

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn: Daniel Thomassen

Hvordan bidrar ledelsen til
medarbeiderdrevet innovasjon i norsk
restaurantbransje?

Dato: 02.12.2020

Totalt antall sider: 82

Abstract

The restaurant business in Norway is a competitive business with low barriers of entry. In general, there is a low net profit and a high risk of bankruptcy during the first three years of establishing. As well as these challenges, there is also a high turnover on employees. The constant pressure from customer expectations and competition forces the restaurants to stay in trend and either gain, retain or increase their competitive edge to be or stay successful. The companies are usually owned by the entrepreneur from establishment to liquidation. This often results in the owners being highly involved in the businesses day to daily operations. To meet the expectations from guests who are well travelled with restaurants experiences over all over the globe and to stay relevant in the local competition the owners must engage and evolve their business. By innovating their service, product or process they will be better suited to meet these challenges. There are plenty of studies on innovation in different sectors of Norwegian businesses, but a gap in the restaurant business. The study raises the following research question:

How does the leadership contribute to employee-driven innovation in the Norwegian restaurant business?

My study revealed that through structure, culture, competence, resources and motivation the leaders can build an organisation that can be able to capitalize on the innovative resources through human capital in the companies. This can also contribute to increased knowledge for the leaders, by having a closer dialogue and cooperation with the part of the workforce that is closer to the end consumer. This study can be useful for restaurant owners and owners of medium sized service organizations.

Forord

Oppgaven er den avsluttende delen av min Master of Science in Business utdanning ved Handelshøgskolen, Nord universitet med Innovasjon og entreprenørskap som hovedprofil. Studiet har prøvd å belyse hvordan ledere i restaurantbransjen kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon i sine selskap. Arbeidet har vært lærerikt og interessant, og gitt verdifull innsikt i både forretningsdrift, ledelse og innovasjon i en spennende bransje som er under stor press per dags dato.

Det har vært en krevende prosess for meg å fullføre denne mastergraden ved siden av en fulltidsstilling, og jeg vil rekke en stor takk til min veileder Gry Agnete Alsos for at hun har vist tålmodighet, fleksibilitet og gitt meg svært effektiv, konkret og konstruktiv tilbakemelding.

Videre vil jeg takke informantene som stilte opp til mine intervjuer, og helt til sist foreleserne jeg har hatt på Nord Universitet igjennom mitt studieløp. De har stort sett stilt opp, bydd på seg selv og delt av sin kunnskap og kompetanse. Dette har gitt meg verdifull innsikt på flere felt, som jeg setter stor pris på.

Bodø 02.12.2020

Daniel Thomassen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figuroversikt	v
1. Innledning.....	1
1.1 Motiver for valg av forskningsområde	2
1.2 Aktualisering	5
1.3 Problemstilling.....	6
1.4 Avgrensning	7
1.4.1 Demografisk avgrensning til Norge	7
1.4.2 Restaurantbransjen	8
1.5 Oppgavens oppbygning.....	8
1.5.1 Kapittel 1- Innledning	8
1.5.2 Kapittel 2 - Teoretisk Rammeverk	8
1.5.3 Kapittel 3 - Metode	9
1.5.4 Kapittel 4 - Presentasjon av case.....	9
1.5.5 Kapittel 5 - Empiriske funn og analyse.....	9
1.5.6 Kapittel 6 – Diskusjon.....	9
1.5.7 Kapittel 7 - Konklusjon	9
2. Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Innovasjon	10
2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon	11
2.3 Tjenesteinnovasjon i servicebransjen	12
2.4 Restaurantbransjen	12
2.5 Motivasjon.....	13
2.6 Organisatorisk rammeverk	13
2.7 Forskningsmodell	15
2.8 Oppsummering	16
3. Metode.....	17
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	17
3.2 Forskningsdesign.....	17
3.3 Casestudiedesign	18
3.4 Utvalg	19
3.5 Strategisk utvalg	20
3.6 Datainnsamling.....	21
3.7 Dybdeintervju	21
3.8 Intervjuguide	22
3.9 Rekruttering.....	22
3.10 Gjennomføring av intervju	23
3.11 Kvalitetsvurdering	23
3.12 Reliabilitet	23

3.13 Intern validitet	25
3.14 Ekstern validitet.....	25
4. Presentasjon av case	26
4.1 Eier av restaurantene «Vin» og «Gourmet»	28
4.2 Eiere av restaurantkonsernet «Abel».....	28
4.3 Caserestaurant «Gastro».....	29
4.4 Caserestaurant «Italia»	29
4.5 Caserestaurant «Ost».....	30
5. Empiriske funn og analyse	31
5.1 Restaurant eierne og deres bakgrunn for å innovere	31
5.2 Lønnsomhet.....	35
5.3 Eksterne drivere for innovasjon	36
5.4.1 Forventninger fra markedet	37
5.4.2 Konkurransen	39
5.5 Interne drivere for innovasjon	41
5.5.1 Kultur	41
5.5.2 Rammeverk	45
5.5.3 Ressurser til å innovere	48
5.6 Motivasjon.....	52
5.7 Innovasjon i konsernet	54
5.8 Evaluering	57
6. Diskusjon.....	60
7. Konklusjon	63
7.1 Begrensninger.....	65
7.2 Implikasjoner.....	65
7.2.1 Forskningsmessige implikasjoner	66
7.2.2 Praktiske implikasjoner	66
7.3 Videre forskning.....	67
Litteraturliste	68
Vedlegg	74
Intervjuguide – Ledere	74
Intervjuguide – Ansatte	77

Figuroversikt

Figur 1.1 Entreprenørskap i etablerte organisasjoner.....	4
Figur 1.2 Initiativtakere i forhold til begrepene.....	4
Figur 2.1 Forskningsmodell.....	15
Figur 3.1 Strategisk utvalg.....	20
Figur 4.1 Restaurant konsernet «Abel».....	26
Figur 4.2 De innovative restaurantene «Vin» og «Gourmet».....	27
Figur 5.1 Hierarkiet i Restaurant «Gastro».....	45
Figur 6.1: Restrukturering av forskningsmodell.....	60

Vedleggs oversikt

Vedlegg 1 Intervjuguide ledere.....	74
Vedlegg 2 Intervjuguide ansatte.....	77

1. Innledning

I det innledende kapittelet vil jeg forklare hvorfor jeg baserer oppgaven på ledelse i norsk restaurantbransje og motivering til medarbeiderdrevet innovasjon, hva det er, hvorfor det er interessant og på hvilke områder innenfor dette temaet min masteroppgave kan bidra. Jeg vil gi en oversikt over hvordan oppgaven er bygget opp, og hvilke avgrensninger jeg har gjort.

Restaurantbransjen og serveringsbransjen er en bransje som i stor grad er preget av trender og fornyelse. Det er ikke uvanlig at bedrifter går konkurs, eller har store svingninger i omsetningen (Lee et al., 2019, s. 54-62). Det er mange nye etablerere i bransjen som gjerne ser en mulighet for et nytt konsept eller anser at de har en konkurransefordel. Dette legger et konstant press på etablerte foretak til å fornye og forbedre seg for å kunne holde på kundemassen og ikke bli utkonkurrert (Lee et al., 2016, s. 99-111). Samtidig er det en bransje hvor ledelsen sjeldent har så mye kundekontakt, men sitter på det meste av beslutningsansvaret. De ansatte får konsekvent tilbakemelding av kundene enten via direkte tilbakemelding eller observasjoner, og er i så måte konsekvent i situasjoner hvor de vil kunne se muligheter eller oppdage grep som kan være med på å forbedre eller utvikle bedriftens tjeneste.

For å utnytte potensialet som ligger i medarbeiderne vil det da være essensielt å se på hvordan de kan motiveres til å være innovative. Miljøer som skaper grobunn og stimuli for nyskapning og kompetanseløft kan være pådrivere for at organisasjoner og bedrifter i Norge er bedre på endring og innovasjon (Aasen, Møller, Eriksson 2013). Hvordan ledere kan bidra til å motivere og påvirke medarbeiderens evne til å gjennomføre dette er derfor essensielt.

Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at i 2018 ble startet 1685 nye foretak innenfor overnattings og serveringsvirksomhet. Stor konkurranse bringer med seg et press på fornyelse og effektivisering hos de som allerede er etablerte. Når restaurantbransjen er en bransje som ofte er avhengig av å fornye seg for å holde seg relevant innebærer det en form for nyskaping og effektivisering. For at bedriftene skal kunne ha tilpasningsevne, kapitalvekst og konkurransekraft er innovasjon en viktig faktor for å overleve (Lee et al., 2016, s. 105).

Oppgavens tema er hvordan ledere kan bidra til medarbeiderdrevet innovasjon i restaurantbransjen og hva som påvirker dette.

1.1 Motiver for valg av forskningsområde

Oppgaven vil handle om medarbeideres motivasjon for å drive med innovasjon, hvordan ledelsen kan påvirke dette og legge til rette for det og hvilke fordeler dette kan skape for en organisasjon.

Mange har prøvd å definere hva innovasjon er, men det hersker noe enighet om at det handler om å utnytte en ide til noe som skaper verdi for organisasjonen eller bedriften (Stewart og Fenn 2006). En annen formulering vil være det å kunne skape konkurransefortrinn ved å sette muligheter og ideer til live (Amabile m.fl.1996).

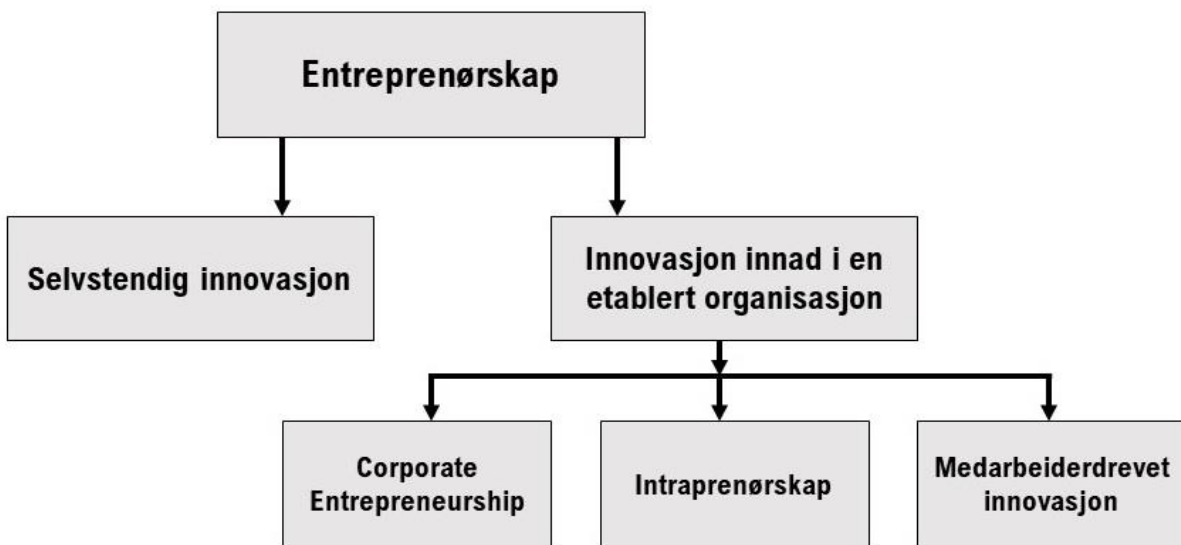
Organisasjoners evne til å være innovative blir globalt studert av forskere. Globalisering, digitalisering og endringer i den globale økonomien setter større krav til endring og fornyelse for organisasjoner enn tidligere. I de senere tider har også statlige restriksjoner, pandemi og frykt skapt utfordringer for spesielt tjenestebransjen. For å bevare og videreutvikle konkurransefortrinn er det nødvendig for organisasjoner å være innovative. Det er et potensial i utnyttelsesgraden av medarbeideres kreativitet og kompetanse (Djupvik og Figenschou 2016).

Medarbeiderens rolle som innovatør blir ansett som svært sentral i stortingsmelding fra regjeringen (St. meld nr.7, 2008-2009). LO, NHO og Nærings og handelsdepartementet ga også ut en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon i 2012 for å belyse og belære norsk næringsliv i hvordan temaet kan bidra til verdiskapning.

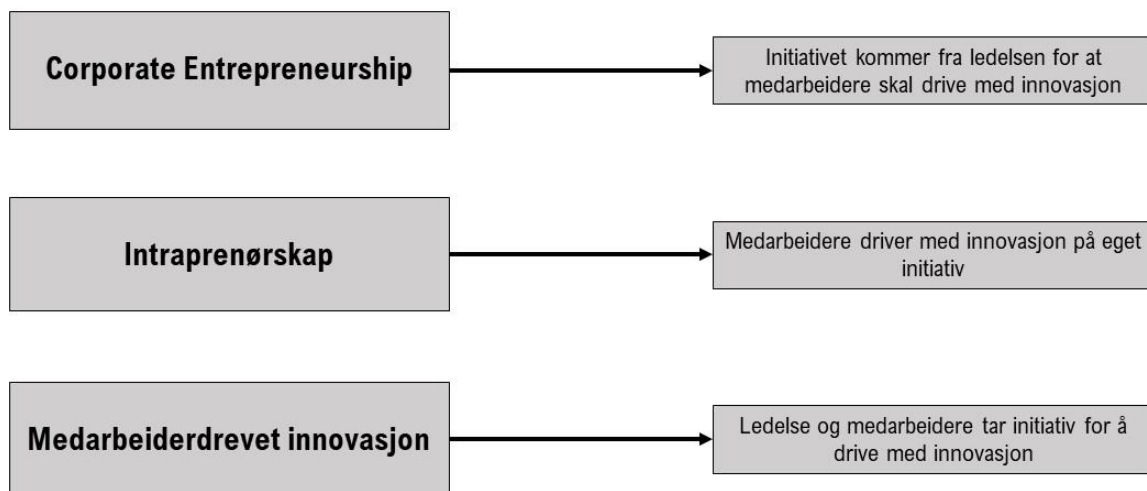
Innovasjon innad i bedrifter kan forekomme på flere måter. Det kan være enkelt individer eller grupper innad i organisasjonen som på ledelsens engasjement blir satt til å etablere nye former for verdiskapning for bedriften eller forbedre eller fornye noe eksisterende (Åmo 2005). Dette kalles for Corporate Entrepreneurship.

Intraprenør er en variant av begrepet entreprenør som handler om innovasjon som utvikles innad i en bedrift. Begrepet ble først introdusert av Pinchot (1985) og har siden blitt brukt i forskning på innovasjonsprosesser som skjer innad i bedrifter. Begrepet intraprenør blir i hovedsak brukt om individer som jobber i en bedrift og driver med innovasjon innad i bedriften uten at det er en del av stillingsbeskrivelsen. Intraprenørskap er av Pinchot (1985) definert som “a method of using the entrepreneurial spirit where many of our best people and resources are in large organizations”. Innovasjon som blir igangsatt av medarbeidere på eget initiativ vil da også betegnes som Intraprenørskap (Åmo 2012).

Medarbeiderdrevet innovasjon er systematisk bruk av medarbeideres kunnskap, erfaring og ideer som er med på å utvikle bedriftens innovative evner. Det blir brakt frem av en åpen og inkluderende innovasjonsprosess (Kallevig 2012). Ved medarbeiderdrevet innovasjon er det både ledelse og medarbeider som et initiativtakere til innovasjonsprosessen (Åmo 2005). Figur 1 illustrer hvor innovasjon oppstår, det kan være selvstendig innovasjon eller innovasjon innad i en organisasjon. Forekommer innovasjonen innad i en organisasjon er det også flere måter dette kan forekomme på, som vist i figur 1.1.



Figur 1.1 Entreprenørskap i etablerte organisasjoner (Westhead, Wright og McElwee, 2011, s 137)



Figur 1.2: Initiativtakere i forhold til begrepene

Da begrepene er lett å forveksle eller bruke om hverandre er det viktig å være klar på hvordan de skilles. Dette illustreres i Figur 1.2. Som skiller mellom Corporate entrepreneurship, hvor innovasjonen kommer fra et initiativ fra ledelse, Intraprenskap hvor medarbeidere selv tar initiativ til å innovere eller medarbeiderdrevet innovasjon hvor ledelse og medarbeidere begge tar initiativ. Det er viktig å ta hensyn til hvor eller hvem som tar initiativet til de innovative prosessene. Medarbeiderdrevet innovasjon har altså sitt utspring fra initiativet til både ledelse og medarbeidere i motsetning til de to andre begrepene. Det er dermed det jeg anser som mest interessant i forhold til hvordan restaurantbransjen kan drive innovasjon, da det omhandler alle ledd i bedriftene.

1.2 Aktualisering

Innovasjon blir ofte sett på som noe banebrytende og nyskapende som skaper paradigmeskifter innad i en bransje, men innovasjon trenger ikke nødvendigvis å være det. Så lenge det er noe som tilfører noe nytt som skaper verdi er det innovativt (SNL, 2017). I en bransje som er preget av stor konkurranse og endringer i trender er det sentralt at bedriftene har omstillingsevne. Å kunne omstille krever ett innovasjonsfokus (Traaseth 2016). Om bedriftsledere har evnen til å motivere å skape rom for intraprenører i sine bedrifter som kan bidra med kreativitet og engasjement vil det være sentralt for å bygge bedriften, forhindre nedbemanning, nedskjæringer og tap av arbeidsplasser (Andreassen 2016). Det jobber rundt 95 000 mennesker i Norge i overnattings- og serveringsvirksomhet (SSB 2018). Det er en bransje med mange unge arbeidstakere, og en bransje som henger sammen med turisme kultursektoren på mange måter.

Videre i oppgaven kommer jeg til å referer til medarbeidere som driver med innovasjon som intraprenører. Intraprenører er nytenkende individer som har mange egenskaper som man forbinder med gründer virksomhet, men som har valgt å bruke disse egenskapene i en etablert bedrift fremfor å starte en ny. Dette kan ha flere årsaker, som trygghet eller mangel på tilgang til egen kapital. Det å kombinere en deltidsstilling med studier er relativt vanlig, og flere studenter jobber i serveringsbransjen. Det kan være ressurssterke individer som har gode forutsetninger for videreutvikling av en bedrift om det rette rammeverket blir satt rundt dem.

Norge har et generelt høyt nivå sammenlignet med andre nasjoner når det kommer til intraprenørskap (Alsos m.fl. 2014), men det er fortsatt slik at de aller fleste medarbeidere ikke er involvert i innovasjon og forbedring innad i bedriftene (Asen, Møller og Eriksson 2013). Så tross for at man er gode på intraprenørskap sammenlignet med andre land er det fortsatt et stort potensial når det kommer til å utnytte ressursene som ligger internt hos de ansatte (Djupvik og Figenschou 2016; Aasen, Møller og Eriksson 2013). Det å fokusere på hvordan restaurantbransjen kan bruke sine medarbeidere så de kan utnytte muligheter og bidra til at de blir bedre på å fornye seg ved å bruke medarbeiderdrevet innovasjon er derfor viktig (Alsos m.fl. 2014).

