



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

En studie av hur användningen och förutsättningarna för målstyrning  
på hotell påverkas i tider av kris

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 2020

Författare: Erik Florander & Ellen Wallskog

Handledare: Mikael Cäker

## Förord

Vi vill börja med att säga att detta har varit en väldigt intressant studie att genomföra då det är ett aktuellt ämne och i en bransch vi inte tidigare har någon större inblick i.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Mikael Cäker för värdefullt och gott samarbete under uppsatsens gång. Vi vill även tacka våra respondenter för tiden ni gav oss och er behjälpsamhet i dessa svåra tider. Ni gav oss ovärderlig kunskap om branschen och utförliga svar på våra frågor vilket lade grunden till och möjliggjorde denna studie.

Sist men inte minst vill vi önska de hotell som vi intervjuat ett stort lycka till i sitt fortsatta arbete med att styra företagen mot ljusare tider!

*Göteborg, 10 januari 2021*



---

Erik Florander



---

Ellen Wallskog

## Sammanfattning

### Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, höstterminen 2020

**Författare:** Erik Florander och Ellen Wallskog

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel:** En studie av hur användningen och förutsättningarna för målstyrning på hotell påverkas i tider av kris

**Problemdiskussion:** Den pågående pandemin drabbar idag de flesta företagen och inte minst hotell där omsättningen minskat drastiskt. När efterfrågan minskar och målen inte längre är nåbara eller relevanta, försvåras måluppfyllelsen och förutsättningarna för målstyrning. Detta skapar en konflikt i styrformen när omvärldsfaktorer i form av restriktioner begränsar handlingsfriheten och kreativiteten att uppnå mål.

**Syfte:** Att beskriva hur utformningen och användningen av målstyrning, med fokus på uppsatta mål och nyckeltal i hotellbranschen, förändras i tider av kris i samspel med begränsande omvärldsfaktorer.

**Metod:** Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie där empiri insamlats genom fysiska intervjuer med personer i ledande positioner på hotellföretagen Radisson Blu Scandinavia Hotel, Elite Hotel Göteborg, Hotel Royal samt Avalon. En telefonintervju har även genomförts med ordförande för branschorganisationen Visita Väst. Den teoretiska referensramen bygger på litteratur i form av vetenskapliga artiklar och böcker.

**Analys och slutsats:** Att samtliga hotell mer eller mindre har behövt ändra och anpassa sina uppsatta mål och nyckeltal visar på externa faktorer påverkan och vikten av omformuleringar för att hålla målen relevanta. Detta har tillsammans med etiska aspekter påverkat målstyrningens kreativa sida. Det finns dessutom ett mönster i att större hotells målsättning skiftat från ett omsättningsfokus till att kvalitets- och effektivitetsmål tagit större plats i tider av kris. Restriktioner har medfört en känsla av bakbundhet och påverkat förutsättningarna för att upprätthålla målstyrning som styrform. Slutligen baseras målformulering genom prognoser av framtiden vilket försvårats av krisens effekter och äventyrar målstyrningen som helhet.

**Förslag till vidare forskning:** Denna studie har visat tendenser på att formella styrmedel såsom budget tappar i relevans i kristider vilket innebär att vidare forskning kan göras på hur dessa styrmedel hanteras när externa faktorer påverkar organisationen. Det finns idag en aktiv debatt och forskning kring hur effektivt budget som styrmedel är och denna studies aspekt kan ligga till grund till vidare forskning i ämnet.

**Nyckelord:** Hotell, målstyrning, kris, pandemi, kreativitet, nyckeltal, omvärldsförändringar, restriktioner

## Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemdiskussion .....	6
1.2 Problemformuleringar .....	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Bidrag till forskning .....	8
<b>2. Metod</b> .....	<b>9</b>
2.1 Val av metod.....	9
2.2 Val av företag och område.....	9
2.3 Val av respondenter .....	10
2.4 Byggande av referensram .....	11
2.5 Genomförande av datainsamling.....	11
2.5.1 Förberedelser för empiriinsamling.....	11
2.5.2 Insamling av empiriska data .....	12
2.6 Studiens tillförlitlighet.....	12
2.6.1 Metodkritik .....	12
2.6.2 Teorikritik .....	13
2.6.3 Empirikritik.....	14
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>15</b>
3.1 Målstyrning .....	15
3.2 Omvärldsfaktorer .....	17
3.3 Styrning i kris .....	17
3.4 Tidigare forskning.....	19
<b>4. Empiri</b> .....	<b>21</b>
4.1 Hotellbranschen.....	21
4.2 Radisson Blu Scandinavia Hotel, Göteborg .....	23
4.3 Elite Hotels Göteborg .....	24
4.4 Hotel Royal .....	26
4.5 Avalon .....	27
<b>5. Analys</b> .....	<b>29</b>
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>33</b>
6.1 Användning och utformning av målstyrning.....	33
6.2 Omvärldsfaktorerers inverkan på förutsättningar för målstyrning .....	33
<b>Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>34</b>
<b>Referenslista</b> .....	<b>35</b>
<b>Bilaga 1</b> .....	<b>38</b>
<b>Bilaga 2</b> .....	<b>40</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel kommer författarna att redogöra för studiens problemområde som mynnar ut i problemformuleringar. Vidare ska avsnittet behandla syftet med studien och dess bidrag till forskningen.*

---

## 1.1 Problemdiskussion

Vårt globala samhälle hanterar idag en ovanlig typ av kris, en pandemi. De allra flesta aktörerna i samhället har mer eller mindre, drabbats av den ekonomiska nedgången och företagen har behövt ställa om för att överleva. En bransch som i synnerhet drabbats är hotellbranschen som är beroende av människor och inte kan lagra sina tjänster. Enligt branschorganisationen Visita (2020) har branschen under de senaste fem åren uppmätt rekordnivåer och visat på en stark tillväxt men under det aktuella året har det rasat till en ny lägsta nivå.

Hotell består utav en segmenteringsmix av logi, konferenser/möten samt mat och dryck. Alla dessa segment har påverkats av den rådande pandemin i form av restriktioner och har haft svårt att uppnå sina mål. En kritisk faktor till hotellföretagens uppsatta mål är både nationell och global rörelse av människor. Under året har nationella restriktioner under perioder hindrat resor längre än två timmar från hemorten samtidigt som andra länder stängt sina gränser (Folkhälsomyndigheten, 2020). De allra flesta företag har dessutom ställt om från fysiska träffar till enbart digitala möten. Sammantaget har detta inneburit att hotellen gått miste om både turister, inhemska resande samt affärsgäster. Detta går också i linje med Visitas branschrapport (2020) som summerat att hotellbranschen i Sverige tappat en betydande del och exempelvis Göteborg har tappat hela 76 procent av sina intäkter mellan mars och november jämfört med samma period i fjol.

Av branschens rekordnivåer av tillväxt under de senaste åren (Visita, 2020), går det att anta att målen inför 2020 hade samma, om inte högre, förväntningar. Målstyrning definieras som en motiverande styrform där uppnådda mål avgör hur framgångsrik man är och det är vanligt att dela upp organisationen i avskiljbara resultatenheter med egna mål. Målen ska vara utmanade men uppnåeliga och ge utrymme för kreativitet. Dessutom får målen inte få vara för högt satta då det kan medföra negativa attityder och sänka motivationen hos de anställda (Merchant & Van der Stede, 2017). Detta gör det problematiskt när företagens externa miljö

påverkas drastiskt av oförutsägbara händelser som i sin tur påverkar och potentiellt ändrar målen och möjligheten att uppnå dessa.

Runt 800 svenska hotell rapporterar dagligen in branschspecifika nyckeltal och information till databasen Benchmarking Alliance, som sedan studeras och jämförs mellan konkurrenter inom olika tidsintervaller. Detta för att på ett objektivt sätt säkerställa att man inte tappar marknadsandelar och sätter realistiska mål därefter. (Benchmarking Alliance, 2020) Hotellen består av hierarkiska nivåer med olika enheter som alla har egna mål och resultatansvar. Dessa är en nedbrytning av organisationens mål och enheternas måluppfyllelse blir en centralt bidragande faktor. Med anledning till att nyckeltal och målsättning utgör en stor del av hotellens styrning och utformning, är det enkelt att koppla ihop branschen med Merchant & Van der Stede (2017) teoretiska beskrivning av målstyrning.

Merchant & Van der Stede (2017) beskriver att om företagen påverkas av omvärldsfaktorer under kristider, kan dessa krocka med målstyrningen och leda till konflikter. Hotell påverkas idag av ett antal branschspecifika restriktioner för att bromsa pandemins smittspridning. De ska bland annat begränsa antalet gäster som befinner sig i en och samma lokal, arbeta med förbättrad möjlighet till hygien samt hitta lösningar för att minska risk för trängsel. (Folkhälsomyndigheten, 2020) Omvärldsfaktorer som i detta fall restriktioner, kan därför anses begränsa handlingsfriheten för hotellen och vara en faktor till att en del mål inte är nåbara. När framtiden är oviss blir det även svårt att formulera mål vilket gör målstyrningen problematisk (Alexius, 2017). I kristider behövs dock en kontrollerad styrningsform för att överleva krisen och se till att alla medarbetare arbetar åt rätt håll, vilket gör målstyrningens roll viktig i svåra tider (Merchant & Van der Stede, 2017).

Den aktuella situationen med en pågående pandemi skapar ett unikt tillfälle att inhämta erfarenheter kring hur hotellorganisationers styrning påverkas när viktiga exogena variabler starkt förändras samtidigt. Detta blir den fundamentala grunden i studien med fokus på hur målstyrning inom hotellbranschen, används och påverkas under en kris.

## 1.2 Problemformuleringar

- Hur påverkas användningen och utformningen av målstyrning i en rådande krissituation?
- Vad har omvärldsfaktorer såsom restriktioner haft för inverkan på förutsättningarna till målstyrning?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur utformningen och användningen av målstyrning, med fokus på uppsatta mål och nyckeltal inom hotellbranschen, förändras i tider av kris i samspel med begränsande omvärldsfaktorer.

