



UiS

VURDERING AV ETABLERTE
PRODUKTINNOVASJONSPROSESSAR TIL
BRUK I KONSEPTINNOVASJON I
HOTELL- OG RESTAURANTNÆRINGA

Universitetet i Stavanger

Samfunnsvitenskapleg fakultet

Institutt for økonomi og leiing

Stavanger 15. juni 2009 | Lars H. Vedøy

Føreord

Hotell- og restaurantbransjen er ikkje utskjemd med teoriar og grublerier rundt innovasjonsprosessane i bransjen.

Kan ein nytte seg av typiske teoretiske produktinnovasjonsprosessar når ein ynskjer å utvikle eit bærekraftig konsept i hotell- og restaurantnæringa?

Det meste av teoriar knytt opp mot innovasjon fokuserer på utvikling av fysiske produkt som mobiltelefonar, reingjeringsartiklar og køyrety. Av desse teoriane er nokre tilpassa til tenestutvikling av IT- løysningar som skal være verdiskapande i så måte at dei sparar både kundar og seljarar for kostbar tid og ressursar. Tilpassing av prosessane med tanke på konseptutvikling i hotell, reiselivsverksemder, restaurantar, kafear og barar finns det lite av.

Kan en nytte innovasjonsprosessane for produkt for å utvikle konsept i hotell- og restaurantbransjen?

Sjølv om restaurantar, kafear, barar og hotell er ei servicenæring, er dei på ingen måt ei rein servicenæring. Kjerneproduktet er oftast ei fysisk vare, eller eit produkt. Dette kan anten være ein matrett, eit glas øl, ein god kopp kaffi eller ei seng på eit hotellrom. Dette igjen gjer det nærliggjande å tru at i det minste utdrag av produktutviklingsteoriane kan nyttast i å utvikle bærekraftige konsept i bransjen.

Men eit serveringslokale og eit hotellrom er meir enn det fysiske produktet dei representerer.

Sørvisen, kjensla, klientellet, statusen – alle eksempel på kva som kan leggjast i gjester sin oppfatning av ein bar, kafé eller restaurant.

Kva skil så sørvisprodukt frå fysiske produkt. Cooper og Edgett (2006) skriv om dette og tar blant anna opp at konsumering og produsering skjer på same tid og stad. For ein restaurant er dette i stor grad gjellande. I tillegg har konsumenten moglegheit til å påverke produksjonsprosessen med å formeine noko om komponentar han eller ho vil, eller ikkje vil ha i produktet. Forfattarane skriv òg om sjølve kjøpsprosessen, og merkar seg korleis denne òg er sterkare lenkja til sørvisen. Denne interaksjonen mellom sørvisprodusenten og kjøparen er vanskelegare å styre og standardisere.

Det kan verke avgjerande for denne bransjen å klare å balansere kvaliteten på det fysiske produktet, maten, drinken, kaffien, med kvaliteten på sørvisen, innreiinga, musikkval, personale og så vidare.

Ut i frå kva ein ser og høyrer i bransjen er det få som nyttar innovasjonsprosessar til å lage nye konsept. Det kan tenkjast at nokre hotellkjeder gjer det, men ned på restaurant-, bar- og kafénivå er det nok dei færraste. Produktet blir ofte eit miks av kva ein trur marknaden vil ha, og kva kokken eller bartendaren meiner dei bør ville ha...

På bakgrunn av dette vonar eg å lage ein produktutviklingsprosess for verksemda eg arbeider i, Victoria Hotel, som ein kan nytte med utviling av nye konsept.

Målet med oppgåva skal være å ha ein ferdig prosess som er passe generell at han kan nyttast i frå barar og restaurantar til utvikling av sjølve hotellkonseptet. Samstundes skal ha være tilpassa nok til å kunne setje berekraftig utvikling i denne bransjen i eit system.

Samandrag

Konseptutvikling i hotell- og restaurantnæringa er ofte eit resultat av kaotiske meiningsprosessar og enkeltindivid sine meiningar om kva som er trenden og behovet i marknaden. Lite ressursar har blitt via til å etablere ein modell som kan sortere informasjon og prosess for å tilpasse dei nye konseptane som blir laga mest mogleg i tråd med verksemda sin strategi på marknad og utvikling, samstundes som konseptet òg er vinkla opp imot kva marknaden vil ha.

Kan ein nytte etablerte produktinnovasjonsprosessar til å utvikle bærekraftige konsept i hotell- og restaurantnæringa?

For å svare på denne problemstillinga er det vald et design som består av å studere forskjellige teoriar for så å prøve å kombinere desse på ein måte som gjer prosessane tilpasse denne typen utvikling, for så å sette desse teoriane delvis ut i live for å teste dei ut i ein verkeleg situasjon.

Teoriane har blitt testa ut på utviklinga av eit nytt konsept av ein kafé/lunsjrestaurant/bar i eit etablert, historisk hotell sentralt i Stavanger, Victoria Hotel. Lokalet rommar i dag ein bar som opnar i kveldinga. Lokalet står ubrukt heile dagen utanom. Styret har signalisert at dei ynskjer at lokalet får ein større utnyttingsgrad enn det har i dag.

Gjennomgangen består i å fullføre ein versjon av ein Stage-gate modell, og implementere blant anna Lead users teori inn i denne. I gjennomgangen av prosessen har det blitt nytta forskjellige intervjuteknikkar, spesielt retta mot leiarbrukarar av barar og kafear ein ynskjer å samanlikne seg med i nærmiljøet. Ein har gjennomført forsøk på kvantitative undersøkingar for å finne leiarbrukarar. Så har desse leiarbrukarane blitt førespurde om å være med på eit djupeintervju av kvalitativ art. Resultata frå denne undersøkinga har så danna eit grunnlag for ei fokusgruppe som har vidareevaluert prosjektet.

Stage-gate modellen har i denne samanheng vist seg å være svært mogleg å gjennomføre på denne typen prosjektutvikling, men med nokre modifikasjonar og endringar, som modellen sjølv inviterer i følgje teorien. Modellen let seg òg fint kombinere med dei andre teoriane som blei introduserte, men forfattaren skulle gjerne hatt meir tid og ressursar til å gå meir i djupa og introdusere enda fleire teoriar for å gjere arbeidet ferdig. Blant anna gjeld dette operasjonaliserings- planlegginga og –utføringa. Alt i alt er det godt grunnlag for å seie at modellen, dersom tilpasse kvar ein situasjon og prosjektstorleik, vil kunne brukast til å utvikle konsept i hotell- og restaurantnæringa.

Innhald

Føreord	2
Samandrag	4
Innhald	5
1 Innleiing	7
2 Teori	9
2.1 Stage-gate	10
2.1.1 Generelt om stage-gate	10
2.1.2 Gjennomgang av ein typisk stage-gate prosess	13
2.1.3 Ei fleksibel løysning med fleire moglege utføringar	19
2.1.4 Kritikkk til stage-gate	20
2.2 Lead users	24
2.2.1 Marknadsundersøkingar med brukarerfaringar som metode	24
2.2.2 Gjennomgang av ein eksempelprosess	26
2.3 Delphimetoden	27
3 Metode og utprøving	29
3.1 Innleiing av metode og utprøving	29
3.2 Kontekst	29
3.3 Gjennomgangen	31
4 Resultat	55
4.1 Funn	55
4.1.1 Vektingssystemet	55
4.1.2 Portvakter eller nøkkelpersonar i operasjonaliseringsprosessen?	55
4.1.3 Intervju med leiaren og tilsette i baren	56
4.1.4 Portvaktene la an føringa vidare, med hjelp av teorien	56
4.1.5 Bruk av ”Lead users teori” i stage gate prosessen	56
4.1.6 Matching opp mot generell strategi – eit hjelpemiddel meir enn sjekkpunkt	57
4.1.7 Definisjon av ein ”ikkje-buande gjest”	57
4.1.8 Fyrstegongsintervju utan attributfokus	57
4.1.9 Fokusgrupper kan fungere betre med modifisert Delphimetode og Lead users	57
4.1.10 Operasjonaliseringsplanprosessen treng organisert leiing	58
4.1.11 Grader av ressursbruk	59
5 Diskusjon	61

5.1	Tydingar av funna.....	61
5.2	Teoretiske moment	62
5.2.1	Manglande oversyn av kritikk til enkelte av teoriane	62
5.2.2	Bruk av ”Managing sources of unsertainty”	62
5.3	Metodiske moment	62
5.3.1	Intervjuteknikk	62
5.3.2	Mogleg intersubjektiv verifisering	65
5.3.3	Bruk av fiktive portvakter	65
5.3.4	Portvaktene var sjølv ein del av operasjonaliseringsprosessen	66
5.3.5	Prosessen var for billig til å være representativ	66
5.3.6	Ein prøving gir lite grunnlag for endeleg konkludering.....	67
5.4	Finansielle spørsmål er så godt som neglisjerte	67
5.5	For dei som vil spinne vidare på ideen	68
5.6	Nytting av Managing Unsertainty teori i prosessen	68
5.7	Aukande ressursbruk i utviklinga	68
6	Konklusjon.....	69
7	Bibliografi.....	70
8	Vedlegg.....	71
8.1	Kvalitativ undersøking til bruka av utval av leiarbrukarar.....	71
8.2	Responsskjema frå kvantitativ undersøking i punkt 8.1	72
8.3	Kvalitativ undersøking til bruk for fyrstegangsintervju av leiarbrukarar.....	73
8.4	Responsskjema for undersøking i punkt 8.3.....	86
8.4.1	Totalen: Alle inntrykk etter ”popularitetsrangering”	86
8.4.2	Inntrykk på interiør.....	87
8.4.3	Inntrykk på mat og drikke	88
8.4.4	Inntrykk på sørvis og konsept	89
8.5	Utforming av konkurrentanalyse	90
8.6	Kvalitativ fokusgruppeundersøking	92
8.6.1	Rundspørring før møtet	92
8.6.2	Resultat av kvantitativ undersøking rundspørring	98

1 Innleiing

Det er ei forståing i verksemda eg arbeidar i at prosessen rundt det å skape nye konsept der det blir sett på som naudsynt, er ein prosess som ikkje er prega av særleg styring og kontroll. Det er vanleg at ein eller nokre få personar tek avgjeringar ut frå antakingar og personleg smak, framfor empiriske undersøkingar og forskning.

Eg ser det difor som naudsynt å utvikle ein innovasjonsprosess som kan hjelpe med å få orden på framtidig konseptutvikling i verksemda. Til å gjere det har eg sett på nokre få etablerte innovasjonsprosessar og undrar på om desse kan nyttast som eit fundament i min tilpassa prosess.

Innovasjonsprosessen eg har vald å prøve å utvikle vonar eg teste ut på eit nytt konsept til eit lokale som i dag inneheld ein bar. Baren, Holmen Bar på Victoria Hotel i Stavanger, har opent måndag til laurdag frå klokka seksten til halv to. Lokalet står ubrukt resten av døgnet. Baren er populær og har grei inntening, men profitten har vore varierende dei siste åra. I 2007 blei lokala pussa opp, i hovudsak for å tiltrekkje seg fleire yngre gjester, gjerne meir kvinner. Det er blanda forståing for om dette var vellukka, men profitten har vist potensiale med å stige litt etter dette. Men fyrst og fremst er det jakta på eit konsept som verkar òg på dagtid som utløyste grunnlaget for denne oppgåva.

I eit større lokale i same etasjen finn eit konsept som utnyttar døgnet mykje betre enn Holmen Bar. Restauranten på grunnplan opnar klokka sju om morgonen for å servere frukost til gjestane på hotellet. Deretter blir han gjort om til lunsjrestaurant, for så og opne som Big Horn Steak House på ettermiddag og kveld. Restauranten stengjer klokka 23, og er berre stengd i 8 timar, i motsetning til lokalet der Holmen Bar held til, som er stengd i 14,5 timar. Korleis kan ein utnytte lokalet betre? Resultatet av innovasjonsprosessen vil være å komme fram til eit konsept som gir følgjande kvalitetar i prioritert rekkjefølgje:

1. Lokalet skal generere meir omsetning enn det gjer i dag
2. Lokalet skal gi gjestane på hotellet eit betre sørvistilbod enn dei har i dag
3. Nyttegraden av lokalet skal være minimum 15 timar i døgnet
4. Lokalet skal gi gjestene eit tilbod om servering av mat og drikke, i det minste i den tida det er pause i frukost-, lunsj- og middagservering i restauranten.
5. Lokalet skal i minst mogleg grad stele gjester frå restauranten, men supplere med meirsal til eksisterande gjester og dra inn ekstra gjester som elles ikkje ville tatt turen innom hotellet.

Med desse punkta i tankane er ein idé fødd, og utviklinga av eit kafé- og barkonsept kan setjast i gang.

2 Teori

Valet av teoribruk legg føringar på korleis oppgåva kan løysast, men det er nærliggande å tru at dei fleste teoriane innan innovasjonsfaget kan tilpassast i ein viss grad til å gjelde for koseptutvikling. Ut i frå dette har eg vald å sjå på to teoriar som ligg på kvart sitt ytterpunkt med tanke på brukardeltaking i utviklingsprosessen, samt ein teori ein kan plasserast i midten av desse, då han inneheld element frå begge.

Robert G. Cooper sin Stage-Gate modell (Cooper, 1990) er eit vegkart meint til å hjelpe verksemde å utvikle idear til ferdige produkt, og sjølv om modellen tar høgde for å gjere undersøkingar og teste produkta på potensielle framtidige kjøparar, så kan ein seie at stage-gate modellen har utgangspunktet: ”Kunden veit eigentleg *ikkje* kva han eller ho vil ha.”

Stage-gate vil bli skjelettet i denne oppgåva. Andre teoriar vil bli trekt inn, men det er fordi eg meiner dei passar inn, med eller utan modifikasjonar eit eller fleire plassar i stage-gate prosessen.

At kunden ikkje veit kva han vil ha er *ikkje* utgangspunktet Lead user teorien til Eric von Hippel (1986) har. Denne oppfordrar til å la brukarane sjølv få bestemme korleis produktet skal utviklast. Von Hippel manar til bruk av fokusgrupper for å la dei ta på seg utviklinga av sjølve produktet. Fokusgrupper er likevel ein omdiskutert metode, så her må ein sjå på alternativ som kan minske dei negative faktorane.

Her vonar eg å sjå litt på Delphimetoden, blant andre skildra av Rowe og Wright (The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis, 1999). Delphimetoden blir allereie nevnt av Von Hippel til sjølve utvalet av leiarbrukarar i sin teori, men eg vil forsøke å kaste lys på metoden òg for bruk i fokusgruppene der leiarbrukarane er medlemmer.

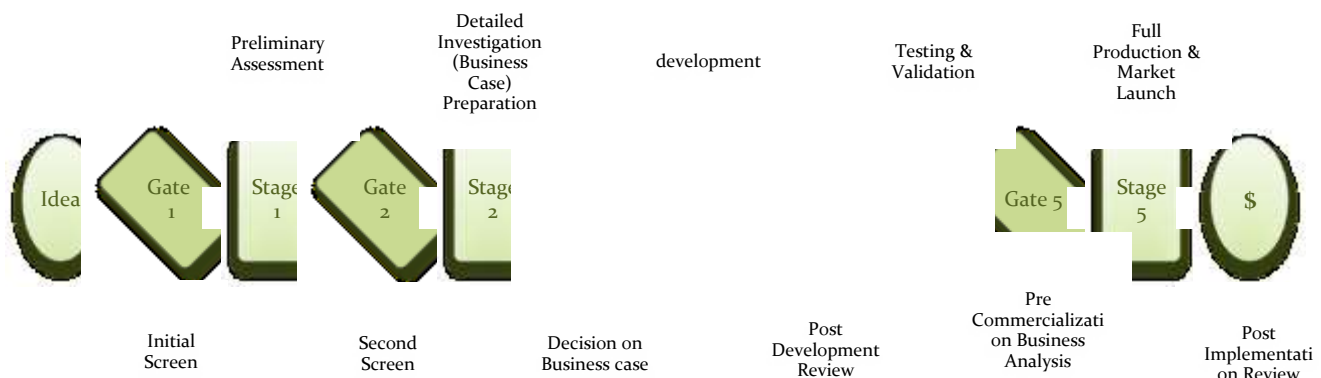
Ein annan interessant vinkling er å bruke usikkerheita som ein ressurs. Dette har Alan MacCormack og Roberto Verganti skrive om i sin artikkel ”Managing the Sources of Uncertainty: Matching Process and Context in Software Development” (MacCormack & Verganti, 2003). Det å drive ein kafé og bar er eit samansatt produkt med faktorar frå forskjellige interne leverandørar, eller avdelingar. Mat frå kjøkkenet, drinkar frå baren, sørvis frå servitørane, atmosfære frå klientellet, varme frå interiøret, stemning frå musikkanlegget og så vidare. Dette kan setjast i samanheng med MacCormack sin teori, som går ut på å utvikle faktorane kvar for seg, for så å setje dei saman til testing, for så å ta dei tilbake igjen for eventuell endring, før produktet til slutt kjem i saman til eitt. Sjølv om teorien rundt dette er interessant vil eg ikkje gå djupare gjennom han i denne utgreiinga, men halda han open som

ei mogleg løysning på problemstillingar som kan dykke opp i gjennomføringa i metodedelen i kapittel 3.

Dei andre teoriane vonar eg å nytte element ifrå i mine tilnærmingar til å lage ein innovasjonsmodell for utvikling av konsept i hotell- og restaurantnæringa, men fyrst ein tilnærming av dei forskjellige teoriane.

2.1 Stage-gate

I følgje Cooper sjølv er Stage-gate både ein konseptuelt og operasjonelt modell for å flytte eit nytt produkt frå ide til lansering. Det er eit vegkart for å leie produktutviklingsprosessen til å bli meir effektiv og effektiv.



Figur 2-1 Eit typisk Stage-Gate System (Cooper, 1990, s. 45)

Cooper skriv at sjølv om fleire verksemdar har liknande modeller for deira produktutviklingsprosessar som kan verke unike for kvar verksemd, er det overraskande mange parallellar mellom dei forskjellige tilnærmingane.

2.1.1 Generelt om stage-gate

Eit stage-gate system sorterer produktinnovasjon som ein prosess, og som andre prosessar, kan innovasjon leiast. Stage-gate system tilset ganske enkelt prosessleiingsmetodologi til innovasjonsprosessen. For å bruke eit statistisk uttrykk kan ein seie at målet med systemet er å redusere, eller gjerne heilt fjerne, variansen i prosessen, for på denne måten å auke lønsemda til produktet.

Som vist i Figur 2-1 på side 10 er ein stage-gate prosess, som dei fleste andre innovasjonsprosessar, delt inn i steg (*stage*) eller arbeidsstasjonar, og mellom kvar av desse er det ein port (*gate*). For kvart steg er det satt av eit sett med oppgåver, og for å komme til neste

steg i prosessen må produktet gjennom ein port der det blir avgjort at kvalitetskriteria sette for nettopp dette steget er imøtekomne. Stega er der arbeidet blir gjennomført, og portane sikrar at kvaliteten er tilfredstillande. Der stage-gate prosessen går vidare er med å førehandsdefinere alle steg og portar i prosessen, og generalisere arbeidsoppgåvene og kvalitetskriteria til å passe inn i eit breitt sett med innovasjonsprosessar.

Figur 2-1 syner ein typisk modell med fem portar og steg, men Cooper skriva at det er vanleg å tilpasse prosessane til å innehalde i frå fire til sju portar og steg. Kvar verksemd vil i tillegg tillegge kvar port og steg sine sett med kriterii og oppgåver. Til dømes kan "Testing & Validation" –steget innehalde eit sett med obligatoriske eller valfrie aktivitetar som interne testar av prototypar, utomhustestar med brukarar eller prøveproduksjon.

Frå eit økonomi- og risikostyringsperspektiv kan ein ofte sjå at kvart steg er dyrare enn det førre, og på denne måten styrer ein og risikoen, og finanssensitive einingar kan takast under vegs, gjerne med kvar port.

Som tidigare nemnd er inngangen til kvart steg ein port, og desse portane kontrollerar heile prosessen. Kvar port er karakterisert av eit sett med inputs, eit sett med utgangskriterii og ein output. Settet med inputs er leveringane prosjektleiaren må ta med seg til porten. Kriteria er faktorane prosjektet vil bli vurdert etter, hindringane som prosjektet må takle for å få ei open dør inn til lente steg. Output er avgjeringa tatt med porten, vanlegvis noko sånt som "fortsett, skrinlegg, vent eller resirkuler."

Prosjektleiaren er ansvarleg for at alle faktorane som skal til for å få den rette outputen er til stades. I Cooper sitt eksempel viser han til at det med "Gate 3" i Figur 2-1 kan forventes å få vurdert brukarresultat, potensielle brukarar sine ynskjer og behov, konkurranseanalyse og ein detaljert finansieringsplan. Inputs og kriteria er forskjellige med kvar port, medan outputs gjerne kan være dei same.

Portane vert vakta av portvakter som typisk ville være ein del av toppleiinga i verksemda. Denne gruppa med portvakter bør ha eit breitt fagfelt, og må kunne ta avgjeringane som skal til for å godkjenne ressursnaudsynet til det neste steget.

Ei rolle i ei slik gruppe inneber:

- Gjennomgang av kvaliteten på inputen
- Gjere reie for kvaliteten til prosjektet frå ein økonomisk- og forretningsstandpunkt, som resulterer i framhald -, skrinlegging -, venting - eller resirkulering av prosjektet

- Godkjenning av handlingsplanen for neste steg, om det skulle føre framhald eller resirkulering av prosjektet, samt konsekvensutgreiing av skrinlegging og venting.

Prosjektleiaren er den som drivprosjektet frå steg til steg, port til port. Denne personen er vell vitande om kva som blir kravd med neste port for at prosjektet skal kunne halde fram.

Implementering av eit Stage-Gate system kan krevje reorganisering av enkelte verksemder. Til dømes trengs det prosjektleiarar som leier heile innovasjonsprosessen i staden for at prosjekter kan rullere frå avdeling til avdeling. Vidare må toppledarane førebu seg på å være portvakter, og å ta avgjeringar om å støtte opp og gi nok ressursar til å drive fram prosjekt som tilfredstillar krava.

I følgje en studie av Booz, Allen og Hamilton (1982) gjør firma som har ein slik prosess implementert det betre med innovasjonar, enn firma som ikkje har det. Studiet visar òg at jo lengre modellane har vore implementerte jo betre går det. Denne suksessen er det mange i hotell- og restaurantnæringa som ynskjer seg ein del av. Det er grunn til å tru at dei fleste konsept, spesielt restaurantar, barar og kafear er utvikla ut ifrå fåfengte oppfatningar av kva som vil selje, kva konsumenten vil ha, og korleis det heile skal sjå ut, høyrst og smakast. Og det er kanskje ikkje så utenkeleg når ein ser at det slett ikkje berre er sørvisnæringar som slit med å få på plass ein etablert innovasjonsprosess. I ein artikkel frå 1986 (Cooper & Kleinschmidt) har forfattarane sett nærare på 203 nye produktprosjekt, og funne at dei fleste verksemder stryk på kvalitetsprosessane. I over tre kvart av prosjekta blei det aldri gjennomført særlege marknadsundersøkingar, sjølv om det i ei årrekke hadde blitt fokusert på at mangel på dette var grunn nummer éin til at nye produkt feila. Av dei 203 prosjekta var det berre fire som gjennomgjekk alle dei tretten stega sjekka av forfattarane, og jo færre steg av stage-gate-modellen som var gjennomgått, jo dårlegare hadde det gått med prosjekta.