Hvilke virkemidler ledelsen bruker, er dermed interessant å dykke dypere i. Hvilke faktorer skal til for at lederne kan motivere ansatte til å være intraprenører? Hvilket rammeverk må lederne skape på arbeidsplassen for at bedriften skal få en kultur og være forberedt og proaktiv i forhold til omstilling og utvikling? Min oppgave vil prøve å fremheve hvorfor medarbeiderens innovative engasjement er viktig i restaurantbransjen, og hvordan ledelsen kan legge til rette for å skape et miljø, en kultur, struktur og motivasjon for dette.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnt diskusjon har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan bidrar ledelsen til medarbeiderdrevet innovasjon i norsk restaurantbransje?

Målsetningen er å svare på hvilke muligheter ledelsen i restaurantbransjen har til å påvirke hver enkelt medarbeiders motivasjon for å være en pådriver for innovasjon innad i sin organisasjon. Hvilke tiltak kan en organisasjon gjøre for å skape grobunn og lyst for nytenkning og gjennomføring av ideer fra medarbeidere - som igjen kan skape verdier for organisasjonen.

Jeg har rettet fokuset inn mot en spesiell bransje da det er stor variasjon mellom bransjer, og man ikke kan behandle og tilnærme seg alle typer bedrifter likt. Restaurantbransjen er også en bransje som er avhengig av konsekvent fornyelse og vil derfor være avhengig av kreativitet og engasjement fra medarbeidere.

Jeg vil besvare problemstillingen ved å benytte meg av en casestudie av tre restauranter. Videre vil problemstillingen bli sett i samsvar med eksisterende litteratur og teori for å bli videre diskutert.

Problemstillingen er åpen, og den kan sees fra flere vinkler, på grunn av dette har jeg valgt å avgrense den noe. Jeg ser det som nødvendig å beskrive avgrensningene jeg har valgt å gjøre.

1.4 Avgrensning

Det er hensiktsmessig å avgrense forskningsområde for å få en god oppgave siden dette er en masteroppgave og man har begrenset med tid og ressurser. Oppgaven vil i hovedsak ta for seg restaurantbransjen og hvordan de kan benytte seg av medarbeiderdrevet innovasjon.

1.4.1 Demografisk avgrensning til Norge

Det er kulturforskjeller på tvers av landegrenser som gjør det vanskelig å slå de sammen under ett. Derfor har jeg valgt å avgrense det til bedrifter som opererer i Norge, og under norsk lov, normer og regler. Det er i større grad mindre avstand mellom ledere og medarbeidere i Norge, og bedriftene har kompetente medarbeidere og gjerne en flatere struktur (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Dette gjør at det er enklere for ansatte å uttrykke sine meninger og være beslutningstakere. At avstanden mellom ledelse og medarbeidere er liten gjør det også enklere for ansatte å ta på seg ansvar, og tilliten og respekten mellom ledelse og medarbeider er gjerne større i Norge enn i andre land, noe som gjør at læring og medvirkning er enklere (Finsrud 2009).

1.4.2 Restaurantbransjen

Jeg har rettet fokuset inn mot en spesiell bransje da det er stor variasjon mellom bransjer, og man ikke kan behandle og tilnærme seg alle typer bedrifter likt. Restaurantbransjen er også en bransje som er avhengig av konsekvent fornyelse og vil derfor være avhengig av kreativitet og engasjement fra medarbeidere. Jeg har også valgt å innhente mine empiriske data fra Bodø, da det i stor grad er tidsbesparende og merverdien av være fysisk tilsted med intervjuobjektene når intervjuene avholdes.

Selv om oppgaven er avgrenset vil det være slik at flere av poengene vil kunne benyttes av bedrifter i andre bransjer eller bedrifter som ikke operer i Norge.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vil bli delt inn i syv kapitler utarbeidet ut fra problemstillingen. Det vil her bli gitt en kort beskrivelse av kapitlene og deres innhold.

1.5.1 Kapittel 1- Innledning

Kapittel en vil presentere oppgavens innhold, aktualitet og problemstilling. Det vil ta for seg oppgavens avgrensninger og avsluttes med en oversikt over hvordan oppgaven er strukturert.

1.5.2 Kapittel 2 - Teoretisk Rammeverk

Kapittel to vil gjennomgå hvilken litteratur som ligger til grunn for oppgaven. Litteraturens innhold vil i hovedsak dreie seg om organisasjoners rammeverk, innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon, motivasjon og ledelse. Den vil også inneholde en forskningsmodell som er basert på litteraturen.

1.5.3 Kapittel 3 - Metode

Kapittel tre handler om forsknings metode, og hvilke metoder som jeg har valgt å benytte i forskningen og forskningsdesign. Kapitlet vil også ta for seg en argumentasjon og vurdering av valgt metode.

15.4 Kapittel 4 - Presentasjon av case

Kapitlet vil ta for seg en presentasjon av valgt case.

1.5.5 Kapittel 5 - Empiriske funn og analyse.

I Kapittel fem vil den innhentede dataen fra dybdeintervjuene presenteres og analyseres.

1.5.6 Kapitel 6 – Diskusjon

Kapittel syv vil diskutere funn og sette det opp mot og sammenligne med litteratur fra kapitlet som omhandler teori. Her vil det vurderes hvordan det samsvarer med litteratur samt diskuteres om hvordan bedrifter i restaurantbransjen kan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

1.5.7 Kapittel 7 - Konklusjon

Kapittel sju vil ta for seg min konklusjon hvor det oppsummeres hvilke funn som er gjort i studiet, ta for seg oppgavens begrensninger og implikasjoner samt foreslå hvilke områder man kan se nærmere på ved videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg ha en litteraturgjennomgang fokuserer på de mest sentrale teoriene som problemstillingen omhandler. Teorien blir lagt frem i en kronologisk rekkefølge etter hva jeg mener er logisk. Jeg vil først presentere innovasjon, da dette er det mest sentrale i oppgaven. Videre vil jeg gå inn på medarbeiderdrevet innovasjon, som for øvrig også er en form for innovasjon. Det er denne typen innovasjon som er oppgavens kjerne. Videre vil det legges frem teori om restaurantbransjen og hva som kjennetegner denne typen bransje. Dette for at leseren skal ha noe informasjon og forståelse for funnene og argumentasjonen som blir gjort senere i oppgaven. Jeg vil så gå inn på litteraturen om motivasjon, før kapitlet avsluttes med organisatorisk rammeverk og til slutt en forskningsmodell som illustrerer sammenhengen mellom de forskjellige punktene.

2.1 Innovasjon

Tiltross for at problemstillingen i hovedsak omhandler medarbeiderdrevet innovasjon er det nødvendig å ha et perspektiv på hva innovasjon er da det er kjernen i begrepet.

Det er gjort mange forsøk på å definere innovasjon, og felles for de fleste er at det er å gjøre en ide eller mulighet til et konkurransefortrinn eller til noe som skaper en kommersiell verdi (Amabile m.fl.1996).

Innovasjon er et vidt begrep, og kan finne sted på ulike måter. Joseph Schumpeter var tidlig ute med å definere begrepet i 1934 og hans definisjoner har påvirket mange av definisjonene som har kommet i senere tid (Aasen og Amundsen, 2011).

Schumpeter (1934) skiller mellom fire forskjellige typer innovasjon. De er som følgende:

- Produktinnovasjon: En ny tjeneste eller ett nytt produkt utvikles med en markant forbedring.
- Prosessinnovasjon: Produksjon eller logistikk som fornyes eller forbedres
- Markedsinnovasjon: Utvikling av en ny form for reklame, design eller prissetting.
- Organisasjonsinnovasjon: En utvikling av nye selskaper, endring i selskapets filosofi, form eller handlemåte.

Et sentralt begrep i innovasjonen er endring, men hvor stor endringen er kan være forskjellig. Det kan være en forbedring av noe som allerede eksisterer, eller det kan være noe helt nytt som skaper et radikalt skifte. Derfor skiller også noen mellom *Inkrementell innovasjon* og *radikal innovasjon* (Nielsen m.fl. 2012).

Radikal innovasjon er ikke like normalt som inkrementell innovasjon. Inkrementell innovasjon skjer gradvis og er en av drivkreftene i utvikling av samfunnet (Andreassen 2016).

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Det er ingen entydig definisjon av begrepet medarbeiderdrevet innovasjon i litteraturen, men det handler om bruk av medarbeideres kreativitet og kompetanse (Aasen og Amundsen, 2011). Medarbeiderdrevet innovasjon har som mål å bringe frem medarbeideres kunnskap, erfaringer og relasjoner i innovasjonsprosesser (Aasen, Møller og Eriksson, 2013). Noe av det sentrale i medarbeiderdrevet innovasjon er at man har troen på at de ansatte har evner i forhold til innovasjon, og at dette kan synliggjøres og utnyttes til organisasjonen og den enkelte medarbeiders fordel (Kesting og Ulhøi, 2010).

Medarbeidere på «bakkenivå» vil kunne ha en bedre forutsetning til å se muligheter og utfordringer som ledere høyere opp i systemet ikke gjør, da de på «gulvet» er tettere på utfordringene man støter på i bedriftens hverdag (Amundsen m.fl. 2011). Det å ha systemer som legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og det at man ikke bruker ekstern eller internkompetanse tilfeldig er viktig for å lykkes (Aasen og Amundsen, 2015). Ved medarbeiderdrevet innovasjon er det organisasjonen som står for både risikoen og gevinsten, men medarbeidere blir belønnet ved selvrealisering og selvstendighetsfølelse (Haugen og Myraunet, 2003). Om medarbeidere skulle havne i en situasjon hvor de føler de ikke får utnyttet sitt potensiale, og sin kompetanse vil det kunne ha en negativ effekt på deres engasjement, prestasjon og motivasjon (Djupvik og Figenschou, 2016).

En medarbeider som driver med medarbeiderdrevet innovasjon, kan som nevnt tidligere bli sett på som en intraprenør. Forskjellen på medarbeiderdrevet innovasjon og intraprenørskap er hvem som tar initiativet. I medarbeiderdrevet innovasjon kan det være både ledelse og medarbeidere, men om medarbeidere tar initiativ til innovasjon vil de således være en intraprenør (Åmo, 2005). Intraprenørskap er også noe som foregår innad i organisasjonen og er basert på eksisterende ressurser.

2.3 Tjenesteinnovasjon i servicebransjen

Servicebransjen er stor, og interessen for innovasjon i servicenæringen har fått et større fokus i forskning (Miles, 2000). For å kunne se tjenester i kontekst med innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon er det viktig å forstå hva en tjeneste er. Tjenester er noe som ikke er materielt, men som kan konsumeres i samtid som de produseres (Rønningen & Slåtten, 2012). Tjeneste i restaurantbransjen er en prosess hvor medarbeideren har en interaksjon med kunden, og har en form for samproduksjon med kunden. Dette gjør at det kan være vanskeligere å standardisere tjenestene slik de gjør i produksjon (Rønning & Slåtten, 2012). Innovasjoner i servicebransjen er som oftest inkrementelle, og innebærer justeringer i produksjon eller forbedringer i leveransen av tjenesten (Engen, 2012).

2.4 Restaurantbransjen

Restaurantbransjen har utfordringer når det kommer til lønnsomhet og overlevelse. Forskning viser lav lønnsomhet og høy andel konkurser (Lee et al., 2016, s. 99-111). Det er ikke unormalt at restaurantene er eid av entreprenørene som startet det, og at denne eller disse eierne er selve drivkraften bak bedriften fra oppstart til nedleggelse. I denne bransjen er det entreprenørskapet ofte basert på nye konsepter og produkter som skaper endring i kundenes smak og preferanse (Lee et al, 2016, s. 99-111). Det er en bransje som er preget av relativt lav barriere for oppstart, noe som gjør at det ofte er nye aktører som entrer markedet (Assaf, Deery, & Jago, 2011).

Innovasjonsprosessen foregår ofte over tid, hvor konsepter bygges videre på og utvikles for å gjøre de vanskeligere å kopiere og for å tilfredsstille nye behov fra markedet (Lee et al, 2016, s 105). Denne harde konkurransen krever at man er dynamisk og kreativ. Innovative eiere og ansatte blir dermed sentralt i forhold til å opprettholde konkurransefordeler, tilfredsstille gjester og holde bedriften lønnsom (Lee et al., 2019, s 54-62).

2.5 Motivasjon

Kompetanse og personlige egenskaper er viktige faktorer for om et individ kommer til å engasjere seg i innovasjonsprosesser (Åmo, 2012). Man kan definere den totale kompetansen i en bedrift som humankapital (Becker, 1993). For å sørge for at man stimulerer sine kompetente medarbeidere til innovasjon er det da viktig å motivere. Motivasjon i seg selv er en indre eller ytre drivkraft som skaper handling hos individer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Man kan som nevnt over skille mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon baserer seg på et sterkt ønske et menneske kan ha for å oppnå noe, hvor det å lykkes med handlingen er tilfredsstillende nok for at individet skal bli fornøyd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ytre motivasjon er en motivasjon som kommer ved belønning, som for eksempel, lønn eller bonus. Det er da ikke handlingen i seg selv og det å lykkes med den som motiverer, men premien du kan få etter handlingen er utført. Man kan også bli motivert av andre faktorer som for eksempel tilhørighet, utfordringer, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvbestemmelse og selvrealisering (Christensen & Foss, 2011).

2.6 Organisasjonisk rammeverk

Det som inngår i organisasjonisk rammeverk er bedriftens ledelse, kultur og struktur. For å at medarbeiderdrevet innovasjon skal fungere er det avhengig av at ledelsen har fokus på at rammeverket er til stede (Kallevig 2012). Innenfor medarbeiderdrevet innovasjon er både ledelsen og medarbeideren sentrale brikker. Ledelse er evnen til å skape en prosess som påvirker en gruppe til å nå felles mål (Northouse, 2001).

Ledelsen må således kunne gi støtte, tid, skape en organisasjonsstruktur, ha belønningssystemer og tillate av man prøver og feiler (Alpkan m.fl. 2010). Ledelsen må ha tillit til sine ansatte (Aasen m.fl 2011) og bruke ressurser på innovasjon.

Det er ingen klare svar på nøyaktig hvordan en bedrift burde organiseres for å være mest effektiv i forhold til medarbeiderdrevet innovasjon (Gjelsvik 2007). Man må se på sin egen forretningsmodell og tilpasse den med tid, trender og se den i sammenheng med konkurransemarkedet og andre faktorer man kan befinne seg i (Gjelsvik 2007). En organisk bedriftsstruktur vil være fordelaktig for innovasjonsprosesser, her er hierarkiet svakere og strukturen flatere. Her er det større rom for samhandling og ansvaret medarbeidere har endrer seg etter kompetanse og tidsbruk (Aasen og Amundsen, 2015).

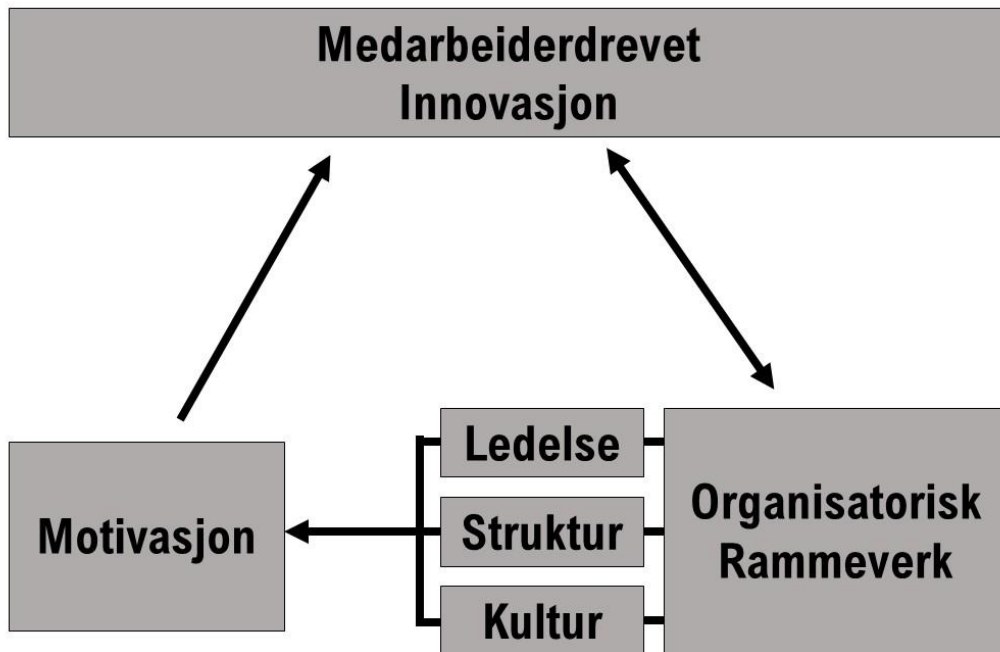
For å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon er det også viktig at det ligger en bedriftskultur som gjør at arbeidstakerne føler seg trygge i omgivelsene til at de tørr å involvere og engasjere seg i hvilke forbedringspotensialer de mener bedriften har og at de blir hørt oppover i hierarkiet. Det må være rom for ærlighet og meninger hvor ledelsen involverer ansatte i utfordringer (Collins, 2002). Organisasjoners kultur er de grunnleggende normene, verdiene og oppfattelsen av virkeligheten som de ansatte deler og har til felles (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

2.7 Forskningsmodell

For å forsøke å svare på problemstillingen

«**Hvordan bidrar ledelsen til medarbeiderdrevet innovasjon i norsk restaurantbransje?**»

Jeg har utarbeidet følgende forskningsmodell:



Figur 2.1: Forskningsmodell

Jeg prøver i oppgaven å besvare hvordan restaurantbransjen kan motivere sine medarbeidere til å drive med innovasjon. Modellen illustrerer hvordan det er et samspill mellom ledelsen, bedriftens struktur, kultur og hvordan de skaper motivasjon for medarbeiderens evne til å drive med innovasjon. Det organisatoriske rammeverket består av de tre hovedpunktene kultur, struktur og ledelse. Disse faktorene ligger til grunn for medarbeiderens motivasjon. Det organisatoriske rammeverket er således det som både bidrar og legger til rette for motivasjon blant medarbeidere. Om man lykkes med å skape medarbeiderdrevet innovasjon er dette også noe som vil påvirke det organisatoriske rammeverket, som illustrert i modellen i figur 2.1.

I litteraturgjennomgangen fremkommer det at ledelse er en av de viktigste faktorene for å lykkes internt med medarbeiderdrevet innovasjon. Det er viktig at strukturen i organisasjonen ikke er for hierarkisk, men at den er flatere.

2.8 Oppsummering

Kapittelet har gjennomgått teori som er relevant i forhold til min problemstilling. Ved å gjennomgå teori har jeg konkludert med at ledelse, kultur og strukturen i selskap er faktorer som er viktige i forhold til å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i norsk restaurantbransje. For å engasjere å motivere ansatte til å bidra med en innovativ tankegang er det ifølge teorien viktig at de selv føler at det er takhøyde og mulighet for å gjøre det innad i bedriften. Sammen med en kultur som åpner for medarbeiderdrevet innovasjon er det også viktig med en struktur som legger til rette for dette. Ansatte må ha en form for beslutningsevne og egne ansvarsområder. Hvordan hierarkiet i bedriften er bygget opp kan sette begrensninger eller legge til rette for innovasjon i bedriften. Ledelsen er også avgjørende for innovasjon i bedriften. Engasjement fra toppledelsen i forhold til innovasjon er en fordel om man ønsker å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. God ledelse vil også kunne motivere ansatte med å legge til rette for at de får selvrealisert seg eller når sine mål. Denne motivasjonen kan ledelsen stimulere med å stimulere både indre og ytre motivasjon hos sine ansatte.

