



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Integrerad civilekonomutbildning  
Kandidatuppsats, ICU2004:14

# Abisko, Björkliden och Riksgränsen

*En deskriptiv jämförelse av ekonomistyrningen vid tre svenska fjällanläggningar*



*Kandidatuppsats*

Marcus Gianneschi 741105

Åsa Johansson 720916

*Handledare:*

Johan Åkesson

**Företagsekonomi/ Ekonomistyrning**  
VT2004



## SAMMANFATTNING

Detta är en deskriptiv och jämförande studie av tre svenska fjällanläggningars ekonomistyrning. Uppsatsen tar ett brett perspektiv på ekonomistyrning och har sin utgångspunkt i öppna system - teorier. Utgångspunkten är att ekonomistyrning handlar om en vilja att påverka beteenden hos individerna i en organisation, så att de hushåller med organisationens knappa resurser på ett sådant sätt att organisationens målsättningar kan uppfyllas. Fjällanläggningarna Abisko turiststation, Björkliden Fjällby och Riksgränsen utgör uppsatsens undersökningsobjekt och deras ekonomistyrning beskrivs utifrån tre perspektiv: val av organisationsform, val av formell styrning och mindre formaliserad styrning.

Uppsatsen har två delsyften, dels att komma fram till en helhetsinriktad förståelse av anläggningarnas ekonomistyrning, samt att utifrån den empiriska fallstudien analysera likheter och skillnader i ekonomistyrningen och vilka faktorer som påverkar utformningen av den samma. Vi ville att studien skulle grunda sig på induktiva resonemang och därmed har teorikapitlet till stor del växt fram utifrån den empiriska undersökning som gjorts. Studien bygger till stor del på en deskriptiv ansats då vi vill beskriva respondenternas syn på anläggningarnas utformning av ekonomistyrningen. Därför har vi främst använt oss av kvalitativa intervjuer som teknik för insamling av data. En teoretisk modell har vuxit fram under arbetets gång som bygger på såväl ekonomistyrningsteori som organisationsteori i form av öppna system teorier.

Undersökningsobjekten valdes av en rad anledningar. Dels för att jämförbarheten mellan dem är stor, då en rad strukturella imperativ är lika för dem såsom storlek, omvärld, teknologi och produkt. De är belägna i ett relativt isolerat och litet geografiskt område och har en liknande konkurrenssituation. Det var också av intresse för oss att de är relativt små företag, vilket kan ge läsaren inblick i hur det lilla företaget använder ekonomistyrning i sin verksamhet. Fjällanläggningar i sig är dessutom intressanta som undersökningsobjekt då de, trots sin storlek, har en relativt komplicerad struktur och diversifierad verksamhet. En ytterligare aspekt rörande dessa tre anläggningar var det faktum att de alla tre drivs under olika associationsformer. Abisko ägs av en stor ideell förening, Björkliden av en betydligt mindre ekonomisk förening och Riksgränsen ägs av en större koncern inom svensk turismnäring. Dessa associationsförhållanden kom att visa sig mycket betydelsefulla för studiens resultat.

Om många likheter i hur man har utformat sin ekonomistyrning på de enskilda anläggningarna kunde förklaras av situationsberoendet och strukturella imperativ, så kunde de relativt stora skillnaderna som vi dock fann förklaras av faktorer som strategiskillnader och olikheter i ledningsfilosofi. Situationsberoendet har helt i enlighet med teorin lett till många likheter i val av organisationsform. Skillnader i strategi och ledningsfilosofi visade sig vara avgörande för vilka ben av ekonomistyrningen som de olika anläggningarna betonade i sin styrning. Det är sannolikt att flera av dessa skillnader är direkt relaterade till de olika associationsformerna under vilka anläggningarna drivs. Såväl strategisk planering och utformning av ekonomistyrningen verkade dessutom vara direkt avhängig verksamheternas finansiella resurser. En organisation med likviditets- och lönsamhetsproblem riskerar att hamna i en negativ spiral med minskat strategiskt arbete på grund av resursbrist och fortsatt improduktivitet, då det inte finns resurser för att utveckla ekonomistyrningen. Den negativa spiralen leder till att fattig blir fattigare och att det blir dyrt att vara just fattig.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Problemdiskussion och problemformulering .....	4
1.3 Definition av ekonomistyrning .....	4
1.4 Syfte .....	4
1.5 Metod .....	5
1.6 Avgränsningar .....	5
1.7 Uppsatsens fortsatta disposition .....	5
2 TEORI .....	6
2.1 Ekonomistyrning .....	6
2.2 Styrning genom val av organisation .....	6
2.2.1 Struktur .....	6
2.2.2 Beslutsrätt och samordning .....	7
2.2.3 Belöningsystem .....	8
2.2.4 Öppna system .....	8
2.3 Styrning genom val av formellt styrsystem .....	10
2.3.1 Strategi .....	10
2.3.2 Ettårsstyrning .....	13
2.3.3 Operativ styrning .....	13
2.4 Mindre formaliserad styrning .....	14
2.4.1 Kultur .....	14
2.4.2 Ledarskap .....	14
2.5 Avslutande modell .....	15
3 METOD .....	17
3.1 Val av undersökningsansats .....	17
3.1.1 Deduktiv och induktiv metod .....	17
3.1.2 Fallstudie .....	18
3.2 Metoder för datainsamling .....	18
3.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod .....	19
3.2.2 Primär- och sekundärdata .....	19
3.3 Urval av undersökningsenheter och respondenter .....	19
3.4 Intervjuform .....	20
3.5 Registrering av intervjudata .....	21
3.6 Validitet och reliabilitet .....	21
3.6.1 Validitet .....	22
3.6.2 Reliabilitet .....	22
3.7 Källkritik .....	23
4 ABISKOS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING .....	24
4.1 Abisko turiststations verksamhet .....	24
4.1.1 Säsongerna .....	25
4.2 Ågaren .....	25
4.2.1 Associationsform .....	25
4.2.2 STF:s Föreningsidé .....	26
4.3 Strategi .....	26
4.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer .....	27
4.3.2 Anläggningens mål och syften .....	27
4.4 Val av organisationsform .....	28
4.4.1 Struktur .....	28
4.4.2 Fördelning av beslutsrätten .....	29
4.4.3 Metoder för att samordna verksamheten .....	29
4.4.4 Belöningsystem .....	29
4.5 Formellt styrsystem .....	30
4.5.1 Ettårsstyrning .....	30
4.5.2 Operativ styrning .....	31
4.6 Mindre formaliserad styrning .....	32



4.6.1 Ledarskap .....	32
4.6.2 Kultur.....	33
4.6.3 Utbildning.....	33
4.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning .....	33
5 BJÖRKLIDENS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING .....	35
5.1 Björkliden Fjällbys verksamhet.....	35
5.1.1 Säsongerna .....	36
5.2 Ägaren .....	36
5.2.1 Associationsform .....	36
5.2.2 Föreningens ändamål.....	37
5.3 Strategi .....	37
5.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer .....	38
5.3.2 Anläggningens mål och syften.....	38
5.4 Val av organisationsform .....	39
5.4.1 Struktur.....	40
5.4.2 Fördelning av beslutsrätten .....	41
5.4.3 Metoder för att samordna verksamheten .....	41
5.4.4 Belöningsystem .....	41
5.5 Formellt styrsystem .....	42
5.5.1 Ettårsstyrning .....	42
5.5.2 Operativ styrning .....	42
5.6 Mindre formaliserad styrning .....	43
5.6.1 Ledarskap .....	43
5.6.2 Kultur.....	44
5.6.3 Utbildning.....	44
5.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning .....	45
6 RIKSGRÄNSENS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING .....	46
6.1 Riksgränsens verksamhet .....	46
6.1.1 Säsongerna .....	46
6.2 Ägaren .....	46
6.2.1 Associationsform .....	47
6.2.2 Beskrivning av affärsinriktning .....	47
6.3 Strategi .....	48
6.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer .....	48
6.3.2 Anläggningens mål och syften.....	48
6.4 Val av organisationsform .....	49
6.4.1 Struktur.....	49
6.4.2 Fördelning av beslutsrätten .....	51
6.4.3 Metoder för att samordna verksamheten.....	51
6.4.4 Belöningsystem .....	51
6.5 Formellt styrsystem .....	52
6.5.1 Ettårsstyrning .....	52
6.5.2 Operativ styrning .....	53
6.6 Mindre formaliserad styrning .....	53
6.6.1 Ledarskap .....	53
6.6.2 Kultur.....	54
6.6.3 Utbildning.....	54
6.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning .....	54
7 SLUTSATSER OCH ANALYS .....	55
7.1 Situationsberoendet.....	55
7.2 Strategi.....	56
7.3 Ledningens val.....	58
7.4 Effektivitet.....	59
7.5 Vidare studier .....	59

REFERENSLISTA

BILAGA: 1

## 1 INLEDNING

*Uppsatsens första del inleds med en motivering till val av ämne i undersökningens bakgrund. Sedan följer en diskussion kring den problemställning vi valt och en definition av begreppet ekonomistyrning, syftet med uppsatsen, en metodintroduktion, uppsatsens avgränsningar samt en presentation av uppsatsens fortsatta disposition.*

### 1.1 Bakgrund

Turismnäringen och upplevelseindustrin har på senare tid fått allt mer uppmärksamhet i svenska medier såsom en svensk framtidsbransch. Det har talats om det svenska kulturlandskapet såsom en källa till tillväxt som idag inte utnyttjas tillnärmelsevis lika effektivt som i jämförbara länder. Totalt satte svenska turister sprätt på 164 miljarder kronor 2002, vilket motsvarar cirka 2,6 procent av BNP. EU-genomsnittet för turistbranschen ligger kring 6 procent av BNP.<sup>1</sup> Båda författarna till denna uppsats har såväl internationella som nationella erfarenheter av arbete i serviceföretag delvis med inriktning på turism. Att vi båda dessutom har ett stort personligt intresse för skidåkning och friluftsliv i allmänhet influerade naturligtvis också vårt val av undersökningsobjekt.

Vi valde att utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv jämföra tre svenska fjällanläggningar. Att transportera turister uppför svenska fjällsidor är en industri som omsätter mångmiljonbelopp varje år. Förra säsongen såldes det liftkort för 900 miljoner kronor i de svenska fjällen. Branschen domineras idag av börskometen Skistar, med finansiella tungviktare som Erik och Mats Paulsen, Sven Hagström och Mats Qviberg i toppen.<sup>2</sup> Vår ambition var dock att finna tre mindre och fristående verksamheter som storleksmässigt och verksamhetsmässigt liknade varandra. Vi tog kontakt med tre anläggningar som är belägna förhållandevis nära varandra och arbetar under liknande förhållanden: Abisko, Björkliden och Riksgränsen. Vi fick positiv respons såväl från anläggningarna som från vår handledare och allt eftersom har ämnet för uppsatsen fått fler grunder att stå på.

Vi ville ta reda på och beskriva hur dessa företag har utformat sin ekonomistyrning. Vi fann anläggningarna utmärkta såsom undersökningsobjekt då de till storlek, produkt och konkurrenssituation påminde om varandra. Att anläggningarna sedan arbetade under var sin form av association gjorde undersökningen associationsmässigt intressant. Abisko tillhör en av Sveriges största ideella föreningar och Björkliden drivs av en betydligt mindre ekonomisk förening. Riksgränsen däremot ingår i en större kommersiell koncern som är en viktig aktör i svensk turismnäring. De lokala verksamheterna i sig är intressanta då de har en mycket diversifierad verksamhet som drivs i småskalighet.

Intresset för dessa aktuella fjällanläggningar väcktes också genom att de är belägna i en unik miljö både geografiskt som historiskt. Anläggningarna som ligger 20 mil norr om polcirkeln mellan Kiruna och Narvik, är världens nordligaste belägna skidsystem.<sup>3</sup> Området har varit av nationellt och internationellt intresse såväl politiskt som ekonomiskt sedan 1700-talet, då främst på grund av de rika malmfyndigheter som finns i området. Abisko nationalpark och Kiruna hamnar ofta högt upp på önskelistan över vad utländska turister vill besöka i Sverige.

<sup>1</sup> Redaktion, "Turister värda miljoner, *Veckans Affärer*, 04-05-03.

<sup>2</sup> Ragnar Roos, "Fjällguld: Preparerat för turistboom", *Veckans Affärer*, 2004-02-23.

<sup>3</sup> Caroline Bain and Craeme Cornwallis, *Lonely Planet: Sweden*, 2:a upplagan (Melbourne: Lonely Planet Publications, 2003).

## 1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Normativt kan mycket sägas om hur ett företag i en viss situation bör utforma sin ekonomistyrning, men hur ser det ut i verkligheten för det lilla företaget. Vi har valt att titta på tre små serviceföretag som trots sin storlek har en relativt komplicerad struktur till följd av deras diversifierade verksamhet. Vår avsikt har varit att titta på anläggningar med både vinter- och sommarsäsong, ett liknande antal anställda spritt över året och gärna liknande konkurrenssituation. Vi ville undersöka anläggningar med, i förhållande till varandra, liknande struktur. Genom att undersöka respektive anläggnings mål, syfte och vision ville vi jämföra dessa tre i världen unika fjällanläggningar med avseende på varför de finns och vilka drivkrafter som ligger bakom deras existens. Därför hade vi som ambition att deskriptivt besvara frågan:

*Hur ser verksamheterna ut, vilka är deras mål och syften och hur är deras ekonomistyrning utformad?*

Riksgränsen ägs av ett aktiebolag, Strömme Turism & Sjöfart AB, medan Björkliden och Abisko ägs av föreningar, Statens Järnvägars Semesterhemsförening som är en ekonomisk förening respektive den ideella föreningen Svenska Turistföreningen. Därav kan de tre anläggningarnas mål och syften skilja sig åt samt styrningen mot dessa. Ambitionen med denna uppsats har varit att undersöka om detta och även andra orsaker har betydelse för skillnader i utformningen av ekonomistyrningen inom verksamheterna. Om där finns betydande skillnader mellan företagen var vår strävan att finna förklaringar till dessa. Därför ville vi undersöka om det:

*Föreligger likheter och skillnader i dessa verksamheters ekonomistyrning och kan vi finna några förklaringar till dessa?*

Det finns anledning att tro att det finns många faktorer som påverkar hur ett företag utformar sin ekonomistyrning, men vilka faktorer är det? Det finns teorier som säger att företagets organisationsform, ekonomistyrning och strategier bör påverkas av varandra samt av en rad omvärldsfaktorer. Således ställde vi frågan;

*Vilka faktorer påverkar utformningen av de olika verksamheternas ekonomistyrning?*

## 1.3 Definition av ekonomistyrning

Utgångspunkten för denna uppsats är att ekonomistyrning innebär en vilja att påverka beteendet hos individerna i en organisation, så att de hushåller med organisationens knappa resurser på ett sådant sätt att organisationens målsättningar kan uppfyllas. Enligt Samuelson<sup>4</sup> vilar ekonomistyrningen på tre ben: styrning genom val av organisation, styrning genom val av formellt styrsystem och mindre formaliserad styrning. Det är denna övergripande definition som läsaren ska ha i åtanke när vi i uppsatsen talar om ekonomistyrning. Utifrån vår definition kan man också tala om ”företags- eller verksamhetsstyrning”. Begreppet utvecklas ytterligare i uppsatsens teorikapitel.

## 1.4 Syfte

Vi ville komma fram till en helhetsinriktad förståelse av dessa anläggningars verksamhet och därmed kunna utveckla påståenden om skillnader och regelbundenheter i de sociala strukturer och skeenden som kommer till uttryck i form av mål, syften samt utformning av ekonomistyrningen. Uppsatsen har två delsyften där det första är att i den empiriska

<sup>4</sup> Lars A. Samuelson, *Controller Handboken*, 7:e upplagan (Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier (VI):Industrilitteratur, 2001).

undersökningen besvara den första frågan i vår problemdiskussion, vilken således besvaras på ett deskriptivt sätt. Det andra syftet är att utifrån den empiriska undersökningen analysera vilka faktorer som påverkar utformningen av ekonomistyrningen på nämnda anläggningar och vilka likheter och skillnader som finns gällande utformningen.

## 1.5 Metod

Då det primära syftet med studien har varit att beskriva anläggningarna utifrån respondenternas syn på dessa, har uppsatsen i hög grad präglats av en deskriptiv ansats. Studien har varit av kvalitativ art och har genomförts med hjälp av personliga intervjuer. Uppsatsens primärdata utgörs således av intervjumaterialet. Vi ville att studien skulle grunda sig på induktiva resonemang och ansåg fallstudien som metod vara fördelaktig i vår undersökning, då vi strävade efter att ge en beskrivande helhetsbild av ekonomistyrningen inom respektive verksamhet. I kapitel tre nedan följer en mer utförlig beskrivning av den metod vi valt att använda oss av för denna studie.

## 1.6 Avgränsningar

Denna studie kom att i första hand leda fram till en *beskrivning* av Abiskos, Björklidens och Riksgränsens verksamheter, främst utifrån respektive anläggnings mål, syften och ekonomistyrning samt de faktorer som påverkar utformningen av dessa. Dessutom har en jämförelse mellan de tre verksamheterna utförts, utifrån vilken författarna har försökt att påvisa och *förklara* de likheter och skillnader som framgår dem emellan. Anläggningarnas utformning av ekonomistyrningen har knutits an till den teori vi har valt att använda, men inga rekommendationer har getts till hur ekonomistyrningen bör se ut.

## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsens första del fortsätter, efter ovanstående inledning, med ett teorikapitel där vi definierar ekonomistyrning som begrepp. Inom detta begrepp tas tre olika val av styrning upp, nämligen styrning genom val av organisationsform, formell ekonomistyrning och den mindre formaliserade styrningen. Kapitlet avslutas med en modell som har sin utgångspunkt i kapitlets teoretiska sammanfattning som kan vara till hjälp vid analys av vilka faktorer som påverkar utformningen av ett företags ekonomistyrning. Därefter följer ett metodkapitel som tar upp val av metod samt en förklaring till hur vi genomförde studien.

I uppsatsens andra del presenteras de tre fjällanläggningarna utifrån den kvalitativa datainsamlingen, det vill säga undersökningens empiri. I kapitel fyra till och med kapitel sex presenteras således i tur och ordning Abisko, Björkliden och Riksgränsen. Här beskrivs samtliga anläggningars verksamhet, strategi, utformning av ekonomistyrningen, samt viktiga faktorer som påverkar utformningen av denna.

Kapitel sju utgör uppsatsens tredje del och innehåller vår analys samt slutsatser där vi binder ihop undersökningen med problemformuleringens två avslutande frågor. Man bör komma ihåg att slutprodukten i en kvalitativ undersökning formas av den information som samlas in och av den analys som görs kontinuerligt. Analysen skiljer sig från det tidigare materialet i det avseendet att våra egna värderingar och bedömningar ligger till grund för de uppgifter som läggs fram där.

Till sist finns en referenslista och en bilaga med den intervjumall som vi har använt.

## 2 TEORI

*Kapitlet tar först upp en kort definition av begreppet ekonomistyrning och därefter kommer en beskrivning av ekonomistyrningens olika delar. Avslutningsvis finns en sammanfattande modell som utifrån det teoretiska resonemanget beskriver vilka faktorer som påverkar ekonomistyrningens utformning.*

### 2.1 Ekonomistyrning

Ordet ekonomi härstammar från grekiskans *oikonomiá*<sup>5</sup> som betyder att hushålla. Alla resurser i en organisation är knappa och precis som i samhället i övrigt handlar ekonomi i en organisation om att hushålla med knappa resurser. Med ordet styrning menas att påverka beteenden i en viss riktning och därigenom nå bestämda mål. Vår definition av ekonomistyrning är således: *viljan att påverka beteendet hos individerna i en organisation så att de hushåller med organisationens knappa resurser på ett sådant sätt att organisationens målsättningar kan uppfyllas.*

Enligt Samuelson<sup>6</sup> vilar ekonomistyrningen på tre ben:

- Styrning genom val av organisation
- Styrning genom val av formellt styrsystem
- Mindre formaliserad styrning

Denna vida och övergripande definition är vad vi menar med ekonomistyrning i denna uppsats. Det finns gott om olika definitioner av ordet ekonomistyrning, mycket beroende på utifrån vilken nivå i organisationen man talar om. Utifrån vår definition kan man också tala om företags- eller verksamhetsstyrning, det vill säga hur man skall uppnå företagets mål.<sup>7</sup> ”Ekonomistyrning är en process som syftar till att motivera och inspirera medarbetarna i en organisation till att utföra aktiviteter som gynnar organisationens mål. Det är också en process som skall upptäcka och korrigera felaktigheter i agerandet, som exempelvis olika former av missanvändning av resurser”.<sup>8</sup>

### 2.2 Styrning genom val av organisation

Valet av organisationsform är i sig en väsentlig styråtgärd enligt Samuelson. Viktiga egenskaper i hur en verksamhet organiseras är dess struktur, fördelning av beslutsrätt, metoder för samordning av verksamheten och belöningsystem.

#### 2.2.1 Struktur

En grov indelning kan göras av organisationens struktur i tre kategorier: divisionsstruktur, funktionell struktur och matrisstruktur.<sup>9</sup> Andra viktiga organisationsstrukturer som Samuelson behandlar är flödesorganisation, projektorganisation, imaginära organisationer och kundorienterad organisation. En ytterligare och viktig aspekt på den organisatoriska strukturen är vilket ekonomiskt ansvar som läggs på de olika enheterna inom organisationen.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Nationalencyklopedin. Tillgänglig:

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=160190&i\\_word=ekonomi](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=160190&i_word=ekonomi) 2004-05-20.

<sup>6</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Johan Åkesson, Föreläsningsmaterial, citerat och översatt: Robert N. Anthony and Vijau Govindarajan, *Management Control System*.

<sup>9</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 7.e upplagan (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004).

<sup>10</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.



Ur ett företagsstyrningsperspektiv är det även av intresse att behandla möjligheten till outsourcing i samband med företags struktur.<sup>11</sup>

*Divisionsstruktur* är när verksamheten är uppdelad på ett antal resultatenheter som var och en bedriver mer eller mindre självständig verksamhet med inriktning på olika produkter eller marknader. Oftast delas en verksamhet in i divisioner för att den skall bli mer flexibel och främja handlingsorientering. Vanliga syften med divisionalisering är ökad marknads- och affärs orientering, decentralisering, rationalisering, att underlätta styrning och ge bättre lönsamhetskontroll.<sup>12</sup>

Ofta ges divisioner ett ekonomiskt resultatansvar. Ett problem med resultatenheter är att de ofta styrs med ofullständiga ekonomiska mått. Ansvaret omfattar resultatet, alltså intäkter minus kostnader, medan såväl sysselsatt kapital som dess finansiering ansvarsmässigt ligger kvar hos centrala enheter. En trend bland större företag är att verksamhetsgrenar ”bolagiseras” för att ytterligare förstärka decentraliseringen och divisionernas självständighet.<sup>13</sup> För att kunna ge en division ett resultat- eller räntabilitetsansvar är det nödvändigt att prissätta den interna handeln av varor och tjänster med ett internpris. Man kan även ha internhandel inom en affärsenhet, det vill säga att man prissätter flödet av alla produkter och tjänster mellan enhetens olika avdelningar. Syftet med detta är också möjligheten att utvärdera ekonomiska prestationer.

Den *funktionella strukturen* är en naturlig grundstruktur som man finner i så gott som alla affärsenheter. Den karaktäriseras av att ansvariga utses för olika funktioner som exempelvis produktion och marknadsföring. Härigenom tillvaratas möjliga stordriftsfördelar väl. Genom inriktningen mot specialisering kan fördelar uppnås i form av högre kompetens. En nackdel är att det blir svårare att utvärdera prestationerna för olika funktioner eftersom de gemensamt bidrar till företagets output i form av produkter och resultat. Resultatet av denna indelning kan bli ett allt för smalt och specialiserat fokus inom olika avdelningar. Därför kan arbetsuppgifter utföras som kunden inte är beredd att betala för då de uppfattas som onödiga.<sup>14</sup>

*Matrisstruktur* på enhetsnivå innebär att den funktionella organisationen (matrisens ena sida) kompletteras med en projekt- eller processdimension (matrisens andra sida). Den ena sidan har sin utgångspunkt i ett hierarkiskt beslutsfattande och den andra sidan har sin utgångspunkt i problemlösning. Idealiskt sett bestämmer projektledaren eller processägaren vad som skall göras och de funktionellt ansvariga hur det skall göras. Matrisens svaghet är att många resultatansvariga får två chefer att rapportera till och därmed finns risk för oklara ansvarsförhållanden och konflikter.<sup>15</sup>

Huvudtyperna för ekonomiskt ansvar är: ansvar för räntabilitet på eget kapital, räntabilitetsenheter, resultatenhet, intäktsenhet, standardkostnadsenhet och rena kostnadsenheter.<sup>16</sup>

## 2.2.2 Beslutsrätt och samordning

Det är naturligt att tänka sig att beslutsrätten ligger i linje med den struktur man har valt i organisationen, men den kan inom denna ram fördelas ytterligare. Olika organisationer kan

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

basera beslutsrätten på olika saker, men av tradition ligger i västerländska företag beslutsrätten på enskilda individer. I andra länder som till exempel Japan har man en filosofi att fler beslut skall växa fram i consensus hos större grupper av medarbetare. Även om organisationen är uppdelad på divisioner eller funktioner gäller det att binda samman verksamhetens delmål till det aggregerade och övergripande målet med verksamheten. En viktig organisatorisk aspekt blir därför hur man löpande skall samordna sin verksamhet och underlätta samspel. Vanliga mekanismer är olika typer av möten, kommittéer, formella styrsystem och övrig intern kommunikation.<sup>17</sup>

### 2.2.3 Belöningsystem

Den ekonomiska definitionen av belöningsystem omfattar alla former av belöningar för den anställde i organisationen det vill säga lön, incitamentsprogram, olika förmåner, karriärvägar inom organisationen, fler och nya arbetsuppgifter, jobb rotation, fri arbetstid och kompetensutveckling. Det är inte ovanligt att belöningsystem enbart delas upp i kategorier som bonus, optioner och vinstandelsstiftelser, men utgångspunkten i denna uppsats är att det är mer än monetära belöningar som fungerar som drivkraft hos medarbetarna. Även immateriella belöningar fungerar som motiverande faktorer i stor utsträckning.<sup>18</sup>

En belöning har dels ett reallt värde, som är ett objektivet och mätbart värde, och därtill läggs belöningens symboliska värde som mer relaterar till individens perception och personliga värderingar.<sup>19</sup> Belöningsystem är ett viktigt strategiskt verktyg som bör ta sin utgångspunkt i motivations- och behovsteorier. Belöningsystemet är en viktig aspekt för verksamhetens organisation och styrning, då det syftar till att rekrytera, behålla och motivera medarbetare.

