Hotel 11 ska vara nöjda och trivas på sin arbetsplats är det också viktigt att de känner att de har inflytande och att de är med och utformar



verksamheten. Denna delaktighet bidrar till arbetsglädje och en ökad motivation. Vi anser därmed att även denna framgångsfaktor är viktig för att uppnå nöjda medarbetare.

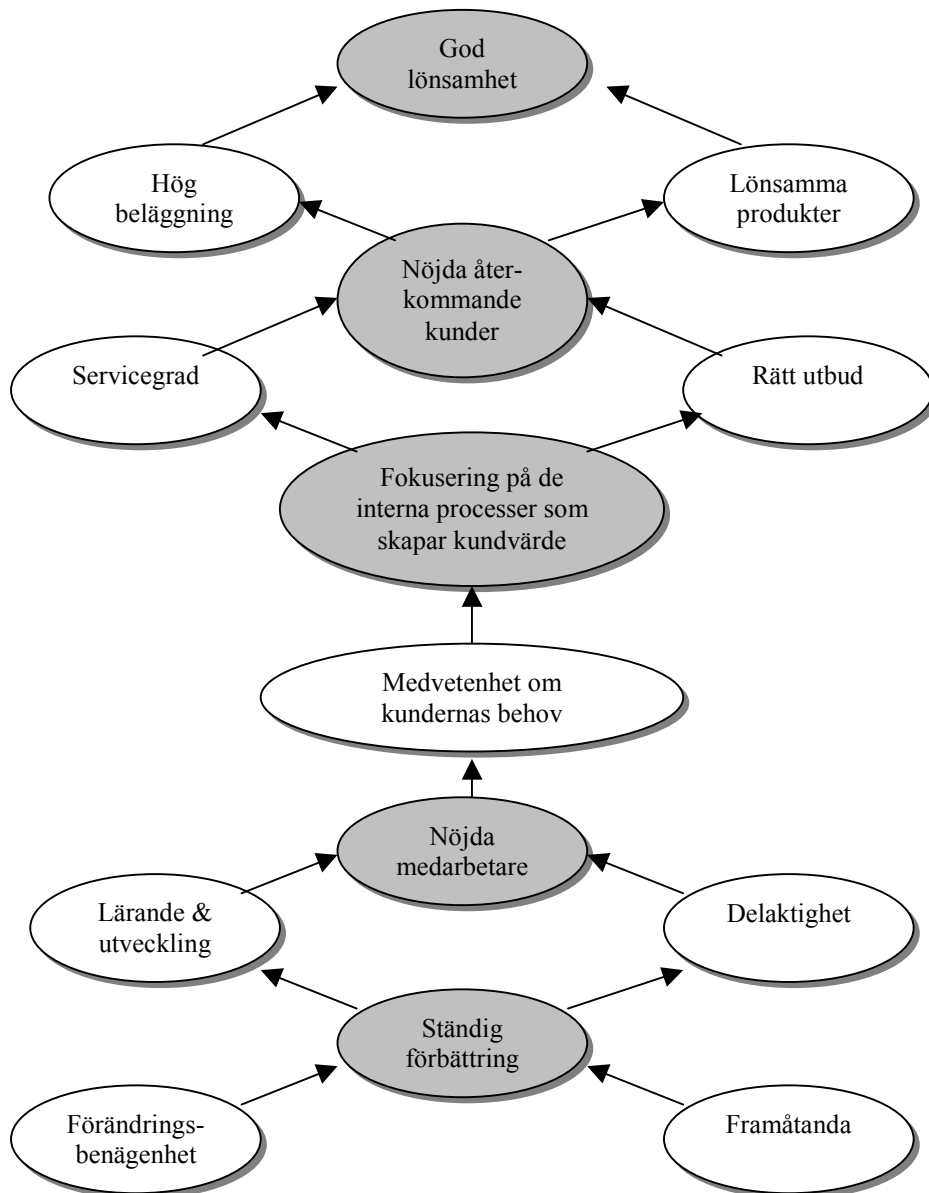
#### *Utvecklingsperspektivet*

Det strategiska målet i utvecklingsperspektivet är ständig förbättring. Frågan är då hur detta ska uppnås? Det mest kritiska för att Hotel 11 ska uppnå sitt strategiska mål inom detta perspektiv anser vi vara:

- Förändringsbenägenhet
- Framåtanda

För att nå målet ständig förbättring är det viktigt att personalen är positiv till förändringar och att de vill utveckla både sig själva och verksamheten. Det som driver hotellet framåt måste vara en vilja att ständigt förbättras genom att omarbete befintliga koncept och samtidigt utveckla nya. Det är därmed viktigt att Hotel 11 är öppna för nya ideér och lösningar så att de hela tiden kan utvecklas i en positiv riktning.