## 1.4 Bidrag till forskning

Uppsatsens målsättning är att sammanställa information om hur företag i hotellbranschen agerat under rådande kris, och hur målstyrning som styrform har utmanats av olika omvärldsfaktorer. Detta kan ligga till grund för hur hotellföretag agerar nästa gång en kris uppstår men dessutom utgöra ett kunskapsbidrag till företag med liknande, tydlig målstyrning i hur man kan agera och hur målstyrningen påverkas av en kris.



## 2. Metod

*I följande kapitel beskrivs hur uppbyggandet av den teoretiska referensramen samt framtagandet av empiriska data till studien gått till samt hur olika val har gjorts. Avslutningsvis kommer en diskussion föras om studiens tillförlitlighet.*

---

### 2.1 Val av metod

Studien bygger på en kvalitativ fallstudie på hotellbranschen, genom semistrukturerade intervjuer samt en omfattande insamling av litteratur för den teoretiska referensramen. Kvalitativa metoder är mer inriktade på ord än siffror (Bryman & Bell, 2013) där “mjuk” data används genom att analysera intervjuer av kvalitativ karaktär (Patel & Davidson, 2019).

Enligt Bryman & Bell (2013) definieras en fallstudie som en detaljerad och ingående studie av ett enda fall. Det vill säga att man studerar exempelvis en enda organisation, plats, speciell person eller en specifik händelse. I denna uppsats kommer hotellbranschen att studeras baserat på fyra olika intervjuer. Därifrån dras sedan slutsatser om vad som är gemensamt för de studerade företagen och vad som är unikt i de enskilda fallen, då vi i ett jämförande syfte studerar företag av olika storlekar och ägarstrukturer.

### 2.2 Val av företag och område

Uppsatsens val av bransch grundar sig i en observation av rapporter där det framgånit att hotellbranschen var den hårdast drabbade branschen, sett till varsel och omsättningstapp, under den rådande pandemin. Detta gjorde förutsättningarna intressanta och uppsatsens val av bransch landade i just hotellbranschen. Det är berikande att få en praktisk inblick i hur företag i branschen ställt om och aktivt arbetar för att överleva pandemins konsekvenser.

Hotellföretagen valdes med bakgrund till dess strukturella nivå gällande ägarstruktur och tillgänglighet. I en rådande pandemi var det endast ett begränsat antal företag som hade tid och möjlighet att ställa upp på en intervju. För att uppnå uppsatsens syfte och besvara dess problemformuleringar studeras fyra hotell som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 1: Sammanställning av valda företag och dess ägarstruktur, fastighet, storlek, kapacitet och restaurang

Företag	Ägarstruktur	Fastighet	Storlek	Konferens (kapacitet)	Restaurang
Elite Hotels Göteborg	Privatägt	Hyr	453 rum <sup>1</sup>	Ja, 1182 personer <sup>2</sup>	Ja
Radisson Blu Scandinavia	Franchise	Äger	355 rum	Ja, 1000 personer	Ja
Hotel Royal	Familjeägt	Äger	76 rum	Nej	Nej
Avalon	Privatägd med oberoende franchise	Hyr	101 rum	Ja, 40 personer	Ja

Uppsatsens studieområde valdes efter att branschen som skulle ligga till grund för arbetet hade fastställts. Eftersom branschen har tydliga inslag av målstyrning blev det ett naturligt val att fokusera på den styrformen. Det som gör det intressant att studera är hur användningen och utformningen av denna styrform har påverkats av omvärldsfaktorer.

### 2.3 Val av respondenter

För att komplettera vår datainsamling genomfördes fyra intervjuer med personer i ledande positioner från de valda hotellen samt en intervju med en representant från branschorganisationen Visita, för att få en djupare inblick i hur branschen påverkas av kriser. Respondenterna kontaktades främst via mejl men då mejladresser saknades kontaktades även ett fåtal genom LinkedIn.

Tabell 2: Sammanställning av respondenter och dess position samt form och tid för intervju

Studieobjekt	Respondent	Position	Typ av intervju	Datum
Elite Hotels Göteborg	Camilla Nyman	Regionchef	Fysisk intervju	7 december 2020
Radisson Blu Scandinavia Hotel	Jessica Rivle	Hotelldirektör	Fysisk intervju	27 november 2020
Hotell Royal	Markus Oddestad	VD och delägare	Fysisk intervju	9 december 2020
Avalon	Torbjörn L Johansson	Ägare	Fysisk intervju	9 december 2020
Branschorganisation Visita	Eva Dunér	Ordförande Visita Väst	Telefonintervju	18 december 2020

<sup>1</sup> Ackumulerad siffra

<sup>2</sup> Ackumulerad siffra

## 2.4 Byggande av referensram

Uppsatsens arbetsgång vad gäller insamling av teori har skett i enlighet med Patel och Davidson sexstegsmodell (2019). Författarna beskriver modellen som ett typiskt tillvägagångssätt vid litteratursökning. Primärt gjordes förberedelser (1) där potentiella syften och problemformuleringar diskuterades för att finna relevanta aspekter och begrepp. Vidare initierades en översiktlig litteratursökning som en introduktion till det valda ämnet (2). Väsentliga sökverktyg valdes (3) vilka i studien främst blev Google Scholar och Göteborgs Universitetsbiblioteks Supersök. Fortsättningsvis genomfördes en systematisk litteratursökning (4) för att upptäcka djupare och mer nyanserad litteratur inom det valda området. Detta resulterade i både vetenskapliga artiklar samt böcker innehållande teorier och vetenskapliga modeller. För att finna relevanta artiklar användes nyckelord såsom “goal setting”, “performance management”, “effect of goal” och “results controls”. Sökorden för böckerna var exempelvis “turbulens” “effektiv målstyrning” samt “ekonomistyrning i praktiken”. När sökningen genomförts skiftades fokus till att ta fram relevant material (5). Med ett kritiskt förhållningssätt valdes källor med målsättning att berika uppsatsen och bearbetades för att på ett tydligt sätt kopplas till problemformuleringen. Slutligen genomfördes även utvärderingar (6) för att säkerställa att materialet var relevant till vår problemformulering samt om det behövde kompletteras. Detta resulterade i att ytterligare källor söktes genom referenslistorna i de redan funna vetenskapliga artiklarna samt böckerna.

## 2.5 Genomförande av datainsamling

### 2.5.1 Förberedelser för empiriinsamling

Frågorna till empiriinsamlingen skrevs av semistrukturerad karaktär, det vill säga av ett bestämt tema där frihet för respondenten ges för att tolka frågorna och svara på sitt sätt. Frågorna behöver inte nödvändigtvis ställas i en viss ordning men i det stora hela följer de vanligtvis samma följd. Frågorna till intervjuerna skrevs på så sätt att de inte var för långa eller av en ledande karaktär. De innehöll inte heller svåra ord, dels för att missförstånd skulle undvikas, men även för att respondenterna skulle förstå vad som menades. Frågorna var dessutom skrivna med låg grad av strukturering och viss form av standardisering vilket ger respondenterna utrymme att svara fritt samt att frågorna är förutbestämda men finns utrymme för följdfrågor under intervjuens gång. (Patel & Davidson, 2019)

Inför varje intervju gjordes en genomgång med respondenten för att förklara uppsatsens syfte, omfattning samt hur intervjun kommer bidra till studien. Respondenterna fick personligen välja

om de ville vara anonyma med såväl företagsnamn som sitt eget namn. För att få ut det mesta av intervjuerna och säkerställa att rätt frågor ställdes kopplat till valt studieområde, lästes information in kring valt ämne samt om de olika hotellen. Detta för att få en grund och överblick hur företagen ser ut för att kunna ställa relevanta frågor samt följdfrågor. Vid framställning av intervjufrågor låg uppsatsens syfte till grund för att få svar på uppsatsens problemformuleringar.

### 2.5.2 Insamling av empiriska data

Målet för uppsatsen var att genomföra samtliga intervjuer fysiskt vilket till största del lyckats, trots rådande omständigheter. Intervjun med representanten från branschorganisationen hölls via telefon men resterande intervjuer genomfördes genom fysiska träffar på respektive hotell vilket underlättade insamlingen av empirin. Den fysiska intervjun är enligt Bryman & Bell (2013) enklare att utläsa reaktioner från respondenterna och mindre chans till feltolkningar och missförstånd. Däremot anser de att telefonintervjuer idag kan likställas med fysiska när det gäller hur representativ intervjun är. Argument för telefonintervjuer är att de är tidseffektiva och effekten av respondenten likväl intervjuarens personliga faktorer är avsevärt mer undanröjda. Samtliga intervjuer spelades in för att korrekt återskapa fakta och information vilket var till hjälp vid transkribering. Värt att poängtera är att uppsatsens empiriska data inte behandlar specifika siffror om de utvalda hotellens ekonomiska situation eller nyckeltal. Detta beror på att det är känslig information för företagets intressenter i osäkra tider och kan påverka konkurrensmöjligheter. Uppsatsen kommer dessutom inte att använda sig av citat i empiriavsnittet på respondenternas begäran.

## 2.6 Studiens tillförlitlighet

### 2.6.1 Metodkritik

För att besvara uppsatsens frågeställningar krävdes en kvalitativ undersökning med intervjuer för att få en ordentlig inblick hur hotell under kriser använder sig utav målstyrning. Även om kvalitativa undersökningar kan anses vara för subjektiva enligt Bryman & Bell (2013) där författarnas egna uppfattningar om vad som är viktigt framhävs, anses denna metod vara relevant för studien. Vidare kan det även vara svårt att replikera en sådan undersökning, detta på grund utav att undersökningarna är osystematiska och är inriktade på forskarens egna intressen. Diskussion fördes med hotellföretagen innan intervjuerna med vad de anser är intressant att studera, detta för att våra egna intressen skulle minimeras samt få inblick på vad som är applicerbart i branschen. Kvalitativa intervjuer är även svåra att generalisera samt att

de ofta har bristande transparens. För att minimera risken för bristande transparens har en diskussion förts angående val av respondenter och hur studien ska genomföras. Kritik som förs mot metodval grundar sig ofta i vilken nivå av validitet och reliabilitet som studien anses ha.

