

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

REALTEK

Tor Kristian Stevik

Innovasjon på restauranter: introduksjon av konseptuell modell og praktiske anbefalinger

Innovation in restaurants: introduction of a
conceptual model and practical recommendations

Mattis Natvig Segerberg

Industriell Økonomi

REALTEK

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på min sivilingeniørutdanning i Industriell Økonomi ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) våren 2018.

De fleste kandidater fra industriell økonomi jobber i industrien, på byggeplasser eller i konsultantselskaper. Men min store lidenskap er mat og råvarer, og ikke stålbein og oljeplattformer. I løpet av mine seks år på NMBU har jeg vært med på å starte og drive en foodtruck, jeg har startet en matforening for studenter på NMBU, arrangert flere pop-up restauranter, vært prosjektleder for byggingen av et matlaboratorium på campus og arrangert flere matkurs for barn og ungdom. Derfor er det en naturlig avslutning på studiet at jeg har valgt å skrive en masteroppgave om de to temaene jeg er mest engasjert for: mat og innovasjon.

De siste månedene har jeg vært drevet av et ønske om å forstå hvordan noen av de beste restaurantene i Oslo jobber med innovasjon. Akademikeren i meg har studert litteraturen og forsøkt å sette sammen perspektiver til en helhetlig modell av innovasjonspraksis. Forskeren i meg har intervjuet de mest innovative og suksessrike kjøkkensjefene og lederne i bransjen for å undersøke hva de gjør, hvordan de tenker og hvordan de lykkes med innovasjon. Konsulenten i meg har ønsket å finne ut hvordan kan man lykkes enda bedre og har foreslått hva som kan være veien videre.

Jeg håper at jeg gjennom dette arbeidet har vært med på å bevisstgjøre og inspirere til innovasjon i restaurantbransjen. Oppgaven er skrevet for praktikerne. Arbeidet har hele veien hatt Michelin-ambisjoner. Jeg har fått innpass og tillitt av ledere og kokker på noen av landets beste restauranter, og jeg har vært drevet av å gi dem noe tilbake. Selv om de ikke blir så mye klokere, så håper jeg at de i hvert fall får noe å tenke på etter å ha lest oppgaven.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en reise. Den startet i august 2012 da jeg begynte på det som den gangen het UMB og nå avsluttes den seks år senere på NMBU. Mer enn noe har det vært en dannelsesreise. Det har tidvis revet litt i sjelen. Det har fått meg til å tenke over egne ståsteder. Oppgaven har blitt til i ”konstruktiv lediggang” og er skrevet i inspirerte øyeblikk. Det har vært en kamp, men en fin kamp. Arbeidet har gitt meg lærerike og givende måneder.

Jeg ønsker først og fremst å takke alle informanter som har stilt opp på intervjuer og vist interesse for prosjektet mitt. Det har vært en glede å få intervjuere dere. Jeg vil også rette en takk til min veileder, Tor Kristian. Du har gitt meg mye frihet og inspirert meg til å gå min egen vei.

Sammendrag

Hensikten med studien er å forstå hvordan restauranter jobber med innovasjon og hva som kjennetegner de som lykkes med innovasjon. Studien søker å skape en bedre forståelse for temaet innovasjon i restaurantbransjen og skal legge et grunnlag for å forstå hvordan innovasjonspraksis i restaurantbransjen kan forbedres og videreutvikles. Det er gjort begrenset med forskning på området tidligere, og målet har vært å finne ut av hvor de gode problemstillingene ligger. Perspektivet har vært så åpent og vidt som overhode mulig. Arbeidet med oppgaven har resultert i en foreslått modell for innovasjonsevne i en organisasjon og foreslått innovasjonsprosess og –praksis i restaurantbransjen som kan implementeres av aktører som ønsker å bli bedre på innovasjon.

Problemstillingen som ligger til grunn for arbeidet er:

”Hva skal til for å lykkes med innovasjon i restaurantbransjen?”

Min tilnærming til problemstillingen har vært å knytte sammen innovasjonsteori med praksis. Det har startet med en omfattende litteraturstudie, som har ført til en konseptuell modell av innovasjonsarbeid i en organisasjon. Hypotesen som fremsettes i modellen basert på innovasjonslitteraturen er at en innovativ restaurant gjør ”de riktige tingene” på områdene *forstå innovasjon, måle innovasjon, innovasjonsprosessen, [organisasjons]kultur, ledelse, strategi og struktur/organisering.*

Denne teoretiske modellen har dannet grunnlaget for den empiriske delen av studien. Det neste steget har vært å teste modellen og det har blitt gjort gjennom intervjuer med ledere i restaurantbransjen for å finne ut hvordan de arbeider med innovasjon i praksis. Den kvalitative delen av studiet ble gjennomført ved å kartlegge innovasjonspraksis på 5 restauranter og 1 restaurantgruppe gjennom intervjuer med ledere. Det ble også gjennomført et intervju med en restaurantblogger og markedsfører. I diskusjonskapittelet knytter jeg sammen teori og praksis og forsøker å peke på hva som er aller viktigst for å lykkes med innovasjon.

Jeg konkluderer for det første med at innovasjon er ekstremt ledelsesdrevet og for det andre at den utbredte måten å jobbe med innovasjon på i restaurantbransjen er lite systematisk, metodisk og formalisert.

Nøkkelord: innovasjon, innovasjonsprosess, restauranter, organisatoriske kapabiliteter

Abstract

The purpose of this thesis is to understand how restaurants are approaching innovation and which factors that characterises the best practice. The thesis seeks to make a broader understanding of innovation in the (high end) restaurant industry. There has been little research on the topic in earlier studies, and one of the goals of this study is to establish a common sense of where the relevant research questions are.

The theoretical perspective has been holistic. The work has resulted in a proposed conceptual model of innovation in organizations and a proposed innovation process and –practice in the restaurant industry that can be implemented by organizations.

The main research question of the thesis is:

“What are the key factors for succeeding with innovation in the restaurant industry?”

The approach to answering this question has been to compare innovation theory from the literature with practice. I have conducted a literature review, and based on this I have developed a conceptual model of innovation practice in organisations. The hypothesis that is presented in the conceptual model is based on the literature and proposes that an innovative restaurant is “doing the right things” in the themes *understand innovation, measure innovation, innovation process, culture, leadership, strategy and structure*.

The theoretical model is the foundation of the empirical part of the study. The next phase of the study has been to validate and mapping the model through interviews with leaders in the restaurant industry to find out how they are working on innovation in practice. I have interviewed 5 chefs and leaders from some of Oslo’s best restaurants, a leader in a successful restaurant group and a food blogger and marketer.

The most important findings in this thesis are that innovation is extremely leadership driven and second, that the approach to innovation among restaurants to a low degree is systematic, methodical and formalized.

Keywords: innovation, innovation process, restaurants, organisational capabilities

Bibliotekside

Sidetall (inkl. vedlegg): 122

År: 2018

Emneord: innovasjon, innovasjonsprosesser, restauranter, organisatoriske kapabiliteter

Keywords: innovation, innovation process, restaurants, organizational capabilities

Format: A4

Tittel: Innovasjon på restauranter: introduksjon av konseptuell modell og praktiske anbefalinger

Engelsk tittel: Innovation in restaurants: introduction of a conceptual model and practical recommendations

Universitet: Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU)

Fakultet: Realtek

Studieretning: Industriell økonomi

Forfatter: Mattis Natvig Segerberg

Veileder: Tor Kristian Stevik, Realtek, NMBU

Litteratur: Se litteraturhenvisning

Figur- og tabelliste

Figurliste

Figur 1 – Konseptuell modell av innovasjonspraksis i organisasjoner.....	13
Figur 2 – Rammeverk for forskning.....	39

Tabelliste

Tabell 1 – En sammenligning av innovasjonsrammeverk.....	11
--	----

Innholdsfortegnelse

Forord.....	II
Sammendrag.....	IV
Abstract.....	VI
Figur- og tabelliste.....	IX
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn, egen rolle og forforståelse.....	1
1.2 Problemstilling, objektiver og mål.....	1
1.3 Forskningsspørsmål.....	2
1.4 Oppgavens innhold og kapitteloppsummering.....	3
1.5 Tidligere studier og forskning.....	3
1.6 Begrepsavklaring.....	3
2 Innovasjon.....	5
2.1 Definisjon av innovasjon.....	5
3. Konseptuell modell og teoretisk fundament.....	8
3.1 Konseptuell modell – metode.....	8
3.2 Litteraturstudie.....	9
3.3 Rammeverk og modeller for innovasjon som presenteres i litteraturen.....	10
3.4 En konseptuell modell av innovasjon – 7 temaer.....	12
3.5 Forstå innovasjon.....	14
3.6 Måle innovasjon.....	14
3.7 Innovasjonsprosessen.....	16
3.8 Dynamiske innovasjonskapabiliteter: Strategi, Ledelse, Kultur, Struktur.....	22
3.9 Innovasjonskultur.....	22
3.10 Struktur, organisering og nettverk for innovasjon.....	25
3.11 Ledelse for innovasjon.....	28
3.12 Innovasjonsstrategi.....	31
3.13 Hypoteser om best practice.....	35
4. Metodisk tilnærming.....	38
4.1 Rammeverk – overordnet forskningsstrategi.....	38
4.2 Forskningsmetode.....	39
4.3 Intervju som metode.....	40
4.4 Utvelgelse av deltagere.....	41
4.5 Intervjuguide.....	42
4.6 Gjennomføring av intervjuer.....	44
4.7 Studiens troverdighet – validitet og reliabilitet.....	45
4.8 Etske avveininger.....	45
4.9 Kritikk av metode – refleksjoner i etterkant av intervjuer.....	46
5. Funn og resultater fra intervjuer.....	47
5.1 Hva er en vellykket restaurant?	47
5.2 Forstå Innovasjon.....	49
5.3 Måle innovasjon.....	56
5.4 Innovasjonsprosessen.....	58
5.5 Kultur.....	60
5.6 Ledelse.....	63

5.7 Struktur og organisering.....	65
5.8 Strategi.....	67
6. Diskusjon.....	69
6.1 Forstå innovasjon.....	69
6.2 Måle innovasjon.....	71
6.3 Innovasjonsprosessen.....	73
6.4 Kultur.....	76
6.5 Ledelse.....	78
6.6 Struktur og organisering.....	79
6.7 Strategi.....	82
6.8 Diskusjon av forskningsspørsmål og oppsummering.....	83
6.8.1 Forskningsspørsmål 1.....	83
6.8.2 Forskningsspørsmål 2.....	84
6.8.3 Forskningsspørsmål 3.....	84
6.8.4 Forskningsspørsmål 4.....	85
6.8.5 Forskningsspørsmål 5.....	85
6.9 Talent eller system? En siste diskusjon.....	86
7. Konklusjon.....	88
7.1 Konklusjon.....	88
7.2 Veien videre.....	88
7.3 Videre forskning.....	89
8. Anbefalinger: forslag til innovasjonsprosess og innovasjonspraksis.....	90
8.1 Forslag til innovasjonsprosess.....	90
8.2 Foreslått praksis.....	94
Litteraturliste.....	103
Vedlegg.....	106
VEDLEGG 1: Informasjonsskriv.....	106
VEDLEGG 2: Intervjuguide.....	107

1. Innledning

1.1 Bakgrunn, egen rolle og forforståelse

Restauranter og kokker i det mest ambisiøse segmentet av restaurantbransjen har alltid fasinert meg. Det er noe med lidenskapen og intensiteten på et kjøkken og skaperkraften gjennom narrativer og historiefortelling i møtet mellom tradisjon og innovasjon som har vekket min interesse.

Hva er mitt faglige utgangspunkt og hvor ser jeg problemstillingene i temaet? Først og fremst er jeg interessert i å lære av de fremste kokkene, entreprenørene og lederne i restaurantbransjen. Jeg er interessert i hva de gjør, hvordan de jobber og ikke minst hvordan de kan gjøre ting enda bedre. Jeg ønsker å stille ledere i bransjen noen spørsmål rundt "hvorfor gjør vi som vi gjør?" og "kan vi gjøre ting annerledes enn vi alltid har gjort?"

Jeg ønsker å bevisstgjøre restauranter på innovasjon og bringe inn perspektiver fra næringsliv og academia, men også å ta med innsikt fra restaurantbransjen tilbake til min "hjemmebane". Hva kan andre bransjer lære av restauranter og hvordan kan teori og praksis fra industri og næringsliv anvendes på restauranter?

Det er skrevet og sagt enormt mye om «hvordan man lykkes med innovasjon». Men innovasjon i et bredt perspektiv på topp-restauranter er det forsket lite på. Jeg ønsker derfor å "åpne" opp dette området og legge et grunnlag for ny forskning og nye ideer. Jeg vil at oppgaven skal være teorigenererende. Så får andre ta seg av etterprøvbarehet. Min tilnærming til dette forskningsprosjektet har vært at om vi finner noen sammenheng eller karakteristikk, så har vi ikke bevist noe - men vi har fått noe å tenke på.

1.2 Problemstilling, objektiver og mål

Jeg ønsker å oppnå en bedre forståelse av hvordan restauranter jobber med innovasjon, hva som skal til for å lykkes og hvor utfordringene er. Problemstillingen som skal rette arbeidet mot dette er:

"Hva skal til for å lykkes med innovasjon i restaurantbransjen?"

Mål og objektiver:

- Bevisstgjøre restauranter om innovasjon og sette innovasjon og nyskapning på agendaen.
- Kartlegge hva som er *best practice* – hva kjennetegner de aller beste?
- Foreslå en innovasjonspraksis og innovasjonsprosess som kan implementeres av restauranter og verktøy og metoder som kan tas i bruk for å lykkes bedre med innovasjon. Jeg ønsker å gi et rammeverk for ledere i restaurantbransjen som ønsker å lede innovasjonsprosessen og systematisere innovasjon.

1.3 Forsknings spørsmål

Problemstillingen har blitt brutt ned i fem forskningsspørsmål. Jeg må finne en måte å kartlegge innovasjonspraksis på for å kunne peke på hva som skal til for å lykkes. Det første forskningsspørsmålet handler om dette. Jeg vil også se på sammenhengen mellom å lykkes med innovasjon og å lykkes med lønnsom drift. Dette omfattes av det andre forskningsspørsmålet. De tre neste forskningsspørsmålene er fokusert mot å svare på hvordan restauranter innoverer i praksis.

De fem forskningsspørsmålene (med hypoteser):

- (1) Hvordan kan vi kartlegge, forstå og analysere innovasjonspraksis i restaurantbransjen?

Min tilnærming er å lage en modell av forventet praksis på innovative restauranter og bruke denne modellen som et grunnlag for å intervju ledere ved restauranter, og jeg forventer at denne metoden vil gi et godt bilde av innovasjonspraksis og en bred forståelse.

- (2) Er det en sammenheng mellom å lykkes med innovasjon og å være innovativ og det å lykkes som restaurant; har de innovative bedre lønnsomhet, flere Michelinstjerner og mer fornøyde kunder?

Jeg forventer at de som lykkes med innovasjon, altså er mer innovative enn andre, også er mer vellykkede i form av bedre lønnsomhet, høyere status og høyere kundetilfredshet.

- (3) Hva kjennetegner de innovative restaurantene?

Jeg forventer å finne at de innovative restaurantene er kjennetegnet av en mer aktiv tilnærming til innovasjon; de ønsker å lykkes og de jobber med innovasjon. De har lagt lista høyt og de driver med kontinuerlig utvikling. Se kapittel 3.13 for hypoteser om best practice.

- (4) I hvor stor grad ligger systematisk tilnærming til innovasjon til grunn for å lykkes med innovasjon?

Basert på funn i litteraturen vil jeg forvente at de som lykkes godt med innovasjon har en relativt systematisk og metodisk tilnærming til å jobbe med innovasjon.

- (5) Hvilke av temaene Forstå innovasjon, Måle innovasjon, Innovasjonsprosessen, Strategi, Ledelse, Kultur og Struktur blir ansett som viktige for å lykkes med innovasjon, og hvor er forbedringspotensialet i bransjen?

Jeg tror at alle temaene er viktige for å lykkes med innovasjon, slik jeg finner i litteraturstudiet jeg har gjort. Samtidig forventer jeg at temaene strategi, struktur, måling og innovasjonsprosess er de temaene som restauranter forholder seg minst systematisk til, fordi det er mer tekniske og strategiske temaer som jeg forventer at en kjøkkensjef opplever som vanskeligere å lykkes med enn temaer som ledelse og kultur.

1.4 Oppgavens innhold og kapitteloppsummering

Oppgaven består av 8 kapitler. I kapittel 1 legger jeg et grunnlag for den videre retningen og presenterer problemstillingen og forskningsspørsmålene resten av oppgaven tar sikte på å besvare. Kapittel 2 er en redegjørelse for innovasjonsbegrepet hvor jeg har forsøkt å sette begrepet i en restaurantkontekst. I dette kapittelet kommer jeg inn på hvordan innovasjon kan forstås i forskjellige dimensjoner og perspektiver, og hvordan dette kan legge føringer på hvordan vi arbeider med innovasjon. Dette er relevant for senere diskusjoner i oppgaven. I kapittel 3 retter jeg blikket mot den konseptuelle modellen jeg har utviklet for å forstå og kartlegge innovasjonspraksis på restauranter og presenterer en konseptuell modell bestående av 7 temaer. Jeg har tatt utgangspunkt i en litteraturstudie og utviklet denne modellen basert på dette. Modellen forøker å beskrive karakteristikk ved organisasjoner som lykkes med å skape innovasjoner. I kapittel 4 har jeg tatt for meg forskningsmetoden og kommer inn på design av studien, intervju som metode, innsamling av data og utvelgelse av informanter. I kapittel 5 presenterer jeg funn og resultatene fra intervjuer. Dette blir knyttet opp mot teorien i kapittel 6, hvor jeg diskuterer funn og drøfter den konseptuelle modellen opp mot praksis. Konklusjonen presenteres i kapittel 7. I kapittel 8 presenterer jeg en innovasjonsmodell som jeg har utviklet for implementering og bruk i restaurantbransjen for å gjøre innovasjonsarbeid mer systematisk og effektivt. Her presenterer jeg forslag til innovasjonsprosess og tilnærming til organisatoriske ”byggeklosser” for innovasjon.

1.5 Tidligere studier og forskning

Det er gjort lite arbeid om innovasjon på topprestauranter tidligere. Så jeg har ingen Wirkola å hoppe etter. Derfor er det per nå vanskelig å peke på hvor problemstillingene i temaet ligger, og hvor potensiale for å jobbe med og endre innovasjonspraksis på restauranter er størst. Det er ingen direkte tilknyttede oppgaver eller avhandlinger som jeg kan bygge videre på og finne et forslag til ”videre forskning” i. Innovasjon, på sin side, er det forsket enormt mye på. Jeg har tatt utgangspunkt i forskning på innovasjonsfeltet, og forsøkt å overføre det til en restaurantkontekst. Slik bygger oppgaven på tidligere studier av innovasjon, men jeg har forsøkt å sette det i et nytt perspektiv.

1.6 Begrepsavklaring

Jeg vil klargjøre hva jeg legger i ”systematisk tilnærming” og hva som er forskjellen mellom ”innovasjon” og ”å innovere”.

Hva legger jeg i ”systematisk tilnærming”?

Jeg ser at jeg stadig vender tilbake til å bruke betegnelsen ”systematisk” om en organisasjons innovasjonstilnærming, derfor vil jeg rydde all uklarhet av veien allerede nå drøfte hva som menes med systematisk. Med en systematisk prosess eller tilnærming mener jeg en metodisk, gjennomtenkt, validerbar og rasjonell måte å gjøre ting på. Man har kontroll over prosesser og oversikt over hva som skjer og hvorfor det skjer. Det som gjøres er ønskelig og planlagt. En systematisk innovasjonsprosess innebærer at man har en systematisk tilnærming til å skaffe innsikt, generere idéer og teste idéer, og man har en systematisk tilnærming til å lede og utvikle organisatoriske kapabiliteter og læring.

Innovasjon som substantiv og innovasjon som verb; å innovere.

Innovasjon kan forstås som en *ting*, altså noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Men det kan også være en *praksis*, det vil si at innovasjon er noe man kan drive med i en organisasjon. Da forsøker man å innovere og skape innovasjoner. Det er denne praksisen, innovasjon som noe man gjør, som jeg vil se på i oppgaven. Hva er det organisasjoner gjør for noe for at de skal få til innovasjon? (Men først vil jeg ta for meg innovasjon, som en ”ting”, i neste kapittel”.)

2. Innovasjon

Dette kapitlet handler om å forstå innovasjon. Jeg vil diskutere hva mener når jeg bruker begrepet ”innovasjon” i denne masteroppgaven. Det er et viktig avsnitt, fordi det skaper en felles forståelse for innovasjon og et felles språk. Som vi skal se, kan innovasjon være så mangt. Jeg har tatt utgangspunkt i tre definisjoner som jeg belyser begrepet med.

2.1 Definisjon av innovasjon

Det finnes flere hundre definisjoner av innovasjon. Jeg har valgt ut tre definisjoner som gir et godt grunnlag for å diskutere innovasjonsbegrepet.

Vi starter med definisjonen «*Nytt, nyttig og nyttiggjort*» (Hoholm, 2015). At innovasjon handler om noe ”nytt”, det innebærer at man gjør noe som ikke har blitt gjort før, men hvem er det nytt for? Det kan være nytt for selskapet, det kan være nytt i industrien, det kan være nytt for verden. En innovasjon trenger ikke nødvendigvis å være ny for verden, så lenge den er ny for aktøren det gjelder. ”Nyttig” innebærer at innovasjonen skaper en verdi, enten for aktøren eller for en kunde eller samfunnet. ”Nyttiggjort” handler om at innovasjonen blir tatt i bruk, den blir implementert eller kommersialisert og tas ut i markedet. Her vil jeg peke på en forskjell mellom en oppfinnelse og en innovasjon (*invention/innovation* på engelsk). En oppfinnelse må være ny og representere en ny løsning, mens en innovasjon også må være nyttig og nyttiggjort. Det finnes mange eksempler på ”innovasjoner” som ikke tilfredsstillere alle tre karakteristikker, og dermed ikke kan betegnes som en innovasjon. Jeg vil forsøke å belyse dette i en restaurantkontekst. Tenk på en kjøkkensjef som utvikler en rett. Den kan være nyttig; den kan settes på menyen og serveres til kunder som gledelig betaler for den, og dermed også nyttiggjort for restauranten som tjener penger på retten. Men hvis den ikke er ny, hvis det for eksempel er en tradisjonell rett, så er det ikke en innovasjon, med mindre det er nytt for restauranten å servere den. Er det derimot en rett de tidligere har servert, så er ikke dette en innovasjon. Et eksempel til. En restaurant har utviklet et nytt konsept, med et nytt interiør i restauranten, en ny meny og en helt ny kundeopplevelse. Men konseptet blir aldri gjennomført, for eksempel på grunn av mangel på finansiering, og dermed ikke nyttiggjort. Derfor kan vi ikke kalle dette for en innovasjon.

Den neste definisjonen som vil bidra til å belyse temaet er: ”*Innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*” (Christensen, et al., 2016). Denne definisjonen vektlegger at innovasjon handler om mer enn nye produkter, det kan også innebære nye tjenester, forretningsmodeller, produksjonsprosesser og organisasjonsformer. Innovasjon kan like gjerne være en ny og forbedret prosess, innføringen av et nytt system eller implementeringen av en ny ledelsespraksis. Dette åpner for at man kan se på innovasjon med et bredere perspektiv.

Keeley, et al. (2013) presenterer en modell for å forstå de mange dimensjonene av innovasjon. Modellen kan brukes for å se på et selskaps verdikjede og analysere hele verdikjeden med tanke på muligheter for innovasjon. For en restaurant kan dette brukes for å se på hvordan man kan drive med innovasjon, ikke bare av retter, men av hele

verdikjeden, profitt-modell, struktur, service, merkevare, interaksjon med kunder, osv. Modellen består av ti dimensjoner som er delt inn i tre hovedområder. *Markedstilbudet*, som er produktets kjerneelementer og hvordan produktet er organisert og integrert, *konfigurasjon*, som er hvordan selskapet er organisert for å generere profitt og *erfaring*, hvordan selskapet har interaksjon med kundene. De 10 dimensjonene er *Inntjeningsmodell*: hvordan organisasjonen gjør verdi om til profitt. *Nettverk*: hvordan jobbe med andre for å skape verdier? *Struktur*: hvordan organisere talent internt i organisasjonen? *Prosess*: hvordan organisasjonen skaper og produserer produkter og service. *Produktytelse*: Kvalitet og egenskaper hos produktene som leveres. *Produktsystem*: hvordan skape ytterligere verdi ved å legge til andre selskapers produkter eller å kombinere flere produkter for å skape signifikant større verdi? *Service*: hvordan gjøre produktet lett tilgjengelig, enklere å bruke, mer engasjerende eller mer verdiskapende? *Kanaler*: hvordan kobles til kundene? *Merke*: verdiene du står for eller en enkel men sterk idé som går hjem hos kundene. *Kundeengasjement*: hvordan man forstår og brukes kundenes behov og ønsker og samhandler med kundene (Keeley, et al., 2013).

Flere studier peker på at innovasjoner innen produkter, ikke er de mest lønnsomme og vellykkede innovasjonene (Christensen, et al., 2016). De innovasjonene som fører til størst endring i markedet, og som ofte er de mest lønnsomme, er innovasjoner som inkluderer mer enn nye produkter. De er innovasjoner hvor man kombinerer flere dimensjoner. Når dimensjonene blir kombinert på forskjellige måter kan man skape verdier og gjøre det vanskelig å bli kopiert. Det viser seg at verdiskapningen blir høyere, jo flere av de ti dimensjonene man kombinerer (Christensen, et al., 2006). Selv om produsentene bruker store ressurser på produktutvikling, er verdiskapning gjennom produktutvikling langt mindre enn gjennom innovasjon av for eksempel profittmodeller, nettverk for samarbeid, interne strukturer og kundeinvolveringer (Keeley, et al. 2013). Det kan hende at det handler om at *forståelse for innovasjon* legger et lokk på innovasjon ved at mange forbinder innovasjon kun med utvikling av nye produkter.

Den tredje definisjonen jeg vil drøfte kommer fra den kjente økonomen Schumpeter. Hans definisjon på innovasjon er: **”Det som i betydelig grad endrer økonomien/samfunnet”** (Hoholm, 2015). Denne definisjonen åpner for et interessant perspektiv om *graden av innovasjon*, hvor omfattende en innovasjon er. Det handler om ambisjonsnivået for nyskaping. Her er det to modeller jeg finner relevante. Den første trekker videre på de 10 innovasjonsdimensjonene jeg tidligere har beskrevet. Basert på antall dimensjoner vi trekker inn i en nyskaping, kan vi klassifisere innovasjoner som kjerneinnovasjon, tilstøtende innovasjon og transformativ innovasjon. En *kjerneinnovasjon* (én eller to dimensjoner) er når man gjør endringer innenfor en kjent kategori og utnytter forbedringspotensialet som ligger i for eksempel kvalitet, nytteverdi eller kundetilfredshet. En *tilstøtende innovasjon* (tre til fire dimensjoner) dreier seg om å flytte på grenser. På dette ambisjonsnivået henter man inn nye kunder og/eller kunde grupper og utvider markedets tilbud. En *transformativ innovasjon* (fem eller flere dimensjoner) er når man endrer hvordan markedet fungerer på en radikal måte (Christensen, et al., 2016).

Den andre modellen ser på innovasjoner ut fra en matrise hvor ny forretningsmodell og ny teknologi brukes som premiss. Innovasjoner kan ha behov for å utvikle en ny teknologi og/eller en ny forretningsmodell. Dette gir fire

muligheter: rutineinnovasjon, radikal innovasjon, disruptiv innovasjon og arkitektonisk innovasjon (se Illustrasjon 1). *Rutineinnovasjon / inkrementell innovasjon*: når vi gir et produkt en ny smak eller en ny innpakning. Endringen fra en eksisterende variant av produktet er ganske liten. *Radikal innovasjon*: kjennetegnes av at vi utnytter en helt ny teknologiplattform. *Disruptiv innovasjon*: en ny forretningsmodell muliggjør innovasjon og verdiskapning. *Arkitektonisk innovasjon*: kombinasjon av en ny forretningsmodell og en ny teknologi (Christensen, et al. 2016).

Jeg har drøftet tre definisjoner av innovasjon. Jeg har tolket dem dithen at de omfatter tre forskjellige, men essensielle og utfyllende perspektiver på innovasjon. Jeg ønsker ikke å bruke én av dem videre, men at vi skal ha med oss alle tre i bakhodet. Som jeg kommer inn på senere i oppgaven, vil definisjonen av innovasjon legge klare føringer på hvordan vi forholder oss til temaet. Og jeg ønsker ikke å legge føringer eller begrensninger på forståelsen av begrepet enda.

3. Konseptuell modell og teoretisk fundament

Jeg ønsker å kartlegge innovasjonspraksis i organisasjoner i restaurantbransjen. Jeg vil ha et fokus på organisasjonsutvikling og prosessforbedring, og ønsker derfor å se på organisasjonsmessige faktorer og innovasjonsprosessen. I dette kapittelet vil jeg diskutere hvordan jeg med utgangspunkt i litteraturen om innovasjon har utviklet en konseptuell modell av organisatoriske byggeklosser som setter en organisasjon i stand til å innovere. Denne modellen er et teoretisk grunnlag og en hypotese om hva som skaper vellykkede innovative restauranter. Modellen er også utgangspunktet for å kartlegge innovasjonspraksis og danner grunnlaget for datainnsamlingen som har blitt gjort. Veien fra konseptuell modell til et rammeverk for forskning blir diskutert i kapittel 4.

I litteraturen har jeg funnet 6 områder som jeg finner særlig interessante og relevante med tanke på å forstå hvordan en organisasjon jobber med innovasjon. I tillegg har jeg lagt til ett tema selv ("forstå innovasjon"). Jeg har valgt ut disse temaene fordi det er temaer som går igjen i hele innovasjonslitteraturen. Dette kommer jeg inn på igjen senere når jeg drøfter litteraturstudiet jeg har gjort. De til sammen 7 temaene er: Forstå innovasjon, Måle innovasjon, Innovasjonsprosessen, Ledelse for innovasjon, Innovasjonskultur, Struktur og organisering for innovasjon og Innovasjonsstrategi.

Forstå innovasjon handler om å skape begrepsmening og å definere hvordan innovasjon skal skape verdier for organisasjonen. *Måle innovasjon* handler om hvordan organisasjonen måler resultater av innovasjon. *Innovasjonsprosessen* er de aktivitetene som gjøres for å transformere innsikt og idéer til verdier og effekt. *Ledelse, kultur, struktur* og *strategi* er organisatoriske kapabiliteter, jeg har kalt dem for "dynamiske innovasjonskapabiliteter". Dette er organisatoriske og menneskelige ressurser som støtter opp om innovasjonsprosessen. Jeg vil senere i dette kapittelet ta for meg hvert av de syv temaene, og forklare hva som ligger i begrepet og hva litteraturen trekker frem som viktig for å lykkes på området.

I de første delkapitlene i kapittel 3 vil jeg diskutere metoden jeg har brukt for å utvikle den konseptuelle modellen. Jeg starter med å drøfte hva en konseptuell modell er og deretter diskuterer jeg hvordan jeg har gjennomført et litteraturstudie. Veien videre er å vise hvordan jeg har trukket ut essensen fra litteraturen og andre relevante modeller av innovasjon og argumentere for valg jeg har gjort i min egen konseptuelle modell. Deretter presenterer jeg modellen og vier resten av kapittelet til en grundig diskusjon av de 7 temaene i modellen.

Teorikapittelet har blitt omfattende, kanskje utover det som er vanlig i en masteroppgave. Jeg vil gjøre leseren oppmerksom på at dette har blitt en masteroppgave som er en kombinasjon av en litterær oppgave og en empirisk del. Jeg tror at mitt kanskje viktigste bidrag er denne teoretiske delen.

3.1 Konseptuell modell – metode

Hva er forskjellen på et konseptuelt rammeverk og en konseptuell modell i denne oppgaven? Jeg vil få klarhet her med en gang. I min oppgave bruker jeg både betegnelsen rammeverk og konseptuell modell om tilsynelatende

samme konsept, og de henger sammen. Men de representerer to forskjellige kapitler. Den konseptuelle modellen er visualiseringen av de 7 temaene, det teoretiske grunnlaget. Rammeverket er fremgangsmåten for forskningen; hvordan den konseptuelle modellen brukes i praksis for å kartlegge innovasjonspraksis på restauranter. Jeg vil forholde meg til konseptuell modell i kapittel 3, og ta opp tråden for konseptuelt rammeverk i kapittel 4.

En *konseptuell modell* er en representasjon av et system satt sammen av en komposisjon av konsepter som blir brukt for å hjelpe folk med å vite, forstå eller simulere et tema. Som konsept er innovasjon omfattende og jeg mener at det er en grunn til å bruke forskjellige modeller og linser for å forstå konseptet så grundig som mulig. I min tilnærming til å utvikle en konseptuell modell for organisering av idéer, har jeg et eklektisk utgangspunkt, jeg ønsker å inkludere det beste fra forskjellige teorier og modeller i mitt rammeverk. Modellen er ment for å gjøre det enklere å visualisere og forstå alle perspektivene på innovasjonsarbeid i en organisasjon. Bedre forståelse vil også forenkle læring og utveksling av idéer samt gi en felles plattform som man kan arbeide ut fra. Jeg har ønsket å utvikle en konseptuell modell på en slik måte at den enkelt kan bli forstått av praktikere.

3.2 Litteraturstudie

Første del av prosessen har vært å gjennomføre en litteraturstudie. Målet med litteraturstudien har vært å finne de faktorene som gjør at en organisasjon lykkes med innovasjon. Målet har vært å samle innsikten fra litteraturen i en holistisk modell som både skaper forståelse for innovasjon, er praktisk anvendbar og kan brukes til å stille de riktige spørsmålene i forskningsarbeidet.

Jeg har tatt for meg artikler om innovasjon fra litteraturen, academia, næringsliv og konsulentbransjen. Litteraturen og forskningen om innovasjon er omfattende. Litteraturen om innovasjon i en restaurantkontekst, med et organisasjonsperspektiv, er på sin side lite omfattende. Jeg har forsøkt å forholde meg til litteraturen med størst relevans for min oppgave. Det har ført til at jeg har gjort noen begrensninger, og forsøkt å inkludere rapporter og artikler som har vært meta-analyser og oversiktsstudier. Jeg har allikevel forsøkt å spre søket etter litteratur relativt bredt, og forsøkt å trekke ut essensen i fra forskjellige områder og perspektiver. Min tilnærming har vært å kaste så mange forskjellige modeller og teorier på problemet som mulig, for å prøve å forstå verden. Og så har utfordringen vært å sette dette i sammenheng og gjøre det så tilgjengelig og enkelt at det blir praktisk nyttig.

Modellen jeg har endt opp med er en hypotese. Den er basert på en bred analyse av innovasjonslitteraturen og er satt sammen av en rekke forskjellige modeller og perspektiver på innovasjon. Litteraturen peker på klare trekk ved de mest vellykkede innovatørene. Men jeg kan allikevel ikke si at det er en komplett eller ferdig modell som fanger opp alle karakteristikkene og egenskaper ved innovative og vellykkede organisasjoner. Det er to hovedårsaker til dette. Den første er at jeg ikke har inkludert all litteratur i litteraturstudien, og kan ha oversett viktige perspektiver. Den andre er at trekk som beskriver ett selskap i én kontekst, kan være mindre relevante for et annet selskap i en helt annen kontekst. De faktorene som jeg har funnet, er ikke nødvendigvis overførbare på tvers av tid, sted, organisasjon, marked og industri. En tredje årsak er at teori og praksis er to vidt forskjellige ting.

En svakhet med litteraturstudiet er at litteratursøket ikke har blitt gjort systematisk. Jeg har gjort omfattende søk i forskjellige databaser for å fange opp så mye tilgjengelig litteratur som mulig, men søket har ikke vært systematisk og planmessig i så stor grad som det kunne ha vært. Begrensningen min har vært tid og det store omfanget av innovasjonslitteratur. At søket ikke har vært strengt systematisk kan ha ført til at jeg har utelatt og oversett viktige artikler og informasjon som kunne gitt oppgaven både mer kredibilitet og en bedre og mer komplett beskrivelse av virkeligheten. Jeg håper at andre kan utvikle min modell videre og trekke inn flere perspektiver.

I det neste avsnittet vil jeg presentere funn fra litteraturstudiet som peker på hvordan andre forfattere har modellert innovasjon og hvilke faktorer de har sett på som relevante for innovasjon i et organisasjonsperspektiv.

3.3 Rammeverk og modeller for innovasjon som presenteres i litteraturen

På tross av en omfattende litteratur og empirisk forskning på innovasjon, har ikke en dominerende holistisk teori funnet konsensus (Lawson & Samson, 2001) Wolfe (1994) sier at "det mest konsistente funnet i litteraturen om organisatorisk innovasjon, er at forskningsresultater har vært inkonsekvente". Hver studie bidrar til en bit av innovasjonspuslespillet. Ingen kan male et fullstendig bilde. Et akseptert, omfattende og systematisk rammeverk for å rettlede ledere i innovasjon finnes ikke enda (Lawson & Samson, 2001).

Det er skrevet mye om hva som skal til for å lykkes, men det finnes ikke *ett* rammeverk eller *én* modell som verken beskriver alle dimensjonene av innovasjon eller som kan brukes til å forstå innovasjon på en omfattende og helhetlig måte. Samtidig må et slikt rammeverk være utformet slik at det kan anvendes fleksibelt av en organisasjon, som kan tilpasse det til sine ressurser og kapabiliteter og omgivelser og kontekst. Jeg har derfor funnet det nødvendig å utvikle min egen modell som omfatter de temaene jeg finner at er relevante for oppgaven. Jeg vil ta for meg flere av disse "puslespillbitene" og presentere forskjellige modeller som er foreslått i litteraturen. 4 modeller som jeg har funnet relevante vil presenteres.

Basert på en gjennomgang av flere modeller fra litteraturen, foreslår Adams, Bessant & Phelps (2006) et rammeverk bestående av syv nødvendige organisatoriske kapabiliteter for å skape og lede innovasjon. Disse syv er; *ledelse av inputs, ledelse av kunnskap, innovasjonsstrategi, organisasjonsmessig kultur og struktur, porteføljeledelse, prosjektledelse og kommersialisering.*

Lawson & Samson (2001) foreslår en modell for "innovasjonskapabilitet" bestående av syv elementer; *visjon og strategi, kompetansebase, organisatorisk intelligens, kreativitet og idéstyring, organisatoriske strukturer og systemer, kultur og klima og teknologiledelse.*

Edison, bin Ali & Torkar (2013) utforsker forskjellige aspekter relevante for innovasjonsmåling i softwareindustrien som er foreslått i litteraturen og brukt i praksis. Eksempler på noen av de viktigste interne faktorene som ble identifisert er: *eksternt samarbeid, ledelse, organisatoriske ressurser, kunnskap & informasjon, struktur, intern*

samhandling, teknologi, R&D, risiko, kundeorientering, nettverking, størrelse, kultur, strategi og menneskelige ressurser.

Flere rammeverk for innovasjon er anvendt i konsulentbransjen. McKinsey, et konsultentselskap, har undersøkt en rekke selskaper i forskjellige bransjer, og fant at det er et sett med 8 essensielle karakteristikk som er til stede i hvert selskap som har høy ytelse i produkt-, prosess eller forretningsmodellinnovasjon (Jong, Marston & Roth, 2015). *Sette retning*; visjon og modell for innovasjon. *Velge*; strategi og porteføljebalansering. *Oppdage*; kundeorientering, innsikt. *Utvikle*; utforske nye forretningsmodeller. *Akselerere*; planlegging og utførelse og læring. *Skalere*; lansering. *Utvide*; nettverk. *Mobilisere*; støttende kultur, muliggjørende struktur, lærende og adoptiv organisasjon.

Tabellen under gir en sammenligning av temaer som blir dekket i forskjellige rammeverk og min tilnærming.