För att visa orsak-verkan sambandet mellan de strategiska målen och de kritiska framgångsfaktorerna utifrån de olika perspektiven visas på följande sida en figur över detta.



Figur 5.1 Orsak-verkan samband för Hotel 11  
Källa: Egen

### 5.1.6 Utveckla mått

I denna del kommer vi ta fram mått som har som syfte att visa Hotel 11 att de verkligen arbetar mot sin affärsidé, strategier och kritiska framgångsfaktorer. De kritiska framgångsfaktorer vi har ställt upp ligger till grund för de mått vi har valt att lyfta fram. Måtten som väljs ska ge Hotel 11 en bild av både sig själva och omvärlden. Med hjälp av måtten ska de kunna göra en jämförelse över tiden och de ska vara utformade för att beskriva tillstånd och förändring. Det är också viktigt att de valda måtten kan kopplas till orsak-verkan sambandet ovan. Måtten tas fram för de olika perspektiven och redovisas i det följande.

### *Finansiella perspektivet*

Måtten i det finansiella perspektivet skall bidra till att Hotel 11 når det uppsatta strategiska målet god lönsamhet och syftar till att täcka de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har tagit fram tre mått som ska visa hur de övriga perspektiven i slutändan påverkar Hotel 11:s ekonomiska läge.

- *Avkastning*. Hotel 11 kan med hjälp av detta mått se hur mycket de tjänat per satsad krona. Avkastningen mäts genom att summera ihop nedlagda resurser och vinst och sedan dela denna summa med nedlagda resurser.
- *Beläggningsgrad i %*. Detta mått ger Hotel 11 en möjlighet att jämföra beläggningen på hotellet över tid. Med hjälp av detta mått kan hotellet se förändringar mellan olika perioder, men också jämföra sig med branschen i övrigt.
- *Vinst per produkt*. Syftet med detta mått är att se vilka produkter som är lönsamma respektive mindre lönsamma. Måttet möjliggör alltså för hotellet att se vilka produkter de tjänar mest pengar på samt var hotellet måste effektivisera för att nå en bättre lönsamhet.

### *Kundperspektivet*

Måtten i kundperspektivet skall bidra till att Hotel 11 når det uppsatta strategiska målet nöjda och återkommande kunder och syftar till att täcka de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har tagit fram fyra mått som ska visa om kunderna är nöjda.

- *Nöjdhetsindex*. Detta mått arbetar Hotel 11 redan idag med och det tycker vi att de ska fortsätta att göra, då de är bekanta med det. Måttet fångar på ett bra sätt upp vad kunden tycker är bra respektive mindre bra med hotellet och vi anser det därför vara ett passande mått i detta perspektiv.
- *Antal kunder som finns i bonusprogram*. Måttet speglar hur mycket kunder som är knutna till Hotel 11 och visar därmed hur många som är återkommande.
- *Andel reklamationer som berör service*. Service är en avgörande faktor när det gäller att få nöjda och återkommande kunder. Detta mått ger en indikation på hur hög servicenivån är på hotellet och om hotellet bör sätta in resurser för att åtgärda eventuella brister.
- *Andel reklamationer som berör utbudet*. En annan avgörande faktor för att få nöjda och återkommande kunder är att Hotel 11 erbjuder produkter som efterfrågas. Med detta mått kan hotellet få en indikation på om de erbjuder "rätt produkter" eller inte.

### *Processperspektivet*

Måttet i processperspektivet skall bidra till att Hotel 11 når det uppsatta strategiska målet om att fokusera på de interna processer som skapar kundvärde och syftar till att täcka de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har valt ett mått som ska hjälpa Hotel 11 att fokusera på de processer som skapar värde för kund.

- *Mått från nöjdhetsindex.* Genom att ha frågor i nöjdhetsindexundersökningen som behandlar de interna processerna på hotellet kan de identifiera de processer som skapar kundvärde. Detta kan göras med hjälp av någon form av betygssättning.