### 2.2.4 Öppna system<sup>20</sup>

Inom organisationsteori har det ofta forskats kring vilka faktorer som påverkar utformningen av organisationen. När omvärlden dras in i modeller som ska förklara hur organisationer fungerar, sägs det att man använder ett ”öppet system” -perspektiv (open-system theories) på organisationerna. Tankegången i ett öppet system -perspektiv kan återföras till biologiska principer om hur levande organismer måste anpassa sig till handlingsmiljön för att överleva.

I början av 1960-talet började man betrakta organisationer som öppna system, som är beroende av att bemästra sin omvärld för att överleva. De första studierna påpekade att olika organisationer ofta måste förhålla sig till olika omvärldstyper. Medan tidigare organisationsteori i hög grad uttryckte en idé om ett principiellt ”bästa sätt” att organisera verksamheter och antog att det skulle finnas vissa universella principer som skulle vara giltiga för alla verksamheter, blev nu istället mottot att varje organisation måste anpassa organisationsstrukturen till vad som kännetecknar omvärlden. Därmed uppstod en teoritradition som försökte visa hur olika typer av omvärld sätter organisationer under press att utveckla olika former av organisationsstrukturer i avsikt att skapa effektivitet.

#### Strukturella imperativ

Inom organisationsteorin talas det om organisationens situationsberoende. En stor mängd undersökningar har försökt kartlägga de kontextuella faktorer som påverkar utformningen av olika organisationer. Sammanfattningsvis kan ett antal strukturella imperativ nämnas som har ansetts viktiga som påverkansfaktorer på organisationens utformning. Men de är också viktiga

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>20</sup> James D. Thompson, *Hur organisationer fungerar*, 6:e upplagan (Stockholm: Prisma, 1988).

hänsynstaganden för att utforma en effektiv organisation. Ingen enskild teoretiker kan sägas vara ursprunget till denna teori utan snarare är det en sammanfattning av ett stort antal spridda undersökningar.<sup>21</sup>

### **Företagets storlek**

I undersökningar har vissa drag i organisationens utformande varit starkt korrelerade med företagets storlek när de befinner sig i samma typ av verksamhet. Exempel på detta är att ju större ett företag är desto större är specialiseringen i olika funktioner. Vidare är utvecklingen av de administrativa rutinerna starkt förknippade med företagets storlek och desto mer formaliserat är arbetet. Storleken leder även till en mer hierarkisk organisation.<sup>22</sup>

### **Produkter**

Företagets produktsortiment har visat sig få betydelse vid utformning av organisationen. Ju fler och ju mer skilda affärsområden ett företag har, desto mer motiverat är det att låta dem var och en utgöra egna resultatenheter.<sup>23</sup>

### **Teknologi**

Joan Woodward, som var en av dem som tidigt studerade sambanden mellan teknologi och organisationsstruktur, fann att företag med minst respektive mest komplicerade produktionstekniker var minst byråkratiserade.<sup>24</sup> Även tjänsteproducerande företag använder teknologi för att utföra sina tjänster. Tillgången och användbarheten av teknologisk utrustning har betydelse för vilka möjligheter ett tjänsteföretag har att standardisera sina tjänster. Med standardisering följer möjligheten till att byråkratisera organisationen. Perspektivet, att strategi och struktur gör att man väljer en viss typ av produktionsteknik, har även lyfts fram rörande tjänsteföretag.<sup>25</sup>

### **Omvärld**

Samuelson hänvisar till de två Harvardforskarna Lawrence och Lorch och beskriver att ju mer komplex omvärld en organisation har att arbeta i, desto mer måste organisationen diversifiera sin struktur i olika enheter. Ju mer uppdelad organisationen är i specialområden desto mer krav ställs på mekanismer för att integrera och samordna verksamheten.<sup>26</sup> Osäkerhet i omvärlden existerar när ledningen för en organisation har lite information om vilka faktorer som påverkar organisationens utveckling. Osäkerheten består av två dimensioner: komplexitet och dynamism. Omvärldens komplexitet beror på hur många omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och dess utformning. Omvärldens dynamism är i vilken utsträckning dessa faktorer förändras. Det är alltså genom dessa två dimensioner som omvärldens osäkerhet avgörs.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>22</sup> John B. Cullen, Kenneth S. Anderson and Douglas D Baker, "Blais Theory of Structural Differentiation Revisited: A Theory of Structural Change or Scale?", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2. (Jun., 1986).

<sup>23</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>24</sup> Inger Bergström och Marie Lumsden, *Ekonomisystem i mindre företag*, Göteborg: Tekniska fakulteten vid Högskolan i Luleå och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, en akademisk avhandling för ekonomie doktorsexamen, 1993.

<sup>25</sup> C. Chet Miller, William H. Glick, Yau-De Wang and George P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2. (Jun., 1991).

<sup>26</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>27</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

En faktor som traditionellt inte räknas till de strukturella imperativen är företagets finansiella situation. Bergström och Lumsden nämner Häckner som bland annat studerade utformning av ekonomisystem i trähusföretag. Han fann att lönsamma företag har mer välutvecklade ekonomisystem än mindre lönsamma företag. Vidare menar han att finansiellt starka företag i större utsträckning använder sina mer sofistikerade ekonomisystem i styrningen av verksamheten och såsom beslutsunderlag.<sup>28</sup>

### Institutionell omvärld

På 1980-talet kom en typ av studier med fokus på förhållandet mellan organisation och omvärld, men som var mer intresserad av kulturell och normativ kontext som organisationer befinner sig i. Huvudpoängen inom denna teoretiska riktning är att det i alla samhällen finns vissa uppfattningar om vad som är ”riktig” och ”god” organisering. För att organisationen skall kunna få legitimitet och stöd i omvärlden måste de tillfredställa sådana externa förväntningar. Detta brukar kallas institutionell teori, därför att den bygger på uppfattningen om att vissa värderingar institutionaliseras i samhället och sätter organisationen under tryck att anpassa sig. Sådana uppfattningar är ofta förankrade i lagar och bestämmelser som reglerar verksamheter och skapar tydliga förväntningar om vad som ska göras.<sup>29</sup>

## 2.3 Styrning genom val av formellt styrsystem

I Controller Handboken definierar Samuelson den formella ekonomistyrningen som bestående av tre nivåer: det strategiska arbetet, ettårsstyrningen och den operativa styrningen.

### 2.3.1 Strategi

En strategi är planen och handlingarna som är nödvändiga för att uppnå organisationens mål.<sup>30</sup> Det är inte självklart att en verksamhets strategiformulering hör till det formella styrsystemet. Samuelson hänvisar till Robert N Anthonys spridda referensram där affärsidé och strategiformuleringar behandlas långsiktigt. Här anses inte dessa höra till den formaliserade ekonomistyrningen för att de bestäms för en lång period och omprövas eller förändras inte löpande inom ramen för ett system. Samuelson skriver vidare att i normalfallet ligger huvudansvaret för affärsidé och strategi hos den högsta ledningen och att sedan ansvaret decentraliseras via ettårsstyrningen och ner till den operativa styrningen.<sup>31</sup> I vår sammanfattande modell har vi valt att se på strategin som en faktor som bör påverka utformningen av ekonomistyrningen snarare än en del av ekonomistyrningens formella ben.

Robert M. Grant menar att strategin bildar en länk mellan företaget och dess omvärld. Företagets viktigaste delar är enligt modellen dess mål och syften, resurser och kapacitet samt företagets organisation och struktur. Affärsstrategins viktigaste syfte är dels att bestämma hur företaget skall hushålla med sina resurser så att det i sin kontext kan uppnå sina långsiktiga mål och hur organisationen skall organiseras för att kunna genomföra strategin. Han ser således på utformningen av ekonomistyrningen som avhängig företagets strategi.<sup>32</sup> Efter att ha studerat sjuttio företags historia drog Chandler vissa slutsatser om relationen mellan hur man organiserar sin verksamhet och företagets affärsstrategi. Chandler menade att ”struktur följer strategi”. Ledningen av ett företag måste bestämma vad företaget skall syssla med och

<sup>28</sup> Bergström och Lumsden, *Ekonomisystem i mindre företag*.

<sup>29</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>32</sup> R. M. Grant, *Contemporary strategy analysis*, 4:e upplagan (Oxford:Blackwell Publishers Inc, 2002).

vilka mål man har med sin verksamhet innan det kan designa sin organisation.<sup>33</sup> Ett samband har också konstaterats mellan lönsamhet och en väl anpassad ekonomistyrning till företagets strategiska val.<sup>34</sup> Anthony & Govindarajan betonar även de kopplingen mellan strategi och ekonomistyrning i sin klassiska lärobok *Management Control System*.<sup>35</sup>

Grant menar att utgångspunkten för en god affärsstrategi är att förstå sin omvärld och bransch. Bästa utgångspunkten för en sådan förståelse är att definiera verksamhetens kritiska framgångsfaktorer. Varje företag består av unika resurser och kapaciteter och måste utifrån dessa definiera sina kritiska framgångsfaktorer.<sup>36</sup> Den strategiska planeringen är av stor vikt i det tjänsteproducerande företaget. En väl preciserad affärsidé är kanske den viktigaste nyckeln till tjänsteföretagets framgång. Affärsidén har inte bara betydelse för framgången på marknaden utan också för skapandet av företagets interna identitet. Affärsidén i ett tjänsteproducerande företag behöver i hög grad successivt utvecklas. Det är också särskilt väsentligt att företagets kännetecken är väl genomtänkta och överensstämmer med affärsidén.<sup>37</sup>

## Mål

Mål och syften med en organisations verksamhet kan inte i sig själv utgöra grunden för att definiera en strategi, men utgångspunkten för strategiarbetet bör vara syftet och målen med organisationens existens.<sup>38</sup> Mål och strategier kan vara klart formulerade och ge goda riktlinjer för arbetet, eller vara vagt formulerade och ge utrymme för olika tolkningar av vad som är arbetets syfte och vilka resultat man bör eftersträva att uppnå. Organisationens mål är helt förknippade med deras effektivitet.<sup>39</sup> Först när vi vet vad vi vill åstadkomma kan vi värdera hur effektivt vi har handlat.

En organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att förverkliga vissa bestämda mål. Detta innebär att man kan betrakta organisationer som redskap för måluppfyllelse. När vi tänker på hur bra eller dåligt en organisation fungerar tänker vi ofta på i vilken grad den klarar att nå sina mål. Alltså är måluppfyllelse detsamma som effektivitet.<sup>40</sup>

Vi har definierat en organisation som ett öppet system, det vill säga beroende av resurser och faktorer i omvärlden. Thompson skriver att organisationens mål är en beskrivning av den framtida domän där organisationen vill uppträda.<sup>41</sup> Weber beskrev tidigt att en organisation har, vad man i organisationsteori kallar, mål-medelhierarkier. Dessa innebär att ett mål på en nivå blir ett medel på en annan och där bör det bidra till att förverkliga organisationens

<sup>33</sup> Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962).

<sup>34</sup> R.H. Chenhall and K. Langfield-Smith, "The Relationship Between Strategic Priorities, Management, Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3. (1998).

<sup>35</sup> Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control System*, 10:e upplagan (Boston: Irwin/McGraw Hill, 2001).

<sup>36</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis*.

<sup>37</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>38</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis*.

<sup>39</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Thompson, *Hur organisationer fungerar*.

övergripande mål.<sup>42</sup> För att mål skall fungera styrande, motiverande och vara möjliga att använda som utvärderingskriterier måste de vara förhållandevis klart operationaliserade.<sup>43</sup>

Detta är logiken som ligger till grund för målstyrning, men man lägger också avgörande vikt vid utvärdering. Detta för att fastställa hur anställda bidrar till förverkligandet av överordnade mål och hur belöningar fungerar för att integrera organisationers mål och de anställdas individuella mål. I idealfallet blir resultatet att de operationaliserade delmålen ger de enskilda i organisationen klara riktlinjer för arbetet. Samtidigt ska målhierarkin säkerställa att alla aktiviteter bidrar till att förverkliga organisationens övergripande mål.<sup>44</sup>

Ur ett teoretiskt perspektiv bör mål studeras för att de för det första kan ha en motiverande effekt på de anställda. För det andra framhävs det ofta att organisationers mål har en styrande funktion genom att de ger riktlinjer för arbetet, sätter gränser för de anställdas beteende och anger beslutspremissen för enskilda anställda. Som vi redan nämnt är mål helt avgörande för att vi skall kunna utvärdera det arbete som organisationen utför. Målen blir alltså utvärderingskriterier för organisationens effektivitet. Vidare kan nämnas att mål kan fungera som en legitimitetsfaktor gentemot omvärlden. Eftersom organisationer är öppna system som är beroende av resurser och stöd från omgivningen behöver de framstå som legitima genom att representera ”riktiga” och ”goda värden”.<sup>45</sup>

### **Målenas komplexitet**

Långsiktiga mål har ofta hävdats vara illa lämpade som styrverktyg, motivationsfaktorer och utvärderingskriterier. På senare tid har detta dock ifrågasatts och inom litteratur om strategisk planering har långsiktiga mål lyfts fram som en del av organisationers idégrundval, det vill säga en allmän antydning om vad en organisation ska utföra i framtiden. Långsiktiga mål kan, just för att de är vaga, fungera som vida gränser och ge handlingsfrihet som stimulerar improvisation och nytänkande inom vissa ramar. På så sätt kan långsiktiga målsättningar bidra till att främja flexibilitet och innovation.<sup>46</sup>

Ett annat komplext problem rörande mål är sambandet mellan mål och medel. Det kan vara mycket svårt att säga vilka samband som råder mellan vad en organisation gör och vad den presterar. Det har hävdats att det oklara sambandet mellan mål och medel är extra tydligt i tjänstproducerande och offentliga organisationer.<sup>47</sup>

Man kan också skilja på reella och symboliska mål. Reella mål har styrning och utvärdering som intention. Symboliska mål används främst för att visa den bild av organisationen som den önskar förmedla. Det har påpekats att det inte tjänar mycket till att fråga efter formella och officiella mål, som i huvudsak är symboliska, om man vill ha insikt i vad som egentligen händer i en organisation. Därmed inte sagt att symboliska mål är betydelselösa. De medverkar som sagt till att skapa legitimitet i omvärlden.

---

<sup>42</sup> Max Weber, *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder – del 1*, 3:e upplagan (Lund: Argos, 1983).

<sup>43</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracies: Dilemmas of the Individual in Public Services* (New York: Russel Sage Foundation, 1980).

### **Organisationens och individernas mål**

Det är inte ovanligt att man i teoretisk litteratur behandlar organisationer som om de vore homogena enheter och att de agerar som individuella aktörer. Silverman kritiserar begreppet ”organisationers målsättningar” och säger: ”The first difficulty with this argument is that to say that an organisation has a “goal” may be to involve one self in some of the difficulties associated with reification – that is with the attribution of concrete reality, particularly the power of thought and action, to social constructs. We can ask an individual about his goals or purposes but it is difficult to approach an organisation in the same way”.<sup>48</sup> “Det båtar dock föga att inta den motsatta extrema ståndpunkten och påstå att organisationens mål på något vis är summan av de enskilda medlemmarnas mål”, replikerar Thompson.<sup>49</sup>

### **Mål och strategi**

När en organisation har klargjort målen med sin verksamhet kan de kritiska framgångsfaktorerna för att nå dessa analyseras. Därefter formuleras en plan eller strategi för att länka organisationen till dess omvärld och fram kan en affärs- eller verksamhetsidé växa.

### **2.3.2 Ettårsstyrning**

Det är här som organisationen inför ett kommande år, i form av en budget eller prognos, preciserar strategin till verksamhetsplaner avseende produkter och marknader. Organisationen måste beräkna erforderliga kapacitetsförändringar och utreda finansieringen av verksamheten. I prognoserna eller budgeten för nästkommande år beräknas normalt lönsamhet, likviditet och soliditet, vilka följs upp löpande under året. Det är här som merparten av arbetet med att planera och följa upp verksamheten ligger. Vanliga begrepp för ettårsstyrningen är budgetering, kalkylering, prognostisering, nyckeltal, rapportering och balanserade styrkort. Allteftersom nya krav ställs på verksamhetsstyrningen anser Kaplan & Norton att den traditionella verksamhetsstyrningen inte förmår att länka samman ett företags långsiktiga och dess kortsiktiga agerande. Att använda ett balanserat styrkort är ett sätt att göra det enligt Kaplan & Norton.<sup>50</sup>

### **2.3.3 Operativ styrning**

Den operativa styrningen är en operationalisering av organisationens ettårsplanering. Den behandlar vad företaget skall sälja, tillverka etcetera imorgon, idag eller om en timme. På den operativa nivån är det vanligt att bryta ned de övergripande målen i nyckeltal. Balanserade styrkort är idag vanliga för att ge ett brett perspektiv på verksamheten och utvärdera hur den utifrån sina strategier och kritiska framgångsfaktorer lyckas operativt. Nyckeltal i olika former brukar presenteras i någon slags rapportform. Det är på den operativa nivån som det avgörs om ett företag skall lyckas eller ej. Det är här som verksamheten skall klara kraven på hög kvalitet, snabb service och korta ledtider. Inriktningen mot den operativa nivån leder ofta till att företag uttrycker att ”personalen är företagets viktigaste resurs”. Även om detta kanske är lite av en klyscha så är det en trend inom management att sätta ”individ i centrum”,<sup>51</sup> vilket för oss in på nästa ben inom ekonomistyrningen.

<sup>48</sup> David Silverman, *The Theory of Organisations: A Sociological Framework* (London: Heinemann, 1970), 9.

<sup>49</sup> Thompson, *Hur organisationer fungerar*, 161.

<sup>50</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1. (Jan.-Feb., 1996).

<sup>51</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

## 2.4 Mindre formaliserad styrning

Med den mindre formaliserade styrningen menas ofta faktorer som organisationskultur, ledarskap och utbildning. Företag anstränger sig idag för att bemanna organisationen med rätt individer, se till att kompetensnivån är den rätta och skapa en viss kulturgemenskap hos medarbetarna. Detta så att denna kulturgemenskap kan vägleda handlandet i olika situationer, vilket är en övergång från system till individnivå i styrprocessen.

### 2.4.1 Kultur

”Kulturen brukar definieras som de normer, värderingar och symboler som gör att individer har en likartad förståelse för det som sker”.<sup>52</sup> Antropologin, läran om mänskliga kulturer, ställer tre grundfrågor: hur vet människor inom en kultur vilka beteenden som är acceptabla eller ej, hur tillskansar sig människor denna kunskap och hur kommuniceras den till nya medlemmar av gemenskapen?<sup>53</sup> Utifrån dessa grundfrågor citerar Moorhead & Griffin författarna Deal & Kennedys definition av kultur som ”The way we do things around here”.<sup>54</sup>

Magnusson skriver i Controller Handboken om R. Normann som var banbrytande i sin forskning om ledning och utveckling av tjänsteverksamhet. På 80-talets början formulerade han en föreställningsram om ”service management” som har följande fem huvudkomponenter:

- Marknadssegmentet
- Servicekonceptet
- Serviceleveranssystemet
- Image
- Kultur och Filosofi

Magnusson skriver att ”Normann menar att när ett överlägset serviceleveranssystem och ett ändamålsenligt servicekoncept väl har skapats är det ingen annan komponent som är så viktig för en serviceorganisations effektivitet på lång sikt som just dess kultur och filosofi”.<sup>55</sup>

Om det generellt är viktigt för företag att skapa en effektiv kulturgemenskap, så är detta ännu viktigare för företag med en diversifierad verksamhet.<sup>56</sup> Baserat på Peters och Watermans slutsatser att ”the firms with sustained superior financial performance typically are characterized by a strong set of core managerial values that define the ways they conduct business”, skriver Jay Barney att man bör se på organisationskulturen som en tillgång som har potential att skapa långsiktiga komparativa fördelar och vara av strategiskt stort värde.<sup>57</sup>

### 2.4.2 Ledarskap

Inom modern ledarskapsteori har man givit vad man kallar symbolisk och värdebaserad ledning mycket uppmärksamhet. Denna ledarskapsteori omfattar alla ledningsaspekter som skapar och förmedlar organisationskultur och har en symbolisk effekt på de anställda.<sup>58</sup> Enligt

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>54</sup> Ibid., 494.

<sup>55</sup> Samuelson, *Controller Handboken*, 810.

<sup>56</sup> Grant, *Contemporary Strategy Analysis*.

<sup>57</sup> Jay B. Barney, ”Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3. (Jul., 1986), 663.

<sup>58</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.



Selznick innebär ledarskap först och främst att skapa ett gemensamt värdegrundval i organisationen. Om organisationen förblir ett verktyg för ledningen eller ägaren att uppfylla sina individuella mål förlorar den sin styrka. Ledarskapets största uppgift är att påverka den sociala tolkningen av organisationens syfte och därmed skapa värdegemenskap och legitimitet kring dess verksamhet. Detta är enda sättet att skapa känslomässigt engagemang från medarbetarna för verksamhetens upprätthållande.<sup>59</sup> Selznick kallar detta institutionellt ledarskap och han utgör en av de viktiga företrädarna för värdebaserat ledarskap.

## 2.5 Avslutande modell

En ambition med uppsatsen har varit att försöka finna förklaringar till vilka faktorer som påverkar hur de olika verksamheterna i vår undersökning har valt att utforma sin ekonomistyrning. Teoretiskt har vi ovan gått igenom olika faktorer av betydelse för ekonomistyrningens utformning. En ytterligare aspekt kommer dock att tilläggas nedan.

En aspekt som enligt Moorhead & Griffin starkt påverkar hur en organisation kommer att strukturera sin verksamhet är dess lednings val. De menar att ledningens erfarenheter, värdesystem, tradition och personlighet har en signifikant inverkan på organisationens strukturella utformning. De ger ett voluntaristiskt synsätt till skillnad från det mer deterministiska perspektivet om organisationens situationsberoende och säger att det går att välja hur man vill utforma sin organisation. Detta gör Moorhead & Griffin under rubriken ”Strategic choice” och förklarar att det är ledningen som utformar strategin och det är ledningen som tolkar de strukturella imperativen och därefter utformar organisationens struktur. De skriver ”the relationship between strategic choice and structure is actually more complicated than the concept ”structure follows strategy” conveys. However, this relationship has received less research attention than the idea of structural imperatives. And, of course, some might view strategy simply as another imperative, along with size, technology, and environment. But the strategic-choice view goes beyond the imperative perspective because it is a product of both the analyses of the imperatives and the organization’s strategy”.<sup>60</sup>

Bergström och Lumsden konstaterar i sin avhandling om ekonomisystem i mindre företag att företagsledaren har central betydelse för utformningen av ekonomisystemen. Här påvisas bland annat att företagsledare som ägnar stor del av arbetstiden åt löpande verksamhet eller arbetsledning använder ekonomisystem som hjälpmedel för styrning i liten utsträckning. Företagsledarens utbildningsnivå bestämmer också i stor utsträckning hur mycket av besluten som fattas på intuitivt sätt eller på analys av information hämtad från ekonomisystemen. Företagsledare med lägre utbildningsnivå fattar mer av sina beslut intuitivt.<sup>61</sup> Samuelson skriver att ”styrningen i ett företag är i betydande utsträckning beroende av hur ledningen vill styra verksamheten, det vill säga vilken ledningsfilosofi den har”.<sup>62</sup> Han skriver vidare att ekonomistyrningen inte är någon exakt vetenskap och att styrningen av en och samma organisation kan utformas på många sätt med effektivitet som resultat. ”Accounting Change” är ett forskningsområde som betonar traditionens starka inverkan på ledningsfilosofin. Vi har i modellen nedan valt att illustrera detta förhållande i form av boxen ”ledningens val”.

Med utgångspunkt i ovanstående teoretiska sammanfattning har vi tagit fram en modell som har varit till hjälp vid analys av vilka faktorer som påverkar utformningen av ett företags

<sup>59</sup> Philip Selznick, *Modern organisationsteori* (Stockholm: Prisma 1968).