Edison, bin Ali & Torkar (2013)	McKinsey (2015)	Lawson & Samson (2001)	Adams, Bessant & Phelps (2006)	Segeberg (2018)
Eksternt samarbeid og nettverking	Sette retning - visjon	Visjon og strategi	Inputs management	Forstå innovasjon
Ledelse	Strategi	Kompetansebase	Lede kunnskap	Måle innovasjon
Organisatoriske ressurser	Oppdage - innsikt	Organisatorisk intelligens	Innovasjonsstrategi	Innovasjonsprosessen: - Innsikt - Idéer - Implementering
Kunnskap & informasjon	Utvikle	Kreativitet og idéstyring	Organisering: Kultur og struktur	Struktur og nettverk
Struktur	Akselerere	Organisatoriske strukturer og systemer	Porteføljeledelse	Strategi - Strategiutvikling - Porteføljestyring
Intern samhandling	Skalere	Kultur og klima	Prosjektledelse	Ledelse
Teknologi	Utvide Nettverk	Teknologiledelse	Kommersialisering	Kultur
Risiko	Mobilisere: Kultur og struktur Lærende organisasjon			
Kundeorientering				
Strategi				
Menneskelige ressurser				
Kultur				

Tabell 1 – en sammenligning av innovasjonsrammeverk

3.4 En konseptuell modell av innovasjon – 7 temaer

Basert på litteraturstudien har jeg utviklet en konseptuell modell av innovasjon i et organisasjonsperspektiv; jeg har modellert de ”byggeklossene” som jeg tror er nødvendige å utvikle i en organisasjon som skal innovere. Jeg har inkludert 7 områder som jeg mener er relevante og viktige for at en organisasjon skal lykkes med innovasjon, og som jeg tror vil påvirke hvor godt en organisasjon lykkes med innovasjon. Områdene er: Forstå innovasjon, Måle innovasjon, Innovasjonsprosessen, Ledelse, Strategi, Struktur og Kultur.

1. Hvordan *forstår* vi innovasjon?

- Hva er driverne og motivasjonen for å innovere?
- Hvordan definerer vi innovasjon?
- Hva skal innovasjon bidra med i organisasjonen?

2. Hvordan *måler* vi innovasjon?

- Hvor innovative er vi; hvordan måler vi innovasjonsgrad?
- Hvordan måler vi resultater av innovasjon?

3. Hvordan ser *innovasjonsprosessen* ut?

- Hvordan skaffer vi innsikt og kunnskap?
- Hvordan utvikler, tester og evaluerer vi idéer?
- Hvordan implementerer og kommersialiserer vi idéer?

4. Hvordan *leder* vi innovasjon?

- Lykkes vi med ledelse av innovasjon?

5. Har vi en *strategi* for innovasjon?

- Har vi en innovasjonsstrategi?
- Hvordan balanserer vi porteføljen av innovasjonsprosjekter?

6. Har vi en *kultur* for innovasjon?

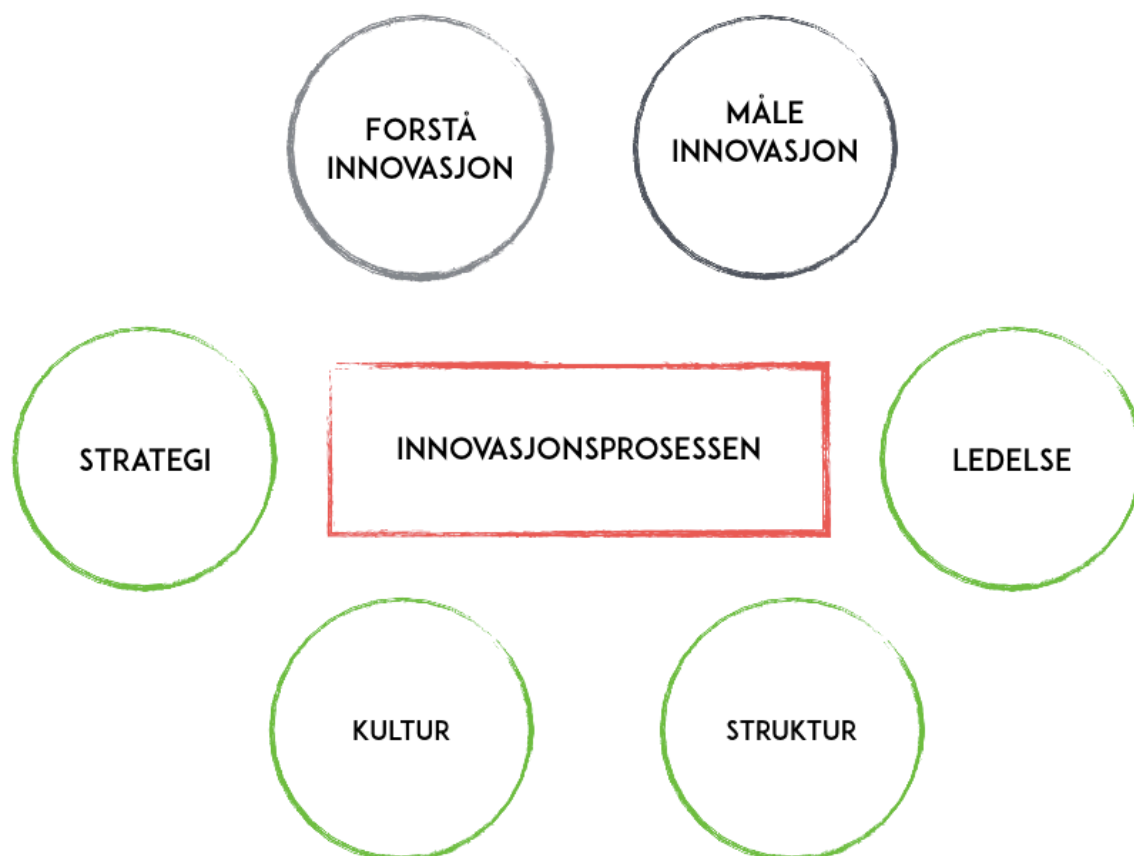
- Er det høyt under taket?
- Har vi talentet som kreves?

7. Har vi en organisasjonsform og *struktur* for innovasjon?

- Har vi en organisasjonsform som egner seg for innovasjon?
- Er vi med i et suksessfullt nettverk med andre aktører som fostrer innovasjon?

For å lykkes med innovasjon, er hypotesen min at man må lykkes på alle disse syv områdene. Hvert tema må sees i

sammenheng med de andre. Hvor godt man presterer på et område er avhengig av de andre områdene. Og hvor godt man presterer i innovasjon som helhet, vil avhenge av hvor godt man presterer på områdene som helhet. Områdene påvirker hverandre gjensidig. Hvordan man definerer og forstår innovasjon vil påvirke hvordan man måler innovasjon, hvordan man leder vil påvirke organisasjonskulturen, hvordan strategi man har for innovasjon vil påvirke innovasjonsprosessen, osv.



Figur 1: Konseptuell modell av innovasjonspraksis i organisasjoner.

Disse 7 områdene kan deles inn i tre grupper. Forstå innovasjon og Måle innovasjon er den første gruppen. Dette handler om hvordan organisasjonen oppfatter innovasjonsbegrepet, drives til å innovere, hvilke områder man retter innovasjon mot og hvordan man måler verdien av innovasjon. Her handler det i stor grad om hvordan man definerer begrepet og hvilken verdi man er ute etter å oppnå. Jeg har inkludert disse to temaene fordi jeg mener at det er viktig i konteksten vår å skape en forståelse og plattform mellom meg og lederne jeg skal jobbe med for å snakke det sammen *innovasjonsspråket*.

Den andre "gruppen", som består av temaet Innovasjonsprosessen handler om hvilke aktiviteter som gjøres for å skape selve innovasjonen (*nytt produkt, ny tjeneste, ny forretningsmodell, ny prosess eller en kombinasjon av disse*).

Dette er resultatet av en rekke aktiviteter som vi kan omtale som *selve* innovasjonsprosessen. Det handler om: å skaffe innsikt, generere ideer basert på denne innsikten, teste, evaluere og utvikle ideene og til slutt implementere/kommersialisere ideer.

Den tredje gruppen har jeg omtalt som ”dynamiske innovasjonskapabiliteter”. Dette er ”støttefunksjoner” som enten vil bidra til at man lykkes med aktivitetene i prosessen, eller som kan hindre den. Dette er aktiviteter på organisasjonsnivå: ledelse, struktur, kultur og strategi.

Jeg vil ta for meg alle de 7 temaene og gi en drøfting fra litteraturen for hvert tema. Jeg vil argumentere for relevansen til temaet og drøfte hva litteraturen peker på som beste praksis for temaet.

3.5 Forstå innovasjon

Å forstå innovasjon handler om hvordan man definerer innovasjonsbegrepet og bestemmer omfanget av begrepet i sin kontekst. Jeg har tidligere i oppgaven drøftet innovasjonsbegrepet (se kapittel 2). Det handler om hvordan organisasjonen definerer innovasjon, i hvor stor grad definisjonen er kommunisert og delt, hva man ønsker at innovasjon skal bidra til i sin kontekst og hva som er driverne og motivasjonen bak innovasjon. Jeg tror selv at dette er et av de aller viktigste temaene.

3.6 Måle innovasjon

Måling av innovasjon handler om hvordan man tallfester verdien som skapes av innovasjon samt utgifter og kostnader forbundet med innovasjon i organisasjonen. Det handler også om hvordan man måler *innovasjonsgrad* – i hvor stor grad er vi som organisasjon innovative sammenlignet med konkurrentene våre? Jeg tror at det viktigste spørsmålet man kan stille seg selv er: ”Hva skal måles?”

For at kontinuerlig innovasjon skal bli mulig, kreves en bedre forståelse av innovasjon, som bare er mulig når innovasjon blir målt (Kuczarski, 2001). Det er lite konsensus for hvordan innovasjonsmåling skal bli utført (Jensen & Webster, 2009). Den manglende konsensusen rundt hvordan innovasjon skal defineres, er en av årsakene. Selv om måltall har blitt definert, er den neste utfordringen om måltallene er pålitelige og gir informasjon om innovasjonsgraden til en organisasjon (Edison, bin Ali & Torkar, 2013). Det er sprikende tilnæringer til innovasjonsmåling i litteraturen. Måling av innovasjonsgrad blir trukket frem som en vanskelig praksis, og det er ingen konsensus om et rammeverk for måling av innovasjonsgrad eller klare retningslinjer for hvordan man i forskningssammenheng kan måle innovasjonsgrad.

Et stort nummer av måltall har blitt foreslått i litteraturen for å måle innovasjon. I en studie av Edison, bin Ali & Torkar (2013) ble 232 måltall identifisert og klassifisert. Det viser at det ikke er noen utbredt konsensus om noen nøkkelmåltall for måling av innovasjon. Eksempler på måltall av nøkkelaspekter ved innovasjon: *Faktorer*: kunnskapsdeling, tilstedeværelse av en *project champion*. *Inputs*: utgifter til R&D, prosentvis del av ansattes tid som er dedikert til innovasjonsprosjekter. *Outputs*: patenter, antall nye prosesser og signifikant forbedring per år. *Ytelse*:

prosentvis del av salg som genereres fra nye produkter. *Aktiviteter*: prosentvis antall idéer som finansieres, kvalitet på adopsjon, undersøkelser for ledere.

De fleste rammeverk for måling av innovasjon (Edison, bin Ali & Torkar (2013) fant 13 stykker) fokuserer mest på målinger av det teknologiske aspektet ved innovasjon. Men teknologi er ett aspekt av innovasjon. Derfor kan ikke disse rammeverkene bli brukt til å måle overordnet innovasjon som inkluderer ikke-teknologiske aspekter i tillegg. De mest brukte måltallene hos selskaper som måler innovasjon er: antall forbedringer i eksisterende produkter, antall idéer suksessfullt konvertert til produkter, prosentdel av salg brukt på nye prosjekter og forbedring i produktkvalitet som resultat av innovasjon (Edison, bin Ali & Torkar, 2013). Dette viser at man vektlegger å måle inputs og outputs av innovasjon i form av ressurser brukt på innovasjon og resultater i form av forbedringer i produkter og prosesser. Målinger av faktorer som miljø, forpliktelse blir ofte ignorert, selv om de er nødvendige for å skape en kultur for innovasjon.

I litteraturen trekkes det frem flere utfordringer for måling av innovasjon. De viktigste er mangel på anerkjennelse av viktigheten for å måle innovasjon, mangel på konsistente definisjoner av innovasjon, mangel på måltall for måling av innovasjon, mangel på rammeverk og retningslinjer og kostnader forbundet med å måle innovasjon (Edison, bin Ali & Torkar, 2013).

Et relevant spørsmål man må stille seg, er om det er en sammenheng mellom i hvor stor grad en organisasjon er innovativ og de resultatene den leverer. Hvis det viser seg at innovative organisasjoner leverer bedre økonomiske resultater enn andre, og at det er en klar sammenheng mellom disse to faktorene, vil dette ha viktige implikasjoner som vil lede mot at organisasjoner burde fokusere på innovasjon. For å si noe om dette, må vi kunne kartlegge organisatorisk ytelse og innovasjonsgrad.

Forskjellige studier har brukt flere mål på organisatorisk ytelse. Dilemmaet her er at ingen enkelt mål på ytelse kan vise alle aspekter av organisatorisk ytelse. Noen studier har brukt mål som *return on assets* eller *lønnsomhet*. Det finnes ingen retningslinjer tilgjengelig for å veilede forskere om hva som er de hensiktsmessige målene på organisatorisk ytelse (Subramanian & Nilakanta, 1996). Det blir understreket i litteraturen at de mest innovative selskapene ikke nødvendigvis trenger å ha høy finansiell ytelse, men at de ofte leverer høyt på andre områder som markedsandeler (Subramanian & Nilakanta, 1996). Innovasjoner kan ha karakteristikk som kan påvirke andre aspekter ved organisatorisk ytelse. Administrative innovasjoner kan redusere kostnader og forbedre effektivitet, og kan ha veldig forskjellige implikasjoner på selskapets ytelse enn tekniske innovasjoner.

Hvordan kan vi sammenligne to organisasjoner i forhold til innovasjonsgrad? I en studie utført av Subramanian & Nilakanta (1996), drøfter de kategoriseringen av organisasjoner som innovative eller ikke-innovative. De hevder at det første steget i alle studier som ser på innovasjon med organisasjonen som analysens enhet, er å identifisere innovative selskaper. Men hva kjennetegner en innovativ organisasjon? Kategoriseringen av en organisasjon som innovativ eller ikke-innovativ avhenger åpenbart av definisjonen av innovasjon. Subramanian & Nilakanta (1996)

legger til grunn at ”selskaper som adopterer et større antall av innovasjoner konsistent tidligere enn andre selskaper er mer innovative enn andre selskaper.” Mål på innovasjonsgrad må derfor inkludere gjennomsnittlig antall innovasjoner adoptert over tid, gjennomsnittstiden for adopsjonen av innovasjoner og konsistensen i tid for adopsjon av innovasjoner.

3.7 Innovasjonsprosessen

Å definere en innovasjonsprosess fra A til Å er viktig hvis man ønsker å lykkes med innovasjon (Christensen et al., 2016). Innovasjonsprosessen handler om å lete etter idéer, velge de beste idéene, implementere idéer og måle effekt. Skal man lykkes med innovasjon, ligger kunsten i en god balanse mellom å skape en formalisert innovasjonsprosess og samtidig ha nok frirom for kreativitet og samarbeid.

Jeg bruker begrepet *innovasjonsprosess* om den prosessen en organisasjon gjennomfører for å gjøre innsikt og kunnskap om til idéer og videre om til et produkt som kan markedsføres og selges eller en prosessforbedring eller organisatorisk endring som kan implementeres. Mairesse & Mohnen (2002) sier at innovasjonsprosessen er hvordan en organisasjon produserer innovasjon outputs fra innovasjon inputs under kontekstuelle betingelser. Målet med innovasjonsprosessen er å skape effekt; dette kan være inntekter eller det kan være effekt i form av bedre prosesser, systemer eller praksis.

En rigid, generisk prosess?

For å oppnå effektivitet, er det bred enighet om at organisasjonen som ønsker å innovere burde etablere formelle prosesser for innovasjon og ta i bruk verktøy og teknikker som fasiliterer innovativeaktiviteter. Flere prosesser og modeller foreslås. Det disse metodene har til felles er separasjonen av produktutviklingsprosessen inn i strukturerte stadier, som hver har milepæler i form av punkter for kvalitetskontroll hvor stop/go-avgjørelser blir tatt med hensyn til fremgangen i prosjektet (Adams, Bessant & Phelps, 2006).

Men i hvor stor grad kan denne prosessen defineres og beskrives generisk for alle organisasjoner? Er det mulig å beskrive én innovasjonsprosess som enhver organisasjon kan bruke? Jeg tror ikke det. Hvis man drøfter innovasjonsbegrepet i en videre forstand, vil man raskt forstå at innovasjon ikke nødvendigvis, er resultatet av et klart definert mønster. Det er ofte det motsatte. Det er i brytningen mellom frihet og kontroll, system og usikkerhet i organisasjoner og i individer at idéer og kreativitet oppstår. Kreativ tankevirksomhet som fører til at man kombinerer innsikt fra forskjellige områder på en måte som gir en ny idé skjer ofte «tilfeldig». Innovasjon er vanligvis ikke utfallet av en strengt strukturert prosess, og trenger heller ikke å være det. Den kreative prosessen kan også blomstre i miljøer karakterisert av kaos, risikotakning og grenseoverskridelse (Jones, 1996).

Mange selskaper er ikke klar over at de følger en prosess i det hele tatt. Men de kan allikevel ha utviklet suksessfulle innovasjoner tidligere. Eller som BearingPoint, et konsultentselskap, sier det: ”*Enten du har en formell innovasjonsprosess eller ikke, så har du idéer og innsats som blir brukt på disse idéene flytende omkring i organisasjonen. Vit hvor de er og stimuler ”idéøkonomien” til å skape verdi*” (Burnett, 2011). Graden av

formalisering og standardisering vil avhenge av flere kontekstuelle faktorer. Men for de fleste selskaper, *burde* innovasjon være en systematisk prosess, hensiktsmessig tilpasset innovasjonens natur i seg selv, og omstendighetene hvor innovasjoner blir utviklet (Jones, 1996). Anthony, Eyring & Gibson (2006) fremmer også dette synet. De hevder at alt for mange selskaper tilnærmer seg innovasjon uten en plan som posisjonerer dem for suksess. I stedet tar de strategier som har virket i fortiden og forsøker å utføre dem bedre. Til slutt kommer mange selskaper til den samme konklusjonen: deres gamle planer er ikke lenger effektive, deres usystematiske innsats for å skape vekst fører til tilfeldige resultater.

Blank & Newell (2017) drøfter utfordringer som kan oppstå i mangel av en strukturert og designet innovasjonsprosess. Når organisasjoner mangler en formell innovasjonsprosess, tenderer godkjenning av prosjekter til å bli basert på hvem som har den beste demoen eller presentasjonen, eller hvem som driver mest aktiv lobbyvirksomhet. Mange organisasjoner gjør feil i se på innovasjon som et sett med ubegrensede aktiviteter uten disiplin. Suksessfull innovasjon avhenger av at aktiviteter som inngår i innovasjonsinitiativer blir designet som en prosess fra start til slutt. ”*Det organisasjoner trenger er en selvregulerende, bevisbasert innovasjonsprosess*” (Blank & Newell, 2017).

En iterativ prosess.

I litteraturen understrekes det at en iterativ prosess er bedre enn en lineær prosess i utviklingsprosjekter. Det må være åpent for å gjøre feil, så lenge man lærer av feilene. En iterativ prosess er lagt opp for læring og kontinuerlig forbedring. Mange selskaper er allikevel så opptatt av ikke å gjøre feil, at de følger en lineær prosess i produktutvikling. For å unngå feil følger team en lineær prosess som ved hvert steg (spesifiser, design, bygg, test, skaller, lanser) blir målt ved ”review gates” (Thomke & Reinertsen, 2012). En slik lineær prosess kan skape utsettelse i prosjektet fordi tilbakemeldinger fra testing blir forsinket, team klamrer seg til dårlige idéer lenger enn de burde og problemer ikke blir adressert før det er for dyrt å løse dem (Thomke & Reinertsen, 2012). En iterativ prosess sikrer ikke at man gjør færre feil, men man ender opp på et mer vellykket sted til slutt.

Innovasjonsprosessens faser

I litteraturen finner vi flere forskjellige beskrivelser av innovasjonsprosessen. Jeg vil ta for meg noen av dem, og til slutt forsøke å lage en helhetlig modell for innovasjonsprosessen. Jones (1996) beskriver en innovasjonsprosess i 15 steg som han har utviklet etter å ha studert selskaper i restaurant- og opplevelsesindustrien. Han tar for seg innovasjon i et strukturert miljø og identifiserer 5 faser i innovasjonsprosessen.

Fase 1 er formulering av idéer. Målet her er å generere og utvikle nye idéer. Dette innebærer å sette klare objektiver og en strategi, sørge for den riktige organiseringen og generere og screene idéer. Fase 2 er videre utvikling av idéer. Idéer blir evaluert og beslutningen om prosjektet skal forfølges eller ikke blir tatt. Fase 3 er testing. Etter at et klarsignal har blitt gitt, blir et detaljert design og plan for implementering av innovasjonen utviklet. Steg 4 er evaluering (Jones, 1996).

Knight (1967) deler den organisatoriske innovasjonsprosessen i to hoveddeler: 1) genereringen og utviklingen av en idé og 2) introduksjonen og adopsjonen av ideen. Hypotesen til Knight er at det første steget i en innovasjonsprosess er at et problem blir anerkjent. Ansatte må se utenfor organisasjonen for å finne situasjoner eller problemer som selskapet burde bekymre seg for og utforske hva konkurrenter gjør, bestemme hvilke nye behov kunder har eller utforske ny vitenskapelig eller teknologisk utvikling (Knight, 1967). Innovasjonsprosessen beskrives i tre steg, der *anerkjennelse av et problem* er det første og kan komme fra frustrasjon, nysgjerrighet, konkurranse eller en bestemt rutineendring. Det neste steget er *søking etter en løsning*. Det siste steget er *løsning på problemet* og dette kan være et produkt eller en tjeneste, en produksjonsprosess, en organisatorisk struktur eller mennesker (Knight, 1967).

Blank & Newell (2017) deler innovasjonsprosessen i seks steg. Prosessen starter med å generere idéer, men den harde jobben er prioritering, kategorisering, samling av data, testing og forbedring. Det første steget kaller de (det lar seg vanskelig gjøre å oversette noen av uttrykkene de bruker, så jeg har valgt å beskrive alle fasene med de engelske termene) *innovation sourcing*: generere en liste over problemer, idéer og teknologier som kan være verdt å se mer på. Det andre steget er *curation*: intern og eksternt undersøkelse, hvor målet er å finne andre steder i industrien og organisasjonen hvor et gitt problem kan eksistere på en litt annerledes måte, å identifisere relaterte interne prosjekter som allerede eksisterer og å finne kommersielt tilgjengelige løsninger på problemet. Prosessen hjelper også med å identifisere hvem kundene for mulige løsninger er. Det tredje steget er *prioritization*: etter at prosjekter har blitt klassifisert, må de prioriteres. Det starter med å stille spørsmålet: ”Er dette prosjektet verdt å følge fulltid i et par måneder?”. Det fjerde steget er *solution exploration and hypothesis testing*: en inkubasjonsprosess for å gjøre idéer til produkter. Denne prosessen skal levere bevis for databaserte avgjørelser. Det femte steget er *incubation*: etter hypotesetesting, vil mange prosjekter fortsatt trenge en tid med inkubasjon mens teamet fremmer prosjektet og samler ytterligere data, utvikler prototyper og blir vant til å jobbe sammen. Det sjette og siste steget er *integration and refactoring*: ved dette punktet er det tid for å integrere prosjektet i den eksisterende organisasjonen.

Edison, bin Ali & Torkar (2013) beskriver innovasjonsprosessen som en ikke-lineær prosess som trenger å bli ledet og styrt. De deler videre innovasjonsprosessen inn i tre hovedfaser. *Research-fasen*: målet med denne fasen er å identifisere nye muligheter. *Utviklingsfasen*: inkluderer produktutvikling basert på konseptet. *Kommersialisering*: inkluderer aktiviteter som sikrer introduksjonen av produkter i markedet eller implementering av prosesser i organisasjonen.

Faktorer som påvirker en organisasjons tilnærming til innovasjonsprosessen

Flere faktorer kan påvirke hvilke steg en organisasjon følger og i hvilken rekkefølge stegene gjennomføres. Jones (1996) peker på tre viktige årsaker til forskjellige tilnærminger, og de er relatert til innovasjonens natur i seg selv, organisatoriske faktorer og eksterne faktorer. Den første faktoren er *produktetegenskaper*. Originaliteten til en innovasjon spiller en rolle. Forskjellige produkter har forskjellige nivåer av beskyttelse fra konkurrenter. Og nivået av kapitalinvesteringer varierer stort. Innovasjonens potensielle livssyklus vil også påvirke i hvor stor grad en formell, strukturert innovasjonsprosess blir anvendt. Den andre faktoren er *organisasjonen*. Størrelsen på selskapet er en faktor. Mange selskaper i restaurantindustrien er små og kan ikke støtte en FoU-avdeling. For små selskaper er

partnerskap med leverandører, produsenter og potensielle kunder en måte å generere finansiering og ekspertise. I stedet for en FoU-avdeling har man en kreativ entreprenør, innovative ansatte eller en kultur hvor nye idéer blir oppmuntret og kultivert. Graden av interne ressurser og kapabiliteter vil også påvirke hvordan utvikling foregår. Den tredje faktoren er *miljømessige faktorer*. Selskaper i vekstmarkeder kan vokse så raskt at innovasjon ikke er en viktig faktor. Selskaper i modne markeder vil på sin side oppmuntre innovasjon for å oppnå konkurransefortrinn eller redusere kostnader. Måten verdikjeden er ordnet vil også påvirke innovasjon. Innovasjon kan også bli påvirket av ”bransjesponsorer” som tjener som stimulans for produktinnovasjon fordi de skaper prestisje i industrien (Jones, 1996).

En systematisk og formell tilnærming til innovasjon vil sannsynligvis bli adoptert når (Jones, 1996):

- Et nytt produkt med en stor prosesspåvirkning blir utviklet
- Et antall sammenhengende innovasjoner blir utviklet samtidig
- Det nye produktet er beskyttet ved lisens eller patent
- Produktets livssyklus er lang
- Konkurrenter lite trolig vil gå inn i markedet med lignende produkter
- Innovasjonen er original, eller ny for verden

Min tilnærming

Tilnærmingen min til å beskrive innovasjonsprosessen er å dele den opp i tre hovedområder: *Innsikt* - *Idéer* - *Implementering*. *Innsikt*; hvordan skaffe innsikt og inspirasjon; *Ideer*; hvordan generere, prototype, teste, evaluere og velge ut idéer og prosjekter og *Implementering*; hvordan kommersialisere og implementere idéer og prosjekter. Det er forskjellige måter å skaffe seg innsikt på. Det er forskjellige tilnærminger til å generere, prototype og teste idéer. Og det er flere måter å implementere og kommersialisere innovasjon. Det kan være industrispesifikke drivere knyttet til et spesielt marked, eller det kan være relatert til selve organisasjonen og interne faktorer som bestemmer hvilke tilnærming som fungerer best.

Innsikt

Flere peker på at en bedrifts evne til å innovere henger nøye sammen med bedriftens *absorptive kapasitet*. Absorptiv kapasitet er evnen til å tilegne seg ny kunnskap. Den absorptive kapasiteten til en bedrift eller bransje vil avhenge av individenes absorpsjonsevne samt graden av dominant logikk. Derfor må man ha strukturer som bidrar til at kunnskap deles og absorberes. (Christensen, et al., 2016). Meningsfull, målrettet og systematisk innovasjon starter med en analyse av kildene til nye muligheter. Fordi innovasjon er både konseptuell og perseptuell, må innovatører også gå ut og se, spørre og lytte for å skaffe seg innsikt. Suksessfulle innovatører finner ut analytisk hva innovasjonen må være for å tilfredsstillende en mulighet. Deretter går de ut og studerer potensielle brukere for å kartlegge deres forventninger, verdier og behov (Drucker, 2002).

Det er mange måter å generere innsikt på. Det kan for eksempel innebære å lese bøker, delta på seminarer og konferanser, opplæringsprogrammer, orientere seg innen sin industri gjennom artikler og tidsskrifter, snakke med kunder og delta i et nettverk med andre aktører. Det finnes flere verktøy for innsikt. For å nevne noen få, kan jeg peke på *brukerstyrt innovasjon, kunders verdipofil, kundemøter og mulighetskartlegging og kartlegging av kundejobber*.

Idéer – generere, teste og velge

Jeg vil dele opp temaet ”idéer” i tre steg. Det første handler om *idégenerering*. Det neste handler om *utvikling og testing* av idéer. Det tredje steget handler om *evaluering og utvelgelse* av idéer.

Idégenerering handler om å utvikle nye idéer. Dette er den kreative delen av idé-prosessen. Det handler om å ta utgangspunkt i kunnskap og innsikt som man besitter og komme opp med idéer som løser et problem. Denne prosessen starter ofte med en klar formulering av problemet. Klare objektiver for hva man ønsker å oppnå med innovasjon vil rettlede idéer mot problemene man har pekt på. Det finnes mange metoder og teknikker for å utvikle idéer, se for eksempel *Design Thinking*.

Utvikling av idéer handler om å bygge prototyper og/eller utvikle konsepter som kan brukes i eksperimenter for å teste og lære. Utvikling og testing av idéer gir oss et grunnlag for neste steg i prosessen som er å evaluere og velge idéer vi ønsker å gå videre med.

En typisk konseptskisse av en idé inkluderer en beskrivelse av innovasjonen, årsaker for å tilby den til kunder, en beskrivelse av egenskaper og fordeler ved innovasjonen og rasjonalet for å fortsette utviklingen. Evaluering og måling i løpet av eksperimentering innebærer blant annet å teste om tiltenkte kunder forstår idéen bak innovasjonen og føler at den dekker et behov de har. Forretningsmessige implikasjoner ved innovasjonen kan også undersøkes. Dette inkluderer en vurdering av markedet og budsjett for utvikling og implementering.

Utvelgelse og evaluering av idéer innebærer at ledere med autoritet forplikter ressurser til implementeringen av idéen. Etter å ha gjennomført eksperimenter og testing, har man fire alternativer: kjøre på, fortsette å utforske og eksperimenter, tilpasse planen og endre tilnærmingen før man eksperimenterer mer eller legge på hylla. Anthony, Eyring & Gibson (2006) sier at selskaper ofte møter tre fallgruver i utvelgelse av innovasjonsprosjekter: de er ikke villige til å drepe prosjekter som har fatale feil og mangler, de forplikter for mye kapital for tidlig og tillater et prosjektteam å følge feil tilnærming for lenge og de feiler i å tilpasse sine strategier selv når ny informasjon viser at den nåværende tilnærmingen er feil. Day (2007) peker på flere fallgruver for utvelgelse og evaluering av idéer. Det kan handle om uriktige antakelser, kunnskapshull, potensielle kilder til risiko som man ikke har kalkulert med og at ikke alle muligheter har blitt utforsket. En systematisk prosess kan anvendes ved flere stadier av utviklingsprosjekter for å håndtere disse utfordringene.

Uriktige antakelser er en vanlig utfordring for evaluering og utvelgelse av idéer. Vanlige feil som skyldes implisitte antakelser kan være at selskaper starter med de riktige dataene, men de antar implisitt et statisk miljø og feiler dermed i å legge merke til før det er for sent at en nøkkelvariabel har endret seg (McGrath & MacMillian, 1995). Farlige antakelser ved produktutvikling kan være at ”kunder vil kjøpe produktet vårt fordi vi mener at det er et bra produkt”, ”produktet vil selge seg selv”, ”vi kan utvikle produktet på tid og til budsjett” og ”resten av selskapet vil gladelig støtte strategien vår og gi oss hjelpen vi trenger” (McGrath & MacMillian, 1995). For å overkomme antakelser er sjekklister for å teste antakelser en god løsning.

I tillegg til å følge sjekklister for å identifisere og sjekke for bias, kan beslutningstaking forbedres i hele organisasjonen ved å gjøre kvalitetskontroll til mer enn en individuell oppgave (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011). Gode tilnærminger til dette handler om å lykkes på tre områder. Først å adoptere riktig mind-set og dermed bidra til å stimulere, tolerere og oppfordre til uenigheter og diskusjoner. For det andre å rotere folk i ansvarlige posisjoner, heller enn å stole på at én person på toppen skal være kvalitetskontrollør. Og for det tredje å inkludere en rekke forskjellige syn og en miks av egenskaper inn i prosessen ved å inkludere for eksempel ad-hoc kritikk-team, provokatører eller en systematisk organisering av kritikk og inkludering av outsiders og eksperter.

Kommersialisering og implementering

Kommersialisering handler om å lansere produkter i markedet eller implementere forbedrede prosesser. I løpet av innovasjonsprosessen har innsikt blitt til idéer som har blitt testet og evaluert, og når en idé har fått klarsignal må den kommersialiseres eller implementeres for å gi effekt. Etter at et klarsignal har blitt gitt, blir et detaljert design og plan for implementering av innovasjonen utviklet. Kommersialiseringsprosessen skal gjøre innovasjonsprosessen eller produktet til en kommersiell suksess; det inkluderer temaer som markedsføring, salg, distribusjon og joint ventures. Mens teknisk kompetanse er viktig for den tidlige delen av innovasjonsprosessen og utviklingsaktiviteter, er markedsføringskapasiteter signifikant for lansering og implementeringsfasen.

Det kan være nødvendig å designe og utvikle en ny produksjonsprosess, utvikle nytt utstyr, osv. for å kunne produsere produktet eller tjenesten. For en ny tjeneste involverer dette steget hele prosessen med å levere tjenesten og kan også innebære å overtale produksjonsledere til å ta i bruk en serie nye teknikker som blir tilgjengeliggjort. Kommersialiseringsfasen kan involvere testing av et nytt produkt eller tjeneste ved at operasjonelt personell blir involvert i et pilotprosjekt. Salgbarheten til innovasjonen testes ved å undersøke et utvalg av kunder og deretter kan en fullskala introduksjon i markedet utføres. En post-lansering evaluering av innovasjonens effekt er viktig. Da vil man bestemme om de strategiske objektivene er oppnådd og hvorvidt justeringer er nødvendige.

3.8 Dynamiske innovasjonskapabiliteter: Strategi, Ledelse, Kultur, Struktur

De siste 4 temaene i den konseptuelle modellen (strategi, ledelse, kultur og struktur) har jeg kalt ”*dynamiske innovasjonskapabiliteter*”. De er organisatoriske byggeklosser. Før jeg går inn i en grundigere drøfting av hvert av temaene, vil jeg vende blikket raskt mot organisatoriske kapabiliteters relevans for å lykkes med innovasjon. Flere funn i litteraturen peker på at organisatoriske karakteristikk henger sammen med innovasjonsgrad og suksess. Subramanian & Nilakanta (1996) utforsker relasjoner mellom innovasjonsgrad hos selskaper, organisatoriske karakteristikk og organisatorisk ytelse. Resultater av studien viser eksistensen av substansielle forhold mellom organisatoriske faktorer, innovasjonsgrad og ytelse.

I følge RVB (*resource-based view*), konkurrerer ikke selskaper om innovasjoner, men om kapasiteten til å utvikle innovasjoner (Lawson & Samson, 2001). Lawson & Samson (2001) definerer en innovasjonskapabilitet som ”*evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og idéer til nye produkter, prosesser og systemer som skaper verdier for selskapet*”. Dynamiske kapabiliteter omfatter ledelseskapabiliteter og ikke-imiterbare kombinasjoner av ressurser som går på tvers av alle funksjoner og inkluderer R&D, produksjon, produktutvikling, menneskelige ressurser og organisatorisk læring.

Teorien om dynamiske kapabiliteter er velegnet for å studere innovasjon av flere grunner. For det første, er det ikke et spesielt fokus på teknologi, modellen fokuserer på en holistisk modell av innovasjon. For det andre, kan innovasjonsprosessen innebære å utvikle nye prosesser, systemer og forretningsmodeller som nye produkter. For det tredje, så finnes det ikke én generisk formel for innovasjon. Innovasjonskapabilitet handler om å integrere forskjellige kapabiliteter, og er evnen til å utvikle og lede flere kapabiliteter. Innovasjonskapabilitet er sammensatt av forsterkende praksiser og prosesser i organisasjonen. Disse prosessene er en nøkkelmekanisme for å stimulere, måle og forsterke innovasjon (Lawson & Samson, 2001).

Basert på funn i litteraturen, foreslår jeg at de dynamiske kapabilitetene ledelse, kultur, struktur og innovasjonsstrategi eksisterer i innovative organisasjoner i restaurantbransjen.

3.9. Innovasjonskultur

Kaufman (2011) definerer organisasjonskultur som svaret på spørsmålene ”hvem er vi?” og ”hvordan gjør vi tingene hos oss?”. Organisasjonskultur skaper identitet, stabilitet, forpliktende engasjement og mening. Kultur er både et av de viktigste aspektene ved å lykkes med innovasjon, men også et av de vanskeligste aspektene å forstå og å lykkes med. Det er ikke tvil om at kulturen er viktig for innovasjonsevne. Det har blitt demonstrert at den opplevde arbeidsmiljøet (som består av både kulturelle og strukturelle elementer) spiller en viktig rolle på innovasjonsgraden i organisasjoner (Adams, Bessant & Phelps, 2006).

Jeg vil ta for meg noen forskjellige perspektiver på innovasjonskultur i organisasjoner og i team. Jeg vil først se på et psykologisk perspektiv på arbeidsklimaforhold som fremmer og svekker kreativitet i organisasjoner. Deretter vil jeg gi en oversikt over hva litteraturen peker på generelt sett innenfor temaet innovasjonskultur. Videre vil jeg ta for meg

faktorer som virker i grupper som jobber med kreativ problemløsning. Til slutt vil jeg drøfte hva som ligger i begrepet ”lærende organisasjon”.

Arbeidsklimaforhold som fremmer og hemmer kreativitet i organisasjoner

En rekke forhold ved arbeidsklimaet påvirker kreativitet. Selvstendig ansvar for å initiere egne aktiviteter, innflytelse over viktige faglige beslutninger av betydning for prosjektvalg og prosjektutforming, at man unngår byråkratisk innblanding fra administrasjonen i arbeidsprosessene og arbeidsbetingelsene og jobbtrygghet pekes på som de fire mest betydningsfulle (Kaufman, 2011). Dersom det klaffer helt på alle de vesentlige arbeidsmiljøfaktorene, får vi en positiv sammenheng mellom individuell kreativitet og produktkreativitet. Når bare én av faktorene er fraværende, forsvinner denne sammenhengen og begynner å gå i negativ retning. Når alt svikter på arbeidsmiljøplanet, ser vi at vi nærmest får en perfekt *negativ* sammenheng, som betyr at under slike betingelser blir de som har det største kreative potensialet, de som er *minst* kreative og innovative (Kaufmann, 2011).

Ekvall (1996) finner at vi kan skille ut ti sentrale dimensjoner som har spesiell følsomhet i forhold til om arbeidsklimaet oppleves som gunstig for kreativitet, og oppmuntrer til dette. Disse er utfordringer, frihet, idéstøtte, tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse og idétid.

Trekk ved kulturen i innovative selskaper

Her vil jeg trekke frem andre trekk fra litteraturen som fremheves som særdeles viktige for å skape innovasjonskulturer. Det har blitt gjort betydelig empirisk arbeid på organisasjonskulturer som støtter opp om innovasjonsprosessen, og flere måleinstrumenter har blitt utviklet. The Team Climate Inventory og KEYS er robuste og anerkjente måleinstrumenter (Adams, Bessant & Phelps, 2006). TCI er basert på fem hovedfaktorer: *Deltagernes følelse av sikkerhet*: hvor deltagende teamet er i beslutningstaking og hvor psykologisk sikre team-medlemmer føler seg rundt å foreslå nye og bedre måter å gjøre ting på. *Støtte for innovasjon*: graden av praktisk støtte for innovasjonsinitiativer. *Visjon*: hvor klar, definert, delt, oppnåelig og verdsatt er teamets objekter og visjon er. *Oppgaveorientering*: forpliktelsen teamet føler for å oppnå de høyest mulige standardene i utføring av oppgaver. *Hyppighet i interaksjon*: hvor ofte det er kontakt og kommunikasjon mellom team-medlemmene (Adams, Bessant & Phelps, 2006)

Flere faktorer for innovasjonskultur nevnes flere steder i litteraturen. Det er utstrakt enighet om viktigheten av *autonomi* på individ- og gruppenivå (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Autonomi handler om graden av frihet personell har fra dag-til-dag, slik som når og hvor de skal arbeide og hvordan de skal løse problemer, frihet fra konstant overvåkning og evaluering, prosentvis del av R&D-porteføljen med eksplisitte mål og frihet til å ta operative avgjørelser. Moral og *motivasjon* er dimensjoner av en innovativ organisasjon som kan måles, og de kan relateres til individer og grupper i forhold til i hvor stor grad medarbeidere blir belønnet på individ-nivå (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Aspekter ved moral og motivasjon som har blitt målt inkluderer tillit og jobbtilfredshet. Et annet aspekt ved kultur er *tilbøyeligheten til å ta risiko*. Høyere grad av sikkerhet som deltagere føler, fasiliterer innovasjon (Adams, Bessant & Phelps 2006). Alle burde føle seg komfortable med å utfordre status quo. Det

demonstrert et en positiv relasjon mellom intern *kommunikasjon* og innovasjon. Intern kommunikasjon fasiliterer spredning av idéer i en organisasjon, øker mangfoldet og bidrar til ”klimaet” (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Det er bred enighet om at *samhandling* med leverandører og kunder kan gi et signifikant bidrag til innovasjonsprosessen (Adams, Bessant & Phelps, 2006)

En lærende organisasjon

Kunnskapsabsorpsjon, en organisasjons evne til å identifisere, tilegne og ta i bruk ekstern kunnskap, er kritisk for et selskaps evne til innovasjon (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Dette handler om en organisasjons evne til å skaffe og kommunisere idéer og informasjon som bygger innovasjonskompetanse og inkluderer generering av idéer, absorptiv kapasitet og nettverking. Kontinuerlig forbedring av interne prosesser og operasjoner krever læring. Det gjør produktutvikling og innovasjon også. Kontinuerlig forbedring krever kontinuerlig læring. Å løse et problem, introdusere en nytt produkt og re-designe en prosess krever at man ser verden i et nytt lys og handler deretter (Garvin, 1993).