3. Metode

Det forrige kapittelet tok for seg relevant teori for å kunne besvare problemstillingen. Dette kapittelet vil omhandle metoden for datainnsamling, analyse og tolkning for å på best mulig måte besvare problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen og Tuftes 2011). Kapittelet vil ta for seg hvilke metoder som er brukt for å innhente relevant data og hvordan den vil bli analysert og brukt i besvarelsen av problemstillingen. På bakgrunn av mitt vitenskapsteoretiske grunnlag vil jeg argumentere for at en casestudie er mest relevant som strategi for min forskning. Jeg vil så legge frem argumentasjon for at personlige dybdeintervju er den mest relevante datainnsamlingsmetoden for forskningen.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

For å kunne besvare problemstillingen på en god måte er det viktig å ha innblikk i hvordan de filosofiske faktorene påvirker forskningen. En klar forståelse av disse faktorene vil hjelpe når det kommer til å spisse forskningsdesignet og få forståelse for hvordan filosofien vil hjelpe med å se hvilke design som er mest effektive for forskningen (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Sosialkonstruktivisme går ut på at man tar utgangspunkt i at det ikke er en objektiv virkelighet, men en forståelse av hvordan virkeligheten formes gjennom deling av erfaringer. For å besvare min problemstilling vil det være mest effektivt med en fremgangsmåte som får frem informantenes tanker og erfaringer omkring innovasjon i sin organisasjon. En konstruktivistisk tilnærming er dermed det som er best egnet for å forstå individers meninger og erfaringer. Dette er også en filosofi som bygger på en kvalitativ form for datainnsamling (Easterby-Smith et al., 2012).

3.2 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i den vitenskapsteoretiske tilnærmingen har jeg valgt et forskningsdesign som er eksplorerende. For å besvare en problemstilling som jeg har manglende kunnskap om ønsker jeg å tilegne meg kunnskap og forståelse (Johannessen, Kristoffersen og Tuftes 2011). En casestudie med en eksplorerende fremgangsmåte er effektiv for å innhente mye informasjon om et avgrenset tema. Det er derfor velegnet for å oppnå en dypere forståelse og større innsikt (Yin 2014).

Jeg ønsker å få en større forståelse for hvordan ledelsen i en organisasjon kan motivere sine ansatte til å utøve medarbeiderdrevet innovasjon. En stor del av problemstillingen handler derfor om sosiale fenomener. Derfor vil en eksplorativ tilnærming til casestudiet være relevant for å samle inn data og få en bedre forståelse (Crowe m.fl 2011;Grønmo 2004).

3.3 Casestudiedesign

Det latinske uttrykket casus er opprinnelsen til ordet case. I studiesammenheng kan en case være for eksempel en hendelse, ett tiltak, eller en undersøkelse av individers væremåte, reaksjoner, handlinger eller samhandlinger (Johannessen et. Al., 2011).

For å besvare problemstillingen er et casestudiedesign relevant da noe av det mest sentrale ligger i å besvare spørsmålene «hvordan og hvorfor?» (Yin, 2014). Dermed var konklusjonen at en casestudie ville være mest passende for min oppgave. En casestudie tar utgangspunkt i ett enkelttilfelle eller få tilfeller som analyseres ved å gå dypere i enkelt tilfellet eller tilfellene som helhet (Easterby-Smith et. Al, 2015). I denne oppgaven vil det benyttes et flercasedesign med flere analyseenheter (Johannessen et. al, 2011). Målsetningen er å fremskaffe detaljert data om casene ved hjelp av dybdeintervjuer. Innhentet data vil så bli tolket mot eksisterende litteratur og teori. Metoden er valgt for å få et nyansert bilde, oversikt og forståelse (Easterby-Smith, et al, 2015).

Oppgaven består dermed av tre forskjellige caser innad i konsernet. Casene er intervju av eierne av et restaurantkonsern og driftslederne eller de daglige lederne av de forskjellige bedriftene i konsernet. Målsetningen er å besvare problemstillingen ved å se på og sammenligne de forskjellige bedriftene innad i konsernet. Hvordan ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og hvordan de ansatte med beslutningsevne opplever dette i praksis.

3.4 Utvalg

For å få best mulig innsikt og informative og gode svar på problemstillingen er valg av informanter særdeles viktig. Det er viktig å tenke på hvilke kriterier informantene burde tilfredsstillende og hvor mange informanter som er nødvendig for å få nyansert og god informasjon. Jeg bestemte meg at jeg ønsket å fokusere på informanter med bred og lang erfaring fra restaurantbransjen. Det var også viktig å få belyst både ledelsens og de ansattes synspunkter. I og med at denne bransjen er preget av en del utskiftning og deltidsansatte bestemte jeg meg for å legge hovedvekt på mellomledelse og toppledelse i ett konsern. For å få bedre innsikt og forståelse i forkant av intervjuene valgte jeg også å intervjuer en leder og eier av to andre innovative restaurantkonsepter. På grunn av tidsbegrensning måtte jeg begrense antallet informanter noe.

3.5 Strategisk utvalg

Jeg satt opp kriterier for informantene for å få best mulig kvalitet i svarene og redusere tidsbruken. I tabellen som følger under ser man hvilke kriterier jeg anså som de mest relevante for utvalget. Informantene måtte ha kompetansen og kvalifikasjonene som var relevante og strategiske i forhold til min problemstilling (Thagaard, 2002).

Restaurant bransjen	Problemstillingen avgrenser seg spesifikt til denne bransjen. Det er dermed nødvendig at informantene har omfattende erfaring med denne bransjen.
Stilling	Jeg valgte informanter i leder eller mellomleder posisjoner. Jeg ønsket å få innblikk i de som hadde større påvirkningskraft og beslutningsevne i forhold til bedriftene.
Størrelse	Det var nødvendig at bedriftene hadde en viss størrelse. Noen av restaurantene har særdeles få ansatte, noe som begrenser kompleksiteten i samspillet mellom ledelse og ansatte.
Beliggenhet	Jeg tok utgangspunkt i bedrifter plassert i Bodø. Dette på grunn av tidsaspektet som gjorde det mest effektivt å kontakte nærliggende bedrifter.
Erfaring	Restaurantbransjen er preget av en del utskiftning og korte arbeidsforhold. For å kunne få god kvalitet på datainnsamlingen var det viktig å velge informanter med flere års erfaring i bransjen.

Figur 3.1: Strategisk utvalg

Siden problemstillingen omhandler innovasjon i restaurantbransjen spesifikt, var det viktig å finne informanter med kunnskap og erfaring fra denne bransjen. For å kunne få et godt grunnlag for analysen var også erfaring og bedriftens størrelse relevant i utvalgsprosessen.

3.6 Datainnsamling

Datainnsamling er informasjonsinnhenting av data som er pålitelig og relevant i forhold til valgt problemstilling. Det skilles mellom primær- og sekundærdata. Primærdataen er innhentet via dybdeintervjuer med informanter. I oppgaven har jeg innhentet sekundærdata i form av teori fra bøker og artikler. Noe av sekundærdataen er hentet fra artikler som er søkt opp i Google Scholar. For å finne relevante artikler har jeg benyttet meg av både engelske og norske søkeord

3.7 Dybdeintervju

Intervjuer er en av de vanligste formene for datainnsamling innenfor kvalitativ metode. Metoden er velegnet til å gå i dybden på fenomener og har større rom for at informantene kan utfolde seg og forklare seg friere enn i ett spørreskjema (Johannessen et al, 2011). Metoden gir innblikk i informantenes erfaringer og syn på situasjoner og hendelser, og for å ha muligheten til å kunne respondere på intervjuobjektens svar fortløpende valgte jeg og gjennomføre samtlige intervjuer ansikt til ansikt med lydopptaker (Brinkmann og Tangaard, 2012).

Jeg hadde på forhånd en intervjuguide, men jeg ønsket å gi intervjuobjektene mest mulig taletid og benyttet meg derfor av en semi-strukturert intervjuform. Dette gjorde meg mer fleksibel i forhold til å stille informantene oppfølgingsspørsmål og ha en bedre dynamikk i intervjuet som kunne gå dypere inn på noen temaer og avdekke hendelser (Johannessen et. al, 2011). Noen av intervjuobjektene var svært dominante i intervjuene, som av og til gjorde det utfordrende å holde en rød tråd gjennom intervjuet. Det ble løst ved å bruke strukturen fra intervjuguiden for å få holde temaet til problemstillingen.

3.8 Intervjuguide

Jeg benyttet meg av to forskjellige intervjuguider, en for eiere og en for ansatte. Begge intervjuguidene hadde samme tematikk, men med noen forskjeller på spørsmålenes vinkling. Samtlige intervjuer ble innledet med å introdusere oppgavens tema og problemstilling. Spørsmålene ble bygd opp med å starte med bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektets personlige erfaringer, for så å bli mer spisset inn mot problemstillingens kjerne. I teorien var intervjuguiden ganske strukturert etter tema, men i praksis opplevde at informantene svarte svært omfattende og dekket flere tema på enkelt spørsmål. Alle informanter ble både innledning og avslutningsvis informert om at de kom til å bli anonymisert i oppgaven og ville få tilsendt sitater som blir brukt i oppgaven for gjennomlesning per e-post om ønskelig. Samtlige av informantene samtykket også til at jeg kunne komme med oppfølgingsspørsmål i ettertid om jeg skulle finne det nødvendig. Sitatene som var relevante for oppgaven ble transkribert. Noe av talen ble omformulert for å gjøre det mer lettlest, men måten det ble uttrykt på ble ivaretatt. Jeg fikk samtykke fra samtlige informanter til å beholde lydfilene lagret frem til oppgaven var vurdert.

3.9 Rekruttering

Det var ikke noen stor utfordring å finne informanter som jobber eller driver i restaurantbransjen, men det var ikke like mange som er så innovative. Det er en bransje preget av kort levetid for bedrifter og jeg ønsket derfor å fokusere på restaurant eiere som har lykket over tid. Dette begrenset utvalget en del. På bakgrunn av tid og egen kjennskap til bransjen valgte jeg som nevnt tidligere å sette søkelys på Bodø. Jeg rekrutterte først en eier av to lokale restauranter for å få innsikt i drift og mer bakgrunnsinformasjon om mitt tema. Videre fokuserte jeg på et lokalt konsern med flere eiere som driver syv forskjellige restauranter og cafeer i byen. Hovedfokuset lå på samspillet mellom eiere og de som ansatte som er mest involvert i den daglige driften.

Ved bruk av eget nettverk og bekjentskap var det ikke spesielt utfordrende å rekruttere informantene, og samtlige stilte vell villig opp til intervjuene. Samtlige av informantene er enten eiere eller har fremtredende roller som driftsledere eller daglige ledere i forskjellige bedrifter. Da det i oppgaven er både ansatte og deres sjefer som er intervjuet ønsket både jeg og informantene at de skulle være anonyme for å sikre at intervjuene var så ærlige som mulig og reflekterte virkeligheten på best mulig måte.

3.10 Gjennomføring av intervju

Samtlige intervjuer ble gjennomført i uke 44 og 45 2020. Jeg møtte intervjuobjektene på ett møterom i kontorlokaler i Bodø sentrum. Intervjuguiden ble benyttet i alle intervjuene. Det var et bredt spenn i intervjuenes varighet med tanke på om det var eier intervju eller ansatt intervju. Intervjuene med eiere hadde en varighet på mellom 45 og 60 minutter, to av ansatt intervjuene var på 30 minutter og det siste på 45 minutter.

Det var en komfortabel tone i samtlige intervjuer, og det var ingen tydelige tegn i forhold til intervjuobjektens væremåte som skulle tilsi at de var ukomfortable eller at de følte seg presset til å avgi noen form for svar. Informantene svarte ofte på langt mer enn det spørsmålet innebar og det var en tendens til at digresjoner i svarene besvarte senere spørsmål i intervjuguiden.

3.11 Kvalitetsvurdering

Forskning er kun en tolkning av virkeligheten, forskning er aldri hele virkeligheten (Bang 2011). Denne påstanden ligger også til grunn i min forskning. Det er derfor viktig å gjøre en vurdering av kvaliteten på forskningen så leseren kan vurdere funnene og vurderingene som er gjort i oppgaven. Det er ingen gitt vurderingsramme på kvalitetsvurdering av forskning, og diskusjonen har ingen tydelige svar (Flick 2002). For å selv vurdere kvaliteten på min forskning vil jeg bruke tre indikatorer. Disse er reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet. Jeg har valgt disse fordi jeg vurderer det slik at disse indikatorene er mest sentrale når det gjelder å belyse utfordringene omkring kvaliteten på oppgaven.

3.12 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvordan data er blitt samlet inn og hvilken av den innhentede dataen som blir brukt i forskningen. Det er et spørsmål om pålitelighet. Da kvalitativ forskning i stor grad er påvirket av kontekst, forskerens bakgrunn og egne erfaringer kan det være utfordrende for andre forskere å gjøre de samme undersøkelsene igjen. Man må derfor finne måter til å styrke reliabiliteten til forskningen på. Det kan gjøres med å beskrive valgene man har tatt, konteksten ting er satt i og måten man har gått frem på (Christoffersen, Johannesen og Tufte, 2011).

Undersøkelser skal gjennomføres på en måte som gjør at omstendighetene eller individet som gjennomfører undersøkelsen ikke påvirker. Om andre skulle gjøre samme undersøkelse skal resultatet være noenlunde det samme (Jacobsen, 2005).

Det å gå systematisk frem ved gjennomførelsen av en casestudie er høyst nødvendig. Man må sørge for at man er selvkritisk i egen fremgangsmåte så man sikrer kvaliteten. Tvetydige data, data preget av forskerens egen subjektivitet og tilfeldigheter er faktorer forskeren må være oppmerksom og bevist på at ikke det påvirker eller legger føringer for konklusjoner som blir gjort. Det vil svekke forskningens reliabilitet (Yin, 2014). Ved å være grundig i arbeidet med nøyaktige beskrivelser og dokumentasjoner av hvilke fremgangsmåter man har benyttet seg av vil man gjøre forskningen mer pålitelig. Kritisk tenkning rundt datainnsamlingen som kommer via dybdeintervju er også nødvendig (Askheim og Grenness 2008). Spørsmål kan bli tolket feil av informanter, det kan være hukommelsessvikt eller bevisste eller ubevisste fordreide svar (Helgesen 2004). Jeg benyttet meg av lydopptaker for å øke oppgavens reliabilitet og forhindre hukommelsessvikt (Johannessen et. al, 2011).

Når det kommer til analysen av datainnsamlingen, er variablene det er analysert ut ifra et produkt av mine subjektive valg. Dette har konsekvenser for sluttresultatet, det er dermed sannsynlig at om en annen forsker hadde hatt tilgang til samme data for analysering ville resultatet vært noe annerledes. For at reliabiliteten skal være så god som mulig har jeg tilgjengeliggjort materialet fra datainnsamlingen for lesere av oppgaven. Det er dermed enklere for leseren å gjøre en kvalifisert vurdering av mine resultater. I kapittelet om metode beskriver jeg også forskningsprosessen i detalj, slik at leserne kan se hva som har innvirket til mitt resultat.

3.13 Intern validitet

Validitet tar for seg nøyaktigheten og presisjonen av den innsamlede dataen (Ritchie og Lewis 2003). Det omhandler om forskningen gir svar på det man prøver å gi svar på (Askheim og Grenness 2008). Validitet er således avhengig av fremgangsmåte. Spørsmålet blir da om funnene representerer virkeligheten, og om man har undersøkt det man hadde som mål å undersøke (Krumsvik 2014). Ved å tydeliggjøre metoden som er benyttet, intervjuformen, og hvordan dataen ble analysert har jeg i oppgaven prøvd å ivareta den interne validiteten (Johannessen, Kristoffersen og Tuftes 2011). Ved å reflektere og erkjenne egen påvirkning og ved å angripe forskningsprosessen med et åpent sinn og uten å være forutinntatt har også bidratt til å ivareta oppgavens interne validitet (Repstad 2007).

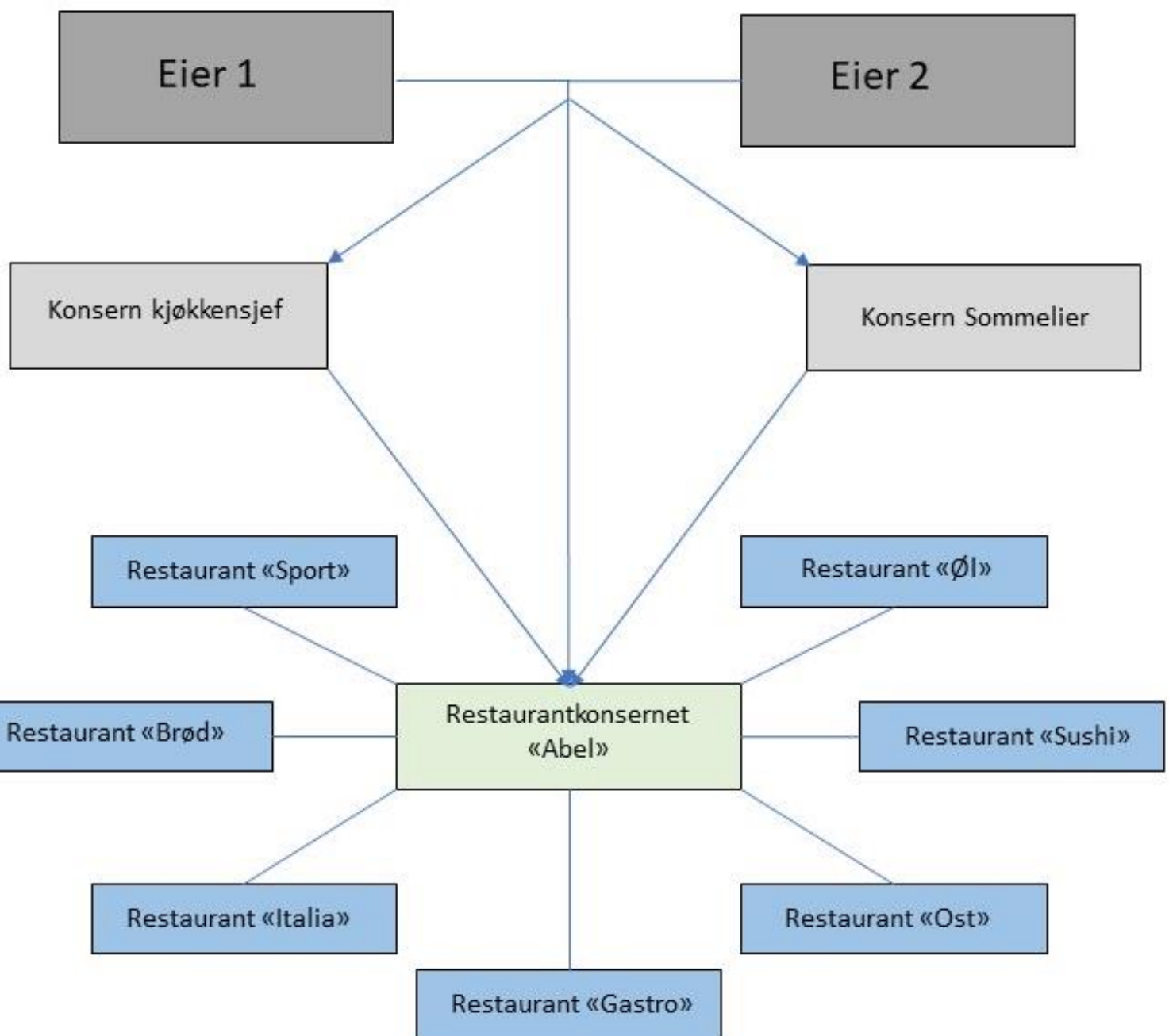
Den kvalitative dataen som er innhentet er også bygget på både mine subjektive fortolkninger som forsker og informantene (Kvale og Brinkmann 2009). Ved å la informantene lese igjennom sitatene for å bekrefte eller avkrefte at de var sitert på riktig vis mener jeg også styrker oppgavens interne validitet.