Validitet innebär enligt Bryman och Bell (2013) att det som mäts, identifieras och observeras är relevant för studien. I kvalitativa studier delas begreppet upp i intern och extern validitet, där den interna validiteten belyser likheten mellan de observationer som görs i studien och dess teoretiska idéer som utvecklas genom observationerna. I denna studie handlar det om att ställa rätt intervjufrågor och välja respondenter som kan ge relevant information. Frågorna har därför kontrollerats flertalet gånger för att säkerställa att de kommer ge relevant information som tillsammans med vår teori kan besvara problemformuleringarna. Med hänsyn till detta kan denna studie anse ha en relativt hög nivå av intern validitet.

Den externa validiteten behandlar istället hur väl resultaten kan generaliseras till andra miljöer och situationer än den som studerats. Detta kan skapa problem eftersom kvalitativa studier vanligtvis bygger på begränsade urval och fallstudier. (Bryman & Bell, 2013) Då denna studie enbart studerat ett fåtal hotell i Göteborgsområdet kan man inte med säkerhet anta att man skulle få samma resultat i andra miljöer. De eventuella slutsatserna som dras är därmed inte nödvändigtvis generella och applicerbara överallt varför studien kan antas ha en lägre nivå av extern validitet.

Bryman och Bell (2013) beskriver reliabilitet som hur tillförlitlig en studie är och även denna delas upp i intern och extern. Den interna fokuserar på hur väl studiens forskare är eniga om hur tolkningar ska ske medan den externa snarare syftar till studiens eventualitet till upprepning, dvs om studiens utfall skulle vara detsamma om man testade den igen. Intervjuerna genomfördes genom att följa en mall samt att den spelades in för att säkerställa reliabiliteten i vår studie. Det fanns inte heller någon personlig koppling till respondenterna vilket betyder att andra personer som följer samma intervjumall skulle erhålla liknande utfall.

### 2.6.2 Teorikritik

Källorna till uppsatsen valdes noggrant ut för att öka tillförlitligheten i studien. Litteratur som använts är i form av vetenskapliga artiklar för att få granskade data till den teoretiska referensramen. Dessa har kompletterats med böcker som belyser studieområdet. Tryckta källor kan potentiellt vara problematiska då de inte ses som uppdaterade med hänsyn till ny forskning eller nya värderingar i samhället. Uppsatsen har trots detta flertal tryckta källor som grund i

den teoretiska referensramen med avvägningen av att de ännu är relevanta då dagens forskning bygger på dess fundamentala grund. Digitala källor som har använts är främst hemsidor till branschorganisationer och har använts i syfte att ge bakgrundsinformation, berika uppsatsens data samt att öka tillförlitligheten ytterligare.

### 2.6.3 Empirikritik

Respondenterna valdes efter deras kompetens och position i respektive företag. Uppsatsens syfte och problemformulering medförde att respondenterna behövde vara högst involverade i beslutsfattande för att ge en så verklighetsnära bild som möjligt med relevant information. Vad gäller respondenternas svar så finns alltid en inneboende risk att de väljer att svara på ett sätt som framställer företaget till det positiva och därmed inte alltid objektivt. Det finns dessutom en risk att de undanhåller information som potentiellt skulle kunna vara väsentlig för uppsatsen och påverka eventuella slutsatser. Sett till uppsatsens tidsåtgång och omfattning fanns dock inga andra sätt än de utvalda för att ta fram tillräckligt material.

### 3. Teoretisk referensram

I avsnittet nedan kommer författarna att introducera den teoretiska referensramen. Avsnittet inleds med en genomgång av målstyrning där aspekter som målformulering, måluppfyllelse och för- och nackdelar med styrformen lyfts. Detta för att få en helhetsbild av begreppet som ligger till grund för uppsatsen. Avslutningsvis redogörs för kriser och omvärldsfaktorer påverkan i relation till styrformen. Den teoretiska referensramen ska tillsammans med empirin användas i senare analys.

---

#### 3.1 Målstyrning

Målstyrning beskrivs som en kraftfull styrform där syftet är att motivera personalen till att uppfylla organisationens uppsatta mål. Styrformen ger utrymme för kreativitet då vägen till målet inte är det viktiga, utan *att* man når dit är det som spelar roll och därmed agerar i organisationens intresse. De uppsatta målen är formulerade för att uppfylla företagets intressenters anspråk och kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Denna form av styrning är uppbyggd av fyra komponenter: att definiera mätobjekt, mäta prestationerna, fastställa prestationsmål och slutligen ge feedback och belöna måluppfyllelse. Poängen med styrformen är att de uppsatta målen ska ge medarbetarna ett generellt syfte för att veta vad som förväntas av de samt ska uppfyllas. (Merchant & Van der Stede, 2017)<sup>3</sup>

Det centrala med styrformen är uppsatta mål och hur dessa formuleras för att uppnå framgång. Målen bör vara *specifika, mätbara, accepterade, relevanta* och *tidsbestämda*. Att målen är specifika syftar till att tydligt definiera vad som ska uppnås och inte i generella termer. Mätbara mål innebär att resultaten kan mätas på ett tillförlitligt sätt och ge korrekt information om utfall. Målen måste även vara accepterade av de anställda för att reducera barriärer och ligga till grund för motivation. Att målen bör vara relevanta syftar till att ligga inom ramarna för verksamheten, anses nåbara och i linje med företagets värderingar. Slutligen tidsaspekten syftar till att målen bör ha ett slutdatum då de ska va nådda. När man har deadlines att möta krävs en prestation och känslan av att göra det senare undanröjes. Dessa grundförutsättningar utgör akronymen SMART. (Doran, 1981) På senare tid har denna kompletterats med ytterligare två begrepp som tillsammans utgör SMARTER-modellen. Dessa är *emotionellt entusiasmerande* och

---

<sup>3</sup> Merchant & Van der Stede benämner denna styrform för resultatstyrning. Denna uppsats har uteslutande valt att kalla det målstyrning för tydlighetens skull.

*realistiska*. De emotionellt entusiasmerande målen är något som kompletterar de finansiella målen för att påverka de anställda på ett känslomässigt plan och en känsla av att man gör något gott. Att mål ska vara realistiska betyder inte att de ska vara lätta att nå, utan de bör snarare vara utmanande. Detta för att personalen inte ska tappa i motivation till att försöka uppnå dessa. Även om dessa steg följs måste de vara begripliga, förstår man inte målen eller tillvägagångssättet för att uppnå dem kommer SMARTER-modellen inte ge någon prestationshöjande effekt. (Mattson, 2011)

Målformulering beskrivs även som den kritiska framgångsfaktorn för att uppnå en bättre prestationsnivå, där mål som är högt uppsatta bidrar till högre prestationer. Det är dock viktigt att de mål som sätts inte är alltför svåruppnåeliga eftersom det då kan medföra att resultaten blir väsentligt sämre. (Locke et al, 1989) För högt uppsatta mål kan bero på flera orsaker, exempelvis kan miljön i företaget ge den anställda ett för dåligt stöd för att möta kraven. Det kan exempelvis vara att kompetens saknas, att tiden för att nå målen är för kort under rådande förutsättningar eller att individen som ska prestera har ett alldeles för lågt självförtroende och självbild för den begärda prestationsnivån. (Mattsson, 2011)

Det finns flera fördelar och nackdelar med målstyrning som styrform. En fördel är att styrformen ökar handlingsfriheten där medarbetarna får utrymme att arbeta kreativt exempelvis genom att en receptionist kan uppgradera gäster till bättre rum för att uppnå kundnöjdhet. Det blir också en bättre styrning när man fokuserar på det väsentliga istället för att gå ner på detaljnivå. Två ytterligare fördelar med denna typ av styrning är att den bidrar till tydligare ansvarsfördelning och ger ett bättre underlag för prioriteringar. (Svensson, 1997) Målstyrning förenklar även möjligheterna till att mäta framgång då det är enkelt att se utfallen på hur väl man nått de satta målen (Latham & Locke, 2006).

Nackdelar med styrformen är att man ständigt behöver beakta att människor prioriterar det som mäts och framförallt om det belönas. Detta bidrar till att målen behöver omformuleras kontinuerligt för att de anställda ska behålla sin motivation och göra det lilla extra. (Svensson, 1997) En annan nackdel är att målen höjs när de blir uppfyllda vilket tillslut gör dem ouppnåeliga vilket bidrar till att de anställdas motivation och moral sänks (Latham & Locke, 2006).



### 3.2 Omvärldsfaktorer

En omvärldsfaktor definieras som omständigheter i en verksamhets externa miljö avseende kunder, konkurrenter, stat m.fl. som potentiellt påverkar verksamhetens funktion och dess utveckling både positivt och negativt (Psykologilexikon, 2020). Restriktioner är en form av omvärldsfaktor som begränsar verksamheten genom att kreativiteten dödas då arbetet måste genomföras på ett bestämt sätt. Även om interna begränsningar i viss mån kan vara bra för att verksamheten för att sätta ramar, är externa restriktioner nästan alltid negativa. (Amabile, 1998)

Företagen påverkas av restriktioner genom tydliga direktiv angående hur de ska förhålla sig till en kris. Dessa påverkar även privatpersoner genom hur de handlar i olika situationer som i sin tur påverkar företagen indirekt. När tydliga direktiv begränsar företagets handlingsutrymme hämmas de anställdas kreativitet (Merchant & Van der Stede, 2017). Det finns även faktorer som motsätter sig målstyrningen och potentiellt skapar konflikter. Inom detta område diskuteras kontrollerbarhetsprincipen vilken uppstår när en anställd får klara direktiv men är begränsad eller inte har någon handlingsfrihet. Anställda bör känna att de kan påverka resultatet på sina ansvarsområden vilket inte blir fallet vid en tydlig konflikt mellan att bli styrd av omvärldsfaktorer samtidigt som personen ska nå organisationens uppsatta mål. När denna intressekonflikt uppstår kan den anställdes motivation till arbetet påverkas och en känsla av otillräcklighet uppstå. (Merchant, 1987)

### 3.3 Styrning i kris

Kriser definieras som situationer som inte kan lösas genom befintliga verktyg eller processer. Dessa situationer tenderar att uppstå som efterspel av en intern eller extern händelse och innebär ett förändringsarbete av arbetssättet. (Fink, Beak & Taddeo, 1971) För att möta dessa situationer och förändringar krävs ett omfattande styrningsarbete då krisen utsätter företaget för nya prövningar. Vidare beskrivs hur krishantering ofta medför att en mer kontrollerande och omfattande styrning behövs, för att se till att avvikelser snabbt kan hanteras. (Asel, Posch & Speckbacher, 2011) Kotler & Caslione (2010) upprättade en modell i syfte att hjälpa organisationer att hantera en högre risk och osäkerhet i tider av hög turbulens. Modellen går ut på att *upptäcka* källor till turbulens, *reagera* på kaos och ta lämpliga *strategiska beslut* därefter.