Lærende organisasjoner er dyktige på fem aktiviteter: systematisk problemløsning, eksperimentering med nye tilnærminger, lære fra sin tidligere erfaring og historie og andres best practice og overføre kunnskap raskt og effektivt gjennom organisasjonen slik de beskrives av Garvin (1993). *Systematisk problemløsning* må bygge på den vitenskapelige metode, istedenfor gjetting og antakelser. Beslutninger må tas på bakgrunn av data og statistiske verktøy må anvendes for å organisere data og se sammenhenger. *Eksperimentering* involverer systematisk søking og testing av ny kunnskap. Alle former for eksperimentering søker det samme: å bevege seg fra kunnskap til dyp forståelse. Eksperimentering innebærer at det jobbes hardt med å sikre en jevn flyt av nye idéer og at ledere og ansatte har kompetansen som kreves for å utføre og evaluere eksperimenter (statistiske metoder, design av eksperimenter som effektivt sammenligner et stort antall alternativer, grafiske teknikker, prosessanalyse og kreative teknikker). Organisasjoner må tilnærme seg tidligere feil og suksesser på en systematisk måte og *lære fra tidligere erfaring*. Å *lære fra andre* innebærer at man ser utover selskapets vegger for innsikt og læring. Selv selskaper i komplett forskjellige industrier kan være gode kilder til idéer og kreativ tenkning. Benchmarking er en tilnærming som sikrer at den beste industripraksisen blir avdekket, analysert, adoptert og implementert. Samtaler med kunder vil også stimulere læring. Kunder kan gi oppdatert produktinformasjon, sammenligning med konkurrenter, innsikt i preferanser og direkte tilbakemelding på service og bruksmønstre. *Kunnskap må overføres* raskt og effektivt gjennom hele organisasjonen (Garvin, 1993).

3.10 Struktur, organisering og nettverk for innovasjon

En organisasjons struktur handler om hvordan roller, arbeidsoppgaver og ansvarlighet er organisert i formelle posisjoner og hierarkier i organisasjonen. Men det handler også om hvordan organisasjonen er lagt opp for å sikre flyt av produkter og informasjon. Jeg vil ta for meg to hovedtemaer i denne delen av rammeverket. *Organisering*: hvordan strukturen er bygget opp for å fremme innovasjon og *nettverk*; hvordan organisasjonen samarbeider med andre aktører i nettverk for å fremme innovasjon.

Organisering for innovasjon

For å operere effektivt, må en organisasjon være hensiktsmessig differensiert, spesialisert og integrert. (Adams, Bessant & Phelps 2006).

Det er en generell konsensus om hvordan organisatorisk struktur kan konseptualiseres (Gupta, Raj & Wilemon, 1986): *Kompleksitet*: er en funksjon av antallet spesialister i organisasjonen. Suksessfulle innovatører har ofte flere spesialister og derfor større kompleksitet. Et generelt premiss er at når kompleksiteten øker, vil det bli vanskeligere å oppnå integrasjon mellom forskjellige enheter og systemer. *Formalisering*: er vektleggingen av regler og prosedyrer i organisasjonen. Mangel på formalisering kan resultere i utvetydighet i roller. Men mens formalisering kan redusere tvetydighet, kan økt formalisering øke sannsynligheten for rollekonflikter. Formalisering kan være både en fasilitator og en barriere for integrasjon. *Sentralisering*: omhandler autoritetshierarkiet og graden av deltakelse i beslutningstaking. Desto høyere i hierarkiet beslutninger tas, og desto lavere grad av delaktighet i prosessen, desto større grad av sentralisering. Det er motstridende funn om sentralisering og innovasjonssuksess. Noen funn peker på negative korrelasjoner mellom sentralisering og innovasjon. Andre peker på at sentralisering kan ha en positiv effekt på innovasjon.

Christensen et al. (2016) understrekes viktigheten av frirom for kreativitet og samarbeid. Det aller viktigste er å oppfordre til, og belønne samarbeid på tvers av fag og avdelinger. Innovasjon handler om et nytt syn på ting og kombinere forskjellige kunnskapsområder. Strukturen må legge opp til dette. Organisasjonsmessig fleksibilitet og reaksjonsevne på endring fremheves Ekvall (1996) som en viktig karakteristikk på innovative selskaper. Videre pekes det på at sentralisering; *konsentrasjonen av autoritet til å ta beslutninger på toppen av organisasjonen*, og formalisering; *at man har høy grad av å følge regler og prosedyrer*, begge beviselig har en negativ påvirkning på en organisasjons evne til å innovere. Men når selskaper løsner opp i formell kontroll, burde de styrke mellommenneskelige relasjoner og kontakt mellom innovasjonsteamet og resten av driften (Kanter, 2006). Hierarkisk organiserte, byråkratiske pyramideorganisasjoner, med mye vekt på overvåking og kontroll, er lite egnet til å fange inn de gunstige betingelsene for kreativitet. Tvert imot er det desentraliserte, såkalte ”organiske” styringsformer med vekt på teamorganisering som her anses for å være den beste modellen for virksomhetens organiseringsform (Kaufmann, 2011).

Organisasjonsstrukturen kan både fasilitere og hindre innovasjonsaktiviteter. Men det finnes ikke én modell for vellykket organisering av innovasjon. Struktur er også avhengig av kontekst. Krav til organisasjonens struktur kan for

eksempel være avhengig av stadiet i innovasjonsprosessen. Det kan være behov for forskjellige organisatoriske strukturer i løpet av stadiene i innovasjonsprosessen, fra utvikling til implementering (Gupta, Raj & Wilemon, 1986). Det ikke finnes en "beste" organisasjonsstruktur, men at en struktur burde bli utformet og tilpasset til de kravene som stilles av oppgaven og av omstendighetene. Sofistikerte innovasjoner krever en struktur som tilrettelegger for at eksperter fra forskjellige disipliner kan bli integrert i velfungerende team. Slike strukturer karakteriseres av *lite formalisering, selektiv desentralisering, gjensidig tilpasning som en koordineringsmekanisme og beslutningsmakt fordelt mellom ledere og underordnede* (Gupta, Raj & Wilemon, 1986).

Mange innovasjonsinitiativer organiseres som team og Ernst (2002) spesifiserer en rekke generiske karakteristikk for en dedikert gruppe som jobber med innovasjon: tverrfaglighet, dedikert prosjektleder, inter-funksjonell kommunikasjon og samhandling, kvalifikasjoner og erfaring hos prosjektleder, autonomi og ansvarlighet for prosessen.

Ambidexterity og intergrasjon

I dette avsnittet tar jeg for meg et begrep som går under betegnelsen *ambidexterity* (*tvehendthet* på norsk). Mange kilder i litteraturen peker på *ambidexterity*; å kunne fokusere på to ting samtidig som et tydelige trekk ved organisasjoner som lykkes med innovasjon. I vår kontekst handler det om å sørge for at organisasjonens daglige drift som genererer inntekter og profitt blir understøttet slik at den kan yte og levere maksimalt. Samtidig skal man fokusere på å skape nye områder for vekst gjennom innovasjon. Dette krever to helt forskjellige tilnærminger. Men det er viktig å klare å kombinere begge evnene. Det strukturelle svaret er ikke nødvendigvis å separere funksjonene i to helt forskjellige enheter.

Adams, Bessant & Phelps (2006) trekker frem den polykroniske (*polychronic*) organisasjonen; en organisasjon med evne til å være i to tilstander samtidig. Denne "to-fase" organisasjonen manøvrerer mellom fast og løs, mellom business-as-usual og business-not-as-usual. Dette betyr at organisasjonen må være i stand til, for eksempel, å gi nok frihet til å tillate eksperimentering av kreative muligheter, men med tilstrekkelig kontroll til å styre innovasjon effektivt.

Kanter (2006) peker på vanlige strukturelle feil i innovasjonsprosesser. Det handler enkelt forklart om "for svake forbindelser, for skarp separasjon". Kanter hevder at en av de største strukturelle feilene man kan gjøre er å isolere velfungerende og eksisterende avdelinger i siloer. Når folk arbeider i siloer, vil selskaper gå glipp av innovasjonsmuligheter. Innovasjoner går ofte på tvers av avdelinger og fagområder eller kombinerer elementer fra eksisterende kapasitet på nye måter. Hvis selskaper skaper to klasser av organisasjonsinnbyggere og gir innovatørene mer privilegier og prestisje, vil de i den eksisterende driften gjøre alt de kan for å knuse innovasjonen. Kanter (2006) foreslår å skape sterkere menneskelige relasjoner mellom innovatørene og andre i hele organisasjonen. Tillat hyppige konversasjoner for å sikre felles læring og integrasjon av ny business i organisasjonen. Skap overlappende relasjoner ved å tillate folk fra mainstream business rotere gjennom innovasjonsgruppene. Identifiser folk som leder informasjonsnettverk i begge leire og oppmuntre dem til å knytte sterkere bånd (Kanter, 2006).

Gupta, Raj & Wilemon (1986) tar for seg graden av integrasjon mellom enheter i en organisasjon. Integrasjon eksisterer mellom enheter hvis det er en kontinuerlig utveksling av informasjon mellom partene og hvis de er enige om beslutninger og beslutningsautoritet. Graden av integrasjon avhenger av selskapets innovasjonsstrategi. Å lykkes med *abidexterity* er et spørsmål om integrasjon. En av de viktigste avgjørelsene er hvor tett innovasjonsaktivitetene og -ferdighetene skal kobles til dag-til-dag-driften av organisasjonen. Og dette er i følge Nagji & Tuff (2012) avhengig av typen innovasjon. De som jobber med forbedringer av eksisterende tilbud har størst sannsynlighet for å lykkes hvis de forblir integrert i den eksisterende organisasjonen. Transformelle innovasjoner, derimot, krever ofte at de involverte folkene er separert fra kjerneorganisasjonen; finansielt, organisasjonsmessig og noen ganger fysisk. Uten den distansen kan de ikke unnsnippe gravitasjonskreftene fra organisasjonens eksisterende normer og forventninger.

Nettverk

I denne konteksten handler nettverk om samarbeid og samhandling med eksterne aktører om innovasjon. Det kan handle om å bruke kunnskap utenfra for å skaffe innsikt, dele R&D-ressurser, kommersialisere, verdikjedeeinnovasjon med leverandører eller om felles utviklingsprogrammer. Nettverk for innovasjon handler om at flere aktører, innenfor og utenfor organisasjonen, går sammen og bidrar til å skape og utvikle nye idéer, produkter, tjenester, prosesser og løsninger. Innovasjonsnettverk kan inkludere kunder, leverandører, andre interessenter som konsulenter og byråer, osv. Rasjonale bak å delta i et innovasjonsnettverk er å få tilgang til forskjellige kapabiliteter, kunnskap og ressurser og dermed øke konkurransekraft og akselerere innovasjonsprosessen.

Det er bred enighet om at samhandling med leverandører og kunder kan gi et signifikant bidrag til innovasjonsprosessen (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Nylig akademisk forskning finner at forskjeller i individuell kreativitet og intelligens betyr mindre for innovasjon enn forbindelser og nettverk. Fordi nye ideer synes å fostre flere nye ideer, vil nettverk generere en syklus av innovasjon. Effektive nettverk tillater folk med forskjellig type kunnskap og måter å takle problemer på å skape nye ideer sammen (Barsh, et al. 2008). Småbedrifter som deltar i nettverk og som åpner seg og deler av både erfaringer og utfordringer med sine konkurrenter, har større sannsynlighet for å lykkes. Villigheten til å dele egne problemer og utfordringer med konkurrenter er vanskelig og utfordrende, men de som klarer det vinner (Christensen, et al., 2016).

Innovasjonsnettverk krever forskjellige egenskaper og holdninger. Innovasjonsnettverk inkluderer fire forskjellige arketyper (Barsh, et al. 2008): *Idegeneratorer* foretrekker å komme opp med ideer, og mener at å spørre det riktige spørsmålet er viktigere enn å ha de riktige svarene, og er villige til å ta risiko i eksperimenter. *Forskere* graver i data for å finne mønstre, som de bruker som en kilde til nye idéer. De er de som har størst sannsynlighet i nettverket til å søke kundeinnsikt og til å anse slik innsikt som den viktigste inputen. *Eksperter* verdsetter ferdigheter i et enkelt område og nyter muligheter til å få ting gjort. *Produsenter* orkestrerer nettverkets aktiviteter. Andre kommer til dem for nye idéer eller for å få ting gjort. Produsenter er også de mest sannsynlige medlemmene av nettverket til å skape forbindelser mellom team og grupper.

Konsultentselskapet McKinsey peker på å kombinere folk med forskjellige tilnærminger til innovasjon og å sikre en miks av folk med forskjellige egenskaper og på forskjellige hierarkiske nivåer som viktige suksessfaktorer i innovasjonsnettverk (Barsh, et al., 2008). Systemer for insentiver og oppfølging trekkes også frem som viktig. Å definere hvordan medlemmer vil bli anerkjent for bidrag, etablere kriterier for ytelsesstyring og kriterier for måling trekkes eksplisitt frem. Til slutt vises det til noen faktorer relatert til mål og strategi, og å definere nettverkets rolle i å møte organisasjonens strategiske mål og å etablere nettverkets mål og objektiver, og måltall for suksess er viktige faktorer for å lykkes med innovasjonsnettverk.

Samhandlende innovasjonsnettverk er *læringsnettverk*, det vil si at de stimulerer samhandling og utveksling av idéer, informasjon og kunnskap. De er basert på *tillit*, og medlemmer stoler på hverandre uten behov for en sentralisert ledelse og styring. Medlemmene i slike nettverk er enige om en *etisk kode* som retter atferden til medlemmene og de opererer med gjensidig *ærlighet og transparens* (Christensen, et al., 2016). Tre forhold er spesielt viktige for å lykkes med innovasjonsnettverk (Christensen, et al., 2016): *åpenhet mellom deltakerne, tillitt til kompetanseleverandøren og klart definerte problemstillinger*.

3.11 Ledelse for innovasjon

Hva som skal til for å lykkes med innovasjonsprosessen, kultur, struktur, strategi og måling og kartlegging av innovasjon legger på mange måter premisset for hva som er god og riktig ledelse av innovasjon. Ledelse av innovasjon handler om *å sørge for at støttefunksjonene og innovasjonsprosessen fungerer så godt som mulig*. Ledelse handler om resultatansvar, autoritet og ansvarlighet i en gitt rolle. Lederen har ansvar for at andre skaper resultater og følge opp disse resultatene. Men ledelse handler mest av alt om relasjoner mellom folk i organisasjonen. For de beste resultatene, de skapes av motiverte, kompetente medarbeidere med et klart mandat, de riktige ressursene og et klart mål for hvor de skal. Jeg vil kort drøfte begrepet ledelse. Deretter vil jeg drøfte hva som er spesielt for ledelse av innovasjon, og peke på hensiktsmessige egenskaper, aktiviteter og holdninger hos en leder som kan fremme innovasjon. Jeg vil videre drøfte en ledelsesstil som heter *transformasjonsledelse*, og som blir pekt på som den ”beste” ledelse for innovasjon.

Det finnes mange forskjellige definisjoner på ledelse i litteraturen. Jaques & Clement (1994) definerer ledelse slik: *”Ledelse er prosessen der en person setter mening og retning for en eller flere andre personer, og får dem til å jobbe sammen i samme retning med kompetanse og full forpliktelse”*. I denne definisjonen ligger det en bredere forståelse av hva ledelse *krever*, og ikke bare hva ledelse *er*. En leder har mer enn et resultatansvar, ledelse er like mye relasjonsansvar. Jaques & Clement definerer ledelse som en meningsskapende aktivitet hvor det handler om å sette en retning, skape mening og få folk til å yte maksimalt. Gallos (2008) hevder at god meningsdannelse er i hjertet av godt lederskap. Ledelse involverer evnen til å skape mening og forståelse for uklarheter og utfordringer i organisasjonen og oversette denne forståelsen til hensiktsmessige valg og handlinger.

Trekk ved innovasjonsledelse

I litteraturen kan man finne bevis på at konkurransesuksess er avhengig av en organisasjons evne til å lede innovasjonsprosessen (Adams, Bessant & Phelps 2006). Ledelse av innovasjonsprosessen handler om å redusere risiko mens man maksimerer muligheter og fullt ut utnytter merket, ressurser, kreativitet, egenskaper og folks erfaring (Burnett, 2011). Innovasjonsprosessen begynner med ledelsesdrevet innovasjon og forankring (Christensen, et al., 2016). Toppledelsen har ansvar for innovasjon i organisasjonen, noe som inkluderer å spesifisere og kommunisere en retning for innovasjon (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Resultatet av innovasjon er i stor grad bestemt av strategien toppledelsen følger. Nøkkelkomponentene er: sammenhengen mellom innovasjonsstrategi og organisasjonens overordnede mål, ledelse for å skape innovasjon gjennom en sterk og klar visjon for innovasjon, en langsiktig forpliktelse til innovasjon og allokering av ressurser.

En av de vanligste fallgruvene for innovasjon, er for svakt lederskap og for dårlig kommunikasjon. Antagelsen om at innovasjonsteam burde bli ledet av de med mest teknisk kompetanse, er ofte feil (Kanter, 2006). Innovasjonsledere med sterke menneskelige egenskaper holder innovasjonsteamet intakt, hjelper teamet med å sette felles mål, utnytte hverandres sterke sider og kunnskap mens innovasjoner er under utvikling.

Burnett (2011) viser til tre hovedområder for innovasjonsledelse. Det første området er *strategi og ledelse*. Dette innebærer en definert, kommunisert og realisert *visjon, strategisk planlegging*; å definere mål for innovasjon i samsvar med forretningsstrategien på overordnet plan, *finansiering og allokasjon av ressurser* og porteføljestyring. Det andre hovedområdet er *mennesker og kultur*. Dette innebærer *ledelse* gjennom synliggjøring av retningen og støtte, støtte opp om holdninger til å ta kreativ *risiko, samarbeid, utvikle kapabiliteter og egenskaper*, definere *roller og ansvarsområder* og *belønning og anerkjennelse*. Det tredje området er *prosesser, verktøy og mål*, som inkluderer *integrasjon av innovasjonsprosessen*, skape et *innovasjonsrammeverk* ved å dele og fremme metoder og verktøy for innovasjon, *måle effekt og kommunisere verdi av innovasjon* internt og eksternt.

Konsulentselskapet McKinsey fremhever i rapporten "Leadership and Innovation" (Barsh, et al., 2008) at tre ledelsesfundamenter kan produsere en innovativ organisasjon. *Ledelse og strategi*: å integrere innovasjon i strategiagendaen til toppledelsen, slik at innovasjon kan bli styrt, fulgt opp og målt som et kjerneelement i et selskaps vekstambisjoner. *Talentutvikling og nettverk*: ta i bruk eksisterende talent for innovasjon, uten å implementere disruptive endringsprogrammer, ved å skape tilstander som tillater dynamiske innovasjonsnettverk å oppstå og blomstre. *Kultur*: ta eksplisitte steg for å fostre en innovasjonskultur basert på tillitt mellom ansatte. I en slik kultur forstår ansatte at ideer blir verdsatt, er trygge på å uttrykke ideer og evaluerer risiko kollektivt. De peker også på at ledere må definere den typen innovasjon som driver vekst og bidrar til å møte strategiske objektiver og å sette ytelsesmål og mål for innovasjon. Ledere er kulturbyggere, som kan sette retningen og tankesettet for innovasjon i organisasjonen. Ledere og ansatte er bredt enige om holdningene, verdiene og atferden som fremmer innovasjon. På toppen av listen, i McKinsey sin undersøkelse, er åpenhet for nye idéer og villighet til å eksperimentere og ta risiko. I en innovativ kultur, vet ansatte at deres idéer blir verdsatt og opplever at det er trygt å uttrykke og handle på disse

idéene og lære fra feil. Ledere forsterker dette tankesettet ved å involvere ansatte i avgjørelser som har påvirkning på dem. Tillit og engasjement er tankesettene som er mest korrelert med sterk ytelse i innovasjon (Barsh, et al., 2008).

Innovasjon er en intens menneskelig aktivitet. Det pekes på at ledere må vektlegge anerkjennelse mer enn finansielle belønninger. Hvis ansatte blir belønnet kun for å gjøre det de er forpliktet til, heller enn å handle ettersom omgivelsene endrer seg, vil de ansatte sette seg fast og kvele innovasjon (Kanter, 2006). Ledelse handler også om å sette retning ved å erklære viktigheten av innovasjon. Det handler om å gjøre innovasjon til en del av selskapets identitet. De toppledere som mest sannsynlig lykkes med innovasjon, er de med en klar visjon for fremtiden og en klar retning for organisatorisk endring og kreativitet (Adams, Bessant & Phelps, 2006). En klar, inspirerende årsak for at selskapet eksisterer, utover bare å tjene penger, driver innovasjon.

Innovasjon og ledelsesform

Kan vi trekke noen konklusjon om hva som er den beste formen for ledelse og den beste formen for ledelse av innovasjon? En ledelsesform som har fått betegnelsen *transformasjonsledelse* trekkes frem som den beste formen for å sikre de arbeidsklimaforhold og den organisasjonskulturen som fremmer kreativitet av flere kilder (Kaufman, 2011). Forskning tyder på at man bør legge hovedvekt på relasjonsorientert og endringsorientert ledelse. Spesielt med tanke på kreativt arbeid og innovasjon (Hughes, et al., 2018).

I dette avsnittet vil jeg peke på og drøfte noen viktige trekk ved transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse dreier seg om at ledere påvirker medarbeidere slik at de tenker annerledes om jobben. Ledere har fokus på visjon, inspirasjon og opplevd mening med arbeidet og lederen går inn i en rolle som inspirator, utvikler, utfordrer og relasjonsskaper (Arnulf, 2012). Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at lederen klarer å formidle selve grunnidéen om hva virksomheten er og bør være, gjerne i form av en inspirerende visjon, og at han eller hun klarer å omforme (transformere) snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner (Kaufmann, 2016).

Vi kan oppsummere transformasjonsledelse i fem karakteristikker (Kaufmann, 2016). *Lederen fremmer psykologisk myndiggjøring og motivasjon hos ansatte.* Dette innebærer å gi medarbeiderne autonomi ved å delegere ansvar og myndighet. *Idealisert innflytelse.* Det viktigste kjennetegnet ved å lede gjennom idealisert innflytelse er at lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere, og fremtrer som en person som medarbeiderne gjerne identifiserer seg med og vil etterlikne. *Inspirerende motivasjon.* Det legges vekt på god lagånd, entusiasme og optimisme. Kommunikasjon om hva som forventes av gruppen og medarbeidere er klar. *Intellektuell stimulering.* Ansatte gis utfordringer og stimuleres til å arbeide selvstendig med oppgaven og finne nye og kreative måter å løse problemer på. *Individualisert oppmerksomhet.* Ansatte opplever oppmerksomhet og anerkjennelse fra lederen.

3.12 Innovasjonsstrategi

To strategiske temaer diskuteres i innovasjonslitteraturen. Innovasjonsstrategi som en overordnet retning for innovasjonsaktiviteter og styring av innovasjonsporteføljen, som handler om å forvalte og balansere mellom store og små innovasjonsprosjekter for å redusere risiko og maksimere avkastning.

Hva er strategi? Essensen i en strategi er å svare på hvordan organisasjonen skal utnytte sine ressurser og muligheter og trusler i markedet for å oppnå et konkurransefortrinn: *"Hvordan skal vi vinne kampen mot konkurrentene våre?"* Strategi handler om å sette en retning for veien videre for organisasjonen inn i fremtiden, og virker som en rettesnor når vanskelige valg skal tas. Lawson & Samson (2001) sier at *"strategi bestemmer konfigurasjonen av ressurser, produkter, prosesser og systemer som selskapet adopterer for å hankses med usikkerhet i omgivelsene"*. Suksessfull innovasjon krever en klar og artikulert visjon og et uttrykk for den strategiske retningen. Uten en strategi for innovasjon, vil man ikke oppnå samlet interesse og oppmerksomhet som kreves (Lawson & Samson, 2001). Flere steder (Collis & Rukstad, 2008; Anthony, Eyring & Gibson, 2006; Pisano, 2015) pekes det på at mange organisasjoner mangler en eksplisitt, velformulert og internalisert strategi, særlig med tanke på innovasjon. Flere toppledere kan ikke artikulere et objektiv, omfang og konkurransefortrinn for sitt selskap, og ledere feiler når det kommer til å fokusere på viktigheten av å ha en enkel, klar og fyndig strategi som alle kan internalisere (Collis & Rukstad, 2008).

En rekke forskjellige definisjoner av strategi har blitt foreslått i litteraturen. I ledelsesteori er Chandlers definisjon typisk (Mintzberg, 1978): *"Strategi er bestemmelsen av de grunnleggende langsiktige målene for et selskap, og adopsjonen av handlingsmønstre og allokering av ressurser som er nødvendig for å oppnå disse målene."* Chandlers definisjon ser på strategi som et sett med mål, og en plan over handlinger og ressursallokering for å nå disse målene. Senere har forfattere som Mintzberg, Porter og Barney videreført, men også utvidet denne definisjonen og oppfatningen av hvordan en strategi kan skape et konkurransefortrinn for en organisasjon. Porter (1996) ser på strategi som en blanding av *posisjon* og *konkurransetaktikk*. Han hevder at kjernen i strategi er å definere og kommunisere organisasjonens unike strategiske posisjon, gjøre avveininger og skape tilpasning mellom aktiviteter. Barney (1991) retter fokus mot *vedvarende konkurransefortrinn*, og sier at et selskap har et konkurransefortrinn når det implementerer en verdiskapende strategi som ikke samtidig blir implementert av noen annen nåværende eller potensiell konkurrent. Et konkurransefortrinn er vedvarende bare hvis det fortsetter å eksistere etter at innsats for å duplisere det har opphørt (Barney, 1991). Barney hevder at det er selskapets *ressurser* og *kapabiliteter* som er kildene til vedvarende konkurransefortrinn. For å ha et potensiale til å være en verdifull ressurs, må ressursen i følge Barney ha fire karakteristikk (Barney, 1991): verdifull, sjelden, ufullkomment etterlignbar og ikke-substituerbar. Collis & Rukstad (2008) beskriver på en mer praktisk måte hvilke elementer som burde dekkes i en strategi. De bruker begrepet *"strategic sweet-spot"* for å definere området hvor et selskap kan oppnå en konkurransefordel. Det strategiske "sweet spot" for et selskap, er hvor det møter kundenes behov på en måte som konkurrenter ikke kan, gitt den konteksten det konkurrerer i. Collis & Rukstad har identifisert tre kritiske komponenter for en god strategi; objektiv (*objective*), omfang (*scope*) og fordel (*advantage*). En strategi må være krystallklar på disse områdene.

Som vi ser, finnes det flere forskjellige perspektiver og innganger til å forstå og utvikle en strategi. Strategi handler om både å se på interne styrker og svakheter og eksterne muligheter og trusler og forstå hvordan selskapet kan utnytte disse faktorene og skape en strategisk posisjon som gir et vedvarende konkurransefortrinn.

Elementer i innovasjonsstrategi

I dette avsnittet skal jeg ta for meg hvordan temaet *strategi* kan forstås i forhold til innovasjon og argumentere for at strategi er et viktig tema for å lykkes med innovasjon. Innovasjonsstrategi blir generelt forstått som å definere en organisasjons holdning med tanke på dens konkurransemiljø i termer av nye produkter og markedsplaner. I følge Adams, Bessants & Phelps (2006) er denne ”teknosentrisk” holdningen dominerende i litteraturen. Dette gjør at selskaper overser de innovasjonsinitiativene som er internt fokuserte, for eksempel implementeringen av nye ledelsesteknikker. En innovasjonsstrategi burde dermed fokusere på mer enn utvikling av nye produkter og tjenester, og også på andre innovasjonsdimensjoner (se kapittelet ”Forstå innovasjon” for en beskrivelse av de forskjellige dimensjonene), og rettlede alle innovasjonsinitiativer, både interne og eksterne. En innovasjonsstrategi burde også ta hensyn til eksterne markedsfaktorer og utviklingen som skjer i industrien, og svare på hvordan selskapet skal innovere for å sikre vedvarende konkurransefortrinn. Vi kan si at innovasjonsstrategi omfatter tre hovedelementer: strategisk planlegging; *definere mål for innovasjon i samsvar med forretningsstrategien på overordnet plan*, finansiering og allokasjon av ressurser; *riktig allokering av ressurser basert på prioritering* og porteføljestyling; *balansering av risiko og avkastning i innovasjonsprosjekter* (Burnett, 2011).

Flere forfattere peker på viktigheten av en innovasjonsstrategi, og fremhever at alt for mange selskaper tilnærmer seg innovasjon uten en plan. Det kan hende at innovasjon i sin natur, som en kreativ og eksperimentell aktivitet, på mange måter motsetter seg planlegging, men uten en overordnet strategi for hva man ønsker å oppnå og hvordan man skal oppnå det, vil innovasjonsinitiativer i beste fall være drevet av flaks. Pisano (2015) har funnet at selskaper sjelden artikulere strategier for å samkjøre innovasjonsinnsats med forretningsstrategier og hevder at årsakene til at mange selskaper feiler i å bygge opp og opprettholde en kapasitet for å innovere ikke handler om at de feiler i utførelsen, men om fraværet av en innovasjonsstrategi. Et selskap uten en innovasjonsstrategi vil ikke være i stand til å gjøre avveininger og valg i innovasjonssystemet. I tillegg vil en organisasjon uten en innovasjonsstrategi fort erfare at forskjellige deler av organisasjonen ender opp med å forfølge motstridende prioriteringer (Pisano, 2015). Adams, Bessant & Phelps (2006) hevder at toppledere som mest sannsynlig lykkes med innovasjon, er de med en klar visjon for fremtiden og en klar retning for organisatorisk endring og kreativitet.

Hvordan kan en overordnet, eksplisitt innovasjonsstrategi bidra til å fremme innovasjon? En eksplisitt innovasjonsstrategi hjelper organisasjonen med å designe et innovasjonssystem som matcher de spesifikke behovene. En innovasjonsstrategi hjelper også med å navigere mellom avveininger. Avveininger finnes for eksempel i valg rundt innovasjonsprosessen. Hvor strukturert skal styringen av innovasjonsprosessen være? Vektlegges forutsigbarhet og disiplin, eller ødelegger dette kreativitet? (Pisano, 2015). En innovasjonsstrategi kan i seg selv kan være en kilde til et konkurransefortrinn. Barney (1991) hevder at i industrier hvor de fleste nåværende og potensielle konkurrentene enten forhindrer eller ignorerer formell strategisk planlegging, kan selskaper som forstår sin

potensielle verdi besitte en sjelden strategisk ressurs. Fordi disse prosessene er sosialt komplekse, kan de også være vanskelige å kopiere.

Kanter (2006) peker på vanlige strategiske feil som selskaper som ønsker å lykkes med innovasjon gjør. Hun oppsummerer disse med at ”hekken er for høy, kikkerten er for innsnevret”. Disse selskapene avviser muligheter som ved første blick virker for små, de antar at bare et par nye produkter teller – ikke nye tjenester eller forbedrede prosesser og de lanserer for mange små produktforbedringer som forvirrer kunder og øker intern kompleksitet.

Jeg vil beskrive noen forskjellige innovasjonsstrategier. Anthony, Duncan & Siren (2014) hevder at strategisk sett, så faller alle innovasjoner inn i én av to områder: *Kjerneinnovasjoner*; innovasjoner som utvikler dagens business, enten ved å utvide nåværende tilbud, eller ved å forbedre interne prosesser og *vekstinnovasjoner*; innovasjoner som genererer ny vekst i nye kundesegmenter eller markeder, ofte gjennom nye forretningsmodeller (Anthony, Duncan, Siren, 2014).

Nangji & Tuff (2012) deler innovasjoner inn i tre strategiske grupperinger. *Kjerneinnovasjon*: Initiativer for å gjøre inkrementelle endringer til eksisterende produkter og tjenester og inkrementelle innhugg i nye markeder. Det kan handle om at man utnytter forbedringspotensialet som ligger i for eksempel kvalitet, nytteverdi eller kundetilfredshet. Slike innovasjoner bruker ressurser som selskapet allerede har tilgang til. *Tilstøtende innovasjon*: En tilstøtende innovasjon involverer å utnytte noe selskapet gjør bra allerede, på nye områder. De krever ny innsikt i kundebehov, markedsstruktur, teknologitrender, konkurransedynamikk og andre markedsvariabler. På dette ambisjonsnivået henter man inn nye kunder og/eller kundegrupper og utvider markedets tilbud. *Transformativ innovasjon*: Initiativer som endrer hvordan markedet fungerer på en radikal måte. Disse innovasjonene er designet for å skape nye tilbud for å tilby nye markeder og kundebehov. Disse initiativene krever vanligvis at selskapet bruker ukjente ressurser, for eksempel å bygge kapabiliteter for å skaffe dypere forståelse av kunder og utvikle markeder som ikke enda er modne.

Gupta, Raj & Wilemon (1986) nevner seks typer innovasjonsstrategier: Offensiv, Defensiv, Kopist, Avhengig, Tradisjonell og Opportunist. Det som skiller en strategi fra en annen, er selskapets mål og graden av kjennskap til nye produkter, markeder og teknologier. *Offensiv*: Har ambisjoner om å være ledende på teknologi og markedsledere gjennom innovasjon. De er ”først inn” med nye produkter, teknologier og markeder. *Defensiv*: Motvillige til å gå først inn i et marked, men ønsker på samme tid ikke å bli forbigått. Disse selskapene er typisk ”nummer to” inn i et nytt marked og nye produkter, med mer kostnadseffektive og ”forbedrede” produkter. De har ofte muligheten til å lære av pioneren i markedet. *Kopist*: Denne strategien involverer å følge lederen. R&D er fokusert mot vitenskapelige og tekniske tjenester. *Avhengig*: Selskaper som er underordnet, underleverandører eller satellitter følger en *avhengig* strategi. Endring er initiert av dominante kunder eller selskaper de er leverandører til. *Tradisjonell*: Disse selskapene ser ingen grunn til å være innovative. *Opportunist*: Opportunister krever ingen eller lite R&D, bare ekspertise i salg og markedsføring for å skape en fordel ved en markedsmulighet.

Styring av innovasjonsporteføljen

Innovasjon involverer risiko. Mange selskaper har en portefølje av forskjellige innovasjonsprosjekter. Å balansere innovasjonsporteføljen handler om å balansere risiko og avkastning. Dette handler igjen om å finne den riktige balansen, gitt strategien man har lagt for innovasjon, med tanke på inkrementelle prosjekter og disruptive prosjekter (*ambisjonsnivå*) og med tanke på *typen* innovasjoner; produkt, tjeneste, forretningsmodell og prosesser (*innovasjonsdimensjoner*). Hvor effektivt en organisasjon styrer innovasjonsporteføljen blir sett på som en nøkkelfaktor for organisasjonens komparative fortrinn (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Selskaper som lykkes best med strategi, kan artikulere en klar innovasjonsambisjon og har funnet en riktig balanse mellom kjerne-, tilstøtende og transformelle innovasjoner og har tatt i bruk de riktige verktøyene til å styre initiativene som en del av en integrert helhet (Nagji & Tuff, 2012).

Hva betyr det å styre en innovasjonsportefølje? De fleste selskaper investerer i initiativer i et bredt spektrum av risiko og avkastning. Som en finansiell investering, burde målet være å konstruere porteføljen med den høyeste avkastningen som står i sammenheng med ønsket risikoprofil. Porteføljeledelse handler om å ta strategiske, teknologiske og ressursbaserte valg med hensyn til utvelgelse av prosjekter og den fremtidige formen til organisasjonen. Ledelse av innovasjonsprosessen burde redusere risiko mens man maksimerer muligheter og fullt ut utnytter merket, ressurser, kreativitet, egenskaper og folks erfaring (Burnett, 2011). Løsningen for å finne en risikobalansert portefølje av store og små innovasjonsprosjekter er å følge en disiplinert, systematisk prosess som vil distribuere innovasjonene langs et risikospekter (Day, 2007).

I følge Day (2007), viser typisk inndelingen av prosjekter to ting: at selskapet har flere prosjekter enn det kan styre godt og at distribusjonen av ”store” og ”små” innovasjoner er skjev. Nagji & Tuff (2012) har gjort studier av selskaper i forskjellige sektorer og har sett etter korrelasjoner mellom allokering av ressurser til kjerne-, tilstøtende og transformelle innovasjoner og selskaper som hadde signifikant høyere ytelse reflektert gjennom aksjekurs. Mønsteret de fant var tydelig: selskaper som allokerer 70 % av innovasjonsaktivitetene til kjerneinnovasjon, 20 % til tilstøtende innovasjoner og 10 % til transformelle innovasjoner, utkonkurrerte de andre selskapene. Et annet funn i studien til Nagji & Tuff fokuserte på avkastning fra de forskjellige formene for innovasjonsinitiativer. De fant en konsistent sammenheng som viser at avkastningsraten er tilnærmet den inverse av den ideelle ressursallokeringen. Kjerneinnovasjoner bidrar med 10 % avkastning på lang sikt, tilstøtende innovasjoner bidrar med 20 % avkastning og transformelle innovasjoner bidrar med 70 % avkastning. De fleste selskaper er sterkt orientert mot kjerneinnovasjoner – og må fortsette å være det, gitt den høye risikoen ved transformelle initiativer – men hvis tendensen leder til å forsømme mer ambisiøse innovasjoner, vil resultatet være en jevn nedgang i inntjening og relevans for kunder (Nagji & Tuff, 2012).

Disse resultatene viser viktigheten av å styre innovasjonsporteføljen. Men få selskaper tenker over hva som er det beste nivået for målsetning for innovasjon i deres kontekst, og enda færre klarer å styre det. Flere (Nagji & Tuff, 2012; Pisano, 2015) understreker at det ikke finnes noen magisk formel for å balansere en innovasjonsportefølje. Den riktige balansen vil varere fra selskap til selskap, og påvirkes av faktorer som industrien, selskapets kompetitive

posisjon og selskapets utviklingsstadium (Nagji & Tuff, 2012) og faktorer som teknologiske muligheter, konkurranseintensitet, organisasjonens styrker og vekstraten i kjernemarkeder (Pisano, 2015). Å tenke strategisk på innovasjon, handler om å balansere miksen av innovasjonstyper.

Kanter (2006) gir veiledning for å finne den riktige balansen. Suksessfulle innovatører bruker ”innovasjonspyramider” med et par ”Big Bets” på toppen, en portefølje av lovende middels store idéer på teststadiet og en bred base av tidligfase idéer eller inkrementelle innovasjoner. Kanter fremhever at selskaper burde støtte et par store prosjekter på toppen som representerer en klar retning for fremtiden og som kanaliserer de store investeringene. Selskaper burde også skape en portefølje med lovende middels store prosjekter samt gi finansiering til en bred base av tidligfase idéer og inkrementelle innovasjoner.

3.13 Hypoteser om best practice

Følgende hypoteser er foreslått som karakteristikk på organisasjoner som lykkes med innovasjon, og foreslått å gjelde også for restauranter som lykkes med innovasjon. Hypotesene om best practice vil senere brukes til å diskutere funn fra intervjuer opp mot teorien.

Forstå innovasjon.

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... forstår hva innovasjon handler om og setter innovasjon på dagsorden.

... forstår innovasjonsbegrepet utover utvikling av nye retter. De jobber også med prosessforbedring, nye tjenester, forretningsmodeller og nye organisatoriske systemer.