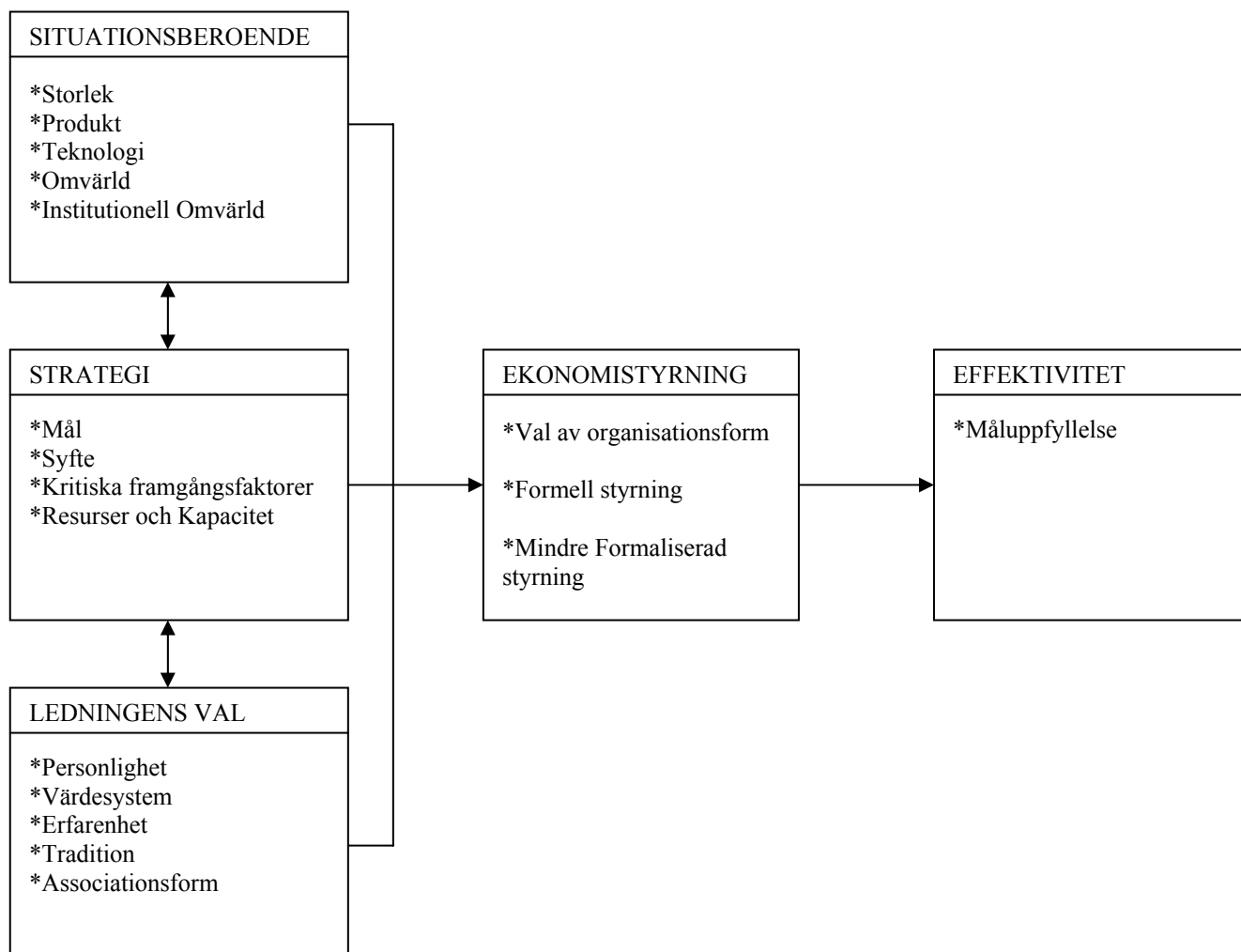
<sup>60</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

<sup>61</sup> Bergström och Lumsden, *Ekonomisystem i mindre företag*.

<sup>62</sup> Samuelson, *Controller Handboke*, 38.

ekonomistyrning. Modellen är delvis baserad på en modell som Moorhead & Griffin använder för att beskriva vilka faktorer som påverkar utformningen av en organisations struktur.<sup>63</sup>

### Sammanfattande modell:



**Figur 2.1** Faktorer som påverkar ekonomistyrningens utformning.

Som vi ser det är begreppet ”effektivitet” ouplösligt knutet till begreppet ”mål”. En traditionell definition av effektivitet är därför ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning”. På så sätt knyter vår modell an till vår inledande definition av ekonomistyrning såsom: ”viljan att påverka beteendet hos individerna i en organisation så att de hushåller med organisationens knappa resurser på ett sådant sätt att organisationens målsättningar kan uppfyllas”.

<sup>63</sup> Moorhead and Griffin, *Organizational Behavior*.

### 3 METOD

Metodbeskrivningen som följer syftar att göra det möjligt för läsaren att på egen hand värdera de följande resultatens och tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet.<sup>64</sup> Metoden innebär en plan för att samla i, organisera och samordna information eller data som sedan leder till en speciell slutprodukt. Valet av tillvägagångssätt bestäms av hur problemet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och vilket slutresultat man vill ha.<sup>65</sup> I detta kapitel motiveras de metodval vi gjort för studien samt urval av undersökningsenheter. Därefter presenteras en beskrivning av tillvägagångssättet och slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet.

#### 3.1 Val av undersökningsansats

Den mest fundamentala skillnaden när det gäller metodiskt tillvägagångssätt i en undersökning är den mellan experimentella och icke-experimentella metoder. Experimentell forskning fordrar att forskaren kan påverka de variabler som är av intresse för studien, det vill säga ha kontroll över stora delar av situationen. Karaktäristiskt för denna metod är även dess syfte, nämligen att den ska studera orsak-verkan-relationer. Icke-experimentell forskning, eller deskriptiv forskning som den ofta kallas, används när man strävar efter beskrivning och förklaring snarare än förutsägelser som baseras på orsak och verkan. Denna metod kan användas när det inte är möjligt att påverka potentiella källor till handlingar. Målet för deskriptiv forskning är att studera processer eller företeelser.<sup>66</sup>

Uppsatsen har i hög grad präglats av en deskriptiv ansats, då det primära syftet med uppsatsen har varit att beskriva tre fjällanläggningars ekonomistyrning och de faktorer som påverkar dess utformning utifrån respondenternas uppfattning. Detta har lett till att vi, för att kunna ge en rättvis bild av nämnda verksamheter, har gjort en beskrivning ur ett brett perspektiv. Således består den empiriska delen av uppsatsen av relativt mycket text. Ett ytterligare syfte har sedan varit att utifrån den empiriska beskrivningen göra en jämförelse mellan anläggningarna och förklara eventuella likheter och skillnader gällande utformningen av ekonomistyrningen. Denna jämförelse presenteras i en avslutande analys och slutsats där vi frångår den rent deskriptiva karaktären och istället låter våra egna värderingar och bedömningar, utifrån det som framkommit i den empiriska delen, ligga till grund för de slutsatser som dras.

##### 3.1.1 Deduktiv och induktiv metod

Det finns två angreppssätt för att fånga en företeelse, deduktiv respektive induktiv metod. Deduktiv metod beskrivs som bevisandets väg, medan induktiv metod framställs som upptäckts väg.<sup>67</sup> Forskningsteknik som är deduktiv till sin natur, innebär att de variabler man väljer att studera får man fram utifrån en teori eller modell. Detta innan undersökningen startar och resultaten presenteras oftast kvantitativt. Deskriptiva studier är däremot normalt induktiva. Induktiv metod är att föredra när det är svårt att få tag i alla viktiga variabler i förväg. Resultaten presenteras kvalitativt och man använder ord och bilder snarare än siffror.<sup>68</sup> Vi ville att studien skulle grunda sig på induktiva resonemang. Vi har därför inte utgått från en teori för att bevisa huruvida respektive anläggning använder denna, utan vi ville istället undersöka hur man på dessa företag ser på ekonomistyrning och använder sig av

<sup>64</sup> Rune Patel och BoDavidson, *Forskningsmetodikens grunder* (Lund: Studentlitteratur, 1991).

<sup>65</sup> Sharan B. Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial* (Lund: Studentlitteratur, 1994).

<sup>66</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

<sup>67</sup> Idar M. Holme och Bernt K. Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan (Lund: Studentlitteratur, 1997).

<sup>68</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

denna. Vår problemformulering och en första intervjumall utformades utifrån de tidigare kunskaper vi hade genom kurslitteratur gällande ekonomistyrning. Teorikapitlet skrevs dock inte förrän efter den empiriska undersökningen, då vi efter hand kunde knyta an till fler teoretiska aspekter.

### 3.1.2 Fallstudie

Fallstudier är att föredra då man ska undersöka aktuella eller nutida skeenden i de fall då det inte går att manipulera relevanta variabler. Följande fyra grundläggande egenskaper är utmärkande för fallstudien som vetenskaplig metod: den är deskriptiv, induktiv, partikularistisk och heuristisk.<sup>69</sup> Innebörden av deskriptiv och induktiv metod har förklarats ovan. Att fallstudien är partikularistisk innebär att den fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. En fallstudie är heuristisk då den kan förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras. Fallstudien kan utvidga läsarens erfarenhet eller verifiera det man redan visste eller trodde sig veta.<sup>70</sup>

Patel och Davidsson menar att ”fallstudie är en beteckning som innebär att vi gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Ett ”fall” kan vara en individ, en grupp individer eller en organisation. Vi kan också välja att studera fler än ett fall, till exempel två organisationer. Vid fallstudier utgår vi från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt. Fallstudier kommer ofta till användning när vi vill studera processer och förändringar. Generaliserbarheten hos de resultat vi erhåller vid en fallstudie beror på hur man valt ut det aktuella fallet”.<sup>71</sup> Vidare definierar Becker syftet med fallstudier som ”att man ska komma fram till en helhetsinriktad förståelse av de enheter man studerar och att man ska kunna utveckla generella teoretiska påståenden om regelbundenheter i den sociala strukturen och det sociala skeendet”.<sup>72</sup>

Vi valde att göra en fallstudie, då vi ansåg att detta angreppssätt i mångt och mycket passade den problemformulering vi valt, de frågor den gav upphov till och det resultat vi ville uppnå med undersökningen. Vi ansåg att denna metod vara fördelaktig i vår undersökning, då vi strävade efter att ge en beskrivande helhetsbild av ekonomistyrningen inom respektive verksamhet.

En nackdel med metoden är att även om man eftersträvar en rik och tät beskrivning och analys av en företeelse kan brist på exempelvis tid göra att man inte riktigt når hela vägen fram. Vår ambition med denna undersökning har varit att ge en helhetsbild av ekonomistyrningen samt de faktorer som påverkar dess utformning inom nämnda verksamheter. Det bör dock betonas att denna helhetsbild har grundat sig på respondenternas uppfattningar om verksamheten, vilka kan skilja sig från den bild övriga anställda har. En annan begränsning med den ansats vi valt är att forskaren är det främsta instrumentet när det gäller insamling och analys av informationen, och forskaren i hög grad är utelämnad åt sin egen förmåga och fingertoppskänsla under större delen av arbetet.

### 3.2 Metoder för datainsamling

Den information, data, som behövs för att besvara en frågeställning kan man samla in på flera olika sätt. Det kan ske genom exempelvis befintliga dokument, tester, prover eller olika

<sup>69</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Patel och Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 44.

<sup>72</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*, 25.

former av självrapporteringar, observationer samt intervjuer och enkäter.<sup>73</sup> Den insamlade informationen delas in i sekundär- respektive primärdata beroende på hur den erhålls. Dessutom delas informationen in i kvalitativ och kvantitativ karaktär.

### 3.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Problemformuleringen är avgörande för om man kommer att bedriva i huvudsak kvantitativt eller kvalitativt inriktad forskning. Förenklat kan man säga att om frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt något är, så blir en kvantitativ studie det bästa alternativet. Vid en kvantitativ undersökning ställs ett fåtal enkla frågor till en större population. Om frågeställningen istället bygger på att få förståelse och svara på frågan ”varför” så ska man göra en kvalitativ studie.<sup>74</sup> Tanken är att försöka förstå och analysera helheten. Frågorna ställs till enskilda individer eller mindre grupper. Uppsatsens frågeställning har varit vägledande i valet av metod. Då syftet har varit att beskriva anläggningarna utifrån respondenternas syn på dessa har vi valt att använda en kvalitativ metod.

### 3.2.2 Primär- och sekundärdata

De data som inhämtas för en studie delas in i primärdata respektive sekundärdata. Primärdata utgörs av de data som forskaren själv samlar in. Data som samlats in av andra personer benämns sekundärdata.<sup>75</sup>

Då studien genomförts med hjälp av personliga intervjuer, utgörs således uppsatsens primärdata av intervjumaterialet. Båda författarna har varit med vid samtliga intervjutillfällen och vid alla tillfällen har vi använt oss av bandinspelning. Vi har medvetet lagt intervjutillfällena med någon dags mellanrum för att på så sätt ha möjlighet att behandla insamlad data så fort som möjligt medan intervjun fortfarande funnits i färskt minne. Vi har båda tillsammans lyssnat igenom intervjuerna medan vi har skrivit ner det som är relevant för vår studie. På så sätt har vi båda varit överens om att allt av intresse för vår studie finns med i uppsatsen och att vi har tolkat svaren på samma sätt.

Till en början var vår idé att utöka vår studie genom att spendera mycket tid på anläggningarna och därigenom bygga studien och resultaten på viss observation. Detta har vi dock frångått under studiens gång då vi endast haft möjlighet att göra observationer i denna bemärkelse på en av anläggningarna, nämligen Björkliden Fjällby, där vi bott under den treveckorsperiod som samtliga intervjuer utförts. Då vi inte kunnat göra likvärdiga observationer på samtliga anläggningar har vi istället valt att beskriva verksamheten på respektive anläggning utifrån våra respondenters syn och inte lägga in egna värderingar utifrån observation.

Sekundärdata som använts för uppsatsen har hämtats ur bland annat böcker, artiklar, kurslitteratur, internet samt årsprotokoll. Den data vi hämtat här utgör i första hand teorier och resonemang kring ekonomistyrning samt viss information rörande respektive fjällanläggning.

## 3.3 Urval av undersökningsenheter och respondenter

Undersökningsenheter valdes av en rad anledningar. Dels för att jämförbarheten mellan dem är stor, då en rad strukturella imperativ är lika för dem såsom storlek, omvärld, teknologi och

<sup>73</sup> Patel och Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*.

<sup>74</sup> Jan Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 2:a upplagan (Lund: Studentlitteratur, 1997).

<sup>75</sup> Holme och Solvang, *Forskningsmetodik*.

produkt. De är belägna i ett relativt isolerat och litet geografiskt område och har en liknande konkurrenssituation. Det var också av intresse för oss att de är relativt små företag, vilket kan ge läsaren inblick i hur det lilla företaget använder ekonomistyrning i sin verksamhet. Fjällanläggningar i sig är dessutom intressanta som undersökningsobjekt då de, trots sin storlek, har en relativt komplicerad struktur och diversifierad verksamhet. En ytterligare aspekt rörande dessa tre anläggningar var det faktum att de alla tre drivs under olika associationsformer. Abisko ägs av en stor ideell förening, Björkliden av en betydligt mindre ekonomisk förening och Riksgränsen ägs av en större koncern inom svensk turismnäring. Dessa associationsförhållanden kom att visa sig mycket betydelsefulla för studiens resultat.

Då vår önskan har varit att undersöka nämnda fjällanläggningars ekonomistyrning valde vi att ta kontakt med respektive ekonomiansvarig på de olika anläggningarna. Detta gjordes via telefon och under dessa samtal fick vi sedan namn på ytterligare personer som respektive ekonomiansvarig ansåg vara relevanta för studien. Utifrån dessa samtal diskuterade vi igenom de föreslagna respondenterna för att sedan intervjua personer med likartade tjänster på respektive anläggning. Under tre veckors tid har vi, som tidigare nämnts, bott på Björkliden Fjällby och haft tillfälle att intervjua de valda respondenterna på respektive anläggning.

På Abisko Turiststation kom vi först i kontakt med Putte Eby. Putte delar, tillsammans med sin fru Nicki Eby, på tjänsten som platschef sedan två år. Abisko Turiststation, som ägs av STF, har ingen renodlad ekonomiansvarig. Putte och Nicki ansvarar för en del av ekonomiarbetet på plats, resterande ekonomiuppgifter sköts centralt inom STF. Båda har tidigare arbetat inom STF, Putte bland annat som platschef för Vålådalens fjällanläggning. Vi intervjuade även Nicki Eby, som för tillfället är mammaledig. Den tredje respondenten inom Abisko var Stefan Mårtensson. Han har arbetat på anläggningen som sportchef och säkerhetsansvarig sedan 1995.

På Björkliden Fjällby kom vi först i kontakt med Jan Erik Erlandsson som är personal- och ekonomiansvarig på anläggningen och har arbetat inom verksamheten sedan två år tillbaka. Vi intervjuade även Rita Wallberg som tillträdde som platschef under 2001, men arbetat inom verksamheten sedan 1992 samt Andreas Josefsson som är marknadsansvarig i Björkliden Fjällby. Även han har arbetat i Björkliden under de senaste två åren.

I Riksgränsen kontaktade vi till en början Henrik Nylund som är ekonomiansvarig för anläggningen sen tre år tillbaka. Enligt Henriks rekommendation intervjuade vi även Mina Dahl som är platschef i Riksgränsen. Mina tillträdde på posten för tre år sedan efter att tidigare ha arbetat som ekonomiansvarig på anläggningen. Henrik och Mina har arbetat inom verksamheten i åtta respektive nio år.

Utifrån intervjuer med dessa respondenter anser vi att vi fick ta del av information från personer med relativt likartade uppgifter på respektive anläggning. Utifrån denna information har vi ämnat göra en analog beskrivning av anläggningarna för att sedan påvisa likheter och skillnader mellan dem och finna förklaringar till dessa.

### 3.4 Intervjuform

Vilken typ av intervju som ska användas i en studie avgörs genom att man tar ställning till vilken grad av struktur man vill ha. I strukturerade intervjuer väljer man i förväg vilka frågorna ska vara och i vilken ordning de ska komma. Denna metod passar bra till exempel när ett stort urval människor ska utfrågas. Det är dock vanligt att intervjuer är öppnare och mindre strukturerade. Då utgår man ifrån att enskilda respondenter definierar sin verklighet på

olika sätt, man vill komma åt intervjupersonens sätt att se på saker och ting. I en delvis strukturerad intervju vill man ha viss information från alla respondenter. Dessa intervjuer styrs av ett antal frågor eller frågeställningar som ska utforskas, men varken utformning eller ordningsföljd bestäms i förväg. Denna slags intervju gör det möjligt för forskaren att anpassa intervjun efter situationen.<sup>76</sup>

Vi valde att använda oss av den delvis strukturerade intervjuformen, detta på grund av att vi ville hålla intervjuerna öppna, för att undersöka vad respektive respondent själv anser är viktigt angående utformningen av ekonomistyrningen hos sitt företag. För att garantera att intervjuerna höll sig inom, för studien, relevanta ramar fanns dock behov av någon form av struktur på intervjuerna. Vi valde därför att som bas för intervjuerna ha vissa stödord på en intervjumall, vilken bifogas i Bilaga 1. Vi utgick från denna mall vid samtliga intervjuer, men vilka frågor som ställdes vid varje intervjutillfälle avgjordes beroende på vad respektive respondent kunde svara på.

Vid varje intervju inledde vi med att berätta om vår ambition med uppsatsen. Dessutom definierade vi begreppet ekonomistyrning utifrån vårt antagna perspektiv, vilket innebar en kort beskrivning av Samuelssons tre ben<sup>77</sup> som vi tidigare nämnt i teorikapitlet. Sedan ställdes frågorna i regel i den ordning som föll sig naturligt och följdfrågor utvecklades utefter de svar som erhöles. Respondenternas svarsutrymme var i stort sett öppet, vi bad var och en att beskriva sin syn på ekonomistyrningen inom sin verksamhet och de faktorer som påverkar dess utformning. När frågan om verksamhetens struktur blev aktuell bad vi respondenterna att själva rita upp respektive anläggnings organisation, som de själva upplever den, detta för att i så stor utsträckning som möjligt beskriva verksamheten utifrån respondenternas syn på den. Alla intervjuer var personliga samt enskilda förutom de intervjuer som utfördes i Riksgränsen där respondenterna själva valde att intervjuas vid samma tillfälle. Dessutom ritade Riksgränsens representanter inte själva upp ett organisationsschema, som övriga respondenter gjort. Mina gav oss istället en redan färdigtryckt utskrift över Riksgränsens organisation.

### 3.5 Registrering av intervjudata

Det finns tre grundläggande tekniker för att registrera intervjuinformation. Den vanligaste är att använda sig av ljudbandinspelning under intervjun. Genom denna metod kan man vara säker på att allt som sagts registreras. En viktig nackdel kan dock vara att respondenten är ovillig att säga vissa saker under inspelning. Den andra metoden är att föra anteckningar under intervjuens gång och det tredje sättet är att skriva ner så mycket man kan efter intervjun.<sup>78</sup> Efter att vi i inledningen av varje intervju tillfrågat samtliga respondenter om tillåtelse använde vi oss av bandinspelning. Vi ansåg det vara mest fördelaktigt då vår ambition har varit att i möjligaste mån undvika att förvränga intervjumaterialet, vilket lätt kan hända om man endast förlitar sig till nedskrivna anteckningar.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

När man talar om validitet och reliabilitet handlar det om i vilken utsträckning forskaren kan lita på de resultat som en undersökning gett. Validitetskravet innebär att en undersökning skall mäta det den avser att mäta, det vill säga undersökningens giltighet. Dessutom måste

<sup>76</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

<sup>77</sup> Samuelson, *Controller Handboken*.

<sup>78</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

man veta att det görs på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att undersökningen har god reliabilitet.<sup>79</sup>

### 3.6.1 Validitet

Begreppet validitet kan vidare delas upp i två delar, inre och yttre validitet. Inre validitet innebär traditionellt hur väl de erhållna resultaten stämmer överens med verkligheten. Man måste dock ha i åtanke att informationen inte talar för sig själv utan den tolkas och översätts av både respondent och forskare. En företeelse kan inte heller observeras utan att den förändras.<sup>80</sup> Vår ambition är att beskriva respondenternas bild av ekonomistyrningen på nämnda anläggningar. Respondenterna har varit öppna och samarbetsvilliga under intervjuerna, och vi har beskrivit deras bild av verkligheten utifrån dessa intervjuer. Utifrån detta menar vi att studien uppnått en god inre validitet. Det kan dock vara på sin plats att understryka att det är respondenternas verklighet vi har beskrivit, däremot har vi inte undersökt hur andra anställda inom verksamheten upplever berörda faktorer.

Yttre validitet visar hur pass generaliserbara resultaten från en undersökning är. Termen överförbarhet kan användas inom kretsen för kvalitativ forskning, det fungerar som en lämpligare beteckning än generaliserbarhet.<sup>81</sup> Utifrån det empiriska resultatet kan det vara svårt att dra några generella slutsatser rörande små företags eller fjällanläggningars utformning av ekonomistyrning. Detta på grund av att varje undersökningsenhet är unik med tanke på faktorer såsom associationsform, tradition och geografiskt läge. Vi har dock dragit vissa slutsatser i studiens avslutande kapitel, men vi finner det svårt att uttala sig om deras generaliserbarhet.

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet rör frågan om i vilken omfattning en undersöknings resultat kan upprepas. När det gäller ett kvalitativt förhållningssätt är denna fråga mindre central, enligt Trost, eftersom människans beteende befinner sig i ständig förändring.<sup>82</sup> Eftersom vi i den inledande delfrågan har som mål att beskriva hur respondenten upplever situationen är det sannolikt att man kan få liknande information vid en senare studie. Däremot gäller den sista delen av problemformuleringen att jämföra de tre anläggningarna utifrån utformningen av ekonomistyrningen på respektive anläggning för att upptäcka och förklara eventuella skillnader. Här ligger våra egna tolkningar, baserade på den information vi fått ta del av från respektive anläggning, till grund. Detta kan leda till skillnader vid en senare studie.

En annan aspekt av innebörden i begreppet reliabilitet är tillförlitlighet, det vill säga hur väl ett instrument för en undersökning motstår slumpinflytande av olika slag. Vid användning av intervjuer är undersökningens tillförlitlighet i hög grad relaterad till intervjuarens förmåga eftersom bedömningar görs vid registrering av svaren vilket kan leda till feltolkningar. Förutsättningen för god reliabilitet är alltså att intervjuaren är tränad. Man kan också räkna med förhållandevis god reliabilitet om man använder sig av standardiserade intervjuer.<sup>83</sup>

Vi har varit noga med att intervjua personer med likvärdiga arbetsuppgifter på respektive anläggning. Under samtliga intervjuer har vi använt oss av en intervjumall för att vissa

<sup>79</sup> Patel och Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*.

<sup>80</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmaterial*.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Trost, *Kvalitativa intervjuer*.

<sup>83</sup> Patel och Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*.





bestämnda frågor skulle beröras vid samtliga fjällanläggningar. Detta för att kunna göra en likvärdig beskrivning av de tre som sedan ska leda till en jämförelse av dessa. Varje respondent har dock endast blivit ombedd att svara på det som hör till just den personens kompetensområde. Därigenom har de hellre hänvisat till en annan person om en fråga uppkommit som de inte kunnat svara på med säkerhet. För att öka tillförlitligheten ytterligare var, som tidigare nämnts, båda författarna närvarande vid samtliga intervjuer, som även spelades in på band för att försäkra oss om att vi inte feltolkat svaren. Med förbehåll om de intervjuades uppriktighet vid intervjutillfället menar vi att reliabiliteten här är relativt hög.

### 3.7 Källkritik

Denna undersökning bygger till stor del på primärdata som samlats in under intervjuer. Detta är en insamlingsform som kan ge upphov till subjektivitet. Då vår ambition har varit att beskriva respondenternas bild av verkligheten har inte detta varit något stort problem. På grund av vår intervjumetod finns litet utrymme för förvrängning av data när det gäller den deskriptiva delen av studien. Däremot finns risk för att vi har dragit fel slutsatser av den information vi samlat in när det gäller den jämförelse vi gjort och de förklaringar vi tagit upp till de skillnader som finns mellan anläggningarna. När det gäller sekundärdata har vi i så hög grad som möjligt använt oss av aktuellt material såsom facklitteratur, protokoll, årsredovisningar, hemsidor och anläggningarnas informationsmaterial.