Företagens slutgiltiga mål är att uppnå en hållbar företagsutveckling som kan stå emot prövningar även i de mest kaotiska situationerna<sup>4</sup>.

Initialt i modellen definieras marknadsturbulens som en ny normalitet där ökad risk och osäkerhet står i centrum. Det presenteras externa faktorer som kan orsaka kaos och vikten av att upptäcka dessa tidigt. Vanliga fel som företagsledare gör när turbulensen får kraft är exempelvis att göra generella kostnadsnedskärningar istället för fokuserade, vilket kan bli problematiskt då olika avdelningar står inför olika hot och möjligheter. Ett annat vanligt fel är att sänka priser när försäljningen minskar. Det finns en långsiktig risk med prissänkningar i att skada varumärkets image till följd av exempelvis nya kundsegment men också att det kan vara svårt att återgå till ursprungsnivån. Ett tredje fel som lyfts är enkla och snabba lösningar för att bevara kassaflödesnivåer vilket kan utsätta olika intressenter för risk. (Kotler & Caslione, 2010) Detta perspektiv går att likna med en undersökning av Diamond Management & Technology Consultants (2008). Denna visade att företagsledare i lågkonjunkturer lockas av att korta ner sin tidshorisont och för att lyckas bör man granska all tillgängliga data innan kortsiktiga lösningar genomförs. På så sätt kan företagen finna ett sätt att överlista konkurrensen.

Företag behöver arbeta på tre planeringsnivåer: kortsiktigt, på medellång sikt och långsiktigt. Det måste också finnas en balans mellan kort- och långsiktiga överväganden kring frågor som företagets anseende eller kundens entusiasm och stöd. Därefter bör företagsledare ta fram nyckelscenarier och strategiska lösningar till dessa, vilka ofta är kopplade till vilken form av osäkerhet som finns. En annan aspekt som lyfts hämtas från marknadsföringsområdet där flertalet marknadsföringsreaktioner mot kriser nämns. Det är exempelvis att i turbulenta tider söker konsumenter säkerhet och trygghet i varumärken, varför en strategi är att fokusera på det säkra och sina kärnvärden. (Kotler & Caslione, 2010)

Kotler & Caslione (2010) beskriver även hur uppsägningar kan leda till högre kostnader eftersom det i det långa loppet kostar mer att återanställa personal. Det gäller även att vara transparent samt vara öppna med företagets kris för medarbetarna. Om medarbetarna är informerade om vad som händer får de en större förståelse för företagets situation och företagsledningens handlingar. Det är även viktigt att se ljusglimtar och ge medarbetarna positiv feedback när utrymme och möjlighet finns.

---

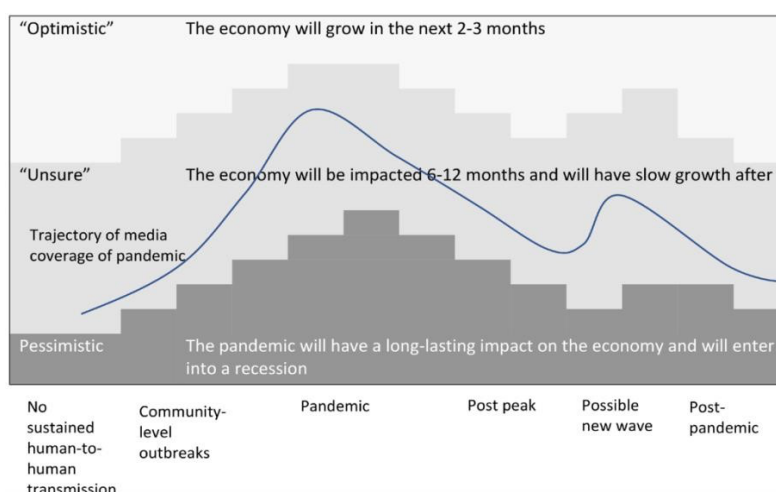
<sup>4</sup> Modellen tar även upp andra aspekter exempelvis upprättande av tidiga varningssystem vilka utelämnas här med hänsyn till uppsatsens begränsningar

Inom psykologin finns en term, *flow*, vilken beskrivs som en känsla av att bemästra en viss situation dvs genom att klara av den uppgift man skall genomföra. Denna känsla kan uppnås genom olika element såsom tydliga mål, omedelbar återkoppling samt balans mellan möjlighet och kapacitet. Individens vilja att prestera bygger på att det finns ett samband mellan utmaningen och kompetensen och förmågan att leverera ett resultat. Detta kan bli problematiskt i en situation där verksamheten förändras av interna och externa faktorer där elementen inte går att uppfylla vilka äventyrar *flowet*. (Csikszentmihalyi, 2003)

Målstyrning som definierats ovan genomförs med utgångspunkten att människor på förhand kan prognostisera framtida resultat genom olika alternativ av handlingar. Att försöka styra företaget mot mål som är uppsatta mot framtida prognoser blir komplicerat när morgondagen är oviss. (Alexius, 2017) Trots att framtiden kan anses oviss används dock ekonomistyrning i oroliga tider för att skapa stabilitet. (Granlund & Lukka, 1998)

### 3.4 Tidigare forskning

Vid uppsatsens utformning befinner sig världen i en pågående kris, vilket medför att det finns begränsad tidigare forskning på hur en pandemis effekter påverkar både företag och branscher på lång sikt. Däremot finns branschrapporter, kvartalsrapporter m.fl. som visar utfallet hittills, vilka kan ge indikationer på just detta. Gössling et al (2020) har studerat hur konsumentkänsligheten förändras i olika steg av en pandemi. Ur figuren nedan kan man utläsa att konsumenter är som mest optimistiska i början och i slutet av en pandemi och att under pandemins gång är man mer pessimistisk och tror på långdragna ekonomiska konsekvenser. I symbios med detta visar även den blå linjen, en korrelation mellan medias rapportering och när konsumenter är som mest pessimistiska.



Figur 1: Förändring av konsumentkänslighet i olika steg av en pandemi. (Gössling et al. 2020)

Gössling et al (2020) visar på hur forskare inom turism, hälsa, myndigheter och institutioner under en längre tid varnat om hur pandemier utgör ett stort hot mot samhället och turismen. Detta liknas med annan tidigare forskning, som landat i slutsatser om hur centralt resor blir för epidemiologi och sjukdomsövervakning. Resor och turism erkänns enligt forskningen bidra till sjukdomsspridning men vid minskad rörelse ge ekonomiska konsekvenser för besöksnäringen. (Hon, 2013; Khan et al., 2009)

## 4. Empiri

I följande avsnitt kommer resultat från empiriinsamlingen presenteras där svar på hur fyra specifika hotell har påverkats av den rådande pandemin och hur användningen av målstyrningen har förändrats. Först presenteras data från branschorganisationen om hur branschen har påverkats av krisen.

### 4.1 Hotellbranschen

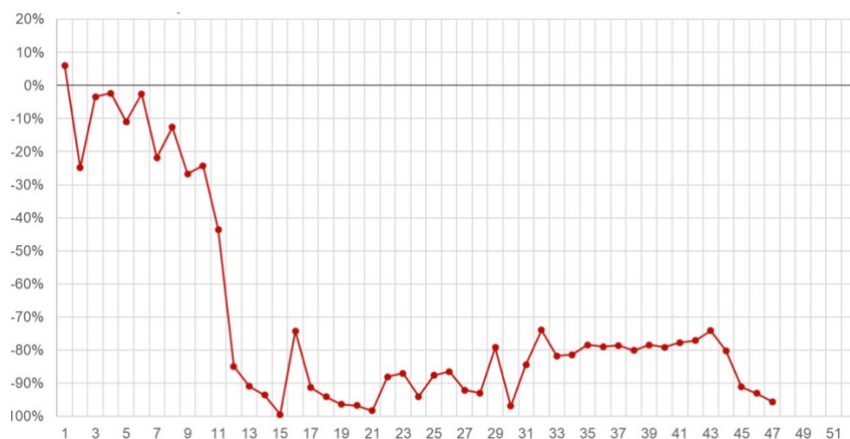
Hotellbranschen har fått bekänna färg under rådande kris med en påtaglig minskning av omsättning, ökade antal konkurser och en rad restriktioner som begränsat verksamheten. Gästerna har inte ändrat sina grundläggande preferenser utan det föranleds av påbudna restriktioner, tolkningar och åtgärder av dessa för att minska smittspridningen. Eftersom hotellbranschen kräver fysisk närvaro slår krisen hårdare mot de hotell som samlar fler människor, exempelvis de med stora konferenssalar som numera står tomma. Under krisen har man sett tecken på att efterfrågan inte försvunnit helt utan den del som fortfarande finns kvar, förflyttar sig till en viss typ av hotell som gästerna anser går i linje med deras preferenser under pandemin. Detta betyder att två hotell som är nästintill identiska kan få två olika utfall och resultat där ytterst små skillnader avgör. (Visita interndokumentation, 2020)

	Sverige	Stockholm	Göteborg	Malmö	Storstäder	Övriga Sverige
Mars	-51%	-64%	-53%	-49%	-59%	-46%
April	-82%	-91%	-89%	-83%	-90%	-77%
Maj	-84%	-93%	-90%	-85%	-91%	-79%
Juni	-76%	-91%	-83%	-79%	-88%	-66%
Juli	-49%	-81%	-68%	-48%	-73%	-32%
Augusti	-58%	-83%	-68%	-58%	-78%	-44%
September	-60%	-79%	-71%	-61%	-75%	-49%
Oktober	-48%	-70%	-54%	-48%	-64%	-38%
November t.o.m. 22	-73%	-85%	-81%	-75%	-83%	-66%
16 mars-22 november	-66%	-84%	-76%	-67%	-80%	-56%

Figur 2: Procentuell förändring av logiintäkter per månad på hotell 2020 jämfört med motsvarande månad föregående år. Källa: Benchmarking Alliance, 2020.

