

Hvordan utfører Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus sine endringsstrategier for å tilpasse seg utfordringer og endringer i miljø?

Av: Alexander Åsen



Universitetet i Stavanger

- *Analyse av samtaler med dagligleder ved Spiseriet Restauranten ved Stavanger Konserthus om hvordan restauranten er i endring for å tilpasse seg miljøet. Satt i en Standard Organisasjons Modell en teori av Richard Normann.*

Mai, 2021

Antall sider: 22

20 Studiepoeng

Bachelor i Hotelledelse

Norsk Hotellhøgskole

Innholdsfortegnelse

1.0 Forord	4
2.0 Om Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus	5
2.1 Restaurantens historie.....	5
2.2 Restaurantens visjon	5
2.3 Restaurantens nåværende situasjon	5
3.0 Problemformulering og Problemstilling	6
3.1 Problemformulering.....	6
3.2 Problem stilling	6
4.0 Teori	6
4.1 Introduksjon til teorien.....	6
4.2 Bytteprosessen	8
4.3 Utviklingsprosessen	8
4.4 Misfits.....	9
4.5 Oppsummering teori.....	10
5.0 Metode	10
5.1 Samtalenotater.....	10
5.1.1 Konsept endring	10
5.1.2 Påvirkning av endringene.....	12
5.1.3 Påvirkning av Covid-19	14
5.1.4 Framtiden	15
5.1.5 Oppsummering intervju	16
6.0 Drøfting	16
6.1 endringene.....	16
6.2 utviklingsprosessen	17
6.3 Misfits.....	18
6.4 Bytteprosessen	18
6.5 Veien videre.....	19

7.0 Konklusjon.....20

 7.1 Spiseriets endringer20

 7.2 hva har jeg lært av Spiseriet som kan brukes andre steder20

 7.3 videre forskning21

Litteraturliste22

1.0 Forord

Dette er bacheloroppgaven til min utdanning i hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole ved Universitet i Stavanger. Jeg har valgt å basere min oppgave på endringsstrategier hos en bedrift. Interessen for dette oppsto ved at verden ble truffet av en pandemi i starten av 2020 og hvor denne pandemien snudde hele reiselivsnæringen og restaurantbransjen på hodet på kort tid. Jeg er selv utdannet som kokk med mange års erfaring fra bransjen, dette gjorde at jeg fikk se på nært hold hvordan dette kom til å endre restaurantbransjen. Jeg fikk se at det endret seg med hvordan kunder og gjester endret sine metoder på hvordan de reiser, spiser ute og hvordan det holdes kurs og konferanser.

Når jeg startet på denne oppgaven var planen at den skulle handle hovedsakelig om hvordan man måtte omstille seg for å overleve en pandemi. Dataen på dette feltet var manglende og jeg fant ut at jeg måtte tenke litt annerledes i forholde til endringsstrategiene og hvordan og hva jeg skulle skrive oppgaven om. Jeg skjønnte etterhvert som jeg jobbet med oppgaven at endringsprosesser er noe som vi går igjennom hele tiden som bedrifter og at denne store innvirkningen av pandemien ikke endret så mye på prosessene i endring som man gjennomfører på vanlig basis i en bedrift. Pandemi endringene ble bare litt mer plutselige men grunnprinsippet er likevel det samme. Vi ønsker og holde økonomien oppe, bevare kunder og utvikle bedriften framover.

Gjennom mitt arbeid fant jeg ut at jeg ville skrive om hvordan endringsledelse foregår til en hver tid. På grunn av den pågående pandemien som satte en liten brems på metodene jeg ønsket å bruke for å snakke med flere større grupper, bestemte jeg meg for å rette meg mot en utvalgt bedrift. Bedriften jeg valgte er min egen arbeidsplass Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus. På min arbeidsplass her jeg både god kontakt med dagligleder på en ukentlig basis til vanlig og samt en forståelse av hva bedriften har vært gjennom siden jeg selv startet der i desember 2019 tre måneder før pandemien startet og alt endret seg.

Mitt mål nå er at gjennom denne oppgaven vil jeg kunne finne gode svar om hvordan min arbeidsplass gjør endringer og forbedrer seg til en hver tid. Jeg ønsker også å finne ut hvordan man kan utføre endringsledelse for andre ulike bedrifter med bruk av samme strategier og løsninger som brukes og kan bli brukt hos Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus. At denne kan brukes både av meg og andre i framtiden til å gjennføre fungerende gode endringer både i form av økonomiske men også samferdsel blant mennesker i bedriften for en så effektiv utvikling- og bytteprosess som mulig.

2.0 Om Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus

2.1 Restaurantens historie

Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus startet opp i 2012 som en fine dining restaurant på Bjergsted i Stavanger. Restauranten holder til i Konserthuset i Stavanger med en fantastisk utsikt og siden de er plassert i konserthuset har restauranten mulighet til å gi et kulturtilbud som nesten ingen andre kan gi. Restauranten består av ulike ansatte med høy erfaring og kompetanse innen sine felt. Dette er noe restauranten er opptatt av for å gi gjestene den best mulige opplevelsen de kan få. Som de selv sier på sine nettsider «*God mat og god service fortjener hverandre. Det ene kan ikke overleve uten det andre*» (Spiseriet, 2021).

2.2 Restaurantens visjon

Deres visjon er at opplevelsen skal sitte i gjestenes minne lenge som en positiv opplevelse. «*Et besøk skal være smakfullt, ærlig og overaskende*». De vet at hemmeligheten ligger i detaljene og de ønsker å tilpasse restaurant besøket perfekt for hver enkel gjest (Spiseriet, 2021).