3.14 Ekstern validitet

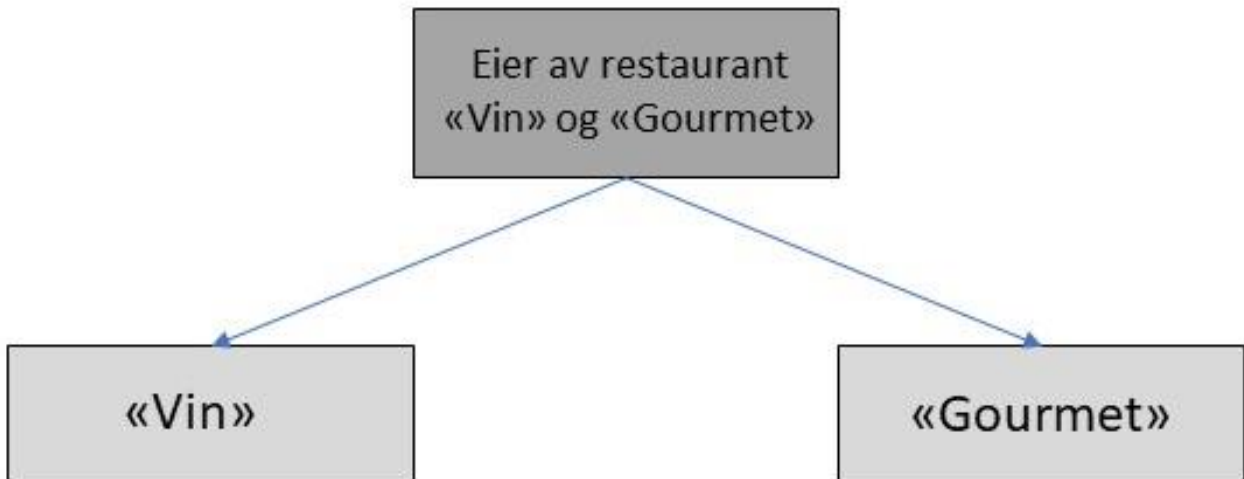
I hvilken grad man kan overføre funnene sine til andre forskningsområder uavhengig av metoden er det som avgjør den eksterne validiteten (Yin 2014). Min forskning består av kvalitative data fra ett relativt smått og ikke-representativ del av bransjen vil man ikke kunne frembringe funn som kan generaliseres (Yin 20014; Kvale og Brinkmann 2009). Annen forskning vil allikevel kunne trekke paralleller og kan gi noenlunde like resultater i analysen. På grunn av mitt casesdesign på oppgaven som er en normalt design innenfor dette feltet vil det være med på å legitimere hvor overførbart mine funn er kontra annen forskning på samme tema. Det vil da bidra til å styrke min oppgaves eksterne validitet (Askheim og Grenness 2008).

4. Presentasjon av case

Dette kapitlet vil presentere restaurantcasene og intervjuobjektene. Jeg vil holde nøyaktig hvilken restaurant det er anonymt så de ansatte ikke er mulig å identifisere. Jeg har derfor utarbeidet Figur 5 som viser en oversikt over konsernet. Innad i konsernet har jeg intervjuet driftssjefene for restaurant «Ost», «Italia» og «Gastro». Bedriftene har fått fiktive navn for å anonymisere, og for at det skal være lettere for leseren å vite hvilken restaurant som er i fokus til enhver tid.



Figur 4.1: Restaurant konsernet «Abel»



Figur 4.2: De innovative restaurantene «Vin» og «Gourmet»

Figur 4.1 viser kosnernstrukturen til restaurantkonsernet «Abel». Eierne er øverst hundre prosent eierskap av konsernet. De har to ansatte som jobber med hele konsernet, samtidig som de har drift- eller kjøkkensjefsroller i spesifikke restauranter. Hver av restaurantene har egne hierarkier med driftssjefer på toppen og ansatte videre nedover i bedriften.

Figur 4.2 viser organisasjonsstrukturen til restaurant «Vin» og «Gourmet». Disse er ikke organisert med et morselskap og har således ikke den samme kosnernstrukturen som «Abel». Eierne her fungerer også i stor grad som både driftssjef og dagligleder for bedriftene, og de ansatte i restaurantene har ikke like stort ansvar som driftssjefene i restaurantkonsernet «Abel».

4.1 Eier av restaurantene «Vin» og «Gourmet»

Eieren av to konkurrerende restauranter har fartstid fra restaurantbransjen i Bodø siden 2012. Han har studert Business i Warszawa før dette og har vært involvert i både oppstart og drift av flere restauranter i Bodø. Han har et verdensomspennende nettverk innenfor det de i restaurantbransjen kaller for «Fine dining». I dag driver han sammen med forskjellige andre eiere to restauranter i Bodø, hvor den ene er den eneste av sitt slag i alle fall Norge, og så vidt han vet – i verden. Den mest etablerte restauranten hadde en omsetning på 15.9 millioner kroner i 2019, og har over doblet omsetningen siden 2017 da de omsatte for 7,7 millioner kroner (<https://www.proff.no>). Grunnlaget for intervjuet med eieren av disse restaurantene var for å få en bedre forståelse for hvordan man er innovativ i restaurantbransjen. Både restauranten «Vin» og «Gourmet» er ansett som innovative og nyskapende restauranter i markedet i Bodø. På bakgrunn av teori og ekspert informasjon fra denne informanten ville jeg være bedre rustet for intervjuene med eierne av restaurantkonsernet «Abel».

4.2 Eiere av restaurantkonsernet «Abel»

Eierne av restaurantkonsernet har drevet i restauranter i over 15 år. Både hver for seg og sammen. En av de har lang erfaring som kokk og leder på flere restauranter mens den andre har lang erfaring fra forretningsdrift, eiendom og oppstarts virksomheter. Sammen eier de et morselskap som driver syv restauranter, utesteder og kafeer i Bodø. Jeg har valgt å fokusere på tre av disse bedriftene på grunn av tidsbegrensningen på oppgaven. Bakgrunnen for utvalget er de bedriftene jeg har vurdert til å skille seg mest ut fra hverandre. Jeg har valgt den eldste restauranten, den som omsetter mest og den eierne definerer som mest innovativ for øyeblikket. De valgte caserestaurantene er restaurant «Ost», «Italia» og «Gastro» nederst i figur 4.1. De forteller selv at disse syv bedriftene totalt omsatte for en samlet sum på rundt 115 millioner i 2019. Restaurantene har alle forskjellige konsepter, blant annet når det kommer til atmosfære, meny og størrelse. Restaurantene som i dag er i konsernet, har vært drevet i alt fra 11 år til de nyeste som har hadde oppstart for rundt ett år siden. Eierne er begge fra Salten med bredt nettverk i området.

4.3 Caserestaurant «Gastro»

Den første restauranten har drevet i ca 4 år, og har hatt omsetning på mellom 31 og 36 millioner årlig. Restauranten driver som både restaurant og uteplass, og er den mest omsettende restauranten i konsernets portefølje. Den drives av de to eierne, samt en til eier og har en driftsleder, barsjef, restaurantsjef og totalt 38 ansatte. Restauranten er konsernets største investering før oppstart med tanke på renovering og størrelse. De brygger sitt eget øl og har et stort lokale som spenner seg over to etasjer og har et totalt areal på ca 420m². Restauranten har en sentral plassering i Bodø sentrum. Åpningstidene er normalt sett fra kl. 15:00 til 01:00 i hverdager og fra kl. 15:00 til 03:00 i helgene med stengt på søndag og mandag. Bedriften består av nøkkelpersoner i stillinger med fulle årsverk samt mange deltidsstillinger. Driftsinntektene består i hovedsak av mat og alkoholsalg, med restaurant og bar i 1. etasje og ren bar i 2. etasje. Konsernet investerte betydelige summer ved oppstart før 2016, og anslår kostandene til rundt 13 millioner. Utgiftene består i hovedsak av lønnskostnader, varekostnader og husleie. Samtlige av kostnadene er variable kostnader som øker ved omsetning. Husleie, lønnskostnader og varekostnader har alle sin bakgrunn i omsetningens størrelse.

4.4 Caserestaurant «Italia»

Den andre caserestauranten er den eldste i konsernet og ble opprettet i 2009. De har en årlig omsetning på mellom 24 og 30 millioner årlig. Restauranten driver som ren restaurant og har sin hovedinntekt fra mat-, vin- og ølsalg samt selskaper. De har også godt med lunsj besøk og åpningstidene er normalt sett fra kl. 11:00 til klokken 22:00 i hverdager og fra kl. 11:00 til 24:00 i helgene. Restauranten har åpent alle dagene i uken. Den drives av eierne og en driftsleder, samt at de har en hovmester og restaurantsjef og kjøkkensjef. Bedriften har alltid hatt ett driftsoverskudd foruten om sitt første oppstartsår. Kostnadene består i hovedsak at lønnskostnader, varekostnader og husleie. Husleiekostnadene er noe høyere og mindre omsetningsbasert her enn på caserestaurant 1. De andre kostandene er stort sett drevet av omsetningen som varierer en del med sesong. Restauranten har en sentral plassering i Bodø sentrum og har etter alle årene med drift etablert seg som en restaurant som mange har kjennskap til i nærområdet.

4.5 Caserestaurant «Ost»

Den siste caserestauranten er konsernets nyeste ervervelse og åpning. Selskapet ble stiftet i 2018 og hadde sitt første driftsår da. Det var en overtakelse av ett tidligere pub lokale som har gjennomgått en mindre ombygging for å tilpasse lokalene til det nye konseptet. Selskapet har sin største omsetning fra vin- og matservering. De omsatte for 11 millioner i sitt første driftsår i 2018 og for kr. 16 millioner i sitt andre driftsår i 2019. Selskapet var ikke lønnsomt i sine to første driftsår, men eierne og dagligleder er fornøyde med resultatet og retningen selskapet har og regner sterkt med at konseptet er lønnsomt på sikt.

Restauranten har en sentral plassering i Bodø sentrum og har spesialisert seg på vin og mat som passer til vinen. Kompetanse blant de ansatte er høyst viktig for konseptet da de ønsker å tilby en nisje innenfor vin i Bodø. De ble i 2020 nominert til «folkets favoritt» i Norsk vinkelner forening, Star Wine list og Kapitals kåring av Norges beste vinkart. Selskapet har 30 ansatte, hvor eierne og daglig leder er meget involvert i driften, samt noen nøkkelansatte som er ansatt i full stilling. Utover dette er det flere deltidsansatte i selskapet. Kostnadene i selskapet er i stor grad basert på omsetning, med vare- og lønnskostnader samt husleie. Restauranten har igjennom ulike konsepter og arrangementer etablert en lojal kundebase og rapporterer at de har stor grad av gjenbesøk. Restauranten definerer sitt eget konsept som kvalitetsvin og mat for en overkommelig pris for en gjennomsnittlig Bodø innbygger.

5. Empiriske funn og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og gå nærmere inn på svarene som kom frem ved gjennomførselen av intervjuene. Intervjuene i sin helhet vil ikke bli gjenfortalt, men det vil fokuseres på svarene som jeg anser som relevante. Jeg velger å dele kapitlet inn intervjuet med eieren av de konkurrerende restaurantene og faktorene som i intervjuene kommer frem som avgjørende i ledelsens evne til å påvirke medarbeidere til å drive innovasjon. Faktorene er delt inn i fire under kapittel.

Jeg startet intervjuene med å introdusere meg selv, min oppgave og problemstilling. Videre var mitt første spørsmål at jeg ønsket at informantene skulle fortelle om sin bakgrunn i restaurantbransjen. Jeg prøvde å la informantene fortelle så fritt som mulig, og de var ofte innom flere temaer. Mange av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart uten at de ble spurt. Informantene hadde en del digresjoner, og de hadde mange innsiktsfulle og interessante betraktninger og synspunkter. På grunn av digresjoner fra informantene som gjerne besvarte spørsmål som kom senere i intervjuguiden ble mange av intervjuene relativt uformelle og i fungerte i praksis som semi-strukturerte intervjuer.

5.1 Restaurant eierne og deres bakgrunn for å innovere

Jeg gjennomførte et intervju med en som eier to konkurrerende restauranter. Begge restaurantene har blitt løftet frem i media som svært innovative og annerledes. Intervjuet ble gjennomført på engelsk da informanten behersket det språket bedre enn norsk. Jeg valgte å gjennomføre intervjuet med denne eieren først, da jeg ønsket å bruke informasjonen jeg fikk i dette intervjuet for å ha en bedre forståelse før jeg intervjuet de som var involverte i restaurant konsernet «Abel».

“We always believed that we wanted to create value, something of the highest quality. We want to look after the best places around us and look after the best places in the world. See how they do things and always search on how we can do better. Not comparing ourselves to others but push ourselves.”

Han forklarte at innovasjon hos han skjedde på flere måter, men at det i stor grad var eierstyrt. Han forklarte at han selv sto for en god del av initiativene til nyskapingen de hadde gjennomført, men at det også ble gjort mye i fellesskap hvor alle bidra med nytenkning på de fagfeltene de var best på.

“We have quite a small company. We all bring something new to the table all the time, we all discuss different ways to do things. We look for different concepts’ ideas, different influences on what we can adapt in our community. I’m for sure the person who makes the most events and searches for ideas all over the world because of my experience and my connections and network all over the world.”

De prøver konsekvent å engasjere medarbeiderne til å være innovative ved å inkludere de og skaffe de kompetanse om faget. Ved å skape interesse og engasjement var det større sannsynlighet for at de ansatte var nytenkende og innovative på arbeidsplassen.

“We want innovative people focusing on their passion, then making it happen. In a market where you usually wouldn’t expect a place like this”

Han informerte om at det kan være utfordrende å skape innovasjon i restaurantbransjen da det kan være mangelvare på flink ansatte. Det er gjerne stort gjennomtrekk, og ikke like mange som brenner for jobben da det ofte er en «side jobb» eller en deltidsstilling ved siden av studie eller noe annet.

“I think it’s the passion people have. If you are passionate about something and you know that you are in an environment where you are going to be heard and that people are going to try your ideas you are more open to present them as well. You know you won’t be judged or anything. That’s the environment we want to create. Very often it’s hard to find professionals in our industry.”

Det er derfor først og fremst stort fokus på at de ansatte skal gjøre arbeidsoppgavene sine så feilfritt som overhodet mulig. Dette blir ofte første prioritet fra eiers side.

“The main focus is to getting things done the way we want it to be done.”

Gjennom intervjuet nevner han flere ganger at de fokuserer i stor grad på å motivere og presse frem ansattes lidenskap for ting. Om det skulle være mat, drinker, service eller annet. Han snakker ofte om en tilnærming som er slik at han tror de ansatte må ha en lidenskap for faget for å kunne være innovative. Dette gjelder både for de som eiere, men også for de ansatte. Gjennom lidenskap og hardt arbeid kommer utvikling blir gjennomgående i store deler av intervjuet.

“Try to find something new, to attract people. Maybe a new product, a new wine, a new marketing strategy, events, collaborations with wine makers or with others. To create something new that hasn't been done before, or if it had been done, do it better than anyone else.”

Ved å skape et miljø hvor ansatte føler de kan utfolde seg og vokse tror han også at innovasjon vil skje blant de ansatte i større grad.

“We do our best to make sure our team is well taken care of. They can pursue their dreams and their passions.”

Det handler for han om å la de prøve å feile innenfor visse rammer.

“We just try something, okay it doesn't work. Move on to the next thing.”

“We want to be leaders, not bosses.”

“The goal is to make them strive to be a little bit like us (the owners)”

Miljøet for dette blir i stor grad skapt med et «led med eksempel»-lederskap, samt et miljø hvor takhøyden er stor og eierne er dypt involvert i den daglige driften på flere måter. Hierarkiet fremstår på så måte som relativt flatt, men med tydelig ledelse.

Intervjuet ga nyttig informasjon som bekreftet mye av litteraturen. Hovedinntrykkene var at det kan være utfordrende i en bransje med stort gjennomtrekk å engasjere medarbeiderne nok til å ta ansvar for å være innovative. Det var helt klart ønskelig fra ledelsens side, men store deler av driften handler om å kvalitetssikre de ansattes arbeidsoppgaver. Det var verdifullt for meg å få innsikt i hvordan ledelsen påvirker bedriftens kultur, struktur og de ansattes motivasjon for å bidra til utvikling. Da de bedriftene som er under eierskap av denne lederen kan ansees for å være svært innovative i sin bransje ga det meg innsikt før jeg skulle intervjuer ledelsen og de ansatte i konsernene senere. Omsetningstallene til denne bedriften er langt lavere enn omsetningen til flere av bedriftene i konsernet, samt at de har drevet i langt kortere tid. Det å kunne sammenligne en mer ny oppstartet og innovativ bedrift med et større og veletablert konsern for å se forskjellene anså jeg som interessant

Jeg gjennomførte intervjuer med de to eierne av restaurantkonsernet «Abel» samt tre av driftslederne eller daglige ledere av restaurantene i konsernet. De hadde relativt like synspunkt på driften av konsernet, men den ene framsto som mer analytisk rettet mens den andre var i større grad kundefokusert. De hadde begge et relativt stort fokus på god drift, resultater og lønnsomhet. Da det er mange deltidsstillinger i restaurantbransjen, og relativt få innad i bedriftene som har stor nok stilling til å ta avgjørelser som kan ha en signifikant betydning for drift og utvikling valgte jeg å forholde meg til de som hadde noe høyere stilling innad i bedriftene. Jeg har delt opp funnene og analysen av materialet i underkategorier for å gjøre det enklere for leseren.

Bakgrunn for innovasjon handler om hvorfor de velger å innovere innad i bedriftene. Hva er grunnlaget for at de innoverer. Det kan være eksterne og interne drivere for dette. Det som ligger til grunn for enhver privat bedrift er lønnsomhet. For at en bedrift skal kunne være bærekraftig og uavhengig av innskudd fra eiere er den nødt til å være lønnsom. Det kommer frem i intervjuene at lønnsomhet er den største grunnen til å innovere, da det til tider blir satt så på spissen at man må fornye seg eller legge ned. De andre faktorene som spiller inn, er derav en konsekvens av frykt for å bli ulønnsom eller et ønske om å bli mer eller holde seg like lønnsom i nåtid og fremtid.

5.2 Lønnsomhet

Lønnsomhet blir ofte blir trukket frem av eierne i intervjuene. Målsetningen er at bedriftene skal være lønnsomme over tid. Det ligger derfor et økonomisk press på det å være innovativ. Det må skape en merverdi for bedriften.