Liknande teikn kunne ein sjå ut ifrå kvaliteten på gjennomføringa av stega. Suksessfulle produkt hadde ein sterk lenkje til godt gjennomførte prosessar.

Denne, som mange andre testar, viser at nye produkt blir floppar fordi ein ikkje gjennomfører ein kvalitetsfull og gjennomtenkt prosess i produktutviklinga, fordi ein ikkje evaluerer marknaden godt nok, fordi ein overvurderer kvaliteten på produktet sitt, fordi ein bruker for lite ressursar på lanseringa, fordi ein gjer ein dårlig jobb med å evaluere stega i stage-gate-modellen og så vidare.

Stage gate prosessar, i følgje Cooper, har ein merkbar verknad på innovasjonsprosessane. Stage gate modellar sørgjer for eit kvalitetsfokus som ofte manglar i verksemdene sin

produktutvikling. Ved å byggje eit kvalitetskontrollsystem i form av portar og steg, som i ein stage-gate modell, kan verksemdene sikre seg høg standard av leveranse frå prosjektledarane og teamet deira, som har presset på seg for å få prosjektet gjennom den neste porten og starte på det neste steget. Portane, eller portvaktene, skal passe på at ingen kritiske faktorar har blitt tilsidesett på steget som er ferdig. Skulle prosjektet passere, vil det òg med kvar port bli einsemd om ein framdriftsplan for det neste steget, og kva som skal forventast med neste port. Resultatet av dette er at ingen kritiske feil har blitt oversett, det er ingen hol i prosessen som ikkje er fylde, og prosessen blir komplett.

2.1.2 Gjennomgang av ein typisk stage-gate prosess

2.1.2.1 Ideen

Ein ny produktprosess startar med ein ny produktidé som blir stilt framfor port 1, ”Initial Screen”.

Her kan ein lett trekkje parallellar. Ein idé om eit nytt kafé- og barkonsept vert fødd og dette blir ført framfor den fyrste instansen som skal evaluere om ideen skal førast gjennom port éin. I vårt tilfellet er problematikken snudd litt på hovudet. Me har eit lokale me ynskjer å utnytte, og me må finne ein potensielt marknad for det me ynskjer å fylle lokalet med.

2.1.2.2 Port 1: ”Initial Screen”

Det fyrste hinderet den nye ideen skal over er avgjerda om det i det heile tatt skal setjast av ressursar til prosjektet. Cooper (1990, s. 52) seier at dette er sjølv fødselen til prosjektet: Ein mild port som meir enn å forkaste prosjekt som i utgangspunktet verkar håplause, skal setje standardar for kva kriterii prosjektet må innfri med neste port. Ressursane som skal setjast av er små, så terskelen for å nå steg éin bør være ganske låg.

Kriteria som ventar med den neste porten har med følgjande punkter å gjære:

- prosjektet sin matching opp mot den generelle strategien i verksemda
- kor sannsynleg det er at prosjektet kan gjennomførast
- kva moglegheiter som ligg å ventar med ein eventuell suksess
- korleis prosjektet kan hjelpe verksemda med å differensiere seg
- synergi med firmaet si kjerneverksemd
- synergi med firmaet sine eksisterande ressursar
- attraktivitet i marknaden

I følge Cooper er finansielle mål ikkje ein del av dette steget.

Det bør lagast eit vektningssystem som vurderer punkta over. Eit slikt vektningssystem bør være så generelt at det kan nyttast til alle prosjekter som skal evaluerast, og hjelpe portvaktene til å halde fokus i diskusjonen gjennom å kunne samanlikne det med eventuelle konkurrerande prosjekter. Eit slikt system kan være ein Likert skala¹ (Sjå punkt 3.2.1.1 for utreiing om vektningssystemet).

2.1.2.3 Steg éin – "Preliminary Assessment"

Modellen sitt fyrste steg går ut på stadfeste prosjektet sine tekniske og marknadsmessige føresetnadar i tilhøve til punkta det blei semje om med port éin (punkt 2.1.2.2.).

Eg ser ingen grunn til å modifisere nokre av punkta over for å passe betre i konseptinnovasjon i hotell- og restaurantbransjen. Ein kunne i lik grad vurdere punkta over, og stå med ein heilskapleg vurdering av prosjektet framfor port to.

Hotell bør ha marknadsstrategiar som andre verksemder, der det kjem fram kva val som er tatt i tilhøve til punkter som posisjonering og differensiering. Kafé- og barkonseptet vårt må være i synergi med denne strategien.

Vidare må det gjerast ei evaluering av kor sannsynleg det er at prosjektet i det heile tatt kan gjennomførast. Er det til dømes føringar frå av strukturell art som gjer at det ikkje kan leggjast til rette for lett servering av mat i lokalet?

Ein kan vidare lage ein "worst/best-case-scenario-analyse" som gjer greie for spennvidda frå total fiasko til total suksess. Kva kapasitet har lokalet til å sluke unna mengder av gjester, slik at ein skal kunne ta ut maksimal profitt. Eller er lokalet kanskje så stort og klønete organisert at det vil krevje store ressursar å drive der, sjølv på ein stille dag?

Og kva med differensieringa? Vil det nye konseptet hjelpe verksemda til å skilje seg ut frå konkurrentane, eller vil det gjere verksemda meir lik og standardisert som andre firma som driv i same marknaden.

Er konseptet i synergi med verksemda sitt kjerneprodukt, eller vil det føre dei på ein førebels ny og ukjend sti med dei utfordringane det fører med seg?

¹ Likert skala er en psykometrisk skala ofte brukt i spørjeundersøkingar. Når respondentar svarer med ein Likert skala, meiner dei noko om i kor stor grad dei er samde med ein påstand. Typisk består skalaen av eit oddetal val, som til dømes éin til fem, der éin kan være "Stor usemje" og fem "Stor semje". I dette tilfellet ville tre betyr "Inga formeining". Skalaen er kalla opp etter oppfinnaren, psykologen og amerikanaren Rensis Likert.

Og kva med ressursane? Har verksemda allereie skaffa til stades råvarer, kompetanse og andre ressursar som trengs, eller vil det nye konseptet krevje innkjøp, lagring og handtering av nye produkt som verksemda ikkje er kjend med frå før, og som dei ennå ikkje har opparbeida seg eit nettverk for å skaffe til stades?

Kor attraktivt er faktisk påtenkte konsept i marknaden. Er konseptet etterspurt i det heile, eller har potensielle kundar faktisk lita interesse av å oppsøkje konseptet. Ein analyse av lokaliteten bør òg liggje til grunn her.

Cooper deler steg éin opp i ein marknadsorientert del, og ein teknisk del, og påpeiker at det er ein lite kostbar del av prosjektutviklinga. Han foreslår aktivitetar som informasjonshenting, kontakt med nøkkelbrukarar (potensielle stamgjester), fokusgrupper, og til og med ein kjapp konsepttest med ei handfull moglege brukarar. Føremålet er å stadfeste størrelse og potensiale i marknaden, og kor sannsynleg det er at marknaden aksepterer konseptet.

Samstundes bør det gjerast ein kjapp intern spørjing i verksemda for å kartleggje dei tekniske føresetningane til konseptet. Formålet er å finne ut kor mogleg det er å produsere og drive konseptet, og mogleg eit overslag av kostnader og tid til prosjektet kan setjast ut i live.

Steg éin tilfører altså teknisk - og marknadsmessig informasjon inn i prosessen, til ein låg kostnad og i løpet av kort tid, slik at prosjektet kan vurderast nøyare med port to.

Med andre ord er det lite så som så langt tyder på at etablerte innovasjonsprosessar ikkje kan nyttast i denne typen konseptutvikling.

2.1.2.4 Port 2: "Second screen"

Essensielt er port to ein repetisjon av port éin. Her vert prosjektet evaluert på ny, men no i lys av informasjonen henta på steg éin. Skulle verksemda bestemme seg for å fortsette inn i steg 2, må dei òg førebu seg på å bruke ein god del meir ressursar på prosjektet.

Her blir ein samde om kva kriterii som skal leggjast til grunn for å sleppe gjennom port tre, og i likskap med steg éin blir eit vektingssystem sett til grunn for at.

Spesielt lagt vekt på i steg to skal, i følgje Cooper være fokus på sal og kundane sine reaksjonar på det føreslådde produktet. Resultata frå ny data innhenta i steg éin vil spele ei sentral rolle.

Det er og her ein først skal ha dei finansielle brillene på for fyrste gong, men berre på kjappe kalkulasjonar, for eksempel kor lang tid det vil ta før investeringa er tilbakebetalt.

Korleis kriteria scorar på dei forskjellige punkta er igjen avgjerande ved port tre.

2.1.2.5 Steg to: "Definition"

Det endelege steget før produktet skal byrja byggjast, og siste stopp før den tunge ressursbruken blir sleppen laus. Det er her ein må måle kor attraktivt prosjektet er i tilhøve til kva ein er villig til å bruke av midlar. Og det er her produktet må blir definert i det klare.

Det er først i steg to ein gjennomfører tyngre studii for å belyse potensielle brukarar sine behov, ynskjer og preferansar. Det er desse som skal hjelpe til med å definere eit "vinnarprodukt".

I tillegg skal ein analysere konkurransesituasjonen, og kva som skal til for at kundane våre vil velje vårt produkt framfor konkurrenten sitt.

Vidare skal ein gå djupt inn i organisasjonen for å kartleggje kor mogleg det er å produsere produktet. Med andre ord må kundane sine ynskjer og preferansar bli oversett til tekniske moglege og økonomiske løysningar. I produktutviklinga vil dette òg kunne innebere eit førebels designforslag og laboratorietesting, utan at det skal utviklast ein fullverdig prototyp så tidleg i prosessen.

Den operasjonelle delen av prosjektet bør bli gått gjennom her. Her skal ein vurdere produksjonsmoglegheitene og kostnadane knytt til dette, samt kva investeringar som er naudsynte. Skulle det òg være naudsynt skal patentar og lovar gjennomgåast.

Ikkje minst må ein detaljert finansiell analyse gjennomførast som input til port tre. Ein slik finansiell analyse involverer typisk sett ein diskontert kontantstrømsforslag og sensitivitetsanalysar.

Det er i dette steget ein kan byrje å sjå at stage-gate modellen er laga for produktutvikling, og at konsept vil krevje, i det minste ein form for, modifisering for å kunne bli utvikla på same måte.

2.1.2.6 Port 3: "Decision on Business Case"

Verksemder som er sensitive til tunge investeringar bør tenkje seg ekstra nøye om ved denne porten. Dette er siste gang dei kan dra i naudbremsa før dei tunge investeringane må til. Etter

port tre er dei finansielle forpliktingane betydelege – og som Cooper seier det: port tre betyr ”Gå til tunge investeringar”.

Som i dei to tidlegare portane blir prosjektet her analysert i tilhøve til vektningssystemet lagt til grunn. Det som skil port tre frå dei to føregåande, er at den kvalitative delen av aktivitetane gjorde bør gås nærmare etter i sømmene. Blei aktivitetane beskrive faktisk gjennomførde, og med kva metode? Kor sikre er resultata, og er den intersubjektive verifiseringsmoglegheita tatt tilstrekkeleg omsyn til?

Den tyngste delen på vekta vil nok være den finansielle analysen. Kor godt er han gjennomført, og kva er føresetnadane for at tala skal stemme eller verta betre enn forventa?

Det er med denne porten det skal verta semje for definisjonen av produktet, og ein rekkje nøkkelfaktorar må klarleggjast før prosjektet kan tre framover. Blant desse er marknadsmål, konsept, posisjonsstrategi og ei endeleg avgjering av kva ynskjer og preferansar produktet *skal* og *ikkje skal* tilfredstille.

Planane vidare skal godkjennast, og ved denne porten omhandlar dei utviklinga av det fysiske produktet, førebelse operasjonsutviklingsplane og førebels marknadsplan.

Det kan verke opp i dagen, men det er nok på utviklinga av det fysiske produktet ein produktutviklingsprosess skil seg ut frå utviklinga av ein servicekonsept. Sjølv om produktet står høgt i fokus på alle restaurantar og hotell, er det nok knytt meir forventingar opp til innovasjon av innpakning, eller servicen rundt produktet, enn det er i produktutviklingsprosjekt.

2.1.2.7 Steg 3: ”Development”

Steg tre involverer utviklinga av produktet og følgjande òg utvikling av detaljerte test-, marknads- og operasjonsplanar. Finansieringsanalysen blir òg oppdatert og spørsmål rundt lovar, patenter og rettar.

2.1.2.8 Port 4: ”Post-Development Review”

Etter utviklingsfasen steg tre representerer skal ein evaluere progresjon og produktet sin attraktivitet på dette tidspunktet. Utviklingsarbeidet blir vurdert og sjekka for å forsikre seg om at arbeidet har blitt utført kvalitetsmessig.

Ved denne porten ser ein òg på økonomiske spørsmål etter reviderte finansielle analyser med meir konkret og sikker data.

Igjen går prosjektet gjennom eit vektingssystem, og når prosjektet gjennom dette nålauge må verksemda setje måla for detaljerte marknads- og operasjonsplanar.

Det er spesielt her med analyse av produktutviklinga at ein ser sprikar i tilhøvet med konseptutvikling. I metodedelen vil eg sjå nærare på måtar å tilnærme seg dette, og i diskusjonsdelen vil eg vurdere kor omsynsmessig det er å leggje store ressursar på å kopiere produktutviklingsprosessen.

2.1.2.9 Steg 4: "Validation"

Dette steget er kritisk for å vurdere levedyktigheita til sjølve produktet, produksjonsprosessen, kundeaksept og økonomi. Det er mange aktivitetar som skal finne stad her:

- Intern testing av produktet sin kvalitet og framteining
- Brukartesting av produktet for å teste funksjonane produktet innehar i ei verkeleg setting og for å overvake respons og kundeaksept
- Prøveproduksjon for å teste og luke vekk feil i produksjonsprosessen, og for å stadfeste meir presise produksjonskostnadar og verdsetjing
- Marknadstesting eller prøvesal for å overvake kundereaksjonar, måle effektiviteten av lanseringsplanen og fastslå kva ein vil forvente av marknadsdel og omsetjing
- Sjå over økonomiske spørsmål etter reviderte finansielle analyser med meir konkret og sikker data

Som nemnt i punkt 2.1.2.8 ser ein her at det kan være utfordrande å utføre innovasjonsprosessen av eit konsept i hotell og restaurant på like detaljert måte som det her blir lagt opp til. Ein kan absolutt teste delar av produktet, eller snarare, ein kan teste produktdelen av konseptet (maten, musikken, drikka, senga), men sjølve konseptet, dei faktorane som spelar på folk sine følingar er vanskelegare å teste.

Til dømes kan ein lage eit testpanel og servere dei smaksprøvar frå menyen, drinkar planlagt å ha i baren og la dei lytte til musikken ein har tenkt å ha i lokalet. Derimot vil det være vanskelegare å la testpanelet gjere seg opp ei meining om atmosfæren, klientellet, interiør og fargeval utan å setje i stand lokalet til det ferdige produktet. Meir om dette under metode og diskusjon.

2.1.2.10 Port 5: "Pre-Commercialization Decision"

Det siste nålauge for prosjektet før prosjektet blir fullt kommersialisert. Det er no siste moglegheit for portvaktene å stoppe produktet frå å nå marknaden. Her skal ein fokusere på

kvaliteten av dei gjennomførte aktivitetane under førre steg, steg fire, og resultatane av desse. Og igjen er det vektningssystemet som skal være avgjerande.

Men først og fremst er det den finansielle situasjonen som spelar ein nøkkelrolle i avgjeringa. Med så nøyaktige tal som mogleg skal ein kunne føresjå korleis produktet vil klare seg økonomisk, og så lenge desse viser at rentabilitetskrava til investorane blir møtt, så bør det kunne gis klarsignal.

Det har vore ein lang prosess opp til no, og det vil være smerteleg og måtte sei nei til eit prosjekt så seint i prosessen og med så mykje ressursar brukte.

Til sist ser ein på operasjons- og marknadsplanane, og gjer desse klare for steg fem.

2.1.2.11 "Commercialization"

Det siste steget i prosessen er iverksetjinga av operasjonsplanen og marknadsplanen.

2.1.2.12 "Post-Implementation Review"

På eit eller anna tidspunkt etter kommersialiseringa må innovasjonsprosessen enda, teamet lagt av og produktet gli inn i rekkja av verksemda sine vanlege produkt. I ettertid vil ein òg vurdere heile prosessen og resultatet av prosessen, samt produktet si framteing etter lanseringa. No kan ein òg samanlikne tala frå omsetning, kostnader, utgifter, profitt og timing med kva ein forventa seg før lanseringa. Dette i seg sjølv vil gi eit bilete av kvaliteten på innovasjonsprosessen – jo likare tal – jo større kvalitet på informasjonen vurdert med dei forskjellige portane.

Til slutt skal det bli laga ei totalevaluering av heile prosjektet, eit kritisk tilbakeblikk på styrker og svakheiter, kva ein kan lære frå erfaringa, og kva ein kan gjere betre neste gong. Denne gjennomgangen markerer slutten på innovasjonsprosessen.

2.1.3 Ei fleksibel løysning med fleire moglege utføringar

Det er ikkje alle prosjekt det ville være naturleg å gjennomgå slik ein hardfør test som i punkt 2.1.2. Cooper seier at det vanlegvis er minst to eller tre prosjektkategoriar, frå til dømes utvikling av sal av små prosjekt på bakgrunn av ein enkel førespurnad frå ein kunde, til større prosjekt som involverer tunge investeringar. Det er opp til verksemda sjølv å kartleggje kva kategoriar som er naudsynte i deira tilfelle – og så tildeles kvart prosjekt ein kategori ut ifrå størrelse på investeringar, risiko og potensiale. I tillegg kan ein lage individuelle "rute" frå prosjekt til prosjekt, for å spisse effektiviteten enda betre.

Det er klare fordelar med å nytte ein stage-gate-modell i produktutviklingsprosessar. Modellen disiplinere ein prosess som i alt for mange verksemdar styres ad hoc og ueffektivt. Prosessen er oversiktlig og relativt enkel: det som forventes på kvart steg og ved kvar port er lett for alle å forstå – kortsiktige mål som er lettare å arbeide imot. I tillegg kartlegger modellen innovasjonsprosessen for prosjektleiaren på ein oversiktlig måte.

2.1.4 Kritikk til stage-gate

2.1.4.1 Den lunkne suksessen i enden av kjeda

Stage-gate modellen har fått mange tilhengarar, men det finns òg ein kritikkarar. Eit eksempel er Larry Keeley (Keeley, 2006) som på ein konferanse for leiing av produktutvikling gjekk til angrep på Cooper sin velbrukte modell og sa at det einaste stage-gate kunne garantere for var ein heller lunken suksess for verksemda.

Keeley er ikkje aleine om kritikken sin, og nokre av argumenta er at stage-gate prosessar er:

1. treige, ueffektive og genererer unaudsynte indirekte kostnadar
2. dei fokuserer meir på forma av prosessen enn sjølve produktet i diskusjonar og avgjeringar
3. dei greier alle prosjekt og produkt under eit
4. dei tek livet av innovasjonen
5. dei behandlar alle val som om det berre er éin rett løysning.

Av ivrige brukarar av stage-gate har blant andre Bob Becker, Product Development Executive, gått sterkt til verks for å forsvare stage-gate modellen. I artikkelen *Re-thinking the Stage-gate Process – A Reply to the Critics*, argumenterer han for at stage-gate prosessar ennå er aktuelle som styringsverktøy for innovasjonsprosessar, og viser til at Cooper sjølv har modifisert teorien sin. (Becker, 2006).

2.1.4.2 Svar på kritikken

Becker argumenterer at ein i alle teoriar kan finne eksempel på at teorien ikkje har virka, og om ein skulle ta eit utval av alle verksemdar som har dedisert seg til ein stage-gate prosess, vil ein alltid kunne finne fiaskoar. Becker spør seg om dette er eit resultat av at det er noko gale med stage-gate modellen, eller om fiaskoen blir eit faktum fordi det er noko gale i implementeringa av prosessen.

Vidare meiner Becker at konseptet med steg for produktutvikling og portar som avgjeringspostar er ein fornuftig måte å organisere innovasjonsprosessen på, og at modellen burde bli bygd på i staden for å snudd ryggen til. Han trekk fram nokre nøkkelfaktorar han meiner er kritiske i einkvar innovasjonsprosess. Desse er:

1. Gerere fleire konsept
2. Undersøkje kva konsept som har best suksessmoglegheit
3. Lage ein forretnings- og lanseringsplan
4. Utvikle produktet
5. Passe på at designet møter forventningar og krav
6. Lansere ein produkt
7. Støtte eit produkt

Ein av argumenta for å ikkje bruke stega i stage-gate modellen er at dei lagar ein kjede av aktivitetar, og at dette bruker meir tid og ressursar enn naudsynt og skapar ein ”over veggtenking” i verksemda. I dag, i følgje Becker, er det sjølv sagt at det er mogleg det må ein del planlegging til seinare i utviklingsprosessen, og at det beste er å finne problema så tidig som mogleg i prosessen. Det er ikkje slik at alle validerings- og verifiseringsaktivitetar kan vente til kvart einaste aspekt i designet er ferdig. Desse er døme på at det å isolere kjerneaktivitetar innanfor stega som låste modular i ei kjede, ville fungere dårleg. Becker meiner vidare at om ein tolkar Stage-Gate bokstaveleg, for eksempel ved å ikkje å gjere meir planlegging etter at utviklingssteget har byrja, eller at ein ikkje nokon som helst verifisering før same steget er ferdig, vil prosessen mest sannsynleg ha middels til dårleg utfall. Spørsmålet om når og kor parallelt ein skal gå med stage-gate i sin eigen prosess er viktige standpunkt å ta, men diverre er det ingen openbare svar. *Det* er svært avhengig av teknologi og marknadsdynamikken, temperaturen i bytemiljøet til den respektive verksemda. Men innanfor konteksten til den spesifikke verksemda er det mogleg å kartleggje prosessen og å forstå risikoen og moglegheitene involverte, for så å lage ein optimal metode for å utøve det respektive prosjektet.

Kritikken reist mot stage-gate kan verke svært gjeldande dersom ein ynskjer å utvikle eit hotell- eller restaurantkonsept – og det ville vore enkelt å konkludere at prosessen er for komplisert og retta mot utvikling av fysiske produkt, meir enn tenester. Derimot gir det håp for forsoning med modellen gjennom Becker sine synspunkt.

2.1.4.3 Portar er "sjekklister for forretningsavgjeringar"

Vidare i artikkelen meiner Becker (2006) at ordet "port" kan verka som noko satt i verk for å stagge eit prosjekt, og på nokre måtar gjer dei nettopp det. Portane er der for å hindre at feil produkt når marknaden. Becker vel å sjå på portar som "sjekklister for forretningsavgjeringar" (Decision Checkpoints) satt på plass for kunne ta ei avgjerd om prosjektet skal a) fortsette som plangd, b) skrinleggjast eller c) modifiserast. Nokre gonger har denne avgjerda lite å gjere med sjølve produktet som passerer porten. Det kan være at eit produkt som er sannsynleg å bli ein nokolunde god suksess blir skrinlagd fordi det i ei verksemd sin portfolio finnes eit produkt som har endå betre føresetnadar, og at ressursane difor blir omdirigert til dette prosjektet. Slike avgjerder kan berra tas av toppleiinga i verksemda, der prosjektportfolio og forretningsmoglegheiter er mest synlege.