2.3 Restaurantens nåværende situasjon

Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus er i dag en vellykket restaurant med mange fornøyde gjester. De sørger for at kulturarrangementer som holdes i og ved Stavanger Konserthus kan komplimenteres med gode mat og drikke opplevelser for gjestene. Samt at de også jobber med å være et godt restaurant tilbud for de som er i Stavanger alle turister, innbyggere og besøkende. De har de siste årene hatt en god økonomisk vekst med sin nye dagligleder. Denne veksten snudde kraftig når verden ble truffet av pandemien som ble forårsaket av Covid-19 viruset, som satte en hel verden på hold. Reiselivsbransjen og restaurantbransjen er blant de bransjene som ble hardest rammet (Proff.no, 2021). Gjennom denne oppgaven har jeg lyst til å finne ut hvordan de havnet hvor de var før pandemien traff, hvordan man kan utføre endringer for å komme seg igjennom pandemien og hvordan planer de har for å tilpasse seg framtiden. Dette for å forstå hvordan endringsstrategier lønner seg og finne ut den beste metoden for å gjøre endringer i en bedrift.

3.0 Problemformulering og Problemstilling

3.1 Problemformulering

Jeg har valgt å basere min bachelor oppgave og problemstilling på min arbeidsplass Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus. Jeg ønsker med denne oppgaven å finne ut av hvordan en bedrift best mulig kan forberede og tilpasse seg til en endringer i samfunnet og hospitalitybransjen.

Jeg har valgt å finne ut av ved å bruke teorien til Richard Normann som kalles «The Basic Organization Model» (Normann, 1977, s. 15). Den omhandler hvordan en organisasjons struktur affekterer bytte- og utviklingsprosessen til en bedrift. Vi kommer mer innpå dette i delen om teori senere i oppgaven.

Til oppgaven valgt jeg å bruke min egen arbeidsplass, dette valgte jeg fordi at min arbeidsplass har vært igjennom flere endringer i små og stor skala di siste 4,5 årene. Denne tiden innebærer også pandemien som vi er inne i nå (Mai 2021) som har gjort at mange bedrifter spesielt i restaurant- og reiselivsbransjen har måttet tilpasse seg betraktelig for å overleve som bedrift og det å holde en økonomisk vekst for framtiden. Jeg fant derfor min arbeidsplass Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus som en aktuell aktør som passet til min forskning og det ble enklere for meg å finne informasjon siden jeg sitter på viten om hvordan bedriften fungerer per dags dato.

3.2 Problem stilling

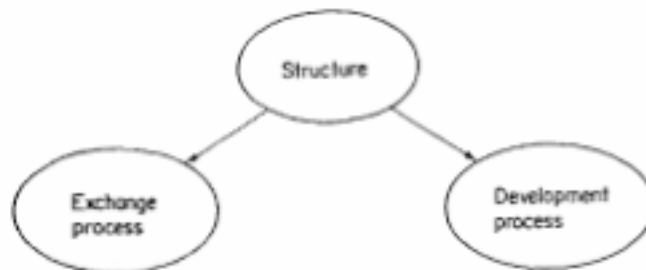
Min problemstilling og spørsmålet jeg ønsker å stille for å finne svar på i min oppgave er «Hvordan utfører Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus sine endringsstrategier for å tilpasse seg miljøet som til en hver tid er i endring?»

4.0 Teori

4.1 Introduksjon til teorien

Teorien som jeg hat valgt å bruk til min bacheloroppgave er Richard Normann sin organisasjonsteori som han bruker i boken sin Management for Growth fra 1977. Teorien til Richard Normann som jeg bruker i oppgaven baserer seg på en organisasjonsmodell som Normann kaller «The Basic Organization Model» på engelsk. Organisasjonsmodellen baserer seg på at bedrifter er et åpent system som konstant samhandler med miljøet rundt seg.

Denne teorien tar for seg to prosesser som affekteres av organisasjonsstrukturen i en bedrift, disse to prosessene som brukes for å oppnå vekst kalles bytteprosessen og utviklingsprosessen. Ved hjelp av figur 4.1 kan man se hvordan Normann viser til hvordan strukturen i bedriften påvirker de to prosessene (Normann, 1977, s15-16).



Figur 4.1. Denne figuren viser til hvordan bytteprosessen og utviklingsprosessen blir affektert av den organiserende strukturen (Normann, 1977, s. 16).

Teorien til Normann baserer seg på hvordan man skal få disse to prosessene til å fungere godt sammen og utvikle hverandre. Det er ikke alltid slik at den ene prosessens suksess nødvendigvis gir vekst i den andre prosessen. Når den ene prosessen begrenses av den andre eller påvirkes av bedriftens struktur kalles dette for misfit.

For å beholde en vekst i bedriften må man jobbe med å unngå disse ulike misfitene som hindrer bedriften i å oppnå effektivitet. Teorien viser til hvordan en bedrifts handlinger avhenger av bedriftens dominante ideer og hvordan den spesifikke situasjonen oppfattes av bedriften (Normann, 1977, s. 18-19). Norman viser til i figur 4.2 hva som påvirker i dominante ideene.



Figur 4.2. Figuren viser at de dominante ideene er et produkt av bedriftens historie og den personlige utviklingen til de ulike lederne (Normann, 1977, s. 19).

Disse misfitene som teorien legger vekt på som må bort for en effektiv vekst kan forklares som at de er ulike fallgruver og bremser som bedriftens struktur og de dominante ideene kan

føre bedriften i. Disse misfitene vil da gi bedriften et negativt utfall å kan få bedriften til å ikke klare å utføre sin satte oppgave som videre skal føre til ønsket vekst.

4.2 Bytteprosessen

Bytteprosessen går ut på å konvertere ulike input til outputs, altså råmaterialer som konverteres til produkter som kan selges. Får å få en effektivitet i bytteprosessen handler det om hvordan å få forholdet mellom innkjøpspris og utsalgspris til å bli så fordelaktig som mulig for bedriften sin vekst. For at en bedrift skal holde effektiviteten på bytteprosessen så optimal som mulig må bedriften utvikle ulike mekanismer som beskytter bytteprosessen mot ulike forstyrrelser, variasjoner og andre trusler som kan føre til at effektiviteten til bytteprosessen reduseres. Instanser som brukes for å vedlikeholde og forbedre bytte prosessen er produksjonskontroll, budsjett og koordinerings komiteer.