Ur tabellen går att utläsa hur logiintäkterna har sjunkit under året och även att storstäderna procentuellt har drabbats värre än övriga Sverige. Under sommarmånaderna fick branschen en ökad efterfrågan vilket till stor del kan bero ett samband mellan ledighet och lättnader av de nationella restriktionerna. En anledning till att storstäderna har drabbats hårdare är att möten och konferenser framförallt äger rum i dessa samt att privatmarknaden varit relativt stabil ute i landet. (Personlig kommunikation, 18 december 2020) Sambandet mellan storstäder och konferenser redogörs det för i figur 3 där det går att utläsa att förändringen under några veckor

var nästan 100 procent färre antal konferensdeltagare mot motsvarande veckor föregående år. Större hotell påverkas inte bara av färre gästnätter utan konferenser genererar intäkter i form av hyra av konferenssal, loginätter och middag för gästerna. Minskar konferensgästerna påverkas flera väsentliga delar på hotellet vilket ger direkta konsekvenser. (Visita interndokumentation, 2020)



Figur 3: Procentuell förändring av antalet konferensdeltagare per vecka jämfört med motsvarande vecka föregående år. Källa: Conference Trends, Benchmarking Alliance, 2020.

Mindre hotell ser ut att återhämta sig snabbare efter krisen när restriktioner lättas då de lever på mer snabbfotade gäster med mindre volymer än de större. Klassiska affärshotell som till stor del lever på möten och konferenser kommer ha längre startsträcka vid en återhämtning, framförallt då planeringen av dessa görs långt innan. Detta kan bero på etiska aspekter som är nära kopplat till företagets varumärke där man genom tolkningar av restriktioner inte kommer förhålla sig till att arrangera större sammankomster då det kan anses fel och därmed skada varumärket. (Personlig kommunikation, 18 december 2020)

Korttidspermitteringar som ett stöd från staten har enligt respondenten varit tacksamt för företagen men upplevs dessvärre inte helt anpassad för besöksnäringen. Hotell och restaurang kan inte i förväg bestämma antal gäster på samma sätt som en industri kan bestämma antal tillverkade enheter. Det borde därmed ses över och tas fram mer riktade stöd som är branschanpassade för att nå bästa möjliga effekt. (Personlig kommunikation, 18 december 2020)

## 4.2 Radisson Blu Scandinavia Hotel, Göteborg

Radisson är en internationell hotellkedja och har både egenägda hotell samt franchise (Radisson, 2020). Radisson Blu Scandinavia Hotel är franchisetagare till Radisson där både fastigheten och driften ägs av Fastighets AB Balder. Hotelldirektören rapporterar hotellets mål och resultat till Balder men mål uppsatta av Radisson rapporteras till deras huvudkontor för franchisetagare. Hotellet beskrivs som ett klassiskt affärshotell och de har normalt en klar dominans av affärs-gäster. (Personlig kommunikation, 27 november 2020)

Som franchisetagare ställs en del krav gällande exempelvis utformning av hotelllokaler och kundnöjdhet då man är ett ansikte utåt för varumärket. Dessutom ägs fastigheten och driften av ett fastighetsbolag vilket gör att krav på exempelvis resultat även ställs från det hållet. Av naturliga skäl menar respondenten att mål blir ett centralt styrmedel av den anledningen. Hotellet har olika typer av mål, både finansiella nyckeltal som bruttovinst och omsättning per ledigt rum men även icke-finansiella mål som kundnöjdhet. Däremot har pandemin medfört att många nyckeltal och vanliga styrmedel såsom budget tappat sin relevans. Istället för att fokusera på de finansiella målen som beläggningsgrad och omsättning kollar man nu istället framförallt på antal gästnätter och kundnöjdhet. De har tagit ett beslut inför nästa år att inte upprätta en budget då det ses som omöjligt att prognosticera framtiden på grund av de externa faktorernas påverkan. Istället har man valt att arbeta med kortare prognoser inför nästkommande år som både sätts och följs upp löpande. Hotellet känner en stor utmaning i att inte deppa ihop för att man presterar dåliga siffror och tvingas till kostnadsnedskärningar utan försöker finna ljusglimtar och fira dessa. (Personlig kommunikation, 27 november 2020)

Det är flera omvärldsfaktorer som påverkat hotellet. Som ett klassiskt affärshotell har personbegränsningarna drabbat konferenser som skulle ägt rum på hotellet men även andra möten i Göteborg såsom större mässor på Svenska Mässan har också uteblivit och är en bidragande faktor. Att vara ett affärsinriktat hotell där konferensdelen är en stor del av omsättningen påverkar måluppfyllelsen enormt när företagen ställer om till distansarbete samt avbokar konferenser och andra multinationella sammankomster. En annan faktor som drabbat hotellet är enligt respondenten allmänna tolkningar av nationella restriktioner och rekommendationer vilket gjort att hotellets handlingsfrihet och kreativitet har begränsats. De kan inte marknadsföra någonting i dagens läge på grund av etiska aspekter vilket beskrivs som en känsla av att vara bakbunden. Att vara franchisetagare till en stor kedja och samtidigt ha trygghet i en kapitalstark ägare har däremot underlättat krisen. De har exempelvis fått färdiga

protokoll och krisplaner av Radisson på central nivå vilka varit omfattande och tydliga. (Personlig kommunikation, 27 november 2020)

Hotellet känner stor tacksamhet till statliga omställnings- och permitteringsstöd men har ändå fått säga upp en betydande del av sin personal. Det positiva med denna organisatoriska omställning är att personalen blivit mer flexibel genom att röra sig mellan olika avdelningar, vilket respondenten ser som en långsiktig förbättring. Samtidigt har detta medfört en större utmaning i att nå uppsatta mål och det kan vara lätt att saker hamnar mellan stolarna när man hoppar mellan avdelningar. Under sommarmånaderna ökade beläggningen och extrapersonal som tidigare hade sagts upp togs tillbaka. (Personlig kommunikation, 27 november 2020)

### 4.3 Elite Hotels Göteborg

Elite Hotels of Sweden är en onoterad, större koncern med 40 hotell i Sverige och en privat ägare där ansvar och målsättning sker decentraliserat på regionnivå. I koncernen ingår Elite Hotels, Conventum samt pubverksamheten Bishop Arms. Koncernen äger alla hotell samt hälften av fastigheterna där verksamheterna bedrivs i. I Göteborg är Elite representerade av två hotell i centrala Göteborg, Elite Park Avenue och Elite Plaza. Elite Park Avenue har flera konferensrum som fokuserar på större möten och konferenser medan Elite Plaza erbjuder lösningar för mindre sammankomster. Hotellens gäster är majoritet affärsresenärer som kan delas in i konferensresenärer och mötesresenärer men en stor del är också privata nöjesresenärer. (Personlig kommunikation, 7 december 2020)

Restriktionen om personbegränsningar vid allmänna sammankomster påverkar Göteborg som destination genom att stora konserter, möten och mässor ställs in och dessutom att Liseberg inte får öppna. Detta påverkar Elite Hotel som enskilt hotell då man går miste hotellnätter för människor som annars skulle gått på de nu inställda evenemangen och genom att företagen började ställa in möten och konferenser på deras hotell. Även om restriktionen bara gäller allmänna sammankomster har både privatpersoner och företag tolkat dessa som att det även gäller dem. Vidare har andra restriktioner som exempelvis de nationella reserestriktionerna där man i våras inte fick resa längre än två timmar i samspel med internationellt stängda gränser, gjort att människor inte reser på samma sätt och därmed haft en stor inverkan på hotellets omsättningsmål för året. Under sommarmånaderna såg man ett uppsving i efterfrågan men under hösten upplevs krisen mer brutal än tidigare och att gemene man nu har tagit pandemin på ett större allvar. För att svara mot folkhälsomyndighetens krav för att minska



smittspridningen har man erbjudit både frukostbuffé, frukostpåse och ta med egen bricka till sitt rum för att ge gästerna full flexibilitet. Elite Hotel var först i Göteborg med att marknadsföra och erbjuda månadshyra på sina hotellrum. Respondenten ser detta som ett hyresbidrag för att täcka fasta kostnader samt en volymgenererande post även under dagar med låg beläggning. I dagsläget arbetar man inte med marknadsföringskampanjer på samma sätt, då det inte längre anser att det är etiskt rätt. Marknadsföringskampanjer i en omvärld där restriktioner mer eller mindre styr, kan potentiellt bli en stor kostnadspost istället för att generera intäkter. Detta har medfört att man siktar långsiktigt och istället fokuserar på kommunikationen till hotellets medlemmar samt varumärkesbyggande marknadsföring. (Personlig kommunikation, 7 december 2020)

Elite Hotel har arbetat med hur kostnaderna ska hanteras på olika sätt genom krisen. Till en början valdes olika nyckelområden ut, det vill säga fokuserade nedskärningar, nu görs kostnadsnedskärningar överallt där det går. Koncernen har inga centrala krisplaner eller krisgrupper utan detta görs på varje enskilt hotell. Dock poängteras hur värdefullt samarbetet och kommunikationen med resterande regionchefer och VD är under en rådande kris. Personalen arbetar med en hög specialiseringsgrad på sitt ansvarsområde men till följd av årets händelser, där över hälften av de anställda har sagts upp, krävs det en annan tvärfunktionalitet och flexibilitet. Detta har lett till att man i framtiden kommer sträva efter att personalen arbetar med en kärnkompetens som bas och med samma chef, men att de sedan kan röra sig mellan minst två områden till. Detta skapar en större förståelse inom hela organisationen samt en ökad flexibilitet. (Personlig kommunikation, 7 december 2020)