... drives av et ønske om å være best på innovasjon og fremst i bransjen.

... jobber aktivt med å forbedre innovasjonspraksis og jobber med kontinuerlig forbedring.

... setter av tid og ressurser til å jobbe med innovasjon.

Måling av innovasjon.

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... måler aktivt innovasjon ved å bruke rammeverk eller fokuserte måltall og målinger.

... benchmarker mot *best practice* i industrien.

Innovasjonsprosessen.

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... har en definert og systematisert innovasjonsprosess fra A til Å som er tilpasset organisasjonens strategi og ressurser.

... fokuser på eksperimentering, hypotesetesting og læring og tar hensyn til antagelser og bruker sjekklister. De foretar beslutninger basert på bevis og sikrer dermed kunde- og markedsbasert læring.

... har en kundeorientert innovasjonsprosess med fokus på innsikt i kunders behov og å skape verdi for kunden.

... bruker formelle prosesser og verktøy som fasiliterer innovasjon.

... prosessen er en iterativ, ikke-lineær prosess med fokus på rask tilbakemelding i stedet for suksess ved første forsøk.

... analyserer muligheter og kunder. De skaffer innsikt fra flere områder og bruker data og enkel statistikk.

... ser utover selskapets vegger for å forstå kunder, teknologier og kulturelle skift og for å holde seg informert om hva som skjer i industrien.

... eksperimenterer med idéer tidlig, hurtig og ofte og bruker datamodeller og fysiske prototyper, i kontrollerte og realistiske kundeomgivelser.

Kultur.

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... har det ”høyt inder taket”. Det er lav grad av byråkratisk innblanding. Man tør å feile, så lenge man lærer av feilene. Ledere og kollegaer møter forslag om nye idéer med positivitet og ansatte som føler seg trygge på å kunne foreslå nye og bedre måter å gjøre ting på.

... har en kultur for samhandling. Ansatte har ofte kontakt og kommuniserer mye også på tvers av enheter. Det er utstrakt utveksling av idéer og kunnskap. Det er høy grad av lekenhet, humor og livlighet. Det er mye som skjer.

... har ansatte som myndiggjøres og som arbeider med autonomi. Ansatte er inkludert i beslutningstaking. Man har selvstendig ansvar for å initiere egne aktiviteter, og definere egne prosjekter.

... har ansatte som føler stor motivasjon for å jobbe med innovasjon. Det er høy grad av indre motivasjon hos ansatte og belønningssystemer som belønner grupper, og ikke individuell prestasjon.

... har stor tilbøyelighet til å ta risiko og høy risikotoleranse.

... er lærende organisasjoner. De har en systematisk tilnærming til læring og problemløsning. De driver med eksperimentering. De sikrer læring fra tidligere erfaring. De lærer fra andre. De sikrer at kunnskap blir overført gjennom hele organisasjonen.

Struktur.

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... har en struktur som er knyttet til strategien (og innovasjonsstrategien spesielt).

... kjennetegnes av en åpen struktur og frihet. Det oppfordres til kreativitet og samarbeid. Også på tvers av fag og avdelinger.

... har lav grad av sentralisering og formalisering. Strukturen er basert på sterke mellommenneskelige relasjoner, heller enn klare og formelle prosedyrer og beskrivelser.

... klarer å fokusere både på operasjonell ytelse og innovasjon *samtidig*. Det er god kontakt mellom innovasjonsteam og resten av organisasjonen.

... deltar i et innovasjonsnettverk og har klart definerte problemstillinger til hva de ønsker å få ut av nettverket. Nettverket er preget av kunnskapsutveksling, forskjellige aktører med forskjellige bakgrunner og kunnskap og åpenhet og tillit.

Ledelse

De restaurantene som lykkes best med innovasjon ...

... har ledere som skaper mening med en klar og inspirerende visjon. Lederne er rollemodell for de ansatte.

... har ledere som leder med en transformativ lederstil. Ledere har en romslig og inkluderende stil, gode relasjonsferdigheter og gode kommunikasjonsevner. Ledere gir medarbeidere individuell oppmerksomhet og anerkjennelse. Det gis ingen offentlig kritikk av medarbeidere som gjør feil eller mislykkes på forskjellige måter.

... har ledere som fokuserer på inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering. Ledere legger vekt på god lagånd, entusiasme og optimisme. Lederen gir sine medarbeidere utfordringer og stimulerer dem til å arbeide selvstendig med oppgaven og finne nye og kreative måter å løse problemer på.

Strategi

De restaurantene som lykkes best med innovasjon...

... har en eksplisitt, klar, definert, delt, oppnåelig og verdsatt strategi, visjon, mål og objektiver med tanke på innovasjon.

... har en innovasjonsstrategi som svarer på hvilke aktiviteter som skal gjøres, hvilke verdi som skal skapes for hvilke kunder og hvordan organisasjonens konkurransefortrinn skal opprettholdes.

... balanserer innovasjonsporteføljen og optimaliserer risiko og avkastning, store og små prosjekter.

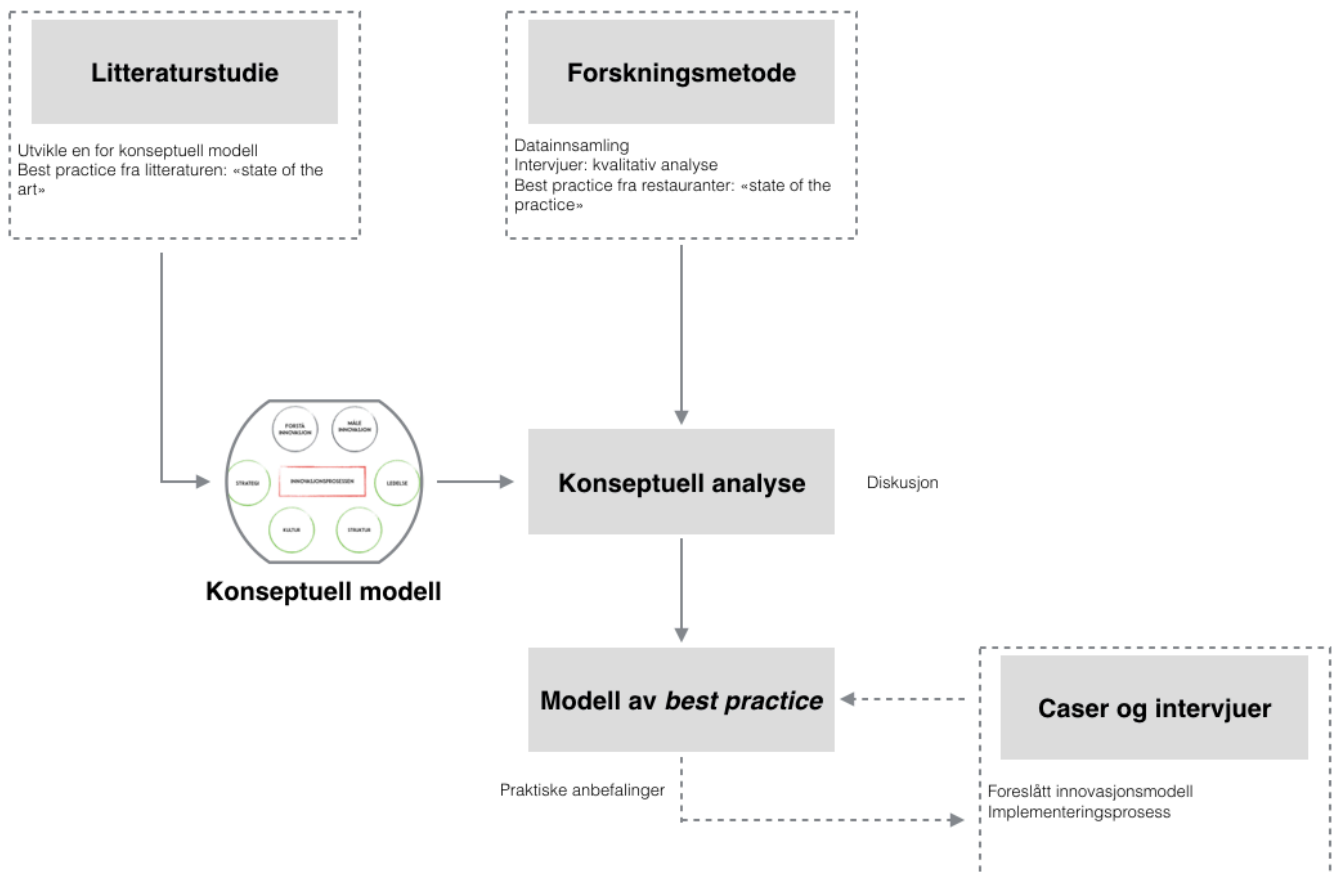
4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg belyse metodologien og forskningsmetoden som er benyttet i studien. Jeg starter med å presentere metodologien jeg har brukt, og kommer deretter inn på metoden. Hva er forskjellen på metode og metodologi? Metodologi er systematisk og teoretisk analyse av metoden som anvendes. Metodologien er den generelle og overordnede forskningsstrategien som legger retningen for forskningen og identifiserer metodene som skal brukes. Metodene definerer igjen hvordan data skal samles inn og hvordan resultater skal kalkuleres. Forskningsmetoden er min tilnærming til hvordan jeg skal hente inn informasjon for å svare på problemstillingen. Metoden jeg har brukt skal sette meg i stand til å samle data på en måte som gjør at jeg kan si noe om hvordan restauranter jobber med innovasjon, og hva som skal til for å lykkes.

4.1 Rammeverk – overordnet forskningsstrategi

Metodologien, min overordnede forskningsstrategi, er et konseptuelt rammeverk som trekker den røde tråden fra problemstilling, litteraturstudie og konseptuell modell til intervjuer. Det finnes flere former for rammeverk. Jeg vil forholde meg til begrepet *konseptuelt rammeverk*. Mitt formål og mening med forskningen er å *forstå* innovasjon og *beskrive* best practice. Shields and Rangarajan (2013) beskriver konseptuelle rammeverk som en abstrakt representasjon, som er knyttet til forskerens mål som setter retning for innsamling og analyse av data på ”bakkenivå”. De definerer et konseptuelt rammeverk som ”*måten idéer blir organisert for å oppnå forskningsprosjektets mening*”. Slik jeg har tilnærmet meg oppgaven, så har jeg laget en modell som jeg tror at vil beskrive innovative restauranter. Jeg ønsker å forklare hvordan noen lykkes med sin praksis. Forskning med ”forklaring” som underliggende mål, fokuserer ofte på ”hvorfor” eller ”hva førte til” at et fenomen oppstår. Hypoteser foreslår mulige forklaringer som kan testes ved å samle inn data og vurdere bevis.

Rammeverket bygger på en litteraturstudie av innovasjon i organisasjoner. Målet med denne delen av rammeverket er å legge et *teoretisk grunnlag* for innovasjon. Litteraturstudiet har ført frem til en konseptuell modell (se kapittel 3) av innovasjonsarbeid i en organisasjon. Denne modellen bygger på *best practice*, som kommer frem i litteraturen. Vi kan kalle det ”*state of the art*”. Den konseptuelle modellen omfatter 7 temaer som jeg ønsker å kartlegge i restauranter. Dette leder oss til forskningsmetoden. Målet med forskningsmetoden er å kartlegge innovasjonspraksis på restauranter. Datainnsamlingen er gjort gjennom intervjuer med ledere på restauranter. Jeg ønsker å finne ut hva som er ”*state of the practice*”. Litteraturstudiet og forskningsmetoden samkjøres i en konseptuell analyse, det neste steget i rammeverket. Dette er en analyse av innsamlet data og teori. Her sammenlignes ”*state of the art*” og ”*state of the practice*”. Jeg vil peke på hva som kjennetegner de som lykkes best og hva som kan gjøres bedre. Denne analysen skal resultere i en modell av hva som er best practice, en foreslått tilnærming til temaene i den konseptuelle modellen og en foreslått innovasjonsprosess.



Figur 2: rammeverk for forskning

4.2 Forskningsmetode

Metoden er redskapet vårt for å samle inn data i møte med noe vi vil undersøke (Dalland, 2017). Metoden kan være enten kvalitativ eller kvantitativ. Kvantitative metoder gir data i form av målbare enheter, men kvalitative metoder fanger opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste (Dalland, 2017). Problemstillingen må ligge til grunn for valg av metode. Metoden skal sette meg i stand til å best mulig besvare problemstillingen.

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming. Som jeg har diskutert i avsnittet om å måle innovasjon i kapittel 3, så er innovasjon vanskelig å tallfeste, og organisatoriske karakteristikk og praksiser er også svært vanskelige å tallfeste. Dette er argumenter for en kvalitativ metode. I følge Dalland (2017) er en kvalitativt orientert metode mer rettet mot å gå i dybden og få frem det som er spesielt og avvikende. Jeg er ute etter primært å finne beste praksis, og finne ut hva som kjennetegner de aller beste. Den kvalitative metoden vil være egnet for dette. Jeg ønsker også å sikre fleksibilitet i intervjuer og observasjoner, fordi det er gjort få tidligere studier og jeg ønsker å tilpasse meg etter hvert som jeg lærer mer om praksis underveis i studien. Dette muliggjøres ved å velge en kvalitativt orientert metode.

Et annet metodevalg man må gjøre i en studie er å velge om man vil bruke en deduktiv eller en induktiv resonnering. En induktiv tilnærming starter med data og leder til en teori, mens en deduktiv tilnærming starter med en teori som man forsøker å bekrefte ved innsamlet data (Thagaard, 2009). En tredje tilnærming, abduktiv tilnærming, er en

kombinasjon mellom induktiv og deduktiv tilnærming, og er således en kombinasjon av teori og empiri. Jeg har utviklet en modell, en teori, som jeg ønsker å validere ved å samle inn data om praksis. Samtidig vil jeg bruke empiri til å utvide modellen etter at jeg har samlet inn data, og ikke forkaste dersom det er deler som ikke stemmer. Jeg velger derfor å bruke en abduktiv tilnærming.

4.3 Intervju som metode

Intervjuer er min valgte metode for datainnsamling. Det er den metoden jeg kan argumentere sterkest for at vil sette meg i best stand til å svare godt på problemstillingen. Intervjuer kan gi *på detaljert informasjon og personlige erfaringer* og er derfor egnet for å få frem hvordan forskjellige restauranter jobber med innovasjon. Jeg har gjennomført intervjuer med ledere på restauranter og brukt den konseptuelle modellen av innovasjon som utgangspunkt for datainnsamlingen og struktureringen av intervjuene. Jeg har også intervjuet en markedsfører og restaurantblogger og en medeier i en restaurantgruppe for å få frem flere perspektiver på innovasjon i restaurantbransjen.

Jeg har gjennomført kvalitative intervjuer. Formålet med det kvalitative intervjuet er å innhente beskrivelser av informantens situasjonsbeskrivelse (Dalland, 2017). Det kvalitative intervjuet gir informantene frihet til å uttrykke seg og dele erfaringer og får frem et spenn av nyanser og oppfatninger. Intervjuformen åpner også for at jeg har mulighet til å følge opp interessant informasjon som kommer frem underveis i intervjuet (Johannessen et al. 2011). Det kvalitative intervjuet har vært en god tilnærming i min studie fordi jeg ofte har sett meg nødt til å stille oppfølgingsspørsmål og reformulere spørsmål slik at informanten holder seg til temaet jeg spør om. For det andre har det vært knyttet usikkerhet til hvordan innovasjonsarbeid på restauranter foregår, det er ingen tidligere studier i Norge, og derfor har jeg hatt behov av fleksibilitet og tilpasning etter hvert som jeg lærer mer om temaet i løpet av studien. Det har også vært mulig å gå i dybden på enkelte temaer med utvalgte informanter når de enten har vist stor interesse og kunnskap om temaet, eller jeg har merket at de har interessante perspektiver på et tema. Siden det er stor variasjon mellom informantene på hvordan man arbeider med innovasjon, har det vært viktig å kunne gå i dybden på forskjellige temaer med forskjellige informanter avhengig av hvor relevant et tema har vært for akkurat den informanten. En annen styrke ved det kvalitative intervjuet er at informantene får frihet til å trekke frem informasjon de selv mener er relevant, uten at de blir spurt direkte om dette på forhånd. Det har skjedd flere ganger at informanter har fortalt om relevant informasjon uten at de eksplisitt har blitt spurt om akkurat dette. På den annen side kan kvalitative intervjuer med relativt ustrukturert utforming føre til at mye informasjon uten spesielt stor relevans kommer frem. Dette er en utfordring i etterkant av intervjuer og fører til et stort merarbeid i forbindelse med transkribering og analyse, men det er i hovedsak et irritasjonsmoment og går ikke utover kvaliteten på studien. Dette ble også et mindre problem senere i studien, da jeg som intervjuer ble flinkere til å lede informanter inn i produktive spor og stoppe dem hvis de snakket seg bort. En annen utfordring ved denne formen for kvalitativ datainnsamling er at kvalitative intervjuer kan gi lav validitet, det er vanskelig å si om funnene er representative for et større utvalg, eller bare personlige meninger. Intervjuet skal helst fortelle oss noe som er gjeldende utover den intervjuede personen (Dalland, 2017).

4.4 Utvelgelse av deltagere

Her vil jeg drøfte hvilke restauranter og informanter jeg har inkludert i studien og bakgrunnen for at disse ble valgt. Jeg vil belyse hvem jeg har intervjuet, hvordan disse ble valgt ut og hvordan jeg kom i kontakt med informantene.

Hvem har jeg intervjuet? Jeg har gjennomført til sammen 7 intervjuer. Det kvalitative intervjuet sikter på å gå i dybden, og da kan ikke antall informanter være for stort (Dalland, 2017). De 7 informantene jeg intervjuet ga meg informasjon som jeg opplevde at godt belyste temaet, og da valgte jeg å ikke gjennomføre flere intervjuer, selv om dette var mulig. Jeg har intervjuet 5 kjøkkensjefer ved 5 forskjellige restauranter. I to av tilfellene var kjøkkensjef også medeier eller eier av restauranten. I tillegg har jeg intervjuet en medeier i en restaurantgruppe og en matblogger. Utvalget mitt av informanter dekker tre perspektiver i bransjen: ”konsern”-perspektivet, ”organisasjons”-perspektivet og kundeperspektivet. Alle informanter bortsett fra en er kjøkkensjefer og kokker med erfaring fra innovative restauranter og kjøkkener og som har en trackrecord med flere vellykkede innovasjoner. De har innsikt i innovasjonspraksis og har selv et ønske om å lykkes med innovasjon.

Informant A, kjøkkensjef på restaurant i Akershus.

Informant B, kjøkkensjef på restaurant i Oslo.

Informant C, kjøkkensjef på restaurant i Oslo.

Informant D, kjøkkensjef på restaurant i Oslo.

Informant E, kjøkkensjef på restaurant i Oslo.

Informant F, medeier og daglig leder i restaurantgruppe basert i Oslo.

Informant G, blogger og markedsfører.

Hvordan har jeg valgt ut informanter? Jeg ønsker å se på hvordan innovasjon praktiseres på restauranter, og da er det helt essensielt at jeg får informasjon fra folk som har vært med på innovasjonsprosesser og som har både oversikt og myndighet til å uttale seg. Jeg har derfor benyttet meg av et strategisk utvalg. Ved å velge et strategisk utvalg, velger jeg ut personer jeg mener har bestemte erfaringer som gjør at de kan svare på det jeg ønsker å finne ut (Dalland, 2017). Jeg har valgt ut informantene basert på at de oppfyller spesielle kriterier, og har derfor brukt en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, et al., 2011). Kriteriet som var satt var at informanten hadde tilknytning til en aktør i restaurantbransjen og innsikt i hvordan de jobber med innovasjon (informanten som jobber som blogger og markedsfører, går utenom dette kriteriet). Kriteriet for hvilke restauranter jeg ønsket å inkludere i studien var restauranter i Norge med et «høyt ambisjonsnivå», det vil si at de blir ansett som restauranter i det øvre kvalitetssjiktet av gjester og anmeldere eller er restauranter med et særegent uttrykk som skiller seg ut ved å være innovative. Restauranter ble identifisert i dette segmentet på bakgrunn av anmeldelser fra de største avisene, vurderinger på nett, restaurantguider (Michelin og White Guide) og muntlige vurderinger av relevante personer.

Hvordan har jeg kommet i kontakt med informanter? Jeg brukte mitt nettverk i bransjen og kom i kontakt med de første to informantene ved hjelp av dette. Deretter brukte jeg disse informantenes nettverk til å komme i kontakt med flere informanter. Jeg kom tidlig i kontakt med en sentral person i en restaurantgruppe i Oslo, som også var

behjelpelig med å sette meg i kontakt med kjøkkensjefer ved flere restauranter. Informantene mottok en mail med beskrivelse av prosjekter og forespørsel om å stille til intervju. Alle informantene jeg var i kontakt med, sa seg villig til å stille til intervju. Deltakelse i undersøkelsen var frivillig. Jeg opplevde veldig stor velvillighet og interesse fra alle aktørene jeg var i kontakt med, og det gjorde arbeidet med intervjuene både givende, hyggelig og interessant. Jeg ønsket å inkludere informanter med forskjellige syn og perspektiver, men det var vanskelig å sikre på forhånd fordi jeg ikke var kjent med hvordan noen av informantene arbeidet med innovasjon.

4.5 Intervjuguide

Det ble utarbeidet to intervjuguider. En ble brukt under intervjuer med kjøkkensjefer og restauranteiere, mens én ble brukt under intervjuet med eieren av restaurantbloggen.

Jeg har brukt en semi-strukturert intervjuguide. Temaer, spørsmål og rekkefølge har vært fastsatt, men det har vært mulighet for å endre dette underveis. Jeg har kunne stille oppfølgingsspørsmål til informanter underveis i intervjuet og tilpasset rekkefølgen på temaene og spørsmålene. Slik har jeg både kunnet strukturere intervjuene på en måte som har skapt god flyt og en rød tråd i samtalen og i tillegg stilt spørsmål til ny informasjon som overraskende har kommet opp underveis. Det semi-strukturerte intervjuet har gitt frihet og fleksibilitet.

Spørsmålene til kjøkkensjefene var i hovedsak designet for å gi meg et innblikk i hvordan man jobber med innovasjon på restauranter i praksis. Spørsmålene til matbloggeren var rettet mot å forstå kundeperspektivet i restaurantbransjen med fokus på nyskapning og innovasjon; hva oppleves som innovativt, hvilke trender ser man, osv. Jeg vil kort gå gjennom intervjuguiden som ble brukt i de 6 intervjuene med kjøkkensjefer og restauranteiere. Intervjuene ble gjennomført ved å samle inn informasjon om 6 områder. Disse 6 områdene ble utarbeidet med utgangspunkt i den konseptuelle modellen jeg har presentert og diskutert tidligere i oppgaven.

1. Kartlegge grunnleggende karakteristikk.

Dette ble gjort for å finne faktorer ved restaurantene som kan gi et grunnlag for sammenligning senere og eventuelt trekke frem faktorer som har betydning for innovasjonssuksess.

Informantene ble bedt om å svare på spørsmål om *prisklasse, eierstruktur, antall ansatte, menykonsept, antall år i drift, antall kokker og antall gjester på en kveld*.

2. Innovasjon Benchmarking; innovasjonsgrad

Dette handler om å bestemme hvor innovativ restauranten er, altså innovasjonsgrad, og hva som oppleves som ”innovativt”.

Informantene ble stilt spørsmål som: *”Hva mener du er en innovativ restaurant?”*, *”Hva er sammenhengen mellom vellykket og lønnsom restaurantdrift og å lykkes med innovasjon?”* og *”Hvor innovative er dere? Er innovasjon viktig for å lykkes for dere?”*

3. Hvordan forstår du innovasjon?

Her var jeg ute etter å forstå hvordan begrepet defineres, hva som er driverne for innovasjon og hva som defineres som en innovativ restaurant.

Informantene ble bedt om å svare på spørsmål som: *"Hvor innovative er dere? I hvor stor grad er det et mål at restauranten din skal være innovativ?"* og *"Hvordan jobber dere med innovasjon på restauranten? Har dere en systematisk tilnærming innovasjonsarbeid?"*

4. Hvordan måler dere innovasjon?

Dette temaet handler om restaurantenes tilnærming til å måle innovasjon. Jeg var ute etter å finne ut om de måler resultater av innovasjon, hva de i så fall legger til grunn som måleparametere og hvordan de utfører måling.

Informantene svarte på spørsmål som: *"Måler dere innovasjon og resultater av innovasjon?"*, *"Hvilke utfordringer opplever du i forhold til å måle innovasjon og resultater av innovasjon?"* og *"Sammenligner (benchmarker) dere restauranten med andre aktører?"*

5. Kartlegge innovasjonsprosessen.

Jeg definerte innovasjonsprosessen som de aktivitetene man utfører for å transformere innsikt og inspirasjon til idéer og deretter skape effekt ved implementering. Jeg var interessert i å finne ut av hvordan restauranter søker innsikt, genererer, tester og velger idéer og implementerer idéer, hvor effektiv de opplever at prosessen er, hvor systematisert og formalisert prosessen er og om prosessen bygger på eksperimentering, læring og iterasjon.

Informantene svarte på spørsmål som: *"Hvor effektivt mener du at innovasjonsprosessen fungerer – lykkes dere?"*, *"Vil du si at dere har en formalisert og standardisert innovasjonsprosess med tydelige aktiviteter og roller?"*, *"Hvordan skaffer dere innsikt, formulerer problemer og søker etter muligheter? Involverer dere kunder i utviklingen av nye retter?"* og *"Har dere klare kriterier for utvelgelse av idéer?"*

6. Kartlegge dynamiske innovasjonskapabiliteter: Ledelse – Kultur – Struktur – Strategi

Dette temaet delte jeg igjen opp i fire undertemaer, og tok for meg ett og ett sammen med informantene. Jeg var her interessert i å finne ut hva som kjennetegnet restaurantenes tilnærming til ledelse, organisasjonskultur, struktur og strategi for å fremme og lykkes med innovasjon.

Informantene ble stilt spørsmål som:

(Kultur) *"Hva kjennetegner kulturen deres? Er det høyt under taket?"*, *"Hvordan forholder du deg til ansatte som gjør feil?"*, *"Har dere incentiver for å fremme innovasjon og motivere ansatte for innovasjon?"* og *"Hvordan jobber dere med læring?"*

(Struktur) *"Hvordan organiserer dere innovasjonsteam? R&D-avdeling? Løst sammensatte og uformelle grupper?", "Har dere klare og tydelige roller og arbeidsoppgaver med tanke på innovasjon?" og "Er dere med i et innovasjonsnettverk?"*

(Ledelse) *"Har dere en aktiv og bevisst tilnærming til ledelse for å fremme innovasjon?", "Hva mener du at skal til for å lykkes med å lede innovasjon på en restaurant?" og "Hva er ledernes oppgaver og ansvar med tanke på innovasjon på restauranten?"*

(Strategi) *"Har dere en formulert en eksplisitt innovasjonsstrategi?", "Har dere klare retningslinjer for hvilke idéer dere skal støtte og utvikle og et klart mål for hva dere ønsker å oppnå med innovasjon?", "Har dere en systematisk tilnærming til å forvalte innovasjonsporteføljen deres med tanke på å balansere sammensetning, risiko og avkastning?" og "Hvordan er innovasjonsporteføljen deres sammensatt?"*

4.6 Gjennomføring av intervjuer

Informantene fikk et skriftlig samtykkeskjema som de fikk lese før intervjuet startet og som de skrev under på. Her ble det informert om hva intervjuene handlet om, anonymitet og behandling av innsamlet data. Alle informanter ble eksplisitt gjort klar over at de vil bli anonymisert i oppgaven og gjort oppmerksomme på at de vil få lese gjennom de delene av oppgaven hvor de er sitert før den publiseres og komme med tilbakemeldinger. De ble også gjort oppmerksom på at de vil få tilsendt den ferdige oppgaven når det er publisert. Alle samtykket til at intervjuet ble tatt opp på båndopptaker. Alle 7 intervjuer ble tatt opp og transkribert i etterkant. I forkant av intervjuer ble Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) søkt om godkjenning for gjennomføring av studien. Studien ble vurdert som meldepliktig, og NSD godkjente at studien møtte gjeldende personvernregler.

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført på restaurantene hvor kjøkkensjefene arbeider. En informant ble intervjuet på en kafé og en annen på sitt kontor i Oslo. Intervjuene varte i mellom 40 og 60 minutter. Noen informanter hadde satt av mer tid enn andre, og det var også noen spørsmål i intervjuguiden som viste seg mer relevante for noe enn for andre. Derfor varierte intervjuene i lengde. Intervjuene startet med en uformell prat i noen minutter og gjennomgang av formaliteter og informasjon. Deretter ble det informert om at lydopptakeren ble skrudd på og intervjuene begynte. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer og intervjuguiden ble brukt som et grunnlag gjennom samtalene, men rekkefølgen på temaene og spørsmålene ble påvirket av hva jeg som intervjuer opplevde at var hensiktsmessig. Jeg forsøkte å få logiske overganger mellom temaene. I innledningen til hvert tema, fortalte jeg litt om hva jeg la i temaet og definerte noen begreper som jeg mente kunne virke uklare. Jeg opplevde samtalene med informantene som relativt uformelle og åpne.

4.7 Studiens troverdighet – validitet og reliabilitet

Validitet.

Validitet betyr relevans og gyldighet (Dalland, 2017). Det som måles må ha relevans for problemstillingen. I en diskusjon av validitet må jeg vurdere gyldigheten av innsamlede data og grunnlaget jeg har for å tolke dataene.

For det første, i hvor stor grad er utvalget av informanter troverdig? Jeg har brukt gitte kriterier i utvelgelsen av informanter for å sikre at utvalget er troverdig. For det andre, i hvor stor grad har jeg som forsker evnet å gjenfortelle forskningsprosessen? Kvaliteten på intervjuer er viktig for validiteten, og er forsøkt sikret ved at intervjuene ble tilpasset den spesielle intervjusituasjon og informanten. Og for det tredje, hvilken grad kan restaurantene fra studien gi et generalisert bilde av resten av befolkningen? Målet for denne oppgaven har ikke vært å si noe om et representativt utvalg, men å plukke ut informanter på et kriteriebasert grunnlag og si noe om kjennetegn ved disse ”avvikerne” som lykkes bedre enn andre. Jeg har fokusert på å skaffe dybdeinnsikt og få frem nyanser og spesielle karakteristikk mer enn generelle trekk og allmenne regler.

Jeg har forsøkt å øke studiens validitet ved å legge et grundig teoretisk grunnlag på forhånd av studien, og basere temaer og spørsmål under intervjuer på dette fundamentet. Jeg har også forsøkt å øke validiteten ved å benytte intervjuguide, transkribere intervjuer og gi en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. Underveis i prosessen har jeg blitt tryggere som intervjuer og tilegnet meg bedre forståelse for temaet og utviklet bedre intervjuteknikk.

Reliabilitet.

Reliabilitet betyr pålitelighet og handler om at målinger må utføres korrekt (Dalland, 2017). Høy reliabilitet gir en studie troverdighet i form av at den representerer den virkelige situasjonen. Det handler også om at andre forskere skal kunne gjennomføre studien på nytt og få de samme resultatene. Reliabilitet er en utfordring ved kvalitative intervjuer og dermed ved denne studien. Ingen av intervjuene er like og informantenes forforståelse og tolkning av spørsmål vil påvirke svarene de gir. Siden intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte, er det vanskelig å reproducere. Bruk av intervjuguiden øker reliabiliteten, fordi informantene ble stilt spørsmål om de samme temaene, og fikk introdusert temaene på den samme måten. Intervjuene ble tatt opp på en båndopptaker og transkribert. Utdragene av intervjuene som ble inkludert i oppgaven, ble tilsendt informantene og godkjent. Dette øker reliabiliteten.

4.8 Etiske avveininger

Studien er meldt inn til NSD. Deltagelse i studien var frivillig og etter samtykke. Informanter fikk utdelt et informasjonsskriv med informasjon om studiens hensikt og tema og behandling av informanter som de skrev under på. Informantene godkjente bruk av båndopptaker. Opptaket og transkriberinger av intervjuer vil slettes etter at oppgaven er levert. Informantene har hatt mulighet til å trekke seg når som helst. De har fått tilsendt kapittelet om funn, der de selv har blitt sitert, og har fått mulighet til å komme med tilbakemeldinger. Den ferdige oppgaven blir sendt til alle informanter.

Jeg har valgt å anonymisere personinformasjon om informantene. Ingen personopplysninger gis om informantene og det vil brukes pseudonymer. Jeg har også anonymisert enkelte utsagn, som kunne ha blitt brukt til å gjenkjenne informanter, som navn på restauranter, restaurantens menykonsept og navn på kollegaer og ledere. Jeg har i så stor grad jeg har klart jobbet for å redusere gjenkjennelighet.

4.9 Kritikk av metode – refleksjoner i etterkant av intervjuer

Jeg ønsker å rette et selvkritisk blikk på metoden jeg har brukt og peke på noen ting jeg ville ha endret med metoden i etterpåklokskapens lys. I løpet av arbeidet med masteroppgaven har jeg støtt på flere utfordringer knyttet til innovasjonsforskning i restaurantbransjen. Disse handler om mangel på systematisert tilnærming; det er lav grad av formaliserte og systematiserte innovasjonsprosesser og systemer på restauranter. Få er oppmerksomme på hva de gjør og hvordan de gjør det. Mangel på klare definisjoner; hva som anses å være «innovasjon» er vanskelig å slå fast. Innovasjon knyttes i stor grad til nye retter og menyer men i hvilken grad disse faktisk er innovative, er det ofte basert på objektive vurderinger. Hver kundes opplevelse av et produkt eller en tjeneste er distinkt og personlig. Mangel på litteratur; det er skrevet og forsket lite på innovasjon på restauranter tidligere. Og til sist mangel på verifisert data; jeg ender opp med teorier, som for det meste består av generelle hypoteser, de fleste er uverifiserte. Den store utilstrekkeligheten er mangel på data for å teste de forskjellige hypotesene.

Det første jeg kunne ha gjort, var å etablere en klar definisjon av innovasjon, og fastslå en måte å klassifisere restauranter etter innovasjonsgrad og innovasjonsevne. Dette hadde gitt meg mulighet til å sammenligne innovative og ikke-innovative restauranter. Jeg kunne ha inkludert restauranter som ikke blir regnet som spesielt innovative og sammenlignet disse med de restaurantene jeg har inkludert for å se etter forskjeller i praksis mellom innovative og ikke-innovative restauranter. Jeg kunne også ha benyttet flere metoder for datainnsamling og da spesielt observasjoner av innovasjon i praksis. Observasjoner av innovasjonspraksis i sanntid, ikke i forkant eller etterkant, kunne ha gitt meg mer informasjon om hvordan innovasjonspraksis faktisk foregår, og ikke hvordan de involverte opplevde at det foregikk.

5 Funn og resultater fra intervjuer

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra de kvalitative intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden var rettet mot å få et overblikk over hvordan restauranter og kjøkkensjefer driver med innovasjon. Jeg har lagt vekt på en helhetlig forståelse fremfor dybdeforståelse i spesifikke temaer. Resultatene som fremkommer stammer fra 7 dybdeintervjuer.

Jeg starter med en drøfting av hva som er en vellykket restaurant. Deretter har jeg tatt for meg innovasjonsbegrepet og spurt om hva som er en innovativ restaurant og hvordan innovasjonsbegrepet forstås, hva som er driverne for å innovere i bransjen og hvilke områder innovasjon rettes mot. Jeg har kartlagt i hvilken grad systematisk jobbing med innovasjon er utbredt og opplevd sammenheng mellom å lykkes med å være innovativ og å lykkes med lønnsomhet. Jeg har videre stilt spørsmål om hva som kjennetegner organisasjonskultur og ledere på restaurantene, om hvordan innovasjonsprosessen er lagt opp, om det finnes noen innovasjonsstrategi og om hvordan strukturer og systemer er lagt opp for innovasjon.

En kortfattet oppsummering av funn. Ingen av informantene som driver restauranter som jeg har snakket med oppgir at de har noen eksplisitt innovasjonsstrategi. De har ingen formalisert og systematisk innovasjonsprosess eller tilnærming til å jobbe med innovasjon. De har ikke noen struktur og organisering som spesielt er rettet mot å lykkes med innovasjon. De måler ikke innovasjon systematisk ved å bruke validerte måltall og verktøy. De leder innovasjon i en viss grad, men ledere og kjøkkensjefen bærer mye av ansvaret for innovasjon på egne skuldre. Det er vanskelig å peke på hva som gjør at en restaurant lykkes med å skape noe nytt med den modellen jeg har brukt. Organisasjonskulturen på en restaurant er preget av stor takhøyde, kameratskap og sterke relasjoner. Det kommer frem fra de fleste informantene jeg har snakket med. De har en kultur for innovasjon, men det er også flere utfordringer som trekkes frem ved kulturen og utviklingen av menneskene på restaurantene. Det er også en (opplevd og uttalt) positiv sammenheng mellom hvor godt man lykkes med innovasjon og hvor vellykket restauranten er, men med forbehold. Det viktigste jeg har funnet er at noen av Oslos beste restauranter, som også er noen av de mest innovative, ikke har noen spesielt systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon eller kan peke tydelig på hva de gjør som gjør at de lykkes så godt. Et annet viktig funn er at det ofte er kjøkkensjefen som selv står for innovasjon.

5.1 Hva er en vellykket restaurant?

Jeg vi starte med å se litt på forståelsen i bransjen av hva som er en vellykket restaurant. Dette hjelper oss til å avgrense og definere rammene for hva som anses som en ”topprestaurant” i en norsk kontekst, og kan være en forklarende faktor på senere funn om hva som driver og motiverer folk i bransjen til å innovere.

- **Lønnsomhet er bare én av kriteriene for en vellykket restaurant.** Alle informantene jeg har snakket med trekker frem at økonomisk bærekraft er grunnlinjen i restaurantdrift, og noe som alltid må være prioritert, men det virker allikevel ikke som at det er best mulig lønnsomhet og profitt som er driveren til å innovere.

En informant trekker frem lønnsomhet, god og genuin mat og å bringe inn noe nytt, som de tre kriteriene han dømmer en restaurant ut fra.

Informant G: "Du må klare å mikse [lønnsomhet] med å lage god mat, i mine øyne, ut ifra gode råvarer som det er lagt sjel i, altså lidenskap. (...) Det siste elementet blir jo at det må være noe som bringer noe nytt, som gjør at det skiller seg ut.

Hvis lønnsomhet hadde vært den eneste motivasjonen, så hadde dette lagt en demper på innovasjon. En kjøkkensjef forteller at det er vanskelig å ta de økonomisk "riktige" valgene, fordi det kan gå på bekostning av den idéen man brenner for å skape og det man ønsker å utrette kreativt. Innovasjon krever noen ganger kompromissløshet når du står overfor et valg om å gjøre det som vil være mest lønnsomt og det som i størst grad "føles riktig". Det er en utbredt oppfatning om at hvis du skal gjøre det du virkelig brenner for, å lage god mat med kjærlighet og kanskje med en filosofi, så må du samtidig klare å tjene penger. Men det er ikke pengene som er drivkraften.

- **... god mat er det andre kriteriet.** Hva som oppleves som god mat vil være subjektivt, men hos informantene i oppgaven er det noen trekk som går igjen. Det handler om respekt for kokkefaget, gode råvarer, respekt for maten og at man ikke nødvendigvis tar de lette veiene til målet.

En av de mest økonomisk vellykkede restaurantene i Oslo er Egon, som har fått elendige anmeldelser i aviser de siste årene. Denne trekke frem som et eksempel på en restaurant som går godt økonomisk, men som allikevel vil falle utenfor et videre begrep av hva som ligger i en vellykket restaurant fordi restauranten verken serverer spesielt god mat eller bringer noe nytt til bordet.

Informant G: "I mine øyne så er det heller ikke noe som er mer trist enn en sånn type restaurant. Det er ufaglærte kokker, (...) ferdigsauser, (...) ting varmes opp. Du kan gjerne si det er folkelig, men jeg mener jo det er å bedra folket.

- **Innovasjon og kreativitet er det siste.** For de fleste informantene jeg har snakket med, er det et mål å være innovativ, og et krav å bringe noe nytt til bords for å være en relevant og vellykket restaurant.
- **Restauranter (på toppnivå) er knyttet til kjøkkensjefen i stor grad.** Han setter på mange måter ambisjonsnivået når det kommer til hva restauranten ønsker å gjøre med maten, hvilket spor de skal sette i tiden og historien, og i hvor stor grad de skal forsøke å innovere. "Stjernekokker" har en spesiell status i bransjen.