## 4 ABISKOS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING

*Följande beskrivning bygger främst på intervjuer med Abisko Turiststations representanter: Putte Eby, platschef, Nicki Eby, platschef och Stefan Mårtensson som är sport- och säkerhetsansvarig. Då annan källa ej anges hänvisas till dessa intervjuer. I texten nedan kallar vi respondenterna vid förnamn, då det känns mest naturligt med tanke på den informella kulturen på anläggningarna.*

### 4.1 Abisko turiststations verksamhet

År 1902 beslöt STF:s styrelse att för summan 500 kronor köpa två små "hyddor" nära Abiskoajokks kanyon och den väldiga sjön Torneträsk. När malmbanan mellan Kiruna och Narvik stod färdig fick STF möjligheten att överta rallarnas gamla befälsbaracker, som efter renovering blev enkel och billig turistlogi.<sup>84</sup> År 1909 avsatte Riksdagen dalen längs Abiskoåjåkka som nationalpark. Marken där turiststationen ligger är dock utbruten ur parken och ägs av STF.<sup>85</sup>

I slutet av 1930-talet var det dags för en omfattande renovering och tillbyggnad som pågick fram till 1943. Slutresultatet var ett praktfullt herrgårdsliknande träslott mitt ute i vildmarken. Men efter midnatt den 29 april 1949 hände det som inte fick hända. Abisko turiststation brann ner till grunden. Beslutet om att bygga upp en ny station togs samma dag av STF:s styrelse vars vilja var att nu bygga en brandsäker byggnad. Fjällstationen byggdes upp i tegel men invändigt försökte man behålla mycket av den gamla atmosfären i form av öppna spisar, ljus färgsättning och detaljer i trä.<sup>86</sup>

Abisko har stått för en stor del av STF:s omsättning, cirka 10 procent genom åren, vilket innebär cirka 20 miljoner kronor per år. Putte berättar att Abisko turiststation, som ligger mitt i nationalparken, sen 1902 har setts som föreningens flaggskepp. Ekonomin har alltid varit besvärlig och då främst vintersäsongerna. I botten har STF dock sina cirka 330 000 medlemmar och i och med det en relativt stark ekonomisk bas. Därmed kan man stå ut med att vissa av föreningens anläggningar inte bär sig själva. Under 50-, 60- och 70-talen låg antalet gästnätter för ett år på cirka 30 000 stycken, när sen vägen byggdes 1984 från Kiruna till Narvik ökade gästnätterna dramatiskt. Rekordet i Abisko var 1989 då man hade 59 000 gästnätter. Sen blev det fritt fall, 1996 var man nere i 26000 gästnätter. Förra året hade Abisko turiststation 33000 gästnätter. Men trots att antalet gästnätter har vänt, har ekonomin inte vänt. Krasst har det varit så att de sista 15 åren har två år gett positivt resultat och då har det totala överskottet varit 400 000 kr. Under 13 år har verksamheten gått med förlust och den totala förlustsumman under dessa år har varit 21 miljoner. 2001 var förlusten 3 miljoner och 2002 uppgick den till 2 miljoner. I och med att Abisko ägs av STF åker allt in i STF:s resultat och medlemsavgifterna har historiskt varit en väg för att täcka upp förlusterna. Vissa av STF:s verksamheter ger positivt resultat, till exempel Vandrarhemsavdelningen, vilka hjälper till att täcka förluster i andra verksamheter. Men för STF blir det ohållbart att ha en verksamhetsgren som går med ständig förlust och därför såg man behovet av att strama upp verksamheten i Abisko och även omorganisera den. Som en följd av detta tillsattes 2002 Putte och Nicki Eby som nya platschefer. Båda har tidigare arbetat inom STF, Putte bland annat som platschef för Vålådalens fjällanläggning. Abisko hade tidigare en relativt traditionell hierarkisk struktur på sin organisation med olika operativa chefer för de olika verksamhetsområdena. Anläggningen

<sup>84</sup> Svenska Turistföreningen: Årsberättelse, 2001, 40.

<sup>85</sup> Abisko Turiststation: Utbildningsmaterial, 2004.

<sup>86</sup> Cenneth Sparby, "Fjällstationernas fader", *Svenska Turistföreningens årsbok 2002: Bygga och Bo* (Stockholm: STF Bokförlag, 2002).

har historiskt haft stora problem med lönsamheten och huvuduppdraget för de nya områdescheferna var att få ordning på ekonomin och effektivisera organisationen. Ett viktigt led i detta ansåg Putte och Nikki vara att bli av med den tidigare hierarkiska indelningen av organisationen. Man har idag bildat något som liknar en ”inofficiell ledningsgrupp” bestående av Putte, Nicki och Stefan Mårtensson.

#### 4.1.1 Säsongerna

Vintertid är Riksgränsen prisledande, Björkliden lägger sina priser lite lägre medan Abisko ligger ytterligare under. På sommaren är det tvärtom. Priset blir en viktig konkurrensfaktor mellan anläggningarna för olika säsonger.

Gästnätterna i Abisko fördelar sig ungefär 60-40 procentuellt på sommar och vintersäsong. Hur mycket pengar en gäst spenderar per dag varierar väldigt mellan sommar och vintersäsong. På vintern är det mycket populärt att hyra turiststationens stugor. Putte förklarar att ”dessa gäster sköter sig själva. De kommer från Luleå eller Piteå i bil och har redan inhandlat all mat, vilket leder till att de inte spenderar mycket pengar inom anläggningen och ger endast en liten intäkt. Däremot på sommaren utgörs många gäster av medelålders eller äldre par. De bor i huvudbyggnaden med helpension och följer med på alla guidade turer. Detta ger en helt annan intäkt”.

Antal anställda har som mest varit 70 personal. Nu har Abisko Turiststation dock 42 individer anställda, men inte 42 tjänster på heltid utan några halvtid och några 75 %. Sommar och vinter är ganska likartade i antal anställda. Abiskos marknad sommartid är 25 procent utländska gäster och resterande gäster kommer från hela Sverige. Vintertid har turiststationen en mycket liten andel utländska gäster och 50 % av dess marknad utgörs av Norrland. Så sommartid är Abisko en internationell aktör och vintertid en mer lokal, säger Stefan. Vintersäsongen sträcker sig från februari till maj månad. Under sommaren har man öppet från juni till oktober.

### 4.2 Ägaren

Abisko turiststation ägs av Svenska Turistföreningen som är en av Sveriges största ideella organisationer med cirka 330 000 medlemmar. Föreningen driver 315 vandrarhem, nio fjällstationer och ett 40-tal stugplatser i ett väglöst land. STF har en reseverksamhet, ett bokförlag och ger ut medlemstidningen ”Turist”. STF:s kansli finns i Stockholm.<sup>87</sup> I samband med momsreformen valde den ideella föreningen att bilda ett aktiebolag, STF AB, där Vandrarhem och fjällverksamheterna skulle ingå, då ekonomisk verksamhet inom ideella föreningar blev momsbelagt. Från kansliet, på Skeppsholmen i Stockholm, styrs bland annat marknadsföring. Där finns Torbjörn Vidén som är VD i STF AB och även generalsekreterare i föreningen. STF AB och den ideella föreningen har samma styrelse. På kansliet finns en administrativ chef som har under sig ett antal personer som jobbar med administration, bokföring och ekonomistyrning för STF totalt. ”All formell bokföring, allt som revisorer kräver, sker på detta kansli”, berättar Putte.

#### 4.2.1 Associationsform

Huvudorganisationen är en ideell förening. Ideella föreningar är särpräglade genom att de inte finns reglerade i någon lag. De associationsrättsliga reglerna om dessa föreningar har istället utvecklats i praxis och rättsvetenskaplig litteratur, i stort grundat på Föreningslagen och ibland Aktiebolagslagen. Klart är dock att en ideell förening är en juridisk person utan

<sup>87</sup> Svenska Turistföreningen: Årsberättelse, 2001.

personlig ansvarighet för delägarna. En ideell förening behöver inte enbart ha ett ideellt syfte, utan kan även bedriva ekonomisk verksamhet. Ideella föreningar kan även ha till syfte att gynna sina medlemmars ekonomiska intressen utan att bedriva ekonomisk verksamhet som till exempel fackföreningar. En ideell förening kan äga ett aktiebolag som är fallet med STF.<sup>88</sup>

#### 4.2.2 STF:s Föreningsidé

“Svenska Turistföreningen är en medlemsorganisation med ett övergripande ideellt syfte. Där affärsdrivande verksamhet och lokal föreningsverksamhet fungerar som medel för att uppnå föreningens ideella mål. STF ska vara bäst på natur- och kulturupplevelser i Sverige, baserat på långsiktig och hållbar utveckling. STF ska inta en aktiv och ledande roll i debatt och opinionsbildning som rör natur- och kulturturism i Sverige”.<sup>89</sup>

Vid intervju med företagets representanter angående föreningsidén fick vi följande svar:

”STF:s motto är ”känn ditt land”, det var så det började”, berättar Nicki. STF vill öppna upp fjällvärden för folk och vill ge kunskap om kulturarv och natur. Men fortfarande är fjällvärlden okänd mark för vissa befolkningsgrupper, det försöker man förändra exempelvis genom STF:s ambition att öppna upp fjällvärlden för invandrare och nysvenskar. Projektet går under namnet ”Tillsammans” och är en följd av mottot ”känn ditt land”.

”STF som organisation är väldigt stort, det är väldigt långt från Stockholm till Abisko. Så organisationen är ganska heterogen”, säger Stefan. Han uttrycker en viss problematik kring huvudkontorets fokusering på visionen för medlemmarna, då 60 procent av Abiskos besökare är vanliga gäster för vilka det enligt Stefan saknas en tydlig vision. ”De här målen och visionerna från STF är något luddiga när de kommer ner hit till oss, men några saker finns ju kvar, såsom att vi är ideella till exempel, vi har inget räntabilitetskrav på eget kapital.” Viktiga bitar enligt Stefan är folkbildningen, känn ditt land och ekoturismfilosofin. ”Något som genomsyrar hela vår organisationskultur”. Putte betonar främst ekoturismidén med miljömedvetenhet och hållbar utveckling.

### 4.3 Strategi

”STF är ju nästan lite berömda för att vara lite töntiga, knätofs och så vidare, lite P1”, säger Putte. Han fortsätter ”Vi försöker inte följa trender utan har i alla år kört vidare på vår grej och då och då varit helt ”rätt”. Så fort vi försöker anpassa oss hinner vi inte riktigt med. Då hamnar vi hela tiden efter och blir aldrig ”rätt””. Putte tror att trygghet och det familjära kommer att efterfrågas i en oroligare värld, åtminstone nu ett tag. Sen kanske det svänger igen. Varje anläggning är ganska självständig men på den ideella föreningens årsmöten tas vissa beslut som direkt påverkar verksamheternas inriktning som exempel nämner Putte föreningens starka fokus på ekoturism. ”Våra anläggningar ska jobba med miljöprofil. Det är klart att sådana beslut drabbar oss, det får ju konsekvenser för oss därute för det är vi som ska se till att det sopsorteras och att vi har snålspolande toaletter. Kommunikationen av föreningens önskemål om verksamhetens inriktning fungerar bra nedåt i organisationsstrukturen, men rent operativt vet man inte alltid hur det ska genomföras”, säger Putte.

Helt avgörande för Abiskos framgång är att ha en bra personal. En viktig strategi är således att arbeta med personalens attityd och servicenivå. En annan strategisk ambition för Abisko turiststation är att bli ekoturismcertifierade och dessutom Svanmärkta, såsom fjällanläggning.

<sup>88</sup> Svante Johansson, *Associationsrätten: En introduktion* (Stockholm: Norstedts juridik, 1999).

<sup>89</sup> Svenska Turistföreningen. Tillgänglig: <http://www.svenskaturistforeningen.se/st.asp> 2004-04-10.

Putte tror inte att detta kommer leda till fler gäster. ”Det är ingen imagefaktor utan mer en hygienfaktor. Abisko turiststation, en STF anläggning som ligger mitt i en nationalpark, ska banne mig vara bäst i Sverige på miljö”. Han säger vidare att ”på marginalen kanske vi kan få lite fler grupper, som har miljöpolicies i sina upphandlingsrutiner, men inte mycket annat. Men på detta område måste vi bara vara bra”. En ytterligare ambition som ligger i linje med ekoturismfilosofin är en god relation till lokalbefolkningen.

Vid årsmötet 2004 antogs en verksamhetsinriktning för fjällverksamheten där ambitionen att ta en ledande position inom upplevelseturismen i Sverige betonas. Prissättningsstrategin skall även fortsättningsvis vara kopplad till medlemskap och medlemspris. Man vill åstadkomma utökad samarbete med andra lokala, regionala och centrala aktörer. Vikten av service och kvalitetssäkring och ökad bokningstillgänglighet betonas vidare.<sup>90</sup>

#### 4.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer

Både Putte, Nicki och Stefan framhåller vikten av ha rätt personal med hög servicenivå och rätt anda. Enligt Putte har det tidigare funnits en bild av Abisko där man hörde rykten som ”I Abisko har man sur personal och det är lika fyrkantigt inne som det är ute”. Graden av sanning i dessa rykten vågar inte Putte uttala sig om, men betonar att den bilden måste arbetas bort. Detta är Abiskos väg till framgång, säger Putte. Nicki betonar vikten av att alltid försöka möta gästens önskemål i stort och litet.

Generellt för fjällanläggningar i Sverige tror Putte dock att det är svårt att hitta kritiska framgångsfaktorer gemensamt för alla, förutom personalen som gäller alla serviceföretag. Stefan betonar dock varumärkesperspektivet som en kritisk framgångsfaktor. Han nämner även nationalparken i Abiskos fall, då denna är helt avgörande för att locka utländska turister till Abisko. Vidare betonar Stefan åter kulturen och även den historiska anknytningen.

#### 4.3.2 Anläggningens mål och syften

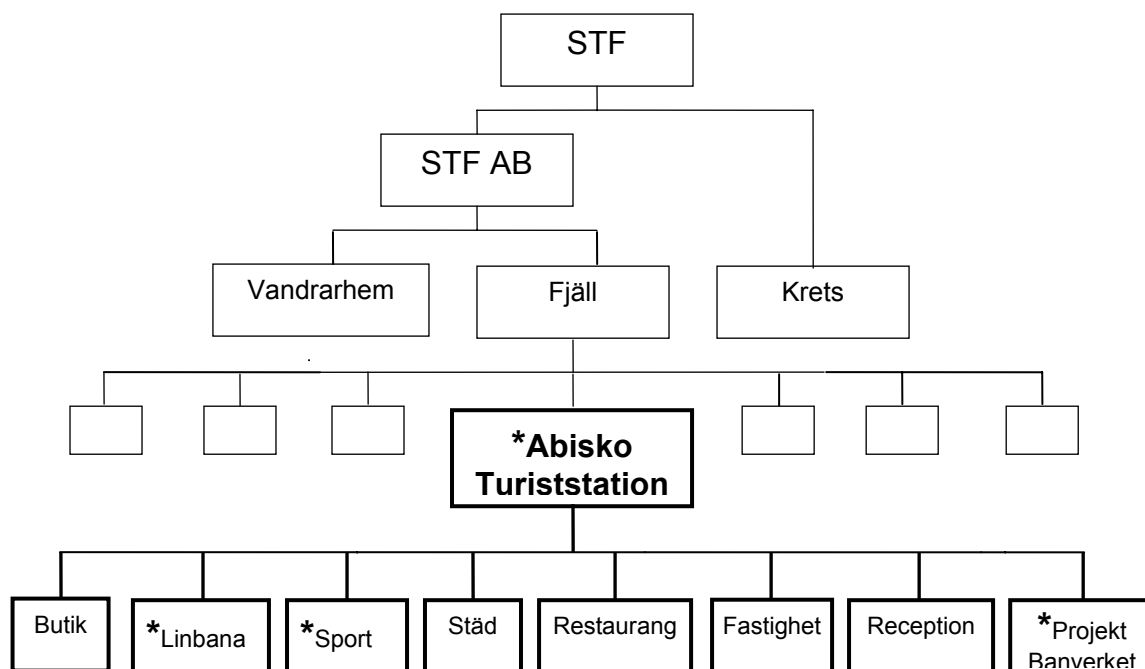
”Vi har ingen affärsidé här i Abisko. Det finns säkert sådant nedskrivet sen tidigare, men med tanke på det krassa resultatet anser jag att ett ”så gjorde vi förut” argument är det sämsta tänkbara argumentet i Abisko”, säger Putte.

Putte och Nicki som är relativt nya på sina positioner som platschefer för turiststationen uttrycker en vilja att ”känna sig fram” initialt. De säger att de har en idé om hur turiststationen bör drivas men det är inget som de hittills har satt på pränt. Just nu är anläggningens mål ganska handgripliga, att först och främst få kontroll på de stora underskotten i verksamheten och vidare genom att skapa en ny kultur bland personalen ge turiststationen ett bättre servicerykte med en mjukare atmosfär. Abiskos representanter uttrycker alla att STF:s mål och syften upplevs lite svävande och odefinierade när det skall genomföras på operativ nivå. Långsiktigt vill STF ha ett resultat på minst 5 procent av omsättningen på sina verksamheter. Målet är dock satt på en aggregerad nivå och behöver inte gälla varje enskild anläggning.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Svenska Turistföreningen: Protokoll vid Årsmöte, 2004.

<sup>91</sup> Ibid.

## 4.4 Val av organisationsform



Figur 4.1 Abiskos organisationsschema (\* = kostnadsställen)

### 4.4.1 Struktur

Turiststationens verksamhet består av sju huvudsakliga verksamhetsområden. En butik som har uthyrning och försäljning av sportartiklar samt matvaror och till viss del souvenirer. Linbanan som transporterar folk upp på fjället har även ett kafé vid sin toppstation. Sporten är den avdelning som arrangerar kursverksamhet och guidning. Turiststationen har också en stor restaurang samt en tillhörande bar i undervåningen. Receptionen sköter alla bokningar och in och utcheckningar för huvudbyggnadens rum, självhushållet ”Keron” och stugbyn. Man har totalt 300 bäddar. Dessutom finns avdelningarna Städ och Fastighet. Lite vid sidan av finns ett åttonde verksamhetsområde som kallas Projekt Banverket.

Abisko har, som nämnts tidigare, 42 personer anställda varav fyra är helårsanställda, resten har klassiska säsongsanställningar. Turiststationen har en grundstomme av personal som funnits där i många år, både lokala och andra. Man har en ganska hög medelålder för en säsongsanläggning, 30 år. ”Det är både på gott och ont när man inför förändringar, dessa personer är viktiga att få med sig”, säger Putte.

Ambitionen med verksamheten vid Abiskos fjällstation är att skapa ett helhetstänkande. Nicki säger att folk kommer hit för att besöka fjällstationen, inte bara restaurangen eller enbart sportavdelningen. Tidigare var det så att man inte jobbade i Abisko på turiststationen, utan man jobbade på exempelvis stället, eller linbanan. Putte och Nicki upplevde att den gamla strukturen gav en rad suboptimeringseffekter, då det uppstod närmast en konkurrenssituation mellan avdelningarna. Alla avdelningar är lika viktiga för denna helhet, vissa genererar mer kostnader och andra mer intäkter, men de behövs likväl allihop. Abisko har numera fyra kostnadsställen, som tidigare var tolv, där Abisko, själva anläggningen ses som det övergripande kostnadsstället och där ingår butik, städ, restaurang, fastighet och reception. De övriga tre kostnadsställena är Linbanan, Sporten och Projekt banverket. Anledningen till att

man särskilt just dessa är att man i Linbanans fall vill ha speciellt noggrann uppföljning då man hoppas kunna sälja denna verksamhet till en utomstående entreprenör, vilket är ett centralt beslut från Stockholm. Projekt Banverket är en lite speciell verksamhet för STF, en konsultfunktion som bygger på Stefan Mårtenssons specialkunskap inom lavinforskning. Stefan är den förste svensk som håller på att doktorera inom detta forskningsområde. Konsultverksamheten som Banverket köper är bland annat sprängning och snöskredsförhindrande i området kring banvallen utmed fjället Nuolja, som är ett utav fjällvärldens mest lavinfarliga områden. Stefan har rollen som projektledare inom konsultverksamheten. När det gäller sportverksamheten menar Stefan att man allmänt inom hela STF vill kunna följa upp denna del av verksamheten. Puttes ambition är dock att långsiktigt ta bort även detta kostnadsställe.

#### 4.4.2 Fördelning av beslutsrätten

De personer som är avdelningsansvariga har trots tidigare nämnda organisationsförändringar fortfarande kvar beslutsrätten för mycket av sin egen verksamhet på individnivå. Men många av de beslut som fattas diskuteras med Nicki och Putte. ”Även om vi försöker bryta den traditionella uppdelningen så har vi ändå någon som är mer eller mindre ansvarig för varje avdelning, vilket behövs vid sådana tillfällen som exempelvis utbildning av nyanställd personal. Men målsättningen är att få en större helhetssyn på driften”, säger Nicki

#### 4.4.3 Metoder för att samordna verksamheten

Varje vecka har man ett kortare måndagsmöte, vilket är mer eller mindre ett frivilligt möte i samband med tre-fikat när personalen samlas nere i storstugan. Där handlar det mest om feedback på det som varit, hur det gått föregående vecka, hur beläggningen ser ut och vad som är på gång inför kommande vecka. Då skrivs ett enkelt protokoll som sedan sätts upp på personalens anslagstavla, där de anställda även hämtar sin personliga post. Detta blir då en naturlig informationscentral. Putte nämner vad han kallar ”management by walking around” för att löpande samordna verksamheten.

På grund av tidsbrist har Putte valt att backa lite i sin ambition att ha en helt öppen kommunikation och påbörjat en metod där man har enstaka möten med de områdesansvariga som en slags ”miniledningsgrupp” för att diskutera gemensamma problem. Något som också efterfrågats av personalen, enligt Nicki. Putte och Nicki är egentligen emot denna typ av möten, då de anser att man vid dessa inte får speciellt mycket gjort och tiden går. Metoden har dock fallit ganska bra ut och kommer att fortsätta åtminstone under tiden Nicki är mammaledig och arbetsbördan har blivit relativt stor för Putte.

#### 4.4.4 Belöningsystem

Som platschef kan man välja om man vill jobba mot ett bonussystem. Putte säger att ”av förståeliga själ valde Nicki och jag inte det under första året. Jag och Nicki försöker i varje beslutssituation tänka: om vi ägde Abisko själva, hur skulle vi göra då? Svaret blir ofta att vi skulle göra det själva och då gör vi det. Det är litegrann det tänket man måste ha tror jag. Vissa av oss är dumma nog att ha det naturligt och vissa måste ha en morot så att säga”.

När det gäller sina anställda, berättar Putte och Nicki att det inte finns något speciellt bonussystem att jobba mot och ”löner är någonting som vi oftast inte kan göra så mycket med”. En typ av belöning, för att sporra och behålla personalen, som man talar om i verksamheten är kompetensutveckling. Man erbjuder till exempel vissa kurser och praktikplatser för sin personal. Nicki talar också om detta som en möjlighet för Abisko som

anläggning att dra nytta av. Något som också skulle kunna ses som en form av mindre formaliserad styrning. En annan sak som vi gör, säger Nicki, är att vi till exempel försöker hjälpa personal med viss rehabilitering vid behov.

Putte betonar att de flesta som söker sig till Abisko gör det för friluftslivet och naturen, ”...så det är ju en bonus bara att få vara här, och det är klart att man som arbetsgivare utnyttjar det. Jag skulle ju säkert delvis kunna driva den här anläggningen bara med praktikanter, men det finns ju en etisk gräns”.

## 4.5 Formellt styrsystem

“Varje platschef har en ganska stor frihet och stor inverkan på den formella styrningen. Vissa anläggningar har striktare budget och många nyckeltal nedbrutet i detalj, medan vi här i Abisko, med vår bakgrund, har mindre av formellt styrsystem”, säger Putte. Stefan menar att den formella styrningen är en mycket kostnadsdriven process med tonvikt på personalkostnader. Han ger vidare bilden av organisationen som liknande en offentlig och politisk verksamhet, såsom en kommun eller landsting. Han saknar ett större intäktsfokus som inte handlar om att behålla och värva nya medlemmar utan istället beskriver hur man bör fånga gäster till anläggningen, vilket ger intäkter som inte är medlemsavgifter. Tanken inom organisationen påminner lite om hur en kommun resonerar rörande sina intäkter. STF har sina avgiftsbetalande medlemmar medan en kommun har sina skatteintäkter. Alltså en medlemsdriven ideologi och kultur rörande hur man ska få intäkter till verksamheten. Försvinner det medlemmar så måste man minska kostnaderna.

### 4.5.1 Ettårsstyrning

Man följer de enskilda avdelningarna på kontonivå i bokföringssystemet månadsvis och ur detta kan man få ut rapporter. Putte säger att ”när jag tittar på anläggningen är det oerhört mycket på totalen. För att på ett sådant här ställe så kan till exempel på fastighetsavdelningen oförutsedda utgifter uppkomma, vilket är omöjligt att budgetera. Då är det bra för mig att ha den kontrollen att kunna försiktigt bromsa kostnadsutvecklingen på en annan avdelning för att kunna kompensera utgifterna. Det viktigaste är ju trots allt att anläggningen som helhet visar ett positivt resultat”. Vidare menar Putte att en nackdel med detta är att mycket hänger på honom själv, vilket har att göra med att turiststationen är inne i en förändring och han vill själv ha allt ansvar samlat hos sig. Putte sköter den löpande bokföringen vilket gör att han kan hålla löpande kontroll på intäkts- och kostnadsutvecklingen. Dock sköts den formella bokföringen, som tidigare nämnts, centralt inom STF AB.

### Budget

Praktiskt går budgetprocessen till så att i mitten på sommaren får turiststationen ut nästa års budgetdirektiv, då har man gjort en prognos för nästa år. Den fjällansvarige på kansliet i Stockholm får en tilldelad budgetnivå för fjällverksamheten totalt. De för i sin tur ett resonemang med Putte och Nicki angående Abisko turiststations budget. Detta diskuteras bland annat på en platschefskonferens i maj och även en i oktober. Budgeten, som är en resultatbudget, arbetas fram i förhandlingsform. Den fastställs formellt av styrelsen i december. En viktig aspekt för STF som helhet är, enligt Putte, att få kontroll över kassaflödena inom verksamheten. Till exempel så är det vanligt att anläggningarna får som Putte uttryckte det ”kostnadspucklar” initialt på säsongerna. På en anläggning som exempelvis Kebnekaise fjällstation görs beställningar för hela säsongen på en gång, då annars stora transportkostnader uppkommer.



Anläggningen har vad man kallar ett ekonomistyrningssystem som heter Mercur. I detta registrerar Putte löpande anläggningens utgifter och inkomster. Veckovis levereras redovisningen ur Mercur till STF:s kansli. Tillbaka får turiststationen ett månadsavslut några dagar in på nästkommande månad. Lagerinventering görs i slutet av varje säsong.

”Det svåra är att resultatet egentligen bara kommer månadsvis, det är då jag ser exakt löneutfall etcetera. Det är svårt att veta utfall och därför svårt att ha veckomöten med butiksansvarig exempelvis för att utvärdera resultat. Det skulle ha fungerat om vi haft ett mer utvecklat ekonomisystem som i sin tur skulle kräva en ytterligare ekonomitjänst här i Abisko. Men vi tycker inte att det skulle vara värt den kostnaden, för att få den dagliga och snabba uppföljningen”, säger Putte.