Hotellens egna mål sätts av regionchef medan koncernens kvalitetsbaserade mål sätts av koncernledningen. Elite Hotels Göteborg arbetar utefter tre perspektiv på mål: personalnöjdhet, kundnöjdhet och finansiella mål. Det svåra i en krissituation är att hålla befintliga mål relevanta och samtidigt finna nya nyckeltal. Tidigare var olika omsättningsmål bra mått men ger inte längre en rättvis bild när beläggningen är så låg. Likaså kundnöjdhet som respondenten menar är ett relevant mått men svårt att upprätthålla när personal permitteras och skiftar mellan avdelningar. I krisens turbulens finns det tre huvudsakliga kategorier som fortfarande är relevanta och påverkansbara. Dessa är tillväxtbaserade-, kostnadsbaserade- och effektivitetsbaserade nyckeltal. Dessa har reviderats löpande under krisen eftersom de behöver vara uppnåeliga och relevanta för medarbetarna men samtidigt jämförbara gentemot konkurrenter. Tidigare hade regioncheferna avstämningsmöten med VD varje månad för att

diskutera utfall och måluppfyllelse. Nu har man istället bytt fokus till framtiden för att säkerställa att man håller kostnaderna under kontroll samt ser över om det är några åtgärder som behöver vidtas. (Personlig kommunikation, 7 december 2020)

#### 4.4 Hotel Royal

År 1852 grundades idag Göteborgs äldsta hotell, familjeägda Hotel Royal. I över 200 år har verksamheten bedrivits i en anrik byggnad som ett fristående och personligt nischat hotell (Hotel Royal, 2020). Hotellet har ägts av familjen Oddestad sedan 1980 och klassar sig som ett typiskt sova-frukosthotell med en tydlig vision att de inte driver hotellet för att tjäna pengar utan de tjänar människor och resultatet blir pengar. Detta tankesätt ska genomsyra hela verksamheten och de tror att detta är nära besläktat med sina topplaceringar på rankingsidor. Respondenten tror att detta beror på att de ser både personal och gäster och blir på så sätt väldigt personliga. Gästerna till hotellet är majoriteten affärsgäster men de har alla typer av gäster där de flesta är återkommande. (Personlig kommunikation A, 9 december 2020)

Reserestriktionerna, uppmaningen att människor ska hålla sig hemma och distansarbete i kombination med att stora turistattraktioner som Svenska Mässan och Liseberg stängdes är de omvärldsfaktorer som påverkat att hotellet tappat i beläggning och inte kan nå budgetmål. Hotellet upplever att de har drabbats hårt eftersom de varken har restaurang, konferens eller spa. Detta medför att handlingskraften blir begränsad då man exempelvis inte kan locka gäster med paketerbjudande utan de endast kan fylla rummen. Däremot poängteras detta som något som kommer gynna hotellet när restriktioner reduceras då det kommer gå väldigt snabbt för dem att komma upp i beläggning och nå samma nivåer som innan krisen. Eftersom de är ett mindre hotell med enkel ägarstruktur blir det också enkelt att "dra i handbromsen" och direkt se över alla kostnader och skära ner där det går. Detta gör att de inte heller har haft en krisplan de har följt eftersom det går fort att ändra om i organisationen och se vad som fungerar och inte. Hotellet tror på att behålla kärnprodukten och inte ändra för mycket med argumentet att de har genomgått två världskrig och pandemier förr och känner gästerna igen sig efter denna kris kommer de komma tillbaka. Royal strävar efter att följa sin röda tråd och hålla fast vid denna under hela krisen, detta tror de är nyckeln till att man klarar krisen relativt bra och kommer komma ur den fortare än sina konkurrenter. De ser även en styrka i att de har en trogen personal som känner igen gästerna när de återvänder och eftersom de är ett mindre hotell har personalen länge arbetat med olika ansvarområden men samarbetet har blivit än viktigare under

pandemin. Personalens förståelse för varandra och deras arbetsuppgifter är nyckeln för ett gott samarbete. Av denna anledning har hotellet valt att vara väldigt varsamma med permitteringar och uppsägningar, när det vänder så kommer det vända fort och då gäller det att det finns personal snabbt att tillgå. (Personlig kommunikation A, 9 december 2020)

Hotel Royal arbetar inte aktivt med nedskrivna mål och uppföljning utan arbetar primärt för att gästen ska komma tillbaka. De kollar på olika nyckeltal som exempelvis omsättning, kundnöjdhet, snittpris och beläggning men det finns inte satta mål som ska uppnås utöver budget. Istället arbetar de aktivt med omdömen på olika externa bokningshemsidor samt priser gentemot konkurrenter för att se att man gör rätt och inte bli sämre. Respondenten ser en utmaning i prissättningen då det finns en risk att få oönskade gäster och därmed tappa själen på sin produkt. Hotellet arbetar vanligtvis inte med marknadsföringskampanjer utan man ser sina gäster som bra representanter för hotellet. Skulle kärnprodukten och upplevelsen av hotellet förändras kommer detta märkas på gästerna och deras omdömen. (Personlig kommunikation A, 9 december 2020)

#### 4.5 Avalon

Avalon är ett privatägt designhotell, beläget mitt i Göteborgs stadskärna. Hotellet är en del av koncernen Nordic Choice Hotels, men verksamheten bedrivs oberoende. Det beskrivs som en typ av franchise där hotellet behåller sitt eget unika varumärke och koncept men får ta del av avtalsbaserade förmåner. Hotellets kunder är både affärs- och privatgäster, där affärsgästerna har en svag dominans i normala tider. Avalon kan erbjuda konferensmöjligheter genom två mindre konferensrum samt större sviter. (Personlig kommunikation B, 9 december 2020)

För Avalon är mål det allra viktigaste styrmedlet då dessa utgör nyckeln för att uppnå framgång. Hotellet arbetar exempelvis med hårda varukostnads mål, rena finansiella nyckeltal, rating samt mjukare kvalitetsmål per avdelning. Deras filosofi är det ska krävas en ansträngning för att nå målen, men de ska vara uppnåeliga. Avalon har aktivt arbetat med att behålla sitt kärnkoncept och uppsatta mål för att skicka signaler till både gäster och personal att hotellet står starkt och kommer ur denna kris på rätt sätt. Hotellet är stolta över sin nisch och mäter fortfarande samma mål som innan krisen, däremot har budget varit väldigt ointressant och man har istället satt omsättningsmål på månadsbasis. Enligt Avalons uppfattning blir det inte lönt att lägga administrativ tid på saker som restriktioner sedan omöjliggör. En annan lärdom är också att vissa kvalitetsmål såsom kundnöjdhet har blivit enklare att nå då det är fler gäster som kan få

uppgraderingar när bättre rum står tomma och personalen kan ge varje gäst mer tid. (Personlig kommunikation B, 9 december 2020)

Reserestriktioner har påverkat Avalon allra mest i samverkan med höstens uppdaterade restriktioner som alkoholbegränsning samt uppmaningar om att inte äta på restaurang. Avalon gjorde tidigt kostnadsbesparingar inom restaurangverksamheten vilket har bidragit till att de under krisens gång haft en restaurang som har gått bra och en känsla av att man kan påverka verksamheten med kreativa lösningar inom meny och personal. Respondenten menar att när folk reser till Göteborg är Avalon en erkänd aktör som finns på mångas näthinna. Till följd av reserestriktioner nationellt och internationellt, inställda mässor och stängd nöjespark har inte resorna till Göteborg ägt rum på samma sätt vilket är en förklaring till varför främst omsättningsmål har behövt revideras. För att möta de ständigt uppdaterade restriktionerna har hotellet gjort många anpassningar för att kunna möta dessa såsom att glesa ut mellan bord och erbjudit frukostpåsar. Trots att hotellmiljön kan anses relativt säker har tolkningar av regeringens rekommendationer gjorts vilket är bidragande till att omsättningen har minskat. Samhällets tolkningar har också medfört att handlingsfriheten har begränsats då man av etiska och moraliska skäl inte kan marknadsföra som man vill. Ett exempel på detta är Avalocation, en paketlösning med övernattnig, middag och frukost till ett förmånligt pris är något man marknadsförde initialt men som inte längre görs trots att produkten fortfarande finns. (Personlig kommunikation B, 9 december 2020)

Hotellet tog ett tidigt beslut att varken stänga eller säga upp personal, något som man tacksamt inte behövt göra. Detta beslut kopplas till bibehållandet av sitt kärnkoncept då man tror att det är nyckeln för en snabb återhämtning när andra behöver anställa och lära upp nya. Respondenten poängterar att vid uppsägningar är talang den bristande varan och det är den resursen som krävs för att snabbt komma på banan igen. Vidare menar Avalon att det statliga stödet som erbjudits är en orsak till att man sluppit säga upp personal, däremot permitterades en del av personalen initialt, vilket har inneburit krav på en högre flexibilitet bland personalen. Detta är något som respondenten menar kommer fortlöpa även vid normala förhållanden. Permitteringarna medförde däremot av naturliga skäl att vissa mål inte var uppnåeliga med tanke på en underbeläggning av personal under perioden men detta ansågs vara temporärt och sedan augusti är personalstyrkan full igen. (Personlig kommunikation B, 9 december 2020)

## 5. Analys

*I följande avsnitt analyseras empirin med stöd från den teoretiska referensramen. Detta görs för att dra paralleller och jämförelser som sedan ligger till grund för att besvara problemformuleringarna inom ramen för uppsatsens syfte.*

---

Det framgår av samtliga respondenter att man på olika sätt fått ändra eller anpassa sina satta mål för att möta den externa miljöns påverkan. När man använder sig av målstyrning som styrform blir målens formulering en viktig framgångsfaktor. Detta presenterar Mattsson (2011) i SMARTER-modellen där varje komponent behövs för att skapa en grund och nå en framgångsrik måluppfyllelse. Både Radisson Blu och Elite Hotel beskriver hur vissa av sina mål som exempelvis omsättningsmål, har tappat i *relevans* då de av olika skäl inte längre är uppnåeliga. Istället har man fokuserat på effektivitetsbaserade kvalitetsmål vilka går att påverka vilket *accepteras* av de anställda. Avalon anser istället att samtliga mål fortfarande är relevanta men har däremot behövts revideras för att fortsatt upplevas *realistiska* och *nåbara*. Hotel Royals målformulering går att likna med Mattsons komponent *emotionellt entusiasmerande*, där man inte fokuserar på finansiella mål utan snarare mål som engagerar personalen på ett känslomässigt plan. Samtliga respondenters slopande av budgetmål kan även anses ha tappat *tidsaspekten* i dess målformulering då målen numera sätts på mer veckovisa prognoser och ändras kontinuerligt. Att två hotell rört sig mer mot kvalitetsbaserade effektivitetsmål kan även anses påverka hur *mätbara* målen är. Finansiella nyckeltal är generellt sett lättare att mäta än de icke-finansiella och det kräver andra typer av verktyg för att mäta och följa upp dessa mål. Hela poängen med SMARTER-modellen är att skapa en framgångsrik måluppfyllelse genom att uppfylla samtliga komponenter vilket kan betona vikten av omformulering av mål vid en förändring av den externa miljön.