Informant G: Jeg tror at på en måte min viktigste pekepinn på hvor jeg skal spise er at kokken og de som står bak det har en lidenskap for det de gjør, de vil noe, de ønsker å gjøre noe med mat utover bare å tjene penger, de ønsker å lage noe ut av maten

5.2 Forstå Innovasjon

Jeg har spurt informantene om hvordan de forstår innovasjonsbegrepet, hva som er en innovativ restaurant, hvilke områder (dimensjoner) de retter innovasjon mot, hvordan de jobber med innovasjon, hva som driver dem til å innovere og om det er et mål å være innovativ.

Det er ingen konsensus om en definisjon av innovasjon, eller noen utbredt måte å definere begrepet på. Informantenes svar peker i retning av at innovasjonsbegrepet tolkes og forstås ganske snevert. Kjøkkensjefer tenker og fokuserer primært på mat; nye retter, nye konsepter, nye råvarer, osv. Informantene har et relativt klart bilde av hva innovasjon betyr for dem og hevder at det er viktig for å lykkes for dem. Men kjøkkensjefer forstår i liten grad innovasjonsbegrepet utover utvikling av nye retter. De jobber med prosessforbedring, service, nye systemer, osv., men det virker som at dette er underordnet nyskapning på matfronten. Informantene drives av et ønske om å være innovative; om å bidra til utviklingen av bransjen, pushe grenser og finne sin egen stil og sitt eget kreative uttrykk. Innovasjon blir sett på som et kontinuerlig prosjekt som aldri tar slutt, men å forbedre selve innovasjonspraksisen kommer det ikke tydelig frem at noen jobber med. Tilgang (mangel på) tid og ressurser er en utfordring som flere møter for å lykkes bedre med innovasjon.

Hvordan forstås innovasjonsbegrepet?

- **Innovasjon i restaurantbransjen handler primært om finne på nye retter og være kreativ med menyen.**
- **Ingen av informantene forklarer innovasjonsbegrepet likt.** De fleste informantene er fokusert på nye retter og mataspektet ved restauranten når de snakker om innovasjon. Mitt inntrykk er at de tre forskjellige ”gruppene” med informanter som jeg har intervjuet ser på innovasjon på litt forskjellige måter. Det kan virke som at hva man legger i innovasjon avhenger av rollen din. For eksempel ser en eier i en restaurantgruppe på innovasjon fra sin rolle som administrator av flere restauranter på en måte hvor å ta i bruk ny teknologi og implementere nye driftssystemer som viktige innovasjoner, mens en kjøkkensjef i større grad ville ha fokusert på nye retter.

Informant E: innovasjon for meg blir jo mest maten da, at du tester grensene og forsøker nye metoder å gjøre ting på, nye presentasjonsmåter, nye teknikker, andre råvarer, hvordan du jobber med råvarer liksom.

Ingen informanter ser på innovasjon i en utstrakt forstand og inkluderer flere dimensjoner i sin forståelse. Innovasjonsbegrepet snevres i stor grad inn til å handle om mat. Å utvide forståelsen av

innovasjonsbegrepet og hvilke områder det omfatter kan være en viktig vei videre for å skape mer lønnsomme, effektive og innovative restauranter.

- **Innovasjon handler for mange om å gjøre noe nytt**, men ikke nødvendigvis å være først ute i verden. Det som er nytt for én aktør, kan ha blitt gjort tidligere. Man kan skape innovasjon ved å kombinere sin egen stil med ny inspirasjon. Innovasjon kan være at man trekker inn et nytt element i noe som er gjort tidligere, slik at man gjør det til sitt.
- Flere informanter sier at **innovasjon handler om kombinasjon**, å la seg inspirere fra flere steder, å sette sammen ting til nye ting og å kombinere forskjellige teknikker og impulser.
- **Innovasjon handler om å være i kontinuerlig utvikling**. Du må fornye deg hele tiden for å forbli innovativ. Du kan ikke hvile på laurbærbladene. Noe som er innovativt i en tid og en kontekst, kan bli mainstream etter kort tid. Og da er det ikke lenger innovativt. Flere informanter peker på at du *vil* bli kopiert av konkurrenter hvis du har funnet på et konsept eller en rett som selger. Det er ikke mulig å ta patent på en rett eller et serveringskonsept, så din eneste mulighet for å fortsette å ligge i forkant, er å utvikle deg videre.

Hva er en innovativ restaurant?

- **En restaurant kan være innovativ på to måter**. En restaurant er innovativ enten dersom den implementerer og adopterer flere innovasjoner (produkter, tjenester, nye prosesser og systemer, osv.) enn andre restauranter som skaper effekt og verdi for restauranten eller hvis den blir oppfattet som kreativ og innovativ av gjestene som spiser der. Man kan enten innovere selv, eller ”stjele” validerte konsepter fra andre som oppleves som innovative i en ny kontekst, en ny by, hvor de blir introdusert.
- **Det handler om å finne sin egen stil og sitt eget uttrykk**. Det handler om å finne sitt konsept: sin identitet, sitt kundesegment, sin konkurransefordel og sin nisje (i et gitt geografisk område). For mange så er identitet viktig, at en gjest ser at det er en genuin og særpreget restaurant, og at de får noe der som de ikke kan få noen andre steder.

Informant E: Det viktigste er jo at man har en egen stil og et eget særpreg og at når man kommer hit så ser man at det er [restauranten min] liksom, at det er vår mat, eller min mat (...) at du ikke ser at det er en kopiert rett.

En annen informant, også en kjøkkensjef, utdyper hva han legger i å finne sin identitet, og tørre å stå for det man har som visjon:

Informant B: [En] innovativ restaurant, det er jo en restaurant som går foran, (...) en restaurant som velger å være litt annerledes. Tørre å være annerledes, ikke minst, og stå for det.

Innovasjon i restaurantbransjen kan handle om mer enn maten på tallerkenen. Å finne sitt uttrykk kan handle like mye om konseptet som representerer en helhet ved restauranten; alt fra maten og drikken til servicen, interiøret, musikken, måten ting presenteres på. Det finnes flere gode eksempler på restauranter som vel så mye som å innovere innen mat har innvert innen hvordan man for eksempel får maten servert og spiser den.

- ***De innovative restaurantene har en kjøkkensjef som er en «sterk personlighet», og som har en visjon om hva han/hun ønsker å skape.*** De vil noe mer og har noe de skulle ha sagt gjennom maten. Kombinert med frihet til å kunne innovere, så utvikler disse individene innovative restauranter. Eierstruktur kan ha mye å si for i hvor stor grad kjøkkensjefen og kokkene har mulighet til å innovere og uttrykke seg kreativt på en måte som oppfattes som innovativt.

Informant G: Det som er særegent for de restaurantene som er veldig kreative, det er at de har en kjøkkensjef som er en personlighet som har satt sitt navn på stedet, som er den personen du tenker på når du tenker på den restauranten

- ***De innovative er trendsettere.*** Innovative restauranter skaper noe som i ettertid blir trender i resten av bransjen. At noe er nytt ett sted til en tid trenger ikke å betyr at den samme innovasjonen vil være innovativ i en annen kontekst. Man kan ta et konsept fra et annet sted i verden og innføre det på et nytt sted, og samtidig oppleves som, og være, innovativ uten at man selv egentlig har funnet opp konseptet. Innovasjon må forstås i "tid og sted". Noe som oppfattes som innovativt på ett sted, trenger ikke nødvendigvis oppfattes som innovativt på et annet sted. En kjøkkensjef som driver en restaurant utenfor Oslo sier:

Informant A: (...) det er jo ikke vanskelig å være innovativ i [en liten by]. (...) Hvis du sammenligner med et internasjonalt miljø, så er vi kanskje ikke veldig innovative, altså vi er ikke i spissen på et eller annet. (...) altså hvis jeg flytter det som jeg gjør noe til København, ja da er jeg én av mange som driver med innovativ matlaging og alt dette, jeg skiller meg ikke så veldig ut.

Hva driver og motiverer til å innovere i restaurantbransjen?

- ***Trender og inspirasjon fra andre byer og land er en viktig driver for innovasjon på restauranter i Norge.*** Trender, inspirasjon og innovasjon beveger seg raskere og raskere på tvers av landegrensene. Flere informanter peker på at trender på verdens restaurantscene er en driver av innovasjon også i Norge. Man kan raskere fange opp nye trender, i motsetning til hvordan det var før. Sosiale medier er årsaken til at dette

har blitt mulig. Dette krever at du må følge mer med i tiden for å være dagsaktuell. Nyskapninger og innovative konsepter har fått kortere levedyktighet.

Informant F: Nå går ting mye forttere, og innovasjonen i det som man serverer i mange av tilfellene har en kortere levedyktighet, og det er ikke så lenge fra en rett er populær i USA til den blir populær i Norge. (...)

Kokker, restaurantgründere og kjøkkensjefer i Norge blir sterkt inspirert av trender i resten av verden, og inspirasjon fra andre kjøkkener og matstiler blandes med norske råvarer, tradisjoner, teknikker og stiler.

- **Innovasjon, kreativitet og nyskapning er en drivkraft i seg selv.** Innovasjon holder deg i gang i bransjen. En informant trekker frem det å kunne være innovativ og kreativ som den viktigste årsaken til at han fortsatt jobber som kokk. Det handler for noen om **identitet og kreativ frihet**. Et ønske om å skape noe man brenner for. Det virker som at innovative kokker drives av indre motivasjon og et ønske om å lære så mye som mulig. En implikasjon er at hvis du ikke synes jobben din er spesielt meningsfull og kun jobber for pengenes skyld, vil du ikke være innovativ.
- **Gjesters reaksjon, mestringsfølelse og teamfølelse** trekkes frem av en annen informant som de viktigste driverne for å lage mat og å være innovativ.
- De kreative prosessene starter ofte med at man får inn noen råvarer. **Råvarer er en viktig driver for innovasjon og kreativitet**. Flere informanter sier at når de får råvarer fra en leverandør eller produsent, så begynner de kreative prosessene med en gang. Råvarer kan være en driver for kreativitet fordi man bli inspirert av ferske råvarer i sesong og ønsker å skape noe spennende med dem.
- **Genier skaper hverandre i konkurranse.** Også i restaurantbransjen i Oslo. Man ønsker å være i front på sin greie, man ønsker å utvikle den nye populære retten og man synes det er irriterende når noen stjeler en idé, men samtidig litt anerkjennende. En driver for innovasjon og nyskapning i restaurantbransjen er konkurranse med andre kreative og innovative steder.

Informant D: Plutselig kjører vi ramen og så popper det opp masse ramensjapper (...) og så begynner man med sriracha-trenden og så eksploderer det. Det er mange som gjorde steam buns, men liksom etter at vi "kommersialiserte" det (...), så skal alle gjøre det. Det har vært veldig morsomt å kjøre en sånn rett som vi fant på på kvelden og et halvt år senere ser du at de har akkurat det samme på Deli de Luca og så tenker du herregud, var det jeg som gjorde at de begynte med det?

Konkurransen og ”stjeling” av idéer driver innovasjon. Man henter selv inspirasjon fra andre, og man er sammen med andre, i konkurranse og samspill, med på å utvikle nye trender. Populære retter sprer seg som ild i tørt gress mellom forskjellige restauranter, men en informant fremholder også at dette er en positiv ting, som skaper verdier for flere. Konkurranse, utveksling av idéer, anerkjennelse og regelrett tyveri kan være en viktig driver for innovasjon.

- **Noen restauranter har satt mål om hvor ofte de skal bytte meny, og dermed lagt listen for nyskaping,** men det er ikke nødvendigvis en positiv drivkraft for den kreative prosessen å legge press på seg selv. Det kan være en idé å sette et mål om å skifte ut menyen for å drive nyskaping og innovasjon fremover, men du må finne en balanse. En kjøkkensjef peker på at et for sterkt press på utskiftninger også kan føre til at når man endelig har fått retten perfekt, så skal man bytte den ut.
- Det kanskje mest interessante funnet er at **det er ingen av informantene som sier at de jobber med innovasjon fordi de ønsker å skape bedre lønnsomhet og fordi de ønsker å tjene mer penger.** Ikke eksplisitt eller direkte. Innovasjon, slik informantene definerer det, drives mindre av bunnlinje og mer av inspirasjon og kreativ utfoldelse.

Hvordan involveres kunder i innovasjonsprosessen?

- **Kunder involveres i liten grad,** ingen av informantene jeg har snakket med har sagt at de har gjennomført omfattende undersøkelser for å skaffe seg kundeinnsikt om spesifikke temaer. Det er vanlig å spørre om tilbakemeldinger fra gjester i restauranten om hva de synes eller at kunder kan gi en rangering og tilbakemelding for eksempel via bookingsystemet til restauranten. Ingen funn som jeg har gjort viser at det jobbes systematisk med å inkludere kunder i utviklingen av restauranten og i innovasjon eller at kunder er den primære driveren for innovasjon (i det restaurantsegmentet jeg har tatt for meg).

Er det et mål å være innovativ? Er det en sammenheng mellom innovasjonsgrad og at restauranten lykkes?

- **Innovasjon er nødvendig for å overleve i bransjen.**

Informant F: (...). Hvis ikke vi har noe innovasjon, vil vi ikke klare å lykkes. Det er sikker fem steder i Oslo kanskje som klarer å overleve på ikke å være innovative.

- **Det er ikke nødvendigvis slik at de som oppfattes som innovative i bransjen, også er de som har best lønnsomhet.** Igjen, som diskutert litt tidligere, hva man legger i en vellykket restaurant kan være så mangt. Så sammenhengen mellom å lykkes med innovasjon og å lykkes som restaurant, er litt uklart. Om innovasjon og ”vellykkethet” henger sammen, avhenger både av hvordan du definerer innovasjon og suksess.

Informant B: (...) en suksess kan måles på flere ting. Hvis du ser for eksempel Trattoria Populare, ikke noe hokus pokus, men det strømmer folk til det stedet. De lager god mat, men ikke noe wow-faktor. Og det er jo en suksess, for det er jo det som er målet med restauranten. Og så har du andre restauranter som spiller på helt andre strenger og med helt annen mat, som gir deg en wow-faktor, men jeg vet ikke om de går økonomisk rundt på en positiv måte.

Hvilke dimensjoner av innovasjon rettes innsatsen mot i restaurantbransjen?

- **Informantene oppgir at det primært er nye retter de fokuserer på når de jobber med innovasjon.** Nye tjenester, nye forretningsmodeller, nye produksjonsprosesser, nye markedsføringsplattformer, osv. blir ikke prioritert. Hvis vi trekker inn modellen av 10 innovasjonsdimensjoner her (se kapittel 2 for en nærmere beskrivelse), så kan vi se bruke denne modellen til å peke på innovasjonsdimensjonene som prioriteres i bransjen. Restauranter retter innovasjonsinitiativer mot de tre dimensjonene *produkt-differensiering, produksystem og service*.

Informantene jeg har snakket med oppgir at det er selve maten og konseptet til restauranten som de fokuserer på når det kommer til nyskapning. Informanten som jobber på ledernivå i en restaurantkjede har fokus på systemer og prosesser. Her ser vi at hvilken posisjon du har i bransjen, og stilling, påvirker hvilke områder du tenker på når du skal innovere.

Men kjøkkensjefer trekker også frem andre områder hvor de i forbindelse med driften av restauranten tenker på innovasjon. En kjøkkensjef trekker frem hvordan han har jobbet med å effektivisere produksjonsprosessen på restauranten, og peker på at det i en bransje med små marginer er viktig å jobbe med å effektivisere og forbedre systemer og prosesser:

Informant D: man er jo i en bransje hvor folk konstant har lyst til å betale minst mulig for mest mulig så vi må hele tiden liksom prøve å tenke på hvordan folk kan få en god opplevelse uten at du skal kaste penger ut av vinduet.

Dette funnet peker mot at det er en sammenheng mellom hvordan innovasjon forstås og defineres og hvordan man utdøver det i praksis. Den utbredte forståelsen av innovasjon er at det handler primært om mat og nye retter, og den utbredte praksisen er å utvikle primært nye retter.

Hvordan jobber restaurantene med innovasjon i dag?

- **Ingen informanter sier at de har en metodisk og systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon.** Flere informanter sier at de ikke har en systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon i dag, men at de ønsker å bruke mer tid til å jobbe med innovasjon og at det gjerne skulle vært satt i et bedre system.

Hva skal til for å lykkes?

Hva kommer det frem at informantene mener er det viktigste som skal til for å lykkes med innovasjon? Flere har pekt på utfordringer ved å peke på hva som er faktorene som har ført til suksess, fordi de rett og slett ikke kan sette fingeren på akkurat hva det var de gjorde riktig.

- **Lidenskap.** Jeg har tidligere pekt på at det ikke er noen utbredt systematisk eller metodisk tilnærming til å jobbe med innovasjon på restauranter, så hva er det som veier opp for dette? Når systemer og prosesser ikke eksisterer, så er det talent, ambisjoner og lidenskap som baner vei. Lidenskap og interesse trekkes frem av flere informanter når de blir spurt om hva som skal til for å lykkes med innovasjon.

Informant G: jeg tror de kan lykkes fordi de har en lidenskap for det de gjør, fordi de er dyktige, fordi de har en god idé (...)

Informant A: Du må ha folk som er interessert i å utfordre seg hele tiden.

- **Utvikling over lang tid. Vær tro mot deg selv.** Innovasjon er en langdistansedisiplin, ikke en sprint. En kjøkkensjef forteller at det startet i det små, og har utviklet seg med små steg til det som i dag er en av Norges beste restauranter. Han forteller at du må være tro mot seg selv og grunnidéen.
- **Flaks og timing.** Mange av de største restaurantsuksessene i Norge har truffet noe i tiden og har gjort sin greie på det riktige tidspunktet. En eier av flere restauranter peker på at de nok har hatt litt flaks når de har lykkes med flere av stedene sine:

Informant F: Så må jeg jo si det, at det føles jo litt som at man har hatt flaks da, at man har vært innovativ og så har det funka.(...) [Så] har man i bunn og grunn hatt litt flaks da, men hvis man ser nærmere så er det jo ikke bare det heller da, det er (...) en dyp interesse for det vi holder på med.

Utfordringer for å lykkes med innovasjon.

- Å ha **tid og ressurser** til å drive med innovasjon er en utfordring for mange. Marginene i bransjen er presset og tidspresset på en kjøkkensjef er stort. Når kjøkkensjefer blir spurt om hva som er den største utfordringen for å lykkes med innovasjon, er det flere som trekker frem det økonomiske aspektet. En informant trekker også frem utfordringer knyttet til å holde tett med de administrative delene av jobben, og det kan kreve at man prioriterer tid på rutiner fremfor å jobbe med innovasjon.
- **Det er vanskelig å vite hva som kommer til å selge.** Kundeinnsikt er ikke driveren bak innovasjon, og man kan derfor vanskelig på forhånd vite om en innovasjon vil slå ann. En kjøkkensjef forteller at det er vanskelig å vite om gjestene er villige til å betale for nye produkter.

Informant A: Nå poppet jeg opp en flaske med ganske innovativ øl jeg brygga, som er Norges første, (...) og jeg snakket med litt fagfolk og sommelierer og sånn, som kan ikke vente på å smake. Men jeg aner jo ikke om gjestene kommer til å betale for det. (...) Jeg aner ikke om (...) [jeg bare] lager den til meg, fordi det er gøy og det smaker bra, eller kommer det til å være noe vi kan selge.

Markedet i Oslo kan være en begrensning for å være veldig innovativ og nyskapende. Det er bare plass til noen få ”sære” restauranter. Kundegrunnlaget er relativt lite, og man må forsøke å treffe bredt for å fylle opp plassene sine. Her handler det om å finne en balanse mellom å servere noe man vil servere, et matkonsept man liker selv, og å treffe nok kunder til å ha et grunnlag for lønnsom drift.

- **Hvis man gjør for mye nytt, så kan man avskrekke folk.** Flere av informantene peker på dette. Du kan være for innovativ, og da vil ikke gjestene dine forså hva du prøver å si. En informant forteller at det kan være en utfordring å finne en balanse mellom å gjøre noe nytt og samtidig beholde sitt særpreg og gjenkjennelsesfaktor:

Informant E: det må ikke være nytt, det er kanskje litt mitt problem i blant, at jeg vil gjøre for mye nytt, jeg vil bytte for mye, men det viktigste er jo at man har en egen stil og et eget særpreg og at når man kommer hit så ser man at det er (...) vår mat, eller min mat. (...) at du ikke ser at det er en kopiert rett.

Man må få idéen til å fungere i sin kontekst. Når man henter en idé eller inspirasjon fra en annen by, et annet land eller en helt annen kontekst, må man tilpasse den til den konteksten og det markedet den skal introduseres i. En informant peker på at man noen ganger må begrense seg selv og ikke komplisere ting for mye. Man kan gjøre ting for hipt og kult.

5.3 Måle innovasjon

Jeg har spurt informantene om de måler innovasjon og resultater av innovasjon, hvordan de eventuelt gjør det og om de sammenligner (benchmarker) seg med andre aktører i bransjen.

Det kommer frem at ingen informanter måler innovasjon (slik jeg ville definert det) aktivt og systematisk. Det finnes ingen rammeverk eller måltall og målinger som anvendes. Det er heller ingen som sier at de benchmarker seg mot beste praksis i industrien når det kommer til innovasjon. Jeg tror ikke at en beste praksis heller er kartlagt enda. Dette temaet var det temaet hvor det ble gitt kortest og minst utfyllende svar og hvor flest informanter svarte kort ”nei” når de ble spurt om tilnærmingen sin til å måle innovasjon.

Måler man innovasjon?

- **Ingen av informantene ga inntrykk av at de måler innovasjon aktivt og ved å bruke kvantitative verktøy og metoder.** Flere pekte på kundetilbakemeldinger i form av skriftlige eller muntlige tilbakemeldinger også implisitt i form av at man kan se på en gjest om han eller hun er fornøyd med det som serveres.

En kjøkkensjef sier at de ikke har noen systematisk tilnærming til måling av innovasjon fordi de ikke har noen systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon heller. Hvis du ikke har satt innovasjon i et system, blir det vanskelig å måle og styre det.

En informant peker på at det at de ikke måler innovasjon, gjør at det er vanskelig å si noe om hvorfor de lykkes:

Informant A: jeg har vært her i et år, og vet hva jeg har gjort og hvilke begreper jeg har tatt og hva jeg har gjort nytt og spennende, og det kan jeg se på økt omsetning, og den stiger bra. Men det kan skyldes så mange ting. Altså, det kan være bare fordi vi er innovative og flinke, eller vi lager litt bedre mat eller at det er flere som hører om oss.

Man kan se om gjestene liker det du serverer eller ikke, men ingen måler hva de liker, hvorfor de liker det, om de vil komme tilbake, om de føler at de har fått verdi for pengene, osv. ved bare å se på gjesten når han spiser. Flere informanter sier at kundetilbakemeldinger i restauranten under service (servering) er en måte å måle innovasjon på. Men det er ikke systematisk eller nødvendigvis treffsikkert. Det pekes også på at man bruker **sosiale medier** for å se om en ny rett er populær eller ikke. En kjøkkensjef sier at man kan se på antall likes om en rett blir godt mottatt, men at det samtidig er vanskelig å vite hva som gjør at den blir godt mottatt.

Benchmarking av beste praksis?

- **Det er ingen av informantene som oppgir at de sammenligner seg med andre restauranter eller *benchmarker sin restaurant opp mot beste praksis i bransjen*** for å utvikle mer effektiv praksis. Flere sier at de henter inspirasjon fra andre, men ikke at de sammenligner seg med andre restauranter (jeg tror mange opplevde ”*sammenligne seg med*” som et negativt ladet begrep, noe de ikke ønsket å gjøre og som utfordret idéen om at de fulgte sin egen vei). Det var ingen som sa at de systematisk og aktivt brukte benchmarking som en måte å forbedre seg på.

En informant forteller at han opplever at bransjen er dårlig på å samarbeide om å spre god praksis:

Informant F: nei, det er veldig lite sånn [benchmarking], det er en bransje hvor man ikke samarbeider så godt synes jeg da.. (...) Det er veldig lite åpenhet og man prøver littegrann på noen

plattformer, men det er en bransje hvor man er sinnssykt dårlig på det (...) og det synes jeg er negativt for bransjen.

På gruppenivå (restaurantgrupper som eier flere restauranter) kommer det frem at det er vanligere å spre god praksis på tvers av restaurantene. Dette kan være et stort konkurransefortrinn, fordi man lettere kan innføre prosesser, systemer og praksis som fungerer godt. Informanten for restaurantgruppen som jeg har intervjuet sier også at de har månedlige møter med kjøkkensjefer og daglige ledere for å dele idéer og snakke om

5.4 Innovasjonsprosessen

Jeg har spurt informantene om hvordan innovasjonsprosessen er lagt opp, hvilke aktiviteter de gjør for å skape innovasjoner, hvordan de skaffer innsikt, utvikler idéer og implementerer idéene. Jeg har spurt om hvordan denne prosessen kan karakteriseres; er det eksperimentering, iterasjon, hypotesetesting? Og så har jeg spurt om hvordan kunder involveres i innovasjonsprosessen.

Funnene peker på at prosessen i liten grad er formalisert og standardisert, og at det ikke er definerte aktiviteter som gjøres i forhold til hverandre. Det er mer "kaos" enn "kosmos". Informantene oppgir at de søker etter innsikt og inspirasjon, utvikler idéer og implementerer, men ikke strukturert. Da er det også vanskelig å si noe om hvor effektivt prosessen fungerer. Det er ingen som har definert en innovasjonsprosess. Noen informanter peker på klare kriterier for om de går videre med en innovasjon, men det er ikke basert på validert kunnskap og kriterier som bygger på kunde verdi og økonomiske måltall, det handler mer om det rent mat-tekniske. Prototyping, kontinuerlig utvikling, læring og lek er kjennetegn på prosessen. Det er stor frihet og mange muligheter for å utforske kreative idéer. Å definere problemer og analysere muligheter for deretter å stille problemstillinger, er ikke utbredt. Det starter sjelden med kundeinnsikt og et kundebehov som skal dekkes. Men det ender ofte opp med fantastiske retter og opplevelser for gjestene allikevel. Det er ikke noen utstrakt bruk av formelle verktøy og teknikker for idéutvikling. Når det kommer til å skaffe innsikt, kunnskap og inspirasjon, så er de fleste informantene i undersøkelsen mye på Instagram. Det er mindre vanlig å se utover restaurantens og restaurantbransjens vegger og rammer og søke innsikt fra helt andre bransjer.

Formalisert og standardisert?

- ***Det er ingen informanter som vil beskrive sin innovasjonsprosess som systematisk.*** Det finnes flere forskjellige tilnærminger til å utvikle idéer. Ofte er det informantene selv (som er ledere og kjøkkensjefer) som står for hele prosessen selv. De følger med i bransjen og henter inspirasjon, får idéer som de utvikler og tester og bestemmer om retten skal på menyen. Innovasjonsprosessen kan beskrives som en kontinuerlig prosess som foregår i hodet til kjøkkensjefen. Innovasjonsprosessen fremstilles som en tankeprosess, mer enn en "industriprosess". Man leter etter de røde trådene og kreative metodene i en lang tankeprosess, som gjerne foregår over lengre tid. "*Man gjør det man vil gjøre*", som en informant forklarer det.

Informant D: (...) man lager vel heller det man bare har lyst på (...) det handler vel egentlig bare om impulser du følger med på og så hvordan du velger å bearbeide det i hodet selv og så blir det til en rett (...)

Det er flere innganger til å utvikle nye retter. En informant forteller at prosessen enten kan være drevet av en idé, eller som han sier, et bilde, av en rett han ønsker å lage, og at man deretter forsøker å skape denne idéen. Men oftest, så starter prosessen for han ved at man får inn råvarer og blir inspirert til å bruke dem på en innovativ måte og skaper idéen, eller bildet, underveis i prosessen. Innovasjon kan enten være å forsøke å svare på en problemstilling, eller det kan være kombinasjon og kreativitet som sammen med inspirasjon blir til en ny rett.

Eksperimentering, testing og prototyping?

- **Eksperimentering, testing og prototyping er veldig utbredt** når det kommer til å utvikle nye retter, men ingen informanter forteller at de driver med denne typen iterasjon når det kommer til innovasjon på andre områder (som konseptutvikling, nye forretningsmodeller, osv.). Å feile gang på gang er noe man må regne med når man skal utvikle nye retter.

Informant A: (...) innovativ og kreativ testing, (...) mesteparten blir jo feil. Jeg brukte seks måneder på å prøve å få til puffede sener, og det er jo en flere måneders prosess og feil og feil og feil og feil, og så fikk jeg det til. Og det er jo bare en del av det.

Men det å feile, kan legge en stopper for å drive med eksperimentering fordi det er dyrt å eksperimentere med råvarer.

Hvordan skaffe innsikt?

- **Heller ikke her noen spesielt systematisk tilnærming.** Man henter inspirasjon her og der, og gjerne innenfor bransjen. Noen informanter sier at de lar seg påvirke av andre områder enn mat, som kunst og kultur, men det er ingen som sier at de har et aktivt forhold til å hente innsikt enten fra kunder og marked, forskning og akademia eller kunnskapsdeling med andre organisasjoner også utenfor bransjen. Jeg opplevde at informantene var mer opptatt av *inspirasjon* enn av *innsikt*.
- **Produsenter og leverandører av råvarer.** Inspirasjonen kommer for flere informanter i møtet med råvarer og leverandører.

Informant C: (...) Jeg og [sous chefen] er veldig der da, at du lager jo den beste maten når du ser grønnsaksbilen kommer og du ser det, og ja putter det på menyen, det blir supernice. (...) Det

starter når han Raymond [grønnsaksleverandør] kommer med bilen sin med grønnsaker, eller en fiskeleverandør ringer.

- **Sosiale medier og Instagram. Andre kokker og restauranter.** Flere informanter peker på at sosiale medier, og spesielt Instagram er en viktig kilde til inspirasjon.

Hvordan utvikle, teste og evaluere idéer?

- **Det er ikke utbredt å bruke formelle verktøy, metoder og hjelpemidler i kreative prosesser for å utvikle idéer.** Her er det igjen ikke noen systematisk tilnærming. Idéer dukker opp, og så lager man dem og tester dem. Det er kort vei fra idé til prototype.

Informant D: vi gjør det vel litt sånn fortløpende. Nå har vi lyst til å lage glutenfrie dumplingdeiger og så tenker vi at vi burde kunne lage et skin ut av noe annet, så nå skal vi lage et dumplingskin ut av et kyllingskinn (...) det fant vi ut i går at vi skulle teste, så nå har vi kyllingskinn på kjøkkenet.

Implementering

- **Kriteriene for å gå videre med en idé eller ikke er ofte basert på en egen vurdering av retten, og ikke verifiserbar kundeinnsikt eller kommersielt potensiale.**
- **Implementeringsprosessen handler i stor grad om å sette en ny rett på menyen.** En informant trekker frem produksjonsprosessen som en viktig del av implementeringen av en ny rett. For ham handler det å implementere innovasjon langt på vei om å lære folk å lage mat. Det er et interessant perspektiv, fordi det her fokuseres på å utvikle et tankesett og å lære folk å være kreative og å forstå hvordan man kan lage god, innovativ mat, og ikke hvordan man bare skal lære seg å lage retter som har blitt funnet opp av noen andre. Informanten jobber på en restaurant som bytter meny ukentlig, og man må derfor implementere nye retter på kjøkkenet raskt.

En kjøkkensjef forteller om hvordan de forenklet implementeringsprosessen betraktelig ved å gjøre små grep. De forenklet prosessen med menyskriving, slik at man brukte kortere tid på å bytte ut retter på menyen. Dette er et godt eksempel på en innovasjon som ikke direkte handler om mat, men som har forenklet hverdagen til ansatte og mulighetene for å innovere, og dermed har gitt vel så stor effekt.

5.5 Kultur

Hva kjennetegner (organisasjons)kulturen på restauranter? Her har informantene blitt spurt om hvordan de vil karakterisere organisasjonskulturen; hvem vi er, hvordan vi gjør ting hos oss. Opplever de at de har en kultur som fremmer innovasjon? Er det høyt under taket, straffer man feil, hvordan belønner man ansatte, jobber man med læring? Hvordan sikre talentet og menneskene som kreves for å lykkes med innovasjon?

Det kommer fram at det er høyt under taket, veldig sterke kulturer og en sterk teamfølelse på mange av restaurantene. Man tør å feile, så lenge man lærer av feilene. Det kommer frem at det ikke alltid er så god kommunikasjon mellom de forskjellige enhetene på restaurantene; kjøkken og ”front of house”, noe som kan skape utfordringer. Kulturen preges av kameratskap, lidenskap, lekenhet og humor, men det avhenger også av størrelsen på restauranten og hvor lenge man har drevet med de samme folkene. Det kommer frem at det ofte er kjøkkensjefen som har, og tar, ansvar for innovasjon, og at det ikke alltid er lett å få med seg folk på utvikling og nyskaping. Ansatte myndiggjøres ikke nødvendigvis for å jobbe med innovasjon, men de blir oppfordret til det, uten at det stilles krav til at det er de som skal innovere. Ansatte inkluderes i noen beslutninger, men det virker ikke som at de inkluderes i så stor grad som de kunne ha blitt. Flere informanter fremhever to typer kokker; de innovative og de rutinepregede. De to forskjellige typene er motivert på to forskjellige måter, av ytre og indre motivasjon. Det er ingen som sier at de har formelle belønningssystemer for innovasjon, verken for individer eller på gruppenivå. Å motivere og skape eierskap kan oppleves som en utfordring (dette kan også handle om temaet ledelse og struktur). Det virker som at det er en relativt stor tilbøyelighet til å ta risiko. Læring er viktig i bransjen og for kokker, man ønsker hele tiden å utvikle seg og lære nye ting. Men det er ingen som forteller om noen systematisk tilnærming til dette heller.

Kjennetegn ved organisasjonskulturen.

- **Mange restauranter er små organisasjoner hvor man jobber tett sammen hver dag og alle må passe inn.** Det er viktig at man fungerer sammen. En informant sier at han opplever at i motsetning til i en stor organisasjon hvor man har mer struktur, og hvor det finnes alle slags typer som må bli sett, så er det på en liten restaurant helt essensielt at alle som jobber der fungerer godt sammen, for det er ikke noe alternativ at man ikke gjør det.
- Det er et **samhold** på mange av restaurantene, som flere av informantene trekker frem som helt særegent. I kulturer som trekkes frem som vellykkede, er alle med på å dra lasset og er en del av ”familien”. En kjøkkensjef forteller at restaurantbransjens unike, og ugunstige, arbeidstider gjør at kolleger blir som en familie. De har bygget en kultur hvor folk virkelig bryr seg som restauranten, og er villige til å gi det lille ekstra.

Informant B: Folk står igjen etter jobb fordi at de ser at det trengs. Jobben din er ferdig, men du har en kultur som har fått folk til å bryr seg om stedet. Og det er unikt synes jeg i kokkebransjen, den samholdbiten. (...) Flere her feirer jo julaften sammen. Eller de stikker på ferie sammen. (...)

Mennesker

- **Bransjen er drevet av talent.** Man må ha de riktige folkene. Ikke mer å si om den saken. Det er de talentfulle, innovative og visjonære lederne som er ettertraktet. Men det er mangel på disse kokkene.

Informant C: (...) det er vanskelig å få tak i gode kokker, det er det vi sliter mest med. (...) De som har driven, det er ikke nok for meg å stå å gjøre mise en place jeg vil gjøre noe mer, som ser løsninger og kreerer nye ting.(...) Kokker som yter det lille ekstra, som tar ansvar og eierskap, de er ettertraktet i Oslo. (...) Alle kokker veit det nå, de som er flinke og ettertraktet de kan ta det de vil så å si.(...).

- **To forskjellige typer kokker.** De innovative og de rutinepregede. De innovative kjennetegnes av at de ser på matlaging som noe mer enn en jobb, de ønsker å bruke det som et uttrykk og en identitet utover å tjene til livets opphold. De rutinepregede kokkene kjennetegnes av at de kun ønsker å gjøre en innsats for jobben, de ønsker rutiner og rammer og blir skremt av det som er nytt og kreativt. De innovative er indre motivert, mens de rutinepregede i større grad er ytre motivert.

Informant A: Det er forskjellen mellom å se på det som en jobb, eller å se på det som en hobby som du får betalt for. (...) Jeg tror ikke det er mer enn ti prosent av kokker i faget som tenker sånn [innovativt og nytt]. Jeg tror at nitti prosent av kokker som finnes i Norge er kokker fordi det er en jobb akkurat som å være snekker. Jeg har jobbet med hundrevis av kokker, og kan telle opp under ti som (...) har tankegangen.

En årsak kan være måten kokker læres opp fra de går på kokkeskole. Man lærer å duplisere og følge en oppskrift mer enn å tenke kreativt og være innovativ. En informant sier at det er et mangler på selvstendig tankegang og innovativ holdning i opplæringen av mange kokker.

Belønner man innovasjon?

- **Ingen formelle belønningssystemer for innovasjon.** Det handler mer om cred i bransjen og status i faget.

Læring

- **(Innovative) kokker drives av å lære noe nytt hele tiden.** En informant peker på at den viktigste årsaken til at kokker slutter ved restauranten, er at han eller hun ikke lærer noe mer. En annen informant som også ble spurt eksplisitt om hvordan de jobber med læring, sier at de ikke har noen systematisk tilnærming til det, men at han jobber mye med tankesett hos kokkene sine. Det å ansette, utvikle og opprettholde kompetanse hos ansatte er viktig, og noe det jobbes med på restauranter, men ikke systematisk eller planmessig slik det kanskje burde.

5.6 Ledelse

Jeg har spurt informantene om hvordan de leder for å fremme innovasjon, hva de mener at skal til for å lykkes med ledelse av innovasjon, hva som er ledernes oppgaver og ansvar med tanke på innovasjon og hvordan de vil karakterisere ledere på restauranten.

Lederne er rollemodeller for de ansatte. Det er lederne og kjøkkensjefene som står for det meste av innovasjonen på restaurantene. De er åpne for å involvere andre, men dårlige på dette i praksis. Mange av kjøkkensjefene jeg har intervjuet har en klar visjon for hva de ønsker å skape, men det kan være vanskelig å gjøre om dette til en delt, formulert og forstått visjon som motiverer og inspirerer ansatte. Den tradisjonelle kjøkkensjefstilen å lede på er utdatert på norske restauranter. Det har blitt banet vei for en mer transformativ lederstil. Informantene oppgir at de ikke straffer feil som har med forsøk på innovasjon å gjøre. Det er flere som trekker frem at det er viktig med et godt samhold og lagånd. Det handler om å finne balansen mellom og kombinere høye standarder og kvalitetsambisjoner med kreativitet, myndiggjøring og å tillate at folk gjør feil. Utfordringer som trekkes frem er at det er vanskelig å kombinere rollene leder og administrator, at det kan være vanskelig å skape eierskap og at man bruker mye tid på administrativt arbeid. Jeg fikk inntrykk av at informantene som hadde lederposisjoner hadde et bevisst forhold til seg selv som leder og hadde reflektert en del rundt ledelse, men når det kommer til innovasjon er mitt inntrykk at det var mindre utbredt at man hadde et bevisst forhold til å lede for innovasjon og hvordan man kan lykkes med dette.

Innovasjon drives i stor grad av kjøkkensjefen.

- **Kjøkkensjefen er stjerna.** Dette finner jeg hos alle lederne jeg har pratet med. Det er de som er innovatørene. De innovative restaurantene blir ledet av en person som har en visjon om hva han eller hun vil med maten de serverer. Det virker som at det er viktigere for de innovative kokkene å uttrykke seg kreativt, å sette spor, å lage mat for et høyere mål enn å mette folk og tjene penger. Det er kreativ utfoldelse som er driveren. En informant kommer med en interessant tilnærming til å sammenligne innovative og ikke-innovative restauranter, hvor han kommer inn på flere spennende aspekter. Han sier at en måte å klassifisere restauranter på, er ut fra i hvor stor grad de har en kjent og fremtredende kjøkkensjef.

Informant G: (...) hvem er det som lager kreativiteten, og ofte så er det kjøkkensjefen. Og det som ofte er særegent for de restaurantene som er veldig kreative, det er at de har en kjøkkensjef som er en personlighet som har satt sitt navn på stedet, som er den personen du tenker på når du tenker på den restauranten. (...) Jeg tror det er i stor grad kjøkkensjef og til dels eier og ledelse som styrer innovasjon. Og da kan du til dels kategorisere steder i tre kategorier. Der det ekstreme er de som er veldig kjøkkensjefdrevet. (...) Og så har du mellomsjiktet (...) hvor kjøkkensjefen har en rolle, han er ikke uviktig, men han er ikke så viktig som andre steder. Og så har du den ekstreme motpolen i andre enden som er Peppes hvor det bare er samlebånd og der det ikke skjer noe endring i løpet av året nødvendigvis, det er ikke sesongdrevet en gang.