När vi frågar Putte om budgetens betydelse säger han att ”resultatet är viktigt, att jag levererar det som jag har lovat. Hur jag gör det är av mindre betydelse. Vid vissa tillfällen krävs det att jag bollar om på kontona, exempelvis nu i mars hade vi en stor utgift som ej var planerad. Detta var bara på grund av en miss i planeringen, då utgifter kom tidigare än beräknat och inkomster släpade efter. Huvudsaken är att resultatet i slutändan blir vad vi hade prognostiserat. STF har inga generella räntabilitetskrav på sina verksamheter, men man har som målsättning att alla ska visa positivt resultat. Alltså ska kostnaderna vara mindre än intäkterna. ”Bara gästerna trivs och vi håller så låga priser som möjligt, så att vi får så många gäster som möjligt, då är man nöjd”, säger Putte. Man vill dock rendera en viss vinst för att fondera pengar till bevarande av sitt fastighetsbestånd. I och med att Abisko har ett stort fastighetsbestånd vill man att denna anläggning också renderar något högre avkastning. ”Med tanke på anläggningens ekonomiska historia så skulle vi få champagne och tårta i kubik om vi gick plus minus noll”, säger Putte. Kravet för Abisko i dagsläget är att få kontroll på sina kostnader och skapa stabilitet kring ett nollresultat.

Budgetens funktion som motivationsfaktor och definierade mål för verksamheten fungerar inte riktigt bra då det mesta utav uppföljningen sker med för stor fördröjning. Personalen eller de verksamhetsområdesansvariga deltar inte i budgetprocessen. Det är Putte och Nicki i samråd med Stefan som lägger budgeten för säsongen.

### Kalkylering

Utifrån budgetarbetet försöker ledningen göra kalkyler med hjälp av historiska data och konstruera intäktskalkyl per gästnatt. Siffrorna bygger på 15 års statistik nedbrutet på produktgrupp. Putte säger att ”den stora gissningen för mig är: hur många gästnätter kommer Abisko ha för till exempel 2005”? När han väl har satt en siffra på hur många gästnätter han tror sig komma att ha inför en period, så använder han sig av standardintäkter för varje produktgrupp och adderar sig fram till en kalkylerad total intäkt. Kostnadssidan räknas ut baklänges med hjälp av de förutbestämda marginaler som anläggningen har på varje produktgrupp.

### 4.5.2 Operativ styrning

Stefan talar om STF:s traditionella idé om att mäta omsättning i relation till personalkostnader och omsättning per gästnätter. Tyvärr, enligt Stefan, blir dock tänkandet ibland alltför fokuserat på rena kostnader. Stefan försöker i budgeteringen för sina aktiviteter följa den statistiska trenden i korrelationen mellan antal gästnätter och betalande aktivitetsdeltagare.

## Nyckeltal

För mig handlar det nästan bara om volym, säger Putte, vi har för lite gäster helt enkelt. Vid påsk är det fullbelagt, vilket innebär cirka 300 gäster. Annars är snittbeläggningen på sommaren ungefär 200 personer och på vintern ungefär 150. Detta är ett viktigt måltal och som ett led i tanken på att se Abisko som en helhet så vill Putte att mycket fokus skall ligga här. ”Trots detta måste vi hålla ungefär samma personalstyrka. Beläggningsgraden är oerhört betydande när man pratar om nyckeln för Abiskos framgång” säger Putte.

Putte nämner svinn som ett viktigt nyckeltal. Ett annat nyckeltal som Putte nämner är råvaruprocent i köket och framhäver snarare detta nyckeltals sporrande effekt för personalen än dess betydelse som uppföljningsverktyg av verksamheten. Eftersom ekonomisystemet inte tillåter en löpande uppföljning av resultatet för verksamheten blir det först i efterhand som nyckeltal kan beräknas på avdelningar, produktgrupper och dylikt. Nyckeltalsberäkningar i traditionell mening görs dock inte i någon större utsträckning utan Putte betonar istället resultatet i sin kommunikation med de anställda.

## Rapporter

En gång i månaden får de verksamhetsområdesansvariga se en rapport för hela anläggningen. Denna rapport hämtas ur ekonomisystemet Mercur. Problemet blir dock att vissa kostnader och intäkter blir bristfälligt periodiserade.

## 4.6 Mindre formaliserad styrning

”Vi är pensionatsparet som bor och lever här. Vi bor här med våra barn och vi fokuserar på att skapa en bra atmosfär. Det är det som man tror behövs här i Abisko, huset i sig är ganska kallt och därför krävs det mycket, mycket värme bland dem som är anställda här, och det är det vi har gett oss fan på. Så vi har plockat ut personal för att hitta rätt personer. Den formella utbildningen är inte så viktig men däremot den rätta inställningen” säger Putte. Dessutom berättar Nicki att de försöker anställa en bredd av personal, inte bara tjugoåringar och inte bara sextioåringar, utan de vill ha en blandad ålder och även blandat killar och tjejer. Detta för att man vill ha personal som ser på saker på olika sätt och dessutom motsvarar profilen på turiststationens gäster. Enligt Putte är filosofin att ”när personalen mår bra så mår gästerna bra”.

### 4.6.1 Ledarskap

Putte kallar den nya ledningsfilosofin ”management by walking around”, en mycket verksamhetsnära typ av ledning där Putte och Nicki eftersträvar mycket interaktion med såväl gäster som personal. Putte berättar att han tycker att ”management by walking around” är en viktig del av ambitionen för att bryta ner gamla hierarkiska strukturer och skapa en kultur av direkt och öppen kommunikation. En tydlig yttring av den här filosofin är att Nicki och Putte med familj har valt att bo i ett rum ovanför kontoren på turiststationen, istället för i den ”platschefvilla” som ligger en bit ifrån turiststationen. Putte och Nicki betonar att de vill bo på det sättet för att de alltid vill finnas nära verksamheten.

För att skapa den gemenskap och anda som de eftersträvar av att allt på anläggningen berör alla, så är Putte och Nicki väl medvetna om att de måste visa det genom handling. Därför är Putte vaktmästare två dagar i veckan, jobbar i stället ibland och kör även soprundan då och då. Nicki arbetar både i restaurangen och i receptionen. ”Detta för att skicka signaler till personalen att det är vi tillsammans och ingen annan som kan göra det åt oss”, säger Nicki. Hon betonar vidare vikten av att lära känna anläggningen och hur den fungerar.

## 4.6.2 Kultur

Putte använder en radiometaför för att beskriva skillnaden mellan Abisko, Björkliden och Riksgränsen: de som jobbar och är gäster i Riksgränsen lyssnar på kommersiell radio, de som är gäster och personal i Björkliden lyssnar på P3 och P4, medan gästerna och personalen i Abisko lyssnar på P1 och P2. Putte förklarar; ”För att kunna möta den gäst kategorin vi har vill jag att vår personal skall identifiera sig med vad jag kallar P1-kultur, men hittills har jag dock inte helt övertygat all personal om att lyssna på P1”.

”Högutbildade akademiker och studenter är en viktig del av vår kundkrets, både svenskar och utländska. Nu på vintern har vi jättemycket kurser i bland annat telemark och högalpina kurser. Deltagarna är studenter från olika universitet och även då de är yngre så tycker de att det är jättemysigt att sitta framför brasan och saknar inte någon after-ski eller så”, säger Putte.

”Jag vill försöka förklara för min personal varför man förlorar gäster. En procent dör, fem procent flyttar och 64 procent gör det på grund av personalens bemötande. Det är det som är våran ledstjärna. Det får inte åka hem någon gäst härifrån som är missnöjd, iallafall inte utan att de pratat med någon om det”, säger Putte. Putte och Nicki berättar att de vill ha kontinuerlig gästkontakt genom att vara ute mycket i verksamheten.

Som sagt är den största ambitionen för ledningen i Abisko att personalen ska känna ett gemensamt ansvar för anläggningen. “Vi tycker att vi är på rätt väg, men vi borde sätta det på pränt. Det vore ju bra för personalen, speciellt för all ny personal. Det vore lättare att snabbt få in dem i tänket”, säger Nicki. Hon har dock svårt att se att det finns något som man kan kalla en generell ”Abisko-anda”, men hon betonar vikten av att dagligen måna om personalen.

## 4.6.3 Utbildning

”Problemet är att vi har säsongspersonal. De kommer på onsdagen och vi öppnar på fredagen, därför finns inte tiden att sitta och brainstorma om hur saker och ting ska gå till”, säger Putte. Detta har man försökt avhjälpa och Fjällsektionen har centralt skapat en femveckors webbaserad utbildning för nyanställd personal. Ledningen i Abisko har utarbetat fem moment som alla nyanställda ska gå igenom. Det är allting från hur man på turiststationen ser på gäster och gästbemötande, till hur långt det är till Abiskojaure och hur mycket liftkortet kostar i Björkliden. Där får man även reda på STF:s syfte ”känn ditt land”. Det finns även ett chatforum där det finns diskussionsfrågor som de anställda får bolla mot ledningen i Abisko eller mot varandra. Detta blir ett sätt att skapa gemenskap redan innan man kommer till turiststationen.

## 4.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning

Stefan tycker att associationsformen bör betonas som en faktor som påverkar ekonomistyrningen. Medlemsfokuseringen inom STF påverkar den formella ekonomistyrningen så tillvida att antalet medlemmar blir avgörande för hur mycket kostnader man tillåter de olika verksamheterna att ta på sig. Putte betonar även han associationsformen, men också STF:s kultur och tradition som faktorer som påverkar ekonomistyrningen i Abisko. Stefan säger vidare att associationsformen påverkar starkt genom att man har en bristfällig organisation av verksamheten.

Mycket av Abiskos strategi bygger på vad ledningen i Abisko anser vara den mest kritiska framgångsfaktorn, nämligen personalen. Därför bygger mycket av deras ekonomistyrning på mindre formaliserad styrning. Ett problem blir dock enligt Stefan att infrastrukturen i området får betydelse för personalomsättningen. Det är helt enkelt svårt att bosätta sig och verka på orten långsiktigt, vilket påverkar möjligheten att attrahera och behålla kompetent personal.

Nicki menar att en mycket konkret faktor som påverkar utformningen av ekonomistyrningen är "ledningens val" ur ett ägarperspektiv. Hon exemplifierar med STF:s ambition med att tillsätta henne och Putte som områdesansvariga för Abisko. "Avgörande var vår personlighet, att vi skulle bli ett värdpar. Ambitionen var att det skall bli mjukare här på Abiskos turiststation, att vi skall synas mer bland personalen, vara med i driften och gästerna skall veta vilka vi är. Vi anställdes inte för vår ekonomiska kompetens".

Stefan betonar även anläggningens brist på modern teknologi som en faktor som påverkar deras ekonomistyrning. "Med det bokningssystem vi använder, Optor, kommer fakturorna via internet. Det är tidskrävande eftersom vi inte har bredband. Men det faktum att vi ingår i en större organisation gör att vi blir tvungna att följa det som huvudkontoret har valt när det gäller bokningssystem och ekonomisystem. Det är inte så mycket ledningen i Abiskos val, utan det är ett val av ledningen i STF", säger Putte.

Ledningen i Abisko betonar att långsiktigt är det positivt med den ägarstruktur man har, vilket betyder att man inte har ett uttalat vinstkrav i verksamheten. "Vi är inga entreprenörer, jag är inte själv intresserad av att tjäna pengar. Jag har inte den motorn. Däremot har jag den motorn att jag vill göra Abisko bra. Så för mig är det jättebra att jobba för en ideell förening", säger Putte. Stefan säger vidare att "jag är inte fullt lika stressad som mina kollegor är i Riksgränsen och Björkliden, eftersom jag arbetar utifrån en ideologi, en god tanke".

## 5 BJÖRKLIDENS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING

*Följande beskrivning baseras främst på intervjuer med Björkliden Fjällbys representanter: Rita Wallberg, platschef, Jan Erik Erlandsson, personal och ekonomiansvarig samt Andreas Josefsson som är marknadsföringsansvarig. Då annan källa ej anges hänvisas till nämnda intervjuer. I texten nedan kallar vi respondenterna vid förnamn, då det känns mest naturligt med tanke på den informella kulturen på anläggningarna. Fjällanläggningen i Björkliden heter idag Björkliden Fjällby, men benämns i dagligt tal som endast Björkliden. Vi har använt oss av båda dessa benämningar i följande text vilka alltså har samma innebörd.*

### 5.1 Björkliden Fjällbys verksamhet

1925 föddes idén om att dåvarande "Svenska Järnvägsmännens Vilohemsförening" skulle starta ett vilohem i Björkliden. Gammalgården, som är den äldsta delen av Björkliden Fjällby, byggdes av stommen från en gammal rallarbarack och invigdes 1925. Hotell Fjället byggdes ursprungligen på 1930-talet men brann ner till grunden 1967 och byggandet av dagens hotellbyggnad påbörjades 1968. Sveriges högst belägna fjällstation Låktatjåkka, som ligger högt uppe på kalfjället, inte långt från Björkliden, stod färdigt 1939. Dessa byggnader samt stugbyn Kåppas och ett fåtal andra byggnader utgör Björkliden Fjällby. 1985 bildades Björklidens Golfklubb och 1986 påbörjades bygget av Björklidens 9-håls golfbana som invigdes 1989.<sup>92</sup> Skidanläggningen har fem släpliftar och 24 nedfarter på fjället Kåppasåive. Byn ligger 420 meter över havet och högsta åk höjd som nås med lift är 1000 meter över havet. Björklidens liftar håller vanligtvis öppet från början av februari till mitten av maj. Inför 2004 har Björkliden en budgeterad omsättning på cirka 35 miljoner kronor.

Björkliden Fjällby ägs av vad som idag heter Svenska Järnvägsmännens Semesterhemsförening (SJS) som är en ekonomisk förening. Resultatet från föreningens olika anläggningar runtom i Sverige går in i föreningens totala ekonomi. Fram till för tio år sedan hade dåvarande Björklidens Fjällanläggningar en relativt stabil resultatutveckling med cirka 60 000 gästnätter per år och årlig vinst på fem till åtta miljoner kronor. De senaste tio åren har dock varit besvärliga med stadigt sjunkande antal besökare, med ett bottenrekord förra året med 33 690 gästnätter. Ett viktigt tillskott historiskt, som man sedan 2001 gått miste om är, de bidrag som Statens Järnvägar tidigare har skjutit till sin personalorganisation SJS. Jan Erik säger att de minskade anslagen har gått hand i hand med att Statens Järnvägar har fått allt mer affärsmässiga avkastningskrav på sig. Andreas nämner också det minskande antalet medlemmar i föreningen som en bidragande orsak till att föreningens intäkter har minskat, vilket även påverkar anläggningen i Björkliden. Det faktum att Björkliden resultatmässigt tidigare har gått bra under många år har gjort att anläggningen har fått bidra med finansiella resurser till föreningens övriga anläggningar. Jan Erik menar att det har varit ett strategiskt misstag att inte göra avsättningar till någon form av återinvesteringsfond. Istället har de vinster som genererats i Björkliden till stor del använts för att täcka driften i föreningens övriga anläggningar. Björklidens bidrag har varit helt avgörande för SJS ekonomi. Både Jan Erik och Andreas ser bristen på återinvesteringar som en delförklaring till den svikande trenden i gästnätter. Angående borttagandet av bidragen och den sviktande trenden i medlemsantalet säger Rita att "man redan då, när man visste att det här skulle försvinna, skulle ha tittat på vad som behövs göras längre fram. Det har helt enkelt inte funnits någon beredskapsplan". SJS styrelse har på grund av den svåra ekonomiska situationen fått mandat av föreningsstämman att sluta avtal med antingen en partner eller alternativt en köpare av hela Björkliden Fjällby.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Björkliden Fjällby. Tillgänglig: <http://www.bjorkliden.com/home/historik.htm> 2004-04-10.

<sup>93</sup> Svenska Järnvägsmännens Semesterhemsförening: Protokoll från extra föreningsstämma, 2004-01-31.

### 5.1.1 Säsongerna

I runda tal ligger omsättningen under en vintersäsong kring tjugofem miljoner kronor, medan sommarens omsättning är ungefär tio miljoner kronor, enligt Jan Erik. En faktor som blir avgörande för omsättningskillnaden är de belopp som Jan Erik nämner angående hur mycket en gäst spenderar per dygn. Sommargästen spenderar cirka 300 kronor per dygn medan vintergästen lägger ut cirka 1000 kronor per dygn. ”Såsom en vinteranläggning ska man koncentrera krutet på vintern” säger Jan Erik. Säsongerna i Björkliden är de samma som i Abisko med undantaget att liftarna i Björkliden har öppet ett par veckor längre.

Antalet anställda är under årets vintersäsong 96 personer och till sommaren beräknar man säsonganställa 30 personer. Tidigare somrar har man varit ungefär 40 personer men på grund av det ekonomiska läget försöker man hålla nere personalstyrkan inför sommaren.

## 5.2 Ägaren

Björkliden Fjällby ägs av SJS, en ekonomisk förening som idag har cirka 14 000 medlemmar. Föreningen har funnits sedan 1906.<sup>94</sup> För tio år sedan hade föreningen 30 000 medlemmar och för ett år sen 15000, vilket säger något om med vilken hastighet medlemsantalet minskar. Av de medlemmar som föreningen har idag är hälften pensionärer och hälften i aktiv tjänst.<sup>95</sup> Övriga anläggningar som ägs av SJS är Hälleviks Havsbad som är en hotell- och konferensanläggning i Blekinge, Rolfskärrens stugby i Dalsland och Fredensborgs Herrgård i Småland där huvudkontoret är beläget.

Under de senaste åren har det skett ganska stora organisatoriska förändringar inom föreningens verksamhet. Bland annat har huvudkontoret i Stockholm lagts ner och flyttats till Fredensborg, vilket har gjort att varje anläggning har fått ta över fler administrativa uppgifter. Man hade dessutom tidigare en bokningscentral vars verksamhet idag har lagts ut på de olika anläggningarna. Posten som verkställande direktör för föreningen var tidigare en heltidstjänst, men är numera enbart en tjänst på 60 procent. Enligt Rita har också detta bidragit till bristen på långsiktigt strategiskt tänkande.

Rita menar att de ansvariga i Björkliden, men också föreningens styrelse, inte ser någon framtid eller utvecklingsmöjlighet för Björkliden i föreningens regi. Såväl styrelsen som de operativt ansvariga vill mycket med Björkliden men ser sig inte ha resurserna att genomföra de förändringar som krävs.

### 5.2.1 Associationsform

“Den ekonomiska föreningen är föreningsrättens närmaste motsvarighet till det bolagsrättsliga aktiebolaget. En ekonomisk förening är en juridisk person utan personlig ansvarighet för delägarna”.<sup>96</sup> En ekonomisk förenings verksamhet skall alltid ha till syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intresse. Det är alltså inte tillåtet att driva en ekonomisk förening för ideella ändamål.<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Svenska Järnvägsmännens Semesterhemsförening. Tillgänglig: <http://www.sjs-hotellen.com/infosjs.htm> 2004-04-27.

<sup>95</sup> Svenska Järnvägsmännens Semesterhemsförening: Protokoll från extra föreningsstämma, 2004-01-31.

<sup>96</sup> Johansson, *Associationsrätten: En introduktion*, 68.

<sup>97</sup> Ibid.

## 5.2.2 Föreningens ändamål

“Att förvalta och driva semesterhem och semesterstugor samt därmed förenlig verksamhet avsedd för rekreation för föreningens medlemmar”.<sup>98</sup>

Ur föreningens perspektiv ser Jan Erik att medlemmarna trots allt får en relativt prisvärd vintersemester. Ett problem är dock att SJ inte längre kör sträckan från Kiruna till Narvik vilket gör att medlemmarna idag måste betala sina tågbiljetter. Jan Erik berättar vidare att han upplever att det är svårt att förstå vad föreningen verkligen vill åstadkomma med sitt ägande av anläggningen.

“Ägarskapet har hämmat utvecklingen av den här anläggningen. En medlemsägd organisation har gjort att det inte har funnits något kommersiellt tänkande. Det har gjort att man har blundat litegrann för den trend som har funnits de senaste tio åren och inte gjort något åt det. Att man ser till medlemmarnas intresse främst gör att man missar det progressivt marknadsmässiga tänkandet, driften blir mer av ett förvaltande av anläggningen, ...ett slags bevarande av hur det alltid har varit” säger Andreas. Det sistnämnda menar Andreas är en följd av den höga medelåldern i föreningen. En slags naturlig konservatism.

## 5.3 Strategi

En viktig faktor för Björklidens framtid är att man lyckas bygga sitt eget varumärke vilket är ett arbete som redan har påbörjats. Tidigare har anläggningen marknadsförts mycket i samband med SJS, men som Rita säger: “SJS säger inte folk någonting och därunder har Björkliden alltid legat. Men nu tycker jag att det känns mer som vi håller på att bryta oss ur det lite förlegade SJS och folk ser Björkliden mer idag”.

Barnfamiljer har alltid varit en viktig målgrupp för Björkliden och är så även idag. Andreas betonar vikten av att ha en produkt som stämmer överens med sin målgrupp och anser detta vara fallet med Björkliden. “Det unika med Björkliden är att man här kan ge hela familjen en fjällupplevelse. Här finns utmanande skidåkning för föräldrarna och samtidigt bra förhållanden för barnen”.

Trots att anläggningen har haft en besvärlig tioårsperiod har det, enligt Jan Erik, från styrelsens sida saknats en ambition att förändra anläggningens kommersiella strategier. Snarare har man bara accepterat den långsamt sjunkande beläggningsgraden. Både Jan Erik och Andreas nämner den ökade medelåldern inom SJS som en faktor till det minskade intresset för utvecklingen på anläggningen. Med den ökande medelåldern minskar andelen medlemmar som är aktiva skidåkare och detta visar sig genom att av Björklidens totala antal gästnätter består medlemmarnas andel endast av en till två procent.

”Som den ekonomiska situationen ser ut just nu är det svårt att lyfta upp blicken och titta på strategiska saker, för egen del finns det inte tid för det, mycket blir kortsiktigt... precis som när man i sin privatekonomi inte har några pengar blir allt fokus just på pengar”, säger Jan Erik.

Rita betonar att en viktig strategi för anläggningen är att aktivt satsa på vad man kallar “ett vinnande värdskap”. När man inte har resurser att investera i sina anläggningstillgångar så blir

<sup>98</sup> Svenska Järnvägsmännens Semesterhemsförening. Tillgänglig: <http://www.sjs-hotellen.com/medlem/stadgar.asp> 2004-04-27.

det allt viktigare med en hög servicenivå. Här tycker Rita att man har lyckats bra och hon är idag mycket nöjd med den personal som anläggningen har.

### 5.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer

Som kritiska framgångsfaktorer framhåller Rita två aspekter: snö och rätt personal. Hon menar att produkten Björkliden med dess natur är tillräckligt stark för att vara konkurrenskraftig så länge man har bra vintrar med mycket snö och rätt personal anställd. “Med bra personal kan man få en gäst att återkomma trots att stugan eventuellt inte var tip topp”.

Jan Erik framhåller att det är viktigt att hitta sin niche och hålla en tydlig profil, vilket han inte tycker att Björkliden riktigt har lyckats med. Vidare tror han att det blir avgörande för regionens utveckling att man hittar samarbetskanaler för att locka fler skidåkare och besökare till området som sådant. Alltså en strategi där man i mindre utsträckning konkurrerar om de existerande gästerna utan istället försöker locka nya gäster till regionen.

“Naturupplevelsen häruppe är nog den i särklass viktigaste framgångsfaktorn för oss”, säger Andreas. Han framhåller vidare ett personligt bemötande från personalen som väldigt viktigt, det som man i sin affärsidé kallar “vinnande värdskap”. Eftersom Björkliden inte har de finansiella resurserna för konkurrenskraftiga investeringar i hårdvaran, så får man istället satsa på sitt humankapital och en hög servicenivå. Denna höga servicenivå definieras då som främst ett personligt bemötande. “Det är oerhört viktigt att våra anställda ser gästen”, säger Andreas.