Med å sjå på portane som avgjeringsjekklister får verksemda eit breiare syn på prosjekta som skal få avgjort sin skjebne. Fokuset er tatt vekk frå statusen til sjølve prosjektet, og er retta meir mot risiko, moglegheiter i marknaden og andre faktorar som kan være avgjerande.

Dette betyr òg at ein må leggje tyngre fokus på kven "portvaktene" er, og passe på at dei kontrollerer nøkkelressursar og har makt til å endre produktportfolioen. Alle ressursar brukt på dette prosjektet *kunne* ha vore brukt på eit anna prosjekt som om mogleg ville gi meir kort- eller langsiktig profitt. I så måte har ein meir fokus på alternativkosten i verksemda, enn på korleis kvart einskilde prosjekt utartar seg.

2.1.4.4 Meir fleksibilitet for neste generasjon stage-gate prosessar – svar på tiltale

Dr. Robert Cooper sjølv har oppdatert sitt syn på prosessen. I boka "Lean, Rapid, and Profitable New Product Development" (Cooper & Edgett, 2005) kan ein lese om "Next Gen Stage-Gate", der prosessen har fletta inn fleire idear frå progressive firma. Becker (2006) nemner seks av desse:

1. Customer focus
2. Front-end loaded
3. Spiral development
4. Holistic approach driven by cross functional teams
5. Metrics, accountability and continuous improvement
6. Focus and effective portfolio management – fewer but higher value projects

Becker argumenterer for at desse konseptar svarar på tiltalen frå kritikarane som til dømes Keeley (2006). Becker argumenterer til slutt mot haldepunkta til kritikarane. Der kritikarane hevdar at stage-gate prosessar...:

1. ...er treige, ueffektive og genererer unauddsynte indirekte kostnader...
...seier Becker at dei slett ikkje treng å være slik. Ueffektive prosessar og prosessar som går ut på å dokumentere prosessen i staden for prosjektet eller produktet kan og bør gjerast om. Dersom det til dømes generer betydelige kostnader med å gjere seg klar for å presentere tal og resultat før ein port, kan ein slanke utfallet til berre å den konsise informasjonen som trengs for å ta ei forretningsavgjerd. I nokre tilfelle er det eigentleg heller inga avgjerd som skal tas, difor kan porten fjernast og steget slås saman med neste naturlege steg.
2. ...fokuserer meir på forma av prosessen enn sjølve produktet i diskusjonar og avgjeringar...
...argumenterer Becker for at dette er eit åtak på implementering og utføring av prosessar generelt, og ikkje eit åtak på stage-gate prosessar. Stage-gate prosessar kan være offer får dårleg gjennomføring så vel som andre prosessar i forretningsverda.
3. ...greier alle prosjekt og produkt under eit...
...seie Becker at det er mogleg dei gjer det, men det *treng* ikkje være slik. Ein mogleg løysning for ei verksemd kan være å lage fleire stage-gate "sjablongar" og tilegne prosjekta den sjablongen som passar best i det gitt høvet. Det kan òg hjelpe å la teamet som skal gjennomføre prosessen få ein høgare røyst i diskusjonen om korleis prosessen skal sjå ut. Cooper sjølv gir mange eksemplar på kva verksemder kan gjere her.
4. ...tek livet av innovasjonen...
...seier Becker at produktinnovasjon er likestilt med det å gjennomføre prosjekt. Stage-gate seier lite om korleis ein skal motivere eller gjødsle fram nye idear og innovative tankar. Stage-gate prosessen er eit verkty som tas i bruk *etter* at ideen er fødd. Cooper seier at å motivere til nytenking er ein annan prosess, eventuelt eit steg null i stage-gate prosessen.
5. ...behandlar alle val som om det berre er éin rett løysning...
...meinar Becker at dette er ei svakheit som er framtrudande kvar gong leiarar skal ta avgjeringar på bakgrunn av nye moglegheiter eller utfordringar. Her kan det hjelpe å ha portvakter med nok makt, handlekraft og med fokus på heile prosjektportfolioen.

Cooper ser òg på moglegheita til å gjennomføre ein eigen vurderingsprosess av portfolioen.

2.2 Lead users

I sin artikkel understrekar Eric von Hippel (Lead users; A source of novel product concepts, 1986) viktigheita av å forstå brukaren av produktet. I artikkelen bruker han uttrykket "Lead user" som han identifiserer som *ein brukar som har ein sterkt behov i nåtida som vil bli et generelt behov i marknaden månader eller år fram i tid*. Desse brukarane har ofte unik kunnskap om kva som vil bli trenden fram i tid, og kan brukast som ei kjelde på kva den generelle kundemengda vi ha framover. Vidare skriv von Hippel at desse brukarane ofte går eit steg lengre enn andre for å dekkje behova sine, og dei kan difor òg om mogleg være drivande på design og konsept.

Med å la desse brukarane ta ein aktiv del av, eller nærare la dei sjølv stå for utviklinga av eit produkt, vil ein kunne ha konkurransefortrinn med sitt produkt.

Korleis kan denne produktutviklingsmetoden verke på interessefeltet som denne utgreiinga konsentrerer seg om? Dette ynskjer eg òg å sjå nærare på, og spørsmålet blir tatt opp i detalj i kapittel 3 og 4. Fyrst litt meir generelt om Lead Users. Eg har vald å omtale desse på norsk som leiarbrukarar.

2.2.1 Marknadsundersøkingar med brukar erfaringar som metode

2.2.1.1 Avgreiingar

Von Hippel (1986) skriv at deltakarane i eit slikt prosjekt, eller sjølv leiarbrukarane, skal være kjelde for datainput, men at dei har ein viktig avgreiing: Deira innsikt i behovet og potensialet for nye produkt er eit resultat av deira egne erfaringar frå den verkelege verda. Slike brukarar vil sannsynlegvis ikkje generere nye produktkonsept som kjem i konflikt med det kjende, og ei heller har dei føresetnad til å sjå nytta av å få dekt behov dei ikkje veit at dei har. Her stiller leiarbrukarar seg på lik linje med vanlege brukarar. Eg kan nemne eit par eksempel:

Eit leiarbrukarpanel sett ned for å diskutere produkt som skal kunne gjere koking eller steiking av mat til ein kjappare prosess, men som ikkje har noko formeining eller vitskap om mikrobølgeteknologien vil ha liten føresetnad for å kome opp med produktet

mikrobølgeovn. På den tida omnen kom på marknaden var teknologien så disruptiv², at ingen brukarar utan omstendelege kjennskap til mikrobølgejetechnologien ville kunne vite at det var eit mogleg grep å bruke i matlaging. Eit leiarbrukarpanel, i dette tilfellet sannsynleg beståande av kokkar og avanserte matlagingsamatørar, ville kanskje i staden sjå på korleis gryter skulle kunne transportere varme betre, eller korleis varmeplater skulle kunne bli fortare oppvarma.

Det andre eksempelet er SMS-teknologien. Dei fyrste gongene ein skriv ein SMS kan det verke ganske klønete og tidkrevjande i tilhøve til å berre ringje mottakaren. I tillegg veit ein ikkje med sikkerheit at beskjeden blir motteken. Samstundes kom teknologien i ei tid der mobiltelefonen var i den spede byrjinga til å bli allemannseige. Ut frå desse standpunkta er det ikkje så sannsynleg at ei leiarbrukargruppe ville kome på at dei har eit behov for å sende korte tekstbeskjedar mellom brukarane. Det ville kanskje virke meir praktisk å vidareutvikle voicemailsystemet som allereie var i drift.

2.2.1.2 Ei mogleg løysning

For slike disruptive innovasjonar er det å blande leiarbrukarane og ekspertane kanskje løysninga. Eit panel berre beståande av mikrobølgejeksperter klarar kanskje fint å lage ein omn som kan steikja kva ein nå måtte sette inni han, men dei har ikkje fyrstehandskunnskap om ideell kjernetemperatur på forskjellige matvarer, korleis steikeskorpa skal være på kylling, kva behov ein har for innstillingar og så vidare. I same andedrag har kanskje leiarbrukarane skepsis til å bruke stråling for å varme mat, utanom at dei har kunnskapen til å vete kva konsekvens det har på matlaginga.

Samstundes som det kan være freistande å kaste fem leiarbrukarar saman med fem mikrobølgejeksperter for å innovere ein ny måte å lage mat på, er det òg viktig å sjå på kva ”språk” dei to gruppene kommuniserer med. Medan leiarbrukarane, det vil seie kokkane og dei matinteresserte, vil sjå på problemstillinga som å korte ned tida på matlaginga og å forbetre matlagingsprosessen generelt, vil ekspertane kanskje heller fokusere på kva som er mogleg med teknologien, og korleis dei kan utnytte teknologien best mogleg. Samstundes vil dei ha eit større fokus på å kostnadar, noko som igjen kan verke dempende på prosessen for leiarbrukarane.

² Omgripen disruptiv teknologi kjem frå forskinga til Clayton M. Christensen og definerast som ein innovasjon som forbetrar eit produkt eller ein sørvis i ein grad som marknaden ikkje forventar. (Christensen & Overdorf, 2000)

2.2.2 Gjennomgang av ein eksempelprosess

Von Hippel (1986) foreslår å ta i bruk leiarbrukarar i marknadsforskinga med å dele prosessen inn i fire deler:

1. Identifisere ein eller fleire viktige trendar
2. Identifisere leiarbrukarar
3. Analysere leiarbrukarane sine behovsdata
4. Utsette behovsdatai for den generelle marknaden av interesse

Von Hippel analyserer desse fire punkta ut frå nye industriprodukt og nye konsumentprodukt. Ettersom denne oppgåve sitt interessefelt er ein blanding av konsument- og sørvisprodukt, vel eg berre å sjå på sistnemnde.

2.2.2.1 Identifisere ein eller fleire viktige trendar

Leiarbrukarar, eller brukarar som er meir framsynte enn resten av potensielle brukarar i marknaden med tanke på kva som vil bli trenden i framtida. Difor er det naudsynt å identifisere den underliggende trenden, før ein kan seie kven det er som er leiarbrukarane.

Det å identifisere kommande trendar er eit godt utbygd teorifelt, ofte lenka opp mot *Delphi-metoden*³ initiert av Chambers, Mullick og Smith (1971). Men sjølv om teorifeltet er godt utbygd er det likevel litt av ein kunst å sjå inn i framtida, og ekspertar må ofte velje imellom fleire moglege ”trendstiar”, eller på ein måte prøve å kombinere dei på best mogleg måte. Samstundes er til dømes utviklinga i industrivarer enklare å førespegle enn konsumentgods og sørvisar. Von Hippel konkluderer med at teorien rundt temaet ikkje er godt nok utbygd på desse to segmenta.

2.2.2.2 Identifisere leiarbrukarar

Så snart ei verksemd har funne eit eller fleire signifikante trendar som verkar som om dei kan ha gode moglegheiter til å bli ein hit i marknaden, kan byrje å leite etter leiarbrukarar. Desse brukarane blir leiarbrukarar fordi dei:

1. Er i front av kunnskap og behov om dei kommande trendane
2. Forventar å ha eit relativt høgt utbytte av å finne ein produkt som dekker behova deira

³ Delphi metoden er ein systematisk og interaktiv måte å forespeile kommande trendar på, der eit panel av uavhengige ekspertar svarar på undersøkingar i to eller fleire rundar. Etter kvar runde oppsummerer leiaren svara utan å fortelje kven som har sagt kva. I neste runde får ekspertane moglegheit til å revidere sitt innlegg i lys av oppsummeringa dei nett har høyrd. Meininga med prosessen er at avstanden til ekspertane sine meiningar vil minke frå runde til runde, og dei vil ende opp med eit, ”korrekt” svar i slutten.

Når det gjeld leiarbrukarar av konsumentgods og sørvisar kan ein i følgje von Hippel (1986) best finne desse med å bruke velutgreia spørjeundersøkingar. I dette dømet kan ein med ei god undersøking finne brukarar som går ofte på bar og kafé, brukarar som har over middels interesse for mat og drikkevarer og dei som held seg godt oppdatert i trendar frå utlandet. I tillegg kan det være ein idé å overvake kven av brukarane som går på dei uteplassane og kafeane ein ynskjer å samanlikne seg med. Von Hippel forslår i tillegg å spørje respondentane korkje dei er villeg til å betale ekstra for eit produkt i tilhøve til eit anna.

Von Hippel skriv om tre viktige punkt ein bør ta omsyn til i leita etter leiarbrukarar.

Fyrst bør ein vurdere om ein bør søkje utanfor verksemda sin vanlege kundekrins for å få fatt i dei mest interessante brukarane. Dei kan være kundar av ein konkurrent, eller totalt utanfor den marknaden ein vanlegvis vender seg til. Von Hippel trekk parallellar mellom produkt som vender seg mot ein profesjonell marknad, business to business, og produkt som vender seg mot privatforbrukaren. Brukarar i den profesjonelle marknaden kan ha strengare krav til produkta, og difor om mogleg ta meg seg desse høge krava inn i ein produktutvikling retta mot private. Dette vil igjen kunne ha ein positiv effekt på kvaliteten på det ferdige produktet.

Som punkt nummer to seier von Hippel at ein ikkje naudsynleg må finne brukarar som skal vurdere *heile* produktet, men gjerne berre deler av det. Dette punktet er særst interessant i utviklingsprosessen denne oppgåva dreier seg om, ettersom ein kan sjå for seg at det er forskjellig klientell i lokalet på dag- og kveldstid. Med å setje saman desse brukarane vil ein kunne kome fram til ein balansert nyanse av kva som er eit bra produkt for begge gruppene.

Den tredje faktoren von Hippel tar opp er faren for at brukarane *har* fått behovet sitt for produktet nokolunde dekkja, og difor har mindre interesse i å ofre noko for å få utvikla eit produkt dei ikkje ser for seg at dei kjem til å bruke likevel. Von Hippel skriv at dette problemet nok er større for konsumentvarer – og eg vel difor å tru at det kan trekkjast parallellar til sørvisar òg. Fortenesta dei får om produktet blir utvikla er så pass liten at leiarbrukarane ikkje vil ha produktet i stor nok grad til å skape eit godt resultat av utviklingsprosessen. Dette ser eg på som eit viktig vurderingspunkt når eg skal sjå på prosessen med å velje ut leiarbrukarar.

2.3 Delphimetoden

For å minimere negative faktorar knytt opp til ”Lead users” og fokusgrupper (sjå punkt 2.2.1.1), bør ein tenkje på korleis desse fokusgruppene på mogleg måte kan kome fram til ein

god løysning på problemstillinga som blir stilt samstundes som negative faktorar får lov å påverke i så liten grad som mogleg. Delphimetoden blei nemnd under Lead Users i punkt 2.2, og er ein prosess for som i den samanheng har blitt brukt for å finne lead users til innovasjonsprosessar i produktutvikling. (Rowe & Wright, 1999)

Delphimetoden, som har namnet sitt etter Orakelet i Delphi, utgjer eit panel av ekspertar på eit bestemd tema. Desse ekspertane svarer på undersøkingar, anonymt, i to eller fleire omgangar. Etter kvar rundt går ein fasilitator igjennom alle svara utan å nemne kven som har skrive dei, og ekspertane vil så få moglegheita til igjen å svare på undersøkinga. Etter nokre rundar reknar ein med at ekspertane vil ha påverka kvarandre i same retning, og at svara deira nærmar seg kvarandre og det ”rette” svaret har blitt funne. Talet på rundar blir avgjort på førehand, og kan være eit visst tal av rundar, eller ei viss semje som skal være oppnådd, eller ei viss tid som skal brukast.

3 Metode og utprøving

3.1 Innleiing av metode og utprøving

Korleis kan ein teste om desse teoriane er brukande for utvikling av bæredyktige konsept i hotell- og restaurantnæringa? Kvar av teoriane krev openbart ein eigen vurdering av metodeval, men det er nærliggande at dei må testast ut i eit slags mikromiljø.

Ein må finne eit behov for konseptutvikling, og byggje på dette, og sette i gang å gjennomgå heile prosessane. Det er klart at dette er alt for tid- og ressurskrevjande for denne oppgåva aleine, men eg vonar å få til ein prøvesmaking på kva ein kan forvente seg om ein set i gang ein slik prosess ein gang i framtida.

Min metode vil være å gjennomføre ein prosess så godt som råd. Det meste av data vil bli samla inn gjennom intervju med to typar personar: Nøkkelpersonar i verksemda som vil fungere som portvakter og viktige personar i operasjonaliseringsdelen, og leiarbrukarar som vil være med på å setje konjunkturane for marknadsplanen.

Strukturen på prosessen skal være ein stage-gate modell. Dei andre teoriane eg tar opp kan passe inn som delar av stage-gate. Vise til likskapar mellom Cooper og andre teoriar. – Korleis er dei annleis? Er dei så motstridande at dei ikkje kan kombinerast? Kva kan modifierast for at dei skal kunne kombinerast, om noko?

Data samla inn av desse skal være med på å forme prosessen. I sjølv intervju er det fyrst og fremst prosessen bak intervjuet og ikkje sjølv innhaldet i responsen på spørsmåla som er viktig, men desse to faktorane heng openbart i saman.

3.2 Kontekst

Konfigureringa av dei ymse instansane som skal tilfredstillast i løpet av prosessen må setjast på førehand. Det må avgjerast korleis vektningssystemet som skal vise kor godt ein faktor er tilfredstilt skal fungere, og ein må bestemme kven som set poeng på dei.

3.2.1.1 Vektningssystemet for punkta i stega

For å avgjere kor godt punkta som tas opp på kvart steg er gjennomført, og kva resultatet av dei viser foreslår Cooper (1990) å etablere eit vektningssystem. Dette vektningssystemet kan til dømes bestå av fire punkt:

1. Svært lite tilfredstillande (i snitt 1,00 til 1,75 poeng)

Punktet scorar så langt ifrå krava at det er lite sannsynleg det kan rettast på for å la prosjektet fortsette vidare

2. Lite tilfredstillande (i snitt 1,76 – 2,50 poeng)

Punktet scorar så passe dårleg at det ikkje er tilfredstillande, men det er mogleg at ein kan arbeide med faktorar som gjer at punktet vil bli tilfredsstillande seinare i prosessen, eller punktet er ikkje så kritisk at det er naudsynt å stoppe prosjektet i denne fasen på grunn av lav score her.

3. Litt tilfredsstillande (i snitt 2,51 – 3,24 poeng)

Punktet er tilfredsstillande gjennomført, men det er kritiske delar av punktet som ein må være på vakt på for å passe på at dei ikkje tilfredstiller krava på eit seinare tidspunkt.

4. Svært tilfredsstillande (i snitt 3,25 – 4 poeng)

Punktet er så solid gjennomført at det ikkje herskar nokon tvil om at dette er eit signal på at prosjektet bør fortsette til neste fase.

Det er kompleksiteten til produktet som bør avgjere kor mange punkt ein bør ha. Til dømes bør det vurderast om det skal være eit nøytralt punkt i midten som gir moglegheit til ikkje å ta ei avgjerd på punktet i denne augeblinken, men kanskje utsetje han til neste port. I mitt system med fire punkter fins det ikkje eit slikt nøytralt punkt, men med å velje punkt tre vil ein kunne hake av eit føresetnad at dette punktet òg må vurderast ved neste port. Dette vil definitivt òg være tilfellet om ein skulle la prosjektet gå vidare sjølv om det har eit punkt som berre scorar to poeng.

Døme: Dersom ein finn at prosjektet kafé- og bar er i usynergi med verksemda si kjerneverksemd, men at denne situasjonen kan endre seg etter kvart som konseptet tar form, vil ein kunne gi punktet to poeng, for så å avgjere at ein skal vurdere synergien seinare i prosjektevalueringa. (Med ein seinare port).

Med andre ord er det berre med eitt poeng ein vil stenge av prosjektet heilt, fordi det strid så i dei grader imot føresetnaden at denne vekter negativt opp mot alt som måtte være positivt i prosjektet. Sjølv om ein skulle avgjere å stengje eit slikt prosjekt, er det ikkje naudsynt å skrive alle ressursar brukte som tapte pengar. I tråd med teorien om fleirtydigheit (Brun, Sætre, & Gjelsvik, 2008) vil det være riktig å dokumentere all informasjon slik at han kan bli brukt i eit prosjekt seinare der krava liknar meir på føresetnadane.

Det er prosjektleiaren som set poeng på dei forskjellige faktorane som skal være vurderte i kvart steg, men det er portvaktene som må vurdere kor godt gjennomført kvart punkt er med tanke på metodebruk.

3.2.1.2 Portvaktene – kven er dei?

Cooper legg vekt på det, og andre som Becker (2006) understrekar viktigheita av at avgjerdstakarane, eller portvaktene som eg har vald å kalle dei, kontrollerer nøkkelressursar og har makt til å endre produktportfolioen. Sjå punkt 2.1.4.3. Alle ressursar brukt på dette prosjektet *kunne* ha vore brukt på eit anna prosjekt som om mogleg ville gi meir kort- eller langsiktig profitt. I så måte har ein meir fokus på alternativkosten i verksemda, enn på korleis kvart ein skilde prosjekt utartar seg.

Portvaktene i mitt tilfelle består av hotelldirektør Catrine A. Vedøy ved Victoria Hotel, barsjef Paul Lithun ved Holmen Bar, kjøkkensjef Frode Grøttjord ved Victoria Hotel og kjøkkensjef ved Big Horn Steak House Stavanger, Trude Straume. Det skal merkes at det hadde vore ein fordel å ha med hotelleigar og styreleiar Rolf Hodne med som portvakt, men sidan han er vanskeleg tilgjengeleg valde me å ikkje inkludere han i portvaktgruppa.

Grunnen til at eg har vald desse personane er fordi dei har alle sine spesialfelt som vil bli rørte om ein vil sette prosjektet ut i live. I tillegg har dagleg leiar moglegheit til å setja av det med midlar som må til for å drive prosjektet vidare.

3.3 Gjennomgangen

Nedanfor vil eg gå igjennom Stage-gate modellen på nytt. Denne gongen skal eg sjå han i det perspektivet som er nyttig for å utvikle kafé- og barkonseptet, og fleire teoriar skal integrerast i modellen.

I og med at dette er eit prøveversjon av testen vil det ikkje bli lagt for mykje i korkje ordlyd eller empirisk data kva steg og portar nedover angår. Det er prosessen som i hovudsak skal vurderast. Likevel vil eg påstå at argumentasjonen er velloverveia og faktisk, samstundes som alt skal vurderast av eit riktig panel med portvaktar. Det skal leggjast merke til at mykje av informasjonen portvaktene ”stemmer” over vil være fiktiv, men dei stemmer faktisk, og problematikk blir tatt opp i gruppa.

Intervju og fokusgrupper finn faktisk stad som beskrive.