«Alt handler om å påvirke den rapporten som kommer ut av regnskapsprogrammet. Det å lese papiret er ikke så utfordrende, men du må forstå det. Hva er det som gjør at en bedrift har høyt besøk, lave kostnader og dermed høy lønnsomhet?» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Det kan bli sett på som en selvfølge at bedrifter har lønnsomhet som et fokus da det er essensielt for å overleve. Jeg mener at viktigheten ved dette må presiseres da restaurantbransjen har en stor andel konkurser og kort levetid.

Lønnsomhet som bakgrunn for innovasjon er dermed essensielt for dette konsernet. Det kommer også frem i intervjuene at de ikke har ønsker om å begrense lønnsomheten til fordel for andre mål, men til tider begrenser seg selv for å beholde kvalitet. De har muligheter til å øke egen lønnsomhet i korte perioder, men er redd for at dette skal gå utover driften på lang sikt og har derfor et relativt høyt kostnadsnivå på driften.

«Vi har på en måte alltid prøvd å finne en lønnsom god vei som samtidig leverer akkurat nok.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Det er dermed ikke en målsetning om å skape noe som er unikt om det går på bekostning av lønnsomhet. Det viktigste er å levere godt nok, men det er et større fokus på god drift og solide bedrifter fremfor personlig prestisje eller andre faktorer for eierne. Vurderingene i forhold til hvilke ideer og forslag som blir tatt videre blir derfor i stor grad vurdert etter lønnsomhet fra eierne. Dette skiller de noe fra de som driver de konkurrerende restaurantene, der fokuset i stor grad ligger på å innovere for å forbedre kvalitet. Deres strategi er i høyere grad basert på at lønnsomhet er et resultat av kvalitet, mens i restaurantkonsernet» «Abels» tilfelle er det først fokus på bedriftenes lønnsomhet, og hvilke grep og hvilke innovasjoner som kan bidra til at bedriften holder seg eller bedrer sitt økonomiske resultat. Det kan dermed sees slik at innovasjon blir fremprovosert av frykt eller som resultat av nedgående lønnsomhet.

5.3 Eksterne drivere for innovasjon

Eksterne drivere for innovasjon er de ytre faktorene som påvirker selskapets trang, mulighet og ønske til å innovere. I intervjuene kom det fram flere faktorer som spilte inn som bakgrunn for hvorfor man ønsket å innovere. De eksterne faktorene er utenfor selskapets kontroll, men det bedriften kan kontrollere er hvordan de forholder seg til de og hvordan de eventuelt velger å reagere på eksterne faktorer. Markedets forventninger var en av faktorene som de trakk frem ved flere anledninger.

5.4.1 Forventninger fra markedet

«Markedet krever det. Med økende velstand og lavere flypriser har folk også tatt til seg veldig mye trender og preferanser. Det er med på å drive oss som bransje. Markedet krever at vi kommer med de rette tingene.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

I dette ligger det en forventning fra kundene om at restaurantene skal følge trender, og tilpasser seg. Det trekkes korrelasjoner til reisevaner. Det at kunder har restaurantopplevelser andre steder i Norge eller i utlandet gjør at de forventer høyere kvalitet eller service i markedet de bor i. Trender blir også satt av digitalisering, og man kan se hvilke tilbud andre byer eller steder har. Trender blir også påvirket av miljømessige forandringer, og man kan oppleve at kortreist mat eller en forventning om at bedrifter skal være miljøbevisste har en innvirkning på hvilke restauranter som blir funnet attraktive og ikke. Restauranter som har vært drevet lenge krever nye tiltak for å holde tritt med tiden og modernisere seg. Det kommer av markedets forventning til hvordan moderne restauranter skal fremstå.

«Innovasjon og nytenkning er veldig viktig for å holde oss gående lengst mulig. Vi har holdt på i 11 og et halvt år.» - Driftssjef på «Italia»

Det blir også trukket frem at menuskifter som endrer seg etter sesong og hva som er ferskvare er en forventning hos mange kunder, og høyst nødvendig for å opprettholde nødvendig kvalitet på maten. Det nevnes at det var en bølge hvor øl var veldig populært og hadde stort fokus hos befolkningen, mens det nå oppleves av bransjen at vin er mer interessant. Dette er klare trekk på endringer i trend.

«Er det noe vi mangler? Er det noe vi savner vi selv? Slik har stedene blitt til.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Avgjørelsene på hva som mangler og hva kundene etterspør beror i stor grad på eiernes egne erfaringer, resultatet til de forskjellige konseptene og nettverket de har rundt seg. De kan vurdere hvor vellykket et konsept er basert på resultatet til bedriften. Da erfaringene med å drive restaurant er såpas stor innad i konsernet er det enklere å vurdere om det er noe galt med driften eller konseptet. Skulle det være god drift med liten grad av mulighet for forbedring vil det være naturlig å konkludere med at konseptet må revideres om man skal lykkes.

Ved bruk av nettverk og egne erfaringer tilpasser de konsepter og vurderer om det er noe som vil kunne passe inn, eller hvilke tilpasninger man ser seg nødt til å gjøre for å lykkes med et konsept i Bodø. Ett eksempel på dette er «Gastro» som har tatt suksessfaktorer fra flere plasser og tilpasset det til Bodø markedet.

«Men med store lokaler er man avhengig av å komme med konsepter som en større del av markedet liker. «Gastro» til eksempel er jo en gastropub, restaurant og et utested. Det er jo en smeltedigel av konsepter. Hvordan skrur du dette sammen slik at alle disse markedsgruppene kommer til deg? Det er en hårfin balanse mellom hvor formelt det skal være.» - Eier av restaurantkonsernet «Abel»

Dette er en annerledes tilnærming til hva som driver innovasjonene enn eieren av restaurantene «Vin» og «Gourmet». Han nevner at det å dytte egne grenser for å innovere er en største motivasjonen, mens i konsernet er det i større grad fokus på miljøet rundt og hva dette miljøet krever for å lykkes.

5.4.2 Konkurransen

Fokuset på miljøet kommer også frem i deres synspunkter i forhold til konkurranse. Konkurransen blir i stor grad trukket frem som den største drivkraften til innovasjon. Det kan dras korrelasjon mellom denne holdningen og holdningen om at man ikke ønsker å levere i overkant god kvalitet så lenge det ikke er nødvendig. Om man kan levere en kvalitet som tilfredsstillende markeds forventninger, men holder kostnadene nede vil dette være den beste løsningen. Konkurransen tvinger dog frem en forventning om høyere kvalitet da det er direkte konkurrenter som leverer veldig god kvalitet.

«Du må hele tiden følge med. For det er innovasjon. Konkurrenter kommer mer enn noen gang her. Du må ha et konsept som er i tiden. Er du riktig heldig har du medarbeidere som er så engasjert at de har noe å fare med, men i all hovedsak er det eierne som må drive utviklingsprosesser.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Det at det etableres nye virksomheter som kommer med nye konsepter som treffer markedet gjør at de etablerte er nødt til å innovere for å ikke miste interesse og markedsandeler. Dette poenget kommer frem fra både eierne og driftslederne i intervjuene.

«Om man ikke har noe nytt å tilby i vår bransje, så går folk en annen plass.» - Driftssjef på «Ost»

Med å drive kommersielt tenker man i større grad på at man ønsker å treffe store deler av markedet. Ved at konkurrenter kommer på banen er man tvunget til å spisse konseptene og i større grad fokusere på målgrupper. Dette krever at man er dyktigere på nisjer, og kan tilby et bedre produkt eller en bedre tjeneste enn andre på et gitt område.

«Veldig kommersielt drevet tidligere, men så merker man at innovasjon ellers i markedet gjorde at behovet for dette ble mye større etter hvert.» - Driftssjef på «Gastro»

Konkurransen i markedet tvinger restaurantene til å være innovative og komme med ideer og nytenkning som ikke hadde vært nødvendig om eksterne konkurrenter ikke hadde vært til stede. Dette vil kun være relevant om konkurransen som oppstår har et godt nok tilbud til at de føler seg truet. Konkurrenter som operer med helt andre konsepter eller henvender seg til en helt annen målgruppe vil ikke være utslagsgivende på innovasjonspresset til konsernet.

«Konkurransen er også stor nok til at vi føler oss skjerpert. De er såpass gode et par av konkurrentene at vi må være det. Vi må hele tiden tenke på hva vi kan gjøre av «stunt» for å være interessant.» - - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

En pizzarestaurant eller en nasjonal franchise som for eksempel Peppes Pizza vil i så måte aldri være en spesielt stor konkurrent for dette konsernet. De vil i så måte ikke føle et innovativt press på seg på bakgrunn av slik konkurranse. Men andre restauranter som sikter seg inn mot samme målgruppe som de har etablert seg, og det er noe som fremtvinger innovasjon innad i konsernet.

Det er flere faktorer som for bakgrunn av innovasjon som blir nevnt, men de har som regel alltid direkte eller indirekte sammenheng med markedsforventninger eller konkurranse. Konkurransen blir i stor grad trukket frem som det mest sentrale for dette konsernet. Dette viser igjen en ganske stort sprik i forhold til informasjonen fra eieren av de to andre konkurrerende restaurantene. Hvor restaurantene «Vin» og «Gourmet» ikke i stor grad tenker på konkurransen rundt seg, og ikke nødvendigvis ser på det som noe negativt at flere i bransjen lykkes. Deres tilnærming er i større grad at et bredt og godt tilbud vil være med på å skape en generelt bedre kultur hos kundegruppene som gjør at de vil benytte seg av alle tilbud oftere. Markedsandeler er i så måte ikke så relevant for dem, da de heller har en filosofi om at et godt tilbud skaper et større marked som vil gagne alle.

Denne forskjellen i filosofi kan oppstå på bakgrunn av flere ting. Det kan være forskjellige individuelle filosofier, eller forskjellen på størrelsen av driften som skaper ulike tilnærminger. Det er ikke uvanlig at små nyopstående bedrifter har lettere for å innovere å tilpasse seg enn store etablerte. I det man har stordriftsfordeler kan man også risikere å miste noe av tilpasningsdyktigheten. Mindre bedrifter som ønsker å penetrere et marked har også et større press på seg til å tilby noe som kundene ikke har sett før eller er vant med for å vinne markedsandeler. De må være såpass innovative i sitt eget markedet at de har mulighet til å tilby noe kunden opplever som enten bedre kvalitet, har lavere pris, noe helt nytt eller en kombinasjon av flere faktorer. Presset er dermed større på et mindre etablert selskap til å være innovative, og fokuset ligger naturlig nok i større grad der.

5.5 Interne drivere for innovasjon

Interne drivere for innovasjon er de faktorene som selskapet allerede innehar som påvirker i hvilken grad de prøver, har mulighet til og har evne til å innovere. De i motsetning til de eksterne faktorene er interne faktorer noe selskap selv kontrollerer. Hvilken kultur for innovasjon de har, hvordan de velger å strukturere organisasjonen, hvilken erfaring og kompetanse de søker er alle faktorer som de selv bestemmer hvordan de ønsker det skal være. Realiteten kan gjerne være annerledes enn et ønsket mål, og det kan være utfordrende å endre på kulturer eller skaffe seg den erfaringen man søker. Det er dog mulig å endre, i motsetning til de eksterne faktorene som er utenfor selskapets kontroll.

5.5.1 Kultur

Selskapets eiere er tydelige på at de verken har benyttet seg av noen forretningsplan ved oppstart eller noensinne har tenkt på noen tydelig visjon for bedriften. Det kommer frem at de aldri har hatt spesielt stor tro på det å sette visjoner eller flytende mål som skal definere selskapet. De fokuserer på å finne gode nøkkelpersoner som er i tråd med deres egne verdier og lede ved eksempel.

*«For meg er det veldig lite fiks fakseri, det handler om å være stolt av det man gjør og gjøre det ordentlig.»
- Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»*

Det å ha en tydelig visjon som får frem selskapets verdier og ønsker kunne muligens bidratt til å tiltrekke seg de type ansatte som de ønsker. Motargumentet er at de har mange ansatte, og synes selv de er relativt gode på å plukke opp de ansatte som de selv mener har det lille ekstra og gir disse individene større ansvar.

«De få som skiller seg ut tror jeg ikke er fordi vi har motivert de til det. De har noe med seg. De vil litt mer, de bryr seg litt mer. Enten det gjelder jobb eller arbeidsoppgaver eller bedriften og utvikling.» - Eier 1 av restaurantkonsernet Abel

«Det vi prøver er at der det er nå er engasjement så skal vi fange det opp. Når vi ser at noen har noe mer å komme med så er vi obs på det.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Dette fungerer dra også som en motivasjonsfaktor for andre ansatte, der de vil se at de som er engasjerte og jobber hardt får anerkjennelse for det. Det kan være en bidragsyter for positivt engasjement og kultur. Det presiseres at bransjen sliter med at mange av de ansatte anser jobben som en «sidejobb» som de har for å tjene litt ekstra penger på siden av ett studie eller en annen jobb. For disse ansatte er det kun en forventning om at de gjennomfører sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Der har de lite forventning til noe spesielt engasjement eller innovative ideer utover det. En del av kulturen ligger i å vise medarbeiderne at det er mulig å vokse i selskapet om man har interesse for fagfeltet. Slike nøkkelpersoner kan få muligheten til å løftes frem i større roller, og det er flere eksempler på de innad i selskapet.

«Jeg føler de som er engasjerte får muligheten til å leve seg ut.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

At konsernet fanger opp og belønner de medarbeiderne som bidrar med mer enn andre, viser et høyere engasjement eller tilegner seg relevant kompetanse kan være med på å bidra til at andre medarbeidere lar seg inspirere og engasjere. For å ytterligere bidra til en positiv kultur i selskapet tar ledelsen også en led ved eksempel tilnærming til driften.

«Jeg kan kjøre litt drift og litt service på kveldene for å være med å bidra og gå foran som en lagkaptein. Det er slik jeg føler jeg har vært med mest på å lage kultur.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Dette bidrar til at et konsern som har et relativt tydelig hierarki skaper en kortere avstand mellom toppledelse og ansatte. Ett flatere hierarki er også en bidragsyter til medarbeiderdrevet innovasjon. Det bidrar også til en kultur for de ansatte i større grad får bekreftet at ledelsen har forståelse for hvordan det er å jobbe i de nedre leddene i hierarkiene, som vil kunne være en bidragsyter for bedre kommunikasjon mellom leddene. I selskaper hvor distansen mellom toppledelse og de ansatte blir for stor kan det tenkes at det i noen tilfeller vil føles som ledelsen ikke evner å sette seg inn i ansattes arbeidshverdag fra de ansattes synsvinkel.

«Man er definitivt nødt til å være med å forme den selv (kulturen). Det tror jeg man får mye respekt fra de ansatte for å gjøre og.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Dette gjenspeiles i driftssjefenes refleksjoner angående hvordan kulturen i bedriften er.

«Jeg tror at vi har vært heldig med at vi har skapt en kultur hvor de ansatte ser til lederne og at vi går foran med et godt eksempel og har høy fagkunnskap. Det at vi også prøver å skape noe nytt og spennende smitter da videre.» - Driftssjef på restauranten «Ost»

Det kommer tydelig frem i intervjuene at driftssjefene i mellomleder roller har en tydelig eierskapsfølelse til sitt sted. Det betyr at de har lyktes med noe i forhold til en positiv kultur. De ønsker å lykkes og legger mye tid og engasjement inn i både driften, men også i utviklingen av restaurantene.

«De beste i bransjen jobber på et sted og har en eierskapsfølelse og en yrkesstolthet til det de gjør. En ærekjærhet i forhold til det de gjør. Det skinner igjen om du på en måte ikke gjør det. Om du spiller å ikke orke å jobb hjem igjen så spiller du en omgang så er du ute.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

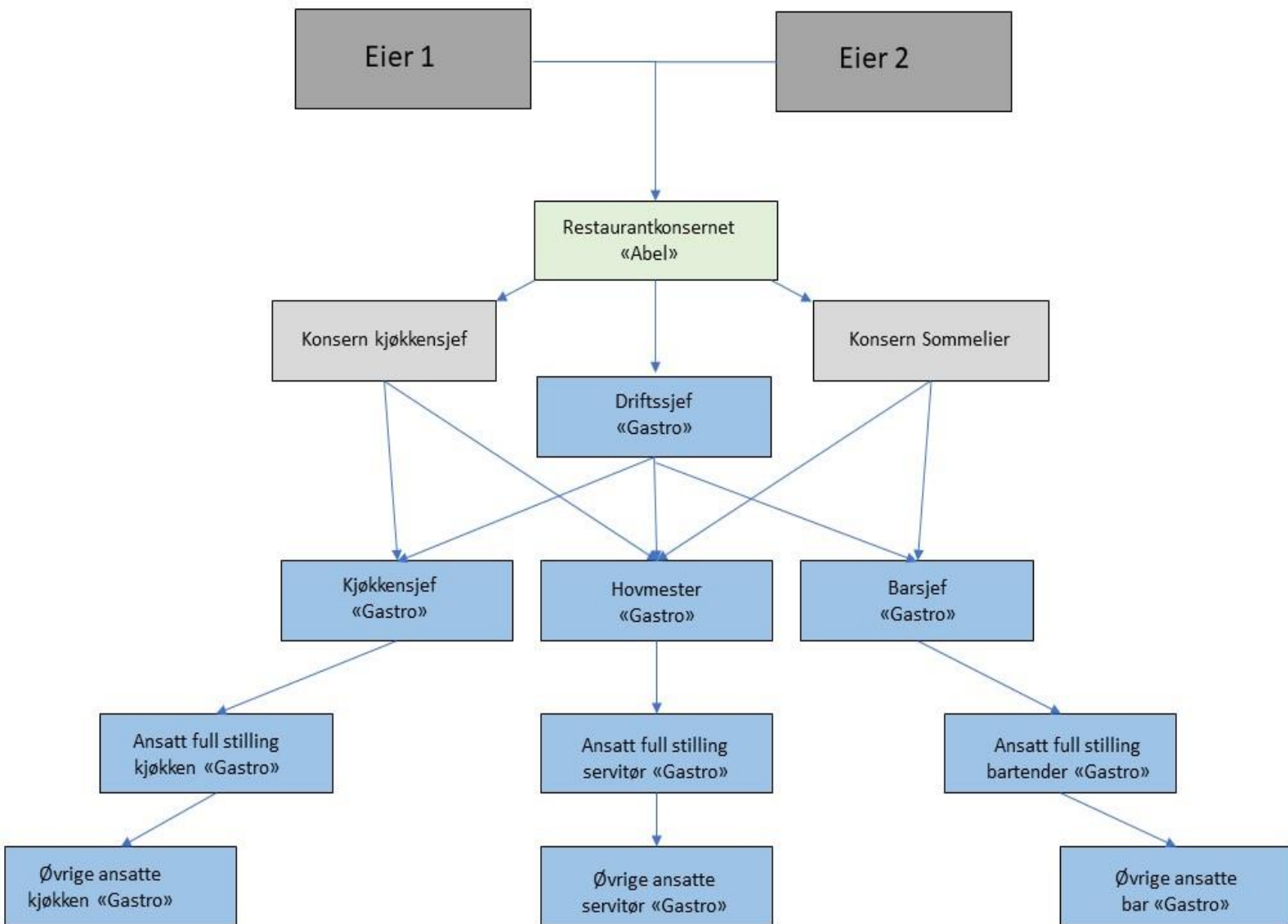
Denne eierskapsfølelsen bidrar også til at driftssjefene forsøker å implementere kulturen på sine egne restauranter. Dette er en viktig del, da det er driftssjefene og deres ansatte som er siste leddet i hierarkiet og har desidert mest kundekontakt. Det er i denne fasen man kan fange opp hva kunder etterspør, hva de responderer godt på og hva de ikke responderer like bra på. Driftssjefen på restaurant «Ost» beskriver i sitt intervju hvordan han prøver å engasjere sine ansatte til å bidra med utvikling av konseptet og innovasjon.