### 5.3.2 Anläggningens mål och syften

Affärsidén i Björkliden lyder: “Björkliden Fjällby skall skapa en mångfald av upplevelser med vår unika natur och kulturmiljö som grund. Vi skall genom ett vinnande värdskap sträva efter att överträffa våra gästers förväntningar på en vistelse i Björkliden”.<sup>99</sup>

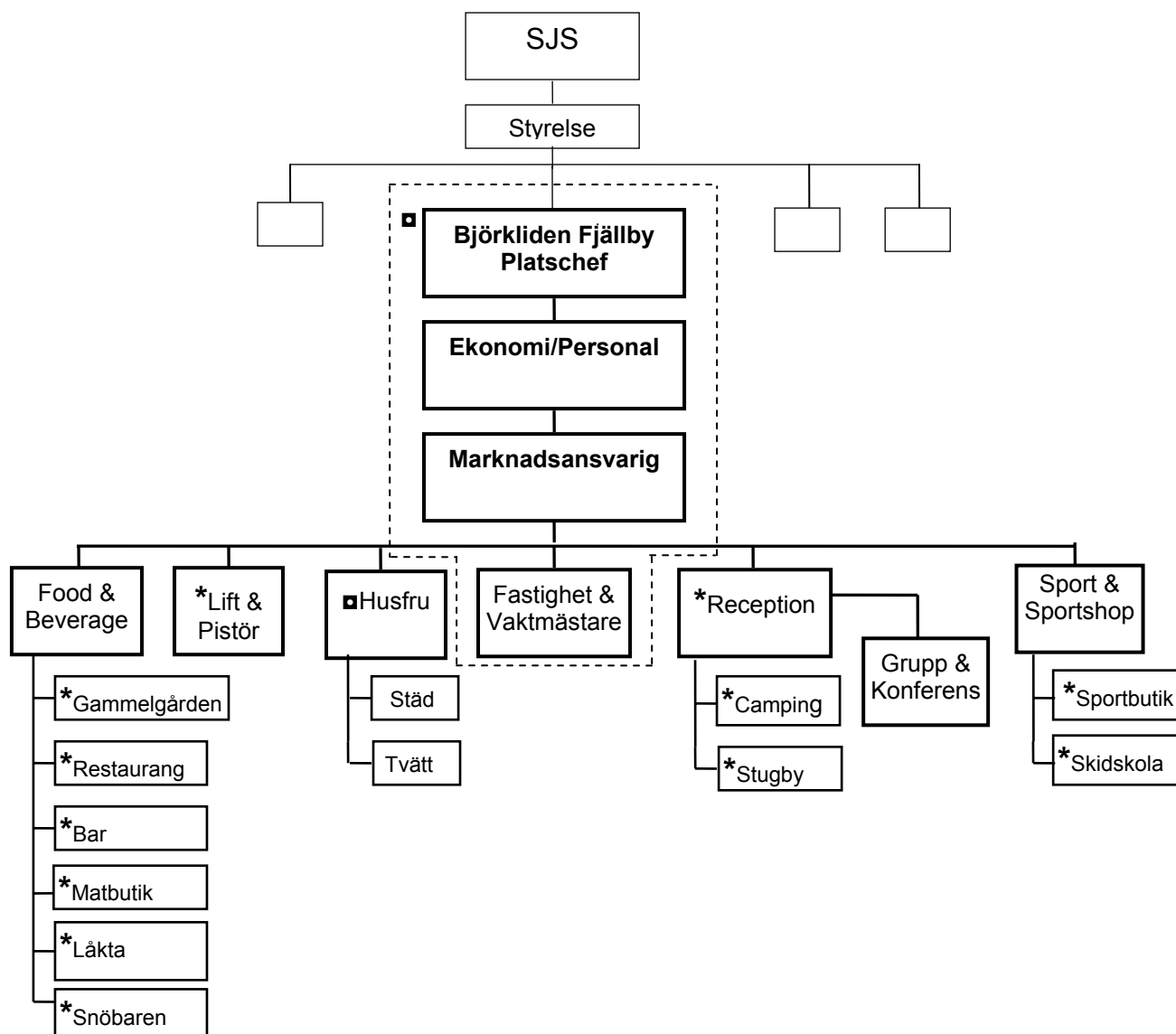
Enligt Björklidens tre representanter har denna affärsidé arbetats fram lokalt. De uttrycker att de ser det som en brist att ägaren inte direkt har uttalat någon vision med sitt ägande av anläggningen.

2003 gjorde man alltså en förlust på en halv miljon i Björkliden. Inför 2004 har man budgeterat ett positivt resultat på 3,5 miljoner vilket är en förbättring från föregående år med fyra miljoner. Ett långsiktigt mål för Björkliden Fjällby är att få utjämnade kassaflöden över säsongerna och att få upp omsättning per gästnatt. Dessutom vill man få kontroll över kostnadsstrukturen.

<sup>99</sup> Björkliden Fjällby. Tillgänglig: <http://www.bjorkliden.com/home/malsattning.htm>, 2004-04-10.



## 5.4 Val av organisationsform



**Figur 5.1** Björklidens organisationsschema (\* =intäktsenheter, ■=kostnadsställen)

Rita betonar att hon egentligen inte tycker det är riktigt att rita organisationsträdet med henne själv i toppen då hon inte ser sin position som den viktigaste. Hon skulle egentligen vilja ha ett omvänt organisationsträd med personalen högst upp då detta är anläggningens viktigaste tillgång och de som möter gästerna. Rita tycker att hennes roll hittills, på grund av det oroliga ekonomiska läget och borttagning av administrativa tjänster, inte riktigt har varit vad den borde vara. Hon anser att hon har fått koncentrera sig allt för mycket på rena driftfrågor istället för att ha tid att lyfta blicken för ett mer strategiskt långsiktigt arbete. Hon tycker vidare att hennes roll som platschef borde vara mer offentlig i den mening att hon saknar möjligheten att delta på mässor och bygga upp ett nätverk för att få ta del av andras erfarenheter. Både Andreas och Jan Erik tycker att deras egen roll är jämbördig med avdelningscheferna och de ser inte sig själva i någon slags ledningsposition.

### 5.4.1 Struktur

Hotell Fjället har 48 rum och här finner man också restaurangen Lapporten och baren Rallaren. Vid sidan av hotellet ligger anläggningens sportbutik där man också bedriver skiduthyrning. Stugbyn består utav 80 fembäddsstugor. Campingen har drygt 100 husvagnsplatser och Låktatjåkka, vilken är Sveriges högst belägna fjällstation, som ligger nio km från Björkliden, har tio rum med totalt 18 bäddar och egen restaurang och bar. Vårdshuset Gammelgården har 23 rum och även den har egen restaurang. Det totala antalet bäddar i Björkliden uppgår till cirka 500 stycken. Det finns också en matbutik vilken är belägen i stationshuset dit gästerna anländer när de kommer till Björkliden Fjällby.

Anläggningen har sju avdelningschefer vilka ansvarar för följande avdelningar: Food and Beverage (FOB), Lift och Pist, Fastighet, Husfru, Reception, Grupp och konferens (som ligger under receptionen) samt avdelningen Sporten. Dessa avdelningschefer ansvarar för driften och personalen inom sina verksamheter. De olika avdelningarna utgör dock i viss mån olika typ av ansvarsenheter vilket vi beskriver under rubriken ansvarsenheter nedan.

Skapandet av positionen FOB var ett led i omorganisationen av anläggningen, då man ville ta bort ett antal avdelningschefer. Sedan 2001 har man komprimerat antalet avdelningschefer från 14 stycken till de sju man har idag. Företaget ville underlätta samordningen av verksamheten samt minska kostnaderna.

Verksamhetens diversifierade art är svår att organisera effektivt. Jan Erik ser dock att det finns vissa möjligheter att effektivisera organisationen men detta kräver investeringar som inte är möjliga att göra under nuvarande ekonomiska situation. Något som både Andreas och Jan Erik nämner som en möjlig väg vore att, med andra fjällanläggningar som förebild, lägga ut avdelningar på entreprenad. Detta har man föreslagit för styrelsen i SJS men detta ligger inte i linje med föreningens önskemål rörande Björkliden Fjällby.

#### Ansvarsenheter

Hotell och stugby är lite av navet för Björkliden Fjällby, berättar Jan Erik. Dessa utgör två av tolv intäktsenheter. De övriga är Restaurangen, Baren, Lift och Pist, Snöbaren, Sportshopen, Sportverksamheten, Campingen, Vårdshuset Gammelgården, Fjällstationen Låktatjåkka och matbutiken. Anläggningen har dessutom två rena kostnadsställen, 315 är husfrutjänsten och hon har kostnadsansvar för städ och tvätt på anläggningen. Det andra är 310 där en rad gemensamma kostnader ingår såsom administrativa kostnader, kostnader för marknadsföring, anläggningens försäkringar, licenser samt fastigheternas förvaltande.

Jan Erik beskriver kort att de sex intäktsenheterna; Restaurang, Bar, Hotell, Stugby, Lift och Pist samt Sportshopen utgör anläggningens viktigaste inkomstkällor. Lift och Pist har höga marginaler likväl som sportshopen och då främst dess uthyrning. Hotell och Stugby utgör anläggningens "mjölkkor". När det gäller Restaurang och Bar blir täckningsbidraget från denna avgörande för hela anläggningens resultat då volatiliteten här varit hög historiskt. Marginalerna här är relativt låga men när man lyckas kan Restaurang och Bar utgöra en positiv vågskål för anläggningen. Verksamhetens representanter ser på de övriga verksamheterna som komplement i utbudet, men inte som några viktigare potentiella bidragsenheter. Här förväntar man sig mer eller mindre nollresultat. Exempelvis matbutiken och sportverksamheten bär inte sig själva men krävs för anläggningens helhet. Man tar dock fram en form av resultat för varje intäktsenhet som sammanfaller med de olika avdelningarna till vilka man fördelar vissa kostnader såsom till exempel el- och vattenförbrukning samt fastighetskostnader. Men man har ingen fördelningsnyckel för alla gemensamma kostnader

som ligger på 310. Följaktligen fungerar i princip avdelningarna som intäktsenheter från vilka man förväntar sig ett täckningsbidrag.

”I avseendet att mäta resultat på de olika avdelningarna så lägger vi ner väldigt mycket tid och energi på att få fram avdelningarnas verkliga kostnader och intäkter”, säger Jan Erik. Han är dock medveten om att kostnaderna inte är fullständigt fördelade men tycker ändå att det ger en rättvisande bild över hur det går för de olika avdelningarna gentemot en utomstående eventuell intressent. Den totala kostnaden som inte fördelas är fem miljoner kronor på en total kostnadsmassa av 30 miljoner. Som exempel tar han upp de 1,5 miljoner som man årligen lägger på marknadsföring.

Internhandeln är främst kostnadsbaserad och skall framförallt täcka råvarukostnaden och till viss del arbetskostnaden. I praktiken går det till så att cirka en tredjedel av intäkten återförs till den producerande avdelningen.

#### 5.4.2 Fördelning av beslutsrätten

De avdelningsansvariga har relativt stor frihet att besluta om mycket kring sin egen verksamhet. Strategiska frågor som till exempel prisnivå och marginaler beslutas dock till stor del i samverkan med inte bara Andreas, Jan Erik och Rita utan även med andra avdelningsansvariga som frågan kan röra.

Andreas beskriver ett beslutsförfarande i consensus och en relativt flexibel organisation. De olika avdelningsansvariga, som har speciella kunskaper inom sitt kompetensområde, diskuterar sinsemellan en rad beslut. På så sätt blir tänkandet i organisationen i viss mån teambaserat.

#### 5.4.3 Metoder för att samordna verksamheten

Den främsta metoden för att samordna verksamheten löpande är de avdelningschefsmöten man har på torsdagar. Där går man igenom allt från praktiska detaljer till beläggningsgrad och ekonomi samt till viss del marknadsföring. Mötena är inte tänkta att bli långa sittningar utan här tar man upp det allra nödvändigaste samt om det är något som berör alla inblandade. Andreas betonar istället möjligheten att i samband med torsdagsmötena mer inofficiellt diskutera saker som berör enskilda avdelningsansvariga. Efter mötet har man möjlighet att få prata med den avdelningsansvarige som en specifik fråga berör. Andreas tycker att företagets storlek är en fördel då kommunikationsvägarna är korta och organisationen flexibel. Därutöver har avdelningscheferna tillsammans med Rita, Jan Erik och Andreas utvärderingsmöten efter varje säsongsavslut.

#### 5.4.4 Belöningsystem

Både Rita och Jan Erik tror att det skulle vara bra att ha ett belöningsystem som i någon form vore kopplat till prestation. Idag finns inga sådana belöningsystem utan det är den vanliga lönen som gäller. Rita pratar dock om att man ser möjligheten att få vara i denna miljö som en viktig motivationsfaktor till att få folk att välja att arbeta på anläggningen. Därför försöker man, på de avdelningar där det är möjligt, att lägga scheman så att personalen får lång och sammanhängande ledighet. Rita pratar även om att det i framtiden skulle vara bra för anläggningen att arbeta mer med personalförmåner i mån av ekonomiska resurser.

## 5.5 Formellt styrsystem

Anläggningen har idag ett separerat ekonomisystem och bokningssystem. I framtiden är det möjligt att använda bokningssystemet R360 som komplett ekonomistyrningssystem. Bokningssystemet är nytt och man är för tillfället mitt i processen att byta system. Jan Erik uttrycker ett önskemål om att få mer tid över till att utnyttja den ekonomiska informationen som ett styrinstrument men bristen på pengar i verksamheten gör att utvecklingen inte har gått i den riktningen. Den ekonomiska situationen gör att det blir ett kortsiktigt tänkande. När Jan Erik övergripande beskriver verksamhetens formella ekonomistyrning ger han bilden av en ganska kostnadsdriven styrning. Det handlar, som han säger, mycket om att redovisa sina kostnader och inte så mycket om uppföljning av hur man skapar sina intäkter.

### 5.5.1 Ettårsstyrning

Jan Erik berättar att budgetprocessen har följt en viss form sedan många år för anläggningen. Budgeten som fokuserar på att ta fram ett resultat arbetas fram inför varje verksamhetsår och tas fram i förhandlingsform. Det är en kombination av top-down och bottom-up process. Styrelsen presenterar ett resultatkrav för Rita som sedan begär in en preliminär resultatbudget från respektive avdelning. Den ansvarige på varje avdelning får då specificera sina kostnader och intäkter som till stor del baseras på den preliminära beläggningsgraden på anläggningen. När dessa avdelningsbudgetar har slagits samman börjar en process för att matcha dessa mot styrelsens resultatkrav. Budgetförhandlingarna sker inte bara mellan Jan Erik, Rita och respektive avdelningschef utan även mellan avdelningscheferna.

Uppföljning av budgeten sker månadsvis när Jan Erik har gjort vad han kallar ”sin körning”. Efter att löner, moms och fakturor är inlagda i ekonomisystemet tas ett månadsresultat fram som går ut till respektive avdelning, så att de också kan se hur de ligger till i förhållande till sin egen budget.

Angående budgetens betydelse betonar Rita att hon tycker att budgeten borde fungera som ett viktigt styrmedel, men hon berättar att man har haft vissa problem med sitt budgetarbete historiskt och även idag ser hon vissa problem men även förbättringar. Det historiska problemet har varit att budgetarna har varit allt för optimistiska och därmed mist sin motiverande funktion. Avdelningscheferna har varit medvetna om omöjligheten i att nå budgetmålen redan när de blev fastställda. De senaste åren har man ansträngt sig för att inte sätta budgetmålen efter önsketänkande. Nu är dock problemet att den finansiella situationen istället har gjort att avdelningscheferna ändå inte har fått frihet att verka inom sin budgetram. Upprepade köpstopp i samband med likviditetskriser har gjort att avdelningscheferna måste diskutera varje enskilt inköp med Rita och Jan Erik. Det sistnämnda nämner Rita som en bidragande orsak till att hennes roll har förskjutits från det övergripande strategiska tänkandet till mer av ett vridande och vändande på kronor, vilket är allt för verksamhetsnära. Jan Erik nämner att det är svårt att säga något om budgetens egentliga betydelse för de som arbetar i verksamheten. Jan Erik tror att det skulle vara bra i framtiden att på något sätt koppla budgeten till någon form av belöningsystem eller liknande.

### 5.5.2 Operativ styrning

För att få ordning och kontroll över det stora spill som man har haft inom sin restaurangverksamhet tidigare så har man nu bestämt att de avdelningar som hanterar mat och alkohol skall inventera månadsvis.

## Nyckeltal

Begränsningarna i ekonomisystemet gör att man periodvis fokuserar på bitar ur verksamheten där man vet sedan tidigare att man har haft problem. Under det senaste verksamhetsåret har råvaruprocenten och marginalerna i restaurangverksamheten stått i centrum. Dessutom har Björkliden, enligt Jan Erik, länge legat på en låg nivå i jämförelse med branschsnittet vad det gäller omsättning per anställd. Jan Erik förklarar att till viss del beror denna situation på verksamhetens spretiga art. Björkliden Fjällby är i förhållande till hur mycket man omsätter en väldigt diversifierad verksamhet. Han betonar dock att man anstränger sig för att effektivisera driften och hitta möjligheter att samutnyttja personal mellan olika avdelningar. För att förbättra Björklidens vinstmarginal måste man fokusera på sina två tyngsta poster inom kostnadsstrukturen, nämligen personalkostnader och energikostnader. Således har tre nyckeltal hamnat i fokus under den senaste tiden, nämligen råvaruprocent, arbetskraftskostnad i förhållande till omsättning och energikostnad i förhållande till omsättning. Att man överhuvudtaget tittar på nyckeltal från styrelsens sida är relativt nytt och det hänger samman med den ekonomiska situationen.

## Rapporter

Jan Erik tycker inte att nuvarande ekonomisystem fungerar tillfredsställande för att man ska kunna följa upp verksamheten så frekvent som man skulle önska. De rapporter man får ut idag visar månadsresultat och årsresultat. Men man kan inte ta fram veckorapporter som skulle vara önskvärt. Vad man gör veckovis är att man skriver ut rapporter från hotellsystemet, till vilket alla dagskassor rapporters, dessa laborerar Jan Erik lite med och kan bakvägen få fram resultatprognoser veckovis.

## 5.6 Mindre formaliserad styrning

Rita nämner att en ambition har varit, sedan hon tillträdde, att försöka skapa en stor öppenhet i verksamheten. Genom öppenhet har man kunnat skapa medvetenhet hos de anställda om den ekonomiska situationen. Rita tycker att denna medvetenhet har lett till större samarbetsvilja och förståelse för att företaget inte kan ta på sig för stora kostnader. Rita säger att hon upplever en stor attitydförändring då personalen tidigare talade mycket om “det snåla företaget” medan man idag har större förståelse för att Björkliden måste spara. Den öppna kommunikationen och ärligheten har också gjort att man fått bort mycket spekulationer och osäkerhet kring personalpolitiken, säger Rita. “Det jag får veta när jag är med på styrelsemöten det talar jag om för avdelningscheferna som sedan för det vidare till all personal, ...det jag vet, vet också min personal”.

### 5.6.1 Ledarskap

Rita pratar även om att man vill ha ett verksamhetsnära ledarskap. Alla avdelningschefer är schemalagda inom sina verksamhetsområden och på detta sätt får de en naturlig inblick i hur verksamheten fungerar. Vidare nämner hon att avdelningscheferna inte har några personalförmåner som inte den “vanliga” personalen har. En brist i den nuvarande rollen som platschef anser Rita vara bristen på tid till att komma ut på avdelningarna och mer aktivt interagera med personalen. “Det är personalen som möter gästerna och därför blir det viktigt för mig att se hur vardagen fungerar”.

När det gäller ledarskap talar Rita även om vikten av att ha ett enhetligt förhållningssätt mot personalen. Man vill inte ha en situation där vissa chefer inte tar sitt ansvar gentemot sin

personal och inte följer gällande regler och förordningar. “Det är viktigt att det blir rättvist när det gäller förmåner för de olika avdelningarna”, säger Rita.

### 5.6.2 Kultur

Företagets representanter nämner förslag till förändringar som de tror skulle gynna Björkliden och som de har presenterat för styrelsen, men inte fått något gehör för. De ger uttryck för en viss uppgivenhet då det ekonomiska läget är vad det är. Trots att man känner till investeringar som bör göras för att ge en bättre utveckling, så finns inte pengarna till att genomföra dem. På liknande sätt kan en viss oro för framtiden hos personalen spåras, enligt Jan Erik.

Andreas pratar om att den dåliga ekonomin och därmed kortsiktigheten i planeringen bidrar till osäkerhetskänslan hos alla inblandade på anläggningen. De ansvariga känner inte att de får klara direktiv i vilken riktning man skall gå och de anställda får heller inga klara direktiv och garantier för sitt arbete. Ett konkret exempel kan vara att man inte med säkerhet vet hur många timmar man kommer att få jobba under nästkommande period.

Många problem till trots så uttrycker såväl Rita som Andreas och Jan Erik att de själva och många andra som jobbar på anläggningen känner starkt för Björkliden. De beskriver en lojalitet gentemot området och faktiskt en stark framtidstro. Detta menar Rita är en bidragande orsak till att Björkliden trots allt har överlevt och att många förslag och idéer om förändringar framkommer i verksamheten.

En viktig och övergripande fråga, enligt Rita, där man idag inte riktigt har tid att lägga någon energi är arbetsmiljöfrågor. Hon är medveten om denna brist och hoppas i framtiden kunna förbättra detta område.

Andreas talar om vikten att hitta rätt personer för att arbeta på anläggningen. “Björkliden måste passa för dem och de för Björkliden”. Han tycker att det finns vissa karaktäristiska drag hos dem som söker sig till anläggningen. Personalen som söker sig till Björkliden gör det inte för en image, utan snarare för lugnet och naturen. Detta gör att det skapas en viss värdegemenskap. “Ambitionen är ju att personalen i Björkliden skall avspegla Björklidens kärnbudskap” säger Andreas. Detta kärnbudskap är främst vad företaget kallar “ett vinnande värdskap” som bygger på ett personligt bemötande, hjälpsamhet och en stolthet över sin anläggning.

### 5.6.3 Utbildning

Rita ser möjligheter med utbildning som en väg till att skapa större medvetenhet om servicenivåns betydelse för att det ska gå bra för anläggningen. Hade medel funnits så skulle hon vilja att man satsade på utbildning av såväl avdelningschefer som säsonganställda. Inför förra året hade man en kurs som Sveriges Turistråd arrangerade under rubriken “Det goda värdskapet”, vilket enligt både Andreas och Rita föll bra ut. Denna typ av kurser, men även kompetensutveckling på enskilda arbetsområden och allmänkunskap om området och dess kulturarv, skulle kunna vara viktiga element i den mindre formaliserade styrningen i en framtid med bättre resurser. Som exempel nämner Rita ledarskapsutbildning både för sig själv samt för avdelningscheferna.



## 5.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning

Björklidens tre representanter nämner en och samma avgörande faktor för hur ekonomistyrningen är utformad, nämligen bristen på pengar och därmed bristen på tid. Anläggningens operativt ansvariga lägger all sin tid på att få den dagliga verksamheten att fungera och hinner därigenom inte med att utvärdera eller förändra sin ekonomistyrning. Den finansiella situationen blir avgörande för bristen på strategiskt arbete.

En annan aspekt som påverkar hur ekonomistyrningen utformas är den långsamhet som finns i den ekonomiska föreningen som associationsform, enligt Jan Erik. Han exemplifierar med firmateckningsrätt, rätt att fatta beslut och att faktiskt fatta beslut. I en förening med så lång historia som SJS har, finns det naturligtvis en lång rad förutfattade meningar om hur saker och ting skall skötas. Dessa traditioner och kulturella beteenden sitter djupt rotade i föreningen och påverkar naturligtvis utformningen av ekonomistyrningen, enligt Jan Erik. Den långa ekonomiska framgången för anläggningen fram till mitten av 90-talet i kombination med långsamheten i organisationen, såsom en förening, gör att ekonomistyrningens former har blivit kvar trots de tio senaste årens stora behov av reformer, säger Jan Erik. Jan Erik drar en parallell med vad han upplever har hänt med SJ självt, att som han uttrycker det: ”man har helt enkelt glömt bort omvärlden och i sin skyddade värld har man blivit omkörd på både det ena och andra området, företagskulturen är så jävla starkt rotad, det är genomstatligt såsom SJ en gång var, ...det rullar på och man får sina anslag...”. Han nämner dessutom brist på kompetens som en viktig faktor och dessutom föreningens möjlighet att locka till sig kompetenta medarbetare. Detta gäller såväl styrelsen som nedåt i organisationen.

Andreas betonar bristen på målsättningar för verksamheten ur ägarnas perspektiv som starkt bidragande till utformningen av ekonomistyrningen. Han menar att bristen på ekonomistyrning i Björkliden beror till stor del på att ägaren inte har någon vision med sitt ägande. ”Visionen är ett oskrivet blad, vilket är en stor svaghet, men det kanske återigen är vår medlemsägda organisation som spelar stor roll här”.

## 6 RIKSGRÄNSENS VERKSAMHET OCH EKONOMISTYRNING

*Följande beskrivning baseras främst på intervjuer med Riksgränsens representanter: Mina Dahl, platschef, samt Henrik Nylund, ekonomiansvarig. Då annan källa ej anges hänvisar vi till nämnda intervjuer. I texten nedan kallar vi respondenterna vid förnamn, då det känns mest naturligt med tanke på den informella kulturen på anläggningarna. Riksgränsen ägs av Strömman Turism & Sjöfart AB, men benämns i dagligt tal som endast "Strömman". Vi har använt oss av båda dessa benämningar i följande text vilka alltså har samma innebörd.*

### 6.1 Riksgränsens verksamhet

Som hörs av namnet ligger Riksgränsen precis vid gränsen mellan Sverige och Norge. Platsen blev till runt sekelskiftet då Malmbanan mellan Kiruna och Narvik drogs förbi där. Som skidområde upptäcktes Riksgränsen under 1920-talet och en turiststation öppnade 1928. En av Sveriges första skidskolor grundades här 1934. Öppnandet av den nya Norgevägen mellan Kiruna och Narvik för ett 20-tal år sedan innebar att Riksgränsen blev en betydligt mer tillgänglig skidort än tidigare. Riksgränsen har bara en handfull invånare och en enda stor turistanläggning med närmare 500 bäddar. Liftarna är öppna från februari till juli och dygnet runt i maj till och med juni, då man kan åka skidor under midnattssolen.<sup>100</sup>

Omsättningsmässigt har Riksgränsen ökat väldigt mycket de senaste åren och hade föregående år en omsättning på cirka 61 miljoner kronor. Innan den nya ägaren, Strömman Turism & Sjöfart AB, tog över låg omsättningen årligen på cirka 45 till 50 miljoner kronor. Anläggningen genererade då stabila resultat och god avkastning på verksamheten, enligt Henrik. Den stora omsättningsökningen sen Strömman tog över har dock inte motsvarats av samma resultatutveckling, då kostnaderna har följt med omsättningen. Försäljningsmässigt verkar det dock som man även i år kommer att öka och att trenden håller i sig. I och med Strömmas inträde i verksamheten 2001 har stort förändringsarbete påbörjats och som en del av Strömmas övergripande affärsidé har man lagt vissa avdelningar på entreprenad under det senaste året. Detta, som Henrik påpekar, kommer att påverka omsättningsnivån för Strömman i Riksgränsen storleksmässigt, men för anläggningen totalt hoppas man på positiva effekter. Anläggningen hade förra året 36 000 gästnätter.

#### 6.1.1 Säsongerna

Vintersäsongen i Riksgränsen börjar i slutet av januari och håller på fram till midsommar. Sommarsäsongen sträcker sig fram till september, sen har anläggningen stängt från oktober till och med december. Perioden februari till midsommar står idag för cirka 75 procent av den totala omsättningen, enligt Mina. Under den perioden har man en absolut intäktstopp under perioden mars till maj månad, då en stor del av anläggningens kassaflöde uppstår. Det är dock en ambition från företaget att satsa mer på sommarturismen för att få stabilare kassaflöden, enligt Mina. Under vintersäsongen har man närmare 170 anställda och under sommaren är antalet cirka 90 personer. Alla personer är inte anställda direkt av Strömman utan här har man även räknat in verksamhet som ligger ute på entreprenad.

### 6.2 Ägaren

Strömman Turism & Sjöfart AB är det nya namnet på den företagsgrupp som har sina rötter i Östersjörederiet Bore Lines AB och skärgårdsrederiet Ångfartygs AB Strömman Kanal. Under åren har verksamheten utvecklats till att handla allt mer om upplevelseinriktade aktiviteter.

<sup>100</sup> Riksgränsen. Tillgänglig: <http://www.svt.se/falun/packatarkiv/program/801/3mal.htm> 2004-04-10.



Under 1990-talet har företaget expanderat både av egen kraft men också genom en rad förvärv och från 1999 bedrivs all verksamhet i ett enda bolag. Det finns en verksamhetsgren i företaget som går under namnet ”Strömna Fjäll & Aktivitet AB”. Där ingår förutom verksamheten i Riksgränsen också Tärnaby ski camp, Hemavan samt Kastellet i Waxholm utanför Stockholm. Koncernen består av många etablerade och enskilt kända varumärken vilka företaget fortsätter att profilera var för sig. Förutom turismnäringen har man traditionell rederiverksamhet såsom skeppsmäkleri och rederi inom torrlastområdet.<sup>101</sup>

Riksgränsens representanter benämner inte Strömna som ”ägaren” utan som ”ledningen”, vilket beror på koncernens ägarförhållanden. Strömna Turism och Sjöfart AB är del av en större koncern vars huvudföretag är det finländska företaget Rettig ICC som är störst i Europa på el- och vattenburen värme. Detta företag ägs av fyra syskon i familjen von Rettig. De målsättningar som sätts upp för Riksgränsen bygger mycket på Strömmas intentioner då Rettig ICC är en passiv ägare. ”Vi är familjens lilla fritidsnöje”, säger Mina.

Strömmas satsning på fjällanläggningar har gjorts med ambitionen att få bättre kassaflöden över hela året, då deras verksamhet tidigare har varit sommardominerad. Nu har man fört in sin strategiska modell i fjällvärlden. Strömna Fjäll och Aktivitets målfokus gentemot ledningen i Riksgränsen har förskjutits från ett rent resultatkrav till kassaflöde och det balanserade styrkort som man håller på att införa i verksamheten. Det balanserade styrkortet kommer även att användas i den operativa uppföljningen medan kassaflödet inte kommer att bli ett styrtal för avdelningscheferna. I det balanserade styrkortet utgår man från kritiska framgångsfaktorer och följer upp fyra perspektiv nedbrutet till operativ nivå och är ett långsiktigt mål fram till 2006. Vi kommer att prata mer om det balanserade styrkortet, som ännu inte är helt implementerat i verksamheten, nedan under rubriken operativ styrning.

### 6.2.1 Associationsform

Aktiebolaget utgör den vanligaste associationsformen i Sverige och regleras i Aktiebolagslagen. Det finns idag över 300 000 aktiebolag i Sverige. Ett aktiebolag är en juridisk person utan personlig ansvarighet för delägarna. Lagen innehåller regler om hur bolag bildas och registreras, om bolagets organ (styrelse, bolagsstämman, verkställande direktör och revisorer), om skydd för aktieägarminoriteter och borgenärer samt om likvidation av aktiebolag.<sup>102</sup>

### 6.2.2 Beskrivning av affärsinriktning

Strömna Turism & Sjöfart AB: s affärsinriktning är att ”skapa upplevelser, aktiviteter och utflykter åt en fritids- och nöjesinriktad publik”. De är primärt intresserade av vad man gör när man är ledig.

Mina och Henrik berättar att verkställande direktören för Strömna Turism & Sjöfart AB, Jan Larsén, står för en stor del av det strategiska arbetet i koncernen. Hans starka kulturhistoriska intresse präglar valet av investeringar som verksamheten gör. Koncernen har haft som strategi att köpa traditionella och historiskt intressanta varumärken i svensk turismnäring. Ett led i viljan att bredda verksamhetens säsongsutbud har varit att ta ett aktivt steg in i fjällnäringen.

<sup>101</sup> Strömna Turism & Sjöfart. Tillgänglig: <http://www.stromma.se/bolagsbeskrivning> 2004-03-30.

<sup>102</sup> Johansson, *Associationsrätten: En introduktion*.

## 6.3 Strategi

Mina beskriver att när det gäller entreprenörskapet arbetar ledningen efter en modell som man kallar Strömman-modellen. Ledningens ambition är att behålla kontrollen över strategiskt viktiga tillgångar och i samarbetsform dra nytta av den småskaliga entreprenörsandan där det är möjligt att dra nytta av den. Detta gäller främst operativa intäktsenheter där det är svårt i storskalighet att hålla kontroll över kostnadsstrukturen samt att få en bra marginal på verksamheten. Mina betonar dock att det inte behöver röra sig om verksamheter som inte är lönsamma utan istället verksamheter som går att göra mer lönsamma med en mer verksamhetsnära styrning. Till strategiskt viktiga tillgångar räknas anläggningstillgångar som fastigheter och liftar. Hit räknas också all liftnära verksamhet såsom utomhusaktiviteter. Andra viktiga bitar att behålla kontroll över är försäljningsorganisationen och immateriella tillgångar såsom varumärket för att ”behålla kontrollen över gästen”, som Mina uttrycker det. Strömman-modellen bygger på att operatören, vilket är Strömmas begrepp för entreprenören, betalar omsättningsbaserade arrenden. Detta ger ett ömsesidigt behov av samarbete. Operatören är beroende av försäljningsavdelningens möjlighet att locka gäster till anläggningen och anläggningen är beroende av en god insats från operatörens sida för att få bra intäkter i form av arrende. Detta givande och tagande skapar, vad Mina kallar, ”goda synergier med oss själva”. Denna modell har Strömman använt under många år inom sina traditionella verksamhetsområden med goda resultat.

Mina betonar att det är viktigt att behålla en enhetlig image för anläggningen som helhet och att inte konceptet går förlorat. Ledningens strategi att outsoursa verksamheter får inte märkas av gästen. Mycket av de fristående operatörernas handlingsmöjligheter är reglerat i avtal just för att Riksgränsen ska behålla kontroll över sitt koncept och varumärke, berättar Mina.

### 6.3.1 Anläggningens kritiska framgångsfaktorer

Mina säger att infrastrukturen är oerhört viktig för en fjällanläggning som ligger så pass avlägset för gästen som Riksgränsen gör. Även om området som sådant blir mer attraktivt så sätter infrastrukturen gränser för hur många gäster anläggningen kan ta emot. Vissa långhelger händer det att anläggningen har många lediga platser på grund av att flygen till Kiruna är fullbokade.

När väl kunden är på plats är det utomhusaktiviteterna som blir helt avgörande för hurvida kunden blir nöjd eller inte. ”Allting annat är en baskvalitet och där ligger vi bra till och får goda omdömen i våra gästenkäter. Men det är inte därför gästen kommer hit, utan det är för utomhusaktiviteterna”, säger Mina.

Marknadsföring och införsäljning blir helt avgörande. ”Det är hur vi lyckas sälja in våra aktiviteter i förhållande till våra konkurrenter som är avgörande om vi lyckas eller inte”, säger Mina. Hon betonar den starka korrelationen mellan marknadsföringsutgifter och omsättning. Sedan Strömman tog över verksamheten har marknadsföringsutgifterna fyrdubblats. ”När vi går ut med stora kampanjer i Stockholmsområdet så märks det på telefonerna direkt dagen efter”, säger Henrik.

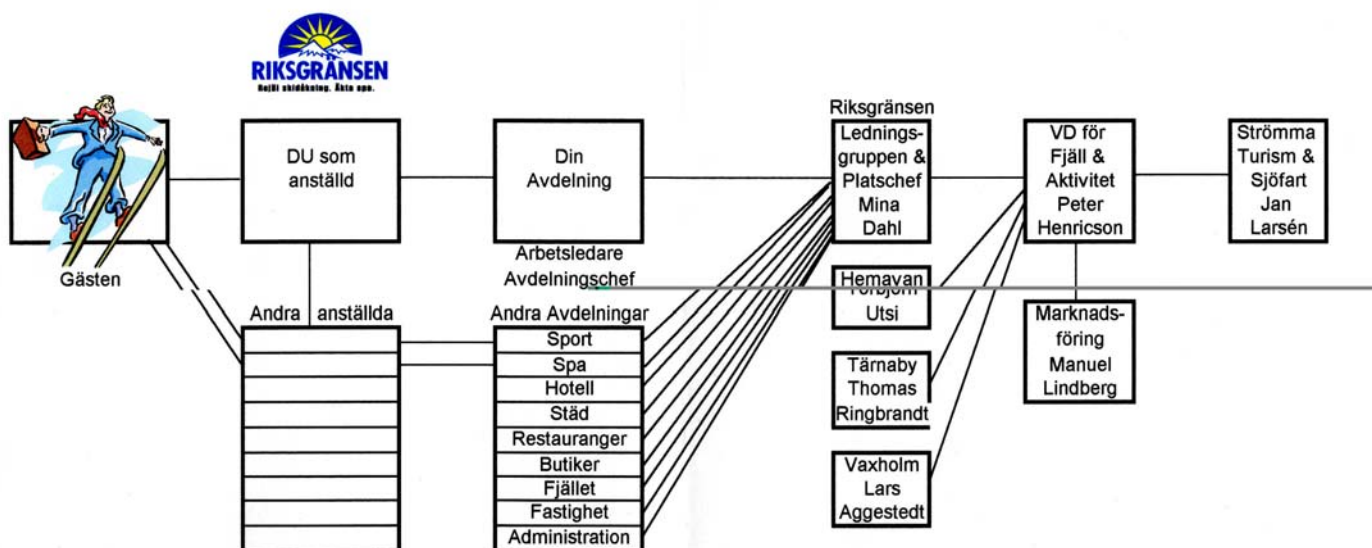
### 6.3.2 Anläggningens mål och syften

Riksgränsens affärsidé är: ”att erbjuda en variation av aktiviteter i den exotiska lappländska fjällvärlden som Riksgränsen ligger i. Vi erbjuder spännande skidåkning från mitten av

februari till midsommar likväl som aktiviteter kombinerade med det norska fjordlandskapet paketerat för en krävande kund”.<sup>103</sup>

Mina menar att företaget vänder sig till en nöjes- och fritidsinriktad publik, men tycker att man bör lägga till några aspekter till affärsidén för att göra den fullständig. Spa-verksamheten är strategisk viktig för anläggningen och skall också betonas i affärsidén. Dessutom betonas inte sommaren i affärsidén men det är, som nämnts ovan, en ambition att utveckla verksamheten för sommarsäsongen. Tidigare hade Riksgränsen bara öppet under vintersäsongen men de senaste två åren har man även haft öppet juli till september. Mina menar att affärsidén således i sin nuvarande form är ”lite skev” då den fokuserar mycket på skidåkning och Riksgränsen är så mycket mer.

## 6.4 Val av organisationsform



**Figur 6.1** Riksgränsens organisationsschema. Utöver de avdelningar som visas i bilden ovan finns under Sportavdelningen en shop samt skiduthyrning. I restaurangavdelningen ingår totalt tre restauranger samt en nattklubb. Det finns även en Camping. Detta innebär att Riksgränsen har totalt 14 ”resultatbärande” avdelningar, varav sex stycken ligger på fristående operatörer.

Henrik menar att Riksgränsens organisationsschema belyser personalens betydelse då det är den som interagerar med gästen. ”Organisationsschemat börjar med den enskilde individen, den anställda, för det är den som är den viktigaste kontakten för gästen” tillägger Mina. Hon menar vidare att ledningen för anläggningen skall fungera som en stödfunktion till den enskilda medarbetaren i dess kontakt med gästen.

### 6.4.1 Struktur

Riksgränsens verksamhet består av följande avdelningar: Sporten, med guidning, skidskola och alla övriga fjällaktiviteter. Till denna avdelning hör också skiduthyrningen och shopen som kallas Schmedjan. På hotellet dit det mesta av boendet, av totalt 483 bäddar, är knutet

<sup>103</sup> Riksgränsen. Tillgänglig: <http://www.riksgransen.nu> 2004-04-10.

ligger också anläggningens Spa och matbutik. I anknytning till matbutiken ligger Kaféverksamheten Katterjaure. Hotellets stora restaurang heter Lapplandia och har en relativt hög profil på sin meny för anläggningens ”krävande kunder”. Övriga restauranger är Kafé Lappis som är ett enklare restaurangalternativ i nära anknytning till liftarna och Nordalskiosken som ligger mitt i skidsystemet. Inne på hotellet ligger också anläggningens bar och nattklubb Grönan.

Kafé Lappis låg redan förra året ute på en fristående operatör. Från och med i år har man utökat till två stycken fristående operatörer som driver all restaurangverksamhet samt matbutiken. Även campingen är utarrenderad och har varit det under lång tid tillbaka.

Strömma Fjäll & Aktivitet har en gemensam marknadsföringsstab som sitter i Stockholm. Försäljningsavdelningen för privatpersoner och grupp- och konferensgäster sker lokalt, men all marknadsföring är förlagd till Stockholm. Anläggningen har utvecklat ett system för att förenkla för försäljningsavdelningen. När man säljer arrangemang som även innefattar verksamheter som ligger på fristående operatörer har man ett på förhand framförhandlat ramavtal för hur man till exempel skall ge grupprabatter. All prissättning hos de fristående operatörerna måste godkännas av ledningen för anläggningen. Detta är specificerat i det avtal som skrivs vid kontrakterandet av operatörerna. I avtalet ingår också möjligheten för anläggningens ledning att de när de vill kan köra ut kassarapporter för att kunna stämma av mot operatörernas redovisning. Operatörernas arrende bygger ju på deras omsättning och detta är en kontrollfunktion från anläggningens sida.

### Ansvarsheter

Riksgränsen har 14 resultatbärande avdelningar i sin verksamhet men idag har man, som tidigare nämnts, lagt ut vissa av dessa på fristående operatörer. Anläggningen har 15 avdelningschefer varav sex inte avlönas av Strömna då dessa är operativt ansvariga för outsourade verksamheter. Mina är platschef, vilket är en post som tillkommit sen Strömna övertog anläggningen. Minas funktion är att vara ansvarig för hela verksamheten i Riksgränsen, vilket innefattar bland annat det yttersta ansvaret för hela organisationen när det gäller budgetplanering och ekonomistyrning. Viktiga bitar innefattar även logistik, tjänster och aktiviteter på de olika avdelningarna. Henrik har ansvaret för ekonomiavdelningen och administrationen där man sköter den löpande bokföringen och rapporteringen gentemot ledningen för Strömna Fjäll & Aktivitet AB. Mina är den som är den officiella länken mellan anläggningen i Riksgränsen och ägaren Strömna. Mina och Henrik betonar att Riksgränsen som anläggning är mycket fristående från ledningen i många avseenden och verksamheten utformas till stor del lokalt.

Varje avdelning har, enligt Henrik, ett totalt budgetansvar upp till vad man kallar TB2 nivå. På TB2 nivå räknas enbart kostnader in som de avdelningsansvariga kan styra själva. Ledningen i Riksgränsen har visserligen på grund av Strömmas lednings önskemål börjat arbeta med att hitta en modell för fullständig kostnadsfördelning. Den nya ägaren är intresserad av att ta fram ett så riktigt resultat som möjligt för varje enskild avdelning. Henrik betonar att det dock är svårt att hitta helt korrekta fördelningsnycklar för verksamhetens overheadkostnader. I det formella styrsystemet som används i kommunikation med avdelningscheferna betonas dock fortfarande den traditionella bilden av avdelningarna som intäktsenheter som ska lämna ett visst budgeterat täckningsbidrag. Det är detta täckningsbidrag som avdelningschefen har ansvar för. Man har inget generellt avkastningskrav på avdelningar i förhållande till omsättning utan det skiljer sig från avdelning till avdelning. I Riksgränsen har man som minimum ett nollresultatsansvar på sina

försäljningsavdelningar, vilket innebär att alla avdelningarna åtminstone upp till TB2 nivå måste bära sina egna kostnader. Från exempelvis Sportaktiviteter och Spa förväntar man sig ett nollresultat då dessa har visat sig svåra att få lönsamma. Ansvar för den totala lönsamheten ligger på Mina.

De resultatkrav man sätter upp grundar sig på många års statistik för intäkter och kostnader på respektive avdelning. Marginalerna på de olika avdelningarna skiljer sig mycket. Fastighetsavdelningen är en ren kostnadsenhet. Även Städ är främst en kostnadsenhet, men anläggningen har en metod för att räkna fram ett slags resultat här då man tittar på beläggningsgrad på boendet i förhållande till städkostnaden. Dessutom räknar man in vissa externa intäkter som avdelningen har från städ- och tvättverksamhet. För denna avdelning har avdelningschefen dock bara ett kostnadsansvar.

Riksgränsen har ett kostnadsbaserat internrekvisitionssystem och man använder en modell där man räknar fram en inköpskostnad för den avdelning som har köpt in varan. Man sätter således internpriset så nära verkligt inköpsvärde som möjligt. ”Vi kör det här företaget som ett enda företag där alla strävar mot samma mål, så internhandeln ska inte vara ett sätt att tjäna pengar på andra avdelningar”, säger Henrik. Till följd av att man lägger ut verksamheter på fristående operatörer vill man minska den tidigare internhandeln. Det som tidigare internrekviderades hamnar nu på en extern faktura och är ett dyrare alternativ till att planera sina inköp väl. Det är dock viktigt att det som verkligen internrekvideras också noteras då ett av de viktigaste nyckeltalen inom verksamheten är varumarginalen på olika avdelningar och deras varugrupper, säger Henrik.

#### 6.4.2 Fördelning av beslutsrätten

Alla enskilda avdelningschefer har fullt ansvar för budgetplanering, anställningar av personal, uppföljning och rapportering till ekonomiansvariga Henrik och Mina. Mina menar att det stora ansvar som är delegerat till avdelningscheferna kräver mycket av dem. Att de avdelningsansvariga har ansvar för den personal som de anställer är en viktig faktor för vad mina kallar “det mentala kontraktet”.

Riksgränsen har ett ganska väl utvecklat manualsysteem, i form av handledningsmaterial för hur personal ska agera i vissa situationer. För väldigt mycket av verksamheten har man färdiga arbetsbeskrivningar ett mål inför 2005 är att alla medarbetare ska ha en sådan arbetsbeskrivning.

#### 6.4.3 Metoder för att samordna verksamheten

I Riksgränsen har man operativa veckomöten på tisdagar med avdelningschefer och ledning. Här sker bland annat den ekonomiska rapporteringen och uppföljningen. En gång i månaden har man vad man kallar samarbetsmöten då även de externa operatörerna är med. “Detta är ett forum för alla att ta upp vad de känner för och vad de vill lyfta upp, ...här har vi väldigt högt i tak och tycker väldigt olika saker men när vi väl går ut genom dörren, då har vi en enad bild”, säger Mina. Var sjätte vecka har ledningen för Riksgränsen tillsammans med avdelningscheferna ett möte med verkställande direktör för Strömme Fjäll och Aktivitet AB, Peter Henricsson.

#### 6.4.4 Belöningsystem

Riksgränsen har ingen ekonomisk återkoppling till sina ansvarsområden i form av belöningsystem utan man har ett traditionellt lönesystem. Mina pratar snarare om aktiviteter

som avdelningarna har i form av fester och liknande för sina anställda som en form av belöning. Hon betonar vikten av positiv feedback från både gästkäter och ledning som en form av belöning.

## 6.5 Formellt styrsystem

I Strömmakoncernen betonas allt mer kassaflödet och mål sätts upp för verksamheterna just i kassaflöden, enligt Henrik. Han tror dock inte att detta ganska nya fokus kommer att påverka uppföljningen på operativ nivå i Riksgränsen, utan just förbli ett övergripande koncernmässigt styrinstrument. Henrik betonar vikten av att hålla den ekonomiska kommunikationen med avdelningscheferna på en begriplig nivå, det ska handla om påverkbara kostnader som dras bort från avdelningarnas egna intäkter. Om man inte lyckas hålla den ekonomiska kommunikationen på en begriplig nivå förlorar ekonomistyrningen sin motiverande funktion.

Som nämnts tidigare har man ambitionen att ta fram fullständiga resultat för de olika verksamhetsgrenarna. Detta ligger i linje med Strömmas strategi att lägga ut vissa verksamhetsgrenar på fristående operatörer. Detta tillvägagångssätt blir dock inte så mycket ett styrningsredskap utan snarare ett ledningsinternt instrument för att utvärdera olika verksamheter.

I Riksgränsens verksamhet är bokningssystemet och ekonomisystemet separerade och överföringen där emellan sker mer eller mindre manuellt. Dagligen görs en sammanställning av försäljningen på alla avdelningar i ett excelark som sedan ger ett underlag för bokföringen.

### 6.5.1 Ettårsstyrning

Budgetarbetet börjar i slutet av juni inför nästkommande år. Då används de underlag man har från den säsong som har gått och även från föregående säsonger. Man utvärderar vilka prisjusteringar som måste göras och så försöker man prognostisera sin beläggning. Beläggningsgraden från år till år stämmer väldigt bra överens och dessutom är mycket av beläggningen bokad lång tid i förväg. Detta gör att man får stabila prognoser som underlag för sitt budgetarbete. Statistiken visar även tydligt hur stora intäkter man har på respektive avdelning samt intäkter för olika veckor under säsongerna.

Verkställande direktör för Fjäll och Aktivitet sätter upp budgetmål som sedan kommuniceras ut i organisationen via Mina och Henrik till respektive avdelningschef. Avdelningscheferna får sedan presentera ett budgetförslag som sedan diskuteras och anpassas i samråd med Mina och Henrik. Tidpunkten för denna budgetprocess kan ses som en följd av att man tidigare inte har haft öppet på sommarsäsongen, vilken sträcker sig från juli till september. Vad man nu gör är att man, tillsammans med avdelningscheferna, tittar på hur den traditionella vintersäsongen har gått och försöker utifrån det prognostisera hur den kommande sommarsäsongen kan tänkas gå. I samband med detta gör man en kostnadsbudget för de månader under vilka anläggningen är stängd.

Strömma har påbörjat ett arbete för sin fjällverksamhet med att ta fram ett balanserat styrkort för sina verksamheter. Styrmodellen är dock ännu inte implementerad i verksamheten men i Riksgränsen har man ändå börjat titta på styrkortets olika delar i uppföljningen av sin verksamhet. Styrkortets fyra perspektiv är kund, medarbetare på avdelningschefsnivå, finansiellt och process, vilket innebär anläggningens verksamheter. Henrik tycker att det balanserade styrkortet är positivt då det annars blir lätt att, som han säger, "man sitter och bollar siffrorna fram och tillbaka och glömmer de kvalitativa aspekterna".

Att medarbetarperspektivet enbart sträcker sig till avdelningschefsnivå beror på den höga personalomsättningshastighet som är förenlig med denna typ av säsongsbaserad verksamhet. För varje perspektiv inom styrkortet har varje anläggning i samarbete med ledningen för Strömman arbetat fram specifika kvalitativa och finansiella nyckeltal som uppföljning av styrkortet.<sup>104</sup>

### 6.5.2 Operativ styrning

Mina talar om vikten av att avdelningscheferna lyckas förmedla det ekonomiska tänkandet som är nödvändigt för att få avdelningarna lönsamma, till alla medarbetare på respektive avdelning. Mina vill att budgetmålen och omsättningsmålen skall fungera som en sporre i det dagliga arbetet för alla medarbetare.

#### Nyckeltal

Ett av de viktigaste styrinstrumenten på operativ nivå är ett nyckeltal som Strömman har infört, nämligen omsättning per arbetad timme. Detta nyckeltal har enligt Mina och Henrik, fått god förankring hos avdelningscheferna och fungerar bra som motivationsfaktor och sporre. Detta nyckeltal är till och med specificerat på dagar och gör att avdelningscheferna får en bra bild över när de använder sina resurser mest effektivt. Andra viktiga nyckeltal är varumarginaler, som redan nämnts, samt TB-täckning på aktiviteter. Det sistnämnda är en modell för att kunna följa upp enskilda aktiviteter inom sportverksamheten som har visat sig svår att få några marginaler på. Även inom Grupp och konferens har man ett system för att följa vilket täckningsbidrag som varje enskild aktivitet ger. Intäkter och kostnader är specificerade för varje grupp vilket är till stor hjälp för säljarna på Grupp och konferens.

#### Rapporter

Till veckomötena på tisdagar skriver Henrik ut en rapport som visar hur de olika avdelningarna ligger till rörande antal arbetstimmar i förhållande till budgeterat antal. Här har man också möjlighet att se hur man ligger till i förhållande till budgeten på intäktssidan.

## 6.6 Mindre formaliserad styrning

Mina pratar om att organisationen är väldigt dynamisk, man går från fem helårsanställda till 170 säsongsanställda under verksamhetsåret. Hon beskriver vidare att mentaliteten ”jag gör bara mitt jobb” inte fungerar på en anläggning av Riksgränsens dimension. Alla måste hjälpa till på alla områden för att man ska uppnå den helhet man vill åstadkomma. ”Här ska avdelningscheferna och vi i ledningen visa vägen med att vara väldigt utåtriktade och gå först för att visa att vi inte är rädda för att till exempel plocka skräp”, säger Mina. Det faktum att personalen lever så nära gästerna ställer höga krav på dem som personer. Personalen bor nära gästen, står bredvid dem i baren och åker lift med dem i systemet. De möter helt enkelt gästerna mycket på sin fritid vilket gör arbetsituationen speciell då man i princip ständigt är på jobbet.

