Den nytänkande organisationen

FOA134
Grupp 31

Handledare Johan Grimsberg
Mälardalens Högskola
Organisation Gru 3
2015-12-17

Innehållsförteckning

1 . Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Hotellkoncept 1
1.3 Syfte 2
1.4 Frågeställning 2
2. Metod 2
2.1 Vetenskapliga Artiklar 2
2.2 Empirisk datainsamling 3
2.2.1 Val av respondenter 3
2.3 Intervjudesign 3
3. Teori 4
3.1 Verksamhetsmål 4
3.2 Struktur 5
3.2.1 Nätverksorganisation 5
3.2.2 Enkel organisation 5
3.3 Relationer 5
3.3.1 Outsourcing Partnerskap 5
3.4 Belöningar och motivation 6
3.5 Ledarskap, samordning och specialisering 6
3.5.1 Samordning och specialisering 7
3.6 Användbara mekanismer 7
4. Empiri 8
4.1 Intervjuobjekt 1 8
4.2 Intervjuobjekt 2 8
4.3 Intervjuobjekt 3 9
5. Analys och Organisationsdesign 9
5.1 Verksamhetsmål 9
5.2 Struktur 10
5.3 Relationer 11
5.4 Motivation och samverkan 12
5.5 Ledarskap 12
5.6 Användbara mekanismer 13
5.7 Samordning och Specialisering 13
6. Slutsats 14
7. Källförteckning 15

1 . Inledning

1.1 Bakgrund

Från idéer och uppfinningar som skapades på 1800- och 1900-talet förändrades samhället och behovet av ett nytt tänkande kring organisationer uppstod. Detta moderna perspektiv som växte fram lade fokus på ökad effektivitet och mindre fokus på individen (Forslund 2011). År 1854 var utvecklingen ett faktum då Daniel McCallum på Erie Railroad skissade upp det första moderna organisationsschemat. Företaget hade en blomstrande ekonomi men stora svårigheter med organiseringen. Därför strukturerades organisationsschemat så att informationsflödet kom från de nedre avdelningarna i motsats till den sedvanliga top-down strukturen. Syftet med detta var att informationsflödet skulle komma ifrån de som arbetade med den dagliga verksamheten, eftersom de besatt en tydligare uppfattning om situationen (Onion, 2014).

Fredrick Winston Taylor skrev sin bok Priciples of Scientific Management (1911) om hur arbetet inom organisationen skulle utformas med vetenskapliga metoder för att effektivisera arbetet, bland annat genom att organisationen skulle vara centraliserad (Forslund, 2011). Sedan dess har idéerna om effektiva organisationer utvecklats i olika riktningar. Sedan dessa upptäckter går det i trender om vilket sätt som lämpar sig bäst att decentralisera eller att centralisera (Forslund, 2013). Det är därför av största intresse att ta en närmare titt på hur ett hotell med ett unikt koncept idag kan organiseras på bästa möjliga sätt med hjälp av teorier och undersökningar från redan existerande organisationer.

1.2 Hotellkoncept

Napp Hotel har funnit sin inspiration i den blomstrande teknikvåg samhället befinner sig i idag. Gemene man förlitar sig idag alltmer på sin telefon eller dator och har blivit mindre beroende av personlig kontakt. I takt med att teknikföretag som Apple ständigt utvecklar sina produkter har företag utanför den tekniska sektorn valt att anpassa sig efter utvecklingen. Fler företag i dagens samhälle väljer att delvis ersätta sin personal med datorer och andra tekniska hjälpmedel.

Inspiration till Napp Hotel har bland annat hämtats från transportföretaget Über, som erbjuder sina tjänster via en applikation där kunderna bokar och betalar sin resa direkt i telefonen. Utifrån dessa koncept skapades ett hotell med självbetjäning som grundstomme i verksamheten, där gästen styr hela sin hotellvistelse via sin smartphone/surfplatta. Det betyder att gästen kan checka in när som helst på dygnet utan att behöva ta hänsyn till några öppettider i receptionen. Samma princip gäller hotellets konferenslokaler som kommer finnas tillgängliga att boka via appen. Tack vare detta enkla system kommer receptionen, i sin traditionella form, utgå. Dessutom betalar gästerna enbart för det de har behov för, och inte för onödiga och outnyttjade tjänster.

Nyckelord för hotellet är enkelt, högteknologiskt och lättillgängligt. Visionen för framtiden är att Napp Hotel ska vara en väl etablerad kedja inom hotellbranschen med hotell i de större städerna i Skandinavien.

Affärsidé

”Napp är ett högteknologiskt hotell som vill nå den spontana affärsresenären med hjälp av dagens teknik. Vi tillfredsställer kundens behov genom lättillgänglig logi dygnet runt.”

1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka vilken organisationstyp som lämpar sig bäst för ett hotellkoncept med fokus på självbetjäning, men även om, och eventuellt hur, det skiljer sig från andra hotell. Vidare ämnar studien klargöra hur organisationen ska utformas för att motivera personal och möjliggöra självbetjäning för kunderna.

1.4 Frågeställning

- Vilken organisationstyp fungerar bäst för denna typ av koncept?
- Hur kan ett hotell med fokus på självbetjäning organiseras?
- Vilka är de tydligaste skillnaderna i organisationen på Napp Hotel jämfört med ett traditionellt hotell?
- Hur ska de anställda motiveras?

2. Metod

Då det var beslutat sedan innan att undersökningen skulle använda de grundläggande teorierna från kurslitteratur har detta gjorts. Undersökningen har kompletterats med en större sökning av vetenskapliga artiklar med relevanta sökord. Det gjordes en utbredd litteratursökning för att fördjupa och förstärka de underliggande teorierna i arbetet. Grundläggande metodböcker i företagsekonomi har gett en bättre förståelse för både struktur och skapande av problemformulering.

Den kvalitativa primärdata som samlats in är framtagen genom intervjuer med organisationer som är relevanta för studiens syfte att förstå likande organisationer, samt skillnader från traditionella hotell. Hammersley (1992a) beskriver att kvalitativ forskning gör det svårt att fastslå validitet (Bryman och Bell, 2011). För att öka pålitligheten har det därför varit av stor vikt av att använda relevanta kriterier för att finna de organisationer som skall tas med i undersökningen och valet av respondenter. I teoridelen kommer att Weisbords sex boxar (Forslund, 2013) vara en utgångspunkt, dock kommer boxarna att anpassas och tolkas utifrån Napps hotellkoncept.

2.1 Vetenskapliga Artiklar

Det har gjorts sökningar av vetenskapliga artiklar ifrån databasen Discovery via MDH där sökningen gjorts endast av artiklar som är grundade på “peer review” samt “full text”. Bryman och Bell (2011) förklarar detta som att artikeln granskas anonymt av experter.

Sökandet av vetenskapliga artiklar initierades med syftet att undersöka hur hotellet skulle organiseras utifrån ett perspektiv där hotellet använder sig av outsourcing, samt hur hotellet påverkas av att gästerna ta större ansvar.