«Jeg tror man må holde det positivt, være åpen for sine ansatte, være engasjert i hva de gjør og gi tilbakemelding om noe er både bra og dårlig.» - Driftssjef på «Ost»

Dette viser at kulturen har fått mulighet til å manifestere seg, og ikke bare er mellomtoppledelse og mellomledelse, men igjennom hele organisasjonen. Det er et godt tegn, da det kan være utfordrende å skape en positiv kultur i alle ledd i en bransje som er preget av mange som jobber i deltidsstillinger på ugunstige tidspunkt. Det er heller ikke uvanlig at restaurantbransjen har ansatte med bakgrunn fra forskjellige kulturer og land. Dette kan skape ytterligere utfordringer når det kommer til å skape en god kultur. Det er også flere avdelinger som jobber med vidt forskjellige ting, og det kan være muligheter for at ansatte anser sin oppgave som viktigere enn andres oppgaver og ikke har et helhetlig bilde på driften. Det å skape en felles god kultur som går igjennom hele hierarkiet kan derfor være utfordrende. Sub-kulturer kan oppstå og det kan være utfordrende for ledelsen å få med seg endringer i kultur blant ansatte.

5.5.2 Rammeverk

Det er relativt normalt at servicebransjen har relativt klare hierarkier med ledelse og mellom ledelse. Dette konsernet er heller ikke noe unntak som sees i modellen under.



Figur 5.1: Hierarkiet i Restaurant «Gastro»

Restaurant “Gastro” er brukt som eksempel i figur 7 for hvordan hierarkiet tradisjonelt ser ut i restaurantkonsernet «Abels» bedrifter. Hierarkiet er noe ustrukturert i forhold til mellomlederrollene, men det er veldig tydelig hvem som er toppledelsen.

De har ansatt nøkkelpersoner som har større ansvar i konsernet med blant annet en konsernkjøkkensjef som bidrar til å hjelpe kjøkkensjefene i samtlige bedrifter på å sette menyer og har spisskompetanse på dette feltet. De bruker en konsern Sommelier som både har ansvar for vinkart og serviceopprettholdelse på samtlige restauranter i konsernet. De som innehar disse rollene har også sentrale posisjoner i enkelt bedrifter i konsernet, hvor de enten fungerer som driftssjef eller kjøkkensjef.

Noe som kommer tydelig frem i modellen er at det er relativt mange ledd mellom eierne og de «Øvrige ansatte». Det er som nevnt i tidligere avsnitt stort sett de ansatte som er nederst i hierarkiet som møter sluttkunden. De vil da også være de som i størst grad mottar direkte tilbakemeldinger og har mulighet til å lese gjesters væremåte og ta imot direkte tilbakemelding fra kundene på stedet. Medarbeiderdrevet innovasjon fungerer best i flatere hierarkier, og man vil kunne få utfordringer med mange ledd og tydelige forskjeller. Dette kan skape mindre takhøyde, større distanse og gjøre at ansatte føler at det er sosialt utforende å bringe ideer til ledelsen.

Konsernet løser dette med å legge en del av ansvaret på driftsledelsen. Det er deres jobb å få de ansatte engasjert å videreføre kulturen videre i selskapet. Dette kan være vanskelig å følge med på om blir gjennomført på en tilfredsstillende måte. Men ledelsen er både hyppige brukere av restauranten, og benytter seg av nettverk samt det å av og til være med å servere selv ikke bare vil fungere som en inspirasjon for ansatte, men også en form for stikkprøve.

«Jeg føler vi legger til rette for at de skal komme med eget engasjement, men jeg tror kanskje ikke det er vår sterkeste side.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

«Jeg håper og tror på at vi er gode på å ta vare på hverandre og ha takhøyde.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Eierne ønsker i alle fall å være inkluderende og ha et flatere hierarki i praksis enn slik modellen viser. Det er i alle fall en faktor som er nødt til å være der for å ha et godt organisatorisk rammeverk for å fremprovosere medarbeiderdrevet innovasjon. Det bekreftes også i stor grad av informantene i intervjuet.

«Ledelsen føler jeg alltid har vært positiv og oppfordrende.» - Driftssjef på «Gastro»

«De er veldig åpne for innspill og vurderinger. Senest byttet vi bookingsystem.» - Driftssjef på «Italia»

Til tross for at de innovative bedriftene «Vin» og «Gourmet» har eiere som i mye større grad er tettere på driften av restauranten og et flatere hierarki har de prøvd å kompensere i «Abel» med å etablere en sterk kultur hvor eiernes verdier blir videreført via mellomledelse.

«Den viktigste faktoren for at medarbeiderdrevet innovasjon hos oss er å være oppfordrende, positiv, alltid ha et åpent sinn og forsøke å tenke på den store mengden av gjester og ikke personlige preferanser. Være åpen for å prøve og teste.» - Driftssjef på «Ost»

Når mellomledelsen føler at de blir oppfordret og at de har takhøyde for å komme med egne innspill og meninger gis det også spillerom for å være innovativ. Da de er tette på kunden vil de også kunne være de kunne ha verdifulle innspill på hva markedet etterspør. Da er det essensielt at de føler at de har muligheten til å bringe ideene videre opp i systemet. Det blir også påpekt at det ligger en forventning fra ledelsen om at de skal ha engasjement i forhold til bedriftens utvikling.

«I mellomleder rollen er det forventet at man viser interesse og ønsker å komme med innspill og ha egne meninger.» - Driftssjef på «Italia»

Denne forventningen kan ha en virkning som gjør at ansatte ønsker å fokusere på nyskapning i større grad enn om den ikke var der. Eierne har også klart å gjøre sine ansatte klar over hvilke forventinger som ligger til grunn i deres rolle. Selv om de har lyktes med dette tar de i stor grad ansvar for det å være innovative selv, og har et synspunkt som tilsier at dette i stor grad er deres ansvar.

«Små og mellomstore bedrifter, til dels kanskje store – kulturen her er jo preget av eierne. Om de mister lystet så blir det trått. Det er eier som er hærfører.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

En slik holdning fra øverste ledelse kan være inspirerende for ansatte, da det viser at eierne selv er engasjerte. Man kan trekke korrelasjoner til eieren av «Gourmet» og «Vin» som sier han ønsker å bli sett på som en leder fremfor en sjef. Det er i stor grad samme betydning i «hærfører» metaforen til eieren av «Abel».

5.5.3 Ressurser til å innovere

For å være innovativ er det flere faktorer som ligger til grunn. En av de er at man har ressursene til å både komme med ideer og gjennomføre og implementere disse på en suksessfull måte. Dette kan kreve både kompetanse, kreativitet, innsikt, økonomi og human kapital. Eierne av restaurantkonsernet «Abel» fremstår som de har forskjellige kvaliteter, men med et felles mål. Hvor en av eierne står frem som svært analytisk med større fokus på topp- og bunnlinje mens den andre eieren fremstår som en større støttespiller for daglige utfordringer i forbindelse med drift og med større erfaring fra det å jobbe på de forskjellige postene innad i en restaurant bedrift. Denne innsikten benytter han daglig for å bidra til driften av konsernet.

«Skal du lykkes med noe som helst må du kjenne markedet du skal selge i. Om det er Apple globalt eller vi som skal selge i Bodø med 53 000 mennesker med stor andel offentlige ansatte, demografi, næringsliv, bransjer så må du ha kunnskap om hvordan byen er skrudd sammen.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Med en mer analytisk tilnærming til hvilke trender, hvilken etterspørsel og hvilke makro- og mikroøkonomiske forutsetninger som burde ligge til grunn for en vellykket restaurantbedrift er ressursene i forholdet å ha en analytisk tilnærming til oppstart og drift til stede. Det er tydelig at dette er et fokuspunkt i forhold til konsernets drift og strategi.

«Jeg tror at mange som lykkes står mer på en andre.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

«For det første må eierne og driverne ha ryggrad» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Eierne er tydelige på sitt ansvar i forhold til innsats og kompetanse. De er klare på at når det kommer til kompetanse og drivkraft ligger det mest på deres skuldre. De er avhengige av å gå foran som et godt eksempel og som ledere for konsernet. Ved å benytte seg av egen kompetanse tilfører de ressurser i form av kunnskap og arbeidskapital til bedriften. Det kommer dog også frem at de ansatte spiller en avgjørende rolle som ressurser i konsernet for at innovasjon skal kunne forekomme på en vellykket måte.

«Vi er såpass avhengige av våre ansatte hele tiden, og at vi som eiere har overskudd til å være innovative selv og engasjere.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Her defineres de ansattes rolle i hovedsak som ressurser som skal bidra til at driften fungerer så sømløst som mulig, så eierne har mulighet til å fokusere på utvikling i større grad. Det er dog eksempler på ansatte som har bidratt med egen kompetanse og innsats for å innovere innad i konsernet.

«Vi har flere eksempler på engasjerte medarbeidere. Ta for eksempel «Ost».. På den ene siden hadde det aldri kommet dit uten oss, men det hadde heller ikke vært det er i dag uten vår driftsleder. Den bedriften er et godt eksempel på god medvirkning fra en ansatt rett og slett. Han har til de grader vært med å bygge opp den bedriften og satt sitt preg på den.»

- Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Ved å benytte seg av kompetansen som enten er i selskapet eller blomstrer frem etter hvert har de klart å skape et konsept som eierne er svært fornøyd med, men som også de ansatte har eierskapsfølelse til. Denne restauranten blir ofte trukket frem som et eksempel på god medarbeiderdrevet innovasjon av informantene i intervjuene.

Det kommer frem fra eiernes side at de føler det er langt mellom ansatte som er kompetente nok eller engasjerte nok til å komme med innovative løsninger som skaper merverdi for bedriften. De presiserer uansett at det fremkommer en del innovasjon blant de ansatte i bedriftene.

« «Ost» innoverer en del innenfor sine egne vegger, torsdagsdruen, veldig hyppige menyskifter og lignende» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Informantene legger mye av ansvaret på seg selv i forhold innovasjon. Eierne ser klare på at det er deres ansvar. De ønsker dog at ansatte skal bidra og prøver å legge til rette for, og trekke frem de som viser tegn til å være innovative i konsernet.

«Jeg synes det er veldig kult når folk tar opp hansken selv og prøver å forme sitt eget sted.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Driftssjefene legger også en del ansvar på seg selv for å innovere, og prøve å smitte denne gaven over på de andre ansatte i sine bedrifter. Det betyr at man prøver å benytte seg av kompetansen innad i selskapene. De ønsker gjerne at alle ser ette forbedringspotensialer og hvilke områder man har mulighet til å være innovative på. Driftssjefene er også flinke til å benytte seg av ressursene som er inne i hver enkelt bedrift. De bruker ansatte som har kontakt med sluttkunden for å tilegne seg kunnskap om hva markedet trenger gjennom de ansattes ideer.

«Det er lav terskel for å komme med nye ideer i og med at vi gjør det på daglig basis. Vi har lyktes med å samle et team som er interessert og har stolthet i faget. Nøkkelen er å få tak i folk som ser en stolthet i det vi gjør.» - Driftssjef på «Ost»

Det er også individuelle forskjeller mellom kreativiteten blant de ansatte, der noen er mer opptatt av resultat og drift mens andre er mer kreative.

«Jeg anser ikke meg selv for å være en spesielt kreativ person, men jeg er god til å kopiere gode løsninger.» - Driftssjef på «Gastro»

Det er ikke slik at ansattes selvinnsikt i forhold til kreativitet bestandig er korrekt, men det vil være forskjellige forutsetninger for ansatte i forhold til forutsetningene til å være innovative. Ledelsen har ikke veldig mye fokus på å motivere de ansatte til å utfordre sine kreative sider, og det å være dyktig på drift gir en større status enn det å være innovativ. En av grunnene til dette er at drift i stor grad er mer målbart å enklere for ledelsen å forholde seg til.

«Det skjer ting i markedet og gjestene forandrer seg hele tiden. Vi kunne brukt tid på å analysere det og vurdert hvilke endringer man burde iverksette allerede nå.» - Driftssjef på «Gastro»

Konsernet har økonomi og kompetanse til å innovere. Eierne er veldig klare på at mye av ansvaret ligger på dem, men i løpet av intervjuene fremkommer det at store deler av innovasjonen også blir gjort av ansatte som har tettere kontakt på kundene. Ressursene er innad i selskapet, og når de kommer frem så lykkes konsernet med innovasjoner og nyskapning.

5.6 Motivasjon

Samtlige informanter var tydelig på at man var nødt til å innovere for å holde seg relevant. Denne drivkraften er noe av det som motiverer til å innovere. Av den ytre og indre motivasjonen ble begge nevnt av informantene, men den indre motivasjonen ble trukket frem som viktigst, både av eier og ansatte. Inspirasjon blir også trukket frem som en motivasjonsfaktor.

«Jeg mener at ytre motivasjon som penger ikke egentlig er motivasjon. Folk vil nok først og fremst bare trives å ha det gøy på jobben.» - Driftssjef på «Gastro»

Kultur og miljø blir dermed mer essensielt for å holde ansatte motivert. Personlige mål og ambisjoner, en form for indre drivkraft er også motivasjonen for flere av de ansatte.

«Motivasjonen min er at den dagen jeg forlater her skal det kjennes. Jeg skal være best.» - Driftssjef på «Italia»

Ledelsen prøver å tilfredsstill disse behovene med å tilby status internt i konsernet, større ansvar eller høyere stillinger. Dette bidrar til en følelse av tilhørighet og eierskap hos medarbeiderne. De velger også ut de som er mest engasjerte for å utvikle kompetansen hos disse medarbeiderne.

«Vi må la folk få utvikle seg og lære opp å bli bra.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

«Vi passer på at for eksempel hun som har lyst å lære seg mer om vin og har lyst å bli bedre på det får de kunnskapene med å fortsette å være på «Gastro» for eksempel.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Det kommer dog også frem at ytre motivasjon spiller en rolle for medarbeiderne. Det er ikke gjennomgående hos samtlige av informantene, men hos noen. Det er gjerne individuelle forskjeller på hvilken drivkraft som er viktigst hos hver enkelt medarbeider.

«Jeg tror også personlig økonomi kunne bidratt til å øke motivasjonen.» - Driftssjef på «Gastro»

Det er forsøk på å tilfredsstill den ytre motivasjonen til medarbeiderne, men av flere grunner har eierne tatt standpunkt om at lønn og penger ikke skal være hovedfokuset. Det hersker en viss nervøsitet for at det skal kunne bidra til et generelt høyere lønnsnivå i selskapet, samtidig som det er skepsis rundt om det kommer til å ha den ønskede motiverende effekten. Det er visse bonusordninger blant mellomlederne, men ledelsen er redd for at det å ikke oppnå en bonus kan ha motsatt effekt og virke demotiverende. De prøver derfor i stor grad å motivere på andre måter.

«Vi prøver å være litt raus.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

«Ta deg en tur til Oslo, eller dra ut å spis på vår regning. Dra litt på. Ekstra trøffel på menyen.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

De vil heller bruke ressursene internt i selskapet, og gi de ansatte fordeler der. Turer og opplevelser som skal fungere som både premiering og motivasjon blir også tatt i bruk. De kan gjerne skreddersy denne premieringen etter ansattes personlige preferanser.

«Det er forskjellige måter det vises på. Noen har bonuser og jeg fikk nylig påspandert både golfkurs og lignende. Så det blir satt pris på av ledelsen.» - Driftssjef på «Italia»

Det er dog ikke helt samsvar med mellomledelsens forventinger, som gjerne skulle ønske at det var et større fokus på dette.

«For min del skulle jeg ønske jeg fikk være mer ute på reise» - Driftssjef på «Gastro»

Sitatet er i forbindelse med både premiering, inspirasjon og motivering. Driftssjefene føler til tider at det er for lite fokus på utvikling av deres kompetanse og behov. Det kan se ut til at denne misnøyen øker spesielt om de ser at bedriftenes resultat har stor positiv økning, men at deres arbeidshverdag eller kompetanse ikke blir verdsatt med materielle goder, men i større grad eller utelukkende med intern status i selskapet. Dette kan tyde på at det ikke er hundreprosent korrelasjon mellom hva ledelsen tror de ansatte forventer og det som er de reelle forventningene. Det kan også være en bevist strategi av ledelsen for å holde kostnader nede.

5.7 Innovasjon i konsernet

I intervjuene kommer det frem at informantene er unisont enig i at innovering, nytenkning, fornyelse og nyskaping er viktig for å overleve i bransjen. Det fremsto også som utvikling og nytenkning i stor grad var en motivasjonsfaktor. Det var flere av informantene som hadde et ønske om å drive en anerkjent restaurant, og at utvikling og innovasjon var faktorer som var sentrale for å oppnå disse målene. Det foregår i forskjellige grader flere former for innovasjon i selskapet. Informantene ga eksempler på produkt-, tjeneste-, teknologiske, prosess og konseptinnovasjoner i selskapet.

«Innovasjon for meg i vår bransje er viktig. Vi skal alltid være interessante i vårt marked. Vi fokuserer på mat som ingen andre har, på drikke som ingen andre har, cocktails som ingen andre har, viner som ingen andre har. Vi forsøker også å bygge opp interessen rundt det at man er unik.» - Driftssjef på «Ost»

Informantene var klare på at de aldri hadde definert innovasjon som noe de fokuserte spesielt på innad i konsernet eller i bransjen generelt. De mente dog at det var viktig for bransjen, og hadde flere konkrete eksempler. De var også tydelig på at dette var ressurskrevende og vanskelig.

«Det var en voldsom sak sånn rent oppe i hodet egentlig. Jeg var helt utmattet når vi var ferdig. Både på grunn av press som man legger på seg selv, men også fordi alle hadde mislykkes i det lokalet tidligere.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Innovasjon er splittet inn i enkelthendelser eller overordnede mål. Det kommer frem flere konkrete eksempler, men også en innovativ tankegang om hvordan man ønsker å være med på å forme markedet rundt seg. Det at konsernet opererer i en mellomstor norsk by gjør nok at de føler at de har et ansvar for å bidra til kulturen blant kundene. Dette er går også igjen i intervjuet med eieren av «Vin» og «Gourmet».

«Jeg tror at både det med å gå ut å spise eller gå ut å ta en god flaske vin er ikke noe man bare behøver å gjøre fredag og lørdag. Vår innovasjonsprosess handler i stor grad om å prøve å allmenngjøre dette.» - Driftssjef på «Ost»

Konseptene som etableres og opprettholdelse av disse blir også sett på som innovasjoner.