3.3.1.1 Ideen – Steg null

Punkt null, eller idéfasen blir ikkje særskildt beskrive i Cooper sine verk. Det blir vist til at den kreative prosessen det er å ”få ein idé” er ein heilt annan oppbygging enn det stage-gate prosessen er. (Becker, 2006) (Sjå punkt 2.1.4.1 del 4)

Vår nye produktidé er å erstatte baren som fins i lokala i dag med ein ny bar som òg kan fungere som kafé på dagtid. For å gjere dette bør ein kanskje sjå på kva som gjer at dagens bar ikkje bør nyttast som kafé på dagtid, og passe på at desse punkta blir så godt som eliminerte i det nye konseptet som blir utvikla. For så samle inn denne informasjonen intervjuar eg leiaren og nokre av dei tilsette ved baren i dag:

I eit intervju med dagleg leiar i Holmen Bar, Paul Lithun, kom me fram til dei viktigaste punkta som bør sjås på som utfordringar for ein nyetablert kafé. (Lithun, 2009) Tilsette i Holmen Bar støttar synspunkta til Paul Lithun i fleire små samtalar. Ut i frå data innsamla informasjon blei denne produktideen fødd:

Tracteringsstedet Holmen

1. Namnet

Ein kafé med namnet Holmen Bar er truande til ikkje å trekkje mange gjester om dagen. Ei modifisering av namnet burde vurderast.

2. Lokalitet

Baren ligger utanfor det vanlege beltet av kafear og lunsjrestaurantar, og vil ha ein utfordring med å dra folk til seg som ikkje tilfeldigvis er i området.

3. Noverande inventar, eksteriør og interiør

a. Inne

- Møblementet er for ”Lounge-aktig” og vil gjøre det til ein utfordring for gjestene å ete der. Låge sofagrupper bør heilt eller delvis erstattast av sittegrupper som er meir passande for dei som vil ete.
- Interiøret er litt ”kveldsaktig” og bør gjerast meir kaféaktig, utan at det skader følinga av å være i ein bar om kvelden. Sjølv den utvendig bardisken er stor og flott, på grensa til pompøs, men kan fint blendes inn i et barkonsept.
- Baren er noko lukka frå resten av hotellet slik at gjestene i resepsjonen ikkje ser at det er ein bar, eller kafé der. Heile vegger stenger inn/utsyn mot resepsjonsområdet.

- Innretninga i bardisken er laga for å støtte ein bar, ikkje ein kafé.
- Det er ikkje lagt opp til kjøkken i nærleiken til baren, og eventuell servering av mat må skje frå ein av dei andre tre kjøkena på huset.

b. Ute

- Uteområdet er berre tinga i periodar av året. Det er ikkje alltid mogleg med uteservering.
- Uteområdet som brukast i periodane er for provisorisk. Borda er ikkje til å ete på, og underlaget er ujamn asfalt og har to forskjellige nivåer.
- Uteområdet har ikkje tilstrekkeleg med varmelampar for å skåne gjestene mot kaldt ver.

4. Personale

Personalet er ikkje trena i å drive kafé, og dei er ikkje mange nok til å bemanne ekstravaktene det ville medføre. Det ville krevje ei viss reorganisering av Food & Beverage-avdelinga på huset. Kjøkkenpersonalet på hotellkjøkkenet, som er på jobb på den aktuelle tida, er heller ikkje drivne i å la carte servering. Det måtte drivast trenging på dette, eller det måtte bli funne ei løysning med ein av dei to andre restaurantane på huset. Lagnad

Med desse punkta i tankane må ideen altså være å lage eit kafé- og barkonsept som dette:

1. Namnet bør skiftast, det nye namnet bør være "Holmen Trakteringssted"

Kvifor dette namnet? Dagens namn, Holmen Bar, er berre fokusert på at dette er ein bar. Difor vil det være naturleg å finne eit namn som både passar for ein kafé og ein bar. Holmen Bar & Kafé kan være eit alternativ, men det held på ideen om at staden er ein bar, og dette *kan* verke avskrekkande på enkelte kundegrupper. Kor vidt dette stemmer vonar eg vil kome meir fram i undersøkingar seinare i prosessen.

"Traktere", som i trakteringssted, derimot viser til at staden i følge Store Norske Leksikon (2009) er ein stad for bevertning. Ordet unngår dermed å favorisere baren eller kafeen, samstundes som det høyrer litt "gamaldags" ut og gjenspeglar den lange historia til hotellet lokalet ligg i.

2. Holmen Trakteringssted har eit konkurransefortrinn som klarar å dra folk vekk frå dei vanlege plassane og ned til Øvre Holmegate der lokalet har inngang. Dette konkurransefortrinnet bør være at ein har sær god lunsjmat, noko ein kan klare då det er eit godt etablert og sær kapabelt kjøkken på plass allereie. I tillegg er det få plassar

i byen som serverer *riktig* god kaffi, så det kan være noko å spesialisere seg på. Altså, konkurransefortrinn: God mat og god kaffi.

3. Holmen Tracteringssted har eit møblement som er egna for både dei som vil ete lunsj, og dei som slappe av i ein bar. Litun (2009) foreslår ein tredeling av baren, der den vestlige delen får bord og stolar i ”etehøg”, den midtarste delen kombinasjonsbord som fungerer ok som både etebord og barbord, og austre delen som ein lounge. Det er viktig at ingen av delane ekskluderer nokon av gruppene, slik at folk *kan* sitje med eteborda om kvelden når lokalet fungerer fint som bar, og dei *kan* sitje å ete i loungen på dagtid, om dei vil eller må fordi det ikkje er andre plassar tilgjengelege.
4. Interiøret i Holmen Tracteringsstad er lyst og trivelig, og gjenspeglar den rike historia til Victoria Hotel, samstundes som det er moderne detaljar som bryt med det tradisjonelle. Interiøret fungerer like bra på dagtid som på kveldstid.
5. Holmen har fått glasvegger inn mot resepsjonsområdet slik at det er lett for gjestene på hotellet å sjå at staden fins. Samstundes lyser det opp ein ”mørk” del av resepsjonsområdet og gir meir liv til både Holmen og resepsjonen.
6. Innretninga i baren er oppgradert og endra slik at det er like brukarvennleg for personalet å drive bar som å drive kafé.
7. Maten som serverast på Holmen er av særst høg kvalitet. Denne blir laga av kjøkenet i Big Horn Steak House. I dette kjøkenet blir og lunsjen til lunsjserveringa i Big Horn laga, og det er det næraste kjøkkenet til Holmen.
Det er gjort ein del endringar i oppbygginga av F&B-delen av hotellet for å få ”sambuarskapet” på kjøkkenet til å fungere optimalt.
Menyen består av enkle rettar med ”gourmet-preg”. Det blir lagt vekt på klassikarar som rekesmørbrød, Club Sandwich, Cæcarsalat og så vidare. Dei tilsette i baren er godt kursa i å lage kaffi av god kvalitet, og alt er lagt til rette for at dei skal ha moglegheita til å gjennomføre den jobben. Bartendarane er blant eliten i bransjen og kan laga gode cocktails.
8. Holmen har eit godt opparbeida uteserveringsområde som har fått løyve frå kommunen til å ha uteservering heile året. Området er bygd opp på ein terrasse som gjer at heile området har same nivå. Området har ein eksklusiv utføring, og ser innbydande ut. Møblane er av god kvalitet. Det er satt opp tilstrekkeleg med markiser og varmelampar for å skydde gjestene frå vêret.

Utkastet til den nye produktideen er klar, og kan no førast framfor portvaktene som ventar med port éin.

3.3.1.2 Port éin, "Initial Screen"

Cooper kalde han for "fødselen", og porten er av den milde sorten. Ideen presentert over blir tatt godt imot av portvaktene, og dei ser på det som eit interessant tilskot til tilbodet på huset. Ein del spørsmål reiste seg om operasjonalisering, og prosjektleiar, meg, måtte mane til tolmod og lovde å komme tilbake med dette seinare i prosessen.

Konklusjon: Prosjektet får løyve av portvaktene til å gå til steg éin i denne stage-gate prosessen.

Etter at det var klart at ein ville gå vidare med prosjektet måtte gruppa avgjere kva kriterii neste steg av prosessen skal tilfredsstillle. Gruppa likte punkta som var nemnd i teoridelen til Cooper. Dei hadde heller ingen ekstra punkter i tillegg til desse dei ville belyse i denne omgang. Dei hadde eit par spørsmål om kostnader, men gruppa blei samde om at det skulle vente til seinare i prosessen som teorien forslår. Dette er punkta:

- prosjektet sin matching opp mot den generelle strategien i verksemda
- kva moglegheiter som ligg å ventar med ein eventuell suksess?
- korleis prosjektet kan hjelpe verksemda med å differensiere seg?
- synergi med firmaet si kjerneverksemd
- synergi med firmaet sine eksisterande ressursar
- attraktivitet i marknaden
- kor sannsynleg det er at prosjektet kan gjennomførast?

3.3.1.3 Steg éin, "Preliminary Assesment"

3.3.1.3.1 Prosjektet sin matching opp mot den generelle strategien i verksemda

Hotellet har på førehand utpeikt tre attributt som banar vegen for verksemda sin strategi. Desse er ekte, moderne og klassisk. Alt nytt som skal inkorporerast i hotellet må gjennomgå ein test der det blir stadfesta at endringa på eit vis gjer produktet meir ekte, meir moderne og meir klassisk.

1. Ekte

Korleis gjer Tracteringsstedet Holmen Victoria Hotel meir ekte? Her er det naturleg å fokusere på det fysiske produktet i fyrste omgang: mat og drikke. Maten må ha ingrediensar

som blir oppfatta som ekte. Skal ein tenkje økologisk? Det verkar openbart at all mat må være heimelaga og "Victoria Hotel sin eigen" oppskrift. Dette gjeld også drikka. Ingrediensar må være ekte. Her kan ein sjå på moglegheita til å bruke kjende merkevarer, frisk juice i staden for boksjuice og så vidare.

I tillegg er det naudsynt å gjere sjølve konseptet "ekte" òg. Kanskje sjå på historia til lokalet og ta med seg element ifrå fortida i interiør og møblement? Personalet må ha god forståing for produkta dei lagar og serverer, og så godt det går være genuint interesserte i faget og gjestane sine.

2. Moderne

Holmen vil hjelpe til å gjere Victoria Hotel eit meir moderne hotell, fordi det vil gi gjestene eit nytt produkt å nytte seg av. Dagens gjester forventar seg å kunne få ein cappuccino på eit hotell, samstundes som eit godt gjennomført konsept vil bidra til å skape meir liv på hotellet og gi folk følelsen at her er det populært – moderne.

I tillegg vil det satsast på økologisk mat, samt Fair Trade og kortreist mat, noko som ser ut til å være trenden i marknaden i dag.

3. Klassisk

Standen har allereie i dag eit klassisk interiør, men Tracteringsstedet Holmen vil i tillegg få støtte av historie for å gjere inntrykket enda meir klassisk. I tillegg vil maten ha ein klassisk aura med tradisjonelle rettar som forventast å få i ein fin hotellkafé. Uniformer, grafisk utføring av materiale, namn, interiør og eksteriør er alle faktorar som skal bidra til at staden kan gå for å være klassisk.

3.3.1.3.2 Kva moglegheiter som ligg å ventar med ein eventuell suksess

Omsetning og fortjeneste frå lokalet bør kunne doblast. I 2008 hadde baren ein omsetjing på omtrent x,x millionar kroner. Eit mål bør være å kunne match denne i den nye opningstida. Ei analyse av den finansielle situasjonen kjem seinare i utgreiinga.

Vidare vil ein eventuell suksess bringe nye gjester til hotellet. Hotellet er flink til å dra lokalbefolkninga til fasilitetane hotellet tilbyr, og tener godt på dette. Både Big Horn Steak House og Holmen Bar er populære òg blant ikkje-gjester på hotellet. Ei opning inn mot resepsjonsområdet vil få desse gjestene meir merksame på dei andre tilboda tilgjengelege på huset.

Hotellet kan styrke sin posisjon som ekte, moderne og klassisk. Spesielt er moglegheitene for å bli meir moderne til stades. Meir om dette i punkt 3.3.1.3.3.

3.3.1.3.3 Korleis prosjektet kan hjelpe verksemda med å differensiere seg

Prosjektet vil styrke dei tre attributtane hotellet brukar. Det er grunn til å tru at den største moglegheita for styrking ligg innanfor attributtet ”moderne”, der hotellet jobbar ekstra med å hente seg inn. Igjennom å få eit moderne kafétilbod til gjestane som byr på klassisk mat med trendy bakgrunn. (Fair trade, kortreist mat og økologisk mat).

I utgangspunktet er det vanskeleg å differensiere seg med å være ”moderne”. Men punktet over er eit forsøk. Vidare vil verksemda bli differensiert med at me no har eit tredje mattilbod til gjestane våre – det er ingen hotell i byen som i dag matchar verksemda med to! Attributtet ”ekte” kan òg få eit løft, ettersom kortreist og økologisk mat naturleg nok vil bli sett på som nettopp ”ekte”. Men og attributtet ”klassisk” vil bli styrka i differensieringa, med klassiske rettar på menyen.

3.3.1.3.4 Synergi med firmaet si kjerneverksemd

Victoria Hotel har drive med traktering i over eit hundreår og husar i dag to av byen sine leiande restaurantar på kvart sitt område. Big Horn Steak House er svært uformell, har sjenerøse porsjonar med rikeleg med tilbehør. I andre enden av skalaen finn ein Restaurant Nero som av mange er utpeika som eit av landets leiande gourmetrestaurantar for tida. Tracteringsstedet Holmen skal sikte seg inn på å være i midten av desse to.

Eg ser ikkje på nokon måte at synergien med hotellet si kjerneverksemd i eit hundreår blir broten med dette prosjektet.

3.3.1.3.5 Synergi med firmaet sine eksisterande ressursar

På mange måtar kan ein seie at det var eit behov for å utnytte eksisterande ressursar betre at ideen blei fødd. Ein hadde eit lokale som stod tomt, ein har eit, ja faktiske tre kjøkken som har kapasitet, ein har erfarne tilsette som med litt vidareutvikling vil kunne drive staden og ein har eit godt merkjenamn som kan utvidast til å inkludere meir. Så på alle måtar bør ein kunne slå fast at det er god synergi med verksemda sine eksisterande ressursar.

3.3.1.3.6 Attraktivitet i marknaden

Vil det nye konseptet gjere Victoria Hotel meir attraktive i marknaden for hotellovernattingar, kurs- og konferanse og selskap? Ein har alt stadfasta at ein trur på styrking av attributtane ekte, moderne og klassisk – i så måte bør ein kunne gå ut i frå at det vil verkje

forretningsdrivande å setje konseptet ut i live. Og sjølv om det kan være vanskeleg å måle effekten av dette, kan ein argumentere med at det er vanskelegare å finne faktorar som skulle gjere hotellet *mindre* attraktivt på grunn av etableringa.

Nokre moglege punkt som kan være med å dra business til hotellet (salsargument):

- Gjester kan velje mellom fleire stader å ete lunsj på hotellet. Spesielt interessant er det for kurs- og konferansegjester. Per i dag må dei ete lunsjbuffé, dersom det er det som er tilgjengeleg den dagen, eller trerettars ut ifrå kjøkkenet sitt val dersom det er for lite trykk til å forsvare å setje opp ein heil buffé. No vil mindre grupper kunne velje a la carte servering – eller lunsjbuffé, og det som er meir, dei kan nyte maten utomhus på uteserveringa dersom vêret tillet det.
- Gjestane får eit betre kaffi- og tetilbod enn det som tilfellet i dag.
- Det vil være meir ”liv” i resepsjonsområdet

Sjølv om desse punkta er vanskelege å måle, bør ein kunne konkludere med at det på ingen måte gir hotellet mindre attraktivitet i marknaden å gjennomføre prosjektet.

3.3.1.3.7 Kor sannsynleg det er at prosjektet kan gjennomførast

Ettersom ein i denne fasen ikkje har vurdert lønsemd og finansiering, må ein sjå bort frå finansielle spørsmål når ein vurderer sannsynet for gjennomføringa av prosjektet. Derimot er det eit par andre punkter som må vurderast av portvaktene som ”utfordringar”

1. Logistikkmessig kan det blir eit problem med kjøkkenløysninga. Denne utfordringa er igjen todelt:
 - a. Det er i overkant langt frå kjøkkenet til gjesten. Servitørane må bere maten gjennom resepsjonsområdet.
 - b. Kjøkkenet til Big Horn Steak House er relativt lite. Dette er i utgangspunktet ikkje eit problem så lenge dei ikkje har same opningstid, men deler av dagen vil dei ha nettopp det. På Holmen skal ein servere mat frå klokka 12:00 til klokka 20:00, det vil sei at Holmen og Big Horn må dele kjøkkenet i frå klokka 16:00 til klokka 20:00.

For å løyse dette må det lagast gode planar for korleis det logistikkmessige kan gå. Det bør og testast ut i seinare steg og det vil fungere eller ikkje.

2. Det er ganske kritisk for prosjektet at Holmen får løyve av Stavanger Kommune til å disponere parkeringsplassane utanfor lokalet til uteservering fast gjennom heile året. Per i dag skjer løyvetildelinga i frå anledning til anledning. (Til dømes nokre dagar før, under og nokre dagar i etterkant av festivalar og liknande.)
3. Hotellet er bunden opp i innkjøpsavtalar som kan gjere det vanskeleg å gjennomføre eit ”moderne” snitt på menyar som planlagt (kortreiset mat, Fair Trade, økologisk)

Dette punktet, sjølv om det er tre kritiske poeng, bør sjås på under eitt, og gitt éin felles stemme i avgjeringa på steget.

Ut over desse punkta ser ein få hindringar, utanom eventuelle finansielle spørsmål, som skulle hindre prosjektet å bli gjennomført.

3.3.1.4 Port to, ”Second screen”

3.3.1.4.1 Vurdering og vekting av punkta i 3.3.1.3

Portvaktene brukte vektingsskalaen fastsett i punkt 3.2.1.1. Scoren dei gav blei samla og delt på fem for å finne snittet:

Punkt 3.3.1.3.1:	4,00 (Svært tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.2:	3,25 (Svært tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.3:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.4:	4,00 (Svært tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.5:	2,50 (Lite tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.6:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.3.7:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Den empiriske gjennomføringa av steg éin:	3,50 (Svært tilfredsstillande)
Totalkonklusjon av steg éin:	3,25 (Svært tilfredsstillande)

Konklusjon: Prosjektet får gå vidare til steg to.

3.3.1.4.2 Vurdering av kva punkter som skal bli gjennomgått på neste steg.

I tråd med stage-gate modellen byrjar portvaktgruppa å bli ivrig etter å få sjå tal, så det verkar greitt å innlemme ein overflatisk finansiell analyse i neste steg. Holmen Bar har slitt litt med å definere si målgruppe, og har difor kanskje lidd litt under ”å prøve å være alt for alle.” Dette er òg eit punkt gruppa diskuterer under sitt andre møte. Det blir bestemt at desse punkta skal tas opp:

- Analyse av målgrupper, finne eigenskapar til leiarbrukarar (Lead Users teori)
- Finne leiarbrukarar og gjennomføre fyrstegangsintervju
- Analyse av konkurransesituasjonen
- Kjapp analyse for å vurdere kor vidt prosjektet kan matche verksemda sine generelle rentabilitetsforventingar (Minimum femten prosent i løpet av tre år)
- Og ut i frå punkta over ein klarare definisjon av produktet Tracteringsstedet Holmen

Det vart bestemd at analysen av dei tekniske løysningane skulle vente til ein hadde gjort fleire intervju med leiarbrukarane for å vurdere kva som var viktigast for dei. Dette er ein modifisering av Cooper sin modell, der dette allereie no skulle være med vurderinga.

3.3.1.5 Steg to, ”Definition”

I utviklinga av fysiske produkt er dette det siste steget før ein byrjar å gå inn i ein kostbar prosess med å forme eit produkt fysisk. Dette er nok i praksis der denne prosessen skil seg frå tradisjonelle stage-gate prosessar. I praksis utgjer det at der ein prosess for utvikling av fysiske produkt etter dette steget ville krevje betydeleg bruk av ressursar, gjer ikkje naudsynleg ein konseptutviklingsprosess det.

Likevel vil neste steg i prosessen krevje meir av verke frå tilsette i verksemda, då ein skal byrje å analysere prosessar og den operasjonelle delen av produktet i denne fasen. Eit grundig arbeid i steg to vil kunne gjere denne delen lettare og meir fokusert.

3.3.1.5.1 Analyse av målgrupper, og finne ut kva eigenskapar som gjer ein til leiarbrukar

Her kjem ”Lead Users teori” inn i prosessen. Gjennom å nytte denne teorien til å velje ut intervjuobjekt til marknadsundersøkingar vil ein kunne bruke objekta i ein større del av prosessen.

Kven er så brukarane til Tracteringsstedet Holmen? Her har ein vald å dele marknaden i fire forskjellige deler:

1. Hotellgjesten

I følge hotellet sin marknadsplan er målgruppa til hotellet i mellom 25 og 65 år, har middels til høg inntekt og utdanning, arbeidar gjerne som akademikar, leiar, sjølvstendig næringsdrivande, funksjonær eller seljar. Omtrent 65 prosent er menn og representerer den øvre middelklasse eller overklassen. Livsstilen er gjerne gammaldags og konservativ eller konservativt moderne. Politisk veger gjesten mot høgre.

Ut ifrå vurderingar kan ein tenkje seg at hotellgjester vil stå for om lag 35 prosent av omsetjinga i lokalet. Dette er gjort ut frå vurderinga av kor mykje hotellgjestene legg igjen på Holmen Bar og Big Horn Steak House no.

2. Den som bur på Holmen i Stavanger sentrum

15. oktober 2008 kunne ein lese i Stavanger Aftenblad om bydelsstatistikken i Stavanger, spesielt med fokus på dei den gangen nypubliserte skattelistene. Der viser det tydeleg at bydelen med postnummer 4006, som blant anna er Holmen, området hotellet held stad i, klatrar ti plassar over ”rike innbyggjarar” i tilhøvet til året før. Det har vore stor utbygging i den siste tida, og dette viser igjen på aktiviteten. I tillegg har det kome fleire kafear i nærleiken som klarar seg bra. Samstundes kan ein sjå at bydelen er særst ung i tilhøve til andre bydelar, snittalderen er lågare enn byen elles. Dette lovar godt for at det skulle være grunnlag for å kunne få eit nytt konsept til å gå rundt, ettersom unge innbyggjarar ser ut til å være meir tilbøyelige til å gå på kafé enn eldre.

Likevel er det ikkje til å stikke under ein stil at Holmenområdet er relativt stille og roleg i tilhøve til andre delar av sentrum. Det er få butikkar her, og dei som er her trekkjer ikkje store mengder gjester. Eit unntak er kanskje Elkjøp, men denne ligg i andre enden av Holmen. Eit nytt positivt tilskot er møbelbutikken Bolia som har opna butikk i nabolokalet. Alt i alt har dei næringsdrivande mykje å setje fingrane i for å trekkje fleire kundar til området. Med dette i tankane kan ein forsiktig estimere at dei som bur i nærleiken vil representere rundt 15 prosent av gjestemassen til Holmen.

3. Den som arbeider på Holmen i Stavanger sentrum

Som nemnt i punktet over har det vore litt utvikling på nye verksemder i området. Det er ein del kontor og butikkar i nærleiken, samt andre kafear og serveringsstader. Det -

bør være eit behov for desse å ete lunsj og å treffast etter jobben. Igjen kan ein forsiktig estimere at desse gjestene vil utgjere rundt 15 prosent av gjestemassen.