Hotell	Self-service	organization
Hotel	outsourcing	

Egenskapad tabell 2015. figur 1

Artiklarna som valdes heter “Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels”, samt “The Research on Service Outsourcing and Service Characteristics: A Case Study of Hotel”.

2.2 Empirisk datainsamling

Då syftet med undersökningen är att undersöka hur hotellet ska organiseras valdes en kvalitativ metod, som Bryman och Bell (2011) menar är en studie som bygger på insamling av data i ett mer fokuserat område. Därav utgår studien från ett mindre antal intervjuobjekt med syftet att ge en bild av hur hotell och andra tjänsteföretag med självbetjäning organiseras.

2.2.1 Val av respondenter

För intervjudelen har det använts en kvalitativ metod, men innan intervjuerna genomfördes valdes organisationer som var relevanta för studien.

Kriterier som eftersträvades i val av respondenter:
Andra hotellverksamheter
Företag utan eller med begränsad reception
Företag med självbetjäning
Företag med en kärnverksamhet som utgår ifrån en applikation eller IT baserad lösning

Efter en sammanställning av alternativ till respondenter kontaktades 6 verksamheter för vidare undersökning och intervju:
SJ
Max hamburgerrestaurang
Member 24
HTL
Scandic hotel
Gotlands turistservice

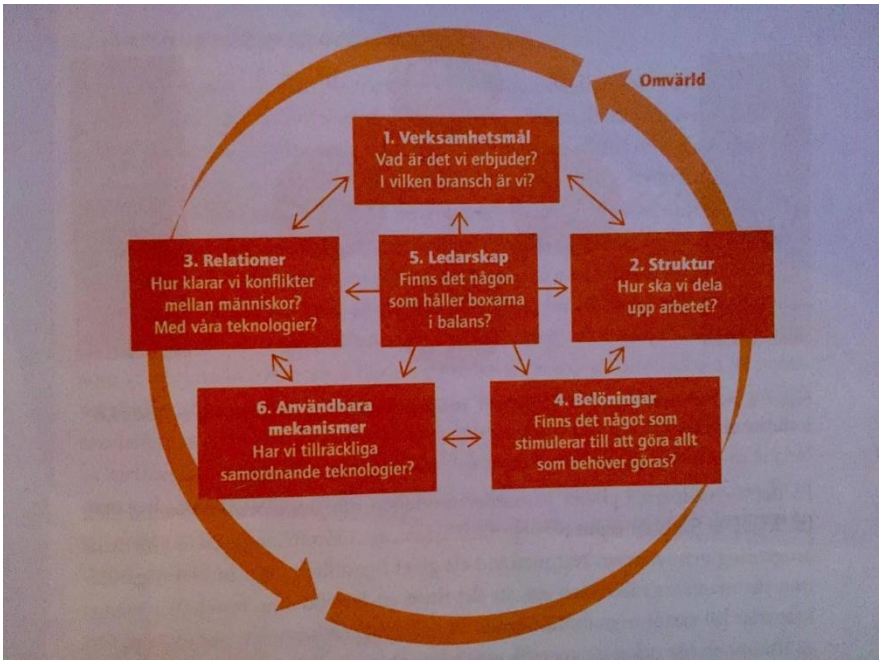
3 av dessa verksamheter ställde upp på vidare intervju (se empiri).

2.3 Intervjudesign

För att nå de olika organisationerna sköttes kontakt samt intervju med intervjuobjekten via mailutväxling. En semistrukturerad intervjuform har använts som Bryman och Bell (2011) menar används när förhållandevis strikta teman ska behandlas. För att underlätta för respondenterna skedde dialogerna asynkront. Då dialogen inte sköts i realtid ger det respondenten tid att fundera kring frågorna samt en minskad tidspress (Bryman och Bell, 2011). Frågorna har anpassats efter varje intervjuobjekt, men det genomgående temat har varit detsamma, det vill säga att försöka nå fram till dessa verksamheters organisationstyper, samordningsmekanismer samt personalhantering.

3. Teori

Enligt Marvin Weisbord (1976) finns det sex väsentliga grundstenarna i en fungerande organisation.



Figur 3.1 En modell med sex boxar (Weisbord, 1976, Forslund, 2011, figur 2,4)

Weisbords modell visar vilka delar i en verksamhet som är relevanta att reflektera över för att upptäcka viktiga problem. Till exempel: hur ska medarbetarna bli stimulerade att göra rätt saker, hur sker samordningen och vilka teknologier används för detta (Forslund 2011).

Studiens teori grundar sig på Weisbords organisationsmodell med tanken om en organisation som olika byggklossar som ska samverka och vara i balans med varandra.

3.1 Verksamhetsmål

Ett klassiskt sätt att beskriva en organisation är i form av en pyramid, med en vertikal hierarkisk struktur, där ledningen och mellanchefer är i toppen och övriga arbetare längst ner. Detta synsätt har kritiserats då det tyder på att det är viktigare att tillfredsställa cheferna än kunderna (Forslund 2011). I boken *Riv Pyramiderna* skriver Jan Carlzon - VD för SAS 80-93, att samhället allmänt har frångått den vertikala hierarkin och har ersatts av ett horisontellt mönster(1985). Enligt Nayar (Forslund 2013) skapas värdet för kunden när det sker en interaktion mellan denne och medarbetare.

3.2 Struktur

Organisationer kan vara strukturerade på många olika sätt och detta kan visas i organisationsscheman. Detta ger en bild över hur hierarkin är uppbyggd och hur samordningen och arbetsfördelningen ser ut i företaget (Forslund, 2011). I många fall bygger organisationer på ett hierarkiskt synsätt enligt Sally Helgesen (Forslund, 2013). Mary Parker Follett lanserade en teori 1924 om att det finns fördelar med att bygga organisationer med ett visst mån av självstyre för att till högre grad motivera de anställda (Forslund, 2013). Istället för att se organisationen med hierarkiska relationer menar hon att organisationer bör visualiseras mer som relationer i cirklar. Utifrån denna teori menar Magnus Forslund (2013) att det går att se en början på idén om nätverksorganisationer.

3.2.1 Nätverksorganisation

Enligt Mike & Snow (1986, Edgren & Skärvad, 2010) finns det egenskaper i ett företag som kännetecknar ett nätverksföretag:

- De samarbetar med andra företag i stället för att eftersträva vertikal integration och att göra allt i egen regi.
- De föredrar att styra resursflöden med hjälp av marknadsmekanismer och samarbets-avtal i stället för med administrativa processer.
- De eftersträvar självständighet och oberoende för de i nätverket ingående företagen, men dessa förutsätts acceptera nätverkets spelregler för samarbete.
- De kännetecknas av betydande aktivitet och interaktivitet mellan köpare och leveran-tör, åtminstone jämfört med traditionella relationer mellan kund och leverantörer.

3.2.2 Enkel organisation

Den enkla organisationen beskrivs ofta som en mindre organisation som inte varit verksam särskilt länge. Många företag har en enkel struktur i uppstartsfasen men övergår senare till andra typer. Arbetet är uppdelat i få nivåer där beslutsfattandet centraliseras i högsta ledningen och uppfattas inte sällan som toppstyrd. Personalen har stor bredd i sina arbetsuppgifter och får ofta assistera varandra (Forslund 2013).

3.3 Relationer

För att detta skall bli relevant för Napp Hotels koncept, kommer en genomgång av partnersamarbeten och outsourcing att ske nedan.

3.3.1 Outsourcing Partnerskap

Genom litterära och praktiska studier (SU & HSU, 2012) har det påvisats att hotell med högre förmåga att anpassa sig oftare använder outsourcing i sina operativa verksamhet. Outsourcing innebär en anskaffning av en vara eller tjänst från en extern leverantör. Detta är en av de organisatoriska innovationer som fått störst genomslagskraft de senaste åren (Child, 2003, Corbett, 2004, Pettigrew & Massini, 2003 enl. Edgren & Skärvad, 2010).

Förutom att fokusera på sin kärnverksamhet kan denna innovation bidra till högre effektivitet och flexibilitet och samtidigt spara pengar för företaget (SU & HSU, 2012; Edgren, Skärvad, 2010). Flexibiliteten är dock beroende av att samarbetet mellan företagen inte är för regelstyrda, utan bygger mer på förtroende. När ett företag allierar sig med andra företag bör

de ha ömsesidiga mål och värderingar där båda drar fördel av samarbetet. Då är det mindre troligt att ett företag blir utnyttjat (Forslund, 2013).

Peters och Watermans (1981) genomförde en managementstudie av de amerikanska storföretagen i *På jakt efter mästerskapet,* där de betonade att företag borde undvika diversifiering och istället fokusera på sitt huvudområde. Teorin bygger på att företagets konkurrensförmåga ska byggas kring dess kärnkompetens, vilket leder till att de aktiviteter som inte är kopplade till kärnkompetensen borde outsourcas (Edgren, Skärvad, 2010).

3.4 Belöningar och motivation

McClellands motivationsteori är en studie från 1960-talet om vad som motiverarar individen. Det studien kom fram till är att det finns tre behov som är särskiljer sig och hjälper till att förstå en individs beteende. Dessa tre är *"samhörightesbehov", "maktbehov" och "prestationsbehov"* (Forslund 2011). Alla individer har dessa behov men sammansättningen skiljer sig från person till person. McClellands (1961, Forslund 2011) säger också att behoven är inlärda och kan förändras, därmed skulle ett företag med en viss sorts strategier kunna påverka en individ att till exempel få ett större behov av att prestera.

Ett annat sätt att motivera kan vara hur personalen arbetar och med vem. Marknadsgruppering som Forslund (2011) beskriver det är att alla som arbetar med en tjänst eller produkt arbetar ihop. Det görs en sammansättning av olika kompetenser så som ekonomi, marknadsföring och administrativt arbete. Detta för att skapa större kunskap inom området för alla inblandade. En nackdel kan vara att det inte finns fler med samma kompetens och därmed kanske det inte finns någon att fråga om hjälp (Forslund 2011).

3.5 Ledarskap, samordning och specialisering

Enligt Jan Carlzon måste den traditionella gamla chefen som han beskriver som en person som "*styr med instruktioner, dvs regler om vad man inte får göra"* utvecklas till ledaren som istället är en person som är "*visionären, strategen, informatören, pedagogen, inspiratören".* Han menar att det är ledarens uppgift att överlåta ansvar och befogenheter till de som arbetar ute i verksamheten (Carlzon 1985).

Decentraliserad beslutsfattning innebär att beslutsfattandet bryts ner längre ner i organisationen, det vill säga ledningen låter de anställda vara med om att fatta beslut. Detta kan bidra till att medarbetarna motiveras i sitt arbete. Genom att medarbetarna får vara med och fatta beslut kan besluten tas snabbare och eventuella problem kan därmed åtgärdas mer omgående. Ett större ansvar kan också leda till mer kunskap på sitt område, vilket i sin tur leder till bättre beslutsfattning.

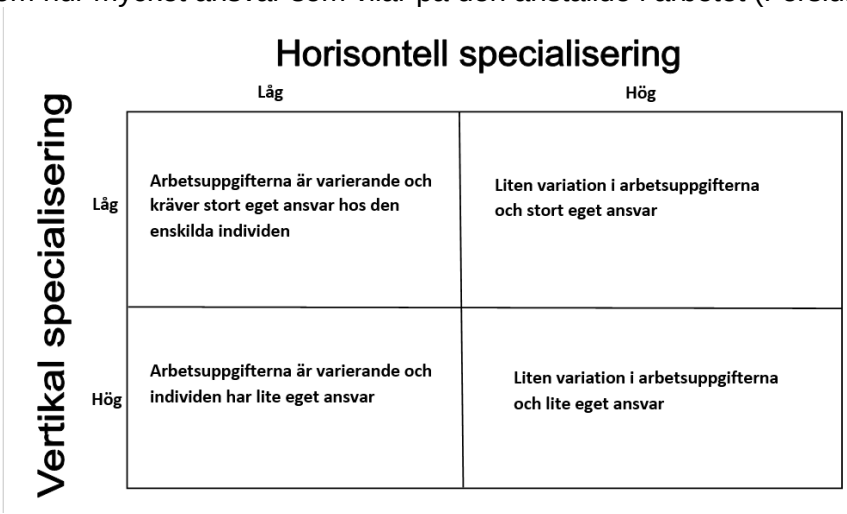
Enligt en studie gjort av Cohen och Bailey (1995) är självstyrande grupper mer effektiva och presterar bättre. Detta sker när personalen är involverad i verksamheten, i allt från den dagliga planeringen till att identifiera och lösa ett problem på arbetsplatsen (Forslund 2013).

Decentralisering kan dock innebära problem vad gäller konsekvens i sitt beslutsfattande. Olika människor kan hantera kunder på olika sätt. Det kan också ge kortsiktiga lösningar, risk för dubbelarbete och "interna fördelar" som inte gynnar hela företaget (Forslund, 2011).

3.5.1 Samordning och specialisering

Ömsesidig anpassning innebär att personalen är flexibel och kan göra lite av allt, vilket gör att de lätt kan byta arbetsuppgifter med varandra.
Standardisering av arbetsprocessen är styrt av tydliga arbetsbeskrivningar av rutiner, regler och procedurer i företaget.

Genom att fastställa specialisering kan den anställdes arbetsuppgifter analyseras utifrån dess variation gällande arbetsuppgifter samt egna ansvar. Horisontell specialisering bestämmer hur varierande arbetsuppgifter den anställde har, och vertikal specialisering talar om hur mycket ansvar som vilar på den anställde i arbetet (Forslund, 2011).



Egen figur 3.2 2015, utifrån Forslund, 2013.

3.6 Användbara mekanismer

Mekanismer enligt Weisbord handlar om “samordnande teknologier” vilket handlar om hur kommunikationen sker på en arbetsplats. Det kan till exempel gälla intern meddelandeservice, mail eller en klassik anslagstavla (Forslund, 2011). Detsamma gäller den externa kommunikationen till kunden. Grunden till de båda ligger i att ett system måste vara enkelt för att vara användbart. Ett system som är svårt att använda kan ses som obrukbart (Haemoon, Baloglu, Seyhmus, 2011) eftersom det inte ses som nog effektivt.
I många fall har en önskan om effektivitet, anonymitet och självständighet påvisats vara större än önskan om personlig kontakt med personalen. Undersökningar har visat att 59-68% av konsumenterna använder självservice när de bokar hotell (Haemoon, Baloglu, Seyhmus, 2011).

4. Empiri

4.1 Intervjuobjekt 1

Den organisation som överensstämde mest med Napp Hotels koncept är HTL Hotels.

HTL startades 2013 och är en ny innovativ hotellkedja med hotell i centrala Stockholm och Oslo. Deras koncept bygger på att erbjuda den moderna resenären en central, smidig och

prisvänlig hotellvistelse där resenären själv sköter bokningen och tillvalstjänster genom en applikation i mobilen. På HTLs hotell finns inga receptioner, personalen består istället av värdar och värdinnor som ska finnas som stöd för gästen dygnet runt. Det första hotellet öppnades i Maj 2014 i Stockholm och har sedan dess öppnat ytterligare tre hotell, ett i Stockholm och två i Oslo. HTL är ett självständigt företag och varumärke, men är en del av Scandic gruppen som ägs av EQT (84%) och Accent (16%) (htlhotells.com, 2015).

Gül Heper är affärschef för HTL och beskriver organisationen som väldigt platt där allt styrs ifrån huvudkontoret, och hotellens personal i den dagliga driften fokuserar istället på service. För HTL står kunden primärt i fokus och detta försöker HTL att uppnå genom att utveckla personlig service. Enligt Gül rekryteras all personal grundat på personlighet, och de samverkar genom att de har vissa standardrutiner. Det mesta av arbetet i den dagliga driften är dock decentraliserat med ömsesidig anpassning där i princip alla kan göra allt. Detta gäller allt ifrån att hjälpa gäster till att servera mat och ge citytips. Arbetsuppgifterna är bara styrda och övervakade av en ledare till en viss del.

Vid frågan om hur kundernas reaktion har varit till hotellets val att inte ha reception och att de själva får sköta in- och utcheckning genom mobilen så menar Gül att de *“till en början varit förvånade men när de istället träffar hostarna som är mer fria och får ännu bättre service så blir de väldigt positiva”.* De har inte heller haft några större problem med tekniken då de har utvecklat egna system i samarbete med leverantörer med anpassning till hotellets behov som alltid testas noga innan det släpps. Det kan dock finnas situationer då gästens mobiltelefon inte fungerar eller att kunden har bokat med ett annat namn/mobilnummer än det denne har registrerat på appen. I intervjun framgick också att HTL inte använder sig av outsourcing.

4.2 Intervjuobjekt 2

Det andra intervjuobjektet är Gotlands turistservice (GTS). Företaget består av två hotell och ett vandrarhem i Visby på Gotland. Till skillnad från HTL har GTS inte lika tydliga likheter med Napp Hotels hotellkoncept. Verksamheten drivs på ett traditionellt sätt och organisationen liknar mer ett klassiskt hotell. Syftet med intervjun är således att lyfta fram skillnader och likheter med den traditionella hotellorganisationen.

Intervjun har gjorts med Victoria som är hotellchef på GTS. Victoria inleder med att beskriva hur det huvudsakliga beslutsfattandet går till. Hon förklarar att de inte svarar till någon styrelse utan hon och Niklas som är VD fattar i stort sett alla beslut på egen hand. På frågan “vilka anser du vara dem tydligaste skillnaderna mellan er organisation och andra hotell organisationer?” förklarar Victoria Berge att det är väldigt familjära hotell där de arbetar nära både kollegor och gäster. Hon anser att det underlättar när problem uppstår då personalen kan lösa problemen snabbt direkt på plats. Eftersom företaget inte ingår i någon större kedja kan även beslutsfattandet på högsta nivå ske snabbt av Victoria Berge och Niklas Harlevi. Victoria vill kategorisera verksamheten som en adhocratisk organisation med motivationen att den är flexibel och saknar standard rutiner. hon förklarar -” – *Vi har två små och relativt lika hotell som ligger på att säsongsbetonad ort, Visby. Så har vi valt att utbilda vår personal så att alla kan i princip allt. Det gör att vi har förmånen att variera vår personals sysselsättning och det är inte lika sårbart under lågsäsong”.* Hon förklarar även att detta underlättar för personalen att kunna jobba heltid under lågsäsongen. Sammanfattningsvis förklarar Victoria hur samordningen inom verksamheten går till. *“-Ömsesidig anpassning där i princip alla kan göra allt.”*

4.3 Intervjuobjekt 3

Scandic Hotel är Nordens största hotelloperatör och riktar sig mot mellanklassegmentet. Det finns 224 hotell i 7 länder och har blivit valt till “Best Hotel brand” i Norden (scandichotels.se). Denna intervju har genomförts via mejlkontakt med Monica Egeberg som är hotelldirektör på Scandic Vulkan i Oslo. Sammanfattningen av denna intervju är översatt från norska till svenska.

Monica menar att de flesta stora hotellverksamheter är väldigt lika i organisationsuppbyggnaden. De flesta har 4 avdelningar: F&B, Houskeeping, Front office och Technical. Sales finns som en stödfunktion på hotellet eller centralt i kedjan. Eftersom Scandic är en stor hotellkedja är verksamheten väldigt standardiserad, allt ifrån menyer till renhållning, det vill säga en renodlad maskinbyråkrati. De samordnar sin verksamhet med hjälp av standardisering där rutiner, scheman och arbetsbeskrivningar är centralt för bedriften.

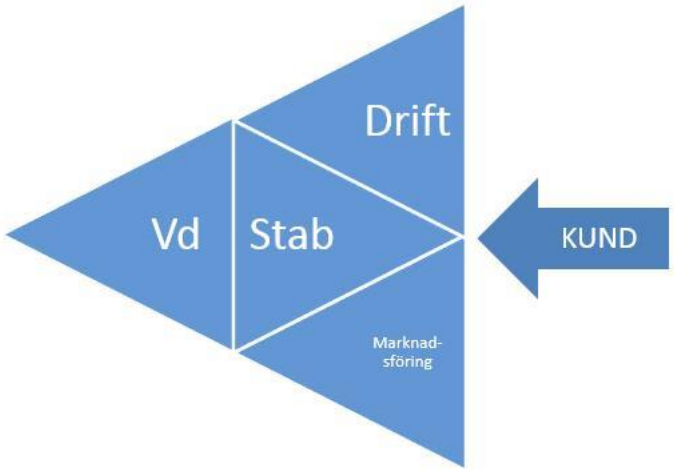
Hon leder och motiverar sina anställda med hjälp av transformellt ledarskap. Det betyder att hon tillämpar en demokratisk ledarstil där hon samarbetar med sina anställda och låter dem vara med och sätta mål och identifiera ändringar som behövs göras i företaget. Hon menar att detta är viktigt för motivationen och understryker att en känsla av ägarskap hos de anställda är nyckeln till att nå målen. Med andra ord, en decentraliserad beslutsfattning med klar styrning.

5. Analys och Organisationsdesign

Efter insamling och analys av informationen i teori och empiri blir det tydligt att Napp Hotel inte kan kategoriseras som en enskild organisationstyp. När det kommer till organisationsstruktur tillhör företaget en viss organisationstyp, medan inom organisationskultur ses likheter med en helt annan organisationstyp. Tanken är att detta samspel mellan olika organisationstyper ska förtydligas i denna analys.

5.1 Verksamhetsmål

Då Napps koncept till stor del bygger på att kunden tar ansvar för sin egen vistelse är detta av största betydelse att som Nayar (2010, Forslund 2013) säger att “staben” ska underlätta och hjälpa den personal som möter kunden. Napp kommer därför utgå ifrån tankarna att riva pyramiden och därmed fokusera på kunderna och personalen. Att med hjälp av tankarna kring ett nätverk inom organisation kunna skapa laterala länkar mellan de anställda. Detta kan visualiseras genom figuren nedan.



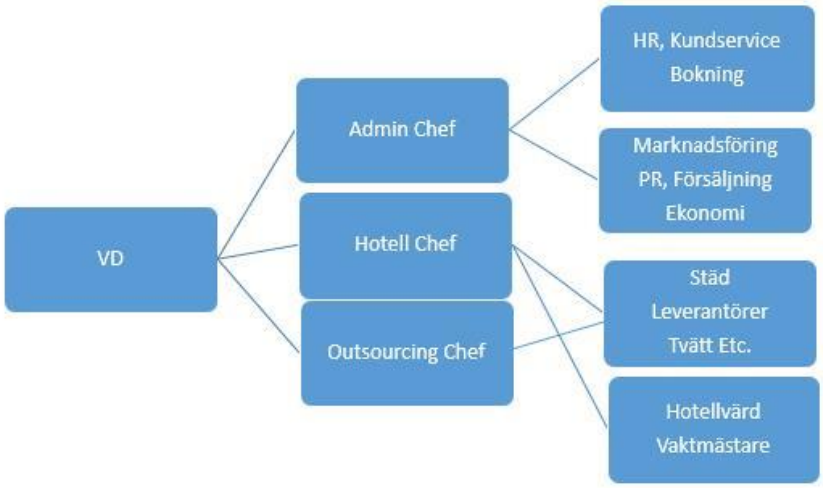
Egen figur 5.1 2015

Vid en analys av informationen ifrån intervjun med HTL står det klart att kunden är primärt i fokus och detta möjliggör HTL genom att utveckla personlig service som har haft en positiv reaktion ifrån gästerna. Då Napps grundidé grundar sig på självservice kommer inte kundvärdet skapas vid en interaktion med personal utan istället då kunden själv styr sin hotellvistelse på sina egna villkor. Forslund (2013) skriver om hur ett nätverk kan skapa mervärde för kunden och gör liknelser mellan hur IKEA låter kunden själv montera möblerna. Detta är något Napp Hotel kommer lägga stor vikt vid, och fokus kommer vara att utveckla olika funktioner och alternativ för gästen för att denne ska uppleva högsta möjliga kundvärde.

5.2 Struktur

Designen kommer utgå från en enkel organisation eftersom det är ett nystartat företag med få nivåer, dock med strävan efter en nätverksstruktur. I likhet med GTS och HTL, kommer stora delar av samordningen ske via Vd:n och de andra stabscheferna. Dock gäller detta de övergripande besluten kring ekonomi, verksamhetsmål och arbetsfördelning. Rutiner och liknande kommer arbetas fram gemensamt med de anställda inom de olika avdelningarna för att underlätta arbetet och ge personalen mer inflytande i sitt dagliga arbete. Victoria Berge (GTS) och Monica Egeberg (Scandic Vulkan) berättar om ett nära arbete med både kunder och personal. Detta bör Napp Hotel också ta med sig, det vill säga vikten av att de närmsta cheferna arbetar nära personalen som möter kunderna för att minska risken att bli allt för toppstyrd.

Hotellet kommer lägga stor vikt vid partnerskap och outsourcing för att förenkla den dagliga driften av hotellet och istället fokusera på kärnverksamheten. Detta är typiska egenskaper hos en nätverksorganisation. En fördel med att använda sig av inslag av en nätverksorganisation är enligt Forslund (2013) att man öka decentraliseringen och därmed lättare kunna tillfredsställa kundens behov. Decentralisering i sin tur kan leda till ökad motivation hos de anställda (Forslund, 2013).



Egen figur 5.1, 2015

Napp Hotels organisationsschema struktureras upp enligt ovanstående figur. Napp Hotel är en organisation med flera olika organisationer som inspirationskällor. För att organisationen skall fungera optimalt kräver det att avdelningarna har en god kommunikation med varandra.

Vid en eventuell expandering av företaget kommer det, enligt Scandic Hotels verksamhet, byta organisationstyp och troligtvis efterlikna mer en maskinbyråkrati med tydliga rutiner och standarder i organisationen.

5.3 Relationer

Till skillnad från HTL och GTS så kommer Napp Hotel använda sig av outsourcing till en viss del. Städ och tvätt kommer helt lämnas över till andra bolag. Detta på grund av en önskan att minska personalstyrkan och istället fokusera på att utveckla hotellets kärnprodukt. Eftersom hotellet inte kommer att utrustas med restaurang och bar kommer välfungerande partnerskap vara centralt för att kunna erbjuda gästen en bra helhetslösning. Det kommer till exempel erbjudas en frukostlösning till hotellets gäster genom samarbeten med caféer som ligger i anslutning till hotellet, där man direkt i appen kan beställa frukostpaket, ange tid för avhämtning, betala direkt i appen och sedan plocka upp sin frukost efter vägen. Även detta segment har inspirerats av nätverksorganisationen.

Valet av leverantör och samarbetspartner är en av de viktigaste nycklarna till outsourcing, då beslutet kan påverka kundens upplevelse av erbjudandet (SU & HSU, 2012). Om ett hotell anlitar en städfirma är det enkelt att kontrollera kvaliteten på städningen, men det är svårt att kontrollera att städpersonalen agerar gentemot gästerna i enlighet med hotellets policy. I och med detta kommer Napp att behöva göra en grundlig undersökning av sina samarbetsparters så att kunden inte blir lidande i någon situation. Samt att en brist hos en partner kan ge negativa effekter för hela hotellet. Ett sätt att motverka detta är samla in data från kunder för att systematiskt göra en kvalitetssäkring.

5.4 Motivation och samverkan

Napp Hotel kommer arbeta för ett värdeskapande system genom insamling av data från kunderna. För att samla in feedback om verksamheten kommer hotellet via appen uppmuntra sina gäster att utvärdera sin hotellvistelse. Detta kan lätt uppfattas av de anställda som brist på tillit från chefer. Men utifrån dessa utvärderingar kan verksamheten få direkt respons på sitt arbete, samt en utvärdering av sina partnerskap från kundens perspektiv. Från detta kan ett belöningssystem byggas till de anställda, där dess kollektiva framgång leder till materiella, monetära eller upplevelsebaserade belöningar. Den insamlade datan kan också användas till att utveckla de anställda att skapa ett prestationsbehov och ge en större samhörighet vilket kan leda till större motivation (McClelland, Forslund 2013).

Det finns fler fördelar med denna typ av insamling av data. Då hotellet kommer använda sig av outsourcing och partnersamarbeten är det viktigt att få reda på hur kunderna uppfattar dessa samarbeten och hur väl de fungerar.

Genom att låta kunden själv få påverka sin tjänst kan dennes inverkan på erbjudandet påverka utfallet positivt. Under en hotellvistelse kanske en kund nöjer sig med en sovplats, medan den andra kunden vill ha både frukost och transport till flygplatsen. Genom datainsamling av dessa individuella val kan kunden i framtiden via appen bli erbjuden dessa tilläggstjänster utan att behöva söka upp dem (Forslund, 2011).

Ett sätt att skapa motivation är att ge de anställda större inflytande, detta kan göras genom att bygga marknadsgruppering i den administrativa avdelningen. Då det är av stor vikt att alla anställda i företaget har god kunskap om appen är en av fördelarna med marknadsgruppering som Forslund (2013) skriver att alla i gruppen får en stor kännedom om tjänsten och kunden. En “stab” som kommer att bestå av ekonomi, försäljning och marknadsföring kommer att arbeta i en marknadsenhet. Då hotellet kommer ha en liten personalstyrka i uppstarten är det viktigt att all personal är delaktig i allt som sker i hotellet för att kunna optimera arbetet. Likt HTL kommer fokus ligga på kunden och service och en ömsesidig anpassning.

5.5 Ledarskap

Verksamheten kräver mycket eget ansvar av de anställda, vilket leder till att beslutsfattandet i företaget bör decentraliseras för att effektivisera arbetet. Genom decentralisering kan problem som uppstår i verksamheten lösas snabbare tack vare att alla beslut inte behöver gå via ledningen. Monica Egeberg menar att Scandic tillämpar detta med en demokratisk ledarstil vilket har en positiv effekt bland de anställda då de får känna sig delaktiga och når därför lättare målen.

Att som ledare arbeta demokratiskt och i nära samarbete med sina anställda leder till att de anställda får sina prestations- och samhörighetsbehov täckta. Även maktbehovet täcks genom att de anställda får stort inflytande i sitt beslutsfattande i den dagliga driften. Decentralisering kan dock leda till inkonsekvens i beslutsfattningen, så vikten av tydliga ramar och strukturer i verksamheten är stor.

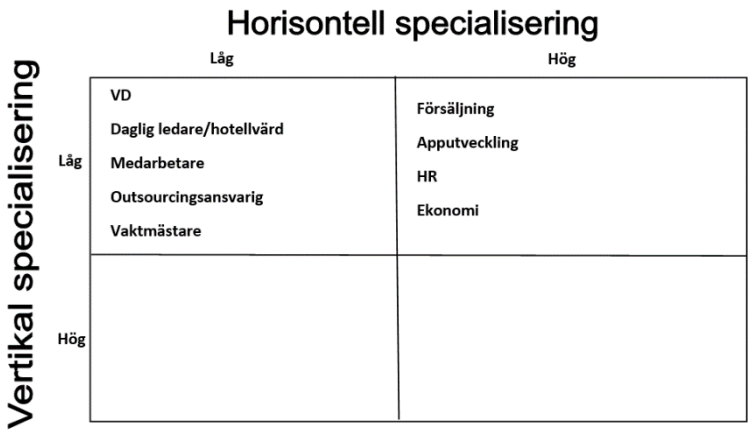
5.6 Användbara mekanismer

Som nämndes i teoridelen är det viktigt att ha en välutvecklad intern samt extern kommunikation inom organisationen. Delar av detta togs upp tidigare i samband med motivation av personalen. Men för att utvidga detta kommer det finnas en app med ett internt meddelandesystem där scheman, nyheter och annan nyttig information kommer finnas. Detta för att kunna hålla personalen uppdaterade på vad som händer men också för att snabbt kunna hantera problem om de skulle uppstå. Det ger i sin tur en tätare kontakt mellan chefer och anställda, vilket främjar tanken av att skapa en känsla av nätverk och samhörighet i hela organisationen.

Eftersom den direkta kommunikationen med kunden mer eller mindre uteblir i verksamheten är det viktigt att bokningssystemet och appen är tydlig och lätthanterlig. Om inte bokningen och vistelsen blir enkel och effektiv nog för gästerna kommer de inte prioritera att välja ett sådant koncept framför ett traditionellt hotell. Med anledning av detta är vikten av ett lättnavigerat feedbacksystem stort för att kunna utveckla och förbättra verksamheten.

5.7 Samordning och Specialisering

Verksamheten samordnas främst med hjälp av en standardisering av arbetsprocessen för att hotellets gäster alltid skall få samma höga standard oavsett vem de möter i företaget. En annan grundsten i verksamhetens samordning i hotellets dagliga drift är också ömsesidig anpassning som betyder att personalen bör vara flexibel och kunna göra lite av allt. Precis som Victoria Berge lägger fram i intervjun ger detta stora fördelar.



Egen figur 5.2, 2015, utifrån Forslund 2013

Genom att identifiera specialiseringskraven på personalen enligt ovan framgår det tydligt att all personal har en betydande roll i beslutsfattandet i organisationen. Eftersom mycket eget ansvar vilar på de anställda kräver det att beslutsfattandet är decentraliserat och att företaget samordnar verksamheten med hjälp av ömsesidig anpassning för att kunna bibehålla flexibiliteten, men samtidigt standardiserar arbetsprocessen för att hotellets rutiner och standarder skall följas. Kraven på hotellchefen kommer vara låg vertikal och låg horisontell specialisering på grund av att denne kommer vara en av de få som möter kunden samt administrera den dagliga driften av hotellet. Detta är en av de fördelar en

nätverksorganisation ger. Genom att lägga större ansvar på kunden så kommer detta kräva en decentralisering i organisationen.

I samverkan med hotellchefen kommer det att sitta en outsourcingchef för att komplettera och underlätta hotellchefens roll. Outsourcingchefens roll kommer ligga i att koordinera den externa personal som hyrs in. Städpersonalen kommer ha sin dagliga kontakt mycket med hotellvärdarna för att få sitt schema men kommer vara outsourcingchefens ansvar. I och med att hotellet inte kommer att ha någon eget tvätteri eller restaurang kommer de olika partnerskapen mellan dessa skötas av outsourcingchefen.

Den administrativa chefens arbete kommer att ligga i att koordinera arbetet för de anställda i marknadsenheten. Mestadels finnas där som stöd och arbeta tätt med de andra två cheferna för att överbygga glappet mellan den operativa driften i företaget och de som arbetar på kontoret.

6. Slutsats

Efter genomgång av både empiri och teori klargjordes det att med denna typ av hotellkoncept krävs det ett nytänkande i hur hotellet bör organiseras. Vår uppfattning är att hotellet inte passar in på någon av de traditionella organisationsmodellerna och måste därför anpassas med inslag ifrån flera olika modeller. Eftersom hotellet är nystartat, har få nivåer och en liten personalstyrka blir kopplingen till den enkla organisationen naturlig. Men vid vidare sökning om själva organisationskulturen inom den enkla organisationen märkte vi att den skiljer sig från hur vi vill att beslutsfattande och ledarskap ska se ut. Vi sökte därför svar i de andra modellerna och fann att nätverksorganisationen drivs på ett sätt som stämmer överens med visionen om hotellet. Det finns självklara likheter mellan Napp Hotel och en nätverksorganisation men eftersom större delen av verksamheten kommer skötas av intern personal är det felaktigt att kalla sig för en renodlad nätverksorganisation. Med enkel organisationsstruktur med få nivåer kan beslut fattas snabbt och problemhantering ske smidigt. En organisationskultur som liknar nätverksorganisationen främjar samspel mellan samarbetspartners för att möta kundens förväntningar. Slutsatsen är att ett samspel mellan dessa två modeller är optimalt för att Napp Hotel ska drivas framgångsrikt.

För att summera besvaras nedan frågeställningen ifrån inledningen.

- *Vilken organisationstyp fungerar bäst för denna typ av koncept?*
  En enkel organisations modell med inslag från nätverksorganisation.

- *Hur kan ett hotell med fokus på självbetjäning organiseras?*
  Självbetjäning tillåter att man kan korta ner personalstyrkan vilket leder till att personalen får mer eget ansvar och organisationen kan decentraliseras

- *Vilka är de tydligaste skillnaderna i organisationen på Napp Hotel jämfört med ett traditionellt hotell?*
  I organisationen får vi samarbeta med fler parter eftersom vi tar hjälp från andra företag. Den dagliga verksamheten internt sköts av färre personer vilket innebär en större bredd i arbetsuppgifter och ett ökat eget ansvar.

- *Hur ska de anställda motiveras?*
  De anställda motiveras genom demokratiskt ledarskap och decentraliserad Beslutsfattning där de får vara med och ha inflytande över den dagliga driften.

7. Källförteckning

Litteratur

Bryman, Adam. Bell, Emma, 2013, Företagsekonomiska forskningsmetoder, upplaga 2

Carlzon, Jan, 1985, Riv Pyramiderna, upplaga 1

Edgren, Jan. Skärvad, Per-Hugo, 2014, Nätverksorganisationer, upplaga 2

Forslund, Magnus, 2011, Organisation och ledning, upplaga 2

Forslund, Magnus, 2013, Organisation och ledning, upplaga 3

Hemsidor

Gotlands Turistservice, http://www.gtsab.se/om-oss/?cookieChecked=true, Hämtades 2015-12-09.

HTL Hotels, 2015, http://htlhotels.com/about-htl/, hämtades 2015-12-06

Scandic Hotels, http://www.scandichotelsgroup.com/sv/verksamhet/, Hämtades 2015-12-15.

Artiklar

Oh, Haemoon. Jeong, Miyoung. Baloglu, Seyhmus, 2011. Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels, Science Direct. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311003146, hämtades 2015-12-02.

Slate, Onion, Rebecca. 2014, The First Modern Organizational Chart Is a Thing of Beauty. http://www.slate.com/blogs/the_vault/2014/02/05/the_first_modern_organizational_chart_is_a_thing_of_beauty.html, hämtades 2015-12-07.

Su, Li-Chia. Hsu, Shu-Kuan. 2012, The Research on Service Outsourcing and Service characteristics: A Case Study of Hotel. IEEE http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6252286&tag=1, hämtades 2015-12-03

Bilaga 1

Intervju HTL Gül Heper, Affärschef 2015-12-02

Har ni utformat ett organisationsschema?
Isåfall hur ser det ut?
Vi har väldigt platt organisation, 1 HTL Manager, hosts och team leaders, housekeeping, breakfast chef, handyman.

Vilken är den tydligaste skillnad mellan er organisation och övriga Scandic hotell?
Vi är helt otraditionella. Vi är inte Scandic så det är därför. Vi har precis blivit köpta av dem men är ett helt separat varumärke.

Vilken organisationstyp skulle du säga att HTL passar bäst in på?
Det finns inte många liknelser med branschen om man inte räknar med en hög kvalitativ B&B upplevelse då vår personal gör allt från att hjälpa gäster till att servera mat och ge citytips.

1 Maskinbyråkrati (Storskaligt och standardiserat och bygger på system och rutiner för en effektiv verksamhet)
Vi har utvecklat helt egna system i samarbete med leverantörer då det inte fanns något som vi önskade när vi skapade HTL.

2 Divisionaliserad form (Organisationer delar in sig i mer eller mindre självständiga enheter, ev HTL från Scandic?)
Vi styr allt från HQ (Marknad, sälj, revenue/distribution, F&B etc) och hotellen fokuserar på service.

3 Adhocrati (Flexibel och utan ”standardrutiner)
Vi har vissa standardrutiner men då vi inte har reception så är det inte traditionellt upplägg utan fokus är på gästen primärt.

4 Nätverksorganisation, (Grundar sig i stor del på outsourcing och partnerskap)
Vad tänker ni här? Jag ansvarar för alla typer av samarbeten med rätt parter och som driver försäljning och ökad kännedom.

· Hur har reaktionerna varit från kunderna med tanke på att ni inte har någon reception?
Lite förvånade i början men när de istället träffar hostarna som är mer fria och får ännu bättre service så blir de väldigt positiva. Se rekommendation tex på TripAdvisor.

Har ni haft några problem med tekniken? T.ex. att den digitala rumsnyckeln inte har fungerat osv.
Nej. Vi testar alltid saker noga innan vi släpper det. Däremot kan det vara en mobiltelefon som inte fungerar eller att man har bokat med ett annat namn/mobilnummer än den man har appen registrerad på.

Har ert koncept bidragit till att ni har kunnat minska personalstyrkan i den dagliga verksamheten?
Nej, vi har samma antal personer men det som gör oss unika är fokuset på personlig service och att gästerna slipper stå vid datorskärmar och barriärer såsom reception. All personal är rekryterade baserat på deras personlighet.

- Hur samordnar ni verksamheten?
  Ömsesidig anpassning där i princip alla kan göra allt?
  Ja.
  Direkt arbetsledning där arbetsuppgifter är styrda och övervakade av ledaren.
  Till viss del ja.
  Standardisering av arbetsprocessen med tydliga arbetsbeskrivningar av rutiner, regler och procedurer.
  Det finns processer, regler etc men inte traditionella.
  Standardisering av färdigheter där redan utbildad personal anställs.
  Nej, standardisering av resultatet med mindre fokus på hur arbetet utförs och större fokus på hur målet nås. Resultatet med nöjda gäster är i fokus.

  Använder ni er utav outsourcing?
  Nej.

Bilaga 2

Intervju Gotlands TuristService med Victoria Berge Hotellchef 2015-12-06

Har ni något organisationsschema?
Isåfall hur ser det ut?

Vi har inte längre något organisationsschema då vi har blivit ett litet företag med endast två hotell och ett vandrarhem.

Vilken är den tydligaste skillnad mellan er organisation och andra hotell?
GTS Bokningsservice AB har inte längre någon styrelse utan alla beslut fattar jag, Hotell chef tillsammans med Niklas VD

Vilken är den tydligaste skillnad mellan er organisation och andra hotell?
Vi är ett familjärt hotell och arbetar närmre varandra och våra gäster, Vilket gör att om det skulle uppstå problem så kan vi lösa det enkelt och snabbt på plats. Vi styrs inte av någon hotellkedja utan beslut som inredning och utbud avgör jag och Niklas.

Vilken organisationstyp skulle du säga att ert hotell passar bäst in på?
1 Maskinbyråkrati (Storskaligt och standardiserat och bygger på system och rutiner för en effektiv verksamhet)
2 Divisionaliserad form (Organisationer delar in sig i mer eller mindre självständiga enheter?)
3 Adhocrati (Flexibel och utan ”standardrutiner)
Adhocrati Vi har två små och relativt lika hotell som ligger på att säsongsbetonad ort, Visby. Så har vi valt att utbilda vår personalen så att alla kan i princip allt. Det gör att vi har förmånen att variera vår personals sysselsättning och det är inte lika sårbart under lågsäsong samt att vår personal får möjlighet att jobba heltid under lågsäsong.

Har ert koncept bidragit till att ni har kunnat minska personalstyrkan i den dagliga verksamheten?
Ja

Hur samordnar ni verksamheten?
Ömsesidig anpassning där i princip alla kan göra allt

Bilaga 3

Intervju med Monica Egeberg, hotelldirektör, Scandic Vulkan, Oslo 2015-12-14

Har ni utformat ett organisationsschema? - I sådana fall, hur ser det ut? Bidra gärna med bild eller beskrivning. ·
Jeg har dessverre ikke et helt oppdatert org. Kart, men dette stemmer sånn tålelig. Dette er også veldig likt grunnstrukturen til de fleste hotell og hotellkjeder.

Är det någon tydlig skillnad mellan er organisation och andra hotellorganisationer?
Veldig lik struktur. De fleste har 4 avdelinger; F&B (ink M&E), Housekeeping, Front office og technical. Sales som støttefunksjon enten på hotellet eller sentralt i kjeden.

Vilken av dessa organisationstyper passar bäst in på ert hotell?
Välj en eller flera, gärna med motivation:
Maskinbyråkrati (Storskaligt och standardiserat och bygger på system och rutiner för en effektiv verksamhet)
Divisionaliserad form (Organisationen delar in sig i mer eller mindre självständiga enheter)
Adhocrati (Flexibel och utan "standardrutiner")
Nätverksorganisation, dvs användning av outsourcing och/eller samarbetspartners.
Den første. Scandic er kjede i ordet rette betydning. Stordriftsfordeler og standardisert. Alt fra menyer til renhold.

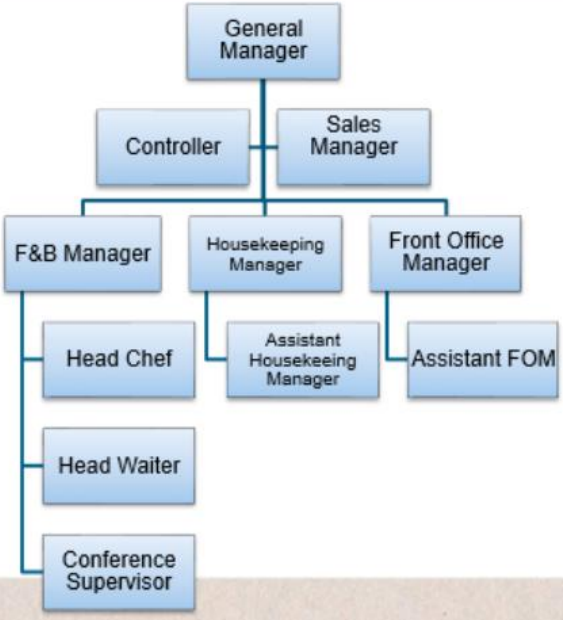
Hur samordnar ni verksamheten? Välj gärna ett av alternativen och motivera:
Ömsesidig anpassning där i princip alla kan göra allt?
Direkt arbetsledning där arbetsuppgifter är styrda och övervakade av ledaren.
Standardisering av arbetsprocessen med tydliga arbetsbeskrivningar av rutiner, regler och procedurer.
Standardisering av färdigheter där redan utbildad personal anställs.
Standardisering av resultatet med mindre fokus på hur arbetet utförs och större fokus på hur målet nås.
Vi er nok en bedrift som styrer etter rutiner og skjemaer. Veldig mye av arbeidet gjøres etter rutiner og arbeidsbeskrivelser.

Hur leder och motiverar ni era anställda? Är det formell eller informell ledning? Centraliserad eller decentraliserad beslutsfattning?
Jeg forsøker å lede etter transformasjonsledelsesteorien - en demokratisk ledestil hvor jeg samarbeider med de ansatte for å identifisere hvilke endringer som må gjøres, la de selv komme frem til den beste løsningen, sette mål sammen, og skape inspirasjon og begeistring for arbeidet underveis – det er viktig for motivasjonen, en følelse av identitet til prosjektet og arbeidsoppgavene – EIERSKAP – nøkkelen til måloppnåelse. Så desentralisert, med klar styring?

6

Organization

- High turnover on F&B management level in end of 2012; recruiting new F&B Manager, Head Waiter and Conference Supervisor. Sous Chef on sick-leave due to pregnancy
- Booking Manager moved to Group Desk / Support Office
- Replacing Restaurant Manager with a F&B Manager with full responsability of all F&B departments.
- Adding new conference department to increace conference efficiency and easing pressure on reception
- Recuriting and training new department heads and supervisors. Using the new online training tool in order to educate new team members in Scandic concepts.



1

Scandic