«Vi har syv steder som vi sitter på og forskjellige konsepter som alle er innarbeid. I våre øyne, syv gode brands.» - Eier av restaurantkonsernet «Abel»

I det utviklingen av konsepter og drift har satt seg er det alltid et jag om å holde seg relevant for disse konseptene. De ser seg derfor ikke fornøyd med konseptet i lang tid før de evaluerer om de er nødt til å tenke nytt eller innovere. Dette kan også fremkomme av resultater. I tilfeller er det slik at de vurderer at lokalene ikke er effektiviserte i forhold til tjenestene de skal levere og at dette går utover drift eller kvalitet.

«Det siste halvannet året har vi pusset opp hele lokalet. Gjorde om på strukturen på både kjøkken-, restaurant- og terrasseavdelingen.» - Driftssjef på «Italia»

Dette handler for eierne og driftssjefene om å opprettholde interesse og forventningene til kundene samt holde tritt med konkurransen rundt seg ved å fornye og sørge for at konseptene enda holder mål i en tøff konkurranse situasjon. Dette kan være for at kunden skal få en bedre opplevelse eller at prosessene rundt levering av tjeneste og produkt skal være mer effektiv og lønnsom. Det er også flere eksempler på konkrete tiltak som er gjort for å bedre kvalitet på enten drift, tjeneste eller produkt.

«Vi har noe som vi kaller for torsdagsdruen, i starten var det bare en måte å bevise hva vi gjør der nede. Med paring av mat og vin som står i fokus. Så startet vi på en måte med dette. Så kom det flere og flere. Etter dette hadde vi en sesongpause på det så startet vi på nytt. Da med høyere priser, men med et mer innarbeidet konsept. Det fortsatte bare å komme mer å mer folk. Nå har vi hele tiden fullt hus på dette konseptet som er meget innovativt.» - Driftssjef på «Ost»

Slike konsept innovasjonene er eksempler på hvor restaurantene også prøver å endre gjestenes holdninger og engasjement i forhold til egne konsepter. Det kommersielle fokuset blir større i det de lykkes med konseptet, oppstarten kan nesten anees som en prototype av et konsept. De tilpasser seg også teknologisk, noe som kan hjelpe for å både forenkle prosesser, men også gjøre seg mer tilgjengelig for gjester.

«Så har det kommet litt teknologisk nyvinning med Weorder som gjør at man kan bestille ved bordene og lignende. Noe av denne teknologien har vi jo prøvd tidligere på Sportsbaren tidligere.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

«Det aller nyeste vi gjorde var å innføre gavekort man kunne kjøpe digitalt og bruke i hele konsernet. Dette har økt på gavekort salget.» - Driftssjef på «Italia»

Andre innovasjoner har både tatt i bruk gjester som ressurser sammen med å utnytte egen kompetanse for å tilby en tjeneste.

«Da startet vi med matkurs, der var vi første i byen. Bedrifter kom og lagde maten, og var med å lage maten så satt de seg ned og spiste etterpå. Det ble en skinnsyk suksess. Men det var bare meg og Espen så vi serverte og gjorde alt. Så når vi hadde matkurs der hadde vi catering samtidig. Så da ganget vi bare oppskriften med to så lagde bedriftene catering og.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Innovasjonene som fremkommer innad i bedriften har sitt utspring fra både eiere og medarbeidere. Innovasjonens suksess måles på flere parameter, men i veldig liten grad systematisk. Det går ofte på tilbakemelding fra kunder, nettverk, ansatte eller presse.

«Wine star list som kommer ut nå som noen få utvalgte steder kommer på. Mens «Gourmet» (konkurrent) er på champagne lista. Vi er på folkets favoritt. Om jeg kunne valgt er jeg ikke i tvil om at jeg ville valgt folkets favoritt.» - Eier 2 av restaurantkonsernet «Abel»

Innovasjonen som foregår innad i konsernet er på flere nivåer. Fra veldig små til veldig store endringer av forskjellig økonomisk karakter. Eierne er svært involverte i det innovative arbeidet på alle nivåer selv om de ikke nødvendigvis har ideen selv. Om ansatte skulle ha ideer som ledelsen er enig i er gode får de ansatte i veldig stor grad mulighet til å realisere disse ideene. Graden av kapital som er nødvendig for å gjennomføre endringer eller ideer er ofte det som avgjør hvilken grad ledelsen er involvert i implementeringen. Eierne er langt mer involvert i implementering av ideer som har større økonomisk konsekvens.

5.8 Evaluering

For å evaluere vellykketheten av innovasjoner tar konsernet i bruk flere midler. De har ingen systematisk måte eller bestemte parametere de måler dette på, men benytter seg av en helhetsvurdering som baserer seg på tilbakemeldinger fra kunder og ansatte samt nøkkeltall for omsetning og varelager.

«De fleste sa, herregud hva holder dere på med? Hvorfor skal dere få det til, det er jo ingen som har fått det til. Men vi jobbet veldig mye med det. Jeg brukte mange timer på å tenke på hva fanden skal vi gjøre her.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Det er også slik at de av og til må ignorere tilbakemeldinger fra publikum, da de ikke nødvendigvis alltid har rett. Tilbakemelding fra publikum kan være utfordrende for gründere da man ikke alltid vet intensjonen ved tilbakemeldingen. Man må også ta høyde for at mange kanskje er mer risikoavers enn de som driver egne selskap og derfor ikke støtter ideene. Hva intensjonene og tankene til publikum er kan være vanskelig å lese til tider. Det ender med at de tar tilbakemeldingene seriøs, men velger å stole på egen erfaring, kompetanse og kreativitet.

«Hva vi skal følge opp av ideer går mye på magefølelsen og hva man synes og tenker. Men også tilbakemeldinger fra både kunder og kollegier. Videre for eksempel med denne torsdagsdruen har vi en arena hvor vi faktisk kan prøve ting.» - Driftstjef på «Ost»

Både oppfølging og evaluering av hvordan ideene fungerer blir som nevnt tatt på mye på det informantene beskriver som «magefølelse». Man må tolke dette som at det beror på erfaring og kompetanse, samt deres tolkning av hva markedet etterspør. Ved erfaring har de også gjort seg opp noen meninger på hva som skal til for å lykkes med innovasjonene.

«Mellomløsninger blir som oftest ikke god nok. Du må inn med hud og hår og tørre det.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Det blir satt fokus på at de ønsker at medarbeiderne skal prøve og at evalueringene ikke skal bli så tøffe at det skaper terskler for å være innovative i selskapene.

«Det er godt med rom for prøve å feile. Det er en større utfordring at folk ikke prøver.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Videre er de klare ovenfor de ansatte at de blir målt. Dette er et press som lederne føler er nødvendig. Presset som blir lagt fra eierne på driftssjefene er større enn det presset driftssjefene legger videre ned på sine ansatte.

«Vi måler de på forventninger og økonomiske resultater minimum ukentlig.» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Disse evalueringene baserer seg i stor grad på håndfaste tall, og er lite rettet mot hvordan ideer eller ny innovasjon i praksis fungerer.

«Resultatet, er det opp eller ned? Hvorfor?» - Eier 1 av restaurantkonsernet «Abel»

Det er dermed ikke sagt at man skrinlegger innovasjoner med mindre de lykkes umiddelbart, men de ønsker gjerne å finne ut av hvorfor så fort som mulig. Ved å evaluere underveis vil det da gi større mulighet for at man oppdager hva som mangler eller hvorfor noe ikke fungerer tidligere. Det gir også muligheten til å skrinlegge feilslåtte innovasjoner før man har brukt for mye ressurser på det.

«Oppløp da at for det første, produktkvaliteten ikke var bra nok og for det andre at vi følte at vi var for tidlig ute. Det var bare jeg og eierne som synes dette var kult.» - Driftssjef på «Gastro»

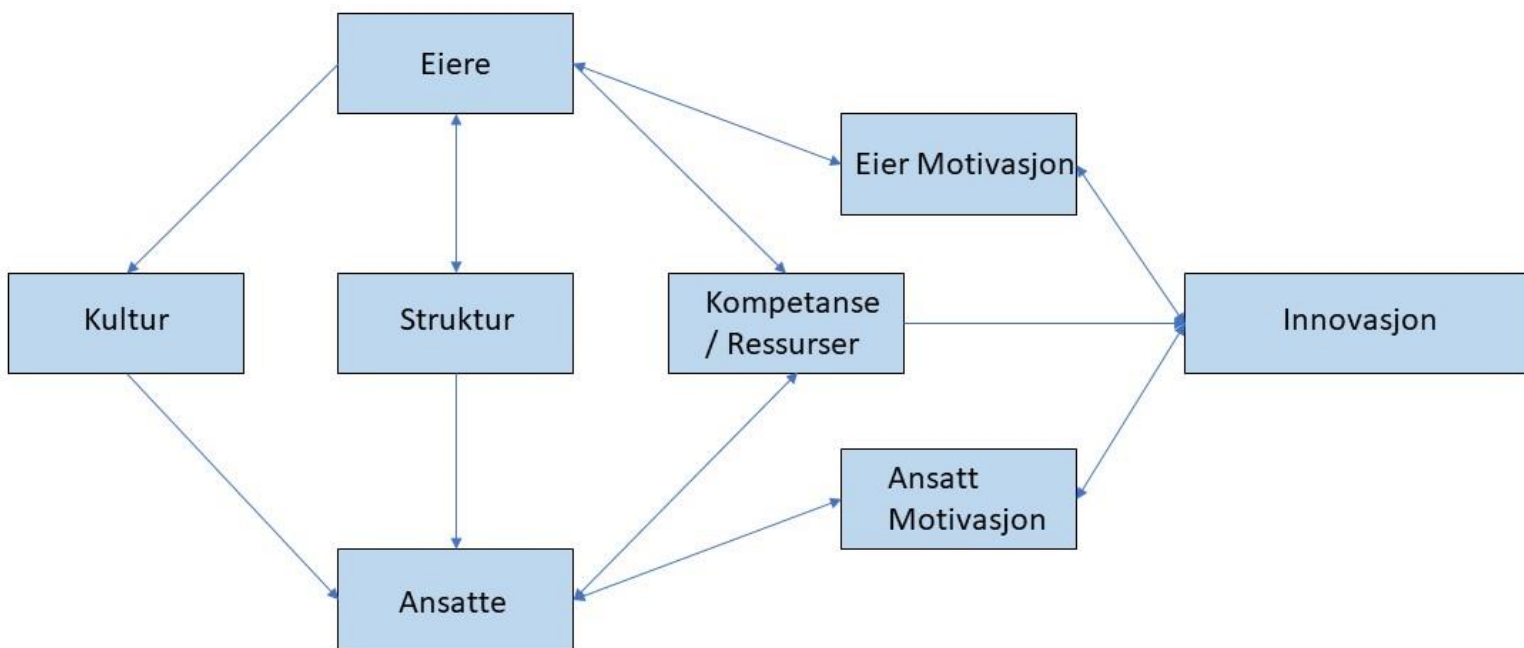
Tilbakemeldingene fra ansatte og kunder blir tatt seriøst, og ideer blir revurdert om de ikke skulle vise seg å fungere i praksis. Det kan være mye personlig prestisje tilknyttet innovasjoner, og da er det viktig at man klarer å reflektere over om det fungerer eller ikke. I noen tilfeller kan det være mest fornuftig forretningsmessig å skrinlegge en innovasjon som ikke fungerer.

«Vi satt i møter i to timer hver uke, hvor du egentlig ikke har så mye på agendaen. Det fører til at man prater så mye at man kommer over de fleste temaer som er relevant for bedriften.» - Driftssjef på «Gastro»

Ved å evaluere både drift, utfordringer, komplikasjoner og utvikling ukentlig har konsernet en fin grobunn for å evaluere innovasjonene seg imellom. I disse møtene benytter de seg av kompetansen fra alle bedriftene i konsernet og har mulighet for flere innspill. Det er dog lite hensyn til hva servitørene som jobber nærmest sluttkunden opplever av tilbakemelding. Dette beror i stor grad på at driftssjefene har god dialog med sine ansatte for at denne informasjonen blir videreformidlet korrekt. Det å benytte seg av de ansatte som jobber nærmest kundene mer systematisk kunne vært en fordel for disse evalueringene. Det å ha en mer systematisk tilnærming til tilbakemeldinger blir gjort i liten grad i dag, og kunne enkelt vært implementert for å effektivisere denne delen av innovasjonsprosessen.

6. Diskusjon

Ved bruk av eksisterende teori utarbeidet jeg forskningsmodellen (Figur 2.1) i kapittel 2.6. Utgangspunktet for forskningen var at medarbeiderdrevet innovasjon er knyttet til struktur, kultur og ledelse som igjen påvirker medarbeideres motivasjon. At disse faktorene spiller en viktig rolle, har samtlige av informantene bekreftet. Punkter som ofte gikk igjen var ledelsens evne til å motivere, og engasjere ansatte. Ledelsen uttrykte et stort fokus på at ansvaret for å gå foran hvilte på deres skuldre. De eksisterende punktene i Figur 2.1 er fortsatt relevante, men etter de empiriske funnene vil det være naturlig å omstrukturere punktene modellen noe.



Figur 6.1: Restrukturering av forskningsmodell

I Figur 6.1 illustreres det hvordan informantene legger frem faktorene for innovasjon i konsernet. Eierne setter retningslinjene for selskapets struktur og kultur. Deres individuelle kompetanse og ressursene i selskapet er også en faktor for at lederne skal være innovative. Videre er det viktig at eierne er motiverte for å drive innovasjon innad i konsernet. Om disse faktorene er til stede vil det skape grobunn for at de ansatte gjør det samme.

Disse punktene illustreres i modellen med pilene fra eier til kultur, struktur og kompetanse. Ledelsen må ta ansvar for å påvirke hele konsernet til å jobbe mot et felles mål (Northouse, 2001). Eierne er dog avhengige av at de ansatte også er motiverte (Lee et al, 2019, s 54-62). Dette kan stimuleres ved å gå foran som et godt eksempel og skape en kultur og struktur i selskapet som motiverer samt en grobunn for ansatte til å få en følelse av selvrealisering og eierskap. Eiernes evne til å innovere eller ønske å innovere er dermed en inspirasjon og således en motiverende faktor for de ansatte. Dette illustreres i modellen med pilen fra «innovasjon» til «ansatt motivasjon».

I dette konsernet er det en relativt tydelig hierarkisk struktur. Det kan være en større utfordring og stimulere til medarbeiderdrevet innovasjon i en slik struktur kontra en flatere (Aasen og Amundsen, 2015). Det er dog ingen klare svar på nøyaktig hvordan bedrifter bør være organisert i forhold til medarbeider drevet innovasjon (Gjelsvik 2007). I «Abel» er det fortsatt takhøyde, tillit og støtte med tillatelse av prøving og feiling selv om hierarkiet er satt, noe som er viktig for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon (Alpkan m.fl. 2010). Dette er med på å forme organisasjonskulturen, hvor det er rom for å komme med egne meninger, og hvor de ansatte blir involvert i bedriftens utfordringer (Collins, 2002).

Pilene i Figur 6.1 fra «ansatt» til «Kompetanse / Ressurser» og tilbake igjen illustrer nødvendigheten av medarbeiderens kompetanse for å være innovativ samt ressursene som allerede er tilstede i bedriften. De ansatte i konsernet «Abel» er de som har tette kontakt med gjester og oftest støter på bedriftens utfordringer. De vil dermed kunne ha bedre forutsetning for å se muligheter og utfordringer som ledelsen ikke ser (Amundsen m.fl. 2011). Dette kan bidra til at de ser løsninger som ledelsen ikke har tenkt på. Pilen fra «Kompetanse / Ressurser» og opp til «Eiere» illustrer at ansatte kan bringe kompetanse som ikke var kjent for ledelsen tidligere, og til tross for at de ansatte ikke i alle tilfeller har løsningen gir det ledelsen bedre forutsetninger for å innovere når de får ytterligere kunnskap.

Selskapets kultur er dynamisk, men ledelsen setter retningslinjene for denne, det samme gjelder strukturen. Kompetanse og ressurser utvikler seg over tid. Innovasjonene i restaurantbransjen er inkrementelle og gjerne over tid med justeringer i produksjon eller forbedring i leveransen (Engen, 2012). Dette gjør at det vil være viktig for ledelsen å bringe frem de ansattes kunnskap og erfaringer i innovasjonsprosessen i hele bedriftens levetid (Aasen, Møller og Eriksson, 2013).

Som nevnt i avsnittet over er de ansattes motivasjon viktig for å stimulere til medarbeiderdrevet innovasjon. Samtlige av punktene over påvirker dette, men det kan også skilles mellom ytre og indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Pilen frem og tilbake mellom «ansatte» og «ansatt motivasjon» illustrer at ved å lykkes med noe skaper tilfredsstillelse og stimulerer indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette vi da kunne generere ytterligere motivasjon for å gjøre dette igjen hos de ansatte som opplever denne selvrealiseringen, tilhørigheten og mestringen (Christensen & Foss, 2011). Det kan også fungere som inspirasjon for andre ansatte og se at kollegier lykkes.

Disse faktorene nevnt i modellen kan ha både positiv og negativ effekt på medarbeiderdrevet innovasjon. Hvilken påvirkningsgrad de har kan være variabelt i hver enkelt bedrift eller på hvert enkelt individ. I restaurantbransjen er det utfordrende å drive lønnsomt, og det er utfordrende å ikke gå konkurs etter relativt kort tid. De ansatte er de som treffer gjestene og støter på daglige utfordringer oftest. Det å involvere de i innovasjonsprosessen er dermed fordelaktig, spesielt i større konserner hvor ledelsen sitter lengre fra sluttkunden. Eierne må dermed legge til rette for hvordan de stimulerer sine ansatte og legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon både ved hjelp av kultur, struktur, ressurser og motivasjon.

7. Konklusjon

Kapittelet vil ta for seg analysene og funnene og sette det opp mot problemstillingen. Målsetningen med studiet er å finne ut av hvordan ledelsen kan bidra til innovasjon blant medarbeiderne i restaurantbransjen og hvilke faktorer som er essensielle i forhold til dette.

Oppgavens formål var å få en dypere forståelse for lederens evne til å påvirke medarbeiderdrevet innovasjon ved å forsøke å svare på problemstillingen:

Hvordan bidrar ledelsen til medarbeiderdrevet innovasjon i norsk restaurantbransje?

Eiere av en bedrift har høyeste grad av beslutningsmakt. De er også de som setter kursen for bedriftens strategi og bestemmer bedriftens struktur og hierarki. I ett mindre konsern får eierne fort de samme arbeidsoppgavene som administrerende direktører i større konsern, og blir involverte i alt fra strategiske beslutninger til kultur og daglig drift.

Eiernes rolle i konsernet viser seg å være avgjørende for å kunne være suksessfull i å skape medarbeiderdrevet innovasjon. Ved å bruke kvalitativ metode for å besvare problemstillingen ga det muligheten til å belyse komplekse faktorer som motivasjon, kultur, ressurser og struktur for å få en bedre forståelse for hva som påvirker og hvilke forhold som spiller inn på medarbeiderens evne til å være innovative.

Jeg utformet en forskningsmodell som tok for seg den viktigste tematikken problemstillingen berørte, samt faktorer som er knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon (Figur 2.1). Etter analyse av de empiriske funnene utarbeidet jeg en ny modell som jeg mener beskriver dette bedre. Her fremkommer det at ledelsens motivasjon for å innovere, samt det å ha fokus på innovasjon selv er viktig for at ansatte skal være innovative.