### *Medarbetarperspektivet*

Måtten i medarbetarperspektivet skall bidra till att Hotel 11 når det uppsatta strategiska målet nöjda medarbetare och syftar till att täcka de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har valt tre mått som ska visa vilken framgång Hotel 11 har inom detta perspektiv.

- *Mått från klimatanalys.* Klimatanalysen är ett redskap som Hotel 11 redan arbetar med. Vi anser att de bör fortsätta arbeta med det då mått kan tas fram som speglar de anställdas uppfattning om trivsel och om företagskulturen i stort. Dessa mått ger Hotel 11 en bild om hur väl målet med nöjda medarbetare uppnås.
- *Utbildningstid/anställd.* Syftet med måttet är att ge en bild av hur mycket Hotel 11 investerar i personalens kompetensutveckling. Utbildningstiden kan mätas genom registrering av personalens utbildningstillfällen.
- *Genomförda förslag från personal/totalt antal förslag från personal.* Vi anser att detta är ett bra mått för att mäta personalens delaktighet. Detta mått ger en indikation i hur stor utsträckning personalen är med och påverkar.

### *Utvecklingsperspektivet*

Måtten i utvecklingsperspektivet skall bidra till att Hotel 11 når det uppsatta strategiska målet ständig förbättring och syftar till att täcka de kritiska framgångsfaktorerna. Vi har tagit fram tre mått som ska belysa hur väl Hotel 11 arbetar för att ständigt förbättra verksamheten.

- *Nedlagda kostnader för produktutveckling.* Kostnader för produktutveckling är all den tid som läggs ned på att utveckla nya produkter och koncept, exempelvis kostnader för studie- och mässbesök. Med hjälp av detta mått kan Hotel 11 få en bild av hur mycket resurser som läggs ned på att ständigt förbättra sina produkter.

- *Totalt antal förslag från personal.* Hotel 11:s medarbetare besitter alla individuell kunskap och det är viktigt att denna kunskap tillvaratas eftersom den kan resultera i att verksamheten kan utvecklas till det bättre. En förutsättning för detta är att personalen vill utveckla verksamheten och att de känner engagemang. Genom att införa en idélåda kan hotellet på ett enkelt sätt mäta hur många förslag från de anställda som kommer in under en bestämd period.
- *Genomförda förslag från personal/totalt antal förslag från personal.* Detta mått syftar till följa upp föregående mått och på så sätt se antalet idéer som har förverkligats. Det kan mätas genom att hotellet räknar hur många av förslagen som realiserats under exempelvis ett år.

Vi har nu gått igenom de olika stegen och har därmed tagit fram strategiska mål, framgångsfaktorer och mått i de olika perspektiv vi anser ska ingå i förslaget på ett balanserat styrkort för Hotel 11. Innan vi redovisar vårt förslag vill vi dock resonera kring hotellets förutsättningar för att kunna arbeta med det balanserade styrkortet.

## **5.2 Hotel 11:s förutsättningar för ett lyckat koncept**

I avsnitt 3.2.5 redogjorde vi för olika förutsättningar som är viktiga när företag arbetar med det balanserade styrkortet. Utifrån detta har vi för avsikt att nedan föra ett resonemang kring Hotel 11 och dess förutsättningar för att lyckas med det balanserade styrkortet.

### **5.2.1 Vision, affärsidé och strategier**

Hotel 11 har en utarbetad affärsidé samt strategier och målsättningar. Detta ser vi som positivt, då det är en förutsättning för att kunna arbeta med det balanserade styrkortet. Hotellet har dock ingen egen utarbetad vision och vi anser att de bör arbeta fram en sådan som blir mer knuten till hotellet. Affärsidén har ett bra innehåll, men vi anser ändå att den behöver omarbetas då den är något komplex. Det som Hotel 11 vill säga med sin affärsidé kan, enligt oss, sägas på ett enklare sätt. Vi anser att det är bra om den berörda personalen på Hotel 11 för en diskussion kring en eventuell omarbetning av vision och affärsidé och tänker igenom vad de verkligen vill med verksamheten. Redan nu diskuterar de vision, affärsidé och strategier på olika personalmöten, men vi vill härmed poängtera att detta inte kan göras en gång för mycket. Vidare anser vi även att Hotel 11:s strategier och målsättningar är bra innehållsmässigt. De har dessutom gjort en bra indelning då de har delat upp strategier och

målsättningar på diverse olika områden, nämligen kund, medarbetare, utveckling, ägare och priser. Strategierna bör dock också omarbetas, då vi anser att de ibland kan vara svåra att förstå. Vi saknar dessutom en övergripande strategi för respektive område som summerar ihop vägen till målet på ett bra sätt. Hotel 11 har alltså ett gemensamt ramverk att arbeta efter och utifrån genomförda intervjuer kan vi konstatera att de anställda på hotellet är medvetna om och förstår dess innebörd.