4. Den som verken bur eller arbeider på Holmen i Stavanger sentrum

Denne gruppa verkar kritisk for at prosjektet skal klare seg, men det er òg her det er størst potensiale. Gå ut i lunsjtider i byen, og ein kan finne kafear og restaurantar som gjer det særst godt på lunsjservering. Ein fellesnemnar for desse kan være at dei ligg høveleg til. Med hjelp av leiarbrukarane vonar eg å finne ut blant anna om det berre er tilgjenge som er viktig, eller om andre ting spelar ei viktig rolle. Denne brukargruppa er estimert til å stå for rundt 35 prosent av omsetjinga i lokalet.

Ut i frå dette bør ein kunne finne ut kven det er interessant å ha med i eit brukarpanel.

Eg byrja med å gå ut på kafear og barar og stille gjestene der nokre enkle spørsmål. Ut frå desse spørsmåla fann eg at dei som brukte tilboda mest gjekk på kafé i snitt meir enn ein gang til dagen, og på bar eller nattklubb meir enn tre gangar i uka. Det var 21 respondentar, og alle som hadde over ti besøk anten på kafé eller bar i løpet av ein månad blei invitert med vidare som leiarbrukar. Respondentane hadde vidare desse snitta:

- 43 prosent menn og 57 prosent kvinner
- Snittaldaren på menn var 27 år, mens på kvinner var han 32 år
- 81 prosent av dei spurde pleidde drikke kaffi når dei gjekk på kafé, 5 prosent pleidde drikke te, medan 14 % korkje drakk te eller kaffi.
- 100 prosent av dei spurde nøyt alkohol når dei gjekk på bar

Eg vil nok ein gong understreke at talet på respondentar ikkje var stort nok til å få tal med relevans, det er prosessen som er studert. I tillegg er det ikkje vurdert kva grupper som går på dei plassane rundspørjinga blei tatt.

3.3.1.5.2 Finne leiarbrukarar og gjennomføre fyrstegangsintervju

Ut ifrå funna i fyrste undersøking inviterte eg ein handfull med respondentar til å være med på eit intervju, der eg bad dei om å meine noko om forskjellige inntrykk. Dei ti som hevda å være største brukarar av kafear og barar, blei inviterte til å være med. Undersøkinga med funn er lagt til i vedlegg 8.1. I undersøkinga blei respondentane bedne om å vurdere bilete, ord og musikk ut ifrå ein Likerts skala, der éin betyr at inntrykket passar svært dårleg med oppfatninga av ein stad dei ville besøke som bar og kafé, med dan sju betyr at inntrykket

passar svært godt med deira oppfatninga av ein stad dei ville besøke som bar og kafé. Dersom dei valde fire betydde det at inntrykket gav dei eit nøytralt, eller ikkje særleg inntrykk i det heile. Respondentane kunne òg velje å ikkje svare på spørsmåla med å velje alternativet X.

Det var 72 inntrykk i undersøkinga, i form av bilete, ord eller musikk. Inntrykka var kategoriserte som:

- **Inntrykk på interiør**

Victoria Hotel er ei gamal verksemd med mykje historie. Korleis vil respondentane reagere på inntrykk av antikvariske møbler og interiør? Korleis reagerer dei på minimalisme? Kva meiner dei om korleis interiøret bør være?

- **Inntrykk på mat og drikke**

Bør det serverast gourmetmat i lokala, eller skal det være enklare servering? Kor skal lista leggjast i høve med dei to eksisterande restaurantane i huset? Kva meiner respondentane om kortreist mat, Fair Trade og økologisk mat?

- **Inntrykk på sørvis og konsept**

Bør ein her ha bordservering, eller skal gjestene sjølv kome opp til disken for å bestille og betale? Kven er klientellet og kva gjer dei på når dei besøker staden?

Respondentane blei ikkje informerte om kva kategori dei forskjellige inntrykka representerte, delvis fordi ein ikkje ville la svaret deira bli farga av å berre tenkje på denne kategorien, og delvis fordi ein i ein realistisk situasjon, der ein faktisk er i ein bar eller kafé, blir påverka av fleire inntrykk som spelar saman. Nokre av inntrykka representerte meir enn éin kategori. Respondentane hadde anledning til å kommentere inntrykka undervegs, og etterpå blei dei òg stilt spørsmål om nokre av vala dei tok.

Inntrykka i kvar kategori som scora høgast skulle bli tatt med som vegleiande for korleis konseptet skulle definerast vidare. Sjå vedlegg **Feil! Fant ikke referanse kilden.**

3.3.1.5.3 Analyse av konkurransesituasjonen

For å vurdere korleis konkurransesituasjonen til Tracteringsstedet Holmen vil være bør ein fyrst repetere kven dei potensielle gjestene er, og kvifor dei skulle besøkje Holmen (konkurransefortrinn), for så å vurdere kva konkurrentar som kan bli valde i staden, og kvifor (konkurrenten sitt konkurransefortrinn). Sjå vedlegg 0

3.3.1.5.4 Fyrstegangsvurdering av rentabilitet

Hotellet som verksemd har eit generelt rentabilitetskrav på femten prosent diskontert forteneeste etter tre år. I fyrste omgang vil ein vurdere lønnsomheita ut ifrå dei erfaringane ein har frå Holmen Bar som er i lokala i dag, samanlikna med omløpshastigheit og pris på maten i Big Horn Steak House. Ut i frå dette har ein fått eit diskontert kontantstraumsforslag som ein kan nytte og samanlikne med i seinare utgreiingar. I tillegg er det meint noko om kor sensitiv desse dataa er til endringar.

I kontantstraumen blir det forsiktig anslått at ei oppgradering i tilhøve til punkt 3.3.1.1 vil utgjere ein investering på éin million kroner. Dersom dette stemmer, og prosjektet skal møte forventningane til rentabilitet, må prosjektet bokføre eit snittoverskot på 384 tusen kroner i året, dei tre fyrste leveåra.

Den diskonterte kontantstraumen til Tracteringsstedet Holmen forventes å sjå slik ut (tal i heile tusen):

	År 0	År 1	År 2	År 3	Overskot
Kontantstrøm	-1000	384	384	384	152

Rentabiliteten etter tre år ville være 15,2 prosent.

3.3.1.5.5 Ein klarare definisjon

Med utgangspunkt i inntrykka som intervjuobjekta har vald ut som dei beste, og verksemda sin eigen forventning til konseptet gjennom differensieringspunkta ekte, moderne og klassisk, kan ein no lage ein definisjon av Tracteringsstedet Holmen som er klarare enn sist.

Tracteringsstedet Holmen skal definerast gjennom desse punkta:

1. Mat og drikke

Det skal blant anna bli budd **moderne** mat som så godt som råd anten er kortreist, Fair Trade eller økologisk, gjerne fleire av desse samstundes. For respondentane i undersøkinga blei det lagt vekt på kaffi, gjerne i forskjellige variantar, espresso og presskannekaffi. Det skal òg kunne tas med kaffi ut frå staden. Det må òg bli bydd på eit breitt utval av te og andre drykkar som til dømes ferskpressa jusar og smoothies laga av **ekte**, ferske varer. Presentasjonen av varene må være ypparleg og **klassisk** utan å ha eit gourmetpreg. Mat som kjem i for store porsjonar og vil være for mettande for ein gjennomsnittsperson er ikkje ynskja. Det må òg serverast lett mat som ostefat og smådessertar. Maten skal gjerne bli servert med bordet, men han kan med utan

problem bestillast og betalast på førehand i baren. Som lunsjrettar serverast klassiske rettar som ekte Cæcarsalat, ekte rekesmørbrød og så vidare.

Baren skal, som i dag, ha eit breitt sortiment av alkoholhaldege drykker å by på. Litt nytt er det at det må inn meir vin som passar til maten som serveres. Baren skal vona å oppretthalda ryktet som best på cocktails, og deltaking på NM og VM i bartenderkunsten skal honorerast internt i verksemda. I baren skal òg tanken være **ekte, moderne og klassisk**. Det skal bys på kurs og føredrag om vin og sprit av dei tilsette, kompetansen finns allereie blant dei.

Venting på mat skal reduserast til eit absolutt minimum, mål er ti minuttar venting, maks femten. Eit garantisystem for venting på mat skal vurderast innført seinare.

Maten skal kome ifrå kjøkkenet på Big Horn Steak House. Ei plan for ”samkjøring” deler av opetider skal lagast.

2. Interiør

Interiøret skal være tredelt. Den eine enden skal være ein typisk lunsj plass, der bord og stolar er lagde for at det skal være naturleg å ete på dei. I andre enden av lokalet vil det være sofagrupper, der ein lett kan slappe av med kaffi og prate, men ikkje naudsynleg ete. Skulle ein derimot ynskje å ete her, er det ingenting i vegen for det, det er nok berre litt meir ”kronglete”. I midten av desse seksjonane vil det være tilrettelagt for både eting og slapping av. Bord og stolar kan til dømes være høge, eller ståbord. Utanfor skal det òg være plass til servering, her fyrst og fremst med tanke på å kunne ete her.

Stilmessig må interiøret ikkje sprike for mykje i høve til hotellet lokalet er i. Det skal ikkje være minimalistisk og sterilt, men heller ikkje for antikvarisk og tantete. **Klassiske** møbler med nokre innslag av både **modernisme** og rokokko vil være representert. Interiøret skal være lyst og levande, og det skal være ope gjennom glasflater inn i hotellresepsjonen.

3. Konsept

Tracteringsstedet Holmen skal være ein aktiv plass med **moderne** tilbod for brukarane. Gratis trådløst nettverk, aviser, gjerne utanlandske, og spel skal være

tilgjengelege for dei som har litt tid å slå i hel. Det skal ikkje være fjernsyn i lokalet, men i staden ein plass der ein projektor kan vise det ein måtte ynskje ved spesielle anledningar.

Det skal serverast med borda, men bestillingar må takast og betalast med kassen i baren.

Om kvelden skal det være levande ljøs, og det elektriske ljøset skal senkast.

Musikken skal aldri overdøye den gode konversasjonen, og det kan gjerne spelast klassisk jazz og tidlaus musikk. Særs moderne og bråkete musikk bør ikkje spelast, og ikkje musikk som krev for mykje merksemd som moderne jazz og rock.

Sørvisnivå og kunnskap og kjennskap til produktet skal være ein gjennomgåande tanke hjå personalet. Det skal brukast ressursar på kursing og på å ha låg turn-over i avdelinga.

3.3.1.6 Port tre, "Decition on business case"

3.3.1.6.1 Vurdering og vekting av punkta i 3.3.1.3

Etter at steg to var ferdig jobba med, blei portvaktene kalla saman for å vurdere steget. Portvaktene brukte vektingsskalaen fastsett i punkt 3.2.1.1. Scoren dei gav blei samla og delt på fem for å finne snittet:

Punkt 3.3.1.3.1:	4,00 (Svært tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.5.2:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.5.3:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.5.4	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.5.5	3,75 (Svært tilfredsstillande)
Den empiriske gjennomføringa av steg éin:	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Totalkonklusjon av steg éin:	3,35 (Svært tilfredsstillande)

Konklusjon: Prosjektet får gå vidare til steg tre.

3.3.1.6.2 Vurdering av kva punkter som skal bli gjennomgått på neste steg.

Steg tre i stage-gate prosessen vist til i denne utgreiinga omhandlar i stor grad utvikling av sjølve produktet. Det er ikkje noko i vegen for å lage ei full ”scene” av det påtenkte konseptet, og så la brukarane få vurdere denne, men denne prosessen ville i så tilfelle være så nært å byggje sjølve konseptet at det like godt kunne gjerast i sjølve lokalet, kostnadmessig i det minste. I tillegg ville det kunne argumenterast for at konseptet òg inneheld faktorar som klientell, som vil være vanskeleg å styre og teste på leiarbrukarar, samt sørvis som vil være avhengig å ha tilgjenge til alle fasilitetane som krevs når ein skal drive ein kafé og bar.

Ut i frå dette verkar det som effektivt for meg å slå saman steg tre og steg fire til eitt steg. Steg fire handlar meir om testing internt og eksternt, og ein kan teste mykje med bruk av leiarbrukarar og med personalet ein har tilgjengeleg.

I steg tre skal eg altså gå igjennom:

- Ein test av konseptet med fokusgruppe
- Ein test av konseptet internt med personalet, og laga ein operasjonsplan
- Retten til å ha heilårs uteservering skal undersøkjast og om mogleg søkjast på
- Sjå over økonomiske spørsmål etter reviderte finansielle analyser med meir konkret og sikker data

3.3.1.7 Steg tre: ”Development & Validation”

Som vurdert tidlegare er det mogleg å lage ei ”scene” der ein byggjer opp konseptet så godt som råd i likskap med kva ein ser for seg at det nye konseptet vil være. For å få dette så realistisk som mogleg bør ein vurdere alle sidene av konseptet, og korleis ein skal klare å uttrykkje desse best mogleg for testpersonane som skal prøve scena. Eg har vurdert det for kostbart for dette prosjektet å gjennomføre dette, og eg vil tru at for å få det så realistisk som mogleg må ein byggje ut konseptet så realistisk at det kostnadmessig vil tilsvare utbyggingskostnaden som konseptet vil stå ovanfor om det får det endelege klarsignalet. Difor har eg vald å bruke ei fokusgruppe for å sjå nærare på konseptet som er vald.

3.3.1.7.1 Test av konseptet med fokusgruppe

Ei fokusgruppe er ein form for kvalitativ undersøking der ei gruppe menneske blir spurt om deira mening om eit produkt eller ein sørvis. Gruppa blir oppfordra til å være aktive i debatten, og alle medlemmene i gruppa kan diskutere med kvarandre.

Fokusgrupper har fått mykje kritikk. Ein av kritikarane, Douglas Rushkoff (2005) påstår at fokusgrupper er ubrukelege og ofte skapar fleire problem enn dei løyser, og at utvalsprosessen vanskeleg kan bli objektiv.

Det kan være vanskelegare for intervjuaren å ha kontroll på fokusgrupper enn på intervju med individ, og diskusjonen kan lett fokusere vekk frå temaet. Ein kan heller ikkje utelukke at gruppemedlemmer ikkje påverkar kvarandre i så måte at ein eller fleire av medlemmene kan finne på å støtte ein påstand dei eigentleg ikkje støttar.

For å få eit så subjektivt resultat som mogleg, må med andre ord mi fokusgruppe bruke ein metode som i stor grad hindrar desse problema i å bli betydelege.

Eg vonar difor å bruke Delphimetoden. Denne metoden blei nemnd i punkt 2.2.2.2 med tanke på førespegle trendar for å finne leiarbrukarar. Uttrykket Delphimetoden kjem frå ”Orakelet i Delphi”, og er basert på ideen om at meiningane til ei gruppe har større validitet enn meiningane til eit individ. Den fyrste gongen metoden er kjend brukt er i annan verdskrig, då metoden blei brukt til å testa ut militærstrategiar av det amerikanske luftvåpenet. Meir om Delphimetoden under teoridelen, punkt 0.

I min bruk blir ekspertane på trendar byte ut med leiarbrukarar. Nokre leiarbrukarar var med på den tidlegare undersøking, fyrstegongsundersøkinga, medan andre ikkje har vore med før, men har verdi for gruppa fordi dei anten bur eller arbeider i Holmenområdet, eller bur på hotellet. Fokusgruppa har sju medlemmer.

I fyrste omgang får gruppa sendt ut inntrykka som gjekk vidare frå runde ein, samt dei tre punkta i definisjonen av prosjektet i punkt 3.3.1.5.5 Ein klarare definisjon (Definisjonspunkt). Samstundes blir dei bedne om å leggje til eit positivt eller eit negativt uttrykk til kvart av inntrykka og til definisjonspunkta.

Etter at alle respondentane hadde levert inn dette, blei dei inviterte inn på ei fokusgruppe. Fokusgruppa bestod av sju respondentar, og meg sjølv som fasilitator. I ei fokusgruppe bør alltid fasilitatoren sjåast på som ein deltakar, då han gjennom måte å stille spørsmål på, kven han spør og med kva ”undertone” han spør, vil påverke resultatet i ein eller annan form. Mitt mål som fasilitator er å påverke så lite som mogleg.

Me sat oss kring eit rundt bord på eit grupperom på hotellet. Alle respondentane hadde kvar sin pc skjerm der dei fekk sjå inntrykka (bileta frå undersøkinga), samstundes som dei fekk

sjå alle kommentarane som hadde blitt lagt til i ettertid. Det var altså sju kommentarar til kvart uttrykk, nokre positive og nokre negative.

Respondentane blei så bedne om å diskutere inntrykket på nytt, no i lys av kommentarane lagt til. Respondentane nytta ordet fritt, det var ingen ordstyrar. Nokre sa mykje, andre sa ingenting. Diskusjonsrunden blei avgrensa til omtrent tre minuttar. Etter dette blei respondentane bedne om å slette alle uttrykka skrivne tidligare, utanom eitt som dei syntes passa best etter å ha høyrte og deltatt i diskusjonen. Dette blei gjort med alle inntrykk (29 stykk totalt). Fasilitator tar òg notat undervegs for å så med interessante vendingar.

Den fyrste delen tok omtrent ein og ein halv time, etter det fekk respondentane ein lunsjpause. I løpet av denne lunsjpausen, samla eg som fasilitator inn svara frå alle respondentane og samanlikna desse. Inntrykk som hadde fem, seks eller sju av sju ”positive stemmer” blei tatt ut av undersøkinga. Desse skal det arbeidast vidare med i utviklingsprosessen. Tatt ut av undersøkinga blei òg inntrykk som hadde fem, seks eller sju av sju ”negative stemmer”. Desse blei legne vekk, men inntrykka og kommentarane deira vil bli vurderte seinare i prosessen likevel. Dette fordi det kan være nyttig å sjå på kvifor desse gjekk over til å være ”negativt” lada, frå å være blant vinnarane i utgangspunktet. Kva har respondentane hengt seg opp i for å skifte meining? Kan inntrykket modifierast for så om mogleg bli gjort positivt igjen?

Etter pausen gjentok gruppa prosessen som nemnd ovanfor, no utan klart positive eller negative uttrykk. Nok ein gong blei det satt i gang ein diskusjon rundt kvart uttrykk, og etterpå blei respondentane bedne om å anten halde på eller endre det tidlegare standpunktet sitt.

Det blei på nytt gitt ein pause, denne gongen av den kortare sorten, mens kommentarane på dei attverande inntrykka blei samanlikna og satt i saman i presentasjonen igjen. Inntrykk denne gongen med meir enn fire stemmer imot blei tatt ut. Dei resterande inntrykka ville da minimum ha fire stemmer for.

Ein siste gong blei det invitert til diskusjon rundt inntrykka, denne gongen tok fasilitator moglegheita til å notere ned meir frå prosessen. Notatane blei brukte til å modifierere definisjonspunkta sist i undersøkinga. Det verka være semje om dei resterande inntrykka og fasilitator og respondentar var nøgde.

Ut av resultatet av denne fokusgruppa blir det laga ein fullstendig marknadsplan.

3.3.1.7.2 Ein test av konseptet internt med personalet, og utvikling av operasjonsplan

Etter å ha stadfesta kva marknaden vil ha gjennom marknadsundersøkingar og fokusgrupper, er turen komen for å teste om operasjonane som skal gå føre seg internt er moglege å gjennomføre, eller om dei kan gjennomførast på andre måtar som ville fungere betre.

Operasjonaliseringsprosessen er tredelt

1. Mat

Menyen det blir bydd på skal lagast på kjøkkenet til Big Horn Steak House. Dette fører til ein del utfordringar med tanke på dette kjøkkenet i dag blir nytta til serveringa av store grupper under lunsjtida, og at restauranten Big Horn opnar klokka fire. Med andre ord må det delast på eit allereie lite kjøkken.

2. Drikke

Baren vil ikkje endrast mykje frå korleis han er i dag, og det ser ut til å fungere fint. Likevel er det eit par ting som må merkast. Tilsette som i dag fungerer som bartenderar må no òg fungere som servitørar. Samstundes må dei få opplæring i å lage kaffi på espressomaskin.

3. Vedlikehald og reingjering

Materialval og møblering må være av slik ein art at det lett kan reingjerast i lokalet. Golvflater bør være slitesterke og lette å vaske, tekstilar må tåle hard påkjenning og samstundes kunne vaskast eller i det minste reinsast. Innreiinga bør være av slik ein kvalitet at vedlikehald og reparaasjonar kan holdast på eit minimum.

Det er relativt små investeringar som skal til for å teste mat- og drikkedelane av operasjonaliseringsprosessen. Når det gjeld mat, må kokkar, gjerne kokkar som er tenkte å arbeide med sjølv prosjektet når og om det blir sett ut i live, bli sette til å prøve ut å lage menyen slik han ville framstå på ein normalt travel dag. Og i saman men dei som er tenkt å jobbe med drikke kan dei lage ein fiktiv dag i dei ekstistrande lokala, og invitere inn kundar og stamgjester frå heile hotelldrifta til å ete og drikke gratis ein heil dag. Råvarekost og personalkost dette vil generere er ein liten pris for å få teste ut korleis det ville fungere i sammen. Er ein heldig vil ein kunne nøye seg med små justeringar før ein har ein fullstendig operasjonaliseringsplan. Er ein derimot uheldig, må ein endre mykje av planen, og kanskje til og med invitere inn på ein ny testdag.

For Victoria Hotel sitt vedkommande ville det være viktig å blant anna teste samspelet på kjøkkenet i Big Horn, der menyen på nokre tider av dagen vil bli laga saman med maten som

går ut på Big Horn. Korleis fungerer dette samspelet? Går det så passe greitt at ein med småjusteringar kan få det til å fungere, eller er problema så store at ein må snu seg å finne alternative løysningar? I tillegg vil ein kunne sjå på korleis gjestene reagerer på menyen. Er det noko dei savnar i tilhøvet til forventingane dei har fått på førehand? Er prisane rette? (Dei vil sjølvsagt og få ein ”rekning” dei må betale, men kort og kontantar vil bli levert ut på førehand, betalingsdelen må jo òg øvast på. Det er viktig å få mest mogleg ut av ein slik dag når gjestane er førebudde på at ein del problem kan og vil oppstå.

Og sjølv om ein skal være raus med dei inviterte gjestane, og gi dei det dei har lyst på, må ein òg forsøke å avgreie litt. Dersom ein seier at det er ”fri bar” heile kvelden, vil ein nok bestille fleire dyre drinkar enn ein ville dersom pengane gjekk ut òr eiga lommebok, og produktmiksen ville bli urealistisk. Dette kan ein seie med at fleire av dei tilsette har vore med på liknande dagar/kveldar tidlegare, og har erfaring med at det heile ender opp som ein valdsamt og urealistisk ”fyllekalas”.

Når det gjeld vedlikehald og reingjering er det vanskelegare å ha slike testar, men ein måte å vurdere materialval, møblement og så vidare ut ifrå kriteria nemnde, er å spørje leverandørane etter referanseverksemder som har nytta same materiale eller møblement. Så kan ein dra å besøkje desse verksemdene og høyre med dei som steller med dei til dagleg. I tillegg kan ein få eit inntrykk av korleis materiala ser ut etter å ha vært i bruk ei stund. Det kan òg vere nyttig for servitørar og være med i vurderinga her. Dei har fyrstehandserfaring med kva som fungerer og ikkje for deira vedkommande. Til dømes kan ein sjå tilbake på den siste oppgraderinga som blei gjort i holmen bar. Her blei det kjøpt inn salongbord som hadde endar som var svært avrunda. Dette såg dekorativt og fint ut, men var sær sårpraktisk når gjestene sette drikka si *litt* for langt ut på kanten og denne rant rett av bordet og ned på golvet. Hadde interiørarkitektane rådført seg med menneska som skal arbeide med materiale, ville dei kunne henta mykje praktisk informasjon, og denne flaue tabben vore unngått. Derimot vil andre verksemder som vurderer same kjøpet kunne nyte godt av den erfaringa me gjorde, dei må berre spørje oss fyrst.

3.3.1.7.3 Retten til å ha heilårs uteservering skal undersøkjast og om mogleg søkjast på

Ein søknad om heilårs uteservering er alt sendt kommunen, og verksemda har fått positive signal om at søknaden kan gå igjennom. Føresetnaden er at serveringa blir laga i eit varande

materiale og ikkje skal verke uprovisorisk. Det må byggjast gode gjerder som beskyttar gjestene mot trafikken i gata.

3.3.1.7.4 Sjå over økonomiske spørsmål etter reviderte finansielle analyser

Tilbod knytte opp mot det strukturelle og innreing må nå være stadfesta og henta, og klare til å setje ut i live. Prisar frå eventuelle nye leverandørar av matvarer må være henta inn og kostnadskalkylar for all produksjon av mat og drikke må være stadfesta. Det einaste usikkerheitsmomentet vil være omsetjinga. Her er det mogleg å nytte seg av ”worst and best case” scenario for å finne ut kva minimum omsetjing må være for å nå rentabilitetskravet. Så bør ein utarbeide ei analyse for å vurdere kor sensitive desse tala er, og kva utslaget ville være om dei var ”heilt” feil. Etter dette kan ein sjå for seg korleis ein *trur* situasjonen kan bli, og finne ut kva mogleg rentabilitet prosjektet då kunne nå. I tillegg vil det være ein idé og sjå på kva potensialet er om prosjektet blir ein kjempesuksess.

3.3.1.8 Port fire: ”Pre-commercialization decision”

Dette er avgjeringa som set det nye konseptet ut i livet, det er nå portvaktene skal bestemme seg for om prosjektet ikkje berre skal bli eit prosjekt, men om Tracteringsstedet Holmen faktisk skal byggjast etter planane. Likevel vil det være mogleg for portvaktene å stemme prosjektet ned utan å stenge prosjektet heilt. Dersom det er nokre punkter dei ikkje blir samde om, eller som dei meiner er for svakt gjennomgått, kan dei sende prosjektet tilbake til steg tre.

To ting blir lagt spesielt vekt på i denne delen. Den finansielle gjennomgangen skal være så nøyaktig som mogleg (punkt 3.3.1.7.4), samt at gruppa vil vurdere enda nøyare kor god den empiriske gjennomgangen av steget har vore.

Ei finansiell analyse av prosjektet er ikkje føretatt i denne oppgåva, men portvaktene har fått førespegla eit forsiktig anslag som eit eksempel. Det er forslaget til løysning av punktet dei stemmer over med neste port. Det blir lagd til at det er lite kjennskap til finansielle analysar i denne portvaktgruppa.

3.3.1.8.1 Vurdering og vektning av punkta i 3.3.1.3

Etter at steg tre var ferdig jobba med, blei portvaktene kalla saman for å vurdere steget. Portvaktene brukte vektningsskalaen fastsett i punkt 3.2.1.1. Scoren dei gav blei samla og delt på fire for å finne snittet:

Punkt 3.3.1.7.1

4,00 (Svært tilfredsstillande)

Punkt 3.3.1.7.2	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.7.3	4,00 (Svært tilfredsstillande)
Punkt 3.3.1.7.4	3,00 (Litt tilfredsstillande)
Den empiriske gjennomføringa av steg tre:	3,50 (Svært tilfredsstillande)
Totalkonklusjon av steg éin:	3, 50 (Svært tilfredsstillande)

Konklusjon: Prosjektet får gå vidare til steg kommersialisering

Fyrst og fremst er det den finansielle situasjonen som spelar ei nøkkelrolle i avgjeringa. Med så nøyaktige tal som mogleg skal ein kunne føresjå korleis produktet vil klare seg økonomisk, og så lenge desse viser at rentabilitetskrava til investorane blir møtt, så bør det kunne gis klarsignal. Det er portvaktene som i sin vurdering av finansielle estimat avgjer om sannsynet for at prosjektet når rentabilitetskravet.

Portvaktene, med direktøren i ryggen, påpeiker at dersom dette var ei verkeleg avgjerd, måtte styret ha vore førelagt det endelege forslaget, ettersom investeringane faktisk er så store som dei er for å få prosjektet på fote.

Men skulle dei nå kunne sei ”ja” til dette prosjektet, måtte dei velje mellom ulike val som entreprenør og leverandørar av tenester, dersom prosjektleiaren hadde gitt dei desse vala...

Til sist ser ein på operasjons- og marknadsplanane, og gjer desse klare for steg fire: kommersialisering, iverksetting, LAUNCH!

Det siste delen av prosjektet blir vanskeleg å teste utan å utføre prosjektet i praksis. Så her blir det meir synsing.

3.3.1.9 Steg fire: ”Commercialization”

Prosjektet blir sett ut i live og Tractaringsstedet Holmen blir ein realitet. Innovasjonsprosessen fortset så lenge ombygginga og igangsetjinga føregår. Operasjonaliseringsplan og marknadsplan blir sett ut i live.

3.3.1.10 ”Post-Implementation Review”

På eit eller anna tidspunkt etter iverksetjinga må innovasjonsprosessen enda, teamet lagt av og produktet gli inn i rekkja av verksemda sine vanlege produkt. I ettertid vil ein òg vurdere heile prosessen og resultatet av prosessen, samt produktet si framteing etter lanseringa. No kan ein

òg samanlikne tala frå omsetning, kostnadar, utgifter, profitt og timing med kva ein forventar seg før lanseringa. Dette i seg sjølv vil gi eit bilete av kvaliteten på innovasjonsprosessen – jo likare tal – jo større kvalitet på informasjonen vurdert med dei forskjellige portane.

Til slutt skal det bli laga ei totalevaluering av heile prosjektet, eit kritisk tilbakeblikk på styrker og svakheiter, kva ein kan lære frå erfaringa, og kva ein kan gjere betre neste gong. Denne gjennomgangen markerer slutten på innovasjonsprosessen.

4 Resultat

Som metode har det blitt satt verk ein fiktiv innovasjonsprosess rundt eit verkeleg behov i ei verkeleg verksemd. Denne typen operasjonalisering har blitt gjennomgått gjennom ein serie med kvalitative intervju som har gitt resultat i tilhøve til kva ein kan forvente seg av denne prosessen.

Nedanfor vil eg gå gjennom nokre funn eg gjorde i løpet av prosessen før eg i neste kapittel konkluderer.

4.1 Funn

Eg har funne meir ut om korleis stage-gate kan nyttast til denne typen konseptutvikling, og korleis stage-gate lar seg kombinere med andre teoriar på feltet. I tillegg kom eg òg fram til fleire faktorar som var viktige funn for verksemda:

4.1.1 Vektingssystemet

Vektingssystemet såg ut til å fungere fint for portvaktene. Poenggivinga var lett å skjøne, og det gav vaktene ein felles forståing av verdsettinga av dei forskjellige.

Ein mogleg prosessmodifisering kan være å gjere poenggivinga anonym for å prøve å minske faren for at ”lobbyverksemd” skal forureine prosessen.

4.1.2 Portvakter eller nøkkelpersonar i operasjonaliseringsprosessen?

I ei lita eller mellomstor verksemd som Victoria Hotel er det kanskje ikkje stor skilnad i mellom toppleiing og mellomleiing. Dette kan resultere i, som i mitt tilfelle, at nokre av dei eg valde ut til å sitte i portvaktgruppa, òg naudsynleg måtte ta del i prosessen å lage ein operasjonaliseringsplan. Kor vidt dette var eit klokt val vil eg fyrst vurdere i punkt 5.3.3, men det kan sjås på som avgjerande å faktisk kunne skilje desse gruppene heilt frå kvarandre. Dette kan være krevjande i ei lita verksemd der portvaktene skal ha nok makt til å kunne ta avgjeringar som involverer tunge investeringar, medan dei òg skal utvikle sjølve prosessen. Ein måte å løyse problemet på kan være å i staden for å ta inn mellomleiinga i portvaktgruppa, i staden kan ta inn eksterne ”ekspertar” på forskjellige område i tilhøve til drifta av eit hotell og restaurantbygg. I tillegg skal det understrekast at det berre treng å være *eit* medlem av gruppa som har makt nok, så lenge denne har ei slags ”veto-ordning” i gruppa, noko som uansett vil være naturleg. Difor kan ein òg leite lengre ned i organisasjonen for å finne portvakter, og på den måten ha fleire menneske å velje mellom når ein skal sjå på operasjonaliseringsprosessar enn å plukke menneske allereie brukte som portvakt.

Det kan òg vurderast, spesielt ved mindre prosjekt, om ein direktør eller eigar bør være portvakt aleine.

4.1.3 Intervju med leiaren og tilsette i baren

Målet med desse intervjuar var å byggje ei forståing over kvifor ein ikkje berre kunne byrje å servere rundstykkjar i Holen Bar og forvente ein knallsuksess. Intervjuobjekta kom med velopplyste meiningar om kvifor det måtte ei breiare satsing til og resultatet av intervjuar var at konseptideen Tracteringsstedet Holmen blei fødd.

4.1.4 Portvaktene la an føringa vidare, med hjelp av teorien

Det var portvaktene som etter å ha stemt prosjektet vidare til neste steg, la lista for kva dei ville vite i neste omgang. Portvaktene ville gjerne ha fortgang på enkelte områder i tilhøve til kva teorien om produktutvikling ville, og eit resultat av dette var at steg tre og fire i den stage-gate prosessen beskrive i teoridelen blei slått saman til steg tre i dette prosjektet. Hovudgrunnen til dette var at portvaktene såg det lite naturleg å byggje produktet i prototyp for å kunne teste det ut i marknaden. Denne prosessen ville være for omfattande, og antakeleg òg for lite fruktbar, for at det skulle kunne være økonomisk forsvarleg i eit så passe lite prosjekt som dette.

4.1.5 Bruk av "Lead users teori" i stage gate prosessen

Lead users teori og stage gate blir ofte sett på som to motpolar i innovasjonsteorien. Lead users teorien inviterer brukarane inn i ein større del av utvikling, ja, dei nesten utviklar produktet sjøve, medan stage gate har dei med som ein liten del av ein større prosess. Slik som eg ser det etter å ha prøvd dette ut, går teoriane fint i saman ettersom lead users er ein god måte å utvikle marknadsplanen i stage gate prosessen på.

Å velje leiarbrukarar blei gjort på ein annan måte en forslått i teorien til von Hippel (1986). (Se punkt 2.2.) Her blei det brukt ei kort kvantitativ undersøking med mål for auge å finne menneske som bruker barar og kafear mykje blant dei fire brukargrupperingane vald ut på førehand. Respondentane blei henta på nettopp barar og kafear. For å nytte denne utvalsmetoden bør ein først gjere ein analyse på kva klientell som nyttar dei forskjellige barane og kafeane ein hentar dei frå. Dette for å få prøve å styre kundemiksen nokolunde. På den andre sida kan ein seie at det hadde vore betre å finne utvalet andre stader enn nettopp barar og kafear, for å unngå å få eit utval som er farga av ein "type" stader. Eg fann at min utvalsmetode fungerte greitt, men at eg nok burde ha fleire respondentar for å få eit breiare utval av demografiske karakterar.

I tillegg var det vanskelegare å finna leiarbrukarar med eigenskapen av å bu på Holmen, enn å finne andre. Dette gjorde at denne eigenskapen blei underrepresentert i tilhøvet til forventa gjestemiks i punkt 3.3.1.5.1. Med meir ressursar og tid ville ha kunne balansere denne gruppa betre i tilhøvet til denne miksen.

4.1.6 Matching opp mot generell strategi – eit hjelpemiddel meir enn sjekkpunkt

Eg må innrømme at det var mange tankar og idear bak prosjektet allereie, men det var fyrst når eg skulle matche prosjektet opp imot verksemda sin generelle marknadsstrategi at eg klarte å sjå korleis Tracteringsstedet Holmen skulle skilje seg ut. I utgangspunktet var ideen ein vanleg kafé og bar i vår fantasi, men no byrja me å sjå korleis staden ikkje berre kunne dra nytte av, men og supplere styrke til attributtane hotellet har lagt på seg å leve opp til: ekte, moderne og klassisk. Hotellet har jobba med å legge meir i det å være moderne, og no hadde ein moglegheit til å skape eit moderne tilbod. Den solidariske menyen, og tekniske hjelpemiddel skulle være med å sørge for det – og desse var alle resultat av at ein måtte tvinge seg til å tenkje på verksemda sin strategi.

4.1.7 Definisjon av ein ”ikkje-buande gjest”

Det står i rapportane som kjem inn månad etter månad, men det har vorte lagt liten tanke på kven denne ”ikkje-buande gjesten” eigentleg er. Eit resultat av stage-gate modellen punkt 3.3.1.5.1, analyse av målgrupper, gjorde verksemda meir beviste på at marknadsføringa retta mot denne gruppa var for svakt kategorisert. 40 prosent av hotellet sine inntekter kjem frå denne gruppa, så det blei openbart at ein betre analyse måtte til i alle avdelingar.

4.1.8 Fyrstegongsintervju utan attributfokus

Då intervjuobjekta skulle gjennom det fyrste kvalitative intervjuet, på tomannshand i lokala til Holmen Bar, innehaldt ikkje intervjuet spørsmål kring attributtane. Hadde ein gjort dette på dette tidspunktet, ville ein fortare har klart å stadfeste prosjektet sin definisjon.

4.1.9 Fokusgrupper kan fungere betre med modifisert Delphimetode og Lead users

Fokusgrupper har fått kritikk frå fleire hold for å ha svakheiter med tanke på at intervjuobjekta vil påverke kvarandre i prosessen. Til dømes vil ein person med sterk personligdom gi gruppa overvekt av sine meiningar i saka, eller eit medlem av gruppa kan være tiltrekt av eit anna medlem, og difor moglegvis kvi seg for å seie imot denne personen sine miningar.

Det er mi vurdering, likevel, at denne ”skeivheita” ikkje berre er usunn. Til dømes i eksempla over viser desse to situasjonar som er særns naturlege òg i verkelege sosiale samanhengar utanfor fokusgruppa. Den som ”snakkar høgast” er ofte den som påverkar mest kor ein skal gå å ete lunsj? Eller drikke øl etter jobben? Samstundes vil kanskje den som er ”interessert i ein annan” føye seg etter denne sine ynskjer? Eg ynskja difor ikkje å fjerne alle faktorane som kan påverke frå fokusgruppa, til dømes med å gjennomføre Delphimetoden til punkt og prikke. Det vill i så fall bety inga diskusjon i gruppa, berre ”avstemming” og oppramsing av resultata. Ein ville då gå glipp av den faktoren at det i den verkelege verda ikkje er heilt slik det føregår: alle sine meiningar tel diverre ikkje like mykje.

Derfor med å ha *både* skriftlege og anonyme avstemmingar og korte diskusjonar, ville ein kunne avgrense dei negative effektane, og samstundes behalde gruppedynamikken som faktor. I tillegg blei diskusjonen styrt nokolunde fair gjennom fasilitatoren, noko som òg har vore med å gjort slik at ikkje nokre få, eller ein person i gruppa, får all merksemda.

Det at alle brukarane blei sett på som leiarbrukarar var òg positivt for diskusjonen. For å være leiarbrukar måtte dei seie at dei gjekk på kafé eller bar meir enn ti gonger i månaden. Det er difor truleg at dei har fleire tankar om korleis ein god kafé og bar bør fungere, enn vilkårleg utvalde.

4.1.10 Operasjonaliseringsplanprosessen treng organisert leiing

Operasjonaliseringsprosessen ville kunne nyte godt av ein teoretisk leiingsmetode. Med på å planlegge denne var kjøkkensjefen på Big Horn, og kjøkkensjefen som skulle være ansvarleg for produksjonen til Holmen. Diskusjonen i gruppa gjekk i stå, og det såg lenge ut som om det ville være vanskeleg å komme til ei løysning. Gruppa kom til slutt til kompromiss, men ein viktig faktor i denne semja kan være at det heile berre var ”på leik” og ikkje ein reell situasjon.

Ein organisert og gjennomtenkt prosess bør difor installerast for å ordne denne prosessen. Her var eg tidlegare vore inne på tanken å nytte ”Managing Uncertainty” (MacCormack & Verganti, 2003), som nemnd innleiingsvis. Deira modell av å bruke ulike team som utvikla ulike delar av ein dataprogram kunne mogleg verte brukt i denne prosessen. Då kunne ein ha skilt dei her to motpolane, kjøkkenet på Big Horn og Holmen, for så å la dei kome med sine tilnærmingar på ei løysing. Så kunne ein prøve å setje desse saman for å sjå korleis dei ville fungere. Etter dette ville ein kunne trekkje seg tilbake igjen for å modifisere å tilnærme seg motparten.

Det ville krevje ein del modifisering for å få teorien tilpassa til denne situasjonen. Til dømes ville det blir for klønete å ha ein ny ”gjestekveld” kvar gong ein ville prøve å test ut resultatet av denne prosessen. Ei eventuell testing måtte i så fall blitt i mindre skala.

Med å lage ein slik prosess vil ein kunne avlede fokuset ifrå at dei to gruppene står steilt mot kvarandre, og få dei til å fokusere på å finne ei løysing som fungerer for begge partar.

Managing Uncertainty teorien var nok ikkje i utgangpunktet meint som ein konfliktløysingsprosess, men eg trur at i dette tilfellet ville det kunne fungere.

Det kunne òg tenkast at denne teorien kunne vore nytta i marknadsplansamanheng, og på mange måtar er ein liknande metode vald. Leiarbrukarane blei kalle inn etter kvart som konseptet var blitt modifisert ut ifrå data innsamla ved siste møte, nett som hjå MacCormack og Verganti, der eit brukarpanel vurderte produktet mellom kvart prosessteg.

4.1.11 Grader av ressursbruk

Som i ein produktutviklingsprosess bør ein gjere greie for størrelsen på prosjektet, kva potensialet er og kor mykje ressursar det er forsvarleg å pumpe inn i utviklingsprosessen.

Skal ein byggje eit stort hotell med mange fasilitetar, så er det sjølv sagt at ein bør bruke mange ressursar på utviklinga, og i så måte kan ein òg tillate seg å ta andre verkemiddel til hjelp i prosessen. Prosessen som er utgreia i denne oppgåva vil nok kunne verta nytta i eit slikt prosjekt, men det måtte nok blitt lagt til ein del punkter. Til dømes ville ein fyrst og fremst anbefale og ha med både punkt tre og fire i stage-gate modellen som vist i teoridelen, og ikkje slå dei saman som her. Når ein snakkar om så store investeringar kan det faktisk være ei mogleg løysing å lage ein ”scene” for å la gjestane prøve ut konseptet. Til dømes kunne ein nytte containermodular til å lage gjesterom i dei ulike stilane som blir vurderte, for så å la både leiarbrukarar og operasjonaliseringsteam vurdere dei. Eit hotellrom er eigenleg lettare å lage ein modell av, fordi det krev mindre av andre faktorar enn det som finn seg innanfor hotellromveggene. Det er ikkje andre personar der som kan forkludre opplevinga til gjesten, på sjølv rommet er sørvisen å finne i ein telefon på pulten, og musikkval og underhalding er i stor grad opp til ein sjølv å velje.

Eit restaurant-, bar- eller kafékonsept derimot vil være påverka av alle desse tinga. I tillegg vil menneska som er rundt testpersonen òg bli påverka av faktorane som er, eller ikkje er tilstades i prototypen. Til dømes bartenderen som ikkje har eit fullt operasjonelt tappetårn på øl i den provisoriske baren, og vil difor støyte på problem når han skal servere leiarbrukaren ei øl. Ein

må med andre ord vurdere prosjektet ut frå størrelse og kontekst for å vurdere kva som er hensiktsmessig.

5 Diskusjon

I denne utgreiinga vona eg å finne ein organisert måte å leie ein konseptutviklingsprosess på i hotell- og restaurantnæringa.

Til dette har eg brukt Stage-gate som hovudmodell, samstundes som eg har modifisert denne og supplert delar av han med andre innovasjonsteoretiske modellar, fyrst og fremst Lead users teori. Innan for Lead users har eg igjen nytta Delphimetoden for å minske sosiale gruppedynamikkeproblemstillingar. Delphimetoden blei ikkje brukt heilt ut, noko som ville føre til at så nær som all gruppedynamiske faktorar ville blitt sett utav spill, ein verknad eg ville prøve å unngå.

5.1 Tydingar av funna

For verksemda sin del har ein nå fått eit verkty som kan nyttast til å organisere utviklinga av nye prosjekter som vurderast gjennomførde. Før har prosessen vore av det kaotiske slaget, utan særleg organisering og ofte påverka og driven av ein eller få personar med avgrensa breiddekkunnskap på kritiske områder.

Mellomleiinga i verksemda kan nå nytte denne modellen for å styre desse prosessane i framtida, og portvakter bør være toppleiing, styremedlemmer eller eigar, og gjerne òg eksterne ekspertar ein stoler på.

Budsjettsmessing kan ein nå setje av pengar til utvikling av nye idear i framtida, og så bestemme seg for kor ein eventuelt vil kutte i prosessen. I tillegg vil det hjelpe verksemda å sortere og organisere idear som kjem frå tilsette, dokumentere og lagre dei om det ikkje er aktuelt å nytte på dette tidspunktet, og ta dei fram at å byggje vidare på dei erfaringane som teamet har tilnærma seg.

Teoretisk sett ser eg på utgreiinga mi som eit forsvar for at stage-gate modellen den dag i dag er aktuell som innovasjonsprosess, og at han har så passe fleksibel struktur at han kan modifiserast til å nyttast i nest kvart tilfelle. Vidare har eg vist at andre innovasjonsprosessar kan nyttast som ledd innanfor stage-gate, for å gjere han enda meir dynamisk. Eg har knytt han opp imot prosessar som har vore forskjellige fordi dei i større grad har involvert marknaden og brukarar i utviklinga. Det har stage-gate fått kritikk for, til dømes av Becker (2006), men det å introdusere Lead users teorien med sine fokusgrupper, styrka av drypp frå Delphimetoden, har ein jobba vekk nokre av momenta som har fått kritikk.

5.2 Teoretiske moment

5.2.1 Manglande oversyn av kritikk til enkelte av teoriane

Eg har ikkje sett på kritikk til Delphimetoden, og lite på kritikk til Lead users, men når det gjeld Lead users har eg lagt til nokre kritiske merknadar med tanke på fokusgrupper og korleis medlemmane i gruppe kan påverke kvarandre, som Von Hippel (1986) diskuterer i sin artikkel. Gruppedynamikken har tradisjonelt sett vore eit kritisk punkt for fokusgrupper, og derfor vonar eg gjennom bruk av Delphimodellen å minske desse faktorane.

5.2.2 Bruk av "Managing sources of uncertainty"

Spesielt i utviklinga av ein operasjonaliseringsplan, men kanskje òg for å knytte operasjonaliseringsplanen betre saman med marknadsplanen, kunne ein nytte teorien til MacCormac og Verganti (2003), Managing sources of uncertainty. I innleiinga til den teoretiske delen, kapittel 0, opna eg for bruk av denne teorien til å løyse problemstillingar som måtte dykke opp i prosessen. I operasjonaliseringsprosessen kunne denne teorien ha hjelpe meg til å kontrollere ein planleggingskonflikt mellom dei to avdelingane som skulle nytte det same kjøkenet. Hadde eg fylgt denne teorien hadde eg moglegvis latt dei arbeide kvar for seg for å lage ei løysing, for så å setje dei saman og diskutere kvar sine løysingar. Ei konflikt ville nok likevel oppstått, men då kunne ein igjen ha skilt gruppa til kvar sin avdeling for å gå attende å modifisere og tilnærme seg ei løysing som ville være meir akseptabelt for den andre avdelinga.

For å knytte testing av operasjonaliseringsplan opp mot marknadsplanen, kunne ein òg ha nytta denne typen teoriar, men då ville det krevje meir interaksjon med leiarbrukarar og testing i eit "miljø", eller fleire kundekveldar som nemnt i punkt 3.3.1.7.2. Dette ville igjen generere kostnadar som portvaktene måtte være villige til å svelgje. Bruk av denne typen teori i marknadsarbeidet kan difor lettare rettferdiggjera dersom prosjektet er av stort omfang, enn av lite omfang.

5.3 Metodiske moment

5.3.1 Intervjuteknikk

Det er ikkje lagt opp til at resultata av gjennomførte intervju skal ha nokon signifikans. Til dette har eg hatt for få respondentar. Det er prosessen eg har konsentrert meg om. Det er i tillegg manglande teori om kvantitativ- og kvalitative intervju i denne utgreiinga. Dette kan

bety at det er svakheiter i intervjubeten som kan ha gjort at resultatet har vorte eit anna enn det som er realiteten i røynda.

Nokre punkt som kan ha påverka resultatet i negativ retning:

5.3.1.1 Manglande teori- og empirigrunnlag i utval av leiarbrukarar

I følge von Hippel (1986) bør utvalet av leiarbrukarar finnast med å sette i saman eit panel med ekspertar som skal semjast gjennom Delphimetoden om kva eigenskapar desse leiarbrukarane skal inneha. Eg hadde ingen ekspertar å råda meg med, så det å setje desse kriteria er det berre brukt rådføring hjå enkelte tilsette i verksemda. Sjølv om desse tilsette seg i mellom har mange års erfaring i bransjen, blir det nok for sterkt å sei at dei er ekspertar på kva som gjer ein bar- og kafégjest til ein leiarbrukar.

Kriteriet ein ble ganske så samde om var å finne gjester på kafear og barar som var karakterisert som ”moderne” i Stavanger og då spørje desse om kor ofte dei vitja stader som dette samt spørsmål som ville setje dei i ein bås når det kom til gjestegrupper i marknadsplanen. Gjestene som svarte at dei brukte desse tilboda oftast blei inviterte til å være med som leiarbrukar.

Det er ikkje gjort nokon undersøking teoretisk eller empirisk på om dette er ein god måte å komme fram til ein leiarbrukar på, og det er fleire tenkelege problemstillingar som kan være aktuelle for å sjå kritisk på metoden:

1. Unøyaktige tal

Intervjuobjekta sine opplysningar om kor ofte dei ”går ut” kan være graverande uriktige i tilhøvet til røynda

2. Tilfeldige gjester

Intervjuobjekta kan berre av reint tilfelle ha vore på denne ”moderne” kafeen eller baren denne dagen/kvelden, mens vanlegvis plar vedkommande å gå på ein eller fleire stader som absolutt ikkje stemmer overeins med konseptet ein prøver å utvikle

3. Den rette kundemiksen ikkje oppnådd

I marknadsplanen er det satt opp korleis ein reknar at gjestetilhøvet frå dei fire forskjellige ”brukargruppene” vil være, denne fordelinga stemmer ikkje overeins med kundemiksen opphenta ifrå denne intervjurunden. Likevel skal det seiast at flest intervjuobjekt vart henta frå den gjestemassen ein rekna ville være vanskelegast å hente gjester ifrå.

4. For få respondentar

Kan hende hadde eg hatt ein representativt tal på respondentar ville det vise seg at ein ”ekte” leiarbrukar går på kafé og bar oftare enn mine funn.

5.3.1.2 Manglande teori- og empirigrunnlag i kvalitative fyrstegongsintervju med leiarbrukarane

I utgangspunktet ynskja ein å la intervjuobjekta få innrykk som stimulerte alle sansane. Inntrykka skulle fordelast likt over visuelle inntrykk (bilete), inntrykk av lyd (musikk, forskjellige lydar), smaksinntrykk (smaksprøver av mat og drikke) og aromatiske inntrykk (lukta frå maten og drikka). Dette viste seg å bli meir omfattande enn ein hadde ressursar til å klare. Fyrst og fremst har tidspunkta intervjuja blei gjennomført på skylda for dette. Eit overveldande fleirtal av respondentane ville helst bruke sundagen til å gå igjennom intervjuet på, noko som innebar at ekstra personell måtte kome inn og være der lenge fleire sundagar på rad. Samstundes måtte ein òg ha folk på jobb som kunne lage drikke og kaffi. I og for seg ville nok hotellet kunne bruke ressursar på dette, men det blei for omfattande og tida var for kort til å få planlagd dette på ein høveleg måte. I tillegg var ikkje menyen skikkelig planlagd på denne tida, ei heller linken mot attributta i den generelle strategien til verksemda.

I staden blei det laga nesten berre visuelle inntrykk, men desse skulle i tillegg representere ting som mat, drikke, klientell og så vidare. Satt ut i live verka det eigentleg å fungere heilt fint, og til og med kanskje betre enn om ein hadde servert respondentane smaksprøver. Får ein smaksprøver vil ein kanskje gjere respondentane ”audmjuke” i tilhøve til at dei føler dei må være takksame for at dei blir servert mat, eller at dei kan føle det vanskeleg å kritisere mat og drikke sidan det ikkje er deira spesialområde. (Tittgjengde bar- og kafégjester er ikkje naudsynleg ekspertar på verken mat eller drykk.) I så måte ville det moglegvis være lettare for respondentane å være kritiske til bilete av mat og drikke, enn sjølve maten og drikka i fysisk form.

I tillegg blei det spelt tre forskjellige typar musikk som tre av inntrykka.

5.3.1.3 Intervjuobjekt for seint introdusert til attributta

Innleiingsintervjuja med leiarbrukarane burde ha søkt ut meir informasjon om kor viktig attributtane som blei vurderte var viktige for dei. (Attributtane er ”ekte, moderne og klassisk.”) Det var fyrst før fokusgruppeintervjuet at prosjektet blei vinkla opp mot denne

informasjonen, og det hindra prosjektet i å stadfeste om det faktisk var vits i å leggje mykje ressursar i å få dei tekniske løysningane heilt på plass, eller om enklare løysningar kunne være tilfredsstillande.

Prosjektet gjekk med andre ord inn på det endelege steget utan å kunne stadfeste at den generelle strategien til verksemda, stemte overeins med det marknaden Tracteringsstedet Holmen. Dette er unauddsynt risiko om ein tenkjer at det fint kunne verta linka opp til dette i det fyrste kvantitative intervjuet, og kanskje til og med som ein tilleggsopplysning på den aller fyrste leiarbrukarutveljingsundersøkinga.

5.3.1.4 Innleiande runde i fokusgruppa for dårleg forklart

Det fyrste ein gjorde etter å ha invitert leiarbrukarar til å være med i fokusgruppa, var å sende ut dei inntrykka som scora høgast i fyrste runde for å spørje respondentane om dei på førehand ville setje av éin negativ eller positiv kommentar til kvar av inntrykka, og i tillegg til fire sider på slutten som forklarte konseptet i nærare detalj. Denne forklaringa viste seg i etterkant å være for dårleg, og svara som kom tilbake bar i verste fall ubrukelege fordi det var umuleg å vite om respondenten meinte kommentaren som negativ eller positiv. Eit eksempel på ein kommentar var ”søtt” (kommentaren var til inntrykket av eit bilde av ein konfekt), noko som er positivt for nokon, medan det er negativt for andre. Hovudgrunnen til dette var nok at respondentane blei bedne om å svare kort, altså ikkje skrive for lange kommentarar, noko fleire av respondentane tok svært bokstavleg. Ei mogleg løysning på problemet hadde vært å gi ein eksempelkommentar til eksempelinntrykket på side to undersøkinga.

Resultatet av dette var at nokre av respondentane blei bedne om å utgreie kva dei meinte med enkelte kommentarar. ”Søtt,” som eg i utgangspunktet antok å bety at det var ”for søtt” viste seg då å bety ”Eg er glad i søtt, så dette såg godt ut”.

5.3.2 Mogleg intersubjektiv verifisering

Alle intervju og noter er vedlagt under kapittel åtte, og ut ifrå forklaringane mine i dei føregåande kapitla, spesielt kapittel tre, bør det være fullt mogleg med intersubjektiv verifisering av arbeidet eg har gjort.

5.3.3 Bruk av fiktive portvakter

Hadde desse hatt strengare, verkelege krav, ville eg kunne støtt på problemstillingar som ikkje har kome fram i denne oppgåva. For å drive fram oppgåva har det vore naudsynt å ha godvilje blant portvaktene.

Dersom portvaktene hadde funne at prosjektet var meir enn akseptabelt sensitivt for finansielle feilvurderingar, kunne dei sende prosjektet tilbake til prosjektleiaren, og auke rentabilitetskravet til til dømes 20 eller 25 prosent. På denne måten måtte ein ha gått igjennom prosjektsteget på nytt for å anten ha ein mindre finansieringsbehov, gjere endringar som minska risikoen, senka kostnadane i operasjonaliseringa eller kunne forsvare eit høgare omsetningsgrunnlag.

5.3.4 Portvaktene var sjølv ein del av operasjonaliseringsprosessen

Dette viste seg å være eit kritisk punkt, og i ettertid er det lett for meg å sjå at det ikkje var eit klokt val. Portvakter som har vore med på å utarbeida ein plan, til dømes operasjonaliseringsplana, vil ha vanskelegare for å sjå kritisk på nettopp dette punktet når det blir tatt opp i porten. I tillegg ville denne med ein ”ekstremstemme” kunne anten velte eller la planen gå gjennom, sjølv om det ikkje hadde vore det riktige valet. Sei at ein av kjøkkensjefane som var med å planla operasjonaliseringsplana godtok denne i steget, men eigentleg var sterkt ueinig i det ein hadde kome fram til. Dersom denne personen òg sat med makt til å stemme over forslaget i porten ville han/eller ho kanskje stemme punktet ned berre med å gi 1 poeng til punktet.

Eit anna kritisk punkt var at det blei diskusjonar i portvaktgruppa som eigentleg høyre til på prosjektteamnivå, noko som gjorde at fokuset blei feil og arbeidet i denne gruppa ueffektivt.

Victoria Hotel er i denne samanhengen ei lita verksemd, og det kan difor være utfordrande å finne menneske som *ikkje* er involvert i utviklingsprosessen på nokon måte, til å sitte i portvaktgruppa. Difor har eg nemnd tidligare at ein bør sjå ut av organisasjonen for å finne person med rett ekspertise og interesse for i det minste å representere nokre av portvaktene. Men direktør og styreleiar, eller ein annan frå styret, kan være gode representantar så lenge dei ikkje er engasjerte i utviklingsarbeidet i stega. Eit alternativ kan være å leige inn eksterne konsulentar med ekspertise på til dømes investering/finansiering, personale, mat og drykk.

5.3.5 Prosessen var for billig til å være representativ

Med gjennomgang av alle portane var det sjeldan eit spørsmål om ressursar når prosjektet skulle tre framover. Det kan hende ein burde ha vald ein prosess som var dyrare for å få ein meir nyansert debatt mellom portvaktene. Ingen av stega var særleg dyre, noko som ikkje var eit mål i utgangspunktet, og som høyses greitt ut for det økonomiske aspektet. Likevel kan dette bety at det blir ekstra tungt å seie ”ja” for portvaktene når det endeleg skal avgjerast om prosjektet skal setjast ut i live eller ikkje. Hadde det blir brukt ressursar i ei aukande kurve ut

igjennom prosjektutviklinga, ville det ha vore vanskelegare for portvaktene å unngå å svare nettopp ”ja”, fordi dei då burde ha sett ein grunn til heller å stoppe prosjektet undervegs. Og sidan ein i denne utgreiinga ikkje har gått til det steget der portvaktene faktisk skulle avgjere om prosjektet skulle realiserast eller ikkje, er det vanskeleg å sjå utfallet av nettopp denne problematikken. Eit funn er altså at ein *bør* ha aukande bruk av ressursar for kvart steg, ikkje berre for å få portvaktene til å forplikte seg meir i sitt arbeid, men òg for å få ei meningsfull framdrift av prosjektet.

For å ”bruke meir ressursar” i stega kunne ein til dømes arrangere ein eller fleire gjestekveldar som tidlegare beskrive, eller ta i bruk Managing uncertainty teorien i utvikling av både utvikling av operasjonaliseringsplan og marknadsplan.

”Å byggje ein scene” vil ikkje anbefalast i eit prosjekt på denne størrelsen, då det ville bli for vanskeleg å gjenskape ein nytt konsept med klientell, fungerande tilsette servitørar og kokkar, innreiing og så vidare. I eit større prosjekt, som til dømes utvikling av eit nytt overnattingskonsept, vil det absolutt kunne anbefalast, då miljøet i eit hotellrom er lettare å replisere. (Sjå punkt 4.1.11)

5.3.6 Ein prøving gir lite grunnlag for endeleg konkludering

Til sist, men ikkje minst i metodiske moment, vil eg understreke at ei prøving som dette, sjølv sagt ikkje er nok til å støype ein ferdig utviklingsprosess for konseptutvikling i hotell- og restaurantnæringa. I staden bør ein sjå på denne utgreiinga som ei byrjing til å utvikle ein slik modell for si verksemd, og prøve seg ut i frå case til case i tilhøve til størrelse på prosjektet.

5.4 Finansielle spørsmål er så godt som neglisjerte

Om det skulle dukke opp problemstillingar rundt dette temaet finansiering og investering har eg hatt liten sjanse til å plukke opp dette. Ein har ikkje hatt ressursar til å gjennomføre finansielle analysar av nøyaktigheit. Ein har heller ikkje gått igjennom ein anbudsrunde frå entreprenørar og andre leverandørar, og i så måte har ein lite grunnlag for å seie noko om sjølve investeringa og behovet for finansiering. Det einaste ein har drista seg til å gjere er å antyda forsiktig ut ifrå antakingar på kor mykje eit slik prosjekt vil koste, og så gå ut ifrå det.

Når det gjeld omsetning har ein berre sett på tal i frå eksisterande forretning i huset, og samanlikna og anslått. Det er ikkje gjort analyser av resultat til liknande konsept i byen eller nærmiljøet, og det er heller ikkje gjort hyppigheitsanalyser av gjestene sin besøksfrekvens og berekning av stolfaktor.

Ein har heller ikkje gjort analyser av kostnaden på at mat som stemmer overeins med den generelle strategien kan være dyrare (Fair trade, kortreist mat, økologisk mat) enn annan mat tilgjengeleg og brukt av hotellet i dag. Dette ville bety at mat og drikke *vil* være dyrare, og at det vil trengast ein analyse av kor prissensitive dei fire forskjellige gjestemassane er.

5.5 For dei som vil spinne vidare på ideen

Nye problemstillingar har dukka opp under arbeidet med denne utgreiinga:

5.6 Nyting av Managing Unsertainty teori i prosessen

Det ville være interessant å sjå vidare på nytting av Managing Unsertainty teori og underliggende teoriar som Managing ambiguity i utvikling av operasjonaliseringsplan og marknadsplan.

5.7 Aukande ressursbruk i utviklinga

Det verkar kanskje naturleg at kostnadane ville auke betrakteleg i utviklinga av eit fysisk produkt som krev utarbeiding og testing av prototypar, men i denne utgreiinga har ein ikkje sett nemneverdig utviding av ressursbehovet ettersom prosjektet har skrive fram. Det kunne vore ei interessant prosjekt å funne ut om aukiing av ressursbruk er eit naudsynt steg for å drive fram prosessen, eller om portvaktene vil klare å ha eit balansert syn på framdrifta utan å være forplikta til større kostnader.

6 Konklusjon

Etablerte produktinnovasjonsprosessar er absolutt brukande i konseptinnovasjon i hotell- og restaurantnæring dersom ein modifiserer dei i tilhøvet til omfanget på prosjektet. Eit lite prosjekt, til dømes til for å lage eit konsept rundt ein konferanselokale vil kunne nytte ein stage-gate prosess i eit miniformat for ikkje å bruke så mykje ressursar at det ikkje skulle lønne seg. På den andre sida vil ein nesten kunne kopiere stage-gate prosessen rett inn i eit prosjekt er ein skal planleggje eit nytt hotellbygg med mange fasilitetar. Då kan ein vurdere å lage prototypar for leiarbrukarar og operasjonaliseringspersonalet å teste.

Med andre ord kan ein behalde stage-gate prosessen i sin opphavlege form som beskrive i teoridelen i denne utgreiinga meir jo meir omfattande prosjektet er, samstundes som modellen vil trenge kraftig slanking om han skal nyttast til utviklinga av eit lite og ”billeg” prosjekt.

Lead users teorien har òg gjennom denne utgreiinga vist seg å kunne kombinerast med stage-gate, men då som eit eller fleire ledd av sjølve prosessen. Teoriane som ”motstridande” kan dermed likevel fungere fint i saman om ein ser på den eine som ein del av den andre.

For å minske problematikken rundt negative faktorar i fokusgrupper har eg nytta ein modifisert versjon av Delphimetoden. I staden for å utelukke diskusjon heilt, og berre ha avstemmingar og opplesing av resultat, har eg prøvd å ivareta ein del av den sosiale faktoren som faktisk finn stad i kvardagslege gruppeval, samstundes som eg har prøvd å kontrollere nettopp denne faktoren frå å være for dominerande.

Målet med utgreiinga var å lage ein prosess som verksemda kunne nytte i framtidige vurderingar av nye produktmoglegheiter i marknaden. Dette vil eg påstå eg har lukkast med. I investeringsintensitet er prosjektet eg har greidd ut relativt lågt, men eg føler prosessen vil være grei å skalere både opp og ned for andre type investeringsmoglegheiter.

Til sist vil eg gjenta at ei prøving som dette, sjølv sagt ikkje er nok til å støype ein ferdig utviklingsprosess for konseptutvikling i hotell- og restaurantnæringa. I staden bør ein sjå på denne utgreiinga som ei byrjing til å utvikle ein slik modell for si verksemd, og prøve seg ut i frå case til case i tilhøve til størrelse på prosjektet.

7 Bibliografi

- Becker, B. (2006). Re-thinking the Stage-gate Process - A Reply to the Critics. *Management roundtable Inc.*
- Booz, Allen, & Hamilton. (1982). *New Products Management for the 1980s*. New York, NY: Booz, Allen & Hamilton Inc.,.
- Brun, E., Sætre, A. S., & Gjelsvik, M. (2008, (3)). Benefits of Ambiguity in New Product Development. *International Journal of Innovation and Technology Management* 5 , ss. 1-17.
- Chambers, J. C., Mullick, S. K., & Smith, D. D. (1971, juli-august). How to Choose the Right Forecasting Technique. *Harvard Business Review* , ss. 45-74.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000, mars-april). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review* .
- Cooper, R. G. (1990, mai/juni). Stage-gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons* , ss. 44-53.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2005). *Lean, Rapid, and Profitable New Product Development*. Chicago: Product Development Institute.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2006). Stage-gate and the critical success factors for new product development. *BPT Trends* , 1-6.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1986, 3). An Investigation into the New Products Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Management* , 71-85.
- Keeley, L. (2006). A New Science of Innovation. *The Management Roundtable's (MRT) Product Portfolio & Pipeline Management Conference*. Chicago.
- Lithun, P. (2009, mai 29.). Barsjef Holmen Bar. (L. H. Vedøy, Intervjuar)
- MacCormack, A., & Verganti, R. (2003). managing the Sources of Uncertainty: Matching Process and Context in Software Development. *The Journal of Product Innovation Management* (20), ss. 217-232.
- Rowe, & Wright. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting* , 15 (4).
- Rushkoff, D. (2005). *Get back in the box: innovation from the inside out*. New York, NY: Collins.
- Store Norske Leksikon. (2009, mai 29.). "traktere". <http://www.snl.no/traktere>.
- von Hippel, E. (1986, juli). Lead users; A source of novel product concepts. *Management Science* , 32 (7), ss. 791-805.

8.2 Responsskjema frå kvantitativ undersøking i punkt 8.1

Resp. Nr.	Kjønn:		Alder	Kafébesøk		Når besøk på kafé:		Når besøk på bar:		Med vidare	Gjestegruppe
	Mann	Kvinne		pr. mnd.	Barbesøk pr. mnd.	Drikk kaffi	Drikk te	Drikk alk.	Ikke alk.		
1	1		26	10	5	1		1		JA	B
2	1		27			1		1		NEI	
3		1	36	7	3	1		1		JA	D
4		1	32	9	5	1		1		JA	D
5		1	26	10	2,5	1		1		JA	D
6		1	38				1	1		NEI	
7		1	33	6	5	1		1		JA	C
8	1		34			1		1		NEI	
9		1	21			1		1		NEI	
10	1		23					1		NEI	
11	1		23					1		NEI	
12	1		22	13,5	13,5	1		1		JA	D
13		1	28			1		1		NEI	
14	1		33	3,5	7	1		1		JA	A
15	1		33			1		1		NEI	
16		1	33			1		1		NEI	
17		1	31			1		1		NEI	
18		1	30			1		1		NEI	
19		1	35			1		1		NEI	
20		1	35			1		1		NEI	
21	1		18					1		NEI	
SUM	9	12	29	59	41	17	1	21	0	7 JA	

Gjennomsnittsalder menn: 27

Gjennomsnittsalder kvinner: 32

Gjennomsnittsalder alle: 29

Drikk helst kaffi når på kafé: 81 %

Drikk helst te når på kafé: 5 %

Drikk verken kaffi eller te: 14 %

Drikk alkohol når på bar: 100 %

Leiarbrukarane består av:

Gjester på Victoria Hotel (A) 1

Folk som bur i næromr. (B) 1

Folk som arb. i næromr. (C) 1

Verken jobb/bur i næromr. 4

Sum leiarbrukarar: 7

8.3 Kvalitativ undersøkning til bruk for fyrstegangsintervju av leiarbrukarar

Inntrykka er og lagt med som pdf.-vedlegg i den digitale utgåva.

14.06.2009

INTERVJU
Innovasjonsmetode

TESTPERSONAL
Hvorfor passer dette testperson til med din tid og din forgrunnende bakgrunn av utvalgte personer i dette området?

- I svært liten grad
- I liten grad
- Hverken eller
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

SIGNAL 1
Hvorfor passer dette testperson til med din tid og din forgrunnende bakgrunn av utvalgte personer i dette området?

- I svært liten grad
- I liten grad
- Hverken eller
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

SIGNAL 2
Hvorfor passer dette testperson til med din tid og din forgrunnende bakgrunn av utvalgte personer i dette området?

- I svært liten grad
- I liten grad
- Hverken eller
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

SIGNAL 3
Hvorfor passer dette testperson til med din tid og din forgrunnende bakgrunn av utvalgte personer i dette området?

- I svært liten grad
- I liten grad
- Hverken eller
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke



SPECIAL 4

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPECIAL 5

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPECIAL 6

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPECIAL 7

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPECIAL 8

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPECIAL 9

Wieder genau diese Beschreibung bei zwei der Bilder ist die richtige, beide aber in umgekehrter Reihenfolge!