Det at selskapet har en tydelig struktur og hierarki virket ikke spesielt hemmende for innovasjonen, men skapte muligens et litt for langt spenn mellom toppledelse og ansatte. Dette kan gjøre at noe av kompetansen som opparbeides i ansattes kundekontakt ikke når frem til ledelsen. Dette kan være skadelig for innovasjon da ledelsen ikke vil være bevist på utfordringene de står ovenfor i konsernet til enhver tid. Det var dog stor takhøyde for å engasjere seg og komme med innspill, noe som bidrar til at ansatte føler seg trygge og bidrar til at avstanden til ledelsen ikke blir så langt i praksis.

Dette var bygget opp av en kultur hvor det var mulighet for å utfolde seg for de individene som måtte ønske det. Det var i stor grad slik at de i konsernet som beviste ovenfor ledelsen at de hadde engasjement og kompetanse eller ønsket å tilegne seg kompetanse ble tatt godt vare på. Til tross for det strenge hierarkiet var det en kultur som handlet om å løfte frem medarbeidere å skape en eierskaps og tilhørighetsfølelse til bedriften de jobbet i.

Kompetanse og erfaringer ble delt ukentlig, og ledelsen la til rette for at ansatte som ønsket å tilegne seg ekstra kompetanse ble tatt vare på. Via hyppige møter om både drift og utfordringer la ledelsen til rette for både å utvikle de ansattes kompetanse samtidig som de selv tilegnet seg ny kompetanse. I forhold til økonomisk ressursbruk var ledelsen parat til å bruke midler fra konsernet, men involverte seg i større grad jo større økonomisk konsekvens innovasjonsprosessen krevde.

Ledelsen la opp til både ytre og indre motivasjon for sine ansatte, men det som i stor grad så ut til å ha best effekt var indremotivasjon. Denne motivasjonen blir ofte nevnt som en dypere form for motivasjon hos individer, og det kan konkluderes med at det også gjaldt i tilfellet for restaurantkonsernet «Abel». Ved å gi ansvar og la medarbeidere vokse i rollene sine med utfordringer og mestringsfølelse gir det større grad av eierskapsfølelse og yrkesstolthet. Dette er en viser seg som en viktigere form for innovasjon da innovasjonsprosessen sjeldent oppstår umiddelbart på bakgrunn av å lokke med bonuser eller andre materielle goder.

Ved å stimulere disse faktorene sammen med å belønne medarbeidere med ansvar, tilhørighet og noen materielle goder samt mulighet for selvrealisering bidrar ledelsen til medarbeiderdrevet innovasjon i konsernet. Mye av dette foregikk uten at det var systematisert eller bevist. Jeg ville rådet ledelsen å være mer bevist på innovasjon selv og bland ansatte, samt sette et større fokus på innovasjon med å kommunisere det tydeligere innad i konsernet.

7.1 Begrensninger

Dette studier er bygget opp som en casestudie av ett restaurantkonsern. Da det kun er benyttet en informant utenfra konsernet, og de resterende informantene var fra konsernet i casestudien kan man stille spørsmålsteget ved om utvalget er representativt. Det vil ikke være et tilstrekkelig utvalg for å kunne generalisere funnene i studie. Studiet vil i større grad kunne benyttes til å sette lys på faktorer som er signifikant for at ledere skal kunne legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon i restaurantbransjen, og hvilke faktorer som er relevante. Studien har anvendt flere teorier om både kultur, struktur, restaurantbransje, innovasjon, motivasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Det kan diskuteres om studiet skulle begrenset antall faktorer og fokusert på ett større teoretisk dypdykk av en mindre del av de utvalgte faktorene. Dette er min første forskningsoppgave, på bakgrunn av dette kan det hende at jeg ikke har klart å gjøre en god nok jobb som intervjuer i datainnsamlingsfasen. Dette kan også ha gjort at jeg har kommet til skade for å påvirke resultatene. Om jeg hadde sammenlignet dette konsernet med et annet lignende konsern i en by av samme størrelsesorden som Bodø ville det være interessant for studiets del, og gitt det mer dybde.

7.2 Implikasjoner

Studiet har fokusert på hvordan ledelsen kan bidra til medarbeiderdrevet innovasjon i restaurantbransjen. Studiet vil kunne ha teoretiske og praktiske implikasjoner for andre studier som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon, innovasjon eller ledelse i norsk restaurantbransje. Det vil også kunne være interessant for restaurantbransjen og mellomstore tjenestebedrifter som ønsker å fokusere eller tilegne seg kunnskap om medarbeiderdrevet innovasjon.

7.2.1 Forskningsmessige implikasjoner

Det eksisterer allerede en del litteratur som omhandler innovasjon i restaurantbransjen, men relativt lite som omhandler det norske markedet. Det meste av litteraturen omhandler hvordan lederne kan være innovative i sitt marked, med mindre fokus på de ansatte som ressurs.

Teorien er i stor grad bygget rundt forskning på medarbeiderdrevet innovasjon i andre bransjer, samt innovasjon i restaurantbransjen. Funnene i studiet korrelerer med tidligere teori og støtter opp om tidligere innovasjonsteori fra ledelsesperspektiv på mange punkter. Tidligere studier om restaurantbransjen har et større fokus på ledernes rolle ovenfor medarbeiderne på nederste del av hierarkiet i store bedrifter, eller lederens rolle i mindre bedrifter. Det er lite litteratur om mellomstore bedrifter hvor lederne er involvert i flere bedrifter og alle plan. Min studie har satt et større fokus på toppledelsen og mellomledelsens forhold, og hvordan ledere i ett mellomstort restaurantkonsern kan motivere til medarbeiderdrevet innovasjon og forplante det nedover i bedriften. Studiet har også prøvd å ha et helhetlig perspektiv og belyse flere ulike faktorer. Det vil være naturlig å bruke forskningen videre i studier som omhandler innovasjon i restaurantbransjen eller medarbeiderdrevet innovasjon i mellomstore bedrifter i tjenestebansjer.

7.2.2 Praktiske implikasjoner

Når det kommer til praktiske implikasjoner vil jeg påstå at studiet kan gi ledere og eiere i denne bransjen og i andre tjenestebansjer innsyn, retningslinjer og kunnskap til hva som burde fokuseres på om man ønsker å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon i sin bedrift. Det vil være nyttig for en bedriftsleder som har en målsetning om å drive i tjeneste eller servicebransje i et marked med sterk konkurranse. Det kan også være nyttig for ledere som ønsker å ekspandere sin drift fra lite til mellomstort for å sette lys på hvilke utfordringer som kan oppstå i forhold til utvikling og nyskapning ved vekst fra to til tre selskap og oppover. Hvor eierne fortsatt er dypt involverte i selskapenes daglige drift, men har mange ansatte og flere mellomledere å forholde seg til. Da bransjen som nevnt er preget av høy konkursgrad og lav lønnsomhet kan det også være positiv lærdom for aktører i restaurantbransjen som har utfordringer i forhold til lønnsomhet og fornyelse så fremst selskapet de driver har et visst antall ansatte.

7.3 Videre forskning

Min studie har kun benyttet seg av kvalitativ metode, det kunne vært interessant og sett dette over ett mer representativt utvalg med en kvantitativ undersøkelse. Videre har jeg valgt å begrense studiet mitt til en normalsituasjon i restaurantbransjen. Det kunne vært svært interessant å se hvordan Korona pandemien som har slått ut spesielt hardt på denne bransjen påvirker innovasjonsevnen. Bransjer har en tendens til å innovere og få mest mulig ut av ressursene sine i kritiske situasjoner, så det ville vært svært interessant å se hvilke måter bedriftene taklet utfordringene de har hatt i 2020, og om det har vært noen katalysator for innovasjon.

Litteraturliste

- Aasen, Tone M., Kirsten Møller og Anna F. Eriksson. 2013. *Nordiske arbeidspapirer: Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*. København: Nordisk ministerråd.
- Aasen, T. M. og Amundsen, O. 2015. *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aasen, Tone M. og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T., Amundsen, O., Andersen, L., IRIS, Gjelsvik, M., Gressgård, L. og Hansen, K. 2011 *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet.
Hentet: 16.12.2019. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-ogbrosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Alpkan, L. Bulut, C. Gunday, G. Ulusoy, G og Kilic, K. 2010. *Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance*. Management Decision. 48(5) s.732-755.
- Alsos, Gry A., Tommy H. Clausen, Espen J. Isaksen og Bjørn W. Åmo. 2014. *Entreprenørskap i Norge 2014*. Global Entrepreneurship Monitor. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron. 1996. *Assessing the Work Environment for Creativity*. The Academy of Management Journal, 39(5).
- Andreassen, W. Tor. 2016 *Intraprenørene våkner*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.20-23.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Assaf, A. G., Deery, M., & Jago, L. (2011). Evaluating the performance and scale characteristics of the Australian restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, 419–436.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur (4. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Becker, G. S. 1993. *Human Capital: Theoretical and Empirical analysis with special reference to Education*. 3. utgave. Chicago: The University of Chicago Press

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Christensen, H. Peter og Nicolai J. Foss. 2011. *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. MAGMA 0311. Bergen: Fagbokforlaget. s.41-48.

Collins, J., og Kolstad, H. 2002 *Good to great: hvorfor noen virksomheter blir fremragende- og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget.

Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery og Aziz Sheikh. 2011. *The Case Study Approach*. BMC Medical Research Methodology.

Djupvik, Harald S. og Espen Aleksander Figenschou. 2016. *Arbeidslivindeksene ALx: 250.000 ansatte får ikke brukt sin kompetanse* <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Jackson, P. (2012) *Management research*. 4th Edition. Los Angeles: SAGE Publications.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Jackson, P. R. (2015) *Management and Business Research*, 5th Edition. London: SAGE Publications.

Engen, M. (2012). *En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter*. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst* (s. 29-53). Bergen Fagbokforlaget

Finsrud, Henrik. D. 2009. *Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling*. *Sosiologi i dag*. 39(1), s.63-94.

Flick, Uwe. 2002. *An introduction to qualitative research*. 2.utgave. London: SAGE Publications.

Gjelsvik, M. 2007. *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haugen, M., og Myraunet, Ø. (2003) *Intraprenørskap og organisasjonens strategier*. Bodø, Nordland, Norge: Studentarbeid ved HHB

Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6.utgave. Oslo: J.W. Cappelen Forlag AS.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Kallevig, Anthony. 2012. *Medarbeiderdrevet innovasjon*. LO. Hentet: 16.12.2019.
<http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2009. *Hjelper til: Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*, 48(1), 65-84.
- Krumsvik, Rune J.. 2014. *Forskningsdesing og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2.utgave. Thousand oaks: SAGE Publications.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54–62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Drivers of success in independent restaurants: A study of the Australian restaurant sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.003>
- Miles, I. (2000). Services innovation: *Coming of age in the knowledge-based economy*. *International Journal of Innovation Management*, 04(04), 371-389.
doi: 10.1142/S1363919600000202
- Nielsen, L., Suna, K., Evald, M. og Bager, T. 2012 *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Northouse, P.. 2001. *Leadership: Theory and practice*. 2.utgave. London: SAGE.

Olsen, L. Line, Seidali Kurtmollaiev og Tor W. Andreassen. 2016. *Innovasjonsevne i norske bedrifter; Norsk innovasjonsindeks*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.24-32.

Pinchot, Gifford. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.

Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ritchie, Jane og Jane Lewis. 2003. *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications.

Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforl.

Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Stewart, I., & Fenn, P. 2006. *Strategy: the motivation for innovation*. *Construction Innovation*, 6(3), 173-185. <https://doi.org/10.1108/14714170610710703>

SSB 2018. Hentet: 16.12.2019

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar>

St.meld nr.7 2008-2009. Et nyskapende og bærekraftig Norge. Regjeringen.no Hentet: 16.12.2019.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec1>

Store Norske Leksikon. Innovasjon. Hentet 16.12.2019.

<https://snl.no/innovasjon>

Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Traaseth, Anita K. 2016. *Omstillingsåret 2015*. Innovasjon Norge. Hentet: 16.12.2019.

Westhead, Paul, Mike Wright og Gerard McElwee. 2011. *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Essex: Pearson Education Limited.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5, SAGE Publications.

Åmo, Bjørn W. 2005. *Employee innovation behavior*. Doctoral thesis. Bodø: Bodø Graduate School of Business.

Åmo, Bjørn W. 2012. *Entreprenørskapsutdanning i endring*. Universitetet i Nordland: CAPPELEN DAMM AS.

Vedlegg

Intervjuguide – Ledere

Jeg er masterstudent ved Nord Universitet og skriver masteroppgave om innovasjon i restaurantbransjen med fokus på medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg vil starte med å presentere noen viktige begreper som blir brukt under intervjuet. Takk for din tid.

Problemstilling: Hvordan kan ledelsen i norsk restaurantbransje motivere til medarbeiderdrevet innovasjon?

Innovasjon betyr at det skapes noe nytt som bringer med seg en form for nytte. Dette nye kan være en vare. Da snakker vi om produktinnovasjon. Det nye kan også være en tjeneste, eller en ny kombinasjon av begge. Innovasjon kan innebære en endring i hvordan man produserer en gitt vare eller tjeneste. Dette er en prosessinnovasjon. Innovasjon kan også forekomme ved bruk av ny teknikk, organisasjon eller endring av råvarer.

Medarbeiderdrevet innovasjon definisjon er Innovasjoner som er kommet gjennom en innovasjonsprosess hvor man systematisk anvender medarbeideres ideer, erfaringer, kompetanse og kunnskap som utvikler bedriftens innovasjonsevne.

Under intervjuet kan det være lettere å svare om man tar utgangspunkt i innovasjoner som hos deres bedrift. Det trenger ikke være noe radikalt eller helt nytt men kan også være noe grep som har endret deres drift eller nye måter dere har gjort ting på. Om det skulle være noen spørsmål som er vanskelige eller uklare vil de bli forklart underveis i intervjuet.

Introduksjon

Kan du begynne med å fortelle litt om hvem du er og din tidligere yrkeserfaring og nåværende stilling?

Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for din del?

Innovasjon

Hvor viktig er innovasjon i deres bedrift?

Har du noen konkrete eksempler på innovasjon dere har gjennomført i din bedrift?

Hvem er det som oftest står for nye ideer og løsninger i selskapet?

Hvilket fokus har dere på medarbeiderdrevet innovasjon i selskapet?

Hvilken form for innovasjon skjer i praksis?

Kultur

Hvordan er takhøyden for ansatte for å komme opp med ideer?

Hvordan fanger dere opp disse ideene?

Hva gjør dere når dere velger ut hvilke ideer som tas videre?

Hva gjør dere om ideene ikke er gode?

Hvordan sier dere ifra om dette?

Hvordan vil du beskrive rommet for å prøve å feile i selskapet?

Struktur

Hvordan gjennomfører dere disse ideene som dere tar videre?

Hvordan er strukturen i selskapet bygget opp?

Hvilken grad er dere som eiere kjent med kulturen og miljøet i de forskjellige bedriftene?

Hvordan er informasjonsflyten i selskapet?

Hvordan behandler dere avvik blant ansatte?

Hvordan deler dere informasjon?

Ressurser

Hvor mye tid brukes på innovasjon?

Hvilke muligheter har ansatte til å tilegne seg ny kunnskap?

I hvilken grad tilegner ledelsen seg ny kunnskap?

Hvordan?

Motivasjon

Gjør dere noe for å motivere ansatte for å engasjere seg og komme med ideer og nytenkning?

Hvordan legger dere til rette for at ansatte skal drive med innovasjon?

Hvor stort er engasjementet blant medarbeiderne i forhold til innovasjon?

Hvordan belønnes engasjerte og dyktige ansatte?

Hvilke forventninger har dere til de ansatte?

I hvilken grad tror du de er klar over det?

Hvilke faktorer mener du er absolutt viktigst for at man skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i deres konsern?

Er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for din tid.

Intervjuguide – Ansatte

Jeg er masterstudent ved Nord Universitet og skriver masteroppgave om innovasjon i restaurantbransjen med fokus på medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg vil starte med å presentere noen viktige begreper som blir brukt under intervjuet. Takk for din tid.

Problemstilling: Hvordan kan ledelsen i norsk restaurantbransje motivere til medarbeiderdrevet innovasjon?

Innovasjon betyr at det skapes noe nytt som bringer med seg en form for nytte. Dette nye kan være en vare. Da snakker vi om produktinnovasjon. Det nye kan også være en tjeneste, eller en ny kombinasjon av begge. Innovasjon kan innebære en endring i hvordan man produserer en gitt vare eller tjeneste. Dette er en prosessinnovasjon. Innovasjon kan også forekomme ved bruk av ny teknikk, organisasjon eller endring av råvarer.

Medarbeiderdrevet innovasjon definisjon er Innovasjoner som er kommet gjennom en innovasjonsprosess hvor man systematisk anvender medarbeideres ideer, erfaringer, kompetanse og kunnskap som utvikler bedriftens innovasjonsevne.

Under intervjuet kan det være lettere å svare om man tar utgangspunkt i innovasjoner som hos deres bedrift. Det trenger ikke være noe radikalt eller helt nytt men kan også være noe grep som har endret deres drift eller nye måter dere har gjort ting på. Om det skulle være noen spørsmål som er vanskelige eller uklare vil de bli forklart underveis i intervjuet.

Introduksjon

Kan du begynne med å fortelle litt om hvem du er og din tidligere yrkeserfaring og nåværende stilling?

Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for din del?

Innovasjon

Hvor viktig er innovasjon i deres bransje?

Har du noen konkrete eksempler på innovasjon dere har gjennomført i din bedrift?

Hvem er det som oftest står for nye ideer og løsninger hos dere?

Hvilket fokus har dere på innovasjon i selskapet?

Hvilken form for innovasjon skjer i praksis?

Kultur

Hvordan er takhøyden for deg for å foreslå ideer for ledelsen?

Hvordan fanger tar du opp disse ideene?

Hvordan blir en ide vurdert som god eller dårlig?

Hvordan er responsen om ideene ikke er gode?

Hvordan blir dette kommunisert?

Hvordan vil du beskrive rommet for å prøve å feile i bedriften?

Struktur

Hvordan gjennomfører dere disse ideene som dere tar videre?

Hvordan er strukturen i selskapet bygget opp?

Hvilken grad føler du eierne er kjent kulturen og miljøet i de forskjellige bedriftene?

Hvordan er informasjonsflyten i selskapet?

Hvordan blir det tatt opp om man gjør noe feil eller ikke lykkes?

Hvordan deler dere informasjon?

Ressurser

Hvor mye tid brukes på innovasjon?

Hvilke muligheter har du for å tilegne deg ny fagkunnskap?

I hvilken grad tilegner ledelsen seg ny kunnskap?

Hvordan?

Motivasjon

Hvordan er din motivasjon for å engasjere deg og komme med ideer og nytenkning?

Hvordan legges det til rette for at ansatte skal drive med innovasjon?

Hvor stort er engasjementet blant de ansatte i forhold til innovasjon?

Hvordan er engasjementet blant ledelsen i forhold til innovasjon?

Har dere noen belønningssystemer?

Hvordan belønnes engasjerte og dyktige ansatte?

Hvilke typer belønninger eller tilbakemeldinger kunne du tenkt deg?

Hvilke forventninger har ledelsen til de ansatte?

Hvilke forventninger har de ansatte til ledelsen?

Hvilke faktorer mener du er absolutt viktigst for at man skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon på din arbeidsplass?

Er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for din tid.