Ett nyckeltal som samtliga respondenter diskuterat är kundnöjdhet. Radisson Blu anser att kundnöjdhet är det viktigaste nyckeltalet för att det är något som går att påverka om samtliga medarbetare gör allt för de gäster som är innanför hotellets dörrar. Elite Hotel ser annorlunda på detta nyckeltal och anser istället att det är svårt att upprätthålla samma servicegrad som tidigare med en markant minskning av personalen, vilket gör att kundnöjdhet som mål har reducerats. De mindre hotellen, Hotel Royal och Avalon anser att nyckeltalet inte har ändrat i relevans utan är lika viktigt nu som då. Hotel Royal har även ett huvudsakligt mål att inte bli sämre och tappa placeringar/omdömen på olika bokningssidor vilket gör kundnöjdheten till det

absolut viktigaste målet och betyder att de inte kan sänka sin servicegrad alls. Avalon anser att det har varit lättare att uppnå kundnöjdhetsmålen under krisen då de inte har minskat sin personalstyrka men fått färre gäster. Csikszentmihalyi (2003) skriver om *flow* och känslan av att bemästra en situation genom olika element där ett samband mellan utmaning och förmåga ligger till grund. Det kan vara svårt att upprätthålla ett *flow* när externa faktorer påverkar förmågan att uppnå resultat. Gällande kundnöjdhet kan man anta att Elite Hotel inte upplever ett *flow* när förmågan att möta utmaningen, målet, påverkats av omvärldsfaktorer. Samtidigt kan dessa omvärldsfaktorer påverka känslan av *flow* till det bättre, som i Avalons fall. Känslan av att bemästra en situation försvann för samtliga hotell även gällande budgetmål, där det tidigt uppstod en obalans mellan utmaning och förmågan att nå denna. När denna obalans blev för stor och tappade verklighetsanknytning, ledde det till att man slopade budget som styrmedel. Detta skapar en bild av att man även i oroliga tider ser över sambandet mellan utmaning och förmåga för ett ständigt sökande av *flow*.

Svensson (1997) beskriver att en tydlig ansvarsfördelning är en fördelaktig egenskap för målstyrning som styrform och när målstyrning utmanas av externa faktorer, kan fördelningen tappa sitt fäste och mycket kan falla mellan stolarna. Detta bekräftar både Radisson Blu och Elite Hotel som beskriver svårigheten i att veta vem som bär ansvar för en viss uppgift, framförallt när personal permitterats och arbetar mer tvärfunktionellt. Detta kan också påverka måluppfyllelsen enligt Mattsson (2011) vid nya arbetsuppgifter eftersom målen kan anses för högt uppsatta av medarbetarna på grund utav avsaknad av självförtroende och kompetens i den nya arbetsuppgiften. Målen kan även anses för högt uppsatta på grund av den rådande miljön i företaget vilket kan förklaras av den kris som samtliga hotell går igenom. Nya arbetsuppgifter kan även kopplas till kontrollerbarhetsprincipen där medarbetarna får klara direktiv men begränsad eller ingen handlingsfrihet (Merchant, 1987). När medarbetarna förflyttas mellan avdelningar och får klara direktiv i vad som ska göras, finns en risk i att deras motivation till uppgiften påverkas negativt samt begränsar kreativiteten. Detta i sin tur bidrar till en sämre måluppfyllelse även om det är för tidigt att säga hur det har påverkat de specifika hotellen i praktiken. Utifrån empirin kan man däremot se att de större hotellen haft en större utmaning i att förflytta personal och skapa tvärfunktionellt arbete, då medarbetarna tidigare har haft en hög specialiseringsgrad. De mindre hotellen har alltid arbetat i en högre grad av flexibilitet mellan avdelningarna, dock har detta arbete blivit än mer viktigt under denna kris.

Att genom hela organisationen visa en förståelse för att alla inblandade har det tufft är viktigt. Radisson Blu trycker extra mycket på att försöka fira varje positiv nyhet eller framgång för att motivera de anställda att hålla hoppet uppe om att det kommer vända och bli bättre. Detta går i linje med Kotler & Casliones (2010) resonemang om att medarbetarna ska vara informerade för att skapa en större förståelse inom organisationen. Att ha större förståelse och mer information gör de anställda mer accepterande till ledningsbeslut gällande exempelvis nedskärningar eller förändringar som påverkar deras dagliga arbete. Författarna beskriver även hur uppsägningar under en lågkonjunktur blir en ökad kostnad för företagen. De större hotellen har varit tvungna att göra detta i brist på arbete medan resterande personal har blivit mer eller mindre permitterade vilket har påverkat måluppfyllelsen då färre arbetar för att uppnå målen. Detta är också en viktig pusselbit i att omformulera målen när de tappar i relevans. De mindre hotellen har varit väldigt varsamma med permitteringar och uppsägningar då de tror att när det väl vänder så gäller det att ha en snabb tillgång till personal för att åter fylla volymer och uppnå mål.

Målstyrning är en styrform som ger utrymme för kreativa lösningar i syfte att uppnå sina mål (Svensson, 1997). Detta kan bli problematiskt då kostnadsnedskärningar och inköpsstopp begränsar olika avdelningars handlingsfrihet. För mindre hotell utan exempelvis en restaurang blir det även problematiskt då de enda de kan påverka är sin beläggning vilket är svårt när efterfrågan på hotellnätter är låg. Avalon är visserligen ett mindre hotell men genom sin restaurang har man haft möjligheter vara kreativ genom exempelvis paketerbudanden, som Hotel Royal inte haft möjlighet till. Det finns ytterligare aspekter på hur kreativiteten har begränsats, vilket beror på att samtliga hotell inte känner att det är etiskt rätt att marknadsföra olika kampanjer men också risken i att sänka priset på hotellrum som kan bidra till att man hamnar i en ond spiral med gästsegment man inte vill ha. I enlighet med Kotler & Caslione (2010) kan detta skada företagets image och prisbild på lång sikt. Respondenterna bekräftar denna problematik och beskriver en känsla av bakbundhet där de inte kan påverka måluppfyllelsen vilket begränsar målstyrning som styrform. De större hotellen, Radisson Blu och Elite Hotel har haft möjlighet till att vara mer kreativa genom större faciliteter och erbjudit månadshyra på sina hotellrum även om det endast är de sistnämnda som initialt marknadsförde det. De mindre hotellen, Avalon och Hotel Royal är rädda för att ändra för mycket i sin kärnprodukt och tappa sin identitet och tror att en tydlig röd tråd genom hela krisen medför en snabbare återhämtning när restriktioner reduceras. Kotler och Caslione (2010) poängterar

vikten av att fokusera på allt som är säkert och sina kärnvärden. Deras resonemang är att i tider av turbulens kommer konsumenter söka säkerhet och trygghet i företag och dess produkter och tjänster. Det går att se likheter mellan detta resonemang och på det sätt som både Avalon och Hotel Royal valt att agera vad gäller kärnvärden och produkten.

Det finns en märkbar skillnad i hotellens krishantering vilket kan ha att göra med om man har en trygghet i både ägare och fastighet. Radisson Blu har under krisen känt sig trygga i att ägarna till driften även äger fastigheten vilket betyder att de inte har lika akut behov av kassagenererade intäkter för exempelvis hyreskostnader. Detta gör att Radisson Blu kan anta en längre tidshorisont medan Elite Hotel arbetar mer med kortsiktiga lösningar, dels för att betala just hyreskostnader men framförallt för att säkerställa överlevnad på lång sikt. Under lågkonjunkturer tenderar företagsledare att lockas av att korta ner sin tidshorisont men genom att granska och jämföra sin data med konkurrenter innan man gör instinktiva åtgärder, kan man lyckas även då (Diamond Management & Technology Consultants, 2008). Detta gör samtliga hotell genom att dagligen rapportera in siffror till en branschgemensam databas.

Problematiken med att använda målstyrning i kris grundar sig i att styrformen bygger på uppsatta mål som sätts genom att prognostisera framtida utfall och vad organisationen tror är näbart. När framtiden är oviss och i som dagens läge, påverkas till stor del av restriktioner, blir det svårt att prognostisera framtiden som ligger till grund för målsättning. (Alexius, 2017) Kriser skapar dessutom ett förändringsarbete av arbetssättet (Fink, Beak & Taddeo, 1971) vilket går att koppla ihop med just detta och även kring det faktum att de större hotellen ändrat målens riktning till mer mjuka kvalitetsvariabler som kundnöjdhet.

Den ovissa framtiden påverkar även förmågan att hålla en budget men även skapandet av en budget inför nästa år. Detta har medfört att Radisson Blu exempelvis har valt att endast göra prognoser inför kommande år och inte budget då det varken är kostnads- eller tidseffektivt, då slutdatum på pandemin saknas. Det går att dra paralleller kring denna problematik och det omfattande styrningsarbete företagen fått göra för att möta nya prövningar (Asel, Posch & Speckbacher, 2011).