- I want them good
- better after
- I want them good
- I get it like



SPERMAAL 11
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 12
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 13
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 14
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 15
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 16
Hoeveel plezier heb je beleefd met het
dit bij je nu liggende boek when in
verrenged? 1. beste keuze

- A. I want this good
- B. better after
- C. I want this good
- D. I get this



SPERMAAL 17

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPERMAAL 18

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPERMAAL 19

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPERMAAL 20

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPERMAAL 21

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPERMAAL 22

Wanneer passen de drie beschrijvingen het meest de foto op en het figuurtje links ervan in samenhang? (1 letter)

- A. I want this girl
- B. He likes other
- C. I want this girl
- D. I get this



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 01
Hvad er hoved eller bordside for med
de til og til liggende bordside og
sammenhæng? Dette svarer

- A) I vænt blev glad
- B) Høfde eller
- C) I vænt blev glad
- D) Jeg ved ikke



SPECIAL 27
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIAL 28
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIAL 29
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIAL 30
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIAL 31
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIAL 32
Hvad er hoved karakterens hovedproblem for med den titel og den handling, både efter og gennemgået i dette skuespil?

- A. I løbet af den grad
- B. Høflig eller
- C. I løbet af den grad
- D. Jeg ved ikke



SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke



SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke



SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

KOSELIG

SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

MINIMALISME

SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke

GOURMET

SPECIALAL IN

Wenken passen dekke beschriben bin med
du bist en en fugging bakk eller en
sammengjerd / dette skusent

- I svært liten grad
- Helt utrolig
- I svært stor grad
- Jeg vet ikke



SPROKÅL 47

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPROKÅL 48

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPROKÅL 49

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPROKÅL 50

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPROKÅL 51

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPROKÅL 52

Hevdukt passet dette kunststykke har med seg litt av en fagging både etter et uttrykksmåte i dette stilaet?

- A) I løstet stilaet
- B) Hevdukt eller
- C) I løstet stilaet
- D) Jøg ved stilaet



SPØRSMÅL 23

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



SPØRSMÅL 24

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



Sang blir spilt:
Niles Davis
Cool jazz

SPØRSMÅL 25

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



SPØRSMÅL 26

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



SPØRSMÅL 27

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



SPØRSMÅL 28

Hvorfor passer dette bestyrelst for med alle deler av en faglig ledelse eller en virksomhet? I dette bilde?

- I ser det gode
- Helt utv.
- I ser det gode
- Jeg vet ikke



SPECIALAL 18
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 19
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 20
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 21
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 22
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 23
Hvad er på menuen på dette bageri? (Hvad er på menuen på dette bageri?)

- I løbet af dagen
- Hver dag
- I løbet af ugen
- Jeg ved ikke



SPECIALAL 01

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this



SPECIALAL 02

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this



SPECIALAL 03

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this



SPECIALAL 04

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this



SPECIALAL 05

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this



SPECIALAL 06

Wanneer present de foto beschrijft het meest de foto en de figuurlijk betekenis en de achtergrond? (1 tot 5)

- 1. I want this grid
- 2. Neither often
- 3. I want this grid
- 4. I want this

8.4 Responsskjema for undersøking i punkt 8.3

8.4.1 Totalen: Alle inntrykk etter ”popularitetsrangering”

(Ein respondent møtte ikkje til avtalt intervju)

Inntrykk	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Snitt	Rangering
69	7	7	7	6	6	6	6,50	1
20	7	6	5	6	7	6	6,17	2
21	7	5	6	6	6	7	6,17	3
67	7	6	7	6	5	6	6,17	4
19	7	7	6	6	7	3	6,00	5
70	7	7	7	6	4	5	6,00	6
7	7	6	4	6	5	7	5,83	7
32	7	4	7	6	6	5	5,83	8
8	7	5	6	6	5	5	5,67	9
10	7	6	7	5	6	3	5,67	10
58	6	6	4	5	7	6	5,67	11
14	7	4	6	5	5	6	5,50	12
25	6	5	6	5	6	5	5,50	13
41	7	5	7	5	4	5	5,50	14
46	6	5	6	6	4	6	5,50	15
51	6	5	7	5	4	x	5,40	16
11	7	5	2	5	7	6	5,33	17
12	7	4	4	6	5	6	5,33	18
38	3	5	7	6	7	4	5,33	19
33	7	5	4	5	6	4	5,17	20
13	7	5	6	4	4	4	5,00	21
15	6	6	7	5	2	4	5,00	22
26	6	5	4	3	5	7	5,00	23
27	5	4	5	4	6	6	5,00	24
34	6	2	5	6	5	6	5,00	25
43	7	3	7	5	5	3	5,00	26
4	5	4	5	3	7	5	4,83	27
22	6	4	2	6	6	5	4,83	28
23	7	3	2	5	7	5	4,83	29
42	5	2	7	5	6	4	4,83	30
63	5	4	4	6	4	6	4,83	31
30	4	4	5	5	5	5	4,67	32
47	6	4	5	4	3	6	4,67	33
28	4	4	2	4	7	5	4,33	34
54	7	2	7	5	4	1	4,33	35
59	6	4	2	5	5	4	4,33	36
62	6	5	6	3	3	3	4,33	37
16	6	4	1	5	5	4	4,17	38
39	1	4	4	4	6	6	4,17	39
56	2	5	5	5	4	4	4,17	40
2	6	3	4	4	5	2	4,00	41
6	3	3	6	5	3	4	4,00	42
50	4	3	5	4	2	6	4,00	43
68	5	1	7	6	2	3	4,00	44
35	5	1	7	6	2	2	3,83	45
48	6	3	6	4	3	1	3,83	46
64	6	3	6	3	3	2	3,83	47
Inntrykk	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Snitt	Rangering

72	5	3	4	5	2	4	3,83	48
37	6	2	4	5	3	2	3,67	49
61	6	2	1	5	3	5	3,67	50
3	5	6	2	4	3	1	3,50	51
36	5	2	6	2	2	4	3,50	52
40	4	4	2	3	3	5	3,50	53
55	6	2	4	3	4	2	3,50	54
60	6	3	1	4	2	5	3,50	55
71	4	3	1	4	4	5	3,50	56
18	7	5	2	2	3	1	3,33	57
65	5	3	1	3	5	3	3,33	58
45	3	2	7	x	3	1	3,20	59
52	4	2	1	6	3	x	3,20	60
31	5	3	1	3	2	5	3,17	61
73	5	2	1	5	4	2	3,17	62
1	4	5	2	4	2	1	3,00	63
44	4	1	1	3	4	5	3,00	64
49	5	2	3	4	1	2	2,83	65
66	5	3	1	3	2	2	2,67	66
29	4	2	2	x	2	3	2,60	67
53	5	3	1	x	2	2	2,60	68
5	3	2	2	2	4	2	2,50	69
57	4	1	1	3	3	1	2,17	70
24	5	1	1	1	3	1	2,00	71
17	1	1	1	2	2	1	1,33	72
9			UTGÅTT	UTGÅTT	UTGÅTT			73

8.4.2 Inntrykk på interiør

(Inntrykk merka med grønt går videre)

Spm.	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Snitt	Rangering
20	7	6	5	6	7	6	6,17	2
32	7	4	7	6	6	5	5,83	8
46	6	5	6	6	4	6	5,50	15
11	7	5	2	5	7	6	5,33	17
38	3	5	7	6	7	4	5,33	19
27	5	4	5	4	6	6	5,00	24
22	6	4	2	6	6	5	4,83	28
30	4	4	5	5	5	5	4,67	32
47	6	4	5	4	3	6	4,67	33
28	4	4	2	4	7	5	4,33	34
16	6	4	1	5	5	4	4,17	38
39	1	4	4	4	6	6	4,17	39
56	2	5	5	5	4	4	4,17	40
2	6	3	4	4	5	2	4,00	41
6	3	3	6	5	3	4	4,00	42
48	6	3	6	4	3	1	3,83	46
3	5	6	2	4	3	1	3,50	51
60	6	3	1	4	2	5	3,50	55
65	5	3	1	3	5	3	3,33	58
45	3	2	7	x	3	1	3,20	59
31	5	3	1	3	2	5	3,17	61
1	4	5	2	4	2	1	3,00	63

49	5	2	3	4	1	2	2,83	65
29	4	2	2	x	2	3	2,60	67
57	4	1	1	3	3	1	2,17	70
24	5	1	1	1	3	1	2,00	71
17	1	1	1	2	2	1	1,33	72

8.4.3 Inntrykk på mat og drikke

(Inntrykk merka med grønt går videre)

Spm.	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Snitt	Rangering
69	7	7	7	6	6	6	6,50	1
21	7	5	6	6	6	7	6,17	3
67	7	6	7	6	5	6	6,17	4
19	7	7	6	6	7	3	6,00	5
70	7	7	7	6	4	5	6,00	6
7	7	6	4	6	5	7	5,83	7
8	7	5	6	6	5	5	5,67	9
10	7	6	7	5	6	3	5,67	10
58	6	6	4	5	7	6	5,67	11
14	7	4	6	5	5	6	5,50	12
25	6	5	6	5	6	5	5,50	13
41	7	5	7	5	4	5	5,50	14
46	6	5	6	6	4	6	5,50	15
51	6	5	7	5	4	x	5,40	16
12	7	4	4	6	5	6	5,33	18
33	7	5	4	5	6	4	5,17	20
13	7	5	6	4	4	4	5,00	21
15	6	6	7	5	2	4	5,00	22
26	6	5	4	3	5	7	5,00	23
27	5	4	5	4	6	6	5,00	24
63	5	4	4	6	4	6	4,83	31
59	6	4	2	5	5	4	4,33	36
62	6	5	6	3	3	3	4,33	37
56	2	5	5	5	4	4	4,17	40
64	6	3	6	3	3	2	3,83	47
72	5	3	4	5	2	4	3,83	48
61	6	2	1	5	3	5	3,67	50
36	5	2	6	2	2	4	3,50	52
40	4	4	2	3	3	5	3,50	53
60	6	3	1	4	2	5	3,50	55
18	7	5	2	2	3	1	3,33	57
65	5	3	1	3	5	3	3,33	58
45	3	2	7	x	3	1	3,20	59
73	5	2	1	5	4	2	3,17	62
66	5	3	1	3	2	2	2,67	66

8.4.4 Inntrykk på sørvis og konsept

(Inntrykk merka med grønt går vidare)

Spm.	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Res. 4	Res. 5	Res. 6	Snitt	Rangering
20	7	6	5	6	7	6	6,17	2
19	7	7	6	6	7	3	6,00	5
70	7	7	7	6	4	5	6,00	6
32	7	4	7	6	6	5	5,83	8
46	6	5	6	6	4	6	5,50	15
51	6	5	7	5	4	x	5,40	16
12	7	4	4	6	5	6	5,33	18
38	3	5	7	6	7	4	5,33	19
33	7	5	4	5	6	4	5,17	20
27	5	4	5	4	6	6	5,00	24
34	6	2	5	6	5	6	5,00	25
4	5	4	5	3	7	5	4,83	27
22	6	4	2	6	6	5	4,83	28
23	7	3	2	5	7	5	4,83	29
42	5	2	7	5	6	4	4,83	30
30	4	4	5	5	5	5	4,67	32
54	7	2	7	5	4	1	4,33	35
59	6	4	2	5	5	4	4,33	36
62	6	5	6	3	3	3	4,33	37
56	2	5	5	5	4	4	4,17	40
68	5	1	7	6	2	3	4,00	44
35	5	1	7	6	2	2	3,83	45
64	6	3	6	3	3	2	3,83	47
37	6	2	4	5	3	2	3,67	49
61	6	2	1	5	3	5	3,67	50
36	5	2	6	2	2	4	3,50	52
40	4	4	2	3	3	5	3,50	53
60	6	3	1	4	2	5	3,50	55
71	4	3	1	4	4	5	3,50	56
65	5	3	1	3	5	3	3,33	58
45	3	2	7	x	3	1	3,20	59
52	4	2	1	6	3	x	3,20	60
29	4	2	2	x	2	3	2,60	67
53	5	3	1	x	2	2	2,60	68
5	3	2	2	2	4	2	2,50	69

8.5 Utforming av konkurranseanalyse

Konkurranseanalyse Tracteringsstedet Holmen

Ein konkurrent er ei verksemd som utgjer ein trussel i tilhøvet til den nemnte kundegruppa

1. Konkurranseanalyse i tilhøve til kvar gjester som bur på hotellet drar

Konkurrent	Mål for framtida	Antakingar om seg sjølv	Noverande strategi	Kompetanse og ressursar
Hal Toll				
Bøker & Børst				
Bar Bache				
Sjokoladepiken				
Broremann Bar				
Hovmestern				
Café Sting				
Resept				
Bølgen & Moi				

2. Konkurranseanalyse i tilhøve til kvar gjester som bur i nærleiken drar

Konkurrent	Mål for framtida	Antakingar om seg sjølv	Noverande strategi	Kompetanse og ressursar
Hal Toll				
Bøker & Børst				
Bar Bache				
Sjokoladepiken				
Broremann Bar				
Hovmestern				
Café Sting				
Resept				
Bølgen & Moi				

3. Konkurranseanalyse i tilhøve til kvar gjester som arbeider i nærleiken drar

Konkurrent	Mål for framtida	Antakingar om seg sjølv	Noverande strategi	Kompetanse og ressursar
Hal Toll				
Bøker & Børst				
Bar Bache				
Sjokoladepiken				
Broremann Bar				
Hovmestern				
Café Sting				
Resept				
Bølgen & Moi				

4. Konkurrentanalyse i tilhøve til kvar gjester som verken bur på hotell, arbeider eller bur i nærleiken drar

Konkurrent	Mål for framtida	Antakingar om seg sjølv	Noverande strategi	Kompetanse og ressursar
Hal Toll				
Bøker & Børst				
Bar Bache				
Sjokoladepiken				
Broremann Bar				
Hovmestern				
Café Sting				
Resept				
Bølgen & Moi				

8.6 Kvalitativ fokusgruppeundersøking

8.6.1 Rundspørring før møtet

14.06.2009



1



**SPECIAL 4
DINEREN**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



**SPECIAL 5
BANKROET**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



**SPECIAL 6
CAFÉ**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



**SPECIAL 7
DRINK**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



**SPECIAL 8
BARBEFT**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



**SPECIAL 9
DRINK**

Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000
Laggy 05 400 800000 of 05 400 800000



SPECIAL 14
KOSELIG

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du

KOSELIG

SPECIAL 15
KOSELIG

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du

CHILLBITTER

SPECIAL 16
CAFÉ

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du



SPECIAL 17
DRINK

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du



SPECIAL 18
INTERNA

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du



SPECIAL 19
DRINK

Ligg 15 min i regnet eller i en puddle
kommer du... til tross for regnet
er du



SPECIAL OF THE DAY

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!



SPECIAL OF THE DAY

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!



SPECIAL OF THE WEEK

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!



SPECIAL OF THE WEEK

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!



SPECIAL OF THE DAY

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!



SPECIAL OF THE DAY

Lagga 20 euro middag eller ett par dagar
kommande vecka. Det kostar ett litet mer
helt!

8.6.2 Resultat av kvantitativ undersøkning rundspørring

8.6.2.1 Respons 1

Kjønn: Kvinne

Alder: 32

Spørsmål: Din kommentar:

- 1 Ser for Beskt ut
- 2 Nam
- 3 Ser forfriskende ut
- 4 Avslappende
- 5 Fredelig
- 6 Saftig
- 7 Godt og varmt
- 8 For kaldt
- 9 Søtt er godt
- 10 Söt
- 11 Mmmm
- 12 Vakkert
- 13 Irriterande
- 14 Koselig
- 15 Fint
- 16 Behagelig
- 17 Lunt
- 18 Snadder
- 19 Lystig
- 20 Masete
- 21 Herlig
- 22 Muggent
- 23 Nam nam
- 24 Nam nam
- 25 Nam nam
- 26 Dyrt
- 27 Fancy (positivt)
- 28 Bra
- 29 Veldig bra

8.6.2.2 Respons 2

Kjønn: Mann

Alder: 26

Spørsmål: Din kommentar:

- 1 For Tungvindt
- 2 For Søtt
- 3 X
- 4 Veldig Stygg
- 5 Koselig
- 6 x
- 7 Kaffi er godt
- 8 Sosialt er viktig
- 9 Spar meg
- 10 Uviktig
- 11 Nam
- 12 X
- 13 Legg fra deg Jobben
- 14 Romantisk
- 15 Delikat
- 16 X
- 17 Nei så kjekkt
- 18 Yes please
- 19 Vin er godt
- 20 For alternativt
- 21 Elegant
- 22 For lite
- 23 Tar gjerne en duggfrisk av den
- 24 Liker det
- 25 x
- 26 Småretter er positivt
- 27 Godt utval av kaffi er positivt
- 28 X
- 29 Klassisk er positivt

8.6.2.3 Respons 3

Kjønn: Kvinne

Alder: 26

Spørsmål: Din kommentar:

- 1 Koselig
- 2 Mmmm
- 3 Friskt og godt
- 4 For trendy
- 5 X
- 6 Det så godt ut
- 7 Kaffe frister ikke
- 8 X
- 9 Kos
- 10 X
Mmm og friske bær er
- 11 godt
- 12 Fint
- 13 X
- 14 Romantisk
- 15 Dyrt sted
- 16 X
- 17 Det er bra
- 18 Godt
- 19 Intimt er bra
- 20 Stygt
- 21 Fristende
- 22 Ikke mat for kresne
- 23 Ikke så godt med øl
- 24 Ser fristende ut
- 25 X
- 26 Ser bra ut dette
- 27 Lite interresant
- 28 Fint dette
- 29 Høres bra ut

8.6.2.4 Respons 4

Kjønn: Mann

Alder: 33

Spørsmål: Din kommentar:

- 1 Ja J elsker presskanne på kafe ... da kan man liksom sitte i en evigheeeet
- 2 Man er NØDT å tilby slik sjokolade, uten tvil
- 3 Me love it
- 4 Wannabe trendy og har kopiert interiøret på et generisk botique hotell i Oslo
- 5 Perfekt sted å stoppe etter en løpetur for å ta en kaffe og lese avisen
- 6 Soooo Sunday brunch
- 7 Perfekt på vei til kontoret
- 8 Deilig å sitte å se på alle som går forbi
- 9 YAY J Ikke pose te ... litt koselig, ikke at jeg merker forskjellen på teen, men vet ikke, liker det fordi det virker mer "ikke sånn som jeg hadde gjort hjemme"
- 10 Mmmm, greit å kunne se over noen artikler fra jobben ... jobbe, men late som om man ikke jobber.
- 11 Nice touch, igjen samme som med teen, virker bare mer fullført
- 12 ENDELIG NOEN SOM HAR FORSTÅTT DET J Brød og vann er nesten gratis og ... ja det er så hyggelig å slippe å spørre etter vann.
- 13 Grei plass å stikke innom fra jobb
- 14 Fikk lyst å slappe av med noen venner nå
- 15 Virker gjennomtenkt og kelneren virker proff ... er teit å si men klær skaper folk
- 16 Interaction
- 17 Koselig = puter
- 18 PLease ikke la de stå i skåler rundt om, ekle mannfolk hender som ikke har vasket hendene på do tanker i hodet mitt... men server gjerne friske fra en pose.
- 19 Håper de har en god enkel og ikke for avansert husvin, og gjerne noe som vennene mine vil like mens likt forstår jeg meg ikke på
- 20 Litt for trendy for meg
- 21 Gjerne etter maten
- 22 Nå skal jeg kose meg med gode venner leeeeeeeenge
- 23 ALDRI FEIL
- 24 En grei sak man må ha men litt yesterdaaay
- 25 Kos å drikke vin med mamma
- 26 Enkle retter som alle liker, ikke for avansert gjerne endres ofte og bordsservering uten tvil. Hamburgeren må være dødsgod, og server for guds syklid frokost
- 27 Må ha kaffe, te, sjokolade, vin øl, og basic sterkere saker...trengte rikke super avanserte ting men enkelte småting.
- 28 Ute inne, lett blanding av langbord, private småbord, bar etc.
- 29 IKKE FJENRSYN...FORBUUUUDT. HA HELLER EN SÅNN NEDRULLBAR LERRET FOR SPESIELLE ANLEDNINGER

8.6.2.5 Respons 5

Kjønn: Kvinne

Alder: 33

Spørsmål:

- 1 Friskt (positivt)
- 2 Alt for lite
- 3 Godt
- 4 Behagelig
- 5 Funksjonell
- 6 Grisete
- 7 Ser billig ut
- 8 Hyggelig samvær
- 9 Fristende
- 10 Aggressivt
- 11 Råflott
- 12 Kvalmende
- 13 For kaldt
- 14 Ser stresset ut
- 15 Koselig
- 16 Kjekt med litt hjernetrim
- 17 Falsk inntrykk
- 18 Fristende
- 19 Avslappende
- 20 For abstrakt
- 21 Profesjonelt
- 22 Meget fristende
- 23 Vil ha
- 24 Forfriskende
- 25 Multikulturelt
- 26 For spesielt, ikke fristende
- 27 Tiltrekkende
- 28 Høres stilig ut
- 29 Trivsel

8.6.2.6 Respons 6

Kjønn: Mann

Alder: 26

Spørsmål:

- 1 Godt
- 2 Søtt og godt
- 3 Ferskt
- 4 Ukomfortabelt
- 5 Moderne
- 6 For mye fett
- 7 Uanvendelig
- 8 Kan se på livet ute
- 9 Varmt og godt
- 10 Bra med tekniske løsninger
- 11 Ser ikke ut som om det smaker godt
- 12 Innbydende
- 13 Tekniske løsninger positivt
- 14 Koselig
- 15 God service
- 16 Ser ikke ut som om de koser seg
- 17 Veldig viktig
- 18 Bryr meg ikke
- 19 Koselig
- 20 Positivt med moderne kunst
- 21 Innholdet ser ikke fristende ut
- 22 Ser ut som det er masse godt der
- 23 Kaldt og godt
- 24 Godt og friskt
- 25 Ser ut som om de har det kjekt
- 26 Passer bra til lunsj
- 27 Positivt med mye utvalg
- 28 Høres ut som om det passer sammen
- 29 Høres bra ut!

8.6.2.7 Respons 7

Kjønn: Kvinne

Alder: 36

Spørsmål: Din kommentar:

- 1 Elsker presskannekaffe
Konfekt er godt, men ofte for dyrt på
- 2 kafé
- 3 For surt
- 4 Fæl farge
- 5 Pretensiøst
- 6 Usunt
- 7 Godt
- 8 Så litt "billig" ut
- 9 Godt
- 10 Rotete innredning
- 11 Sunt og godt
- 12 Litt kjedelig
- 13 X
- 14 Koselig samtale
- 15 Stilig
- 16 Fæl innredning, så ut som en guttegarasje
- 17 Må være det!
- 18 Bare ikke i uappetitelige skåler
- 19 Hvite duker er litt overkill
- 20 For moderne
- 21 Godt med litt søtt i glasset etter mat
- 22 Godt ostefat er alltid kjekt
- 23 Forfriskende
- 24 Litt tynn smak
- 25 Ser ut som om de lærer noe, positivt
- 26 Spennene meny, trendy
- 27 Bredt utvalg, positivt
- 28 Noe for enhver
- 29 Moderne, et sted jeg ville gått på