Effektiviteten av bytte prosessen avhenger av de forholdene som bedriften har klart å utføre i sitt oppgavemiljø. Den delen av miljøet hvor selskapet har kontinuerlig bytte forholde og av hvilken grad av suksess firmaets struktur er designet til å støtte bytteprosessen.

4.3 Utviklingsprosessen

Bytteprosessen er ikke den eneste sentrale prosessen i «The Basic Organization Model». Siden interne forhold og relasjoner i oppgavemiljøet ofte er i konstant endring og bytteprosessen endres i kvalitet som ett resultat av at bedriften utvider sitt oppgavemiljø. Oppgavemiljøet innebærer nye typer fortetninger med nye typer av bytteprosesser som starter i oppgavemiljøet hvor bedriften tidligere ikke har hatt noen form for forhandlinger.

Prosesen som brukes når en bedrift endrer strukturen i sine relasjoner kalles for utviklingsprosessen og kan også kalles for «vekstprosessen» (Normann, 1977).

Grunnfunksjonene som er viktig i utviklingsprosessen er det å oppdage nye business muligheter, innovasjon innen intern teknologi og å lære nye mønstre som kan brukes til å effektivisere bytteprosessen. Richard Normann påpeker i sin teori at et velkjent problem er at nå man tillegger til den organiserende strukturen som skal motivere en mer effektiv utviklingsprosess er ikke alltid det samme som motiverer en effektiv bytteprosess.

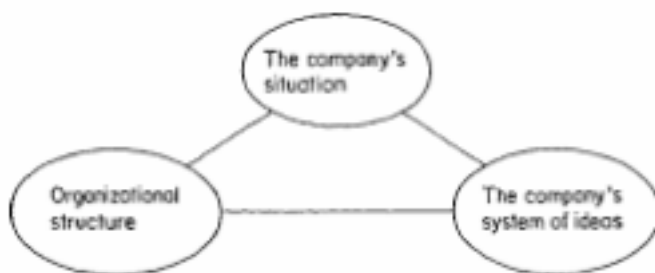
En bedrift består av ulike undersystemer, disse systemene er et økonomisk kontroll system, produksjonssystem, belønningssystem, maktsystem, status system og et kognitivt system. Et kognitivt system kan for eksempel være prosessering av informasjon og problemløsning.

Undersystemenes rolle er å være en viktig analytisk funksjon som gjør det mulig å forklare tilstedeværelsen av effektivitet eller ineffektivitet.

En effektiv bytteprosess oppnås om funksjonen av de ulike undersystemene er konstant med etterspørselen lagt til undersystemene av bytteprosessen.

4.4 Misfits

Det som i følge Richard Normanns teori er en misfit er de ulike fallgruvene som bedriftens ledelse skal prøve å unngå og fjerne for å ikke feile i de ulike oppgaver som skal føre til bedriftens vekst. Disse fallgruvene kan være for eksempel at man ikke får gjennomført en oppgave på grunn av at planen eller ideen som er lagt ikke er riktige i forhold til situasjonen som bedriften er i. En typisk fallgrube er at man eventuelt har kommet fram til en løsning for å løse en situasjon men at man ikke har de riktige verktøyene til å utføre oppgaven man har satt seg til. Det kan også være at man utfører oppgaver som reduserer veksten og hindrer andre oppgaver som vil føre til vekst i bedriften. Med figur 4.3 vises de ulike faktorene som kan være med på å føre til at det oppstår eventuelle misfit. Disse misfitene kan være mellom ideene til bedriften og den nåværende vekst situasjonen eller den satte strukturen og den nåværende vekst situasjonen. Det kan være mellom ideene og den satte strukturen til bedriften som vi snakket om tidligere er den som påvirker bytte- og utviklingsprosessen. Det kan også være mellom de ulike ideene innad i bedriften eller de ulike partene i den satte strukturen (Normann, 1977, s. 18-19).



Figur 4.3 Figuren viser de ulike referanse punktene for å tolke bedriftens hindringer til å vokse (Normann, 1977, s.20).

De tre punktene i figur 4.3 er bedriftens situasjon som kan forklares som hvor bedriften står i ens utvikling i vekst, økonomien, utstyr, ansatte og alle disse faktorene som er med på hvordan bedriften utvikles framover. Når det snakkes om strukturen i bedriften så mener vi de ulike ledelsene som bestemmer i bedriften. Med det så menes det produksjonskontroll, budsjett, de ulike økonomiske og administrative systemene samt de som har kontakt med de

ulike grossistene og leverandørene. Og firmaets ideer som er de ønskene og metodene som bedriften ønsker å oppnå for å få en økonomisk vekst (Normann, 1977, s. 20).

4.5 Oppsummering teori

Det som «The Basic Organization Model» viser til er egentlig hvordan de fleste bedrifters metoder for å oppnå økonomisk vekst fungerer i teorien, det er noe som gjennomføres konstant for å oppnå en effektiv vekst i bedriften. Selv om mange bedrifter ikke direkte setter ord på akkurat disse prosessene er det underliggende disse prosessene som vanligvis brukes. Dette er det vi vi se nærmere på i notatene fra samtalene mine med dagligleder hos Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus.

5.0 Metode

Metoden jeg har valgt å bruke for å komme fram til en løsning i denne oppgaven er et ustrukturert individuelt intervju. Denne metoden utførte jeg med å ha samtaler sammen med dagligleder ved Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus. Med å bruke en uformell kvalitativ metode som ustrukturert individuelt intervju så var det letter for meg å få både bredere svar på hva jeg lurte på om bedriftens endringer samt også å få dypere svar og begrunnelser på hvorfor de valgene som er gjort har blitt gjort. Dette ga meg en bredere forståelse av bedriftens kjerneverdier og ideer.