Hva kjennetegner ledere på restauranten?

- **Høye standarder, høye krav.** Flere informanter peker på at dette kombineres med en pedagogiske tilnærming, og at man må forklare *hvorfor* man skal gjøre som man gjør, og ikke bare at man må utføre en oppgave. En informant forteller at han sjelden blir sint. Han peker som mange andre på at man må gi en grunn til at man ber noen om å gjøre det man gjør, og forklare rasjonale bak oppgaven og hvorfor man sier at noe er feil dersom man påpeker feil. Det handler om å skape mening i arbeidet og gi folk den opplæringen de trenger for å løse en oppgave.
- Tro det eller ei, de er sjelden så sinna som man skulle tro (i hvert fall når de beskriver seg selv). Men de ha jo temperament. Den klassiske kjøkkensjefstilen er ut. **Kjefting, roping, frykt og autoritet er byttet ut med læring, konstruktive tilbakemeldinger og en relasjonelt orientert lederstil.** Den gammeldagse måten å lede på for en kjøkkensjef funker ikke lenger i Skandinavia. Ansatte kan rett og slett finne seg et annet sted å jobbe hvis de ikke liker sjefen. Det er med andre ord veldig viktig at kjøkkensjefen har en lederstil som de ansatte trives med, hvis ikke vil det bli umulig å tiltrekke seg det beste talentet.
- **Forbilder og rollemodeller.** Det handler om å få folk med deg. Men ikke nødvendigvis med inspirerende taler og masse karisma. Flere informanter forteller at de ikke er spesielt flinke til å holde inspirerende taler, men at de gå foran og leder mer ved å *gjøre* enn ved å *fortelle*.

Hva skal til for å lykkes med ledelse av innovasjon?

- Som sagt tidligere, **ledere og kjøkkensjefer spiller en sentral rolle for å skape innovasjon på en restaurant.** For å lykkes trenger du derfor en leder som både er kreativ og setter innovasjonslista høyt.

Informant G: (...) [En kjent restaurant] når de starta [var veldig kreative], men det har fulgt han som var første kjøkkensjef, jeg sier ikke at [restauranten] ikke lenger er innovativ, men det var mer innovativt da det starta enn det var nå, mens han har tatt det videre [til en annen restaurant] som er kanskje hakket videre. Hvor han får enda friere utløp for sin inspirasjon fra Asia.

Utfordringer for ledelse

- **Å kombinere lederrollen og rollen som kokk.** En informant sier at det er mange kjøkkensjefer som ikke er ledere, men egentlig bare kokker. Du kan være en ekstremt god kokk, men en dårlig leder.
- **Å kombinere lederrollen med rollen som administrator.** En informant forteller at han må slukke branner i organisasjonen i stedet for å jobbe med innovasjon. Han trekker frem at han gjerne skulle hatt mer struktur.
- **Motivasjon og eierskap.** Å inspirere folk til å tenke innovativt og kreativt. Informanten som trekker frem dette forteller at han opplever at det er vanskeligere å få folk til å føle eierskap og dermed å yte det lille

ekstra når du har en stor restaurant med mange ansatte og flere avdelinger. Dette står i kontrast til det en annen kjøkkensjef sa om kulturen på restauranter tidligere (se avsnittet om Kultur). Han trekker frem at folk er villige til å jobbe utover det de må, fordi de føler en tilknytning, de ser på restauranten som familien sin. Dette er en mindre restaurant, hvor de har fått til å skape eierskap.

5.7 Struktur og organisering

Informantene ble spurt om de har en bevisst tilnærming til å organisere for innovasjon, hvordan organisasjonsstrukturen er lagt opp for å lykkes med innovasjon og om det er klare og tydelige roller, ansvarlighet og arbeidsoppgaver for innovasjon. De ble deretter spurt om innovasjonsnettverk, om de deltar i et nettverk, hva som kjennetegner nettverket og om de opplever at det bidrar til at de lykkes med innovasjon.

Det er ingen av informantene som sier at de jobber med organisasjonsstruktur for å fremme innovasjon eller har et bevisst forholdt til om de har organisert seg på en hensiktsmessig måte for å lykkes med innovasjon. Strukturen er ikke knyttet til strategien (det er som vi skal se senere heller ingen aktører som har en eksplisitt strategi). Det er en viss grad av åpenhet og frihet, mest fordi det ikke finnes klare og eksplisitte rollebeskrivelser på restaurantene. Informantene gir inntrykk av at de vil oppfordre til kreativitet og samarbeid, men det kommer ikke frem noen systematiserte måter å gjøre dette på i praksis. Det er samarbeid på tvers av avdelinger (kjøkken og front of house), men det er også flere som peker på at det er en stor utfordring å samkjøre service og kjøkken. Strukturen er basert på relasjoner mer enn klare og formelle prosedyrer og beskrivelser. Det kommer ikke frem at noen restauranter organiserer for innovasjon på noen spesiell måte (innovasjonsteam, R&D-enhet, osv.) Siden det ikke finnes noen formelle innovasjonsenheter, er det heller ikke mulig å si noe om hvordan samarbeidet mellom *daglig drift* og *innovasjonsinitiativer* fungerer. Det er ikke noe klart skille mellom de som innoverer og de som står for operasjonell drift. Som regel er det kjøkkensjefen som står for innovasjon og som har ansvar for innovasjon. Det er også kjøkkensjefen som har autoritet til å ta avgjørelser om innovasjon. Det finnes ingen klare roller og arbeidsoppgaver med tanke på innovasjon. Ingen informanter jeg har snakket med sier at de er med i et innovasjonsnettverk. De har tett kontakt med leverandører, men det er ingen formelle innovasjonsnettverk med klart definerte problemstillinger og en aktiv og systematisk tilnærming til kunnskapsutveksling og innovasjon som består av aktører med forskjellige bakgrunner.

Organisering

- ***Restaurantene som deltok har ikke noen spesiell måte å organisere for innovasjon.***

Informant A: Det er mest meg på sofaen etter kids har gått i seng, så jeg gjør ikke den kreative delen som regel her på jobb, jeg gjør det på fritiden.

Informant F: Det er jo litt sånn systemet vårt er bygd opp, mor og far prinsippet, noen ringer til meg fordi de vet at de får riktig svar av meg på den tingen og så ringer de noen andre fordi de vet at de får riktig svar av dem.

- Det virker å være **en struktur preget av mellommenneskelige relasjoner** mer enn formelle rapporteringssystemer. En informant beskriver strukturen som veldig fri og åpen, men at det er han (som kjøkkensjef) som har autoritet til å ta go/no-go avgjørelser når det kommer til innovasjon. En informant beskriver strukturen på restauranten som ”*en kompisgjeng med ansvarsfordeling.*”
- Det kommer fram at det er ganske **utydelige roller og ansvarsområder for innovasjon. Det er kjøkkensjefen som har overordnet ansvar for innovasjon**, men andre roller og ansvarsområder er uklare. Og ansvaret er heller ikke formelt uttalt, men opplevd. ”Hvis ikke jeg gjør det, hvem vil da gjøre det?” Det er ingen av informantene som direkte har sagt at de delegerer ansvar for utvikling og innovasjon nedover i organisasjonen, det går gjennom kjøkkensjefen i en eller annen grad. Her fikk jeg veldig tydelige svar om at de ikke har tydelige roller og arbeidsoppgaver for innovasjon
- **Størrelsen på restauranten vil sannsynligvis påvirke hvordan de er strukturert og organisert.** Når du får flere ansatte, er det naturlig at man også må innføre strengere roller og strukturer for å kunne koordinere og samkjøre arbeid effektivt. Det kan både være med på at ting blir mer systematisk og profesjonelt, og dermed at man effektiviserer innovasjonsarbeid, men på den andre siden kan det bli for stramme systemer og klare retningslinjer og dette kan kvele innovasjon.

Innovasjonsnettverk

- **Mange deltar i uformelle nettverk og bruker leverandører av råvarer aktivt.** En kjøkkensjef forteller hvordan han bruker leverandørnettverket sitt for å få tak i interessante råvarer. Det er flere som peker på at uten leverandører og nettverk ville man ikke ha klart å være spesielt kreativ. En informant forteller blant annet at han tiden holdes oppdatert på råvarer av leverandører og hvordan man bruker dette for å hele tiden prøve å gjøre noe ikke alle andre gjør. Noen leverandører brukes også aktivt til å skaffe spesifikke råvarer, og å utvikle produkter.
- **Det er ikke noen systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjonsnettverk.** Ingen klare ambisjoner om å bruke det nåværende nettverket systematisk for å lykkes med innovasjon. Det kommer heller ikke frem at det er klare mål for innovasjon som ligger til grunn for nettverkene.

Informant A: Nettverk og sånn, da er det ikke noe formelt. Jeg treffer kollegaer rundt omkring og snakker og deler idéer, men ikke noe formelt. (...) [Det er] absolutt ikke organisert eller

systematisk. (...) Når du møter folk i bransjen, om det er produsenter eller andre kokker, så er det bare veldig mye sånn snakk over øl.

5.8 Strategi

Spørsmålene jeg stilte informantene handlet om de har en (eksplisitt) innovasjonsstrategi, om de har klare retningslinjer for hvilke idéer de går videre med og om de har klart definerte satsningsområder for innovasjon. Noen informanter ble også spurt om styring av innovasjonsporteføljen og fikk spørsmål rettet mot om de har en systematisk tilnærming til å styre innovasjonsporteføljen og hvordan innovasjonsporteføljen er sammensatt (balanse mellom risiko og avkastning og store og små prosjekter).

Det fremkommer at ingen har en eksplisitt innovasjonsstrategi. I dette ligger det at det ikke eksisterer en eksplisitt, klar, definert, delt og verdsatt strategi med visjon, mål og objektiver for innovasjon i organisasjonen. Så langt jeg har forstått, finnes det ingen plan over hvilke aktiviteter man skal gjøre, hvilken verdi som skal skapes for forskjellige kunder og hvordan organisasjonens konkurransefortrinn skal opprettholdes. Ingen av informantene jeg har tatt opp temaet innovasjonsportefølje med, sier at de har en systematisk tilnærming til å styre den med tanke på risiko og avkastning.

En eksplisitt innovasjonsstrategi?

- **Nei.** Det er ingen av informantene i oppgaven som sier at de har en eksplisitt innovasjonsstrategi. Selv om ingen sier at de har en eksplisitt innovasjonsstrategi, opplever jeg at de allikevel har en klar tanke over hva de ønsker å gjøre og hvilken retning de ønsker å følge.

En informant forteller at de ikke har noen strategi for innovasjon, og at det kan gjøre at man blir usikker på retningen man følger. Han forteller samtidig at de har noen grunnleggende kriterier og retningslinjer som fungerer som et slags strategisk sikkerhetsnett, og som styrer hvilke prosjekter de skal gjennomføre og hvordan prosjektene skal utformes.

Informant F: Det er mye learning by doing og sånn nå ser vi at skal vi gjøre dette eller dette. Og vi er jo også veldig usikre på ting. Til dels også innad. Hva skal vi gjøre, skal vi liksom holde på med den vinprofilen vi har liksom eller skal vi gi slipp på litt fordi vi treffer ikke de og de gjestene for eksempel.

Flere informanter sier at de jobber ut fra noen styrende prinsipper, som er en baktanke med hva de vil oppnå eller verdier de vil stå for. En kjøkkensjef forteller for eksempel at bærekraft [og miljø] er bærende prinsipper som styrer hvilke områder for innovasjon de satser på. En annen kjøkkensjef forteller at han har en idé om hva restauranten skal være, men ikke at et er eksplisitt formulert i et strategidokument.

Styring av innovasjonsporteføljen

- ***Det er ingen systematisk tilnærming til å styre innovasjonsporteføljen.*** En informant (som forvalter flere innovasjonsprosjekter og som dette temaet derfor var relevant for) forteller at de tenker over det, og har blitt mer bevisste om hvor mye penger de ønsker å risikere, men at de ikke har noen systematisk tilnærming til å styre innovasjonsporteføljen.

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte og diskutere funn fra kapittel 5 opp mot litteraturstudiet i kapittel 3. Det er en sammenligning av funn fra forskningen og teorien; «state of the art» og «state of the practice». I dette kapitlet møtes teori og praksis. Jeg ønsker at diskusjonen skal lede frem til noen klare idéer om hva som skal til for å lykkes og hvor forbedringspotensialet ligger.

Oppbygningen i dette kapitlet skal forsøke å gi en systematisk gjennomgang og drøfting av de viktigste temaene fra den konseptuelle modellen av innovasjonspraksis. Jeg vil diskutere hva som er en vellykket restaurant, forstå innovasjon, måle innovasjon, innovasjonsprosessen, kultur, ledelse, struktur og organisering og strategi. Hvert av disse temaene har fått et underkapittel. Jeg har i diskusjonen av hvert tema forsøkt å oppsummere funn i en overskrift, så har jeg drøftet praksis fra funn opp mot litteraturen og til slutt sett på gapet mellom teori og praksis og gitt noen innspill om forbedringspotensialet og et forslag til neste steg for å tette gapet. Jeg drøfter og diskuterer ett og ett tema og så gir jeg en oppsummering gjennom å diskutere de 5 forskningsspørsmålene.

Mitt utgangspunkt har vært at en systematisk, metodisk og i noen grad formalisert innovasjonspraksis hvor man baserer seg på kundeinnsikt og bruker validerte data for å ta avgjørelser, er en bedre tilnærming enn en usystematisk prosess, drevet av tilfeldig inspirasjon og tilgjengelig kreativt talent. Studien har vist at systematisk og målrettet innovasjonsarbeid ikke er spesielt utbredt blant restaurantene jeg har intervjuet. Det er et fravær av innovasjonsstrategi, definerte innovasjonsprosesser, organisering for innovasjon og måling av innovasjon. Flere har en bevisst tilnærming til ledelse av innovasjon og kulturene på restaurantene fremstår som ganske innovative. Jeg finner at det er et stort gap mellom teori og praksis. Dette gapet vil jeg diskutere i dette kapitlet.

6.1 Forstå innovasjon

Sammenheng mellom lønnsomhet og innovasjon?

Det kommer frem fra intervjuene at noen opplever at du må være innovativ for å kunne overleve i bransjen, men samtidig er det ingen som hevder at det er de mest innovative som også er de mest lønnsomme. Studier som har sett på sammenhengen mellom organisatorisk ytelse og innovasjonsgrad, har funnet at en høy innovasjonsgrad er assosiert med høy organisatorisk ytelse (Subramanian & Nilakanta, 1996). Det kommer frem at lønnsomhet ikke er den primære driveren bak kreativiteten og innovasjonen, det handler mer om lidenskap og frihet til å gjøre det man liker best; å lage mat. Dette kan være en forklaring på at man ikke ser mer systematisk og kunderettet innovasjon. Det handler i stor grad nemlig ikke om at man skal innovere for å skape verdier, men for å utfolde seg kreativt.

Utvid begrepsforståelsen.

Funnene som handler om definisjon av innovasjon peker mot at innovasjon forstås som noe *nytt*, men ikke nødvendigvis *nyttig* og *nyttiggjort*, slik jeg har drøftet innovasjonsbegrepet tidligere. Dette kan påvirke hvordan man jobber med innovasjon, fordi det bli mer fokus på å være kreativ og skape noe nytt, enn å skape noe som er nyttig i et marked og som kan nyttiggjøres ved implementering og komersialisering. Kunde verdi og et definert problem hos

kunden er *sjelden* driveren bak innovasjon på restaurantene, og dette underbygger at man overser *nyttig* og *nyttiggjort* i en vid forstand.

Kjøkkensjefer tenker nesten utelukkende på nye retter (produkter) når de snakker om innovasjon. Det jobbes med prosessforbedring, service, nye systemer, osv., men på langt nær så mye som man jobber med ny mat. Informantenes svar peker i retning av at innovasjonsbegrepet tolkes og forstås ganske snevert. Når innovasjon i restaurantbransjen primært handler om finne på nye retter og være kreativ med menyen, er det en fare for at man går glipp av mange effektfulle og verdiskapende innovasjoner. Innovasjonsbegrepet kan utvides i to dimensjoner. For det første kan man innovere utover nye produkter. Nye tjenester, nye produksjonsprosesser, nye organisasjonsformer, nye markeder, nye forretningsmodeller. Det finnes mange områder hvor innovasjon kan skape effekt. Det trekkes frem i litteraturen av de innovasjonene som handler om kun nye produkter (nye retter og menyer) verken er de mest lønnsomme eller de som endrer markedet mest (Christensen, et al., 2016). Verdiskapningen blir høyere, desto flere områder man inkluderer i en innovasjon. Å utvide forståelsen av innovasjonsbegrepet kan være et viktig første steg på vei mot en bredere og bedre tilnærming til innovasjon. Den andre dimensjonen hvor begrepet kan utvides handler om graden av radikalitet; i hvor stor grad endrer vi markedet og forretningsmodellen og handler det kun om ny teknologi eller teknologi og forretningsmodell i kombinasjon? De jeg har intervjuet trekker oftere frem inkrementelle innovasjoner (små forbedringer) enn mer radikale og disruptive innovasjoner. Innspillet mitt her vil være å rette mer fokus også på mer ambisiøse og disruptive innovasjoner. Det handler her om å finne balansen, og miksen, av store og små innovasjonsprosjekter. Begrepsforståelsen kan legge et lokk på denne muligheten. Hvis man kun forstår innovasjon som inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter, så vil man sannsynligvis ikke ha et bredt nok blikk til å se mulighetene som ny teknologi og nye forretningsmodeller åpner for disruptiv og radikal innovasjon i restaurantbransjen.

Innovasjon starter med et ønske om å være innovativ.

Likhetstrekket mellom alle informantene jeg har pratet med, er at de virker som kreative og innovative typer, de ønsker å jobbe med nyskaping i en bransje som de vil være med på å utvikle. Derfor kan jeg si noe om hva som skal til for å lykkes med innovasjon (selv om det virker fryktelig åpenbart); innovasjon starter med at du ønsker å være innovativ. Du må drives av å skape noe nytt og ville være med på å utvikle bransjen. Informantene mener også at det er viktig å være innovativ for å lykkes i topp-segmentet i restaurantbransjen og de innovative restaurantene har en kjøkkensjef som er en «sterk personlighet», og som har en visjon om hva han/hun ønsker å skape. Dette peker igjen i retning av at veien til å lykkes med innovasjon starter med et ønske om å være innovativ og at man har en person som er drivkraften bak prosessen. Jeg vil komme tilbake til dette senere helt i slutten av kapitlet.

En mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeid.

Ingen informanter sier at de har en formalisert og systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon. Jeg vil argumentere for at å innføre en mer systematisk tilnærming enn dagens praksis, kan være en god idé. Blant annet Drucker (2002) argumenterer for metodisk analyse av mulighetsområder for å skape de mest innovative forretningsidéene. De mest suksessfulle innovatørene, i følge Drucker, forplikter seg til en systematisk praktisering

av innovasjon. Jeg vil peke på noen utfordringer som flere av informantene peker på og knytte dette opp mot den usystematiske tilnærmingen til å jobbe med innovasjon. Det pekes på mangel på tid og ressurser, at det er vanskelig å vite hva som vil selge og at hvis man gjør for mye nytt (som flere sier at er deres største problem) så kan man avskrekke folk. Jeg vil argumentere for at en mer systematisk innovasjonspraksis kan bidra til å løse disse utfordringene.

En mer systematisk tilnærming kan bidra til å fremheve viktigheten av innovasjon og man kan styre tidsbruk og ressursbruk bedre. Mangel på tid og ressurser er en utfordring for flere. Men du kommer ingen vei med innovasjon hvis det ikke prioriteres, det må settes av tid og ressurser. En mulig tilnærming er å sørge for de riktige strukturene, organiseringen, rollene og ansvaret, med andre ord å systematisere og lage struktur i prosessen. Når man er presset på tid og ressurser fra før av, ønsker man at den tiden man setter av skal gi så stor effekt som mulig.

Involvering av kunder i hele prosessen for å forstå hva som er behovene, hvordan kundene tenker og hva de er villige til å betale for hva, er en viktig del av en systematisering av innovasjonsarbeidet. Det kommer ikke frem at det er vanlig praksis å søke kundeinnsikt på en metodisk, systematisk og analytisk måte. God markedsforståelse, å forstå hvilke mekanismer som ligger bak atferdsmønstre hos kunder, starter med kundeinnsikt. Jeg vil foreslå at man forholder seg til både kundetilbakemeldinger og kundeundersøkelser mer systematisk og bruker det som en kilde til målrettet innovasjon. Innovasjon handler bunn og grunn om å skape verdier for kunder.

6.2 Måle innovasjon

Få restauranter måler innovasjonsgrad. Hvorfor er det sånn og hvor står man i forhold til litteraturen?

Måling av innovasjon representerer flere utfordringer.

Fra funnene kommer det frem at ingen informanter måler innovasjon (slik jeg ville definert det) aktivt og systematisk. Det finnes ingen rammeverk eller måltall og målinger som er utbredt. Det er heller ingen som sier at de benchmarker seg mot beste praksis i industrien for å utvikle mer effektiv praksis når det kommer til innovasjon. Jeg tror ikke at en beste praksis heller er kartlagt enda. Ingen av informantene ga inntrykk av at de måler innovasjon aktivt og ved å bruke kvantitative verktøy og metoder, men flere trakk frem at de ser på tilbakemeldinger fra kunder (hva som selger og ikke) som en form for måling av innovasjon. En utfordring ved å benchmarke praksis i bransjen er at det ikke er konsensus om innovasjonsbegrepet og innovasjonsgrad. Det har ikke kommet frem at det finnes klare kriterier eller delt forståelse av hva en innovativ restaurant er. Dette gir noen implikasjoner for oppgaven min, og det er vanskelig å si noe om temaet basert på dagens praksis. Siden det er få som måler innovasjon, er det vanskelig å vite om man lykkes med tanke på effektivitet og ressursbruk. Og det er vanskelig å vite hvor mye tid og ressurser som faktisk brukes på innovasjon i bransjen.

I litteraturen pekes det også på at dette er et tema knyttet til flere utfordringer. Det finnes ingen klar konsensus om hvilke måltall som skal brukes eller hvordan man kan måle i praksis. Mangel på anerkjennelse av innovasjon, mangel på konsistente definisjoner av innovasjon og mangel på måltall og retningslinjer er faktorer som blir pekes på i

litteraturen. De samme utfordringene finner jeg i studien min. Fordi det ikke er noen klare kriterier eller delt forståelse av verken hva som er en vellykket restaurant eller hva som er innovativt i bransjen, kan det å måle innovasjon være utfordrende. Det finnes ingen standarder eller måltall som i utgangspunktet kan gjelde for alle. Jeg vil samtidig understreke at det er viktig å kunne måle innovasjon. Hvis du ikke kan måle det, kan du ikke styre det. Og hvis du ikke kan styre det, så er alt overlatt til tilfeldighetene. Jeg fant i litteraturen at måling av innovasjon er et viktig premiss for å lykkes med innovasjonsarbeid. Selv om det er en slags uløst gåte, så er det ikke noe man kan se bort fra. Jeg vil derfor foreslå at første steg på veien mot systematisk måling av innovasjon og resultater av innovasjon er at man definerer klart begrepet innovasjon og legger et grunnlag for å klassifisere restauranter etter innovasjonsgrad.

Forslag til måltall og målepraksis.

Måltall for innovasjon må knyttes opp mot hvordan man forstår innovasjon, og hva man legger i å være innovativ. Skal man måle økonomiske resultater? Skal man måle prosesseffektivitet? Skal man måle *innovasjonsgrad*, altså hvor innovativ man er sammenlignet med andre? Selv om å måle innovasjon i et helhetlig perspektiv ikke er lett, er det kanskje heller ikke hensiktsmessig. Det kan kanskje være nok å måle noen aspekter ved innovasjon som man kan implementere som styringsparametere i innovasjonspraksisen sin. Jeg har noen innspill på hva man kan måle og hvordan man kan måle. Dette kan være en start og et første skritt på vei mot en mer metodisk og treffsikker tilnærming til å måle innovasjon i restaurantbransjen. Følgende faktorer tror jeg kan være relativt enkle og rett-frem å måle, og disse kan gi et enkelt overblikk over hvor man står: utgifter til innovasjon, tidsbruk på innovasjon, antall nye innovasjoner (nye retter, osv.), antall nye forbedringsprosjekter det siste året, prosentvis del av inntekter som kommer fra innovasjoner (idéer som er implementert de siste 6 måneder) i forhold til totale inntekter, antall nye idéer, prosentvis antall idéer som blir finansiert og implementert i forhold til totalt antall idéer og prosesseffektivitet: tid fra en idé oppstår til den er implementert. Det viktigste, som det også trekkes frem noen steder i litteraturen, er at man inkluderer målinger av innovasjonsprosessen og målinger av ting som kultur, ledelse, forpliktelse, kompetanse, osv. Man må rette fokus vekk fra kun finansielle og tekniske målinger. Dette er vanskelig å måle, og jeg har heller ingen forslag til hvordan det skal gjøres eller hvilke måltall som kan brukes. Jeg anbefaler at slike målinger blir utviklet når man jobber med konkrete forbedringer i innovasjonsprosessen.

Benchmarking.

Det er ingen som gjennomfører benchmarking for å sikre implementering av best practice. Jeg vil anbefale at man innfører dette. Det kan enten gjøres ved å sammenligne restaurantens praksis med andre restauranter ved å samtale med andre ledere eller kjøkkensjefer i bransjen for å finne ut hvordan man kan forbedre praksisen sin sammenlignet med andre, det kan være ved å gjøre markedsundersøkelser hos kunder eller ved å få tredjepartsvurderinger fra for eksempel anmeldere for å slå fast hvor innovativ man oppfattes i markedet.

6.3 Innovasjonsprosessen

Definer prosessen.

Det er ikke praksis å ha en strukturert og formalisert innovasjonsprosess. Derfor er det vanskelig å si noe om hvor effektivt prosessen fungerer, og i hvor stor grad denne prosessen er tilpasset organisasjonens struktur og systemer. Med en strukturert og definert prosess mener jeg at de aktivitetene man gjør for å skaffe innsikt, generere, utvikle, teste og evaluere idéer og implementere de beste idéene er definert og strukturert som en prosess der man starter på A og ender opp på Å. Ingen av informantene oppga at de har en systematisert innovasjonsprosess. Dette står i kontrast til funn jeg har gjort i litteraturen, hvor det pekes på at man må balansere en formalisert innovasjonsprosess, samtidig som man beholder frihet for kreativitet og samarbeid. Selv om informantene ikke sier at de har en formalisert innovasjonsprosess, så kommer det frem at de søker innsikt, genererer og utvikler idéer og implementerer idéer. Selv om ingen har en formell prosess, så har de idéer og bruker tid og ressurser på å utvikle disse idéene. Jeg vil hevde at det er en fordel å vite hvordan man effektivt utvikler og administrerer disse idéene så de raskere, billigere og mer treffsikkert skaper verdier.

Balanse mellom formalisering og frihet handler om at kreativitet blomstrer i kaos, mens effektiv og lønnsom kommersialisering handler om validert kunnskap, analyse og effektive prosesser. Her må hver restaurant finne den modellen som passer for seg. Uansett, det er bred enighet (i litteraturen) om at organisasjoner som ønsker å innovere burde etablere formelle prosesser for innovasjon og ta i bruk verktøy og teknikker som fasiliterer innovasjon.

Det er flere utfordringer med å ikke ha en definert innovasjonsprosess. Innovasjonsprosessen er «motoren» som skal frembringe nye produkter, nye tjenester, nye forretningsmodeller og/eller prosessforbedringer. Hvordan skal vi sikre at vi effektivt klarer å skape innovasjonene som gjør at vi beholder konkurransefortrinnet vårt og fortsette å vinne kampen om kundene hvis vi ikke vet hvordan vi går frem for å skape innovasjoner og sikrer at vi hele tiden administrerer gode idéer? Hvis man ikke har en tydelig prosess, så kan man heller ikke sikre at man har en systematisk og vedvarende innsats for innovasjon. En annen utfordring er godkjenning og validering av idéer og prosjekter. Fravær av en formell innovasjonsprosess gjør at godkjenning av idéer og at man velger å gå videre med den ofte blir tatt på feil grunnlag, og på bakgrunn av magesfølelse, lobbyvirksomhet og relasjoner.

Eksperimentering og iterasjon.

Eksperimentering, testing og prototyping er veldig utbredt når det kommer til å utvikle nye retter. Det er enkelt å teste nye idéer og lage prototyper i praksis når det kommer til nye retter. Det er mer utfordrende når det kommer til nye konsepter for restauranter. Ofte satser man bare på at idéen vil fungere uten at man har testet den ut først. Men noen informanter forteller også at de prototyper og tester konsepter i småskala før de rulles ut. Det kan være at man tester konsepter og retter på en pop-up restaurant, eller i forbindelse med festivaler, osv. hvor man kan teste ut forskjellige retter til et stort publikum for å se hva som slår ann og selger.

Denne tilnærmingen til idéutvikling og testing underbygges også i litteraturen. Her fremheves iterasjon, tidlig eksperimentering og testing som suksessfaktorer. Selv om mange jeg har pratet med er gode til å prototype og teste

idéer raskt, så vil jeg gi et innspill om at man i større grad kan bruke validert kunnskap i større grad, enten ved at man tester idéer i reelle situasjoner med kunder, at man tar avgjørelser basert på bevis og ikke magesfølelse og at man hele tiden søker læring og testing i kunde- og markedsituasjoner. Det er et forbedringspotensiale i bransjen når de kommer til vitenskapelig og datadrevet hypotesetesting.

Metodisk innsikt.

Det er ingen metodisk tilnærming til å skaffe innsikt og søke etter muligheter, behov og problemer. Man henter inspirasjon her og der, og gjerne innenfor bransjen. Inspirasjon er viktig og kommer gjerne fra sosiale medier og Instagram, andre kokker og restauranter. Man kan, og burde, implementere en mer metodisk og analytisk tilnærming til å skaffe innsikt. Fra litteraturen vil jeg peke på et punkt som kan være et interessant innspill for aktører i restaurantbransjen, og som terskelen er lav for å implementere. Det handler om at man burde se utover selskapets vegger for å forstå kunder, teknologier og kulturelle skift. Hent inspirasjon og innsikt utenfor restaurantbransjen. Hent inspirasjon og innsikt innenfor andre områder enn mat, se etter nye forretningsmodeller, ny teknologi og nye systemer som kan implementeres. Finn en effektiv måte å samle og syntetisere både inspirasjon, problemer og muligheter.

Fokuser på kundeinvolvering.

Funnene mine peker på at kunder involveres i liten grad i innovasjonsprosessen, og et definert kundebehov er sjelden driveren for innovasjon. Det er igjen dette ønsket om å ”gjøre noe kult”, noe man selv drømmer om å skape, som er drivkraften. Det pekes også på i funnene at det er flere informanter som sier at det er en utfordring at man ikke vet hva som selger til kunden og at man kan gjøre for mye nytt og slik skremme folk. Hvis vi snur hele prosessen på hodet fra at man skal utvikle noe nytt som man håper treffer kunden, til at man helt fra starten tar utgangspunkt i kunden og kundens behov, så ender vi opp med en mer kundedrevet innovasjonsprosess. Hva kan være årsakene til at dette ikke er utbredt? Det kan handle om at man stort sett innoverer for å lage god mat og uttrykke sin visjon om maten, fremfor at man ønsker å tjene penger, det er (som sagt flere ganger tidligere) frihet og kreativ utfoldelse som er drivkraften. Litteraturstudiet mitt avdekker at kundeinnsikt og at man har forstått kundens behov og hvordan man skal dekke det og slik skape verdi, er en av de viktigste faktorene ved suksessfull innovasjon. Og det er ikke det at mange restauranter ikke lykkes til fulle. Flere av restaurantene jeg har intervjuet serverer god mat til fornøyde gjester og er av de mest suksessfulle i Oslo (når vi legger de tre kriteriene god mat, nyskapning og lønnsomhet til grunn). De lager mat som selger og som treffer et publikum. Men i innovasjonsprosessen, så virker det ikke som at kunden har en sentral plass. Og her tror jeg det ligger mange muligheter dersom innovatører på restauranter retter blikket mot kunder og analyserer mulighetsområder baser på kunde- og markedsinnsikt. En interessant problemstilling er hvordan man kan forene kundeinnsikt og å dekke et kundebehov med at innovatørene kan føle at de har frihet og får brukt kreativiteten sin til å skape noe de selv tror på. Jeg foreslår at man tester ut kreative metoder som Design Thinking. Noen innspill på hvordan man kan ta det første steget for å bli mer kunderettet er å ta i bruk analyser av miljøet, teknologiske prognoser og konkurranseanalyser til å skissere mulighetsområder. Systematiser læring fra kunder og konkurrenter, dette kan gjøres så enkelt som at man bruker sjekklister eller tar notater om hva som

fungerer. For det andre kan man gi ansatte oppmuntring til å lete etter kundebehov og problemer og fokusere på å løse dem på en verdiskapende måte.

Idéer: definer problemstillinger, innfør formelle verktøy og klare kriterier for å gå videre med idéer.

Funnene mine peker på at de fleste jobber relativt ustrukturert med idéutvikling. Jeg vil peke på tre temaer i idéutvikling som jeg tror kan forbedre kvaliteten på idéutviklingsfasen i innovasjonsprosessen. Det første handler om å definere og reformulere problemet som skal løses. Dette trekkes frem i litteraturen som et viktig kjennetegn på kreativ problemløsning (Kaufmann, 2011). Problemdefinisjon er ofte kritisk for å kunne finne en innsiktsfull løsning. Å definere problemer og analysere muligheter for deretter å stille problemstillinger er ikke utbredt blant informantene i studien. En kjøkkensjef var inne på dette temaet, og han sa at enten så har han en klar problemstilling som han jobber ut ifra, eller så tar han utgangspunkt i råvarer og ser hva han kan skape med dem uten noen klar føring eller bilde av hva det skal bli. I følge informanten var tilnærmingen med en klar problemstilling klart minst anvendt på den restauranten.

Det andre punktet handler om bruk av formelle verktøy, metoder og hjelpemidler i kreative prosesser for å utvikle idéer. Dette er ikke utbredt blant informantene (de som ble spurt om dette). Det fremkommer av litteraturen at organisasjoner som ønsker å innovere burde ta i bruk formelle verktøy og teknikker og at bruk av systemer og verktøy er en viktig input i innovasjonsprosessen. Jeg anbefaler derfor at man implementerer bruken av slike verktøy (tilpasset sin organisasjon og kontekst).

Det siste punktet handler om kriterier for utvelgelse av idéer. Mine funn peker på at kriteriene for å gå videre med en idé eller ikke er ofte basert på en egen vurdering av retten, og ikke verifiserbar kundeinnsikt eller kommersielt potensiale. Noen informanter peker på klare kriterier for om de går videre med en innovasjon, men det er ikke basert på validert kunnskap og kriterier som bygger på kundeverdi og økonomiske måltall, det handler mer om det rent mat-tekniske. Jeg anbefaler at man tar opplyste beslutninger basert på data og at man har gjort forsøk og testing som gir validert innsikt som man kan ta beslutninger på. Videre anbefaler jeg at man har laget klare kriterier for evaluering av idéer og at man har definert kriterier for suksess. I utvelgelse av idéer pekes det i litteraturen på at antagelser er en utfordring for evaluering og utvelgelse av idéer. Denne utfordringen kan møtes ved å innføre en struktur som tar høyde for antagelser og biaser hos beslutningstakere og ved å benytte seg av enkle sjekklister (det fremkommer ikke at noen av informantene gjør dette i dag). En systematisk evalueringsprosess kan motvirke uriktige antagelser, kunnskapshull og potensielle kilder til risiko. Det er også viktig at man sikrer kvalitetskontroll gjennom hele organisasjonen. Det kommer frem i intervjuene at flere ansatte ofte inkluderes når en beslutning skal tas i forbindelse med en innovasjon (en ny rett som skal smakes på). Dette er en riktig fremgangsmåte for å sikre at de beste beslutningene tas. For å lykkes her må man sikre en kultur hvor man kan diskutere og folk tør å si sin mening og sikre at forskjellige syn kommer frem og at folk med forskjellige egenskaper og preferanser blir hørt. Et første skritt videre kan være å bruke en enkel sjekkliste når man velger ut idéer man ønsker å gå videre med og å definere klare suksesskriterier for innovasjoner samt at man etablerer en gruppe med ansatte som sammen skal evaluere idéer.

6.4 Kultur

Kultur preget av kameratskap og samhold.

Det kommer fram at det er høyt under taket, veldig sterke kulturer og en sterk teamfølelse på mange av restaurantene. Kulturen preges av kameratskap, lidenskap, lekenhet og humor. Mange restauranter er små organisasjoner hvor man jobber tett sammen hver dag og alle må passe inn. Det er et samhold på mange av restaurantene, som flere av informantene trekker frem som helt særegent. En kjøkkensjef beskriver de ansatte på restauranten som en kompisgjeng. Dette er kjennetegn som vi finner igjen i den omfattende litteraturen om innovasjonskultur. Her pekes det på utstrakt utveksling av idéer og kunnskap, kunnskapsdeling (også på tvers av enheter), høy grad av lekenhet, humor og livlighet, rom for kreativitet og eksperimentering, ansatte som føler seg trygge på å foreslå idéer.

Man tør å feile, så lenge man lærer av feilene.

Man tør å feile, så lenge man lærer av feilene, og dette er ekstremt viktig for å gi ansatte signaler om at de har rom for å eksperimentere og prøve nye ting. Det virker som at det er en relativt stor tilbøyelighet til å ta risiko, og det fremheves også i litteraturen som veldig viktig i en innovasjonskultur.

Autonomi.

Det trekkes også frem i teorien at autonomi er spesielt viktig i en velfungerende innovasjonskultur. I praksis har jeg ikke nok grunnlag for å si så mye om autonomi, utover at flere kjøkkensjefer trekker frem autonomi (indirekte, når de forteller om det) som et viktig prinsipp; at man ønsker å lære opp ansatte til å lage mat, slik at de senere kan løse oppgaver og finne ut hvordan man best kan arbeide på egenhånd. Når det kommer til autonomi i form av at ansatte blir oppfordret til å ta selvstendige beslutninger i forhold til arbeidsoppgaver, initiere egne aktiviteter og definere egne prosjekter, så har jeg ikke fått noen svar som tyder på at dette er vanlig praksis. Men få informanter har også blitt spurt om dette eksplisitt. Mitt forslag er at man i større grad motiverer for og legger opp til at ansatte skal kunne initiere egne innovasjonsprosjekter og blir gitt tillitt til å jobbe med disse selv.

Forbedringspotensialer; inkludere i beslutningstaking, mer samarbeid og samhandling.

Å inkludere folk i beslutningstaking og at det er høy tillitt er viktige faktorer for en velfungerende innovasjonskultur. Det synes som at mange kjøkkensjefer er relativt opptatt av å få ansatte med på beslutninger. I de svarene jeg har fått, gjelder dette i utviklingen av nye retter, hvor ansatte ofte blir bedt om å smake og gi sin vurdering. Ansatte inkluderes i noen beslutninger, men det virker ikke som at de inkluderes i så stor grad som de kunne ha blitt. Ansattes følelse av at deres idéer blir verdsatt og trygghet til å uttale seg, kan forsterkes ved at ledere i større grad involverer ansatte i avgjørelser som påvirker dem.

Når det gjelder samhandling, så er mitt inntrykk at det samarbeides bra mellom ansatte på kjøkkenet, men at det er noen informanter som peker på at samarbeidet mellom forskjellige "avdelinger" på restauranten kunne ha vært bedre. En informant trekker frem at et godt samarbeid mellom de som driver service og kokkene på kjøkkenet er fruktbart for dem. En utfordring for samhandling er kommunikasjon, og det kommer frem at det ikke alltid er så god

kommunikasjon mellom de forskjellige enhetene på restaurantene; kjøkken og "front of house", noe som kan skape utfordringer for samhandling. Mitt inntrykk er at man kan bli bedre på samhandling på tvers av enheter og grupper og at dette kan bidra til å fostre kreativitet og innovasjon i form av at man ser muligheter og utfordringer fra nye vinkler. Mer kommunikasjon og kontakt anbefales generelt, spesielt mellom folk på tvers av funksjoner og enheter, som en katalysator for utveksling av idéer og kunnskap. Et skritt på veien hit kan være å belønne tverrfaglig samhandling mellom enheter og i hierarkiet, enten ved å oppmuntre, gi anerkjennelse eller å lage strukturer som fasiliteter dette.

Man kan bli bedre på belønning.