### **5.2.2 Ledarskap och personal**

Som vi nämnde i teoriavsnittet möts ofta förändringar i organisationer av motstånd, då medarbetarna ofta känner en viss osäkerhet. Tidigare förändringar som har genomförts på Hotel 11 har, trots detta, gått tämligen smärtfritt då inga större problem har uppstått. En anledning till detta tror vi kan vara att snittåldern bland personalen är låg. Att personalen är förändringsbenägna ser vi som positivt då implementering av det balanserade styrkortet medför en förändring.

Många författare pekar på att det måste finnas stöd från ledningen till alla som är involverade i utvecklingen och implementeringen av det balanserade styrkortet. På denna punkt har Hotel 11 goda förutsättningar då de har ett starkt ledarskap med en karismatisk, engagerad och drivande ledare. För att implementeringen ska bli lyckosam krävs det dock att denne på ett tidigt stadie klargör syftet och innebörden med det balanserade styrkortet. Hotel 11 har dessutom en stark företagskultur där det råder stor gemenskap bland personalen. Detta anser vi också vara en bra förutsättning då de kan känna trygghet i det och stödja varandra.

### **5.2.3 Mått**

En grundläggande tanke med det balanserade styrkortet är att företaget förflyttar fokus från enbart det finansiella till samtliga områden som påverkar morgondagens resultat. Hotel 11 är redan idag bekanta med ickefinansiella nyckeltal, då de exempelvis använder sig av klimatanalys och nöjdhetsindex. Detta ser vi som en bra förutsättning då en del av arbetet bakom styrkortet handlar just om detta och därmed inte kommer att vara helt främmande för hotellet. Styrkortet ger Hotel 11 möjlighet att arbeta med de ickefinansiella nyckeltalen på ett mer regelbundet sätt och dessutom möjlighet att se en helhet i hotellets styrning.

Avslutningsvis anser vi att Hotel 11 har goda förutsättningar för att lyckas med arbetet med det balanserade styrkortet, detta mycket beroende på att hotellet har ett starkt ledarskap och en bra företagskultur.

## 6. SLUTSATS

*Syftet med detta kapitel är att föra en diskussion kring och redogöra för de slutsatser vi har kommit fram till utifrån de frågeställningar vi formulerade i inledningen av rapporten. Vidare kommer vi att framföra synpunkter på vårt eget arbete och avslutningsvis ge förslag till fortsatta studier inom området.*

### **6.1 Vad kan det balanserade styrkortet tillföra Hotel 11**

När vi under intervjuerna presenterade innebörden i det balanserade styrkortet fick vi kommentaren "Det arbetar vi redan med" av respondenterna på Hotel 11. Detta kan vi delvis hålla med om, då de har målsättningar rörande kunder och medarbetare och aktivt arbetar med dessa områden. Vi saknar dock en modell som knyter samman och även fokuserar på andra områden som är viktiga för Hotel 11:s framgång. Vi tror att det balanserade styrkortet kan hjälpa hotellet att få struktur på de områden som de arbetar med idag, samt en möjlighet att finna andra viktiga områden i verksamheten. På detta sätt kan hotellets styrning göras mer överskådlig. Vi anser vidare att de bör föra en diskussion kring affärsidé och strategier så att de kan ta fram nyckeltal som verkligen speglar dessa och därmed blir relevanta för verksamheten. Då kan en balans skapas mellan externa mått, som exempelvis fokuserar på aktieägare, och interna mått, som t.ex. framhåller medarbetarna. De bör också föra en diskussion kring ett eventuellt framtagande av en lokal vision som har en starkare förankring i Hotel 11:s verksamhet. Det balanserade styrkortet kan också ge Hotel 11 möjlighet att skapa balans i företaget mellan lång och kort sikt, d.v.s. mellan vad som är viktigt idag och vad som är viktigt imorgon. Detta då de olika perspektiven är kopplade till olika tidperioder.