### 6.6.1 Ledarskap

En viktig aspekt, enligt Mina, när det gäller ledarskap är kommunikationen av företagets ekonomiska målsättningar. Kan man skapa medvetenhet hos de anställda kring de ekonomiska förutsättningarna ökar också acceptansen för nödvändiga åtgärder som kan påverka personalens situation negativt. En sådan medvetenhet kan också skapa en positiv

<sup>104</sup> Vi fick ta del av denna modell men ombads att inte redogöra för den i detalj.

anda och stolthet som fungerar motiverande i det dagliga arbetet, då den enskildes avdelning gör goda resultat.

Mina betonar att det är viktigt att behålla de officiella kommunikationsvägarna i verksamheten. Från ledningens sida är ett önskemål att personalen på respektive avdelning först och främst ska rapportera till sin avdelningschef om de tycker att det är något som inte fungerar på anläggningen. Sen vill man att avdelningschefen i sin tur tar upp problemet med berörd part.

### 6.6.2 Kultur

”Det är en speciell kultur i Riksgränsen i och med att det är en sådan liten och kompakt anläggning och även by. Alla både arbetar och bor ihop, är kollegor på dagarna och grannar på kvällarna. Det genomsyrar organisationen och företagskulturen”, säger Henrik.

Tidigare var en tradition på anläggningen att personer som arbetat länge inom en avdelning ofta rekryterades som avdelningschefer när den tidigare avdelningschefen slutade. Detta är något som man mer och mer går ifrån idag inom verksamheten. Man tycker att denna idé i allt för stor utsträckning institutionaliserade gamla tankemönster. “Vi frångår detta då det inte alltid varit till godo att personalen sitter kvar i gamla synsätt och inte förstår att se på verksamheten utifrån nya infallsvinklar”, säger Mina.

Både Henrik och Mina tycker att företagskulturen har förändrats i riktning mot en öppnare kommunikation sen Strömma tog över verksamheten. Det tidigare enmansföretaget som ägde Riksgränsen innebar en mer sluten kommunikation med mer ”vattentäta skott” mellan avdelningarna, som Mina uttrycker det.

### 6.6.3 Utbildning

Kompetensutveckling och utbildning är en viktig strategi som Riksgränsen har för att höja servicenivån på anläggningen, men det är också ett led i att behålla nyckelpersoner med speciell kompetens. Dessutom har man helårsanställt vissa nyckelpersoner för att behålla deras kunskap inom verksamheten.

## 6.7 Faktorer som respondenterna upplever påverkar ekonomistyrningens utformning

En faktor som har påverkat ekonomistyrningen i hög grad är den nya ägaren, tycker Mina och Henrik. Med den nya ägaren har det skett relativt stora organisatoriska förändringar och många utav avdelningscheferna har bytts ut. Mycket av den formella ekonomistyrningen har blivit mer professionell då man nu är en del av en stor koncern och tidigare var ett mindre aktiebolag med en stark ägare.

De säger vidare att Strömmas affärsstrategier påverkar ekonomistyrningen mycket. Ett konkret exempel på detta är naturligtvis att operativa enheter läggs ut på entreprenad. Denna strategi gör också att anläggningen vill följa olika avdelningars ekonomiska utveckling mer noggrant. I den formella ekonomistyrningen försöker man nu ta fram så riktiga resultat som möjligt för de olika verksamhetsgrenarna. Mina beskriver att strategin som innebär att lägga ut operativa enheter på entreprenad har gjort att hennes roll har förändrats från att tidigare rört sig mycket kring en jakt på kronor och ören till att idag innebära ett mer övergripande, konceptuellt och strategiskt tänkande.





## 7 SLUTSATSER OCH ANALYS

*Kapitlet är en sammanfattande analys med koppling till den teori som vi tidigare presenterat. Analysen och de slutsatser som vi kommer att dra skiljer sig från det tidigare materialet så tillvida att vi här kommer att låta våra egna värderingar och bedömningar ligga till grund för vad vi lägger fram. Således frångår vi uppsatsens tidigare rent deskriptiva karaktär och hoppas härigenom uppfylla delsyfte två med uppsatsen: nämligen att utvärdera likheter och skillnader i utformningen av ekonomistyrningen i de tre verksamheterna, samt analysera vilka faktorer som påverkar utformningen av den samma. Vi kommer att försöka göra så genom att väva samman de två delfrågorna och göra en beskrivning utifrån den modell som vi presenterade i vårt teorikapitel.*

### 7.1 Situationsberoendet

De strukturella imperativen för de tre anläggningarna är som vi nämnt tidigare i princip identiska, vilket teoretiskt skulle leda till att utformningen av ekonomistyrningen vid de tre anläggningarna skulle påminna om varandra till stor del. Vi kan konstatera att anläggningarnas ekonomistyrning har många likheter, men också stora skillnader som vi återkommer till. Situationsberoendet kan förmodligen förklara många av de likheter som existerar mellan anläggningarna såsom t ex rörande val av organisationsform. Strukturen på anläggningarna kan genomgående karaktäriseras som divisionaliserad med delvis funktionella staber. Alla tre anläggningarna arbetar med vad som liknar intäktsenheter från vilka man förväntar sig ett täckningsbidrag. Intäktsenheterna benämns som kostnadsställen till vilka overheadkostnaderna inte fördelas fullständigt. Ett ytterligare gemensamt drag hos anläggningarna är att man vill tona ner betydelsen av att mäta resultat på enskilda avdelningar och talar om anläggningen som en helhet. Symptomatiskt för detta är det faktum att ingen större vikt har lagts på att finna fullständiga fördelningsnycklar för gemensamma kostnader. Anläggningarna har heller inga speciellt utvecklade system för internhandel eller någon form av belöning kopplad till ekonomisk prestation på de olika avdelningarna.

Verksamhetens **storlek** spelar förmodligen en viktig roll här. Verksamheterna är fortfarande tillräckligt små för att de driftsansvariga skall kunna behålla en övergripande kontroll över verksamheterna samtidigt som deras diversifierade natur leder till en önskan om specialisering och divisionalisering. Verksamheternas diversifierade art ställer stora krav på löpande samordning. Under nuvarande form och storlek går detta att kontrollera löpande med mer eller mindre officiell kommunikation. Om den totala verksamheten skulle växa i storlek är det troligt att de enskilda avdelningarna i takt med minskad översyn skulle ställa större krav på självständighet och möjlighet till enskild prestationsutvärdering. Vi kan se att viljan att se på anläggningen som en helhet resultatmässigt avtar med verksamhetens storlek både omsättningsmässigt och i antal anställda. I Abisko har man det minst utvecklade systemet för att mäta resultat per avdelning och i Riksgränsen är ambitionen att göra det så fullständigt som möjligt.

Här kommer vi således in på verksamheternas **produkt** som till stora delar är den samma även om man vänder sig till olika kundsegment. Den verksamhet man bedriver får stor betydelse vid val av organisatorisk struktur. Ju fler och ju mer skilda affärsområdena är, desto mer motiverat är det att låta dem var och en utgöra särskilda resultatenheter. Fjällanläggningens affärsområden har stor spridning, men ingår trots allt i köpet av en och samma servicetjänst, vilket gör problematiken extra delikat.

Eftersom **teknologin** är den samma till stor del för anläggningarna och ett serviceföretag alltid kommer att ha problem med att standardisera sina tjänster förblir de personalintensiva. Mycket av anläggningarnas formella styrning inriktar sig på att kontrollera kostnader och då handlar det mycket om just personalkostnader.

En **omvärldsfaktor** som rent konkret spelar roll för ekonomistyrningens utformning är som flera av anläggningens representanter nämner naturen och miljön som sådan. Möjligheten att få vistas på orten och i dess omgivningar fungerar motiverande. Detta är nog en viktig förklaring till den totala avsaknaden av bonus- och provisionssystem. *”...så det är ju en bonus bara att få vara här, och det är klart att man som arbetsgivare utnyttjar det. Jag skulle ju säkert delvis kunna driva den här anläggningen bara med praktikanter, men det finns ju en etisk gräns”*, som Putte sa.

En ytterligare likhet mellan anläggningarna är den bild vi upplever att de hade av vad som är ekonomistyrning. För de flesta av de tillfrågade var budgetprocessen synonym med ekonomistyrning. Anläggningarnas traditionella budgetarbete verkade vara djupt rotad i anläggningarnas tradition om hur man skall styra sin verksamhet. *”I en förening med så lång historia som SJS har, så finns det naturligtvis en lång rad förutfattade meningar om hur saker och ting skall skötas. Dessa traditioner och kulturella beteenden sitter djupt rotade i föreningen och påverkar naturligtvis utformningen av ekonomistyrningen”*, enligt Jan Erik. Det moderna och populära talet om budgetlös styrning har ännu inte nått dessa organisationer. Även om anläggningarnas budgetarbete verkade skötas relativt rutinartat tycktes det involvera många individer och utgöra ett viktigt instrument för kommunikation av mål och ekonomiska förutsättningar. Dessa likheter till trots fann vi också att budgetens genomförande och vikten av att följa och möta den skilde sig åt mellan anläggningarna. I Abisko tonade man bestämt ner betydelsen av att följa den utformade budgeten till förmån för det totala resultatet. *”resultatet är viktigt, att jag levererar det som jag har lovat. Hur jag gör det är av mindre betydelse. Vid vissa tillfällen krävs det att jag bollar om på kontona...Huvudsaken är att resultatet i slutändan blir vad vi hade prognostiserat”*, som Putte uttryckte det. I Björkliden ville man gärna följa de framförhandlade budgetvillkoren men tvingades på grund av den ekonomiska situationen ändå kontrollera och toppstyra sina avdelningschefer. I Riksgränsen kan man säga att devisen lagd budget ligger råder i störst utsträckning.

För att förklara de relativt stora skillnader som faktiskt råder mellan anläggningarna i hur man har utformat sin ekonomistyrning vill vi ta hjälp av modellens övriga dimensioner. Om flera likheter i ekonomistyrningen kan förklaras av situationsberoendet, så kan skillnaderna till stor del förklaras med hjälp av strategier och ledningens val.

## 7.2 Strategi

Vi har valt att beskriva en organisation som ett socialt system som är medvetet konstruerat för att förverkliga vissa bestämda **mål**. När vi jämför målsättningarna för dessa tre verksamheter framkommer naturligtvis en rad skillnader. Detta kan till stor del också förklaras av de olika associationsformerna under vilka anläggningarna drivs. I fallet med Abisko kan det kännas symptomatiskt att anläggningen inte har en lokal ”affärsidé”, då man ingår som en beståndsdel i den större ideella föreningens målförverkligande. I Abisko handlar det mycket om att operationalisera en övergripande tanke och vision medan Riksgränsen i andra ändan har en klart definierad lokal affärsidé. Affärsidén är rent kommersiell och ingår i koncernens övergripande finansiella strategi. Det blir dock aningen knepigare att beskriva målsättningen för verksamheten i Björkliden. Anläggningens representanter beskriver själva att de inte

riktigt vet vad ägarorganisationen vill åstadkomma med sitt ägande. Denna vaghet gör det naturligtvis svårt att utvärdera organisationens effektivitet vilket vi återkommer till nedan.

Vi finner också skillnader i vad man betonar som *kritiska framgångsfaktorer*. Då Abisko nästan helt talar om personalen och servicenivån fokuserar Riksgränsen mer på traditionella marknadsföringsaspekter som platsen, promotion och produkt. Björkliden hamnar återigen lite mitt i mellan och betonar blandningen av produkten och servicenivån. Dessa aspekter har också stor inverkan på skillnader i utformningen av ekonomistyrningen vid de tre anläggningarna.

I Abisko ligger stort fokus på symboliskt och värdebaserat ledarskap. Ledningen i Abisko har stark förankring i organisationen och arbetar med att påverka tolkningen av organisationens syfte och att skapa värdegemenskap och legitimitet kring dess verksamhet. Deras mest kritiska framgångsfaktor är personalen och det är här man fokuserar sin styrning. Kultur är ett viktigt ord i beskrivningen av Abiskos styrning. Med en extremt verksamhetsnära styrning och utbildning försöker man forma en kulturgemenskap hos anläggningens anställda. Vi tycker att STF:s övergripande syfte genomsyrar den operativa verksamheten i Abisko. Ett syfte med att tillsätta den nya ledningen i Abisko var att få ordning på ekonomin på anläggningen och som ett resultat av detta har man plattat ut anläggningens organisationsstruktur, men samtidigt samlat mycket av inflytandet över verksamhetens utformning hos den nya ledningen.

I Björkliden betonar man också servicenivåns betydelse för framgång, men styrningen kan ändå inte karaktäriseras som kulturell i samma utsträckning som i Abisko. En viktig faktor som spelar stor roll här är verksamhetens struktur som är betydligt mer utspridd i Björkliden än i Abisko. Det operativa ansvaret är utspritt på en större mängd avdelningschefer och Björklidens ledning är mindre synlig för personalen. Det är också tydligt att det inte finns någon tydlig idé om vad man vill åstadkomma på en aggregerad nivå som genomsyrar verksamheten. I Björkliden kan vi se en förskjutning åt finansiell styrning och uppföljning av verksamheten.

Riksgränsens ekonomistyrning är den som mest fokuserar på formell och finansiell styrning. Personalen betonas förvånande nog inte alls som en kritisk framgångsfaktor och i ledarskapet handlar det mycket om att kommunicera ekonomiska målsättningar och officiella kommunikationsvägar. Riksgränsens representanter talar också om vikten av viss värdegemenskap och synen på anläggningen som en helhet, men det är tydligt att fokus ligger på en kommersiell och finansiell nivå. Här har man kommit längst i utvecklingen av formell ekonomistyrning i form av balanserade styrkort, fokus på kassaflöden och operativ användning av nyckeltal. Ägaren har också en kommersiell strategi som är tydlig och tar sig bland annat uttryck i att man lägger ut verksamhetsområden på entreprenad.

Dessa resultat är naturligtvis inte förvånande då de tre organisationsformerna har väldigt olika förutsättningar. Abisko har ett ideellt syfte och behöver inte vara lönsamt, Björkliden ingår i en ekonomiskförening som visserligen kräver avkastning, men vinstmaximering har det aldrig varit frågan om och Riksgränsen har ett rent kommersiellt och vinstmaximerande syfte. Mål och syften med verksamheten tar sig uttryck såväl i associationsform som hur man väljer att utforma sin ekonomistyrning.

### 7.3 Ledningens val

Vi har redan talat om *associationsformens* betydelse för målformulering och dess inverkan på ekonomistyrningen. Detta är en faktor som alla representanterna för de två föreningarna själva nämner i sina beskrivningar av vilka faktorer de anser påverka utformningen av ekonomistyrningen.

Under rubriken ledningens val vill vi i övrigt främst betona faktorerna erfarenhet och tradition. Till begreppet *erfarenhet* räknar vi också in formell ekonomisk utbildning och här kan vi se ett tydligt samband mellan de respondenterna som har en mer traditionell ekonomisk utbildning och de som inte har det. Respondenterna med lägre formell ekonomisk utbildning betonar i mindre utsträckning den ekonomiska informationen som bakgrund för deras beslutsfattande som kan karaktäriseras som mer intuitivt. De beslutsfattare med mer ekonomisk bakgrund beskriver sitt beslutsfattande som baserat på ekonomisk analys. Detta får också inverkan på utformningen av ekonomistyrningen rent konkret då det i stor utsträckning är de ansvariga på varje anläggning som kan välja hur man vill utforma sin ekonomistyrning. Det tycks också vara så att de anläggningar där ledningen beskriver att de ägnar en stor del av arbetstiden åt löpande verksamhet eller arbetsledning använder ekonomisystem och formell ekonomistyrning som hjälpmedel i lägst utsträckning.

En ytterligare faktor här är också *tradition*. Vi upplever att vissa förändringar till trots så har ekonomistyrningen vid anläggningarna starka traditioner. De förändringar som sker gör det i stor utsträckning till följd av att någon extern kraft kommer in med ett förändringsinitiativ, antingen i form av en ny ledning eller en ny ägare.

Eftersom våra undersökta verksamheter alla är relativt små till sitt omfång får ledningens *personlighet* en avgörande roll för vilka ben av ekonomistyrningen som man betonar. *"Avgörande var vår personlighet, att vi skulle bli ett värdpar. Ambitionen var att det skall bli mjukare här på Abiskos turiststation, att vi skall synas mer bland personalen, vara med i driften och gästerna skall veta vilka vi är. Vi anställdes inte för vår ekonomiska kompetens."* Som Nicki uttryckte det angående ledningens val av platschefer.

En sista men troligtvis mycket viktig påverkansfaktor när det gäller hur en verksamhet utvecklar sin ekonomistyrning som vi tydligt kunde notera var verksamheternas ekonomiska förutsättningar. Såväl strategiskt arbete som utformning och förändring av ekonomistyrningen i verksamheterna är resurskrävande. Det krävs såväl tid som pengar att förändra och utvärdera sin ekonomistyrning, vilket gör att verksamheter som har det ekonomiskt bekymmersamt inte väljer att satsa sina resurser på denna typ av arbete. Det kan dock tyckas paradoxalt när det är verksamheter med lägre lönsamhet och större ineffektivitet som skulle behöva se över sin ekonomistyrning som mest. Det blir således dyrt att vara fattig. Det är den mest lönsamma verksamheten av de tre nämligen Riksgränsen som också satsar mest tid och resurser på strategiskt arbete och som har den mest avancerade ekonomistyrningen. Alltså; lönsamhet och finansiella resurser kommer alltid att vara en avgörande faktor som påverkar utformningen av organisationernas ekonomistyrning. *"Som den ekonomiska situationen ser ut just nu är det svårt att lyfta upp blicken och titta på strategiska saker, för egen del finns det inte tid för det, mycket blir kortsiktigt... precis som när man i sin privatekonomi inte har några pengar blir allt fokus just på pengar"* berättar Jan Erik. Den finansiella situationen i Riksgränsen tillåter en mer utvecklad ekonomistyrning och Henrik säger att deras balanserade styrkort är positivt för verksamheten då det annars blir lätt att, som han säger, *"man sitter och bollar siffrorna fram och tillbaka och glömmer de kvalitativa aspekterna"*.



Sammanfattningsvis kan vi konstatera att i detta specifika fall med de verksamheter vi har undersökt anser vi att modellen vi har använt fungerar bra som analysredskap för såväl skillnader och likheter i ekonomistyrningen, som för att analysera vilka faktorer som påverkar utformningen av ekonomistyrningen. Vi har anledning att tro att denna modell kan fungera för att förklara liknande faktorer på ett brett spektrum av associationsformer och verksamheter.

## 7.4 Effektivitet

Modellens sista element är vad vi har kallat *effektivitet* eller *måluppfyllelse*. Vi anser oss inte ha tillräckligt mycket kunskap om dessa verksamheter för att väl kunna uttala oss rörande denna aspekt. Utgångspunkten för denna uppsats är att ägaren av en organisation eller ett företag, om det så är aktieägare eller medlemmarna i en förening, har vissa mål och syften med den lokala verksamheten. Som vi har nämnt tidigare så kan effektiviteten enbart bedömas utifrån just dessa mål och syften. På ett ytligt plan skulle vi kunna hävda att alla verksamheterna är relativt effektiva. I Abisko erbjuder man ett billigt boende, bra kurser och utbildning och en öppenhet och tillgänglighet för alla. Björkliden erbjuder ett billigt fjällsemesteralternativ för sin ägarförenings medlemmar och dessutom har man under många år genererat finansiella medel till föreningens övriga verksamhet. Riksgränsen lyckas genom att möta sitt kundsegments behov, vara en lönsam anläggning som genererar kassaflöden till sin ägare. Men detta är inte ett tillfredsställande svar på huruvida anläggningarna är effektiva, då man till slut kommer in på frågan om produktivitet. Det handlar ju inte bara om att göra rätt saker utan om att också göra saker rätt. Det finns mycket som talar för att anläggningarna skulle kunna bli än effektivare med ökad produktivitet.

## 7.5 Vidare studier

En fråga som har väckts under arbetets gång och som har varit svår att finna något skrivet om, har varit ekonomi- och verksamhetsstyrning i alternativa associationsformer. Som förslag till fortsatt forskning skulle det vara av intresse att se på hur verksamhets- och ekonomistyrningsteori kan användas för ökad effektivitet i olika föreningsformer. Mycket av dagens teori är inriktad på verksamheter med lönsamhet som målsättning, men hur ser man till att andra målsättningar kan uppfyllas under resursbesparande former. På grund av okunskap tror vi att missanvändningen av resurser är ett stort problem i många medlemsägda organisationer och här skulle en anpassning och breddning av ekonomistyrningens teorier och kunskaper kunna vara till stor nytta.

## REFERENSLISTA

### Böcker

Anthony, Robert N. and Vijau Govindarajan. *Management Control System* (10:e upplagan). Boston: Irwin/McGraw Hill, 2001.

Bain, Caroline and Craeme Cornwallis. *Lonely Planet: Sweden* (2:a upplagan). Melbourne: Lonely Planet Publications, 2003.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. (4:e upplagan). Oxford: Blackwell Publishers Inc, 2002.

Holme, Idar M. och Bernt K. Solvang. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur, 1997.

Johansson, Svante. *Associationsrätten – En introduktion*. Stockholm: Norstedts juridik, 1999.

Lipsky, Michael. *Street- Level Bureaucracies: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation, 1980.

Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmateria*. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations* (7:e upplagan). Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.

Patel, Rune och Bo Davidson. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, 1991.

Samuelson, Lars A. *Controller Handboken* (7:e upplagan). Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier (VI):Industrilitteratur, 2001.

Selznick, Philip. *Modern organisationsteori*. Stockholm: Prisma 1968.

Silverman, David. *The Theory of Organisations: A Sociological Framework*. London: Heinemann, 1970.

Sparby, Cenneth. ”Fjällstationernas fader”. *Svenska Turistföreningens Årsbok 2002: Bygga och bo*. Stockholm: STF:s Bokförlag, 2002.

Thompson, James D. *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma, 1988.

Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur, 1997.

Weber, Max. *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder – del 1* (3:e upplagan). Lund: Argos, 1983.

### Avhandling

Bergström, I. och Lumsden, M. *Ekonomisystem i mindre företag*. Göteborg: Tekniska fakulteten vid Högskolan i Luleå och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, en akademisk avhandling för ekonomie doktorsexamen, 1993.

## Artiklar

Barney, Jay B. "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, 11 (1986).

Chenhall, R.H. and K. Langfield-Smith. "The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach". *Accounting, Organizations and Society*, 23 (1998).

Cullen, John B., Kenneth S. Anderson and Douglas D Baker. "Blais Theory of Structural Differentiation Revisited: A Theory of Structural Change or Scale?". *Academy of Management Journal*, 29 (1986).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, 74 (1996).

Miller, C. Chet, William H. Glick, Yau-De Wang and George P. Huber. "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing". *The Academy of Management Journal*, 34 (1991).

Redaktion. "Turister värda miljoner. *Veckans Affärer*. 2004-05-03.

Roos, Ragnar. "Fjällguld: Preparerat för turistboom". *Veckans Affärer*. 2004-02-23.

## Protokoll och utbildningsmaterial

Abisko Turiststation: Utbildningsmaterial, 2004.

Svenska Järnvägmännens Semesterhemförening: Protokoll från extra föreningsstämma, 2004-01-31.

Svenska Turistföreningen: Protokoll vid Årsmöte, 2004.

Svenska Turistföreningen: Årsberättelse, 2001.

## Internet

Björkliden Fjällby. Tillgänglig: <http://www.bjorkliden.com>

Nationalencyklopedin. Tillgänglig:

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=160190&i\\_word=ekonomi](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=160190&i_word=ekonomi)

Riksgränsen. Tillgänglig: <http://www.svt.se/falun/packatarkiv/program/801/3mal.htm>

Riksgränsen. Tillgänglig: <http://www.riksgransen.nu>

Strömma Turism & Sjöfart. Tillgänglig: <http://www.stromma.se/bolagsbeskrivning>

Svenska Järnvägmännens Semesterhemsförening. Tillgänglig: <http://www.sjs-hotellen.com>

Svenska Turistföreningen. Tillgänglig: <http://www.svenskaturistforeningen.se/st.asp>

## Föreläsningmaterial

Johan Åkesson, Föreläsningmaterial, citerat och översatt: Robert N. Anthony and Vijau Govindarajan, *Management Control System*.

## Intervjuer

Eby, Putte, Platschef vid Abisko Turiststation, 2004-04-22.

Eby, Nicki, Platschef vid Abisko Turiststation, 2004-04-23.

Mårtensson, Stefan, Sportchef och Säkerhetsansvarig vid Abisko Turiststation, 2004-04-23.

Wallberg Rita, Platschef vid Björkliden Fjällby, 2004-04-29.

Erlandsson, Jan Erik, Personal och Ekonomiansvarig vid Björkliden Fjällby, 2004-04-27.

Josefsson, Andreas, Marknadsansvarig vid Björkliden Fjällby, 2004-04-26.

Dahl, Mina, Platschef i Riksgränsen, 2004-05-06.

Nylund, Henrik, Ekonomiansvarig i Riksgränsen, 2004-05-06.



## Bilaga 1: Intervjumall

<p><b>1. Introduktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uppsatsens syfte</li><li>- Ekonomistyrning</li><li>- Respondentens funktion</li></ul>
<p><b>2. Beskrivning av verksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ägare</li><li>- Kapacitet</li><li>- Anställda</li><li>- Säsonger</li><li>- Affärsidé</li><li>- Kritiska framgångsfaktorer</li><li>- Mål/Syfte</li></ul>
<p><b>3. Val av organisationsform</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verksamhetsområden</li><li>- Struktur</li><li>- Fördelning av beslutsrätten</li><li>- Metoder för samverkan</li><li>- Belöningssystem</li></ul>
<p><b>4. Formellt styrsystem<sup>105</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ettårsstyrning     └─┬─&gt; Budget, Kalkyler, Prognoser.</li><li>- Operativ Styrning     └─┬─&gt; Nyckeltal, Rapporter, Balanserat styrkort.</li></ul>
<p><b>5. Mindre formaliserad styrning</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Företagskultur</li><li>- Ledarskap</li><li>- Utbildning</li></ul>
<p><b>6. Påverkansfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Faktorer som påverkar utformningen av ek.styrn.</li></ul>

<sup>105</sup> Varför/Varför inte? Koppling till ansvar? Hur viktigt? Betydelse? Uppföljning?