## 6. Slutsats

*I det avslutande avsnittet besvarar författarna de inledande problemformuleringarna samt presenterar viktiga slutsatser. Uppsatsen avslutas med författarnas tankar kring förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Användning och utformning av målstyrning

Hotellbranschen har under de senaste åren visat på stark tillväxt och man gick in i 2020 med fortsatt utveckling och förväntningar på att nå högt satta, mål och nyckeltal. Styrning mot budget och uppsatta nyckeltal tillsammans med för branschen viktiga kvalitetsmål var det rådande. I en miljö av oro och kris förändras den historiska basen i grunden och därmed både användningen och utformningen av uppsatta mål och nyckeltal. De kan inte längre anses vara nåbara, ej heller accepterade med pålagda restriktioner och är därmed inte relevanta. Vår studie visar på en skillnad mellan hotellens olika ägarstrukturer och kapitalbaser. De större hotellen har skiftat från ett utbrett omsättningsfokus till mer effektivitetsbaserade kvalitetsmål medan de mindre hotellen behållit målen men reviderat de efter situationen.

Gemensamt för samtliga hotell är slopandet av budgetmål då dessa baserats på historiska data i en helt annan verklighet. I turbulenta tider är framtiden svår att förutse och det blir ett för stort gap mellan kostnaden i att upprätta en budget och nyttan i att styra mot den. Utifrån detta kan man dra en slutsats i att budget som ett gammalt, formellt styrmedel tappar sin relevans i tider av kris. Studien pekar samtidigt på vikten av att ständigt omformulera mål för att uppfylla SMARTER-modellens komponenter i en vidare betydelse för att påvisa möjlig stabilitet och bemästrande av situationen - verksamhetens flow.

### 6.2 Omvärldsfaktorers inverkan på förutsättningar för målstyrning

Omvärldsfaktorer i form utav restriktioner påverkar målstyrningen på flera olika sätt, men framförallt genom att begränsa kreativiteten och bidra med en känsla av bakbundhet. Detta beror delvis på etiska aspekter då ingen vill framstå som oaktsam och bidragande i smittspridning. Ett tydligt mönster är att ju fler restriktioner som finns uttalade, desto färre gäster besöker hotellen.

En kraftigt minskad efterfrågan som till stor del beror på restriktioner har även medfört att hotellen behövt se över och sänka sina priser. Detta påverkar målstyrningen genom den långsiktiga risken med prissänkning.

Studien har visat att det finns ett samband mellan hotellens agerande under krisen och dess storlek. De mindre hotellens bibehållande av både kärnprodukt och identitet visar tendenser på en snabbare återhämtning när restriktioner lättas och efterfrågan ökar. De större hotellens olika paketlösningar och kassagenererande erbjudanden är resultat av stora volymer som måste fyllas även under en kris. En distinkt skillnad är även att de större, affärsinriktade hotellen har avseende dess möten och konferenser större volymförluster. Utifrån detta kan man dra en slutsats i att de större hotellen kommer behöva längre tid än de mindre för att nå samma volymer och mål som tidigare. Slutligen kan en slutsats dras i att de större hotellen har sagt upp och permitterat mer personal än de mindre vilket påverkar förutsättningarna för både målformulering och måluppfyllelse och därmed målstyrning som helhet.

### Förslag till vidare forskning

Denna studie har visat tendenser på att formella styrmedel såsom budget tappar i relevans i kristider vilket innebär att vidare forskning kan göras på hur dessa styrmedel hanteras när externa faktorer påverkar organisationen. Det finns idag en aktiv debatt och forskning kring hur effektivt budget som styrmedel är och denna studies aspekt kan ligga till grund till vidare forskning i ämnet.

## Referenslista

- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Alexius, S. (2017). *Att styra komplexa uppdrag mot mål och resultat—en forskningsöversikt*. Trafikanalys: Stockholm.
- Asel, J.A., Posch, A. & Speckbacher, G. *Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management*. *Rev Manag Sci* 5, 213–231 (2011).
- Benchmarking Alliance. (2020) <https://www.benchmarkingalliance.com/> [2020-1214]
- Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Diamond Management & Technology Consultants, *Don't waste a crisis: emerge a winner by applying lessons from the last recession*. Nyhetsmeddelande, 15 december, 2008.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Elite Hotels. *Våra hotell i Göteborg*. (2020) <https://www.elite.se/sv/hotell/goteborg/> [2020-12-07]
- Fink, Stephen L, Joel Beak, and Kenneth Taddeo. *Organizational Crisis and Change*. *The Journal of Applied Behavioral Science* 7.1 (1971): 15-37.
- Folkhälsomyndigheten. *Frågor och svar*. (2020). <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid19/fragor-och-svar/> [2020-11-20]
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). *It's a small world of management accounting practices*. *Journal of management accounting research*, 10, 153.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.

- Hon, K. L. (2013). *Severe respiratory syndromes: Travel history matters*. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 11 (5), 285–287.
- Hotel Royal. (2020) <https://www.hotel-royal.com/#main> [2020-12-10]
- Khan, K., Arino, J., Hu, W., Raposo, P., Sears, J., Calderon, F., Heidebrecht, C., Macdonald, M., Liauw, J., Chan, A., & Gardam, M. (2009). *Spread of a novel influenza A (H1N1) virus via global airline transportation*. *New England Journal of Medicine*, 361 (2), 212–214.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2010). *Kaos!: leda företag i turbulenta tider*. Liber.
- Mattsson, L. G. (2011). *Vinnande mål: en högpresterande organisation genom effektiv målstyrning*. Excedo Publishing House.
- Merchant, K. A., (1987). *How and why firms disregard the controllability principle. Accounting and management*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 316-338.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Latham, Gary P och Locke, Edvin A (2006) Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*. Vol. 35, Nr. 4
- Locke, E. A., Chah, D. O., Harrison, S., & Lustgarten, N. (1989). *Separating the effects of goal specificity from goal level*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 270-287.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Psykologilexikon. *Omvärldsfaktor*. (2020)  
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon?Lookup=omv%C3%A4rldsfaktorer>  
[2021-01-21]
- Radisson Blu Scandinavia Hotel, Gothenburg. *Översikt*. (2020)  
<https://www.radissonhotels.com/sv-se/hotell/radisson-blu-gothenburg-scandinavia> [2020-11-30]
- Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Liber-Hermod.
- Visita. *Branschfakta*. (2020) <https://visita.se/branschfakta/> [Hämtad 2020-11-10]

Visita. *Corona- Branchläget i besöksnäringen hittills och framåt*. Intern dokumentation, publ. 2020-11-25. [Mottaget 2020-12-08]

### **Personlig kommunikation**

Dunér, Eva. *Ordförande Visita Väst*, 2020-12-18

Johansson, Torbjörn. *Ägare och VD*, Avalon, Göteborg, 2020-12-09

Nyman, Camilla. *Regionschef*, Elite Hotels Göteborg, 2020-12-07

Oddestad, Marcus. *VD*, Hotel Royal, Göteborg, 2020-12-09

Rivle, Jessica. *Hotelldirektör*, Radisson Blu Scandinavia, Göteborg, 2020-11-27

## Bilaga 1

### Intervjufrågor till representanter på hotell

Inledande frågor:

- Vilken är din position i organisationen?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Hur ser din bakgrund i företaget ut? o Hur länge har du haft din position?
- Hur är organisationen utformad?
  - o Vilka rapporterar du till och vilka rapporterar till dig?
- Hur ser ägarstrukturen ut organisationsmässigt? Äger ni hotellfastigheterna eller hyr ni dom?
- Vilka är era kunder (affärsgäster vs turister)

Frågor kopplade till kris/pandemi/restriktioner:

- Hur har den pågående pandemin/krisen och den aktuella lågkonjunkturen påverkat er?
- Vilka restriktioner har påverkat er mest? På vilket sätt?
- Vad har ni för beläggning i dagsläget?
- Har ni ställt om er verksamhet (frukostpåse, månadshyra), varför? Hur har det gått?
- Marknadsföringskampanjer? Vinner man något på detta eller är det bara för kassaflödet?
- Har ni haft en krisplan som följts eller handlat i instinktivt/dag för dag?
- Har ni permitterat/sagt upp er personal? Hur många?
- Har personalen fått andra ansvarsområden? Postivt/negativt?
  - o Kommer man fortsätta med detta i framtiden?
- Hur ser ni på företagets framtid?
- Hur ser ni på hotellbranschens framtid?
- Ser ni skillnad på dagens läge och tidigare finanskriser/lågkonjunkturer

Frågor kopplade till målstyrning:

- Vem/vilka sätter målen?
- Hur väl anser ni att målen brukar följas vid normala tillstånd? (innan krisen: tigha/svåra att nå eller lätta att nå?)
- Sätter ni både finansiella och icke-finansiella mål? (ge exempel) o Följer de upp kundnöjdhet? Olika personalmål?

- Hur viktigt är mål som styrmedel för er?
- Vilka nyckeltal kollade ni på vid årets ingång? Om ändrats, vilka kollar ni på nu?
- Jämför ni dessa med andra kvartal? Konkurrenter? Hur mäts de?
- Har ni formulerat om era mål? Hur?
- Har restriktionerna påverkat er måluppfyllelse och på vilket sätt? o Har det påverkat kreativiteten att uppnå målen?
- Andra faktorer/påbud som påverkat att ni inte nått era mål?
- Hur väl kommunicerar ni ut målen till medarbetarna?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till branschorganisation

- Berätta lite om dig själv och din roll i Visita
- Vad är Visita? Vad gör ni? Och vilka arbetar ni för?
- Vad är era huvudsakliga uppgifter under pandemin?
- Enligt rapporter från er har storstäder drabbats hårdare av krisen, varför?
- Hur kommer återställningsarbetet se ut efter pandemin? Vilka hotell kommer ha snabbast att återhämta sig?
- Vilka omvärldsfaktorer har påverkat ert arbete mest? Vilka har påverkat hotellen mest?
- Ser ni likheter mellan denna kris och tidigare lågkonjunkturer/ekonomiska kriser
- Anser ni att stöden varit tillräckliga?
- Hur ser ni på framtiden?