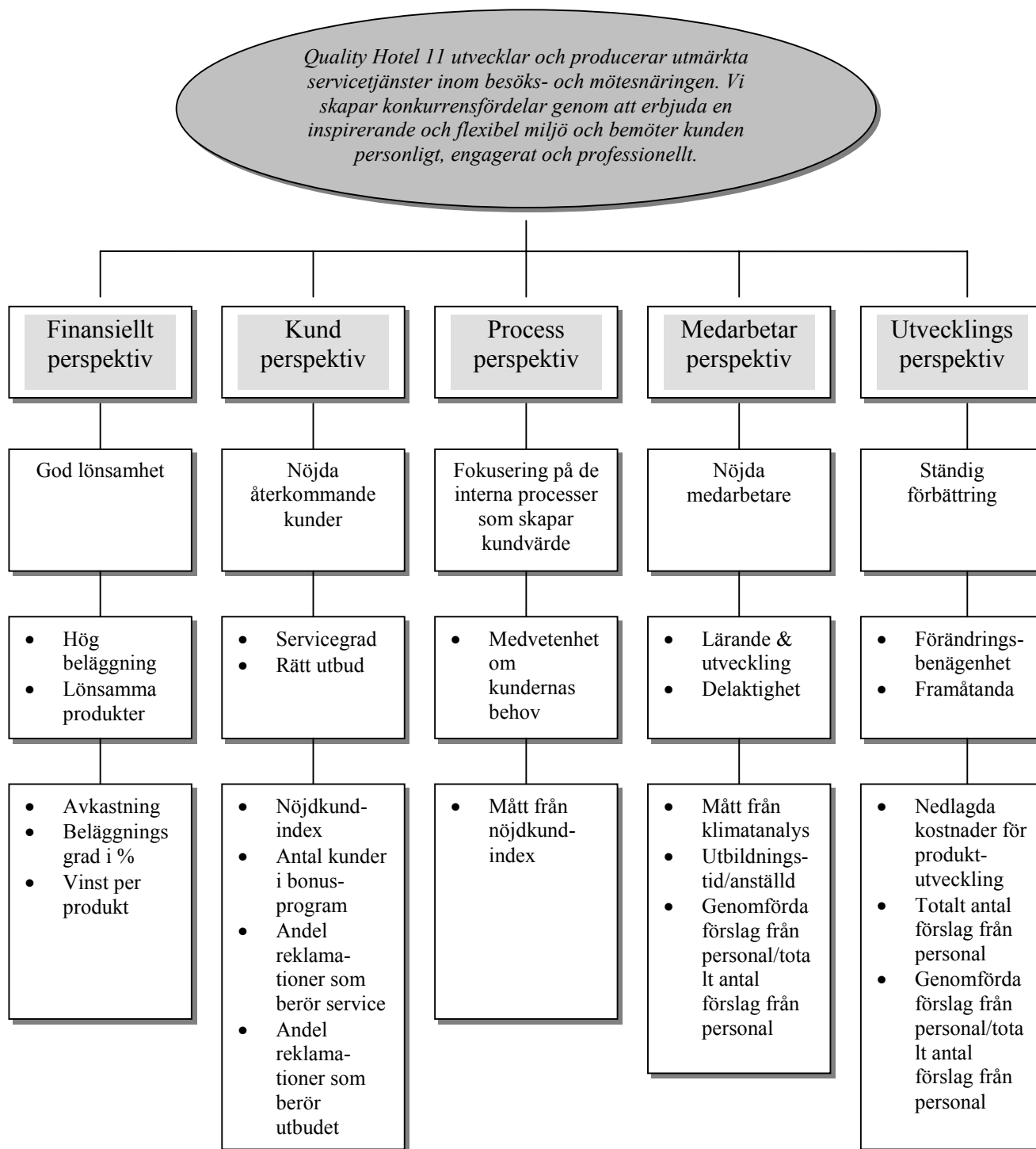
Hotel 11 är mycket beroende av att varje medarbetare känner ansvar och agerar så att kunderna blir nöjda i alla situationer. Därför anser vi att det är viktigt att det finns ett gemensamt ramverk som håller ihop hotellet och kan ge stöd och vägledning. Vi tycker att det balanserade styrkortet kan vara en bra styrmetod för Hotel 11, eftersom den gör det enkelt för ledningen att förmedla affärsidé och strategier till samtliga inom företaget. Vägledning kan på så sätt ges och hotellet kan visa vilken riktning de vill att medarbetarna ska arbeta mot. Styrkortet möjliggör också att medarbetarna kan vara delaktiga i uppföljningen av resultatet, vilket vanligtvis brukar skötas av ekonomiavdelningen tillsammans med ledningen. Det balanserade styrkortet kan därmed bidra till att medarbetarna på Hotel 11 blir än mer motiverade och engagerade i hotellets verksamhet än vad de är idag. Detta engagemang från



de anställda tillsammans med det helhetstänkande som det balanserade styrkortet kan ge upphov till, tror vi, kan leda till att Hotel 11 blir konkurrenskraftiga och framgångrika.

### **6.2 Det balanserade styrkortet för Hotel 11**

På följande sida redovisas resultatet av de sex steg som vi redogjorde för i analysavsnittet. Vi vill dock påpeka att syftet med rapporten endast är att utarbeta ett förslag på ett balanserat styrkort. Sammanställningen är därmed alltså ett förslag på hur ett balanserat styrkort kan utformas på Hotel 11. Tanken är att de själva sedan ska diskutera igenom och arbeta vidare med det.



Figur 6.1 Det balanserade styrkortet på Hotel 11  
Källa: Egen

Vi anser att detta styrkort stämmer bra överens med Hotel 11:s verksamhet och hoppas att det kan bli en vägledning för hotellet vid ett eventuellt införande av styrmodellen. Vi vill dock

poängtera att det är viktigt att personalen själva upplever att samtliga mål, framgångsfaktorer och mått har en stark koppling till verksamheten.

### **6.3 Rekommendationer till fortsatt arbete med styrkortet**

Hotel 11 har goda förutsättningar för att kunna lyckas med det balanserade styrkortet. De bör dock diskutera igenom och till viss del omarbeta den något komplexa affärsidén och strategierna så att de har en bra grund att stå på. Som vi nämnt tidigare anser vi att hotellet också bör utveckla en lokal vision. Vidare måste ledningen inse vikten av att stödja personalen i arbetet med projektet. På ett tidigt stadie måste de engagera samtliga medarbetare på hotellet och klargöra syftet med det balanserade styrkortet så att personalen inte känner osäkerhet och motsätter sig förändringsarbetet. Detta kan bl.a. göras på utbildningsdagar där styrkortet behandlas. Det är viktigt att det är en stark person eller grupp som driver projektet med styrkortet. Vi anser att en grupp med VD:n i spetsen vore det optimala. VD:n är en mycket karismatisk och drivande person, vilket vi ser som positiva egenskaper hos den som ska ansvara för arbetet med det balanserade styrkortet. Vi tror dock inte att detta är genomförbart då arbetsbelastningen för denne skulle bli alltför hög. Personen som är ansvarig för arbetet med GRM anser vi också skulle kunna vara aktuell för det eventuella styrkortarbetet, då denna person besitter stor kunskap inom många viktiga områden och samtidigt är omtyckt av personalen på hotellet. Om Hotel 11 väljer att arbeta med det balanserade styrkortet rekommenderar vi dem att avsätta mycket resurser i form av personal, tid och pengar. Detta för att konceptet ska bli lyckat.

Avslutningsvis hoppas vi att vår rapport kan bidra till att Hotel 11 inleder en diskussion angående behovet av det balanserade styrkortet och att rapporten kan vara till hjälp vid ett eventuellt införande.

### **6.4 Synpunkter på eget arbete**

På grund av tidbegränsning har vi inte haft möjlighet att undersöka allt som fordras för att kunna avlägga en helt rättvisande rapport. Vi hade självklart fått ett mer rättvisande resultat om vi själva hade varit involverade i Hotel 11:s verksamhet som t.ex. anställd eller aktiv kund. Nu i efterhand anser vi också att det hade varit givande att se resultatet av det första steget i utformningen av det balanserade styrkortet för att på så sätt få en mer heltäckande bild. Då vi

har genomfört en fallstudie kan vi heller inte garantera att den information vi erhållit genom intervjuerna har uppfattats på ett korrekt sätt, då subjektiva bedömningar förmodligen har gjorts.

I det stora hela anser vi att rapportens tillförlitlighet kan ifrågasättas på framförallt två punkter. Det gäller dels om antalet intervjuer vi har genomfört är tillräckligt och dels avsaknaden av internationell litteratur. Nedan följer ett resonemang kring detta.

#### **6.4.1 Antal intervjuer**

I vår undersökning genomförde vi fyra intervjuer. Frågan vi ställer oss är om detta kan anses vara tillräckligt. Vi anser att det är tillräckligt då vi inte har som syfte att studera föreställningar kring det balanserade styrkortet utan att vi istället vill undersöka hotellets möjligheter att tillämpa det balanserade styrkortet som styrmodell. Vi har genomfört intervjuer med VD:n och samtliga mellanchefer på Hotel 11 och då dessa inte är mer än fyra till antalet anser vi att antalet genomförda intervjuer är tillfredsställande. Anledningen till att vi inte har intervjuat ytterligare personal på hotellet är att vi anser att VD:n och mellanchefer är de som är nyckelpersoner vid ett införande av det balanserade styrkortet. Med detta som utgångspunkt är VD:n och mellanchefer de enda som är väsentliga att intervjua för vår rapport.

Nu i efterhand kan vi konstatera att det hade varit intressant att genomföra en intervju med personen som är ansvarig för GRM-arbetet. Detta p.g.a. att denna person besitter stor kunskap inom områden som berör det balanserade styrkortet. Vi vågar dock påstå att den information vi skulle ha fått ut av en eventuell intervju med denna person har övriga respondenter redan givit oss.

Utifrån diskussionen ovan anser vi att vi har genomfört det optimala antalet studier och att vi på så sätt har fått en helhetsbild av hotellet.

#### **6.4.2 Aktuell och internationell litteratur**

Det ställs vissa krav på en rapport av denna omfattning. Dels är det viktigt att författaren tänker på att litteraturen som används för sammanställningen av rapporten är aktuell och dels ska internationell litteratur användas. Dessa krav uppfyller vi inte fullt ut i vår rapport. Kaplan och Nortons bok om det balanserade styrkortet skrevs för ett antal år sedan. Litteratur om det

balanserade styrkortet som har skrivits på senare år skiljer sig inte så mycket från det som behandlas i Kaplan och Nortons grundbok *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. För att belysa detta visas nedan en sökning som vi gjort i databasen ABI Inform. Vi sökte endast på Review Publication, då vi efterfrågade vetenskapliga artiklar på området. När vi sökte på ordet Balanced Scorecard fick vi upp bl.a. upp följande artiklar:

- Strategy and the balanced scorecard; Mark L Frigo; Nov 2002
- The balanced scorecard at Philips electronics; Andra Gumbus; Nov 2002
- Using standardized outcome measures in the federal government; Brigitte W Schay; Fall 2002
- A guide to implementing a balanced scorecard; Michael A Bollinger; Oct 2002

Efter att vi läst titlarna och artiklarnas abstract kom vi fram till att dessa är en återupprepning av Kaplan och Nortons teorier och att modellen inte har utvecklats ytterligare. Vi anser därför att artiklarna är irrelevanta för sammanställningen av vår rapport. Med detta som utgångspunkt har vi valt att inte använda oss av dem.

Syftet med vår rapport är att ta fram ett förslag på ett balanserat styrkort och även till viss del ge förslag på hur hotellet ska arbeta vidare med styrkortet. Det hade därför varit intressant för oss att studera litteratur som behandlar implementeringsprocessen. På så sätt skulle vi kunna få en större kunskap och en mer heltäckande bild av vanligt förekommande problem som företag kan stöta på vid implementering. Problemet är att det finns mycket lite litteratur gjord på detta område. Utifrån diskussionen ovan vill vi föreslå fortsatt forskning om implementeringsprocessen. Dessutom vill vi föreslå forskning kring mellancheferers syn på det balanserade styrkortet samt forskning kring införandet av det balanserade styrkortet på hotell eller andra företag inom servicenäringsen.

### **6.5 Förslag till fortsatta studier**

Om Hotel 11 väljer att arbeta med det balanserade styrkortet som styrmodell tycker vi att det hade varit intressant att vara med och rapportera om hur det i verkligheten går till. Vi tror också att det hade varit intressant att vara med och organisera arbetet kring det balanserade styrkortet, i form av t.ex. framtagande av arbetsgrupper och ansvarfördelning, för att sedan dokumentera detta.

## KÄLLFÖRTECKNING

Ax, Christian & Höier, Anders (1999). *Från strategi till verksamhetsstyrning i flera dimensioner – Det balanserade styrkortet på Halmstads Fastighets AB*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska Institutionen. (Uppsats till Kvalitet 99: Kvalitet i kommuner, landsting och stat, Göteborg, 9-11 november, 1999)

Ax, Christina & Höier, Anders (2001). *Från balanserat styrkort till balanserad styrning – Fallet Halmstads Fastighets AB*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska Institutionen. (Uppsats till Kvalitet 01: Kvalitet i kommuner, landsting och stat, Göteborg, 6-8 november, 2001)

Bell, Judith (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001). *Organisation development and change*. Ohio: South-Western College Publ.

Davidsson, Bo & Patel, Runa (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Lars-Torsten & Wiedersheim – Paul, Finn (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Stockholm: Liber Ekonomi.

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999). *Att införa Balanced Scorecard – en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.

Hiltmann, G. & Nilsson, F. (1996). Styrkort ett bra alternativ...men det finns fallgropar. *Ekonomi & Styrning*, nr 6/96, s. 14-17.

Holme, Idar & Solvang, Bernt (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hotel 11: om företaget [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.hotel11/mall.asp?menu=7905> [2002-11-28].

Kaplan, R.S & Norton, D.P (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R.S & Norton, D.P (1996). Using the Balances Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999). *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*. Oskarshamn: ISL Förlag AB.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). *The strategy focused organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Lantz, Annika (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindvall, J. (1997). Blanda inte bort kortet! *Ekonomi & Styrning*, nr 3/97, s. 32-35.

Lundahl, Ulf & Skärvard, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Melbi, Märit & Sande, Martin (2001). *Dialog och process*. Sundbyberg: Alfa Print.

Olve, Nils-Göran (1999). Managementläror – hype eller äkta? [Elektronisk] *Cepro*, Tillgänglig: [2002-11-25].

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999). *Balanced Scorecard – I svensk praktik*. Malmö: Liber AB.

Roest, Pim (1997). The golden rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security*, 5 maj.

Wennberg, I. (1996). Budget eller balanserat styrkort? *Ekonomi & Styrning*, nr 4/96, s. 17-20.

### **Intervjuer:**

Charlotta Malm Reception- och konferensansvarig Quality Hotel 11, intervju den 12 november 2002.

Carolina Malmberg Ekonomiansvarig Quality Hotel 11, intervju den 13 november, 2002.

Thomas Sjöstrand VD Quality Hotel 11, intervju den 12 november, 2002.

Helena Stenborg Food & Beverage Manager Quality Hotel 11, intervju den 13 november, 2002.

## **Bilaga 1 - Intervjuguide**

1. Hur lyder Quality Hotels/Hotell 11 affärsidé?
2. Vad har Quality Hotels/Hotell 11 för strategier och vad innebär dessa?
3. Vilka mål har Quality Hotels/Hotell 11?
4. Vilken styrka/styrkor anser du att det finns i Hotell 11 företagskultur? (värderingar, samhörighet, trygghet, omtanke, personalomsättning) Finns det något som du skulle vilja förändra? Anser du att det finns några svagheter?
5. Vad anser du vara Hotell 11 styrka gentemot konkurrenterna? Vad erbjuder ni som andra hotell inte erbjuder?
6. Hur styrs organisationen på Hotell 11?
7. Vad har Hotell 11 för ledningsfilosofi? Direkt styrning, målstyrning m.m.?
8. Hur fungerar ekonomistyrningen på Hotell 11? Vilka styrinstrument används? Budget, prognoser?
9. Vilka nyckeltal används på Hotell 11? Finansiella respektive ickefinansiella?
10. Använder Hotell 11 sig av ickefinansiella styrmodeller? T.ex. Six Sigma, ERP eller benchmarking.
11. Vad är avgörande för att Hotell 11 ska överleva på marknaden?
12. Hur mäts kundtillfredsställelse på Hotell 11?
13. Hur mäts medarbetartillfredsställelse på Hotell 11?
14. Har Hotell 11 något belöningsystem för de anställda?
15. Vad har Hotell 11 för informationssystem? Finns det exempelvis intranät?
16. Hur utvecklas Hotell 11?