Det er ingen som sier at de har formelle belønningssystemer for innovasjon, verken for individer eller på gruppenivå. Teorien sier at innovative organisasjoner stimulerer, oppmuntrer, støtter og belønner innovativ atferd og tenkning. Det handler ikke om at man skal skape indre motivasjon for innovasjon gjennom belønninger i form av penger, men at man må finne en måte å anerkjenne og belønne de ansatte som viser initiativ for innovasjon og at man belønner grupper som sammen jobber med innovasjon. Belønning og motivasjon henger sammen, og det er motivasjon som er målet, belønning er veien. Motivasjon kan også fostres gjennom å gi ansatte store, men overkommelige utfordringer hvor de må utvikle seg for å finne løsninger.

Mennesker, mindset og talent.

Bransjen er drevet av talent. Man må ha de riktige folkene. Flere informanter fremhever to typer kokker; de innovative og de rutinepregede. De to forskjellige typene er motivert på to forskjellige måter, av ytre og indre motivasjon.

En bransje hvor læring står sentralt.

Læring er viktig i bransjen og for kokker, man ønsker hele tiden å utvikle seg og lære nye ting. (Innovative) kokker drives av å lære noe nytt hele tiden. Men det er ingen som forteller om noen systematisk og metodisk tilnærming til læring. I litteraturen trekkes det frem at en lærende organisasjon fokuserer på systematisk problemløsning, eksperimentering, læring fra tidligere erfaring, læring fra andre og overføring av kunnskap. Mitt inntrykk er at flere restauranter kan utvikle seg videre som lærende organisasjoner. Man kan i større grad sikre en systematisk tilnærming til læring og problemløsning og sikre at innovasjon blir en læringsprosess.

Det er høy "turnover" blant kokker. De jobber på mange forskjellige restauranter for å lære og tar med seg inspirasjon videre til nye restauranter. Det er også vanlig med korte internships og utvekslinger på tvers av restauranter i hele verden. Dette fører til en stor indirekte utveksling av ideer, tradisjoner og kunnskap på tvers av restauranter. Dette kan fostre kreativitet og innovasjon og være en stor kilde til inspirasjon og en driver for innovasjon fordi kunnskap, inspirasjon og idéer spres.

6.5 Ledelse

Innovasjon er ekstremt lederdrevet.

Det er lederne og kjøkkensjefene som står for det meste av innovasjonen på restaurantene. Kjøkkensjefen er stjerna. De innovative restaurantene blir ledet av en person som har en visjon om hva han eller hun vil med maten de serverer. At innovasjon utføres i praksis av kjøkkensjefen underbygger teorien om at de innovative restaurantene kjennetegnes av en fremtredende kjøkkensjef. Er det da sånn at det er fremtredende stjerner som er de mest innovative, eller blir de stjerner og kjente nettopp fordi de er innovative? Dette spørsmålet vil jeg ikke forsøke å besvare i denne oppgaven.

Ledere er dårlige på myndiggjøring.

Kjøkkensjefene er åpne for å involvere andre, men ikke alltid så gode på dette. Jeg fikk inntrykk av at informantene som hadde lederposisjoner hadde et bevisst forhold til seg selv som leder og hadde reflektert en del rundt ledelse, men når det kommer til innovasjon er mitt inntrykk at det var mindre utbredt at man hadde et bevisst forhold til å lede for innovasjon og hvordan man kan lykkes med dette. I litteraturstudiet kommer det frem at flere forfattere mener at det er toppladelsen som har ansvar for innovasjon i organisasjonen og som må spesifisere og kommunisere en retning for innovasjon. Samtidig vil jeg understreke viktigheten av at innovasjon ikke blir en "ledergreie". Flere informanter, som er ledere og kjøkkensjefer, ser på innovasjon som lederens oppgave, og de er på mange måter frontpersonen når det kommer til kreativitet og innovasjon på restauranten, men jeg vil argumentere for at ledelsesbegrepet slik jeg definerer det handler mer om å skape resultater gjennom andre enn å gjøre jobben selv. Det er viktig at man ikke arbeider isolert hvis man ønsker å lykkes. Innspillet mitt her er at man i mye større grad selv trer til siden og legger opp til at andre skal få skinne. I litteraturen pekes det på at ledere som ser sin rolle som å hjelpe ansatte med å nå deres fulle potensiale er signifikant mer effektive når de bli sammenlignet med ovenfra-og-ned, tradisjonelle ledelsesstiler. Lederes jobb er å hjelpe teamet, ikke omvendt.

Mange av kjøkkensjefene jeg har intervjuet har en klar visjon for hva de ønsker å skape, men det kan være vanskelig å gjøre om disse idéene og visjonene til en delt, formulert og forstått visjon som motiverer og inspirerer ansatte. Litteraturen peker på ledere som skaper mening med en klar og inspirerende visjon. De toppledere som mest sannsynlig lykkes med innovasjon, er de med en klar visjon for fremtiden og en klar retning for endring og kreativitet. Ledere må ha en tydelig visjon og kommunikasjon av retning. og her er mange av kjøkkensjefene relativt gode. De har et tydelig uttrykk, høye ambisjoner og en retning mot en kulere fremtid, men de kan i større grad aktivt formidle og kommunisere denne visjonen.

En utfordring som kommer frem i funnene handler om motivasjon og eierskap. Ledere kan oppleve at det å inspirere folk til å tenke innovativt og kreativt er vanskelig. Jeg tror dette delvis kan henge sammen med at lederens visjon og restaurantens fremtid ofte ikke er tydelig kommunisert. Mitt forslag er at man fokuserer mer på mening og inspirerende visjoner. En leder som ønsker å skape motivasjon og eierskap kan finne et sterkt meningsskapende narrativ som kan fortelles i organisasjonen. Slik setter man retning og skaper en mening hos ansatte som kan skape

en bro mellom visjon og utførelse. Ansatte må kunne svare på spørsmålet: ”hvorforskal jeg jobbe her?” for sin egen del. Og lederen må kunne svare på spørsmålet ”Hvorfor vil jeg være leder, og hvorfor skal noen følge meg?”

Et annet innspill for å bygge opp under myndiggjøring av ansatte er å la kokker drive med innovasjonsprosjekter på egen hånd, «etter stengetid», under radaren. Oppfordre dem til å feile, og belønn alle som prøver å gjøre noe nytt og annerledes.

Den ”gamle” kjøkkensjefen er ikke lenger en leder på restauranter.

Tro det eller ei, de er sjelden så sinna som man skulle tro (i hvert fall når de beskriver seg selv). Men de har jo temperament. Den klassiske kjøkkensjefstilen er ut. Kjefting, roping, frykt og autoritet er byttet ut med læring, konstruktive tilbakemeldinger og en relasjonelt orientert lederstil. Den tradisjonelle kjøkkensjefstilen å lede på er utdatert på norske restauranter. Det har blitt banet vei for en mer transformativ lederstil. Informantene oppgir at de ikke straffer feil som har med forsøk på innovasjon å gjøre. Det er flere som trekker frem at det er viktig med et godt samhold og lagånd. Informanter peker på at å skape eierskap og motivasjon er viktig for å få til innovasjon, men flere peker på at dette er vanskelig. Nysgjerrighet, belønning og oppmuntring, oppfølging og myndiggjøring er andre faktorer som nevnes i intervjuene. Det handler om å finne balansen mellom og kombinere høye standarder og kvalitetsambisjoner med kreativitet, myndiggjøring og å tillate at folk gjør feil. Lederne er forbilder rollemodeller for de ansatte.

Dette er en riktig utvikling hvis man ønsker å lykkes med innovasjon. Litteraturen beskriver suksessrike innovasjonsledere som transformasjonsledere som fokuserer på en romslig og inkluderende lederstil, relasjoner, inspirasjon, utfordringer og oppmerksomhet og anerkjennelse. Et annet trekk ved transformasjonsledere er at lederen ser det som sin rolle å hjelpe ansatte med å nå deres fulle potensiale. Dette siste trekket kommer ikke spesielt tydelig frem i intervjuene mine. Det kan virke som at det er omvendt; lederen ser på sine ansatte som ”hjelpere” som skal bidra til at kjøkkensjefens visjon og idéer blir til en vellykket restaurant. Dette diskuterte jeg under forrige overskrift.

6.6 Struktur og organisering

Funnene viser at ingen av restaurantene jeg har intervjuet har noen spesiell organisering for innovasjon eller deltar i et eksplisitt innovasjonsnettverk. Dette står i sterk kontrast til det litteraturen sier om innovative organisasjoner, og her er det potensielt mye å hente på å forbedre seg.

Ingen tilnærming til organisering for innovasjon.

Det er ingen av informantene som sier at de jobber med organisasjonsstruktur for å fremme innovasjon eller har et bevisst forholdt til om de har organisert seg på en hensiktsmessig måte for å lykkes med innovasjon. Strukturen er ikke knyttet til strategien (det er som vi skal se senere heller ingen aktører som har en eksplisitt strategi). Det kommer også fram at det ikke finnes tydelige roller og ansvarsområder for innovasjon. Det er kjøkkensjefen som har overordnet ansvar for innovasjon, men andre roller og ansvarsområder er uklare. Det finnes ingen formelle ”jobbeskrivelser” for roller knyttet til innovasjon. Denne tilnærmingen til organisering for innovasjon, står i kontrast

til det jeg finner i litteraturen om organisering for innovasjon. Der pekes det på at organisasjoner som vil lykkes med innovasjon må være hensiktsmessig organisert og ha en struktur som er knyttet til strategien. Jeg kan ikke konkludere med på det grunnlaget jeg har, at restaurantene i studien ikke er hensiktsmessig organisert, men jeg er kritisk til om dette er mulig uten at man har en bevisst og systematisk tilnærming til organisering. Et funn i litteraturen peker på at en vanlig strukturell feil handler om at man har for svake forbindelser mellom mennesker og enheter og for skarp separasjon slik at man ender opp i siloer. Dette skjer fort automatisk dersom man ikke jobber aktivt med å innordne strukturer på en måte som hindrer det. Jeg vil anbefale at man i større grad jobber med organisering og struktur for å samkjøre og effektivisere innovasjon. Slik kan man sannsynligvis oppnå mer effektivt og målrettet innovasjon.

Innovasjon skjer ofte i team og grupper, og disse må organiseres hensiktsmessig. Teorien trekker frem at innovasjonsteam burde ha tydelige, definerte roller og dedikert tid og skape en formalisert prosess for flerefunksjonell teamsammensetning. Suksessfulle dedikerte innovasjonsteam kjennetegnes av tverrfaglighet, en dedikert prosjektleder, inter-funksjonell kommunikasjon og samhandling, riktige kvalifikasjoner og erfaring hos prosjektleder, autonomi og ansvarlighet for prosessen. Veien hit fra der vi står i dag i restaurantbransjen trenger ikke å være lang. Jeg foreslår at man prøver ut forskjellige tilnærminger til å organisere innovasjonsprosjekter; prosjektgrupper, en R&D-avdeling, uformelle grupper, osv. Forsøk også å lage rollebeskrivelser og beskrivelser av arbeidsoppgaver og ønskede resultater og gi folk i innovasjonsteam nok autoritet og myndighet til å ta avgjørelser som påvirker arbeidet deres. Sørg for at team er satt sammen tverrfaglig.

Hierarkisk og byråkratisk oppbygning?

Jeg finner en at det er en viss grad av åpenhet og frihet i organiseringen, mest fordi det ikke finnes klare og eksplisitte rollebeskrivelser på restaurantene. En faktor som kan skape lavere grad av fleksibilitet og frihet i strukturen er at kokkene må fokusere på daglige oppgaver fremfor eksperimentering og innovasjon - det er lite *slack resources* på restauranter. I følge litteraturen krever innovasjon fleksibilitet og frihet, og at man skaper en riktig balanse mellom formalisering og struktur samtidig som man sikrer frirom for kreativitet og samarbeid på tvers av grupper.

Intervjuene jeg har gjennomført peker i retning av at strukturer og hierarki på restaurantene ofte er preget av mellommenneskelige relasjoner mer enn formelle rapporteringssystemer, rolle- og stillingsbeskrivelser. Dette kan være en utfordring, ingen strukturer kan føre til kaos, men det kan også være fordeler forbundet med løsere og lite hierarkiske og byråkratiske strukturer. I litteraturen pekes det på at nettopp sterke mellommenneskelige relasjoner er viktige når selskaper løser opp i formell kontroll og det hevdes at innovative organisasjoner er basert på sterke mellommenneskelige relasjoner, heller enn klare og formelle prosedyrer og beskrivelser.

Struktur og organisering handler også om å ordne roller, ansvarsoppgaver og autoritet. Hvem er det som er ansvarlige for innovasjon på restaurantene jeg har snakket med? Som regel er det kjøkkensjefen som sier at han har ansvar for innovasjon, og det er også kjøkkensjefen som gjennomfører det meste av utviklingen av nye retter. Det er

kjøkkensjefen som har autoritet til å ta avgjørelser om innovasjon. Det finnes ellers ingen klare roller og arbeidsoppgaver med tanke på innovasjon. Det er kjøkkensjefen som har overordnet ansvar for innovasjon, men andre roller og ansvarsområder er uklare. Hvem har for eksempel ansvar for å finne inspirasjon eller å søke etter etter validert kundeinnsikt? Ingen har *formelt sett* ansvaret for innovasjon, det finnes ingen ”chief innovation officer”. Mine forslag til forbedring er å formulere klare arbeidsoppgaver, roller og ansvarsområder. En god start kan være å utnevne en leder som skal ha spesielt ansvar for innovasjon i organisasjonen.

Lite samarbeid og integrasjon.

Informantene gir inntrykk av at de vil oppfordre til kreativitet og samarbeid, men det kommer ikke frem noen systematiserte måter å gjøre dette på i praksis. Det er samarbeid på tvers av avdelinger (kjøkken og front of house), men det er også flere som peker på at det er en stor utfordring å samkjøre service og kjøkken. En av de største strukturelle feilene man kan gjøre er å isolere velfungerende og eksisterende avdelinger i siloer. Her er det muligheter for forbedringer, flere steder finner man at samarbeid på tvers av avdelinger er viktig for å lykkes med innovasjon.

Uformelle nettverk.

Alle informanter deltar i uformelle nettverk og bruker leverandører av råvarer aktivt som inspirasjon og kilde til å utvikle nye retter og menyer. Ingen informanter jeg har snakket med sier at de er med i et eksplisitt innovasjonsnettverk. Det er ikke noen systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjonsnettverk. Dette innebærer at de ikke har klart definerte problemstillinger, sikrer at nettverket består av aktører med forskjellige bakgrunner, ingen klare ambisjoner om å bruke nettverket aktivt og systematisk for å lykkes med innovasjon og kunnskapsutveksling og ingen klart definerte mål for hva de ønsker å få ut av nettverket. Det virker som at nettverk (for innovasjon og kunnskapsutvikling) i restaurantindustrien er preget av få og like aktører. Veldig få restauranter benytter seg av kunnskap, innsikt og kompetanse som ligger langt fra deres kjerneområde. Det er nettverk med leverandører og andre kokker og restauranter som er utbredt.

Det fremheves i litteraturen at innovasjon krever eksterne samarbeidspartnere. Det er bred enighet om at samhandling med leverandører og kunder kan gi et signifikant bidrag til innovasjonsprosessen. Suksessfulle innovatører oppnår signifikant mer verdi for hver krone investert i innovasjon ved å ta i bruk ressurser, evner og talent hos andre. Med andre ord; delta i et innovasjonsnettverk og bruk de andre aktørene til å lykkes. Definer nettverkets rolle i å møte organisasjonens strategiske mål. Etabler nettverkets mål og objektiver, og måltall for suksess. Planlegg prosessen for å fasilitere nettverket og dets innvirkning. Ha klart definerte problemstillinger til hva man ønsker å få ut av nettverket. Suksessfulle innovasjonsnettverk er preget av kunnskapsutveksling, forskjellige aktører med forskjellige bakgrunner og kunnskap og åpenhet og tillit. Å lykkes med innovasjonsnettverk krever en systematisk tilnærming. Vellykkede organisasjoner gjennomgår regelmessig sine nettverk. Her er det forbedringspotensialer for aktørene jeg har intervjuet.

Jeg synes det er rart at bransjen ikke samarbeider tettere og har mer strukturerte innovasjonsnettverk med klare problemstillinger. Det kan handle om at man ikke har tillitt, ressurser og at man ikke har fått øynene opp for hvilke muligheter dette kan gi for alle parter. En mer systematisk tilnærming til innovasjonsnettverk kan være en enkel måte for restauranter for å utvide sin innovasjonsevne, og dersom man bruker det nettverket man allerede er den del av, men på en mer strategisk måte, kan man ved å gjøre noen enkle grep oppnå mye. Slik kan man utvikle nettverk til å bli innovasjonsnettverk. Start med å definere hva man ønsker å få ut av nettverket og finn et par problemstillinger som man ønsker å jobbe sammen med andre aktører om å finne løsninger på.

Et annet innspill er rettet til restaurantgrupper. Hvis du har flere restauranter og kjøkkensjefer, så bruk dette nettverket for alt det er verdt. Et vellykket nettverk må ikke nødvendigvis være med eksterne aktører. Arranger møter med ledere og ansatte på de forskjellige restaurantene for kunnskapsdeling, inspirasjon og erfaringsdeling. Rotasjon av ansatte på forskjellige restauranter kan også bidra til at gode praksiser flytter seg fra restaurant til restaurant.

6.7 Strategi

Ingen eksplisitt innovasjonsstrategi.

Ingen jeg har intervjuet og kommet inn på temaet med, sier at de har en eksplisitt innovasjonsstrategi. I dette ligger det at det ikke eksisterer en eksplisitt, klar, definert, delt og verdsatt strategi med visjon, mål og objektiver for innovasjon i organisasjonen. Så langt jeg har forstått, finnes det ingen plan over hvilke aktiviteter man skal gjøre, hvilken verdi som skal skapes for forskjellige kunder og hvordan organisasjonens konkurransefortrinn skal opprettholdes. Jeg vil peke på to viktige følger av at man ikke har en overordnet innovasjonsstrategi. Den første handler om retning og prosess. Uten en innovasjonsstrategi, hvordan skal man da sette retning for innovasjonsaktivitetene og hva skal veilede ledere med å ta avgjørelser? Den andre implikasjonen handler om marked og konkurranse. Hvordan skal man vinne kampen om kundene og kampen mot konkurrentene, nå og i fremtiden, hvis man ikke har en strategisk retning og en plan for nettopp dette?

I litteraturen trekkes strategi frem som et viktig element i innovasjonsarbeid. Strategi og tydelige mål er viktig for å lykkes. Innovasjonsarbeid og – prosess starter med formulering av mål og strategi. Strategien setter en retning for innovasjon og kan bidra til å sette innovasjon på agendaen. Hvis innovasjon skal være en av nøklene for at organisasjonen skal overleve, så må det komme frem i organisasjonens strategi. En utfordring ved at man ikke har en definert strategi er at man kan ha problemer med å ta avgjørelser om hvilke forretningsmodeller man skal bruke, hvilke markeder man skal inn i og hvordan man skal forholde seg til konkurrenter. Strategi er derfor viktig spesielt for aktører i bransjen som eier flere restauranter og som stadig jobber med å etablere nye restauranter.

Jeg vil anbefale at man definerer en eksplisitt, klar, oppnåelig og verdsatt strategi med visjon, mål og objektiver med tanke på innovasjon og videre at man integrerer innovasjon i strategiagendaen til toppledelsen. Sett innovasjon på agendaen i organisasjonen gjennom en ambisiøs strategi.

Ingen styring av innovasjonsporteføljen.

Ingen av informantene jeg har tatt opp temaet innovasjonsportefølje med, sier at de har en systematisk tilnærming til å styre den med tanke på risiko og avkastning. En av grunnene til dette er at flere av informantene ikke har en omfattende portefølje av innovasjonsprosjekter. Dette er en plausibel grunn til ikke å drive med porteføljestyring. Men det avdekker også et interessant faktum; det er ingen aktører som jobber med mange innovasjonsprosjekter samtidig i forskjellige størrelser og ambisjonsnivåer. Det pekes i litteraturen på at suksessfulle innovatører setter i gang flere prosjekter enn de til slutt kommer til å implementere, og at de har en portefølje av store og små innovasjoner. De driver med porteføljestyring i form av at man velger ut prosjekter som går videre til neste fase, finansierer, dreper prosjekter som ikke er lovende, styrer tidsbruk og ressursbruk og at man hele tiden vurderer verdien av prosjekter i form av risiko og avkastning samt den overordnede sammensetningen av porteføljen.

6.8 Diskusjon av forskningsspørsmål og oppsummering.

Jeg vil nå trekke inn de fem forskningsspørsmålene som jeg stilte i starten av oppgaven. De burde kanskje ha vært en del av en rødere tråd gjennom oppgaven, men de har ikke eksplisitt blitt plukket opp før nå. Jeg vil bruke dem i en slags oppsummering og forsøke å si noe om hva jeg egentlig har funnet ut; hva er suksessfaktorene og hvor er forbedringspotensialet?

6.8.1 Forskningsspørsmål 1:

”Hvordan kan vi kartlegge, forstå og analysere innovasjonspraksis i restaurantbransjen?”

Min tilnærming til å kartlegge og forstå innovasjonspraksis i restaurantbransjen var å lage en konseptuell modell for innovasjon med temaene; forstå innovasjon, måle innovasjon, innovasjonsprosessen, kultur, ledelse, strategi og struktur, basert på en gjennomgang av litteraturen. Jeg brukte deretter modellen til å kartlegge hva som var praksis i bransjen gjennom å intervju primært kjøkkensjefer og ledere på restauranter og stille dem spørsmål til hvert tema. Deretter sammenlignet jeg funnene, altså praksis, med teorien. Jeg mener at jeg har fått et godt inntrykk av hvordan restauranter jobber med innovasjon i praksis gjennom denne tilnærmingen.

Det er samtidig en rekke forbedringspotensialer og utfordringer med min tilnærming. Jeg vil ta for meg noen. For det første, så kunne jeg i større grad vært til stede når det skjer og der det skjer og ikke prøve å forstå innovasjon i etterkant. Dette kunne jeg har gjort ved å være mer til stede på restauranter og gjort observasjoner. For det andre, kunne jeg gjort grundigere kartlegging av temaene. Dette kunne jeg har gjort ved å lage verktøy, maler og modeller som jeg sammen med informanter kunne ha fylt ut. For det tredje kunne jeg ha utført grundigere og mer strukturerte intervjuer med informanter og inkludert et større grunnlag av informanter, fra et videre spekter av restauranter. For det fjerde, så kunne jeg ha brukt spørreskjemaer i større grad. Grunnlaget for spørreskjemaene jeg hadde tenkt å bruke ble dessverre for lite til å inkluderes i studien. Det har blitt en kvalitativ studie. Svakheten, om man vil kalle det det, er den kvantitative delen. Jeg ville gjerne ha tallfestet flere faktorer.

6.8.2 Forskningsspørsmål 2:

”Er det en sammenheng mellom å lykkes med innovasjon og å være innovativ og det å lykkes som restaurant; har de innovative bedre lønnsomhet, flere Michelinstjerner og mer fornøyde kunder?”

Kan jeg si noe empirisk om dette basert på det jeg har hentet inn av data? Nei. Jeg har ikke noen sammenlignende studier av restauranter som er innovative og ikke-innovative (det er vanskelig å definere kriterier for dette), hvor jeg har sammenlignet tall på lønnsomhet, kundetilfredshet og objektive vurderinger av restaurantenes kvalitet. Derfor vil det jeg sier videre om dette spørsmålet kun være min mening og forståelse.

Nei, det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom å være innovativ og å lykkes som restaurant. Det kommer selvfølgelig ann på hva man legger i å lykkes (det har jeg forsøkt å diskutere) og hva man legger i innovasjon (det har jeg også forsøkt å diskutere). Jeg har ikke kunnet konkludere med en felles forståelse for dette. Du kan være ekstremt lite innovativ i form av at du serverer hamburgere, ytrefilet og pizza og dispensercola, men allikevel lykkes best i Oslo med lønnsomhet; Egon. Du kan være ekstremt innovativ og redefinere hvordan norsk matkultur og råvarer presenteres på en tallerken, men ikke ha tjent en krone i løpet av seks års drift; Maaemo. Hvis du ønsker å få fremragende anmeldelser, snuse på Michelinstjerner og bli anerkjent av ”The Worlds 50 Best Restaurants”, så må du være innovativ i form av at du må fortelle en genuin, egen fortelling, du må bringe noe nytt til bords i form av innovative retter og/eller et innovativt konsept. Men du blir ikke nødvendigvis rik.

6.8.3 Forskningsspørsmål 3:

”Hva kjennetegner de innovative restaurantene?”

Innovative restauranter er, eller oppleves som, innovative fordi de skaper noe nytt. Ikke nødvendigvis noe nyttig eller nyttiggjort. Det må være nytt i en gitt kontekst, det trenger ikke nødvendigvis å være nytt for verden.

Hva kjennetegner de innovative restaurantene fra et organisasjons- og prosessperspektiv? Hva gjør de annerledes enn andre? Det er én ting som jeg finner igjen på alle restauranter jeg har sett på og som er et felles kjennetegn på de innovative restaurantene. De har en kjøkkensjef/leder som er innovativ. Mitt viktigste funn er at det er visjonære, kreative, talentfulle ledere og kokker, individer, som står for en stor del av innovasjonen i bransjen. De har ikke noe særlig system, men de veier opp med mye talent og lidenskap. De innovative kjøkkensjefene er Steve Jobs. De er lidenskapelig opptatt av å uttrykke seg selv, å sette preg på verden, de kan være sjefete, grinete og litt hensynsløse, de er ikke alltid så gode på å inkludere andre og la teamet skinne i innovasjonsprosessen, men de får allikevel med seg de beste fordi de blir fulgt som ledere *på tross*. Det er noe som appellerer ved dem. Hva tror jeg at vi kan lære av disse lederne om innovasjon? Det handler i bunn og grunn om å skape mening, identitet og retning for en fremtid. Det gjør man ved å fortelle et narrativ som skaper oppslutning både blant ansatte og gjester. ”Hvem er vi?” ”Hvor kommer vi fra og hvor vil vi?” ”Hvilken impact skal vi gjøre i verden med maten vår?” ”Hvorfor skal du som gjest spise her?” ”Hvorfor skal du som ansatt jobbe her?” Dette er essensen i alt fra ledelse, innovasjon, endring til oppslutning og å skape eierskap og samhold. Ta en titt på de to første sesongene av Chefs Table på Netflix. Det som

går igjen blant de beste kokkene i verden: de har en fortelling som de ønsker å fortelle og som skaper entusiasme blant folk.

6.8.4 Forsknings spørsmål 4:

"I hvor stor grad ligger systematisk tilnærming til innovasjon til grunn for å lykkes med innovasjon?"

I svært liten grad. Restaurantene jeg har intervjuet har ingen spesielt systematisk eller metodisk tilnærming til å jobbe med innovasjon. De lykkes allikevel relativt godt med innovasjon, så derfor kan ikke en systematisk tilnærming spesielt viktig for å lykkes. Jeg finner at teori og praksis står langt fra hverandre.

6.8.5 Forsknings spørsmål 5:

"Hvilke av temaene Forstå innovasjon, Måle innovasjon, Innovasjonsprosessen, Strategi, Ledelse, Kultur og Struktur blir ansett som viktige for å lykkes med innovasjon, og hvor er forbedringspotensialet i bransjen?"

Jeg har gjennom litteraturen og intervjuene forstått at innovasjonsevne i en organisasjon kan bli forstått i lys av disse 7 temaene, uten at jeg skal påstå at modellen er komplett. Jeg finner bevis for at hvert av temaene spiller en rolle i det større puslespillet, og intervjuene viser at alle temaene i en viss grad er knyttet til restauranters innovasjonspraksis. Den foreslåtte modellen har vist seg hensiktsmessig og meningsfull i arbeidet med å kartlegge og forstå innovasjonspraksis på restauranter, og har gitt et bilde av innovasjonsevnen til restauranter.

Temaene måle innovasjon, struktur og strategi forholder man seg til minst systematisk og det virker derfor som at disse temaene er minst viktige for å lykkes. Når informanter blir spurt om temaene forstå innovasjon, innovasjonsprosessen, ledelse og kultur gir de svar som peker på at man mer aktivt forholder seg til disse temaene.

For temaet forstå innovasjon ligger forbedringspotensialet i at man utvider forståelsen av begrepet til å gjelde mer enn nye retter, og fokuserer mer på nye forretningsmodeller, nye produksjonsprosesser, nye organiseringsmåter, osv.

For temaet måle innovasjon ligger forbedringspotensialet i at man definerer klare suksesskriterier for innovasjon og måleparametere for innovasjonsarbeid og at man innfører en praksis med regelmessig benchmarking mot best practice i bransjen.

For temaet strategi ligger forbedringspotensialet i at man kan utvikle en innovasjonsstrategi og en innovasjonsportefølje som skal bidra til at man vinner kampen om kundene på sikt.

For temaet innovasjonsprosess ligger forbedringspotensialet i at man kan definere en iterativ, eksperimentbasert innovasjonsprosess fra A til Å, skreddersydd for organisasjonen og konteksten, og at man slik kan systematisere innovasjonsarbeid.

For temaet kultur ligger forbedringspotensialet i at man systematiserer utvikling av mennesker og fellesskap; ansett de beste, systematiser utvikling og læring og hold på det gode fellesskapet, takhøyden og kameratskapet.

For temaet ledelse ligger forbedringspotensialet i at man blir bedre på myndiggjøring og inspirasjon av ansatte for innovasjon, ledere burde kommunisere en tydelig retning og ambisjon om for innovasjon og fortelle hvorfor det er viktig.

For temaet struktur og organisering ligger forbedringspotensialet i at man innfører en systematisk tilnærming til organisasjonsstrukturen for å fremme innovasjon, det kan være at man oppretter innovasjonsteam og gir folk tydelige roller, ansvarsområder og autoritet for innovasjon. Restauranter kan også forbedre sin innovasjonspraksis ved å systematisere tilnærmingen til nettverk og definere et innovasjonsnettverk med forskjellige aktører hvor man jobber med klare problemstillinger som skal fremme innovasjon.

Et siste forbedringspotensiale som jeg vil trekke frem her, er at man kan bli flinkere til å inkludere kundeperspektivet i innovasjon. Både når det gjelder nye retter, men også når det gjelder å skape innovasjon innenfor andre dimensjoner som forretningsmodeller.

6.9 Talent eller system? En siste diskusjon.

Intervjuene jeg har gjennomført har vært med kjøkkensjefer og ledere på noen av Oslos beste og vellykkede restauranter. De har lyktes med innovasjon, fordi de har lyktes med å skape genuine og nyskapende konsepter som drives lønnsomt. De er vellykkede innovatører. Funnene mine har pekt mot at restaurantene jeg har intervjuet ikke har en spesielt systematisk eller metodisk tilnærming til innovasjon. Her oppstår det som kan virke som et paradoks, hvis man legger teorien og litteraturen jeg har sett på til grunn for å forså hva som skal til for å lykkes med innovasjon. Det fremstår i teorien som at en systematisk og metodisk tilnærming til innovasjon, der kunden og analyse av markeder, osv. står sentralt, er viktig for å lykkes. Men mange av restaurantene lykkes jo allikevel? Det gjør at jeg står ved et interessant veiskille. Jeg kan konkludere med at man kan lykkes med innovasjon *på tross av* at man ikke har en systematisk tilnærming og at man derfor kan forkaste en del av teorien jeg har foreslått. Eller så kan jeg konkludere med at de *ikke lykkes* så godt som de potensielt kunne ha gjort hvis de hadde drevet med innovasjonspraksis på en annen måte (henholdsvis på den systematiske måten jeg foreslår). Er det "talent eller system" som driver innovasjon? Er det kaos og kompleksitet eller kosmos og system som setter rammene for innovasjon? Er det talent og inspirert kreativitet eller strukturer og prosesser som burde være strategien?

Talentperspektivet handler for meg om visjon og filosofi, lidenskap, målet er å skape noe kult og nytt, kreativ utfoldelse, lek, inspirasjon, kunden er ikke den primære driveren, flaks, individ, usystematisk tilnærming, learning by doing, indre motivasjon, anerkjennelse og "cred", et ønske om å bidra til å utvikle bransjen. System og prosessperspektivet handler om effektivitet, kontroll, målet er verdiskapning, en systematisk tilnærming, analyse, å tjene penger, tvinge frem kreativitet i team, tøyle usikkerhet.

Jeg har funnet at det blant informantene i studien, er det som regel én person som innoverer og ikke en gruppe. Det er kanskje forklaringen på at man lykkes uten noe system og prosess overhodet. Hvis flere skal inkluderes i prosessen, så trenger vi mer struktur og system. Når vi øker graden av kompleksitet og kaos, må man bøte med mer struktur. Og fordi innovasjon kveles av struktur, kan innovasjon kveles av kompleksitet og kaos som oppstår i et system! Selv om det er nettopp det systemet er designet for å motvirke.

Målet og konteksten for innovasjon bestemmer graden av formalisering og systematisering. Hvis man ønsker mer ”kunderettet” og ”lønnsom” innovasjon, så er kanskje mer struktur og prosess og mer validert kunde- og markedsinnsikt veien å gå. Dermed fjerner man seg fra «kreativ uttrykkelse». Jeg tror derimot at poenget er å klare å balansere disse to tingene, og skape mer effektiv og verdiskapende innovasjon gjennom mer system, samtidig som man opprettholder frihet og lidenskap. Satt på spissen, er målet å innovere smartere, samtidig som man unngår å bli Egon.

7. Konklusjon

7.1 Konklusjon

Formålet med denne studien var å finne ut hvordan restauranter på toppnivå i Oslo arbeider med innovasjon og hva som skal til for å lykkes.

Jeg vil oppsummere funnene i oppgaven min i to punkter.

- Jeg har funnet at det er en lite systematisk tilnærming til innovasjon blant de beste restaurantene i Oslo. En mer systematisk og planlagt innovasjonsprosess og et mer bevisst forhold til organisatoriske kapabiliteter som kultur, strategi, ledelse og struktur kan være en mulig løsning på utfordringene bransjen møter; mangel på tid og ressurser og dårlig kjennskap om hva kundene ønsker og hva de er villige til å betale for det. Jeg vil derfor anbefale at man jobber med å implementere en mer systematisk, metodisk og gjennomtenkt innovasjonsprosess og innovasjonspraksis på restauranter.
- De som lykkes med nyskapning og som setter sitt preg på bransjen, er restauranter med en kjøkkensjef som er en innovatør. Innovasjon er ledelsesdrevet i restaurantbransjen.

7.2 Veien videre

Jeg ønsker å kombinere disse to perspektivene og bygge videre på denne innsikten. Nå har jeg sett på hva som fungerer i teorien og hva som fungerer i praksis, og nå ønsker jeg å utvikle min egen teori om hva som skal til for å lykkes basert på innsikten fra både teori og praksis. Jeg vil bruke innsikten til å utarbeide en modell og et forslag til praksis som kan implementeres av aktører i bransjen for å forbedre innovasjonsarbeid.

Resultatene og diskusjonen min viser at restauranter gjør mye bra, men de har også forbedringspotensiale når det kommer til innovasjonspraksis. Hvis vi legger det teoretiske rammeverket til grunn og ser hva litteraturen sier, så kan vi finne et relativt stort gap mellom ”teori” og ”praksis”. Enten kan vi skrive om teorien eller så kan vi endre praksis. Jeg vil anbefale det siste. Jeg kan trekke frem at restauranter har en mye mindre systematisk og metodisk tilnærming til å jobbe med innovasjon enn det litteraturen peker på. Da blir det neste tankekorset at hvis det er slik at det er en lite systematisk tilnærming til innovasjon i restaurantbransjen og man *burde* ha mer struktur og formaliserte prosesser; hvordan kan vi få til dette så enkelt og bra som mulig? Det former en hypotese om en mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeid i restaurantbransjen:

Hvis man hadde tilnærmet seg innovasjon litt mer systematisk og planmessig, så kunne man ha fått stort utbytte i form at forbedrede idéer, innovasjon på flere områder og kanaler, reduserte kostnader og mer kunderettet nyskapning.

Denne hypotesen fører videre meg til å foreslå en innovasjonsprosess samt forslag til utvikling av dynamiske innovasjonskapabiliteter for restauranter. I det neste kapittelet vil jeg presentere min innovasjonsmodell. Den siste delen av arbeidet med denne oppgaven har ført meg til å utvikle et kompendium, eller en arbeidsbok, for restauranter slik at de skal kunne jobbe med å utvikle sin innovasjonspraksis. Denne kan sendes ved forespørsel ved å sende en mail: mattis.natvig@gmail.com.

7.3 Videre forskning

Konseptene og idéene presentert i denne oppgaven kan bli raffinert, videreutviklet, validert og testet gjennom andre forskningsmetoder, for eksempel casestudier og spørreundersøkelser. Gjennom videre analyse og tilpasning av den konseptuelle modellen i praksis, kan kompleksiteten i innovasjonspraksis og –prosess avdekkes videre og de viktigste kriteriene og faktorene for å lykkes kan defineres. Et interessant spørsmål er hvilken effekt systematisering av innovasjonsarbeid har for aktører i restaurantbransjen.

8. Forslag til innovasjonsprosess og innovasjonspraksis

8.1 Forslag til innovasjonsprosess.

Mitt forslag til prosess består av forskjellige moduler, som en organisasjon kan sette sammen til sin egen innovasjonsprosess. Start med strategi; hva ønsker vi å oppnå med innovasjon og hva er våre mål for innovasjon. Dette setter rammene for hvordan prosessen burde utformes. Hver organisasjon trenger å definere en innovasjonsprosess som er tilpasset organisasjonens kontekst, ambisjonsnivå og strukturer. Om det er en restaurant som ønsker å utvikle en mer innovativ meny eller en restaurantgruppe som ønsker å utforske nye mulighetsområder, så må innovasjonsprosessen tilpasses.

Du har flere kilder til gode idéer: du kan avdekke et kundebehov, bli inspirert av tilgang til ny informasjon, analysere markedet, trender og teknologi som åpner nye muligheter eller avdekke et behov eller problem som har oppstått internt i organisasjonen; et irritasjonsmoment eller noe vi vil forbedre. Når du har avdekket et problem, et behov eller en mulighet som du tror på, og det gir strategisk mening å utforske dette videre, så handler neste steg om å generere idéer som løser problemet eller utnytter en mulighet. Generer idéer som er mulige løsninger på problemet, lag prototyper av de mest lovende idéene og test prototypene. Evaluer om løsningene fungerer. Sjekk ut det kommersielle potensialet. Og velg om du vil gå videre med idéen. Hvis en idé fortsatt gir mening, og alle tester du har gjort tyder på at den vil skape verdi både for en kunde og for organisasjonen, handler det siste steget om å implementere denne idéen. Det innebærer lansering i markedet eller implementering i organisasjonen.

Sørg for at prosessen legger opp til eksperimentering, læring og iterasjon. Forsøk å skaffe validert kunnskap og datagrunnlag for å ta avgjørelser.

STRATEGI OG STRUKTUR

(1) Formuler mål, objektiver og strategi.

Innovasjon starter med en klar mening, mål og strategi. Du må utvikle en klar aspirasjon og mening. Hva er målet med prosessen? Start med å koble på strategi, objektiver og mål. Dette innebærer en presis formulering av objektiver for innovasjon og en eksplisitt strategi for å oppnå dem.

(2) Etabler et innovasjonsteam.

For det andre må selskapet være organisert på en måte som muliggjør at innovasjon kan skje. Nedsett et team med mandat og ansvar til å innovere.

INNSIKT

Hvordan skal vi skaffe innsikt? Skal vi ha en systematisk tilnærming med analyse og observasjon av kunder eller vil vi fokusere på impulser og inspirasjon? Er det områder utenfor veggene i organisasjonen hvor vi kan finne kunnskap, innsikt og inspirasjon?

(3) Definer kunden. Hva kjennetegner kundene? Definer kundesegmentet. Hvilke segmenter kan våre kunder deles inn i ?

(4) Avdekk kundebehov. Utforsk udekkede behov. Finn segmenter med gode muligheter.

- Observer kunder for å avdekke problemer og muligheter.
- Kartlegg hva kundene gjør, tenker, føler og erfarer gjennom kundereisen.
- Gjennomfør kvalitative analyser med kunder.
- Definer den kjernejobben som kunden forsøker å utføre.
- Definer og utforsk problemer. Definer hva som er problemet og behovet til kunden. Identifiser og velg problemet eller behovet som skal løses
- Plukk ut noen fokus-kunder som kan brukes som referanse under videre utvikling ved å gi innsikt i hvordan kunder tenker.

Mål:

En liste med beskrivelse av kunders behov og hvorfor ikke behovene blir møtt. Hvor er mulighetene for verdiskapning? Et godt behovsutsagn inneholder kundens beskrivelse av verdi, er et stabilt behov over tid og fritt fra løsninger og spesifikasjoner.