5.1 Samtalenotater

Jeg startet mine samtaler med daglig leder over en kopp kaffe i april 2021. Dagligleder ved Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus startet å jobbe sin hos bedriften i januar 2017. Han startet direkte i stilling som dagligleder når han begynte å jobbe for restauranten. Dagligleder startet da som den fjerde dagligleder i bedriften siden restaurantens oppstart i 2012.

5.1.1 Konsept endring

Som dagligleder har han valgt å gjennomføre flere endringer i konseptet til bedriften. Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus var tidligere en restaurant som tilbydde hovedsakelig fine dining, da med satte 6-retters menyer og satte vinpakker. De hadde i tillegg til restaurantens drift banketter, kurs og konferanse og ulike arrangementer som ikke nødvendigvis alltid hadde fine dining men dette var en egen avdeling av restauranten. Nå er

restauranten gjort om i et forsøk på å bli en mer folkelig restaurant hvor det nå er satt mer fokus på en varierende al a carte menyer hvor gjestene bestemmer selv fra en gitt meny hva gjesten ønsker å spise, dette er gjort for å treffe et større og mer varierende gjeste portefølje. Dette gir en gjestene en større valgmulighet i hvor mye en ønsker å bruke både av penger og hvilken type måltid gjesten ønsker å spise. Det er fortsatt muligheter for å få servert satte menyer med vinpakker men med al a carte er det også et tilbud hvor man selv kan bestemme hvor mange retter og hva en ønsker å spise.

Restauranten var også tidligere anerkjent gjennom restaurant guiden som kalles White Guide, White Guide er en svensk oppstartet restaurant guide som gir en oversikt over restauranter i Norden og Balkan som opprettholder et visst satt nivå (White Guide, 2021). Restauranten mistet plassen i guiden etter endringene gjort av dagligleder, det er på grunn av at guiden setter krav som ikke alltid samsvarer med det å være en folkelig restaurant. Når man skal fungere som en mer folkelig restaurant må man også kunne tilby en mer varierende meny som skal treffe flere gjester. Dette fører da videre til at man får flere gjester og man får da et høyere daglig gjeste innrykk med det som kalles for drop-in gjester i tillegg til at man får forhånds bookedde gjester. Dette sammen med en mer varierende og større meny så er det vanskelig å følge kravene som stilles for å være i White guide. Drop-in gjester er et begrep som brukes om gjester som kommer til restauranten uten å ha forhåndsbestilt bord. Dette kan være med på å gjøre det vanskeligere for restauranten å planlegge dagene sine nøyaktig, noe som gjør at man får mindre tid til hver enkelt rett dermed så blir rettene mer av det folkelige slaget enn fine dining slaget.

Dagligleder har også gjort diverse endringer i restaurantens kjøkken, hvor at restauranten har valgt å gå fra å være et internasjonalt kjøkken med internasjonale råvarer og retter til å bli et mer nordisk kjøkken med nordiske matretter samt så lokale råvarer som det er mulig å oppdrive i Stavanger.

Åpningstidene er også blitt endret dette for å treffe enda flere potensielle gjester. Hvor restauranten tidligere var stengt på søndager har restauranten nå startet med brunsjer på søndager som både er et folkelig positivt arrangement men også bærekraftig i den forstand at man bruker opp ukens råvarer så man unngår svinn samt å starte neste uke med ferske råvarer.

I kurs og konferanse delen har også dagligleder valgt å gjøre endringer for å treffe og tilfredsstille et større publikum. Hvor restauranten tidligere hadde et utvalg satte menyer man kunne velge mellom uten noen spesiell mulighet til skreddersy til gjestens ønske er det nå gjort om til at man gir kunden en anbefaling men da med fullt spillrom til å skreddersy etter

kundens ønske, restauranten ønsker også helst å utføre bankettene i form av dette da det gir en mer variert hverdag og muligheten for de ansatte å prøve nye ting for å videre utvikle seg.

5.1.2 Påvirkning av endringene

Tidligere så var restaurant- og kurs og konferanse delen to ulike avdelinger med egne under ledere for de to ulike avdelingene. I dag har restauranten slått sammen avdelingene til å ha den samme kjøkkensjefen og restaurantsjefen som restauranten for å få kurs og konferanse til også å bli en større del av den totale restaurantens drift.

Det som alltid har vært fokuset til restauranten tidligere og som fortsatt gjelder i dag er å være en av byens beste lærebedrifter for lærlinger, både for servitør og kokker. Restauranten jobber hardt for å danne en god og motiverende arbeidsplass for lærlingene både på jobb og til å konkurrere, for å vise fram ferdighetene til lærlingene og motivere kommende lærlinger til å fullføre utdanningen sin hos restauranten. Det er ikke bare lærlingene man ønsker å utvikle det gjelder også for videre utvikling for de som har fagbrev om både å inspirere og motivere for å konkurrere samt å videre utdanning som for eksempel det å utdanne seg til å bli vinkelner noe man kan gjøre både som kokk eller servitør.

Av de endringene som har blitt gjort gjennom årene kan ikke dagligleder påstå å se noe negativt. Økonomien har blomstret og kundegruppen har vokst betraktelig siden 2017. Det var et mål å få bedriften til å gå fra minus til pluss under den nye dagliglederen noe som han klarte å snu etter allerede sitt første år som dagligleder. Det har vært god økonomisk vekst fram til Covid-19 traff i mars 2020. som man kan se på figur 5.1



Figur 5.1 driftsinntekter for Spiseriet AS fra 2016 til 2020 (Proff.no, 2021)

Det har også blitt gjort en del spontane endringer med kanskje ikke fullt så heldig utfall bestandig. Det første eksempelet som ble dratt fram av dagligleder var Gladmatfestivalen som arrangeres hvert år i Stavanger kommune. Gladmatfestivalen er en mat festival med mange aktører som har stands i hele vågen i Stavanger sentrum (Gladmat, 2021). Dette var greit i form av markedsføring men førte ikke til en form for økonomisk vinning å ha en stand med telt i vågen på grunn av kostnadene som dette medførte. Det er også utprøvd en del ulike typer arrangement som f.eks. winemakers dinner og beermakers dinner som er arrangementer som er satt opp med menyer for mat som skal passe til drikke gitt fra en utvalgt produsent. Dette har restauranten prøvd å gjennomføre som spennende nye tilbud til gjestene uten at dette har gitt noen form for positivt utslag økonomisk for restauranten. Etter det bestemte restauranten for å gå bort fra slike arrangementer utenom når det holdes det som kalles for Stavanger Vinfest. Stavanger Vinfest er et arrangement som gjennomføres årlig i Stavanger der gjester kjøper billetter til arrangementet og besøker ulike forhånds bestemte restauranter og spiser mat satt opp mot utvalgte vintyper der restauranten har en bestemt vinprodusent. Grunnen til at de velger å gjøre dette på vinfest er grunnet at det er salg av billetter og derfor vet man på forhånd at man for solgt det ekstra innkjøpet som kommer i forbindelse med arrangementet. Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus er også del eier i konseptet (Stavanger Vinfest, 2021).

Det som er i konstant endring som restauranten til en vær tid prøver å finne oppskriften til suksess på er hva som funker er i baren, restauranten har en bar som er en egen avdeling i etasjen over restauranten. I baren ønsker restauranten å finne en praktisk form for matservering som kan kjøres fra restauranten til baren. Konseptet fikk litt medfart nå under pandemien og har i den sammenheng funket siden det er krav til matservering når det skal selges alkohol i henhold til nasjonale restriksjoner i forbindelse med covid-19 (Stavanger Kommune, 2021). Før pandemien startet har vært vanskelig med salg av mat i baren når det ikke har vært krav til matservering i forbindelse med alkohol salg, så dette er et mersalg konsept som dagligleder har jobbet med hele veien siden han tok over.

Dagligleder påpeker at det har vært viktig å planlegge de endringer som gjøres i restauranten men at det ikke alltid har vært like viktig planlegge langsiktig men heller legge kortsiktige planer og gjøre en del spontane endringer. Dette har restauranten gjort i for av å gripe mulighetene om det dukker opp muligheter for gjestespill med en anerkjente kokker og lignende. Det har også blitt utført spontane arrangement som når Liverpool FC deltok i

Champions League finalen ble det satt opp en «pop-up» restaurant i Zetlitz som er en av konsertsalene i Stavanger Konserthus for Liverpool supportere med 600 sitteplasser. Dette ga gode økonomiske resultater og restauranten ønsker å kan gjøre lignende arrangementer igjen om for eksempel Viking FK skulle spille cup finale.

5.1.3 Påvirkning av Covid-19

Under pandemien av Covid-19 har restauranten gjort noen endringer for å gi et godt positivt tilbud til gjestene så de kan se at vi hele tiden ønsker å gjøre mest mulig ut av en kjøp situasjon. Her har vi blant annet satt inn en scene i restauranten for å tilby konserter og underholdning for gjester i en større grad en man har gjort tidligere. Denne scenen har vært i restauranten under hele pandemien og har prøvd å holdt konserter på fredager og lørdager.

Når Covid-19 pandemien kom måtte det gjøres en del endringer. Det første man måtte gjøre var å sikre bedriften, det ble gjennomført en risikovurdering og man tenkte hva man kunne gjøre for samfunnet. Det ble også viktig å prøve å holde ansatte i arbeid så lenge som mulig samt og fortsatt kunne tilby høy kvalitet på produktet. Det ble raskt innført et tilbud om takeaway pakker for å gi gjestene et tilbud om mat med restaurant kvalitet de kunne lage i komfort av sitt eget hjem. Her var det også viktig at kvaliteten svarte til det som spiseriet ønsker å opprettholde. Det ble også satt i gang bestillinger med QR koder som man skanner inn med telefonen for å utføre bestillinger direkte på telefon. Man startet også med å bruke sosiale medier til å trekke så mange gjester som mulig. Men det blir aldri helt optimalt i forhold til bedriftens størrelse. Det er en såpass stor bedrift at med alle tiltakene som er under pandemien er det vanskelig å tjene penger i denne tiden men det handler om å gjøre det beste ut av det, ikke bare rent driftsmessig men også for våre gjester. At de skal kunne komme til oss å få en god opplevelse. Man er på en måte i en konstant tilpasningsfase under pandemien. Man har måtte lære nye metoder for å få støtte. Der vi har nå fått støtte fra innovasjon Norge for å støtte opp under nye prosjekter til bedriften. Så innovative endringer kan også støttes av organisasjoner i tillegg til at kundegrupper økes.

Når daglig leder ble spurt om han hadde fått noe positivt ut av pandemien svarte han blankt nei. Men man har likevel lært at man er mer tilpasnings dyktig en hva man trodde man i utgangspunktet var. Man har måtte tilpasse seg nye situasjoner hele tiden og man har lært å gjøre dette på en kortere varsel enn hva man tidligere hadde trodd man klarte. For eksempel om 20 personer ringer en dag i forveien og ønsker servering har dette vist seg mulig. Noe man ikke gjorde før covid-19 fordi man følte det innebar for mye stress samt at det ikke var samme behov for å utføre det tidligere. Man har også fått prøvd seg på nye felt som man ønsker å ta

inn i permanent drift, som nettbestillinger av takeaway pakker til forskjellige anledninger som 17. mai, påske, jul, bursdager, konfirmasjoner og lignende. Det er også ønskelig å bruke QR koder framover spesielt for bestillinger i baren da dette har visst seg å være en effektiv og enkel løsning da gjesten kan sitte ved bordet sitt å bestille direkte fra telefon uten å måtte vente på en servitør eller stille seg i en eventuell bar kø. QR koder kan også brukes av gjester som er på konsert til å bestille mat i restauranten eller baren til konsertens slutt eller i pausen så er alt klart når gjesten forlater konserten og kommer til restauranten eller baren. Det virket lenge som det kunne være en utfordring å få gjester til å gå over til å bestille fra telefon, spesielt da vi har store grupper med eldre gjester. Men når man ble tvunget til å gjøre det på denne måten lærte de fleste dette fort. Men rent økonomisk er det lite positivt vi kan ta ut av situasjonen. Da man har måtte bruke så mye som 25.000,- kroner på håndsprit i måneden.

5.1.4 Framtiden

Daglig leder regner med at det blir en ny læringsperiode når vi kommer tilbake til det vi kan kalle en normal. det gjelder både for ansatte og for kunder. Vi er vane dyr og trenger tid på å omstille. Men man har lært seg å være flinkere til mer salg i denne perioden spesielt på grunn av kravene om bord servering som gir alle servitører en mer direkte kontakt med gjestene, det gjelder spesielt i bar og på konserter. Man må finne ut av hvordan markedsføring det er som fungerer best, under pandemien har det visst seg at det er gratis markedsføring gjennom sosiale medier som har vært det mest lønnsomme da det har vært en stor ekstra utgift å bruke for eksempel Schibsted til markedsføring. Ansatte har også blitt det vi selv føler er verdensmestere i informasjon til gjester. Filtrere seg til hva som er den viktigste informasjonen gjesten trenger før og etter ankomst. Det er viktig at gjesten får vite så tidlig som mulig om det er åpent i baren og eller om det er ledige bor i restauranten.

Vi kan nok se på en ny normal i framtiden, vi håper at man kommer tilbake til klemmer og håndhilsninger men det vil nok komme endringer, spesielt innenfor kurs og konferanser da det er blitt vanlig med mer digitale løsninger som både er økonomiske og mer miljøvennlige.

Av endringene som er gjort er det sett resultater i et mer positivt omdømme, det er minimalt med sykemeldinger hos de ansatte noe som tyder på et godt arbeidsmiljø. Noe som er et stort fokus hos dagligleder.

I inntekter og kostnader kan man se resultater av endringer som er gjort dette i forbindelse med at det var en målsetting om å justere minus til pluss noe som dagens daglig leder gjorde på sitt første driftsår. Dette kommer mye av at man er blitt en mer folkelig restaurant med

folkelig omdømme samt også at man har gjort gode forhandlinger med leverandører for å få så lave kostnader som mulig på råvarer.

5.1.5 Oppsummering intervju

Det er mye å sette seg inn i når det kommer til restaurantens endringer da den på en måte må endre seg konstant for å møte gjestene. F.eks. i 2018 ble det solgt mere øl en vin av restauranten, selv om 2017 var det klart større salg av vin en øl dette var det også i 2019 og er fremdeles i dag vin som er det mest vanlige å selge. Men siden gjestene og salget avhenger av hvilke typer konserter som holdes på huset så må man bestandig tilpasse seg. Er det rocke konserter er det et klart større salg av enkle retter som burger og lignende samt et stort salg av øl. Kommer artister som Sissel Kyrkjebø er det plutselig mer normalt å selge 3- eller 5-retters middager med vinpakker. Er det konserter som trekker den yngste garden selger man plutselig mer Vodka Red Bull en hva man selger av noe annet. Så gjestene og restauranten er i konstant endring. Noen ganger er det så stort salg av cider at man ikke klarer å følge etterspørselen mens andre ganger selger man så lite cider at den blir dårlig før den blir solgt.

En av endringene som er gjort som har fått inn en helt ny type gjester er brunsj på søndager. Dette har blitt et hyggelig konsept som tiltrekker seg familier som vil samles til noe koselig litt tidligere på dagen. Det er også med på å redde mye av råvarene til restauranten som ellers ville blitt kastet. Noe som både er økonomisk og bærekraftig.

Økonomisk har restauranten klart seg så langt gjennom pandemien uten å dra på seg noen form for gjeld, for at dette skal fortsette er man avhengig av at det ikke blir nye nedstenginger etter full gjenåpning til høsten 2021.

6.0 Drøfting

6.1 endringene

Etter mine samtaler med dagligleder ved Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus begynner jeg å forstå hvordan det med endringsstrategier er en stadig pågående prosess. Dette med endringer innad i bedriften er noe han jobber med hver dag og er noe som bedriften er avhengig av for å bevege seg framover. Det jobbes kontinuerlig å gi best mulig tilbud til gjestene. I et så ærverdig bygg som Stavanger konserthus må det konstant jobbes med å gi et godt kulturtilbud samt en god mat og drikke opplevelse. Dette jobbes hele tiden med å kunne tilby et så godt tilbud som mulig, gjestens behov endres og da må også tilbudet endres. Det er noe som man kan forstå jobbes med hele tiden. Endringene har kommet med varierende hell,

alle har ikke vært av like stor skala suksess og dermed ført til hva som kan kalles en misfit om man skal se til Normanns teori som jeg bruker i oppgaven for å forstå hvordan endringen påvirker bedriften. Selv med varierende hell på endringene virker som bedriften totalt sett har en positiv vekst i økonomien. Det kan bety at de fleste endringene som er gjort i bedriften er gode og de klarer raskt å snu om man merker at endringene ikke passer inn i bedriftens struktur.

6.2 utviklingsprosessen

Utviklingsprosessen i bedriften virker å være ganske konstant, både når det kommer til menneskene og sine produkter. Restauranten har hele tiden et mål om å ha de best mulige ansatte i restauranten som til gjengjeld gir best mulige produkter som selges ut til gjestene. Restauranten jobber med dette i den forstand at de hele tiden ønsker å oppmuntre sine ansatte til å kunne lære mest mulig om sitt fagfelt, både som servitører og kokker. Dette kan man se på hvordan restauranten har en kjøkkensjef som også er en dyktig konkurranse kokk som har vært del av Norges team i internasjonale konkurranser som Bocuse D'or da han konkurrerte sammen med Team CAP som vant gull i Europa konkurransen i 2018 og bronse når de konkurrerte mot resten av verden i 2019. Nå konkurrer han selv med eget team kalt Team MDK og er støttet opp av restauranten som jobber hardt sammen som et team med dagligleder av restauranten som coach i teamet. Dette er noe av det som viser hvor mye restauranten legger i for at sine ansattes mål skal oppnås (Kristiansen, 2019).

Dette viser hvor mye de er opptatt av at de ansattes utvikling. Noe som også har gjenspeilet seg i dyktige lærlinger som gjør det godt i lærling konkurranser på lokalt nivå. Samt at det er servitører som er blitt oppmuntret og fått støttet utdannelse til å få vinkeler utdannelse som gjør at restauranten kan gi et bredere og bedre drikke tilbud til gjestene. Som de sier på sine nett sider at god mat og god service fortjener hverandre, dette kan oversettes til at god mat kommer gjerne ikke uten at man har gode ansatte. Derfor vil jeg påstå at for en bedrift som en restaurant så er produktet både de ansatte og maten. Høy kvalitet på det ene kommer ikke uten høy kvalitet på det andre. Noe som gjenspeiler seg til Richard Normann sin teori. Men om man ser tilbake i tid så var nok restauranten preget av at kokkene var så opptatt av egen utvikling og hva de selv ønsket å spise ute at de glemte «Ola og Kari Nordmann». Maten som tidligere var fine dining som ble levert som et luksuriøst produkt med høy kvalitet likvill ikke trakk de store mengdene med gjester og dermed heller ikke en vekst som bedrift. Dette er hva som kan kalles en misfit av ansatte i utviklingsprosessen og noe som dagligleder har vært flink å endret på.

6.3 Misfits

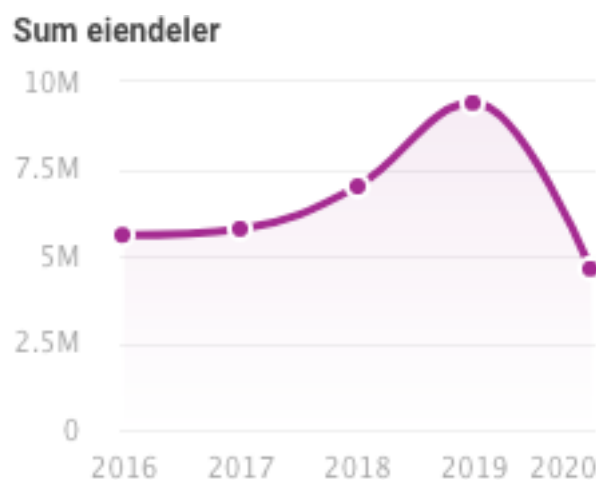
Restauranten har vært dyktig til å skille ut ulike misfit som har dukket opp gjennom årene i ulike forsøk på å oppnå suksess. Dette har blitt gjort ved å utelukke å utføre ulike arrangementer som ikke fører med seg god økonomisk vekst. For eksempel når restauranten stilte med eget telt på Gladmatfestivalen og dette ikke førte med seg en økonomisk vekst selv om det var populært blant gjestene så har det vist seg å være en større suksess å delta på Gladmatfestivalen fra egen restaurant når den ligger i enden av de ulike teltene som settes opp i forbindelse med festivalen. Som dagligleder var opptatt av så var det å oppnå suksess i baren som tilhører restauranten hvor det kan virke å ha vært en del misfits opp gjennom forsøkene. Dette er noe som restauranten jobber konstant med å skille ut, hvor effektivitet og å treffe kundens ønske og behov er i konstant fokus, noe som har gjenspeilet seg i hele perioden hvor dagligleder har styrt restauranten og er nok de fleste restauranters ønske.

6.4 Bytteprosessen

Bytteprosessen som er en viktig del av teorien til Richard Normann som jeg bruker i denne oppgaven sammen med utviklingsprosessen er også noe som står viktig i restaurantens endringsstrategi for økonomiskvekst. Her har dagligleder valgt å endre restaurantens kjøkken med å gå fra et internasjonalt kjøkken med langreiste internasjonale råvarer til et nordisk kjøkken med lokale og kortreiste produkter som lokale øster, lokale grønnsaker og lokalt produserte kjøtt og kjøttprodukter. Dette sammen med å hele tiden jobbe med å få de mest konkurransedyktige prisene fra ulike grossister og leverandører, har gitt en mye mer økonomisk innkjøps verdi av råvarer for videre salg, hvor man ser at gjester er blitt mere opptatt av å være miljøbevisst så øker interessen for kortreiste produkter og er villig til å betale høyere priser for disse produktene som gjenspeiler seg i økningen av inntekter hos restauranten. I figur 6.1 ser man at sammen med økte inntekter som vist i figur 2.1 så har også eiendelene og egenkapitalen til restauranten økt betraktelig fram til pandemien traff i 2020. Ved å fortsette disse trendene i framtiden tror jeg at tapet som pandemien har ført med seg kommer til å bli hentet igjen etter ikke så alt for lang tid. Som kultur restaurant har det vært et vanskelig år 2020 med pandemi og ulike restriksjoner så har restauranten blitt rammet ganske hardt økonomisk men har ifølge daglig leder holdt seg over nullen og ikke gått i minus eller hatt behov for å låne ekstra penger for å kunne beholde driften videre etter pandemiens gang. Dette er noe som restauranten og dagligleder har vært opptatt av, restauranten heiv seg fort rundt og begynte å utvikle et nytt konsept for restauranten. Restauranten gikk fra å være en rein inhouse dining restaurant hvor gjestene spiste inne hos restauranten til å starte

med å tilby takeaway pakker. Dette gjorde at gjestene som ellers ville spist i restauranten kunne handle gjennom internett og hente takeaway pakkene kalde på restauranten og tilberede hjemme hos seg selv. Dette ble en stor suksess noe som ble nevnt med en video og en liten artikkel på nettsidene til SMAKmagasinet (Floyd, 2021). Med disse takeaway pakkene så kunne restauranten fortsette drift med lave kostnader og fortsette med salg av sine produkter.

Bytteprosessen har alltid vært en høy prioritering for restauranten sammen med utviklingsprosessen. Dette viser at en samhandling av disse to prosessene er en suksess oppskrift for en god organisasjons modell som man kan forstå i teorien til Richard Norman.



Figur 6.1 denne figuren viser endringen av restaurantens sum i eiendeler fra 2016 til 2020 (Proff.no, 2021).

6.5 Veien videre

Jeg tror at mye av det Spiseriet Restauranten i Stavanger Konserthus gjør er riktig både for hvordan man forventer at en restaurant på høyt nivå skal levere til mat interesserte og hvordan en restaurant i et konserthus skal gi et godt tilbud til kulturinteresserte. Etter at man har sett på tallene til restauranten de siste årene ser man at den har vært på riktig vei fram til 2020. Jeg mener at 2020 tallene ikke kan ses på som reelle tall i denne sammenhengen som jeg skriver oppgave i siden det er en uventet situasjon som begrenset både antall arrangementer man kan ha men også størrelsen på arrangementer. Gjeste tallene ble meget begrenset da restauranten til vanlig kan ta rundt 200 gjester ble redusert til 75 gjester.

I følge daglig leder ser tallene lysere ut i 2021 men dette kan jeg ikke bekrefte med tall fra proff.no og jeg ikke fikk direkte tilgang til nåværende regnskap for 2021. Dette har de snudd med sine take-away kit som de selger gjennom restauranten egne nettsider <https://spiseriet.no> og gjennom et samarbeid med Lervig brewery som er et lokalt ølbryggeri som selger sine

produkter online, man kan bestille mat og øl gjennom deres nettside <https://lervigcanteen.no>. Dette har i følge dagligleder vært en så stor suksess at dette er noe de vil ta med seg videre i framtiden også etter at ting er kommet mer tilbake til en normal drift.

7.0 Konklusjon

7.1 Spiseriets endringer

Det jeg kan konkludere med i denne oppgaven er at Spisereit Restauranten i Stavanger Konserthus har jobbet mye med endringer, de har vært gjennom endringer både i større og mindre grad. Det er det å hele tiden endre seg og jobbe med å få den beste bytteprosessen samt den beste utviklingsprosessen for å vokse som bedrift. Dette har Spiseriet jobbet hardt med å det har gitt uttelling. Det som Spiseriet har vært flink på er å være raskt ute med å prøve nye ideer samt å være raske til å avslutte prosessene om de ser at de ikke fungerer. Spiseriet er også flinke på å se hva som kan gjøres på kortsiktig plan og hva som fungerer langsiktig. Det er viktig å ikke være redd for å gjøre kortsiktige og raske endringer.

Det er denne måten å gjøre endringer som har gitt Spiseriet den veksten som de har hatt de siste årene fram til 2020. Restauranten har vært dyktig til å fjerne ulike misfit når de har oppstått. Misfit skaper en begrensning på framgangen men kan ikke fjernes før de har oppstått. Optimalt klarer man å gå rundt misfit for at disse ikke skal oppstå å begrense framdriften. Nå har de en ny prosess med endringer for å komme seg gjennom pandemien uten å havne i minus. Dette har de klart godt med å gi et nytt tilbud til gjestene som innebærer disse take-away pakkene. Disse pakkene har gjort at bedriften har klart å skaffe inntekt selv om restauranten har vært stengt å også sørget for å holde noen av de ansatte i jobb samt at lærlingene kan fortsette å lære som alltid har vært deres mål om å være en god lærlingplass.

7.2 hva har jeg lært av Spiseriet som kan brukes andre steder

Det som jeg konkluderer med som andre bedrifter kan følge av hva jeg har lært fra Spiseriet er at endringer må er noe som må skje konstant. For at en bedrift skal kunne vokse både økonomisk og som bedrift er det viktig å gjøre endringer for å nå ut til kunder. Dette gjelder både for å få nye kunder og for å beholde de gamle kundene. Grunnen til at det er så viktig å konstant jobbe med å finne endringer er at miljøet rundt er bestandig i endring i den form av at gjestenes behov og krav endres. Samfunnet endres man blir pålagt restriksjoner som man må tilpasse seg. Og så fort man havner inn i en syklus blir man fort gammel og interessen synker etter tid. Det handler alltid om å være tidlig ute med endringer.

7.3 videre forskning

Det som kan være spennende å finne ut av etter denne oppgave vil være hvordan man ble påvirket etter pandemien er ferdig og hvor lenge den gir ringvirkninger til restaurantbransjen. Dette er noe vi ikke kan si noe på i det tidsrommet denne oppgaven er skrevet men jeg tror at man vil få et utfall som er vanskelig å forutse.

Litteraturliste

- Richard Normann (1977), Management of Growth, John Wiley & Sons Ltd.
- Thomas X. Floyd (2021). Suksess med takeaway på Spiseriet i Stavanger. *Smakmagasinet*. Hentet fra https://smakmagasinet.no/artikler/2021/03/spiseriet-stavanger/?fbclid=IwAR2XTKa_lspZN06ovP2OJQ6UyV70_vgKgpodkMqQMFgOAcYbJZf9NXiaCLs
- Hans Kristiansen (2019). Klart for kåring av Norges beste kokker. *Reiseliv 1*. Hentet fra <https://reiseliv1.no/klart-for-karing-av-norges-beste-kokker>
- White Guide (16. mai 2021) Hentet fra <https://whiteguide.com/>
- Spiseriet (16. mai 2021) Om Oss. Hentet fra <https://spiseriet.no/om-oss/>
- Proff.no (16. mai 2021) Spiseriet. Hentet fra <https://proff.no/nokkeltall/spiseriet/stavanger/serveringssteder/IGH3RQL0DRM/>
- Stavanger Vinfest (16.mai 2021). Hentet fra <https://www.stavangervinfest.no/>