(5) Systematisk analyse av mulighetsområder.

- Analyser av trender, marked, teknologi og kunder.
- Innsikt i marked og konkurrenter. Hva er størrelsen på markedet?

Mål:

Generere en liste over problemer, idéer og teknologier som kan være verdt å investere i.

IDÉER

Hvordan skal vi generere, utvikle, teste og evaluere idéer? Har vi klare kriterier for om vi går videre med idéer? Hvordan sikrer vi at det er idéer med et kommersielt potensiale som blir autorisert? Sikrer vi validert læring og data basert på reell kundeinnsikt? Gir idéene våre strategisk mening?

(6) Generere idéer

- Formuler produktstrategien. Hvilke løsninger må lages for å dekke behovene som er avdekket?
- Transformer kundebehov til idéer og skap nye løsninger.
- Generer så mange idéer som mulig rettet mot å løse problemet til kunden.

- Still deg selv spørsmålene: Har vi en relevant problemstilling? Ser vi på problemet fra den riktige vinklingen?
- Bruk kundeinnsikt til å utforske nye måter å generere profitt på.

Mål:

En liste med så mange idéer som mulig som løser et problem og skaper en verdi for kunden. En typisk konseptskisse inkluderer en beskrivelse av innovasjonen, årsaker for å tilby den til kunder, en beskrivelse av egenskaper og fordeler ved innovasjonen og rasjonalet for å fortsette utviklingen.

(7) Prototyp, lær og mål

- Designe og utvikle en prototype som kan testes med sluttbrukere.
- Design om nødvendig en støttende operasjonsmodell; for eksempel en produksjonsprosess. Testing av prosess- og systemdesign.
- Bruk prototypen til å lære i markedet. Introduser nye løsninger og observer kundeferdigheter.
- Gjør endringer raskt dersom noe ikke fungerer.
- Sørg for rask fremgang fra idé til prototype.
- I målefasen tester man prototypene på kunder for å se hvordan de reagerer.
- Denne prosessen skal levere bevis for databaserte avgjørelser.
- Forstår tiltenkte kunder idéen bak innovasjonen og føler at den dekker et behov de har?

Mål:

En liste med antakelser og suksesskriterier som kan testes i markedet.

Validert informasjon og data som kan brukes til å enten gå videre med produktet, gjøre endringer eller forkaste prosjekter.

(8) Evaluer og vurder.

- Evaluer idéer basert på tilbakemeldinger fra kundene og validert informasjon og data.
- Bruk sjekklister.
- Er dette prosjektet verdt å følge fulltid i et par måneder?
- Gir det fortsatt strategisk mening?

Mål:

Lag en liste over evaluerte og prioriterte innovasjonsidéer. Kunde-, teknologi- og kommersielt potensiale. Klare mål og en klar definisjon av suksess for hver idé.

(9) Formuler markedsstrategien

- Forretningsanalyse: forretningsmessige implikasjoner ved innovasjonen blir undersøkt. Dette inkluderer en vurdering av markedet og budsjett for utvikling og implementering.
- Markedsdesign og testing. Hvordan skal innovasjonen markedsføres?
- Salgbarheten til innovasjonen testes ved å undersøke et utvalg av kunder.

- Utfør analyse av konkurrenter. Kartlegg komparative fordeler/ulempes ved innovasjonen. Hvilke produkter blir brukt til å dekke behovet i dag, hvilke komparative fordeler og ulemper har de?
- Definer verdiforslaget. Definer hvordan selskapet skal skape verdi for sine kunder. Hvordan skal verdi komme organisasjonen til gode og fanges opp av oss?

(10) Autorisering

- Ta en beslutning om prosjektet skal forfølges videre eller ikke.
- Ledere med autoritet forplikter ressurser til implementeringen av idéen.
- Sørg for at du har klare kriterier for om en idé autoriseres eller ikke. Vurder å innføre sjekklister.

IMPLEMENTERING OG KOMMERSIALISERING

Hvordan skal vi sikre at de beste idéene blir gjennomført i praksis? Har vi en effektiv strategi for å implementere idéer? Følger vi opp at innovasjoner gir effekt og sikrer vi kontinuerlig læring også etter lansering?

(11) Trening av ansatte, dersom det kreves.

- Operasjonelt personell blir involvert i en pilot.
- Revurder innovasjonsteamet. Innovasjonsteamet som bygget prototypen er kanskje ikke det riktige teamet for å skalere det, og burde kanskje heller fokusere på å starte det neste innovasjonsinitiativet.

(12) Implementer løsningen.

- De mest suksessfulle prototypene lanseres i markedet.
- Lansering av verdiforslaget i markedet og en plan for å skalere raskt.
- Observer kundeadferd. Gjør endringer raskt dersom noe ikke fungerer.

(13) Evaluer effekten.

- Tilbakemeldinger, innsikt og økt momentum for neste innovasjon.
- Læring, iterasjon og kontinuerlig forbedring.
- Bestem om de strategiske objektivene er oppnådd og hvorvidt justeringer er nødvendige.

8.2 Foreslått praksis (anbefalt tilnærming til temaene i den konseptuelle modellen)

1. FORSTÅ INNOVASJON

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Hvordan forstår du begrepet "innovasjon"?*
- *Hvor innovative er dere i dag? Hva er innovasjonsambisjonen; hvor innovative ønsker du at dere skal være?*
- *Har dere en visjon som fremmer og setter retning for innovasjon?*

Gjør som innovasjonslederne:

Forstå hva innovasjon handler om og sett innovasjon på dagsorden. Implementer en klar og systematisk tilnærming til å jobbe med innovasjon, men uten å kvele kreativitet og initiativ. Hvordan sikrer vi innsikt? Hvordan utvikler vi idéer? Hvordan sikrer vi effekt?

Forstå at innovasjonsbegrepet strekker seg utover utvikling av nye retter. Du kan innovere også med prosessforbedring, nye tjenester, forretningsmodeller og nye organisatoriske systemer.

De beste...

... drives av et ønske om å være best på innovasjon og fremst i bransjen.

... jobber aktivt med å forbedre innovasjonspraksis og jobber med kontinuerlig forbedring.

... setter av tid og ressurser til å jobbe med innovasjon.

Første steg på veien videre:

- Jobb med å forstå innovasjon og utvikle forståelse og felles språk i hele organisasjonen.
- Formuler en klar og inspirerende visjon som forklarer *hvorfor* dere skal jobbe med innovasjon og *hvor* dere ønsker å være om ett år. Sørg for at visjonen er kommunisert og forstått av alle i organisasjonen.
- Definer den typen innovasjon som skal drive vekst og bidra til å møte strategiske mål. Hva skal skape verdi gjennom å dekke kundebehov? Nye tjenester, forretningsmodeller eller kundeopplevelse? Dette bidrar til å sette retning for innovasjon og retter ansattes oppmerksomhet bort fra inkrementelle og kjente idéer.

2. MÅLING OG KARTLEGGING

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Måler dere innovasjon og resultater av innovasjon?*
- *Sammenligner dere restauranten med andre restauranter for å finne ut av hvor dere står?*

- *Hva ønsker dere å oppnå med innovasjon? Hva er deres mål og objektiver i forhold til innovasjon?*

Gjør som innovasjonslederne:

Mål resultater av innovasjon ved å bruke rammeverk eller fokuserte måltall og målinger.

Benchmark mot ledende aktører i industrien for å sikre at du følger den beste praksisen.

Første steg på veien videre:

- Sett mål og resultatmål for innovasjon og definer måltall. Du kan tenke på to typer målinger: finansielle og atferdsmessige. Hvilke typer målinger vil skape den ønskede atferden hos de ansatte?

3. INNOVASJONSPROSESSEN – *”Metoden din for å transformere innsikt til idéer”*

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Hvordan ser innovasjonsprosessen vår ut? Hvilke aktiviteter gjør dere for å utvikle nye innovasjoner?*
- *Vi du si at dere har en formalisert og standardisert innovasjonsprosess med tydelige aktiviteter og roller som sikrer mange nye idéer som blir implementert og skaper verdier?*
- *Sørger vi for at de beste ideene strømmer gjennom selskapet? Sørger vi for validere kunnskap, eksperimentering og læring?*
- *Involverer dere kunder i utviklingen av nye innovasjoner?*
- *Hvordan beslutter dere å gå videre med en idé? Har dere klare kriterier for utvelgelse av idéer?*

Gjør som innovasjonslederne:

Definer en systematisert innovasjonsprosess som er tilpasset organisasjonens strategi og ressurser. Prosessen bør være en iterativ, ikke-lineær prosess med fokus på rask tilbakemelding i stedet for suksess ved første forsøk. Det må være åpent for å gjøre feil, så lenge man lærer av feilene. Sørg for at innovasjonsprosessen er kundeorientert. Dette innebærer at man sørger for innsikt i kunders behov og skaper verdi for kunden.

Fokuser på eksperimentering, hypotesetesting og læring. Test og valider nye idéer og foreta beslutninger basert på bevis. Dette sikrer kunde- og markedsbasert læring. Sørg for å validere eller avkrefte hypoteser og antagelser i reelle situasjoner med reelle kunder. Eksperimentering handler om å teste ut nye idéer og foreta beslutninger basert på bevis. Eksperimenter med idéer tidlig, hurtig og ofte og bruker datamodeller og fysiske prototyper, i kontrollerte og realistiske kundeomgivelser. Implementer og ta i bruk formelle systemer, metoder og verktøy som fasiliterer innovasjon

Innsikt kan skaffes ved metodisk og systematisk gransking av tre områder: et verdifullt problem som kan løses, en teknologi som muliggjør en løsning og en forretningsmodell som genererer penger fra det. Selskaper som effektivt

samler, syntetiserer og ”kolliderer” problemer og muligheter har størst sannsynlighet for å lykkes. Analyser muligheter og kunder. Sørg for meningsfull, målrettet og systematisk søking etter muligheter og problemer. Se utover selskapets vegger for å forstå kunder, teknologier og kulturelle skift og hold deg informert om hva som skjer i industrien.

Ta opplyste beslutninger basert på data og forsøk og har klare kriterier for evaluering av idéer og klart definerte kriterier for suksess. Det innebærer en egnet beslutningsprosess for go/no-go. Ikke gå deg ikke fast i én idé og jobb parallelt med fem eller flere forskjellige løsninger. Start tidlig med hyppige tester. Å eksperimentere med mange forskjellige idéer er avgjørende for innovasjonsprosjekter. Se på utviklingsplanen som en hypotese som vil utvikles etter hvert som ny informasjon blir tilgjengelig. Står du fast i idéutvikling? Reformuler problemet.

Første steg på veien videre:

- Definer en innovasjonsprosess fra A til Å. Lag sjekklister for prosessen. Sørg for systematisk læring og forbedring.
- Implementer verktøy og metodikker for kreativ problemløsning, evaluering av idéer og implementering.

4. KULTUR - ”Sikre at fellesskapet fungerer optimalt. Innovasjon handler om det riktige mindsettet.”

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Har vi en kultur som fremmer kreativitet, eksperimentering, kontinuerlig læring, feiling og innovasjon?*
- *Er det høyt under taket og rom for at kreative, engasjerte og kompetente folk kan innovere og utveksle idéer og læring?”*
- *Har dere insentiver og belønningssystemer for å fremme innovasjon og motivere ansatte for innovasjon?
Har dere en systematisk tilnærming til læring og utvikling av menneskene i organisasjonen?*
- *Har vi talentet som kreves for innovasjon? Hvordan ansetter, utvikler og holder dere på kompetente ansatte?*

Gjør som innovasjonslederne:

Ledende selskaper stimulerer, oppmuntrer, støtter og belønner innovativ atferd og tenkning blant de riktige gruppene av folk i organisasjonen. De begynner med visjoner som skaper en tett sammenheng mellom innovasjon, strategi og resultater.

Viktige faktorer i en innovasjonskultur er samhandling, kommunikasjon, tilbøyelighet til å ta risiko, autonomi, læring og eksperimentering, et kreativt klima; utfordrende arbeid, frihet, gruppestøtte, ansatte drevet av indre motivasjon, høy jobbtrygghet, åpenhet for nye idéer, tillit og engasjement. Det er også en utbredt enighet om de kulturelle attributtene som hemmer innovasjon: et byråkratisk, hierarkisk og fryktfullt klima. Sterke innslag av makt

og politikk, bakspill og intriger er den mest følsomme faktoren for kreativitet i en organisasjon.

Kulturen må ha rom for læring, kreativitet og eksperimentering. Det må være ”høyt under taket”. Ansatte må føle seg trygge på å kunne foreslå nye og bedre måter å gjøre ting på. Ledere og kollegaer må møte forslag om nye idéer med positivitet og ledere må gi praktisk støtte til innovasjonsinitiativer. Det er lov å feile, så lenge man lærer av feilene. Feir suksess!

Innovatører trenger ledig tid til å tenke, eller ”kreativ slakk”. Ofte blir ledere og ansatte bundet opp i kortsiktige operasjonelle utfordringer, og har ikke tid for å tenke. Organisasjoner kan institusjonalisere innovasjon ved å gi ansatte tid, finansiering, fasiliteter og et kreativt miljø.

Sørg for spennende og store, men overkommelige utfordringer. Det gir et arbeidsmiljø preget av høy motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening men det man gjør. Villigheten til å ta risiko er en foretrukket atferd i innovative selskaper. Men innovative selskaper tar ikke unødvendig risiko. De tolererer tvetydighet, usikkerhet og risiko, men søker å redusere det til nivåer som kan tolereres gjennom effektiv informasjon og tett kontroll med prosjekter.

Det er *felleskapet* som skal yte. Det krever samarbeid. La ansatte jobbe sammen på tvers av funksjoner for å angripe muligheter og utfordringer fra alle vinkler. En kultur preget av samhandling preges av at ansatte ofte har kontakt og kommuniserer med andre ansatte og team-medlemmer. Det er utstrakt utveksling av idéer og kunnskap. Sørg for konversasjoner og kunnskapsdeling på tvers av funksjoner og enheter i organisasjonen. Oppmuntre lekenhet, humor og livlighet. Kommunikasjon tilrettelegger for kunnskapsdeling. Innovative selskaper belønner tverrfaglige, tverrkulturelle og tverrteknologiske utvekslinger av informasjon og kunnskap på tvers av hierarkier.

Ansatte må myndiggjøres og få arbeide med autonomi. Gi ansatte selvstendighet i beslutninger og adferd i forhold til arbeidsoppgaver. Dette innebærer selvstendig ansvar for å initiere egne aktiviteter, og definere egne prosjekter eller prosjektutforming. Inkluder ansatte i beslutningstaking og sikre at de har innflytelse over viktige faglige beslutninger av betydning for prosjektvalg og prosjektutforming, arbeidsbetingelser, ressurser i form av assistenthjelp og annen nødvendig infrastruktur. Autonomi krever tillit. En innovativ kultur er en tillitskultur basert på tillitt mellom ansatte. I en slik kultur forstår ansatte at ideer blir verdsatt, er trygge på å uttrykke ideer og evaluerer risiko kollektivt. Alle burde føle seg komfortable med å utfordre status quo. Gi ansatte frihet fra konstant overvåkning og evaluering. Respekter og invester i folk. Det er en av de beste måtene å utvikle en åpen innovasjonskultur på.

Skap en kultur for systematisk problemløsning, eksperimentering, læring fra tidligere erfaring, læring fra andre og overføring av kunnskap. Innovative selskaper er lærende og tilpasningsdyktige organisasjoner. Du må sikre at innovasjon blir en læringsprosess.

Første steg på veien videre:

- Innfør et belønningssystem som belønner ansatte som tør å prøve nye ting, tør å feile og jobber sammen med andre på tvers av avdelinger i organisasjonen.
- Kjøpe korte innovasjonsworkshops med ansatte. Dra på inspirasjonsturer.
- Invester i å utvikle de ansatte og tren dem i innovasjon og kreativ problemløsning.
- Lag en strategi for å ansette, utvikle og holde på kompetente folk.

5. STRUKTUR - "Hvordan ordne roller, ansvar og arbeidsoppgaver?"

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Har vi systemene og strukturene som støtter opp om innovasjon?*
- *Har dere klare og tydelige roller og arbeidsoppgaver med tanke på innovasjon?*
- *Er dere med i et innovasjonsnettverk? Bruker vi nettverket til å sikre at vi når vårt innovasjonspotensiale?*

Gjør som innovasjonslederne:

Kreativitet oppstår i overgangen mellom stabilitet og ustabilitet. Innovasjon vokser frem fra organisasjonens kompleksitet, ikke fra overordnet kontroll. Skal du lykkes med innovasjon krever det at organisasjonen er overordnet organisert på den riktige måten. Innovasjon krever fleksibilitet og frihet og vi må skape en riktig balanse mellom en formalisert prosess og struktur og samtidig sikre nok frirom for kreativitet og samarbeid på tvers av grupper. Når selskaper løsner opp i formell kontroll, må de styrke mellommenneskelige relasjoner og kontakt mellom innovasjonsteamet og resten av driften.

Innovasjon kan fremmes ved å skape gjennomtrengelige grenser og ved å bryte ned barrierer som separerer funksjoner, produktgrupper og forretningsenheter. Desentraliserte, såkalte "organiske" styringsformer med vekt på teamorganisering anses for å være den beste modellen for en innovativ virksomhets organiseringsform.

Sofistikerte innovasjoner krever en struktur som tilrettelegger for at eksperter fra forskjellige disipliner kan bli integrert i velfungerende team. Slike strukturer karakteriseres av lite formalisering, selektiv desentralisering, gjensidig tilpasning som en koordineringsmekanisme og beslutningsmakt fordelt mellom ledere og underordnede. Du må oppfordre til og belønner kreativitet og samarbeid.

Vi kan også si noe om hva som *ikke* fungerer. Hierarkisk organiserte, byråkratiske pyramideorganisasjoner, med mye vekt på overvåkning og kontroll er dårlig egnet for innovasjon og kreativitet. Høy grad av sentralisering; *konsentrasjonen av autoritet til å ta beslutninger på toppen av organisasjonen*, og formalisering; *at man har høy grad av å følge regler og prosedyrer*, har begge beviselig en negativ påvirkning på en organisasjons evne til å innovere.

Innovative organisasjoner sikrer god kontakt mellom innovasjonsteam og resten av organisasjonen. En separasjon av innovasjon og "resten av gjengen" vil også påvirke klimaet og kulturen i organisasjonen.

Innovasjon foregår ofte i dedikerte innovasjonsteam. Organisasjoner som vil lykkes, må etablere et innovasjonsteam med tydelige, definerte roller og dedikert tid og skape en formalisert prosess for flere-funksjonell teamsammensetning. Suksessfulle dedikerte innovasjonsteam kjennetegnes av tverrfaglighet, en dedikert prosjektleder, inter-funksjonell kommunikasjon og samhandling, riktige kvalifikasjoner og erfaring hos prosjektleder, autonomi og ansvarlighet for prosessen. Innovasjonsteam krever forskjellige egenskaper og holdninger hos medlemmene. Homogenitet er aldri det riktige svaret når vi jobber med innovasjon. Definer klare forventninger og etabler en tidsramme og forpliktelse til tidsbruk. Definer nettverkets lederskap og sponsorer. Bestem nødvendig ytterligere støtte. Lag en plan for hvordan det skal etableres tillitt mellom nettverkets medlemmer. Fastslå teknologisk støtte og andre ressurser som er krevet. Klarlegg hvordan medlemmer vil bli anerkjent for bidrag og etabler kriterier for ytelsesstyring, basert på både individuell suksess og suksess på gruppenivå samt kriterier for måling. Definere tidspunkt for evaluering, gjennomgang og modifikasjon for nettverket, og bestemme hvem som har ansvar for dette.

Innovasjon krever eksterne samarbeidspartnere. Nettverk for innovasjon handler om å utvide organisasjonens kunnskapsrammer og konseptuelle barrierer. Det er bred enighet om at samhandling med leverandører og kunder kan gi et signifikant bidrag til innovasjonsprosessen. Tenk på innovasjonsnettverk som *strategiske eksterne nettverk*. Definer nettverkets rolle i å møte organisasjonens strategiske mål. Etabler nettverkets mål og objektiver, og måltall for suksess. Definer nøkkelukunnskap og informasjonsinputs – både internt og eksternt til nettverket. Planlegg prosessen for å fasilitere nettverket og dets innvirkning. Velg partnere med omhu. Flere forhold er spesielt avgjørende for å lykkes med innovasjonsnettverk. Samhandlende innovasjonsnettverk er *læringsnettverk*, det vil si at de stimulerer samhandling og utveksling av idéer, informasjon og kunnskap. De er basert på *tillit*, og medlemmer stoler på hverandre uten behov for en sentralisert ledelse og styring. Medlemmene i slike nettverk er enige om en *etisk kode* som retter atferden til medlemmene og de opererer med *gjensidig ærlighet, transparens og åpenhet mellom deltakerne*. En annen viktig faktor er *klart definerte problemstillinger*.

Første steg på veien videre:

- Sett sammen et innovasjonsteam som består av folk med forskjellige bakgrunner. Identifiser de nødvendige ferdighetene for innovasjon og velg ut de beste folkene. Organiser teamet på en måte som gir mening. Sørg for klare mål, roller, insentiver og myndighet. Inkluder gjerne folk fra utenfor organisasjonen.
- Skap et innovasjonsnettverk. Bruk gjerne aktører som dere samarbeider med allerede. Definer nettverkets mål og objektiver: hva ønsker vi at nettverket skal bidra med i innovasjon?

6. LEDELSE - "Få det beste ut av mennesker og ressurser."

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Hvordan leder jeg for innovasjon?*
- *Har dere en aktiv og bevisst tilnærming til ledelse for å fremme innovasjon?*
- *Hva er ledernes oppgaver og ansvar med tanke på innovasjon på restauranten?*
- *Har vi ledere som har vist kompetanse og engasjement for innovasjon?*

Gjør som innovasjonslederne:

Toppledelsen må spesifisere og kommunisere en retning for innovasjon. En klar mening, tydelige mål og en strategi for hvordan vi skal lykkes er essensielt. Mening handler om å gi de ansatte en klar, inspirerende årsak for at selskapet eksisterer – utover bare å tjene penger.

Fokuser på inspirerende motivasjon fremfor gulrot og pisk. Suksessfulle innovasjonsledere legger vekt på god lagånd, entusiasme og optimisme. De legger også vekt på å trekke sine medarbeidere med i et demokratisk samspill når det gjelder å utforme og forfølge visjoner for arbeidet i gruppen eller virksomheten.

Sørg for intellektuell stimulering og utfordrende oppgaver. Lederen burde vektlegge å stimulere sine medarbeideres intellektuelle utvikling gjennom å gi dem utfordringer og stimulere dem til å arbeide selvstendig med oppgaven og finne nye og kreative måter å løse problemer på.

Ansett bra folk og jobb kontinuerlig med å utvikle dem. Stol på ansatte, deleger ansvarlighet, gi dem ressurser og kom deg ut av veien. Lederes jobb er å hjelpe teamet, ikke omvendt. Ledere, både toppledere og prosjektledere, som ser sin rolle som å hjelpe ansatte med å nå deres fulle potensiale er signifikant mer effektive når de bli sammenlignet med ovenfra-og-ned, tradisjonelle ledelsesstiler. Lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere, og fremtrer som en person som medarbeiderne gjerne identifiserer seg med og vil etterlikne.

Ledere er kulturbyggere. Skap en kultur for å tørre å gjøre feil. Ikke gi offentlig kritikk av medarbeidere som gjør feil eller mislykkes på forskjellige måter. Nye idéer fra medarbeidere må ikke bli negativt kritisert selv om de avviker fra lederens egen oppfatning.

Innovasjon er en intens menneskelig aktivitet. Vektlegg anerkjennelse med enn belønninger i form av penger. Belønn tverrfaglig samarbeid. Belønningssystemer er en virkningsfull motivator for atferd og derfor en nøkkel til suksessfull innovasjonsaktivitet. Innovative selskaper konstruerer et belønningssystem som fostrer kreativ atferd. Individuell belønning tenderer til å øke idegenerering og radikale innovasjoner, mens gruppebasert belønning tenderer til å øke implementering og inkrementelle innovasjoner. Gi individualisert oppmerksomhet. Behovet for oppmerksomhet og anerkjennelse er sterkt hos alle mennesker.

Innovasjon krever sterke ledere med gode relasjonsferdigheter og kommunikasjonsevner. Innovasjon er friksjon. Det er samarbeid, det er kompromiss og det er kriging. Du må ha en romslig og en inkluderende lederstil. Skap sterkere menneskelige relasjoner mellom innovatørene og andre i hele organisasjonen. La hyppige møter og konversasjoner sikre felles læring og integrasjon av innovasjoner i organisasjonen.

Du trenger balanserte ledergrupper. De kan ikke bestå av bare heia-folk. Du trenger noen som sponser, noen som heier, noen som coacher og noen som kritiserer.

Første steg på veien videre:

- Sett innovasjon på agendaen til ledergruppen. Ta opp innovasjon på ledermøter.
- Skap mening med en klar og inspirerende visjon. Fokuser på ditt narrativ og ledelsesfortelling. Finn din egen stil. Hva er det som er spesielt med ditt uttrykk og historie? Hva er du påvirket og inspirert av? Hva er det som driver deg og hva ønsker du å skape? Bruk deg selv for å formidle mening og inspirasjon til ansatte.
- Hvis ledere ikke har en transformasjonsorientert lederstil, hvor tillit og relasjoner til ansatte er sentralt, så sørg for at de trenes i dette eller trekk dem ut av lederroller.
- Som leder må få folk til å føle eierskap for innovasjon. Dette kan du gjøre så enkelt som å delegere ansvaret for å utvikle en rett til nest ukes meny til en ansatt.

7. STRATEGI - "Sett innovasjon på agendaen."

Still deg selv følgende spørsmål:

- *Har dere en innovasjonsstrategi?*
- *Har dere klart definerte satsningsområder for innovasjon?*

- *Har vi et overordnet mål for det vi driver med? Hvordan skal innovasjon bidra til at vi vinner kampen om kunder og profitt i fremtiden?*
- *Har dere en systematisk tilnærming til å forvalte innovasjonsporteføljen deres med tanke på å balansere sammensetning, risiko og avkastning?*

Gjør som innovasjonslederne:

Integrer innovasjon i strategiagendaen. Innovasjon må omfavnes av toppledergruppen. Slik kan innovasjon ikke bare bli oppmuntret, men også styrt, fulgt opp og målt som et kjerneelement i selskapets fremtid. Man må ha tydelige innovasjonsmål og en innovasjonsstrategi som er i tråd med organisasjonens strategiske forretningsmål. Uten en strategi for innovasjon, vil interesser og oppmerksomhet bli for spredt. De mest innovative selskapene søker å være ”det beste av de beste”. Generelt sett er de selskapene som implementerer en offensiv strategi for å skape fremtiden de mest innovative.

Strategien skal skape klarhet i innovasjonstemaer og –områder. Ledere må etablere noen rammebetingelser for det mulighetsrommet de ønsker å utforske. Prosessen med å identifisere og avgrense dette rommet kan stamme fra en intuitiv visjon om fremtiden til nøye strategiske analyser. Hvilke områder ønsker vi å bevege oss inn på, og hvor vil vi *ikke* bruke tiden vår? Hvilke kunder skal vi rette oss mot? Ikke bare fokuser på utvikling av nye produkter. Innovasjoner kan komme fra enhver funksjon i organisasjonen. For eksempel markedsføring, produksjonsprosesser, salgskanaler og endringer i verdikjeden.

Porteføljestyring handler om å finne en balanse i sammensetningen av de forskjellige innovasjonsprosjektene selskapet holder på med. En suksessfull innovasjonsportefølje balanserer risiko, avkastning og tid. Suksessfulle innovatører bruker ”innovasjonspyramider” med et par ”Big Bets” på toppen, en portefølje av lovende middels store idéer på teststadiet og en bred base av tidligfase idéer eller inkrementelle innovasjoner. Du må konstant vurdere den forventede verdien, tidsbruken og risikoen til prosjektene i porteføljen, men også den overordnede sammensetningen av porteføljen.

Første steg på veien videre:

- Hvis du ikke har formulert en eksplisitt innovasjonsstrategi, så gjør det nå. Strategien skal svare på hvordan vi skal vinne konkurransen i markedet, i dag og i fremtiden. Hvilke gap i dagens praksis ønsker vi at innovasjon skal fylle? Er det flere nye retter, flere kunder, høyere trivsel for ansatte, lavere kostnader, bedre lønnsomhet?
- Hva skal innovasjon bidra med på vår restaurant? Hvilke områder i markedet representerer vekstmuligheter og uutnyttede muligheter for å dekke kundebehov? Snakk med minst 10 kunder og kartlegg udekkede kundebehov og mulighetsområder.

Litteraturliste

- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1): 21-47.
- Anthony, S., Duncan, D. S. & Siren, P. M. A. (2014). Build an Innovation Engine in 90 Days. *Harvard Business Review*, December 2014.
- Anthony, S. D., Eyring, M. & Gibson, L. (2006). Mapping Your Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 84 (5):104-113.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barsh, J., Capozzi, M. M. & Davidson, J. (2008). Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*, Number 1.
- Blank, S & Newell, P. (2017). What Your Innovation Process Should Look Like. *Harvard Business Review*: September, digital article. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2017/09/what-your-innovation-process-should-look-like>.
- Burnett, M. (2011). Measuring Innovation. *Bearing Point*. Lastet ned fra: https://www.bearingpoint.com/files/Innovation_High_Res.pdf
- Christensen, K., Gonera, A., Grimsby, S., Grini, I. S. B., Hersleth, S. A., Risvik, E. & Ueland, Ø. (2016). *Fra innsikt til effekt*. 1. utg. Nofima AS
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, April 2006.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Day, G. S. (2007). Is it Real? Can We Win? Is It Worth Doing? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, December 2007.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, August 2002.
- Edison, H., bin Ali, N & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems and Software*, 86: 1390-1407.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5), 105-122.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4: 1-40.
- Gallos, J. V. (2008). *Business Leadership*. Wiley.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August 1993.
- Gupta, A. K., Raj, S. P. & Wilemon, D. (1986). A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50: 7-17.
- Hoholm, T. (2015) *Å lykkes med ledelse av innovasjon*. BI Business Review. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=BWYiU5VwmvA&t=706s> (lest 10.01.2018)

- Hughes, D., Lee, A. J. R., Tian, A., Newman, A., Legood, A. (2018). Leadership, creativity and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jensen, P.H. & Webster, E. (2009). Another look at the relationship between innovation proxies. *Australian Economic Papers*, 48 (3): 252–269.
- Jaques, E. & Clement, S. D. (1994). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Wiley-Blackwell.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Jones, P. (1996). Managing Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: October 1996: 86-95.
- Jong, M., Marston, N. & Roth, E. (2015). The eight essentials of innovation. *The McKinsey Quarterly*, April 2015.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before You Make That Big Decision. *Harvard Business Review*, 89 (6): 50-60
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The Classic Traps. *Harvard Business Review*, November 2006.
- Kaufmann, G. (2011). *Hva er kreativitet*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., Walters, H. (2013) *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: Wiley.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40 (4): 478-496.
- Kuczmarski, T.D. (2001). Five fatal flaws of innovation metrics. *Marketing Management* 10 (1): 34-39
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3): 377-400.
- Mairesse, J. & Mohnen, P. (2002). Accounting for Innovation and Measuring Innovativeness: An Illustrative Framework and an Application. *American Economic Review*, 92 (2): 226-230.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (1995) Discovery-Driven Planning. *Harvard Business Review*, July 1995.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9): 934-948.
- Nagji, B. & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, May 2012.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, June 2015.
- Shields, P. & Rangarjan, N. (2013). *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management*. Stillwater, OK: New Forums Press.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovation and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24 (6): 631-647.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomke, S. & Reinertsen, D. (2012). Six Myths of Product Development. *Harvard Business Review*, May 2012.

Wolfe, R. A. (1994). Organisational innovation: Review, critique and suggested research direction. *Journal of Management Studies*, 31 (3): 405-425.

Vedlegg

VEDLEGG 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *"Innovasjonsprosesser på norske restauranter"*

Bakgrunn og formål

Denne studien er en del av en masteroppgave ved Institutt for Realfag og Teknologi ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (NMBU). Formålet med studien er å forstå og kartlegge innovasjonspraksis på norske restauranter. Utvalget av deltagere i studien er gjort på bakgrunn av hvilke restauranter som anses som de mest innovative i Oslo.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil omhandle et spørreskjema, intervjuer med utvalgte kjøkkensjefer og restauranteiere samt et casestudie med observasjoner av 1-2 restauranter. Intervjuene vil ta i underkant av 2 timer å gjennomføre. Casestudiet omfatter 1-2 dagers observasjoner og samtaler totalt (men spredt over flere dager).

Opplysninger som antall ansatte, antall kunder, geografisk beliggenhet, osv. vil samles inn gjennom spørreskjemaer og intervjuer. Andre opplysninger som vil innsamles, innebærer offentlig tilgjengelige regnskapstall, og dette innhentes eksternt fra nett.

Intervjuspørsmålene vil omhandle restaurantenes forståelse av innovasjonsbegrepet, hvordan de leder for innovasjon, hvordan kulturen fremmer innovasjon, i hvilken grad det finnes en innovasjonsstrategi, hvordan restauranten er organisert for innovasjon. Intervjuene vil spilles inn på lydopptaker og transkriberes i etterkant.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Den eneste som vil ha tilgang til personopplysninger er den ansvarlige for studien. Personopplysninger vil skjules ved koblingsnøkkel og opptak av intervjuer og personopplysninger vil lagres på passordbeskyttet datamaskin.

Deltakerne vil ikke, hvis de ikke eksplisitt har samtykket til dette, kunne gjenkjennes i publikasjonen. Personopplysninger og informanter vil anonymiseres på en måte som gjør at de ikke kan gjenkjennes i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2018. Da vil personopplysninger, transkripsjoner og opptak anonymiseres og lagres på ubestemt tid. Formål med videre lagring av opptak og transkripsjoner er en eventuell doktorgradsavhandling og artikler. Informanter vil kunne be om å få sine personopplysninger og opptak/transkripsjoner slettet etter at masteroppgaven er ferdig. Informanter vil kontaktes for godkjenning dersom materialet skal brukes utover masteroppgaven.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Mattis Natvig Segerberg, 478 07 313. Ansvarlig veileder på studien er Tor Kristian Stevik, 913 25 401.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta .

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innovasjon.

- Hvordan forstår du begrepet "innovasjon"? Kan du si litt om hva det betyr for deg?
- Hva mener du er en innovativ restaurant?
- Hva er sammenhengen mellom vellykket og lønnsom restaurantdrift og å lykkes med innovasjon? Er de innovative også de mest lønnsomme og vellykkede?
- Hvor innovative er dere? I hvor stor grad er det et mål at restauranten din skal være innovativ? Er innovasjon viktig for å lykkes for dere?
- Kan du nevne noen av de innovasjonene som du anser som de viktigste de siste fem årene?
- Hvordan jobber dere med innovasjon på restauranten? Har dere en systematisk tilnærming innovasjonsarbeid i dag?
 - Hvor mye tid, ressurser og innsats bruker dere på innovasjon?
 - Har dere en visjon som fremmer og setter retning for innovasjon?
 - Hvem innoverer? Hvem er ansvarlige for innovasjon?
- Hva driver dere til å innovere? Hvor henter dere inspirasjon og motivasjon for å innovere?
- Hva ønsker dere å oppnå med innovasjon? Hva er deres mål og objektiver i forhold til innovasjon? Michelin-stjerner? Bedre lønnsomhet? Kreativ utfoldelse?
- Hvilke områder retter dere innovasjon mot? Utvikling av nye retter? Nye forretningsmodeller? Nye tjenester? Nye produksjonsprosesser? Nye organisasjonsmodeller? Andre ting som er "nytt, nyttig og nyttiggjort?"
- Hva mener du at er det viktigste som skal til for å lykkes med innovasjon?
- Hva er de største utfordringene dere møter for å lykkes med innovasjon? Hva er det som hemmer ansatte fra innovasjon spesifikt i restaurantbransjen? Arbeidstider? Stress? Kompetanse?

Måling og kartlegging av innovasjon.

- Måler dere innovasjon og resultater av innovasjon? Hvordan?
- Hvilke utfordringer opplever du i forhold til å måle innovasjon og resultater av innovasjon?
- Sammenligner dere restauranten med andre restauranter for å finne ut av hvor dere står?

Innovasjonsprosessen.

- Hvordan ser innovasjonsprosessen deres ut? Hvilke aktiviteter gjør dere for å utvikle nye innovasjoner?
- Hvor effektivt mener du at prosessen fungerer – lykkes dere? Klarer dere på en effektiv måte å produsere mange nye idéer som blir implementert og skaper verdier?
- Vi du si at dere har en formalisert og standardisert innovasjonsprosess med tydelige aktiviteter og roller?
 - Bruker dere formelle kreative verktøy og teknikker for å skaffe innsikt, utvikle idéer og implementere idéene?
- Søker dere innsikt, ny kunnskap og kundeinnsikt?
 - Hvordan skaffer dere innsikt, formulerer problemer og søker etter muligheter?
 - Involverer dere kunder i utviklingen av nye retter?
- Genererer, tester og evaluerer dere ideer?
 - Hvordan genererer, tester og evaluerer dere nye idéer?
 - Hvordan beslutter dere å gå videre med en idé? Har dere klare kriterier for utvelgelse av idéer?

- Implementerer dere ideer - og sørger for at de gir effekt og at kunder vil ha dem?
 - Hvordan implementerer og kommersialiserer dere idéer?

Innovasjonskultur?

- Har dere en kultur for innovasjon? I hvor stor grad vil du si at kulturen deres er en *innovasjonskultur* – en kultur som fremmer kreativitet, eksperimentering, kontinuerlig læring, feiling og innovasjon?
- Hva kjennetegner kulturen deres?
 - Er det høyt under taket og rom for at kreative, engasjerte og kompetente folk kan innovere og utveksle idéer og læring?”
 - Hvordan forholder du deg til ansatte som gjør feil? Straffes ansatte for feil, eller oppmuntres det til å tørre å feile?
 - Hvordan belønnes medarbeidere? Har dere insentiver for å fremme innovasjon og motivere ansatte for innovasjon?
 - Hvordan jobber dere med læring? Har dere en systematisk tilnærming til å hele tiden lære nye ting og utvikle menneskene i organisasjonen?
 - Hvordan ansetter, utvikler og holder dere på kompetente ansatte?
- Hva er de største utfordringene du opplever med tanke på kultur på restauranten?

Organisering for innovasjon.

- I hvor stor grad mener du at dere har en organisasjonsform som legger opp til å lykkes med innovasjon?
- Hvordan organiserer dere innovasjonsteam? R&D-avdeling? Løst sammensatte og uformelle grupper?
- Har dere klare og tydelige roller og arbeidsoppgaver med tanke på innovasjon?

Innovasjonsnettverk.

- Er dere med i et innovasjonsnettverk?
- Hva er din erfaring med å delta i et innovasjonsnettverk? Hva har dere fått ut av å være med i et innovasjonsnettverk?
- Hvordan vil du karakterisere nettverket? Hvem er med? Hvor hyppig møtes man?
- Hvordan opplever du at nettverket hjelper dere med å lykkes med innovasjon?

Ledelse av innovasjon.

- Hvordan leder dere for innovasjon? Har dere en aktiv og bevisst tilnærming til ledelse for å fremme innovasjon?
- Hva mener du at skal til for å lykkes med å lede innovasjon på en restaurant?
- Hva er ledernes oppgaver og ansvar med tanke på innovasjon på restauranten?
- Hvordan vil du karakterisere ledere på restauranten?
- Hvilke temaer ville du ønsket at lederne på restauranten var bedre på?

Innovasjonsstrategi.

- Har dere en innovasjonsstrategi? Har dere formulert en *eksplisitt* innovasjonsstrategi? Hvordan vil du beskrive denne? Hvilke områder omfatter den?
- Har dere en systematisk og gjennomtenkt tilnærming til å jobbe med innovasjonsstrategi?
- Hvilke valg kan du peke på de siste 3 årene som har handlet om strategisk retning?
- Har dere klare retningslinjer for hvilke idéer dere skal støtte og utvikle og et klart mål for hva dere ønsker å oppnå med innovasjon?
- Har dere klart definerte satsningsområder for innovasjon?

Styring av innovasjonsporteføljen.

- Har dere en systematisk tilnærming til å forvalte innovasjonsporteføljen deres med tanke på å balansere sammensetning, risiko og avkastning?

- Hvordan er innovasjonsporteføljen deres sammensatt? Prioriterer dere "små" innovasjonsprosjekter som fører til små forbedringer, eller fokuserer dere på "store" innovasjonsprosjekter og kan skape inkrementell endring og helt nye inntektsstrømmer?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway