

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2007

Utredning i fordypnings- / spesialfagområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Førsteamanuensis Inger Stensaker

Tre kokker Voss

**Hvordan oppnå økt effektivitet,
ytterligere vekst,
og positiv bunnlinje**

av

Lene Krokeide

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøgskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Tre Kokker Voss (TKV), som ble etablert av tre kokker, er en bedrift som har opplevd kontinuerlig vekst fra de ble etablert i 2000. Resultatet i bedriften har vært negativt, men etter flere innskudd og en attraktiv kontrakt med Ole Bull Akademiet i 2004 peker pilen oppover. Veksten har medført flere ansatte, nye produkter til kunden, og flere arbeidsoppgaver for gründerne. Denne oppgaven er skrevet for å belyse utfordringene til TKV, og hva som må gjøres på kort og lang sikt, og hvordan endringene skal gjennomføres i fremtiden for å oppnå mer effektiv drift, ytterligere vekst og positiv bunnlinjen. Hensikten med oppgaven er at styret til TKV skal ta beslutninger slik at ledelsen kan gjennomføre endringer som er nødvendig for at TKV i fremtiden kan tilby sine kunder god service og høy produktkvalitet, samtidig opprettholde det gode omdømmet som bedriften har opparbeidet seg på de sju årene TKV har eksistert.

Innhold:

1.	Innledning	4
2.	Problemstilling	4
3.	Teori	5
3.1	Vekstteori	5
3.2	Endringsteori	10
3.2.3	John P. Kotters åtte årsaker til mislykket endring	10
3.2.5	Hvorfor blir en endring karakterisert som mislykket	13
3.2.6	Hva er en vellykket endring	14
3.2.7	Hvorfor kan endring knyttet til vekst være utfordrende og vanskelig	14
4.	Beskrivelse av Tre KokkerVoss	15
4.1	Eierstruktur	15
4.2	Ole Bull Akademiet	17
4.3	Virksomheten Tre Kokker Voss	17
4.4	Cateringsdrift	18
4.5	Selskapsdrift	18
4.6	Utvikling i selskapet	19
4.7	Inntjeningen i Tre Kokker Voss	19
4.8	Ansatte i Tre Kokker Voss	19
4.9	Leverandørene til Tre Kokker Voss	20
4.10	Hva forventer kunden, hvordan skal en følge med i utviklingen	20
4.11	Litt om nåværende og fremtidige konkurrenter	21
4.12	Litt om bygden Voss og dens satsningsområder	23
5.	Metode	22
6.	Analyse	24
6.1	Vekst i Tre Kokker Voss	25
6.2	Hva er utfordringene til Tre Kokker Voss	26
6.2.1	Hva er utfordringen i kafeen og hvorfor er det en utfordring	26
6.2.2	Hva er utfordringen i catering og hvorfor er det en utfordring	30
6.2.3	Hva er utfordringen i selskap og hvorfor er det en utfordring	31
6.3	Hva må gjøres i TKV på kort og lang sikt og hvordan skal det gjennomføres	32
6.3.1	Hva må gjøres på kort sikt på kafeen	32
6.3.2	Hva må gjøres på lang sikt på kafeen	35
6.3.3	Hvordan skal det gjennomføres på kafeen	37
6.3.4	Hva må gjøres på kort sikt på catering	38
6.3.5	Hva må gjøres på lang sikt på catering	39
6.3.6	Hvordan skal det gjennomføres på catering	40
6.3.7	Hva må gjøres på kort sikt på selskap	40
6.3.8	Hva må gjøres på lang sikt på selskap	41
6.3.9	Hvordan skal det gjennomføres på selskap	42
6.3 10	Generelt i Tre Kokker Voss	43
7.	Konklusjon	44
	Referanser	46

1. INNLEDNING

Tre Kokker Voss er en bedrift som har eksistert i sju år, og som driver kafé og cateringsleveranse fra lokalene i Vangsgaten, matleveranse til kursene på Ole Bull Akademiet, og disponerer selskapslokaler i tilknytting til Ole Bull Akademiet på Voss. I selskapet har det vært en økning i omsetningen fra år en og frem til i dag, noe som har ført til at det er blitt ansatt flere personer, nye arbeidsoppgaver er oppstått, flere nye produkt tilbys og større kundemasse er blitt etablert. Hensikten med denne oppgaven er å belyse hvilke utfordringene de ansatte i TKV mener bedriften har i dag, og hva som må gjøres i Tre Kokker Voss på kort og lang sikt for å fremme videre vekst, og samtidig opprettholde det gode omdømmet bedriften har i dag. I tillegg belyser oppgaven hvordan dette skal gjennomføres gjennom endringer som å effektivisere den daglige drift, og for å tilfredstille kundens behov og kundenes krav til kvalitet på produktene som blir levert. Tre Kokker Voss (TKV) er et selskap som har slitt med negativ bunnlinje og oppgaven er også skrevet for å belyse til eierne de utfordringene de ansatte mener TKV har i dag, og de utfordringer bedriften kan komme til å få i fremtiden. Disse utfordringene handler om omstillinger basert på vekst, og hvilke endringer som er nødvendig for å prøve å snu det negative resultatet til positive tall for eierne av bedriften.

2. PROBLEMSTILLING

I de seinere år har det vært en enorm utvikling både i forhold til omgivelsene med flere nye konkurrenter og mer aggressiv markedsføring fra etablerte konkurrenter. Det er også en enorm utvikling i bygden Voss som er under etablering eller planlagte utbygginger. Kundene til TKV er lojale, men det kreves av bedriften å hele tiden være på tå hev for å tilfredstille nye og gamle kundenes behov, samtidig som de opprettholder den gode kvalitet på produktene som er opparbeidet gjennom de siste sju år. I tillegg til interne forhold som nok bemanning til en hver tid, ansette personer med rett kompetansen og erfaringen, og strukturere bedriften slik at den er mest mulig effektiv i gjennomføringen av den daglige drift er utfordringer for Tre Kokker Voss. Bransjen sliter med lav fortjenestemargin, og dette er også et problem for TKV som har hatt negativ resultat siden oppstart, men som de siste årene har opplevd positiv likviditet, og utsiktene for resultatet i 2007 er positive. Eierne vet hva som er bedriftens

fremtidsvisjon og satsningsområder, men de ansatte vet ikke det. Hvem skal lede bedriften, i hvilke retning skal selskapet gå, og hvordan skal ledelsen få alle de ansatte til å dra i samme retning er utfordringer som må besvares.

Disse endringene både nå og i fremtiden skaper tanker omkring hvordan en skal møte nåværende og fremtidig vekst på best mulig måte. Dette kan gjøres med at ledelsen blir kjent med vekstteori og endringsteori og hvilke utfordringer dette gir. Hvordan selskapet skal struktureres, hvilke strategi som skal føre til videre vekst, og hvordan etablere stabile og gode arbeidsforhold for de ansatte i selskapet. For det første vil jeg bruke teori om vekst og endring for å belyse problemene om hvordan TKV skal gå frem i forhold til nye og gamle konkurrenter. For det andre hvordan TKV skal klare å beholde/øke kundemassen for ytterligere økt omsetning, og samtidig opprettholde høy kvalitet på produktet og service. For det tredje vil jeg bruke teori om endring for å belyse hvordan de ansatte reagerer på endringer i en organisasjon, og hvordan selskapet skal kunne kommunisere og implementere endringer som er nødvendig for å skape en bedre struktur i selskapet for å skape et sunt arbeidsmiljø, som er en forutsetning for fremtidig drift og vekst i bedriften. For det fjerde skal jeg fokusere på hvilke strategi som kan være fornuftig å satse på for å øke bedriftens inntjening på dagens områder, og hvordan selskapet kan ekspandere til andre områder innen serveringsbransjen.

3. TEORI

3.1 Vekstteori

Larry E. Greiner mener at organisasjoner med vekst beveger seg gjennom fem faser av utvikling, der hver periode med vekst vil ende i en ledelseskriser. Han mener at siden hver fase er sterkt påvirket av en tidligere fase, kan det føre til at ledere med kjennskap til sin organisasjons historie kan forberede seg for neste kriser i organisasjonen.

Greiner mener at leders handling i hver av de fem fasene kan vise hvordan bedriften kan snu organisatoriske kriser over til muligheter for videre fremtidig vekst.

Når bedriften går gjennom de ulike faser ved vekst i organisasjonen, vil utviklingsperioden skape sin egen revolusjon. Lederens løsninger i hver revolusjonsperiode vil bestemme om

bedriften vil bevege seg fremover til neste utviklingsperiode. Det er fem faser av organisasjonsutvikling, hver karakterisert med både en utviklingsfase og revolusjonsfase.

Det er fem dimensjoner som er betydningsfulle for å lage en modell for organisatorisk vekst:

- Alderen til organisasjonen – er organisasjonen ung eller veletablert.
- Størrelsen til organisasjonen – bedriftens problemer og løsninger endres markant ved økning i antall ansatte, og ved økning av salgsinntekter. Når organisasjonens størrelse øker vil problemer med koordinering og kommunikasjon oppstå, nye funksjoner dukke opp, flere nivå i ledeshierarkiet, og den enkelte ansattes arbeid blir mer komprimert til å befatte en arbeidsoppgave.
- Stadiet av utvikling - når både alder og størrelse øker, vil et annet fenomen dukke opp, nemlig langsiktig vekst.
- Stadiet av omveltning - den kritiske oppgaven til ledere i en omveltningsperiode er å finne et nytt sett med organisatoriske praksiser som vil bli benyttet av lederen under neste periode av utvikling. Ofte vil bedrifter oppleve at hovedløsningen i en periode, blir hovedproblemet ved et seinere tidspunkt.
- Vekstrate til bransjen - det vil si farten organisasjonen opplever i utvikling, og om omveltning er nært relatert til bransjen i omgivelsene. Et eksempel er en bedrift som er i et hurtig voksende marked vil ansette flere arbeidstakere, og vil dermed ha behov for en ny bedriftsstruktur fordi bemanningen vokser. Det vil si at utviklingsperioden vil være kortere i hurtigvoksende bransjer, og lengre i seint voksende bransjer.

Det er fem faser ved utvikling og omveltning. Utviklingsperioden blir karakterisert med dominerende ledelsesstil brukt til å utrette vekst, mens hver omveltningsperiode er karakterisert ved dominerende ledelsesproblem som må bli løst før vekst kan forsette. Dersom det hadde vært en bedrift i en hurtig voksende bransje ville bedriften oppleve alle fem fasene hurtigere, mens bedrifter i seint voksende bransjer vil møte bare to eller tre faser over mange år. Det er også viktig å være klar over at hver fase både påvirker tidligere faser og er årsak til neste fase.

Fase 1: Kreativitet

I fødselstadiet til en bedrift er det å skape et produkt, og etablere seg i markedet det viktigste. Karakteristikkene over en periode med kreativ utvikling er:

- Selskapets gründere er teknologiske eller entreprenørorientert, og de misliker ledelsesaktiviteter, der deres fysiske og mentale energi er å skape og selge det nye produktet.
- Kommunikasjonen med de ansatte er uformell og flittig brukt. Lange dager blir belønnet med beskjeden lønn, og lovnad om eierfordeler.
- Kontroll av aktiviteter kommer øyeblikkelig fra markedes tilbakemelding, det vil si at ledelsen reagerer slik kundene reagerer.

Ledelseskrisen som oppstår: En ser at alle punktene over er individualistiske, og kreative aktiviteter er essensen for at bedriften skal komme seg videre. Problemet er at bedriften vokser, som medfører større produksjon som igjen krever kunnskap om effektivitet. Økt antall ansatte kan ikke bli ledet gjennom uformell kommunikasjon, og nye ansatte blir ikke motivert gjennom intens troskap til produkt eller organisasjon. Økt kapital må sikres og nye regnskapsprosedyrer er nødvendig for å få finansiell kontroll. En ser ofte at gründere føler seg bundet til uønsket ledelsesansvar. Dette utvikler seg til en ledelseskrise, som er starten på den første omveltningen. Hvem skal lede selskapet gjennom frustrasjon, og løse ledelsesproblemene? Her trengs det en sterk leder med rett kunnskap og dyktighet som kan introdusere bedriftens nye produkter. Gründere vil ofte hate denne situasjonen, ved at de må vike til sides. Dette er det kritiske første utviklingsvalget, det vil si å lokalisere og ansette en sterk forretningsleder som er akseptert hos gründer, og som kan samle organisasjonen sammen slik at alle dra i samme retning.

Fase 2: Alle i en retning.

De bedrifter som overlever den første fasen ved å ansette en dyktig forretningsleder vil vanligvis begi seg ut på en langvarig vekst med dyktig og direkte lederskap. Karakteristikkene ved utviklingsperioden er:

- En funksjonell organisasjonsstruktur blir presentert for å separere produksjon, markensføring aktiviteter og arbeideoppgaver blir mer spesialiserte.
- Beregningssystemer for varelager blir introdusert.
- Incentiver, budsjett og arbeidsstandard blir brukt.
- Kommunikasjonen blir mer formell og upersonlig med hierarkititler.
- Den nye lederen vil sammen med nøkkelpersoner tar det meste av ansvaret for institusjons retningen, mens ledere på lavere nivå blir brukt som funksjonsspesialister mer enn autonome beslutningstakerledere.

Autonomikrisen som oppstår: Denne nye retningen vil føre til at ansatte på et lavere nivå vil føle seg bundet av restriksjoner og et sentralisert hierarki, der de ansatte føler seg klemt mellom å følge prosedyrer eller ta egne initiativ. Omveltningene i fase to utvikles av etterspørselen av større autonomi fra leder på lavere nivå. Løsningen er å delegere mer ansvar, noe som ofte er vanskelig å gi avkall på for toppledelsen siden de tidligere har hatt suksess med direkte ordrer til de ansatte.

Fase 3: Delegering.

Neste fase er en delegerende organisasjonsstruktur. Karakteristikk ved denne strukturen er:

- Større ansvar blir gitt til ledere på lavere nivå.
- Profitt senter og bonuser blir brukt som motivasjonsmiddel.
- Toppledelsen ved hovedkvarteret leder gjennom forventninger, basert på perioderapporter fra feltet.
- Ledelsen vil ofte konsentrere seg om å ta beslutninger om nyanskaffelser, som kan bli stilt opp ved siden av desentralisert enheter.
- Kommunikasjon fra toppen er sjelden, vanligvis gjennom telefon eller brifet gjennom besøk til enheten ute på feltet.

En prøver å skaffe utvikling gjennom høyere motivasjon på lavere nivå i bedriften. Desentralisert ledere med autoritet og sterke incentiv klarer å trenge gjennom større marked, reagere fortere på kundens behov, og utvikle nye produkter.

Kontrollkrisen som oppstår: Toppledelsen føler at de mister kontroll over selskapet, der ledere foretrekker å styre selv uten sideordnende planer, penger, teknologi med resten av organisasjonen, og der frihet er en slag paradoksal egenskap for lederne. Fase tre omveltningen starter eller er på vei når toppledelsen prøver å gjenvinne kontrollen over den totale organisasjonen. Noen ledere forsøker å returnere til sentralisert ledelse, som vanligvis feiler fordi rekkevidde til driften er uhyre omfattende. De bedriftene som beveger seg ut av omveltningene finner den nye løsningen ved bruk av spesielle koordineringstekniker.

Fase 4: Koordinering.

Gjennom denne fasen vil utviklingsperioden bli karakterisert ved bruk av formelle system for utrette større koordinering, og ved bruk av toppledelsen som tar ansvar for iverksetting og administrere disse nye systemene. For eksempel:

- Desentraliserte enheter blir slått sammen til produktgrupper.
- Formelle planleggingsprosedyrer blir etablert.
- Egne personell vil bli ansatt og lokalisert ved hovedkontoret til å iverksette program for hele bedriften som skal kontrollere og tilbakemelde for linjeledere.
- Kapitalforbruk er nøye vektet og integrert ut gjennom organisasjonen.
- Hver produktgruppe er behandlet som et investeringssenter.
- Teknisk funksjoner som databehandling blir sentralisert ved hovedkontoret, mens daglig operasjonsbestemmelser forblir desentralisert.
- Aksje og profittdeling blir brukt til oppmuntring for bedriften som en helhet.

Alle disse nye koordineringssystemene prøver å utrette vekst gjennom mer effektiv allokering av bedriftens begrensede ressurser. Mens lederne fremdeles har mye beslutningstaking ansvar, vil de lære å rettfærdiggjøre sine handlinger fordi de blir overvåket av vakthundene på hovdekvarteret.

Red-tape krisen som oppstår: En slakk av tillit blir gradvis bygget opp mellom linje og ansatte, og mellom hovedkvarter og enhetene. Formering av system og program begynner å overskride ens nytte, og en "red-tape" krise er skapt. Organisasjonen er blitt for stor og kompleks til å kunne ledes gjennom formelle programmer og rigid systemer. Dette vil si at fase 5 omveltningen er på vei.

Fase 5: Samarbeid.

Den siste fasen trenger sterk interpersonal samarbeid for å komme over red-tape krisen. Fase fire ble ledet gjennom formelle system og prosedyrer, vil fase fem bli ledet gjennom større spontanitet i lederutførelsen gjennom team og kunnskapsrike konfrontasjoner av forskjellige interpersonal. Sosial kontroll og selvdisciplin tar over fra formell kontroll. Fase fem er bygget rundt mer fleksibilitet og oppførsel til ledere. Karakteristikkene kan være:

- Fokus kan være å løse problemer raskt gjennom team.
- Team er kombinert mellom funksjonene for oppgave og gruppe aktivitet.
- Hovedkvarterpersonellekspert er redusert i antall, på ansvar, og kombinert med team til å rådføre seg med ved behov.
- En matrisefunksjonstypestruktur er ofte brukt for å samle rett team for å løse det konkret problemet.
- Tidligere formelle system er forenklet og blir kombinert med single multiforslagssystem.

- Drøftelse av nøkkelledere blir holdt hele tiden for å holde fokus på hovedspørsmål/utfordringer.
- Utdannings- og treningsprogram er benyttet til å lære ledere om atferd for å bedre teamarbeid og konflikthåndtering.
- Real time informasjon system er integrert inn i daglige beslutningstaking.
- Økonomisk belønning følger teamet, og ikke individuell utførelse.
- Eksperimenter i ny praksis blir oppmuntret gjennom hele organisasjonen.

? – krisen:

Hva vil bli omveltningen av dette stadiet?

3.2 Endringsteori

Endring er utvikling av en plan og gjennomføring av denne for å endre på strategi, strukturer, rutiner og kompetanse. Organisasjonen kan også sees på som dynamiske enheter som er i kontinuerlig utvikling. Turnover, daglig tilpassing og problemløsning, strukturer, systemer og rutiner som rammer for atferd som varierer kontinuerlig. Organisasjoner kan være mer eller mindre dynamiske, det vil si lærende organisasjoner. Vi skiller mellom kontinuerlige endringer som er små skrittvis endringer og justeringer, og radikale endringer som er en ”big bang” endring. Det er forskjell mellom endring i strategi og strategisk endring. Endring i strategi er eventuelt nye produktmarkeder, ny posisjonering men samme produktmarked, grad av diversifisering, ny definisjon av konsernrollen. Strategisk endring er endring som gjennomføres for å realisere strategiske målsettinger, det vil si ny strategi eller samme strategi.

3.2.1 John P. Kotter åtte årsaker til mislykket endring

John P. Kotter mener at det er 8 årsaker til at endring ofte mislykkes, der årsakene håndteres via en prosess som består av åtte trinn:

Årsak 1: For mye makelighet

I organisasjonen blir dagens situasjon ofte betegnet som ikke alvorlig, vi har ingene problemer, og ofte blir det sagt at det er mest problemer i andre avdelinger. Flere unnskyldninger er at den posisjonen vi har i dag viser at organisasjonene har gjort mye riktig også. En endring krever økt innsats fra store deler av organisasjonen som under selve prosessen, og endring krever endring av atferd, struktur, system og kolleger. Det vil si at en endring krever ofte oppoffrelse fra de ansatte, og når det er stor makelighet i organisasjonen gjør det at engasjementet for endring ikke oppstår. Dersom ikke nivået på makelighet i organisasjonene reduseres kraftig, så vil påfølgende steg i prosessen ikke ha særlig effekt. Det er mange årsaker til makelighet. For det første er det ofte mangel på kriseforståelse, og det kan være for lette presentasjonsmål. For det andre kan det være en struktur hvor ingen får ansvar for overordnet prestasjoner, og feile prestasjonsmåling. For det tredje kan mangel på ekstern tilbakemelding der ledelsen ikke bidrar med kritisk informasjon, det kan være fornektning og fortrenning blant de ansatte, og harmonikultur. Målet er at en skaper et følt behov for endring, det vil si å øke endringsviljen i organisasjonen via sannsynliggjøring av at endring er nødvendig, mulig å gjennomføre og ønskelig for organisasjonene. Det er ofte vanskelig å mobilisere nøkkelpersoner i endring, ofte er hele organisasjonen avventende, likegyldige eller at de ansatte er passive motstandere til endringen. Mobiliseringen i bedriften kan skapes ved krise, stramme til målsettingene, aktiv bruk av interne og eksterne benchmarkingdata, en kan konstruere et middels truende fremtidssenario, og bruke mellomledere.

Årsak 2: Endringsledelse

Endringsledelsen er for liten eller for svak, topplederen tar initiativet, arbeidstaker tar initiativet eller staben tar initiativet. Kreftene mot endringen får mulighet til å bagatellisere, trenere eller utøve motstand mot endring. Det er viktig å få med seg personer med høy posisjon, bred ekspertise og erfaring, og personer med troverdighet og lederevner. Dette for å skape og bygge tillit internt, og utvikling av felles mål i endringsorganisasjonen.

Årsak 3: Manglende visjon

Manglende visjon gjør at endringsinitiativ spriker i alle retninger. Dette skaper en usikkerhet om hvorvidt endringen er ønsket, og kan redusere engasjementet i hele organisasjonen. Visjon er et fremtidsbilde av organisasjonen, men visjon definerer ikke endringen direkte, men den retning en ønsker å gå via endringen. Visjon kan i etterkant knytte endringen til noe positivt

som er kjent og akseptert. Visjon er realisme, skal være tenkbare, troverdig, ønskelig for interesser, gjennomførbar, fokusert, fleksibel og kommuniserbar.

Årsak 4: For lite kommunikasjon

Ved endring mangler en ofte forståelse for visjonen. Dette vil si at det er for lite kommunikasjon ved opplevelse av endringsbehov, og prioritering av endringsarbeidet svekkes over tid. Kommunikasjon av visjonen gir utfordringer som at alle berøres av endringen, og har en felles forståelse av visjonen. Enten lar alle seg engasjere av visjonen eller de kan akseptere den. Selv i prosesser som er godt planlagt svikter kommunikasjonen fordi den ofte kommer for seint, en får forlite kommunikasjon, feil budskap eller at kommunikasjonen er inkonsistens. Det finnes enkle retningslinjer for kommunikasjon, og disse er at en skal ha et enkelt budskap, bruk av metaforer, analogier og eksempler, mange kommunikasjonskanaler, repetisjon, forbilder, forklaring av inkonsistens og toveis kommunikasjon.

Årsak 5: Blokkering

En har kognitive-, politiske-, strukturelle-, og ressursmessige blokkeringer. Endring forutsetter utvikling og gjennomføring av mange desentraliserte, mindre endringer, detaljering/programmering, nye initiativ innenfor visjonen. Endring krever innsats utenfor endringsgruppen gjennom å gi frihet til å finne løsninger, og gjøre flere medarbeidere istand til å finne gode løsninger. Bemyndiggjøring oppnås via fjerning av strukturelle barrierer som for eksempel innføring av tverrgående strukturer mellom avdelinger og (de)sentralisering av beslutningsmyndighet. Det kan være identifisering og lukke kunnskapsgap gjennom opplæring i for eksempel teamarbeid, kundeorientering, arbeid under matrisestrukturer.

Årsak 6: Mangel på tidlige resultater

Endring kan ta mange år før overordnede resultatendring inntreffer. I slike tilfeller kan organisasjonen miste fokus og motivasjon midtveis i endringsprosessen. Da er det viktig å skape kortsiktige gevinster. Noen effekter av endring kommer før enn andre, som for eksempel ved fusjon vil sammenslåing av stab- og støttefunksjoner redusere kostnader og øke prestasjonsnivået relativt raskt. Et annet eksempel er sammenslåing av innkjøps og reforhandling av leverandøravtaler som resultere i lavere kostnader.

Årsak 7: For tidlig seier

Endringsledere ønsker å lykkes og erklærer at endringen er over for tidlig. Da kan motstandere av endring gripe muligheten når presset avtar. Organisasjonen går tilbake til tidligere handlemåte og holdninger. Tiltak for å unngå at endringsprosessen stopper opp for tidlig er at pågående initiativ termineres. Når noen resultat er nådd så benyttes disse til å fremme stadig nye initiativ i samme retning ved at ledelsen tar nye og dristige initiativ, flere personer involveres i endringsarbeidet, lederen holder visjonen levende, og nye initiativ fra organisasjonen.

Årsak 8: Forankring i kulturen

Kultur er antakelser, verdier og atferdsnormer med relevans på organisasjonsnivå. Endring må resultere i normer for “hvordan ting skal gjøres hos oss”, “hva er viktig for å lykkes i denne bransjen”, “hvilke personer er gode organisasjonsmedlemmer”. Kultur kan fremme eller hemme realisering av visjon, avhengig av forhold til verdier, grunnantakelser og atferdsnormer. Kulturforankring kommer sist i prosessen ved å pøse endring til kultur, slik at det viser hvordan endre visjoner og målsettinger er forenlig med viktige verdier gjennom kommunikasjon og valg av spesifikke endringer. Prioritering gjennom nye målsettinger starter som fremmedelementer i forhold til kultur, men over tid blir slike prioriteringer tatt for gitt og en slutter å stille spørsmåltegn ved dem.

3.2.2 Hvorfor blir en endring karakterisert som mislykket?

Mange endringer kan i ettertid karakteriseres som mislykket. Dette fordi noen ganger er motkreftene for endring for store selv om en har fulgt riktig prosedyre. Årsaker til mislykkete endringer kan knyttes til organisasjonens reaksjoner på den planlagte endringen. Reaksjonene kan være likegyldighet, motstand eller entusiasme. I tillegg viser forskning at endring skaper ekstraordinært behov for ledelseskapasitet, og i de fleste organisasjoner er det underskudd på ledere. Det som organisasjonsmedlemmene vanligvis reagerer på ved en større strategis endring er vanskeligheten ved å gjennomføre den, enn en mindre inkrementell endring. Dette fordi endring kan kollidere med kulturen i organisasjonen. I tillegg kan endring utfordre maktstrukturen. En endring kan kreve nye roller og kompetanse, og kan medføre uønskede konsekvenser som ikke var tatt hensyn til ved utformingen av endringen og prosessen. Husk at en endring ofte er gjennomført for å øke måloppnåelsen av spesifikke målsettinger, og at disse målsettingene er forenlig med organisasjonen sin strategi.

3.2.3 Hva er en vellykket endring

En vellykket endring er for det første en endring som er gjennomført som planlagt og i tide, etter budsjett og med ønsket resultat, eventuelt at målene er nådd. For det andre er endringen modifisert, men målene er nådd. For det tredje har endringen gitt organisasjonen minst mulig motstand. For det fjerde har endringen opprettholdt eller styrket tilliten mellom de ulike aktørene i endringsprosessen. For det femte vil endringen opprettholde eller styrke organisasjonens forpliktelser, og motivasjon blant ansatte og ledelse. For det sjette vil endringen bidra til læring i organisasjonen som vil gi spredning av kunnskap mellom personene og avdelingene/enhetene. Til slutt vil endring generere ny og nyttig innsikt om prosesser, strukturer, kulturer i de ulike avdelinger og innsikt om maktforholdet i organisasjonen. Hvorvidt en endring er vellykket eller ikke, kommer an på hvem du spør, endringsmottaker eller endringsleder, og på hvilke dimensjon en ser på, hele endringsprosessen eller bare stykkevis del av endring. Sannsynligheten for å lykkes med endring påvirkes av endringens innhold, hvordan prosessen er utformet og hvem vi velger til å utforme prosessen.

3.2.4 Hvorfor kan endring knyttet til vekst være utfordrende og vanskelig

Endringsteori blir ofte knyttet til negative endringer som nedbemanning og outsourcing. Jeg vil i denne oppgaven prøve å bruke vekstteori og endringsteori sammen til å belyse TKV sin situasjon. Det vil si bruke den negativ endringsteori til noe som i utgangspunktet er positivt, nemlig vekst for bedriften. Det at Tre Kokker Voss vokser er positivt for bedriften, men vekst kan oppleves som negativt for de ansatte fordi de må tilpasse seg nye arbeidsoppgaver, og de vet ikke hvilke omstillinger endringer vil bringe i fremtiden. De ansatte ser ikke behovet for endring og det oppstår en makelighet der de ansatte mener at de gjør en god jobb, og bedriften hviler på det gode omdømme som er opparbeidet. Dersom de ansatte ikke blir ledet på en klar og strukturert måte som tilfredstiller de forventninger kunden mener de har krav på, eller at de ansatte selv gir klare instruksjoner på hva som må endres vil bedriften i fremtiden lett begå feil som svekker omdømmet til bedriften. Noen ganger kan vekst også komme som et sjokk på ledelsen og ledelsen blir dermed handlingslammet, dette kan føre til at ledelsen ikke klarer å tenke klart i situasjoner som fremmer vekst i bedriften. Et utfall kan være at ledelsen tar feile beslutninger, og at bedriften ikke klarer å følge konkurrentene og kundenes krav til produktene. Når det er vekst i en bedrift er det viktig at personalet vet hva som er

fremtidsvisjonen til bedriften og at ledelsen klarer å kommunisere den på en klar og tydelig måte slik at kundene oppnår den kvalitet på produktene som bedriften ønsker å ha, slik at omdømme til bedriften ikke svekkes. Ved vekst vil TKV ha behov for at alle ansatte drar i samme retning, og at bedriften utnytter kompetansen til de ansatte på rett måte slik at bedriften unngår blokkeringer. Selv om TKV vokser seint og en ønsker å snu det negative resultatet til positiv bunnlinje er det viktig at bedriften setter seg delmål som de ansatte er med på å nå. Bedriften må markere disse seierene slik at de ansatte føler at ved å gjøre enkle endringer ser de ansatte at bedriften oppnår de ønskelige resultatene. Selv om Tre Kokker Voss oppnår positive resultat ved å gjennomføre endringer, kan de ikke hvile på laurbærbladene. TKV må forsette å arbeide mot nye mål som krever ytterligere endringer, og de må innse at slik en gjennomførte arbeidsdagen før ikke alltid er den beste. TKV må forankre en kultur der de ansatte vil arbeide for å få positive resultater for eierne som igjen gir trygge arbeidsplasser for de ansatte. Dette er med på å skape en samhørighet som kan være med på å øke produktkvalitet og ikke minst videreføre det gode omdømmet som allerede eksistere i Tre Kokker Voss.

4. BESKRIVELSE AV TRE KOKKER VOSS

4.1 Eierstruktur

Tre Kokker Voss er i dag et selskap som driver Ringheim kafé, caterings- og selskapsvirksomhet på Voss. Selskapet ble etablert i 2000 da de overtok Ringside Cafè og Restaurant fra Fleischer Hotell. Ringside Cafè og Restaurant som de overtok fra Fleischer Hotell var et spisested med kafédrift om dagen, og restaurant med bordservering på kveldstid. Dette var et selskap som gikk med underskudd, og det var derfor Fleischer Hotell ønsket å selge. Krav fra huseier, siden Fleischer hadde husleiekontrakt frem til 2011, var at de nye eierne brukte navnet Ringheim Kafé, at eierne ikke var organisert i en landsomfattende kjede og at eierne hadde tilhørighet til Voss. De tre kokkene fra Voss fikk tilslag på tilbudet på 2 100 000,-, og huseier var tilfreds med kjøperne identitet. Tre Kokker Voss (TKV) tok tilbake det gamle navnet Ringheim kafé, og ville utvikle et folkelig kafékonsept med godt omdømme på mat og service. De ville gå bort i fra konseptet restaurant som Ringside Restaurant og Cafè hadde vært, og heller etablere et reint kafé og cateringskonsept. Det har

vært kafédrift i de lokalene siden 1954, og mange vossinger og tilreisende assosierer disse lokalene med matservering.

I begynnelsen bestod eierstrukturen i TKV av tre kamerater som alle er utdannet innen kokkefaget. Det å drive kafé og utvikle catering var ikke lett i starten. Selv om det var en økning i catering var det for lite omsetning, og for høye kostnader i selskapet. I januar 2002 tar Lekkerbiskens Salhus med eier Arne Pettersen og markedsansvarlig Gunnar Skorve kontakt med TKV, med ønske om et samarbeid innen catering. De ønsket å bygge opp et landsomfattende konsept innen catering. Lekkerbiskens hadde da lokaler i Salhus utenfor Bergen, lokale i Kristiansand, og ønsket at TKV ble med på Voss. Tre Kokker Voss skrev under en avtale med Lekkerbiskens Salhus februar 2002, og måtte betale 150 000,- for det. I starten benyttet en seg av Lekkerbiskens lange erfaring og ekspertise, ved at en var nede på Lekkerbiskens sine lokaler på Salhus, og fikk opplæring i hvordan de gjennomførte og strukturerte dagen. Men etter hvert følte TKV at de selv like gjerne kunne utarbeide maler og utvikle nye produkter innen catering. Dårlig likviditet i selskapet Tre Kokker Voss, beløpet til Lekkerbiskens samt bilkjøp førte til at ny kapital måtte innskytes. I 2002 ble 198 000,- skutt inn der de tre kokkene betalte 108 000,- til sammen, foreldrene til de tre kokkene 20 000,- hver og Arne Pettersen 30 000,-. Eierstrukturen fra 2002 var at de tre kokkene eier 26,2%, foreldrene til de tre kokkene eier 3,7% hver og Arne Pettersen i Lekkerbiskens Salhus eier 10,3%. Denne eierstrukturen består i dag også. Samtidig i 2002 gikk TKV over til Sparebanken Hardanger for å kunne få gunstigere rente, og et krav fra banken var at foreldrene til de tre kokkene kausjonerte for hver sin del. Det viste seg at selskapet trengte ytterligere kapital, og våren 2003 ga Sparebanken Hardanger et personlig lån på 70 000 hver til de tre kokkene som de tilførte selskapet. Etter den siste innskutte kapitalen har det vært nok likviditet i selskapet til å betale utgiftene, men resultatene har vært negative på grunn av høye lønnskostnader, råvarekostnader og avskrivninger i selskapet.

4.2 Ole Bull Akademiet

Våren 2004 tok Ole Bull Akademiet (OBA) kontakt med TKV om et samarbeid om å levere frokost/lunsj/middag til kursene som ble arrangert på akademiet, og TKV fikk disponere lokalene til OBA ved arrangement. Ole Bull Akademiet har kurs ca 30 uker i året, 5 dager i uken, der TKV leverer frokost, lunsj og middag til disse kursene. Dette var et samarbeid som

for TKV var et vennepunkt, siden det medførte at en fikk inn fast omsetning ca 30 uker i året. Det er også mulighet for Tre Kokker Voss å leie selskapslokaler ved Ole Bull Akademiet til ulike arrangement som for eksempel bryllup, dåp og feiringer av ulike dager. Ole Bull Akademiet ble før drevet med eget kjøkken og kjøkkenpersonell, men det viste seg at dette ble veldig kostbart og det er vanskelig å oppnå stabil og høy kvalitet på kjøkkenpersonell. TKV var interessert i en slik avtale der Ole Bull Akademiet fikk en rimelig pris på frokost/lunsj/middag, mot at TKV fikk benytte OBA sine lokaler til selskap når akademiet ikke benyttet disse. På Ole Bull Akademiet er det tre saler som en kan arrangere selskap fra 50 til 120 personer. Det betyr at avtalen med Ole Bull Akademiet er viktig, og selv om Ole Bull Akademiet får matlevering til en rimelig pris, vil avtalen genererer inntekter til TKV gjennom selskapslokalene.

4.3 Virksomheten Tre Kokker Voss

I dag kan Tre kokker Voss deles inn i tre områder, det ene er kafédrift med åpningstid, det andre er catering drift der kunden velger fra en cateringsmeny, og det tredje er samarbeidet med Ole Bull Akademiet som har ført til at TKV disponerer selskapslokaler. Det første området er kafeen, som er veldig kostnadskrevenende i forhold til åpningstid, lønn til de ansatte og svinn. Åpningstiden krever at personalet må være på arbeid selv om det ikke alltid er kunder i lokale, og det er vanskelig å disponere arbeidstiden til de ansatte rett fordi dette er en bransje der en ikke vet når kunden kommer til lokale eller når kunden forlater lokale. I tillegg krever menyen at en del råvarer må behandles og bearbeides før kunden kan få produktet, og dette fører til at mye av menyen må forberedes på forhånd, og deretter blir liggende i vannbad til bestillingen kommer. Dette fører til at det oppstår svinn dersom en ikke klarer å beregne antall gjester den eksakte dagen. En annen kilde til svinn er produktene som ligger i kjøledisk som kafeen tilbyr sine kunder. Det andre område er catering som kan være å lage snitte og koldtbord, der kunden henter selv eller en leverer hjem til kunden. En annen type catering er at kunden selv har leid et ekstern lokale for eksempel ”grendahus”/ klubbhus, og kunden selv står for tilberedning, gjennomføring og opprydding. TKV bidrar da med å levere mat og eventuell en kokk som er med å legger opp maten og deretter reiser. På cateringsvirksomheten er det veldig god inntjening, og mye av det som må forberedes til de ulike typene cateringene kan gjennomføres på dagtid, når det er personell på arbeid i kafeen. Det tredje området er disponering av selskapslokaler som består av gjennomføring av selskap ved Ole Bull Akademiets lokaler der TKV har ansvar for tilberedning, gjennomføring og opprydding av

arrangementet. Denne typen arrangement er veldig personell- og tidkrevende, men også veldig lønnsomt fordi en bruker personellet på en effektiv måte.

4.4 Cateringsdrift

Tre Kokker Voss er i dag en av de største aktørene i cateringsmarkedet på Voss. Da TKV ble etablert i 2000, var det ingen cateringsaktivitet i selskapet Ringside Restaurant og Cafè. Dette var et satsningsområde til TKV da de startet opp, og det har vært vekst helt siden starten. Samarbeidet med Lekkerbisen førte til at TKV fikk disponere maler som Lekkerbisen benyttet, samt at samme emballasje og logo ble benyttet alle plasser ved bruk av snitteesker, skåler, oppleggingsfat og annen emballasje. TKV fikk en bedre struktur av cateringsvirksomheten ved samarbeidet med Lekkerbisen. Maler på hvor mye mat en kunde skulle ha ble innført, noe som førte til at alle kundene fikk like mye. Før dette samarbeidet hadde matmenge til kunde blitt beregnet litt tilfeldig avhengig av hvem som var på arbeid når bestillingen skulle legges opp. Med dette samarbeidet fikk både kunden og TKV et bedre produkt, og det var lettere for kunden å assosiere seg med et større selskap siden Lekkerbisen i Bergen har et god omdømme på produktene sine. I dag benytter TKV sin egen logo, og de føler at de nå er blitt så store og kjent at dersom noen på Voss skal ha catering vil det være et naturlig valg å velge TKV ut ifra det omdømme de har fått på Voss.

4.5 Selskapsdrift

TKV sine arrangement blir gjennomført ved at kunden tar kontakt gjennom kafeen eller tar kontakt direkte gjennom e-post eller telefon. Mange av kundene ønsker å benytte Ole Bull Akademiets lokaler fordi det er lokaler som ligger sentralt på Vangen, og en disponerer hele huset aleine, og at arrangementet er lukket for andre mennesker. På hotellene på Voss disponerer gjestene egne lokaler, men ofte vil selskapet flyte utover og selskapsgjestene vil blande seg med de andre gjestene på hotellet. Kundene som benytter TKV som selskapsarrangør poengterer ofte at det å disponere hele OBA aleine er et stort plus.

4.6 Utvikling i selskapet

På kafeen omsatte de første året netto for 2 938 000,-, mens de i 2006 omsatte for 3 316 000,-. Da selskapet startet opp i 2000 eksisterte det ingen catering på det selskapet de overtok. Det

tar tid å bygge opp et cateringskonsept, men det har vært vekst fra år en. I 2000 omsatte de for 221 000,-, mens i 2006 omsatte de for 711 000,-. Avtalen med Ole Bull Akademiet har vært gunstig for TKV, og fra de startet sommeren 2004 og frem til og med 2006 har de en omsetning fra kursene på Ole Bull Akademiet og disponering av lokalene på 960 000,- i 2006.

4.7 Inntjening i selskapet Tre Kokker Voss

Tre Kokker Voss har slitt med at resultatet viser negative tall selv om omsetningen har økt jevnt. Dette kan skyldes at lønnskostnadene har vært for høye, og råvarekostnaden er høyere i selskapet TKV enn i bransjen ellers. En av årsakene til høye lønnskostnader er at en har åpningstid som krever at personell skal være tilstede selv om det ikke er kunder i serveringslokalet. Grunnen til den andre årsaken, at varekostnaden i selskapet høyere enn det bransjen ellers opererer med, kan være at Ole Bull Akademiet får mat og øl til en rimeligere pris. Grunnen til at Ole Bull Akademiet har fått en gunstig avtale i forhold til matlevering til Akademiet er at Tre Kokker Voss får tilgang på lokaler som de kan benytte til selskap, noe som generer inntekter tilbake til selskapet ved en senere anledning. En annen årsak til at varekostnaden er høyere kan være at struktur på innkjøp, planlegging og tilberedelse av råvarer er for dårlig, og som igjen føre til mye svinn.

4.8 Ansatte i Tre Kokker Voss

I dag er det ca 5 som jobber fulltid, i tillegg til deltidsansatte og ekstrahjelper. Stabil arbeidskraft er vanskelig å få tak i, siden bedriften ikke kan love fulltid, og de ansatte må arbeide mye helg og kveldstid. De fem faste ansatte, som inkluderer de tre eierne, er veldig god arbeidskraft med veldig lavt sykefravær, har en enorm arbeidskapasitet og de stiller alltid opp for bedriften. De to damene har lang erfaring med kafédrift i lokalene til Tre Kokker Voss, og er en stor ressurs for bedriften.

Det er vanskeligere å få tilgang på kvalifisert arbeidskraft som er ekstrahjelp og deltidsansatte, og selskapet er helt avhengig av serviceinnstilte og arbeidsvillige deltidsansatte som kan utføre et god arbeid. Mange av arrangementene er på samme tidspunkt, der en ofte må bruke alle ansatte samtidig, og alle må arbeide mange timer for å løse kabalen. Arbeidsmengden er veldig sesongbetont, der sesongen fra mai til september er høysesong med mange turister og ulike arrangementer. I vintermånedene er det mye mindre omsetning på kafeen, men de har matlevering til Ole Bull Akademiet. I tillegg er jul-, vinter- og påske

ferie gode dager, og når det arrangeres festivaler på Voss. I høysesongen mai til august løser en bemanningsproblemet med ekstrahjelp som i hovedsak er studenter. Når en ikke har en stabil personalgruppe, vil det føre til unødvendig stress og uro i organisasjonen siden personalet ikke vet hva de skal gjøre i de ulike situasjoner. Mange av de ansatte er ikke interessert i faget, og de er på arbeid for å tjene mest mulig penger til minst mulig innsats. Dette blir en belastning for de fulltidsansatte, og de opplever at det arbeidet som blir gjort ikke tilfredstiller de krav som bedrift ønsker, og at kunden ikke oppnår den kvaliteten på produktet og service som de har krav på. Når en ikke har tilgang på studenter, blir arbeidsbelastningen på de faste ansatte stor, slik at de både må være på vakt på kafeen, og i tillegg gjennomføre selskap etter åpningstid i kafeen.

4.9 Leverandører til Tre Kokker Voss

Tre kokker Voss har byttet leverandører ofte for å kunne forhandle seg frem til gunstige avtaler. Dette har gitt resultater og en ser at selskapet klarer å fremforhandle bedre avtaler nå enn i starten av selskapets eksistens. En årsak til dette er at selskapet er blitt vesentlig større, og leverandørene vil gjerne ha TKV som kunde, og dermed blir innkjøpsavtalene bedre. De fleste leverandører kan levere varer hver dag i uken, men ofte har leverandørene en eller to faste dager som de levere varer til selskapet, men TKV kan får tilgang på råvarer oftere dersom det er behov for det. Ofte er kundene til TKV seint ute med bestillingen, og derfor er selskapet avhengig av leverandører som kan levere flere ganger i uken utenom faste bestillingsdager.

4.10 Hva forventer kunden, hvordan skal en følge med i utviklingen

TKV oppleve at kundene krever mer av produktene og den servicen som gis fordi folk reiser oftere, vil oppleve og prøve nye ting Det er alltid vanskelig å vite hva som slår an og hvilke produkter som blir en fiasko. Mange kunder synes det er greit med det som alltid er blitt tilbudt, men for å dekke de kunder som søker noe nytt er det viktig å følge med på hva som skjer ellers i landet. Personalet må lytte til kundene for å få en forståelse av hva kundene forventer, og ledelsen ved TKV må gi de ansatte påfyll av kunnskap gjennom opplæring internt og eksternt. Dette kan gjøres ved at de ansatte blir påmeldt på kurs. På Voss er det mange småskala produsenter som tilbyr unike råvarer, og som selger råvarene direkte fra gård. Dette er råvarer som er priset høyere enn tilsvarende produkt som er masseprodusert.

Bygden Voss er begynt å profilere seg med at de har mange gode og høykvalitetsråvarer, som spisestedene bør videreformidle, slik at turistene får smaken på noe annerledes og med lokal forankring. Det å treffe på timing og kunnskap om produkter er vanskelig, særlig fordi noen ganger gir det suksess mens andre ganger ikke. Det at kundene er mer bereist stiller også krav til de ansatte om at de er interessert i å videreutvikle nye produkt av nye og eksisterende råvarer. Denne interessen bør dyrkes og belønnes, slik at TKV belønner kreativitet og en kan også redusere svinn fordi de ansatte har så høy kunnskap om mat at de vet hvordan en skal foredle råvare til ferdig produkt på en best mulig hensiktsmessig måte for å unngå svinn og øke kvaliteten på produktet. Disse råvarene er som ofte dyrere, men som ofte er kunden villig til å betale litt høyere pris dersom de vet at pris står til kvalitet på produktet.

4.11 Litt om nåværende og fremtidige konkurrenter

I dag er det mange spisesteder i sentrum og en vet om flere nye aktører som ønsker å etablere seg på Voss. Det skal komme et nytt Steak House, og en ny kafé i Hålandshuset på torget. I lokalene til Steak Huset eksisterer allerede et serveringssted, Dolly Diple's, men de skal flytte inn i nye lokaler litt lengre inn mot torget på Voss. Dette innebærer at det blir bygget to nye kjøkken, og det vil igjen gi hardere konkurranse på etablerte serveringsplasser. Skulle det bli slik at de kommende nyetablerte ikke vil overleve, vil det mest sannsynlig dukke opp andre aktører som vil prøve seg i disse lokalene, siden det blir etablert kjøkken. Dersom disse allerede kjente nyetablerte selskapene ikke vil overleve, kan det føre til at etablerte kjede på landsbasis vil etablere seg på Voss. Med en sterk kjede i ryggen vil kjeden kunne dekke et underskudd i starten som vil føre til at bedriften overlever på lang sikt. Dette er med på å skape hardere konkurranse for TKV, der særlig kafeen er utsatt. Alle disse nye aktørene ligger i en radius på 400 meter fra lokalene til TKV, og er reelle konkurrenter for TKV i forhold til kafédriften. I sommersesongen, som er fra mai til september, er det nok gjester til alle, fordi det er mange turister i bygden som krever et viss mangfold av spisesteder for å få tilfredstilt matopplevelsene som bygden Voss profilerer seg med. I vinterhalvåret, som er veldig væravhengig, er det mange turister på Voss dersom det er rikelig med snø, og dersom snøen som kommer tidlig blir liggende lenge. På Voss har vi både Voss Fjellheiser som er et skianlegg som ligger ved Voss Sentrum, og Voss Fjellandsby som er et nytt hyttefelt og skianlegg i Mørkdalen. Disse anleggene er hovedårsaken til at det kommer skiturister til Voss om vinteren. I de seinere år har det vært dårlige snøforhold på Voss, og turistene på vintertid har avtatt. Når nyetablerte serveringsaktører skal etablere seg, vil de naturligvis ta fra det

allerede eksisterende markedet. Selv om det er flere turister som kommer til Voss i høysesongen, vil det utenom sesongen bare være lokalbefolkningen som vil betjene spisestedenes tjenester utenom sesongen.

4.12 Litt om bygden Voss og dens satsningsområder

Voss kommune er den største kommunen i Hordaland i areal, 1815 KM², det er ca 14 000 innbyggere i kommunen der ca halvparten bor i sentrum (www.visitvoss.no). Voss er et knutepunkt mellom Hardanger og Sogn, og mellom øst og vest med både Bergensbanen og stamvei E16 går gjennom Voss sentrum. Jordbruk og skogbruk har vært viktige næringsgrunnlag for kommunen, men i de senere år har turismen gitt arbeid til mange som er bosatt i kommune (www.vosskommune.no). Mange spår at det i årene som kommer vil bli en enda større aktivitet innen turismen på Voss. Voss er plassert midt mellom Hardangerfjorden og Sognefjorden, og er et naturlig besøkpunkt for turister som skal oppleve Fjord Norge. 14 juli 2005 ble Nærøy fjordområdet som en del av vestnorsk fjordlandskap innskrevet på UNESCO verdensarvliste. (<http://regionalpark.no/siste-innlegg/page/4/>) Dette kan føre til at Voss blir en enda større turistattraksjon i fremtiden. 18 mai 2007 ble selskapet Destinasjon Voss AS etablert med Stein Erik Hagen sitt private investeringselskap Canica som hovedeier og 48 lokale investorer som deleiere som ønsker å utvikle potensialet i bygden Voss ytterligere. Voss har i tillegg lange og mange tradisjoner innen mat og kulturopplevelser som gårds- og stølsbesøk, konserter, festivaler, folkedans og folkemusikk, og ulike museum, bygninger og minnesmerke av historisk interesse, og ski aktiviteter om vinteren. Dette fører til at Voss er blitt en turistbygd, med turister både sommer- og vintertid.

5. METODE

For å skrive denne oppgaven har jeg intervjuet fem av de som jobber i Tre Kokker Voss. Det har vært dagligleder og kjøkkensjef som begge er eier. I tillegg har jeg intervjuet to ansatte som har arbeidet på kafeen i henholdsvis 20 og 24 år, og de sju siste årene for Tre Kokker Voss. Den siste jeg intervjuet er en student som har arbeidet der i fire år, og som i

sommersesongen i år ble omskolert fra kafémedarbeider til å arbeide på kjøkkenet for å løse kokkeproblemet som oppstod i bedriften. Spørsmålene som de ansatte besvarte gikk inn på tema om hvordan selskapet skal klare å øke omsetningen ytterligere i fremtiden, og hvordan dette skal organiseres. Det ble også stilt spørsmål om TKV er effektiv drevet og om dagens ledelse er egnet til å føre selskapet videre for ytterligere vekst. I tillegg ble det stilt spørsmål om de ansatte viste hva som er bedriftens fremtidige satsningsområder. Spørsmål om TKV sine styrker og svakheter, om konkurrentene er en trussel, og om kundene er lojale ble også besvart. Til slutt ble det stilt spørsmål om kommunikasjonen mellom leder og de ansatte, hva som motivere de ansatte, og om det er utviklet gode rutiner for å gjennomføre den daglige driften av selskapet.

Utgangspunkt for oppgaven er at jeg ville vise hva de ansatte mener er utfordringer som bedriften har og som selskapet mest sannsynlig kommer til å oppleve ved et seinere tidspunkt gjennom videre vekst, og hvordan utfordringene kan løses. Dersom ledelsen har kjennskap til teori, kan problemer som oppstår løses på en mer skånsomt måte, fordi en kjenner til signalene som krisen gir før krisen har oppstått, og dermed kan selskapet styre unna de verste fallgruvene. På bakgrunn av teori om vekst og endring kan utfordringene blir lettere å gjennomføre i praksis dersom ledelsen har kjennskap og kunnskap om teori, og bruke den i praksis til å løse de utfordringene som mest sannsynlig kommer til å oppstå. Jeg har fulgt selskapet TKV helt fra starten av prosessen med etablering i 2000, fordi min samboer er en av eierne som startet bedriften i 2000. Jeg har selv arbeidet i bransjen og har fagbrev som kokk, i tillegg har min erfaring fra NHH bidratt til å se utviklingen i selskapet i et annet perspektiv. Med oppgaven vil jeg belyse de utfordringene de ansatte mener selskapet har i dag, og de utfordringene selskapet kan komme til å møte på i fremtiden. Oppgaven er skrevet for å hjelpe selskapet til å være rustet til å nå de fremtidige mål med ytterligere vekst, og snu de negative resultatene til positive resultater.

Intervjuene med de ansatte førte til at jeg fikk samlet inn informasjon om hvilke utfordringer de ansatte mente TKV hadde i dag, og tanker omkring hvilke utfordringer som de ansatte mente ville oppstå i fremtiden. De ansatte hadde også tanker omkring hvordan en skal løse fremtidige utfordringer, dersom bedriften oppnådde ytterligere vekst. De ansatte var veldig enig i at selskapet hadde utfordringer som fører til at bedriften må ta små grep internt for å løse fremtidige problemstillinger, og ikke minst å opprettholde det gode omdømmet som bedriften har opparbeidet seg gjennom sju år. På bakgrunn av innsamlete data som intervjuene

med de ansatte ga, utarbeidet jeg de utfordringene som bedriften har både på kafeen, catering og selskap. Alle de ansatte nevnte ikke de samme utfordringene, men jeg har valgt å ta med alle utfordringene som kom frem under intervjuprosessen. Dette har jeg gjort for å belyse at mange hoder tenker bedre enn ett, og at bedriften kan oppnå bedre fremtidige resultat dersom de lytter til de ansatte, og ledelsen bruker av den kompetansen som er innad i bedriften. Per i dag er det bare daglig leder og kjøkkensjef som vet hva som er visjonen til bedriften, og som vet hva som er satsningsområdet til bedriften. De andre ansatte har ingen informasjon om hva som er satsningsområdene til bedriften i fremtiden, og har heller ingen kjennskap om hvordan det økonomiske resultat i bedriften er. Jeg vil med dette vise at de ansatte har mange ideer om hvordan de ville ha taklet utfordringene, og at ledelsen må bli flinkere med å bruke den kompetansen de ansatte har til å løse de utfordringene som kommer til å oppstå ved videre vekst i bedriften.

6. ANALYSE

Tre Kokker Voss er en bedrift som er i vekst, og har i hovedsak bestått av gründere og noen trofaste medarbeidere. Etter at avtalen med Ole Bull Akademiet, omsetningsøkning på kafeen og catering har bedriften hatt behov for flere ansatte, samtidig som det har vært mer å holde orden på for å tilfredstille den økte etterspørselen etter produkter fra kunder. Bedriften har funnet seg til rette på Voss, og selskapet vil videreutvikle kafé, catering og selskapskonseptet. Den første delen i analysen omhandler vekst i Tre kokker Voss. Den andre delen i analysen belyse utfordringene som de ansatte påpekte under intervjuene jeg hadde med de. Den tredje delen peker på hva som må gjøres på kort og lang sikt, og hvordan dette skal kunne gjennomføres i selskapet. I analysedelen vil jeg dele inn bedriften i tre områder, som er kafé-, caterings-, og selskapsdrift. Dette fordi det er ulike utfordringer i hvert område, selv om noen av utfordringer er de samme, samtidig som hva som må gjøres og hvordan dette skal gjennomføres krever ulike tiltak. Analysen vil fortelle at de fleste utfordringene og tiltak som må gjennomføres er i kafédriften, og derfor vil dette område få stor plass i analysedelene. I tillegg gir i dag kafédriften negative resultat i selskapet, og med denne oppgaven ønsker jeg å peke på områder som kan utbedres og dermed gi positive resultat for eierne.

6.1 Vekts i Tre Kokker Voss

I Tre Kokker Voss har det vært vekst helt siden de ble etablert i 2000. Alderen til selskapet er sju år og selskapet er kommet over den første perioden med å identifisere hvilke produkter selskapet skal tilby kundene sine. Eierne har påpekt at selskapet har tre arbeidsområder de vil videreutvikle, som er kafékonseptet, catering og selskapsvirksomhet. Når de ble etablert ble rollene til de tre gründerne tilfeldig delt, og selskapet har fremdeles samme daglig leder. I starten var det få ansatte, mens det i de seinere år er flere ansatte i bedriften. Dette har medført at koordineringen og kommunikasjonen er blitt vanskeligere fordi lederen har flere å forholde seg til, ikke bare tre gründerne og to ansatte. Serveringsbransjen er i et marked som er seint voksende, og det tar tid å bygge opp en virksomhet, og omdømmet i markedet er veldig viktig for å kunne øke omsetningen ytterligere.

Dersom en ser på teorien om vekst og Tre Kokker Voss har de etablert seg i markedet på Voss, og har nå identifisert hva de vil videreutvikle og satse på i fremtiden. Det vil si at de er mellom fase 1 og fase 2 i vekstteorien til Larry E. Greiner, og bedriften må komme seg gjennom denne omveltningprosessen som oppstår slik at bedriften skal klare å dra i samme retning som er fase 2 i vekstteorien. Teori forteller at kreative aktiviteter er essensen for at bedriften skal kunne utvikle seg videre. Når bedriften vokser vil kravet om effektivitet i alle ledd melde seg, samtidig at en ikke kan forvente at de ansatte motiveres gjennom troskap til organisasjonen. Kommunikasjonen kan ikke baseres på uformell tale, men må systematiseres i måter slik at en unngår støy og misforståelser som igjen kan skade bedriften gjennom redusert omdømme og at kundene vender selskapet ryggen. Får å komme over i fase to i vekstteori som forteller at alle må dra i samme retning er det grep som må gjøres. En må få en bedre struktur, slik at selskapet kan bli mer effektiv drevet. Det at selskapet vokser krever en direkte leder som kan gi tydelige beskjeder, og gå foran som et godt eksempel, slik at bedriften etablerer faste rutiner på gjøremål for å øke effektiviteten. Teori om vekst og utfordringene som de ansatte påpeker samsvarer, og i første del av analysen skal jeg poengtere dette.

6.2 Hva er utfordringene til Tre Kokker Voss

6.2.1 Hva er de største utfordringene i kafeen og hvorfor er det utfordringer

I dag er de eksisterende aktørene i markedet blitt mer aggressive i hvordan de markedsfører seg. I en periode annonserte TKV i Avis Hordaland hver uke der de fortalte avisens lesere hva som var på dagens meny i kommende uke. Avis Hordaland er en avis som har en stor leserskare, og avis opplyser at de har godkjent opplag på 9 585 i 2006 (www.avis-hordaland.no), slik at dette er en avis som er et god markedsføringsmedium. Annonseringen blir per dags dato ikke gjennomført regelmessig for TKV sitt vedkommende, men en ser at konkurrentene har begynt med dette aktivt og regelmessig. Personalet på TKV merker en økning dersom det blir gjennomført markedsføringstiltak i Avis Hordaland. De ansatte sier også at de selger flere dagens kuponger, det vil si at kunden kjøper en bong med ti dagens som kunden kan benytte hvilken som helst dag i uken. Dette er noe som konkurrentene også benytter seg av, og de er blitt mer aggressive med denne form for markedsføring. Har kunden først vært innom og spist og er fornøyd, og i tillegg har kjøpt matbonger vil kunden kanskje gå på kafeen oftere. Fordi neste gang betaler de ikke for maten, for det gjorde kunden ved kjøp av hefte med 10 dagens. Kunden vil mest sannsynlig besøke kafeen oftere fordi en har tilgjengelig matbonger i lommeboken, men lommeboken blir ikke tømt for kontanter.

I dag er det mest aktivitet på ettermiddagen når kunden skal ha middag, ellers på dagen er det rolig. Når en åpner opp klokken ti er det som ofte rolig frem til klokken tolv, men etter tolv kan det komme et lite rush. De ansatte mener at en av utfordringene til kafeen er å utnytte sein frokost og lunsj markedet. Det vil si både når kunden er i lokale, og når kunden bare er innom for å kjøpe produkter, og deretter reise til kontoret eller hjem for å spise. Får å få bedre utnyttelse av betjeningen samtidig som en kan øke omsetningen ytterligere, mener de ansatte at gjesten må betjene seg selv mer enn det de gjør i dag. En må få kunden til å finne drikkevarer selv, ta mat på tallerken selv. Dette kan gjøres ved å tilby flere, og mer varierte produkter i større kjøledisk, og buffetløsninger til lunsj- og middagsretter. Kafeen kan da utnytte personale til å fylle opp kjøledisk med masse deilig påsmurt som de kan selge til sein frokost og lunsj. I tillegg vil kafeen ha kapasitet til å tilby sine kunder et mer variert produktutvalg i stor kjøledisk, samtidig som de ansatte bruke mindre tid på å betjene kundene.

De ansatte ønsker noe påfyll av faglig kompetanse for å bedre kunne utnytte varelageret og utvikle produkter til kundene. Når det åpner nye serveringssteder vil de nye serveringsstedene tilby noe annerledes, og selv om kafeen har lojale kunder vil de automatisk miste noen kunder til de nyetablerte. Dersom de ansatte fikk tilbud om økt kompetanse på det faglige ville de kunne utnytte bedre råvarene som er tilgjengelig på huset, og de ville kunne tilby mer varierte

produkter til kundene. I dag er det veldig sjelden utskiftninger på meny og produkter i kjøledisk. På Voss er det de samme personene som kommer igjen hele året, mens på sommersesongen er turistene ofte bare innom en eller to ganger når de besøker serveringsstedet. Så å si alle kafeer på Voss skifter meny sjelden eller de finner sjelden opp noe nytt. Dersom kafeen hadde fått omdømme på seg at de hadde høy kvalitet på produktene, og samtidig hadde gode og varierte produkter å tilby ville mest sannsynlig omsetningen økt.

Ofte er det varer som går ut på dato i nærmeste fremtid, og når de ansatte ikke har nok kunnskap og kreativitet til å utnytte disse råvarene på en god måte, er det lett for personalet å tenke at dette er ikke mitt ansvar. Dermed vil råvarene ligge på kjøll til de er gått ut på dato, og de ansatte kan kaste varene. Dette er direkte svinn eller det å kaste penger direkte i søppelbøtten i stedet for å ha de pengene på bunnlinjen som gir positive, og ikke negative tall som i dag. Det at de ansatte ikke har kreativitet, nok kunnskap, eller tid til å utnytte råvarene som snart går ut på dato, kan unngås dersom kjøkkensjefen har god struktur og planlegging av innkjøp og planlegging av fremtidens råvareforbruk. Personalet ønsker bedre struktur på innkjøp og bedre logistikk ved at alle varer har fast plass på kjøll, frys og tørrvarelager. Dette er med på å forenkle prosessen med å finne råvarer, få oversikt over hva vi har, og de ansatte kan få i gang tenkeprosess om hva vi kan bruke råvarene til dersom det er kjøpt inn for mye slik at en unngår unødvendig svinn.

En annen utfordring til kafeen er å utarbeide bedre kalkyler for prising av produktene sine. I dag blir produktene priset etter hva andre serveringssted tar for samme produkt, eller at en priser etter hva en tro er mest hensiktsmessig pris, eller hva kunden er villig til å betale for produktet. Dersom det blir brukte tid på å regne ut nøyaktige priser på produktet, vil en mest sannsynlig sitte igjen med en mer korrekt fortjeneste. I dag er det kjøkkensjefen som gjør dette arbeidet, men bedriften setter ikke av tid til at han får gjort det skikkelig. Han skal både ha vakt på kafeen, ta bestillinger, lage menyer til dagens og lage kalkyler i arbeidstiden sin, samt instruere de ansatte på hva de skal gjøre. I startfasen var dette et overkommelig ansvar, men i dag med mer aktivitet i kafeen, og flere forespørsler både på catering og selskap blir det vanskelig å gjennomføre nøyaktig kalkyler på produktene. De ansatte mener at det er litt tilfeldig hvilke pris produktet får samtidig som det er vanskelig å tilby noe nytt siden en ikke har rutiner på hvordan en regner ut pris på produktet.

De ansatte må vite hva de skal gjøre til en hver tid. Det er lett for de faste ansatte å vite hva de skal gjøre, de har arbeidet der lenge, og har erfaring fra bransjen. Det er fem personer som arbeider der hele året og som kjenner kafeens arbeidsoppgaver. Når det var personalfest i høst var det 19 personer som ble invitert, de fleste er deltidsansatte og har arbeidet i sommersesongen 2007, og dette forteller at det er mange som er innom å arbeide få timer. Det er ofte vanskelig for de som er ekstrahjelper å vite hva de skal gjøre. De arbeider for det meste i lag med en av de faste ansatte, og ofte er det travle dager når de er på vakt. Utfordringen til kafeen er å ha en struktur som fortalte hva som *skal* gjøres på hver vakt, hva som *bør* gjøres på hver vakt og hva som *kan* gjøres på hver vakt dersom det er tid og rolig i kafeen. Alle ansatte som jeg intervjuet påpeker at en arbeidsmal mangler på kafeen. En arbeidsmal hadde gjort det lettere for ekstrahjelperne å vite hva de skulle gjøre. Dette hadde lettet arbeidet for de faste ansatte med at de slapp å gi ordre på hva som skal gjøres til en hver tid. Slik unngå de faste arbeidstakerene å irritere seg over ting som ikke er blitt gjort, og ekstrahjelperne vil dermed føle at de har kontroll, og vil dermed trives bedre på arbeidsplassen. Når bedriften vokser og skal utvikle seg fra fase 1 til fase 2 i vekstteori, der alle drar i samme retning vil bedriften ha behov for flere ansatte. Vekstteorien påpeker at de ansatte ikke blir motivert gjennom intens troskap til produkt eller organisasjon. Dette vil føre til at det er nødvendig for TKV å innføre arbeidsmaler for å oppnå den kvalitet på produktene som TKV ønsker, og for at de ansatte i bedriften skal dra i samme retning, og utvikle videre vekst.

Tre Kokker Voss var i starten en bedrift som bestod av tre kokker og to damer. De to damene hadde lang erfaring siden de begge har jobbet der over 20 år, og kokkene var utdannet innen bransjen. I den seinere tid har det vært nødvendig å ansette flere folk, og i dag er det mange ekstrahjelper som studerer i tillegg til å arbeide på kafeen. Det fører til at de ikke har bransjeerfaring, og ofte er arbeidet på kafeen den første jobberfaringen deres. Dette fører til at det er svært viktig med god opplæring. Både daglig leder og de ansatte mener at opplæringen kanskje er litt tilfeldig, og ikke alle får like god opplæring som de har krav på og ønske om. Siden opplæringen i dag er variert kan det føre til at kundene ikke får de produkter de etterspør, og at bedriften leverer ut mat som bærer preg av tilfeldig opplæring. Dette kan i verste fall føre til at kundene blir misfornøyde, og at kafeen på sikt mister sitt gode omdømme på Voss. Utfordringen til kafeen er å lage en opplæringsplan som alle nyansatte må gjennomføre. Ledelsen må ta seg tid til å lære opp de ansatte, og de nyansatte må vise interesse for kunder og matkonseptet.

For at ledelsen og personalet skal ha full oversikt over de ulike aktivitetene i kafeen, mener kjøkkensjefen at det kan utvikles en aktivitetskalender som beskriver de ulike sesongene til selskapet og hvilke tiltak som skal gjennomføres. Dersom en hadde hatt en aktivitetskalender ville de ansatte kunne forberede seg på hva som ville skje, og en kan tilordne seg privat ved å ikke lage avtaler i travle tidsperioder der de mest sannsynlig kommer til å bli spurt om å arbeide. Selv om ledelsen har vist om de ulike arrangementene i god tid i forveien, og har tenkt igjennom hva som skal skje, og hvordan arrangementet skal gjennomføres, er det ikke alltid at de ansatte vet. I tillegg vil aktivitetskalenderen vise hva som skal forberedes og de ansatte kan ta egne initiativ til å forberede til arrangement dersom det er ledig tid på kafeen, dette vil gi en bedre utnyttelse av ledig kapasitet. Bedriften bli ikke så avhengig av at daglig leder og kjøkkensjef trenger å gi beskjed om hva som kan forberedes når de ansatte er på vakt. Dersom de ansatte kan følge med selv, og samtidig notere ned hva de har gjort, og hva som gjenstår på ordren på en oversiktlig måte, vil bedriften bli mer effektive drevet der en utnytter de ansattes ledig kapasitet.

En annen utfordring for kafeen som de ansatte påpeker er at daglig leder må fortelle og avklare hva som er satsningsområdene til kafeen på lang sikt. Per i dag vet ikke personalet hva som er bedriftens fremtidsvisjon, og de ansatte forteller at de ikke får noe svar dersom de spør. Her må ledelsen gjennom god kommunikasjon fortelle de ansatte hva som er bedriftens satsningsområder, slik at de ansatte sammen med eierne kan dra i samme retning. Eierne vil at bedriften skal satse på å videreutvikle produkter og opprettholde det gode omdømmet som bedriften har i dag. Det gode omdømmet er opparbeidet gjennom god service til kundene og høy kvalitet på produktene.

Ledelseskrisen som oppstår når bedriften skal gå fra fase en til fase to i teorien om vekst, påpeker mange av de utfordringene som Tre Kokker Voss har i dag. For det første er kravet til at større produksjon krever kunnskap om effektivitet. Ovenfor utdyper jeg at de ansatte ønsker større effektivitet i forhold til at kunden gjør mer selv, utnytte frokost og lunsjmarkedet ved å tilby flere produkter, og tilby nye og varierte produkter i disk og på meny. En annen utfordringen er rettet mot det være mer effektive innad i bedriften, der en utnytte varelageret på en bedre måte gjennom bedre struktur på varelageret, og kunnskap om hvordan bearbeide råvare til produkt. En tredje utfordring er i forhold til effektivitet internt der de ansatte og ledelsen utarbeider en arbeidsmal slik at alle ansatte vet hva de skal gjøre til en hver tid. I

tillegg forteller teori om vekst i fase en at ansatte ikke blir ledet gjennom uformell kommunikasjon, og nye ansatte blir ikke motivert gjennom troskap til organisasjonen. Utfordringene til Tre Kokker Voss forteller at de ansatte ønsker faglig påfyll gjennom kurs. Daglig leder mener også at han kan bli bedre på kommunikasjon slik at alle ansatte vet hva de skal gjøre, og at lederen forteller de ansatte hvilke retning bedriften skal utvikle seg i.

6.2.2 Hva er de største utfordringene i catering og hvorfor er det utfordringer

I forbindelse med samarbeidet med Lekkerbisen ble det tatt i bruk maler på hvor mye mat kunden skal få ved hvert produkt. Dette har ført til at kundene er svært fornøyde med det produkt de får, og TKV har et godt omdømme. Utfordringene er å få til kontinuerlig markedsføring, hvor går kapasitetsgrensen, og en leder som følger opp bestillinger og gjennomføring av aktivitet.

Når jeg intervjuet de ansatte var de fleste enig i at den største utfordringene som TKV har på cateringsvirksomheten er at det bør utvikles en stabil og kontinuerlig markedsføringsstrategi, der en hvert år utarbeider en plan for når de skal markedsføre og hvordan dette skal se ut. De ulike årstidene har ulike sesonger, som bryllup om sommeren, konfirmasjon i slutten av april og begynnelsen av mai, julebord i slutten av november og begynnelsen av desember. Dette er arrangement som er hvert år, og som går an å jobbe målbevisst mot gjennom markedsføring i avisen Hordaland eller direkte ut mot de ulike segment. Utfordringen er å få på plass en plan som forteller hva en har å tilby kundene i god tid før de ulike sesongene, slik at en er i forkant og ikke i etterkant av sesongen.

En annen utfordring som de ansatte påpeker er kapasitet på kjøkkenet. I 2002 ble det laget et nytt kjøkken nede i kjelleren under kafeen som er beregnet som koldtkjøkken. Dette kjøkkenet er med på å lette på trykket når det er mye å gjøre. Ofte når en skal levere varmmat til mange ulike arrangementer vil en oppleve en begrensning i ovns kapasiteten, selv om en har løst dette med å bruke ovnen på Ole Bull Akademiet til å varme ting. Når en har selskap på OBA, catering ut, full kafé kan en oppleve at grensen er nådd. Dersom en i fremtiden skal forsetter å vokse vil det være et problem å få levert ut mat i høysesongene. Utfordringen her er for ledelsen å finne den grensen der en til slutt må si nei til noen kunder, og heller konsentrere seg om at nå er det fullt, og fokusere på at produktene tilfredstiller bedriftens krav. I stedet for å få misfornøyde kunder fordi en takker ja til alt og alle.

De ansatte påpeker at en må ha en person som tar imot bestillinger fra kunden slik at kunden har en kontaktperson og forholde seg til ved bestilling, og ikke slik som i dag der alle kan tar i mot bestillinger fra kunden. Cateringssjefen vil ha ansvar for å følge bestillingen fra kundens henvendelse til produktet er levert. Skulle det oppstå misforståelser og problemer er det cateringssjefen som må ta ansvar i forhold til kunden. I tillegg vil cateringssjefen ha ansvar for å kommunisere med de som arbeider på kafeen om hva de kan forberede i forhold til cateringbestillinger til en hver tid. Dersom de ikke har tid vil cateringssjefen ha ansvaret med å kalle inn personer som skal gjennomfør bestillingen.

6.2.3 Hva er de største utfordringene i selskap og hvorfor er de utfordringer

De ansatte mener at utfordringene ved selskapsavdelingen er å utarbeide en fast stab som vet hva de skal gjøre til en hver tid i forberedelses-, gjennomførings- og oppryddingsfasen ved arrangement. I dag er ofte daglig leder og kjøkkensjef med på gjennomføringen av selskapet, fordi det er ofte de som har hatt kontakt med kunden og vet hva kunden ønsker. Dersom en utviklet gode rutiner med egne arbeidsinstrukser og maler på hva som skal gjøres ved forberedelse, gjennomføring og opprydding ved selskap vil det kunne lette arbeide for daglig leder og kjøkkensjef. Når en har gode instruksjoner og maler vil en også kunne gi god opplæring til de ansatte på en oversiktlig måte og dermed unngå misforståelser mellom TKV og kunden. For å se mer profesjonell ut ovenfor kunden mener de ansatte at alle burde være likt kledd med for eksempel hvit skjorte og svart bukse eller skjørt, og ikke naglebelte og t-skjorte.

En annen utfordring som daglig leder påpeker er hvordan skaffe flere arrangement i lavsesongen som er vintermånedene og høstmånedene. Fra mai til august er det som ofte fullt belegg nesten alle helger, resten av året er det ledig kapasitet, og her er utfordringen å få lokalene mer kjent og kanskje søke etter nye kunder utenfor distriktet.

Både på selskap og catering peker utfordringene på at bedriften må bli mer strukturert, og utarbeide instruksjoner til de ansatte slik at gründerne ikke trenger å være med ved gjennomføring av alle arrangement. For å komme til fase 2 i vekstteori må bedriften bli mer effektiv og strukturert gjennom dyktig lederskap, i tillegg til god kommunikasjon slik at alle ansatte kan dra i samme retning.

6.3 Hva må gjøres i Tre Kokker Voss på kort og lang sikt og hvordan skal det gjennomføres

I denne delen av analysen skal jeg forteller om hva som må gjøres i kafeen, catering og selskap på kort og lang sikt, og hvordan dette skal gjennomføres. Analysen viser at mange av endringene som må gjøres er de samme i både kafeen, catering og selskap. Derfor har jeg valgt å avslutte analysedelen med generelt om Tre Kokker Voss der jeg trekker inn teori på bakgrunn av analysen i denne delen.

6.3.1 Hva må gjøres på kort sikt i kafeen

For å utnytte personalet på en bedre måte, må kafeen utvikle et konsept der kunden betjener seg mer selv enn det de gjør i dag. Det må her investeres i en stor kjøledisk, der en har plass til vesentlig mer produkter enn det en har i dag. Denne må fylles godt opp med variert utvalg av påsmurt brødmat og kaker, der kunden kan ta med seg mat eller sitte på kafeen å spise. I dag er det matvarekjedene og konditoriet som tilbyr disse produktene, og en ser at de satser stort og i enda større grad på disse ferdigmat/ta med produktene. Tilgang og tidsklemme tilsier at mange kunder vil spandere på seg lunsj ute, i stedet for å ta med seg matpakke hjemmefra. Det at kunden hjelper seg selv, vil kunne frigjøre arbeidstid til andre oppgaver nemlig forberede produkter og legge til rette for mer salg. En annen ting som kan frigjøre personell er at en lager til en fristende buffet løsning ved middagsservering. Der kafeen tilbyr dagens der kunden forsyner seg selv. I tillegg må en ha en liten meny ved siden av som består av enkle lunsj og middagsretter. Dette frigjør arbeidspress fra kjøkkenet i de travleste tider, og det er veldig lett for kjøkkenpersonellet å gjennomføre dagen. Det vil også lette arbeidspresset for de som arbeider ut mot kunden ved at de ansatte har ledig tid til å stå i kassen, rydde opp etter kunde, og fylle opp med produkter til kunden. Når kunden finner mer selv vil kunden slippe å stå i kø i kassen, samtidig at kunden føler at de har større frihet til å få et produkt som er tilpasset hver enkelt kunders behov. Det at kunden må finne produktene selv vil føre til at betjeningen må tilpasse seg andre arbeidsoppgaver enn det de har i dag. Ved denne endringen er det behov for at ledelsen formidler klart hvordan kafékonseptet skal se ut, og at de ansatte får tid til å mobilisere for å få til en vellykket endring.

Tre Kokker Voss er i en bransje der det er store sesongsvigninger, der sommersesongen er høysesong. I sommermånedene er det nødvendig med mye personell, siden kafeen har åpent fra morgen til kveld. Dette krever to skift i tillegg til mellomvakt. Mange av de som jobber i kafeen er studenter som studerer i Bergen. Disse har tilknytting til Voss, og ønsker å tilbringe sommeren her. Dette fører til at mange arbeider mye i sommersesongen, og når studiestedet har stengt. Det er vanskelig å bygge opp en kontinuerlig stab i høysesongen fordi de som arbeider på kafeen er der for å tjene penger, og ingen av de tar utdanning innenfor bransjen. Når de er ferdig utdannet starter de i annet arbeid som er relatert til yrkesvalg, og dermed er de lei og ikke ønsker å arbeide på kafeen. Dette fører til at en sommerhjelp er i bedriften fra to til fire sesonger, der opplæring ofte er liten. Dette fører til at de deltidsansatte gjør ikke noe mer en det som er påkrevd. Som oftest når de er på arbeid er det mye å gjøre, og da rydder de bord, betjener kunder i kassen, legger opp mat og serverer den, men de gjør ikke noe mer. Når det er rolige perioder gjør de ikke noe ekstra fordi de ikke vet hva som skal gjøres. De faste ansatte må gi beskjed på hva som skal etterfylles, hva som skal vaskes, hva som må forberedes for andrevakten, og hva som kan forberedes for morgendagen. Dette er veldig tungvindt for både de faste ansatte og sesongarbeiderne. Dersom Tre Kokker Voss hadde utviklet bedre rutiner for hva som skal, bør og kan gjøres ved hver vakt. Hva skal vaskes hver dag, hva skal etterfylles av varer, hva skal forberedes til i morgen, hva skal forberedes flere dager frem i tid, og hva kan gjøres ved rolige perioder der en spesifiserer eksakt hva som skal gjøres. En kan lage maler på hva som skal gjøres, hva som bør gjøres og hva som kan gjøres dersom det er rolig perioder eller en har ledig tid. Det må forklares for de ansatte at dersom de følger dette vil det kunne ta vekk litt av trykket i de travle periodene. Å arbeide på et serveringssted krever at personalet takler uforutsette hendelser, og til tider er det mange kunder som vil bli betjent på samme tid. Dersom en har gode rutiner og maler som blir fulgt vil disse toppene med stress og høyt arbeidspress føles som mindre kavete på grunn av god "mise en place" og gode rutiner. Dette er enkle grep som er litt tidkrevende for de som må lage og tilpasse malene for hva som skal gjøres, men bedriften vil mest sannsynlig høste gevinst gjennom høyere effektivitet, bedre arbeidsmiljø gjennom redusert stress i travle perioder, og høyere kvalitet på produktene ut mot kunde.

For å oppnå at rutinene blir fulgt er det kjempe viktig med god opplæring. Per i dag blir ofte opplæringen gjennomført ved at den nyansatte er med en lørdag når det er mye å gjøre, og arbeidsoppgavene er å rydde bord og står i oppvasken. Deretter når vedkommende har vært med på noen vakter blir de opplært i kasse, og får lov til å legge opp mat dersom det trengs.

Opplæringen blir basert på erfaring fra den ansatte som har vakt sammen med den nye. Dette fører til at opplæringen varierer fra gang til gang, og opplæringen blir basert på den tilfeldig kunnskapene til den ansatte. Dette fører til at noen kan få tilfredstillende opplæring mens andre mindre tilfredstillende opplæring, som den nyansatte tar med seg videre i ansettelsesforholdet.

For at de ansatte ikke skal komme inn i et dvale, men forsette å være motivert for å gå på arbeid bør bedriften investere i kurs. Dette er med på å holde oppe kreativiteten, og en kan utnytte råvarene på en bedre måte. Det finnes mange kurs som er relatert til mat, for eksempel kan en sende noen av personalet på kurs for å smøre brødmat slik at en kan videreutvikle disk konseptet. I tillegg er plassen Voss opptatt av tradisjonsmat og det er flere kurs som er tilgjengelig per i dag som er innen denne sjangeren. Tradisjonsmat er også noe bygden Voss markedsfører seg med i forhold til turistene. Det å hente inspirasjon fra andre samtidig som en kan skape et høyere faglig nivå er noe som kan komme kundene til gode gjennom bedre matforståelse og tilberedelse av råvarer. Dette er grep som kan være kostbar dersom en deltar på dyre kurs ekstern, men bedriften kan og utnytte den kompetansen som er i selskapet ved å gjennomføre idémyldringssamlinger med de ansatte. Da er det viktig at alle er motivert, forbered og en får i tillegg en sosial sammenkomst.

En annen fordel med å gjennomføre kurs og la seg inspirere er at svinnet kan bli redusert. I serveringsbransjen vil det alltid forkomme svinn, og en ser at de som klarer å holde svinnet nede også oppnår resultater. For det første vil en kunne redusere svinnet ved at de ansatte får bedre råvarekunnskap, og ideer til hvordan en kan utnytte råvarer til et ferdig produkt. Til mer kunnskap en har om råvarene til lettere er det å sette i gang med nye retter, og en kan utnytte råvarer som er kjøpt inn på en bedre måte. Råvarer som i fremtiden går ut på dato vil en kunne benytte slik at en unngår å måtte kaste råvarer rett i søppelen. Siden kafeen i tillegg til fast meny har en dagen rett, dagens suppe og en kjølemonter som ikke har et fast bestemt innhold er det rom for nye valgfrie produkter. Dersom en utvikler nye produkter å selge og disse er gode vil kundene bli oppmerksom på dette, og ved en seinere anledning vil de kanskje benytte TKV ved selskap eller catering også. For det andre vil en kunne redusere svinnet dersom en har god logistikk på varelageret, gode innkjøpsrutiner, og at en ikke kjøper inn store mengder av et produkt som en ikke bruker mye av, og som en tilslutt må kaste i søppelbøtten.

De fleste som bor på Voss leser avisa Hordaland, og TKV kan øke omsetningen ved at en lager til ukentlige menyer med dagens rett. Dette er blitt gjort før, men det er bare sporadisk. Dersom en lager dagens meny for en lengre periode og kundene vet hva kafeen har å tilby, er det lettere for kunden å ta et initiativ til å besøke kafeen i middagstid. Dette krever av kjøkkensjefen at han er strukturert og kreativ. For å hjelpe seg med menyvalg, og unngå å ikke bli for ensporet ved utvikling av retter kan menymyldringene og input av kurs være til hjelp. For at en skal kunne gjennomføre dette kreves det god dialog mellom kjøkkensjef og daglig leder, der kjøkkensjef gir meny til daglig leder og daglig leder setter inn annonse i avisen. I tillegg kreves det av kjøkkensjefen har god dialog og samarbeidsevne med de ansatte for å utnytte kompetansen i bedriften. Kjøkkensjefen må være samarbeidsvillig, strukturert, ha gode innkjøpsrutiner, i tillegg til kreativitet til å utnytte rester. Her kan kjøkkensjefen bruke råvarer som blir igjen etter middagen til å lage påsmurt brødmat i disk, eller lage en suppe som kan selges i lunsjtider dagen etter. Slik kan kafeen utnytte råvarene bedre og en kan få til en bedre utnyttelse av råvaren slik at omsetningen øker, og en kan redusere svinn som igjen øker bunnlinjen til slutt.

6.3.2 Hva må gjøres på lang sikt i kafeen

Det blir vanskeligere å få tak i personell som er kvalifisert i fremtiden, og først og fremst kokker. For å være i forkant på dette området må en arbeide målbevisst for å løse dette. Dersom TKV skal vokse seg videre vil de først og fremst komme til å trenge flere ansatte på kjøkkenet. En måte å løse dette på er å lære opp ansatte til å kunne beherske kjøkkenvakter. Dette ble gjort i sommersesongen med stor hell. Det er viktig å finne potensielle fremtidige ekstrahjelpere som kan avløse på kjøkkenet, spesielt i sommersesongen. For å unngå at disse sommerhjelperne forsvinner etter to til fire år, må en tilby de noe mer. Dersom de er interessert i å arbeide i sommersesongen i fremtiden bør de få grundig opplæring, og et kurs slik at de forstår hvordan de skal utføre arbeidet sitt. Dette kan være kurs som går på helt grunnleggende i forhold til hvordan en behandler råvarene og ikke minst hygiene på arbeidsområde. TKV må ikke gå i den fallgraven der en ser at det går greit å sette ukvalifiserte arbeidskraft inn i arbeidssituasjoner og deretter falle til ro og tro at de kan løse oppgaven. Når en benytter seg av ukvalifisert arbeidskraft vil en på sikt falle på kvalitet og den første som merker dette er kundene. Å få omdømme på seg at matkvaliteten er varierende, alt etter hvem som er på vakt, vil til slutt føre til at kundene faller bort, og de vil kanskje ikke benytte TKV til andre arrangementer heller.

Før å øke omsetningen i kafeen må det utarbeides en plan for hva en kan selge av produkter i disk og på meny. TKV må bli flinkere til å utnytte de ansattes erfaring og kompetanse på hvilke nye varianter av produkter som kan selge. De ansatte snakker med kundene og de kommer ofte med signaler om hva de liker og hva de savner. Kafeen må utvikle et system som fanger opp slike signaler, og at personalet har regelmessige menygyldring for å videreutvikle konseptet kafé. Før i tiden gikk folk på kafé en sjelden gang, men med dagens utvikling der folk har mer penger, og tidsklemme å forholde seg til vil serveringsstedene kunne øke omsetningen sin ytterligere dersom en legger forholdene til rette for kundens ønsker i forhold til produkter.

I dag har kafeen mange gjester i middagstid, men også mange gjester som er innom på dag tid for å ta seg en kaffekopp. Fra morgen og frem til middagstid er omsetningen liten i forhold til omsetningen fra middagstid til stengetid. For å utnytte morgen og lunsjtiden slik at en får høyere omsetning på kassen må kafeen ha noe å tilby gjestene. Dersom de hadde utviklet flere produkter, og ikke minst mer variert produkter i disk slik at kunden kunne enten sitte i kafeen å spise, ta med seg mat og drikke hjem, eller til kontoret ville en kunne økt omsetningen. For å få til dette må en legge til rette for at kunder kan komme inn på kafeen, ta med seg påsmurt mat, drikke i emballasje som egner seg for "to go". Kunden må vite om tilbudet og at det alltid er påsmurt i disk, i tillegg at en tenker på en sunn profil med flere grove brødprodukter. Dette vil ta tid å innarbeide og det er alltid en risiko for at det blir mye svinn i starten. Dette kan reduseres ved at en fyller opp disken etter hvert som produktene i disk forsvinner, men det aller viktigste er at disken ser innbydende ut for gjesten, og at kunden vet at dersom jeg stikke innom kafeen vil jeg alltid finne produkter som jeg vil bli fristet av.

Ved å øke disksalget vil kafeen også i fremtiden kunne konkurrere med de nye aktørene som i nær fremtid skal etablere seg på Voss. En ser i flere byer at konseptet "to go" og lunsj markedet øker. Kundene vil ikke ha matpakken lengre, og kundene unner seg gjerne kjøpelunsj. Ved at kafeen allerede starter nå og utvikler en handlingsplan på hvordan en skal markedsføre seg, samtidig at en utvikler og fornyer disk produktene. Her må en regne med litt prøving og feiling, men dersom en lager for eksempel dressingene fra grunn av vil en tro at mye er gjort. Dette fordi det i dag er få leverandører, og som ofte er det de samme produktene som går igjen i alle kafeer. Dersom kafeen kan utarbeide noe særegent som for eksempel dressinger på brødvarene og saltene, vil hovedråvaren, salaten og grønnsakene være det

samme alle plasser, men kafeen kan tilby noe særegent som god og hjemmelaget dressing uten holdbarhetstilsetninger som ofte gir en kunstig smak.

6.3.3 Hvordan skal det gjennomføres på kafeen

I kafeen må endringer skje ved at en har gode arbeidsruiner på hva som skal bli gjort under forberedelse, tilberedelse og sluttproduktet til kunden. På kjøkkenet må det lages maler på hva som skal bli lagt opp på hver tallerken, slik at alle tallerkene som blir servert inneholder omtrent det samme. Det er uhyrlig vanskelig å få til at alle tallerker like, men hovedråvaren bør veies slik at det er lik mengde. Det skal ikke være slik at dersom en gjest besøker kafeen en dag får veldig mye mindre neste gang fordi det er en annen person på vakt på kjøkkenet. Med god kommunikasjon fra kjøkkensjefen til de som arbeider på kjøkkenet er det lette grep som kan gjøres for at alle kunder får lik mengde på tallerken hver gang. Kjøkkensjefen kan utvikle en mal visuelt gjennom bilder slik at de ansatte kan bla opp i permen for å se hvordan retten ser ut på tallerken, samtidig som at kjøkkensjef følger opp med regelmessige kontroller. Dette kan føre til at TKV kan klare å forankre en kultur på hvordan en ønsker å gjøre ting på i bedriften, og bedriftens produkter vil tilfredstille kundenes krav til kvalitet.

På et serveringssted vil det alltid være svinn, men for å redusere dette svinnet kan det settes i gang tiltak. For det første må innkjøpsrutinene bli bedre, ved at en tenker nøye igjennom hva en har bruk for i neste periode. De fleste leverandører er på Voss regelmessig flere dager i uken, selv om leverandørene ønsker at en benytter faste dager er ikke det nødvendig. Tilgangen på råvarer er god, og det er ikke nødvendig å hamstre for at råvarer skal bli bedervet på kjøøl og deretter kastes. Dette svinnet går an å gjøre noe med ved at kjøkkensjefen bli mer presis i bestillingene. Den andre type svinn er produkter som er klargjort til salg, men som ikke blir kjøpt av kunden. Dette kan for eksempel være påsmurt fra disk og middag/varmmat som er ferdigstilt i vannbad. I dag smører en til disk om morgenen, men det går an å smøre på flere ganger for dagen alt etter hvor mange kunder som er innom. På middagretter og varmmat vil det også alltid være svinn, men dersom de ansatte har en god dialog og menymyldring vil det føre til at en kan bli flinkere til å benytte rester om igjen. For eksempel dersom en har kyllingbryst på dagens til middag kan en dagen etter lage ferdige påsmurte kyllingbagerter til å ha i disk, eller dersom en har røykt kjøtt igjen fra raspeballene på torsdag går det an å lage en suppe med kjøtt i til dagen etter. Dette krever en endring hos

de ansatte der de lærer seg å utnytte de råvarene en har tilgjengelig, og det kreves god kommunikasjon mellom kjøkkensjef og kjøkkenpersonell for å få ned svinnet.

Ute i kafeen må det lages til maler på hva som skal gjøres morgen og kveld. Detaljerte vaskelister og oppryddingslister. I tillegg må det gi grundig opplæring på hvor mye volum det skal være i de ulike drikkene. Det vil si hvor mye vin skal det være i rødvin, hvitvin, hvor mye essens skal det være i kaffedrinkene. Dette må gjøres fordi det per i dag er mange som er innom å arbeider på kafeen, og kunden har krav på at kaffedrinken skal smake det samme hver gang kunden er innom.

6.3.4 Hva må gjøres på kort sikt i catering

Cateringsdriften til TKV eksistere ikke når de overtok kafédriften i 2000, og den har de bygget opp fra grunn av. Det at de kom med i Lekkerbisen og fikk tilgang på maler og bedre struktur i emballasjeforhold har gjort det lettvindt å arbeide med cateringsvirksomheten. Det nye kjøkkenet i 2002 gjorde det lettere å legge opp produktene uten å gå i veien for personalet på kafeen. Cateringsvirksomheten er godt innarbeidet med gode rutiner og maler på hvordan en skal forberede råvarene til det ferdige sluttproduktet. Malene består av hva produktet skal inneholde og hvor mye mengde per person. Dette er et system som er velfungerende i dag. I dag er det ikke veldig hard konkurranse på cateringsvirksomheten på Voss. Det er få aktører og TKV har den største markedsandelen. For å øke omsetningen ytterligere kan bedriften velge å markedsføre seg mot ulike segmenter, det vil si dele inn i bedriftskunder og privatkunder. Der en i bedriftsmarkedet går direkte på bedrifter, og utarbeider menyer som kan passe spesielt godt for bedrifter. Det kan være menyer med snitter, bagetter, salater eller kaffe og kake som blir lever på pauserommet til et bestemt klokkeslett. TKV må formidle til bedriftene at med mat kan en bedre miljø og samarbeidsklimaet på arbeidsplassen. Disse tiltakene kan føre til flere faste bedriftskunder med faste leveranser, og dette igjen kan generere flere kunder på sikt i kafeen og selskapsvirksomheten. På privatmarkedet vil en utforme menyer som går mer på trender, og en må fremdeles ha god dialog med kunden slik at hver kunde får spesial sydde menyer som passer for dem. Dette blir gjort i dag og TKV får ofte tilbakemelding fra kundene om at de er kjempefornøyde med produktet som ble levert fordi de fikk det slik de ønsket. Her må en bare forsette med det en gjør i dag.

6.3.5 Hva må gjøres på lang sikt i catering

I dag er det stort sett de samme som legger opp maten til catering, og de har både erfaring og faglig kompetanse på det de driver med. Dersom det blir slik at andre må gjøre disse arbeidsoppgavene i fremtiden vil det være nødvendig med god opplæring, og ikke minst at en kan utvikle en perm med bilde og beskrivelse for hvordan sluttproduktet skal bli lever til kunden. I dag er det bare antall gram per kunde og hva som produktet skal inneholde på papir. Dersom en har bildebeskrivelse også er det lett for den som skal utarbeide produkter å vite at en leverer et likt produkt hver gang. Dette for å klare å holde oppe kvaliteten på produktet, og ikke minst at kunden skal kjenne igjen smak og utseende på det som blir levert, og bli assosiert med TKV.

Både i Barvallen og Mørkdalen er det mange nye hytter, der brukerne av hyttene kommer opp i helgene og er pengesterke mennesker. Mange av hyttene blir også leid ut til ulike bedrifter, slik at det er mange mennesker som benytter seg av hyttefeltene. Det en kunne tilby er helgepakker som inneholder 3 retters middag på fredag, frokost og lunsj og 5 retters på lørdag og frokost på søndagen, og det er en forutsetning å utvikle forskjellige menyer slik at kunden har noen alternativer å velge i. Levering av disse pakkene skjer fra kafeens lokaler på Vangen eller ved levering direkte til hytten, og tom emballasje blir levert tilbake ved hjemreise av kunden. Med pakken må det ligge en lett og forståelig instruks, som krever at kunden har både komfyr og bakerovn. Kunden ringer eller e-poster inn bestillingen to dager før de kommer til Voss, og forteller hvilken pakke de ønsker og hvor mange de er. I pakken skal det være nok mat til hele oppholdet, slik at kunden kan reise til hytten uten å bruke ekstra tid på handling og forberedelse av god mat. Dersom de kan komme på hytten med en pakke som inneholder ferdig saus, bare sette kjøttet rett inn i ovnen som er ferdig mariner og krydret kan de være villig til å betale ekstra for det.

6.3.6 Hvordan skal dette gjennomføres på catering

Ved catering har bedriften i dag gode maler på hvor mye kunden skal ha ved hver kuvert. Dette ble utviklet når de gikk inn i samarbeid med Lekkerbiskens. Malene fører til at arbeidet er enklere å utføre, og en vet at produktene er riktig priset til gitt mengde. For å videreutvikle konseptet er det alltid viktig å lytte til hva kunden etterspør, og hva som er trend akkurat nå,

dette kan gjøres ved at de ansatte får tilgang på kurs og inspirasjonsbesøk ved andre serveringssteder.

6.3.7 Hva må gjøres på kort sikt i selskap

Det blir arrangert mange ulike typer selskap på Kringsjø. Om sommeren er det bryllup, resten av året er det skolejubileum, årsdager og begravelser. Gjennomføringen av disse selskapene krever tett og god dialog med kunden. Ofte har kunden mange ønsker om hvordan spisesalen skal se ut, det vil si serviettvalg, bordplassering og valg av duk. Matserveringen varierer fra snitter, koldtbord, gryteretter og 3-retters middag. Dette krever stor kunnskap om utsmykking av spisesal og matkunnskaper, og derfor må oppfølgingen mellom kunde og personellet på TKV være godt strukturert. I dag er det ofte forskjellige personer som har kontakten med kunden, og det er ingen struktur på hva kunden forteller i disse forberedelsesmøtene. En del blir skrevet ned men ikke alt, og kommunikasjonen mellom den som har vært i dialog med kunden og de som skal gjennomføre er muntlig. Dette fører til en del misforståelser og glemte beskjeder i selve gjennomføring mellom kundens oppfatning og personellet som skal gjennomføre selskapet. Dersom en hadde hatt en kontaktperson som hadde ansvaret for forberedelsene sammen med kunden, og som hadde tatt notater på hva kunden ønsket seg ville dette føre til smidigere gjennomføring av arrangementet. Det må utarbeides klare rutiner på hva en spør om, og hvordan gjesten ser for seg gjennomføringen. Det må opplyses til kunden at selskap som ofte lever sine egne liv, og at en må ta forbehold om det. God struktur og nedskrevet ønsker fra kunden gjør det lettere for personalet som skal gjennomføre arrangementet, i stedet for å spørre gjesten under selve gjennomføringen. Kunden hadde vært mer tilfreds, samtidig at personalet blir mer effektive og kan utføre god service til gjestene i stedet for å rette opp i misforståelser underveis i arrangementet.

Det må også etableres eget personell som er samkjørte i gjennomføringsprosessen, og er lik i klesstil. Dette vil for gjesten oppfattes som mer profesjonelt, og er tiltak som ikke er veldig kostnadsfullt. Staben må kjenne hverandre, og må vite hvem som har hovedansvaret for gjennomføringen av selskapet denne eksakte vekten. Dette letner arbeidet for de andre fordi da går all dialog mellom gjest og de ansatte gjennom den som har hovedansvaret, og hun/han kan bruke tid på å delegerer oppgaver ned til de andre ansatte. Denne personen er også bindeleddet mellom kjøkkenet og toastmasteren slik at gjestene får servering i rett øyeblikk, og at maten blir servert varm. I dag er det ofte at kjøkkensjef og daglig leder må være tilstede

ved gjennomføringen og forberedelsen av selskap. Dersom det skulle skje noe uforutsett slik at de ikke kunne være med på gjennomføringen, vil det i dag være vanskelig å gjennomføre arrangementet tilfredstillende. Dette fører til at produktet som blir levert ikke er av den standard som eierne av TKV kunne ønske, og personalet vil føle at de ikke mestrer og har kontroll over situasjonen. Dette fordi de ikke har tatt del i forberedelsessamtalene med kunden, og det er ikke skrevet ned noe om gjennomføringsprosessen. Det er mange fordeler med egne staber som står for gjennomføringen av selskapene, men det krever at daglig leder utarbeider en stab som er villig til å arbeide ved de ulike arrangementene. For det første vil personalet være mer effektive, siden de til en hver tid vet hva de skal gjøre, og for det andre vil gjennomføringen se mer profesjonell ut i forhold til kunden og omdømmet til TKV ivaretas.

6.3.8 Hva må gjøres på lang sikt i selskap

For at en skal tiltrekke seg flere arrangement må en jobbe målbevist over tid. På Voss vil befolkningen vite om at det er selskapslokaler på Ole Bull Akademiet. De fleste som tar kontakt har kjennskap til TKV gjennom kafeen, eller at de har vært på arrangement på OBA ved en tidligere anledning. I hovedsak er det i dag selskap som er knyttet til privatmarkedet, ved jubileum, dager som skal feires, konfirmasjon, dåp og bryllup. I dag er som ofte ”fullbooket” mellom mai og august, men det er ledig kapasitet i de rolige månedene. I tillegg arrangeres det tretti uker i året kurs gjennom Ole Bull Akademiet slik at TKV ikke har tilgang på lokalene ukedagene.

Tre Kokker Voss kan rette fokus mot bedriftsmarkedet for å få tak i arrangement. Siden det er 17 rom for overnatting, som passer for en liten bedrift, og det er lagt til rette for gjennomføring av kurs i lokaler til OBA er dette et marked som går an å satse på i fremtiden. Dersom en utviklet et konsept i samarbeid med andre bedrifter på Voss der en skreddersyr et opphold på Voss med teambygging, kurs, overnatting og matopplevelse. En annen ting å gjøre er å gå direkte på bedriftsmarkedet her på Voss, og fortelle de at en har ledige selskapslokaler dersom de skal ha selskap på kveldstid eller ønsker å holde kurs for sine ansatte. For å gjennomføre dette trenger en god struktur og maler for hva kunden ønsker ved oppholdet på OBA.

6.3.9 Hvordan skal dette gjennomføres på selskap

Selskap er i dag så å si ”fullbooket” fra mai til august. Forberedelsene bør være grundige fordi hvert selskap er unikt, og det er her viktig å lytte til kundens spesielle ønsker. Dette kan gjennomføres ved at en utarbeider er mal der en notere ned hva kunden ønsker i forhold til sitt selskap, i tillegg er det viktig at kunden har få personer å forholde seg til. Det vil si at kundene snakker med samme person ved forberedelse, og kunden vet hvem han/hun skal henvende seg til under selve arrangementet. Dette fører til at kunden føler at han blir hørt og at alle hans ønsker blir gjennomført under selve gjennomføringsprosessen. Dersom daglig leder utvikler en egen stab som bare arbeider med selskap, og har noen nøkkelpersoner som i forkant går igjennom kundens ønsker er det lettere å gjennomføre arrangementet både for serveringspersonell og kjøkken. I tillegg må det utvikles klare instruksjoner angående opprydding av arrangementet. Ved å etablere maler og egen stab vil dette føre til at en letter arbeidspresset på leder som kan konsentrere seg om å få arrangert flere selskaper i fremtiden. I tillegg vil mest sannsynlig gjestene bli mer fornøyde siden gjennomføringen blir lettere for de ansatte. God gjennomføring bidrar til å opprettholde den ønsket kvalitet på produktet og omdømme til selskapsdriften ved TKV. Ved dårlig gjennomføring vil det fort komme rykte om at en ikke behersker slike arrangementer, og TKV kan gå glipp av omsetning fordi de ikke har god nok struktur.

For å videreutvikle selskapsavdelingen ytterligere i lavsesong vil markedsføring direkte til bedrifter være aktuelt. Dette krever at en finner andre samarbeidspartnere som er villig til å være med på å gjennomføre en helg for bedrifter med overnatting, kurs, aktivitet. Dette er et tilbud som det tar tid å bygge opp, og tid til å utarbeide, og det vil kreve kostnader i dag gjennom å sette av tid som ikke gir direkte synlig resultat i dag, men forhåpentligvis en gang i fremtiden.

6.3.10 Generelt i Tre Kokker Voss

Frem til nå har TKV bestått av at gründerne er daglig eier og kjøkkensjef. Resultatmessig har det vært røde tall, men likviditeten er nå positiv etter en likviditetsutvidelse i de første driftsårene. Det at det har vært en vekst i omsetningen fra år èn og frem til i dag, i tillegg til stor aktivitet har dette ført til mange nye utfordringer å ta tak i. I starten jobbet de tre kokkene hele tiden selv på kafeen, og cateringsbestillinger og selskap tok de utenom vaktlisten. Etter

hvert ble dette for tidkrevende, og i den senere tid er det komt andre gjøremål opp på banen som har tatt tid. Dette har vært arbeid som administrasjon, markedsføring, logistikk, og kontakt med kunder som ville benytte catering og selskap som bedriften tilbyr. Eierne har hatt en visjon om å skape noe eget, og dette har motivert de i den daglige drift. I dag er det mange flere ansatte enn det var når de startet, og de ansatte vet ikke hvordan det går for bedriften, eller hva som er satsningsområdene til selskapet de arbeide i. For at bedriften i fremtiden skal vokse vider er det nødvendig å ta grep. Eierne kan ikke ha kontroll på alle oppgaver i den daglige drift, og en må delegere ned arbeidsoppgaver. Gründerne må få lov til å arbeide med det som er deres sterke side, mens gründerne må slippe til andre som kan utfylle eller overta arbeidsoppgaver som de ikke er like sterke på. Dette krever at gründerne tenker igjennom hva de er dyktige på og hva som er svakhetene sine. Deretter må de sette til side følelser og tenke fremover, og dersom en skal opprettholde ønsket nivå vil det være bedre å la andre komme til. Teori om vekst viser til disse problemområdene i fase 1, og for at bedriften skal utvikle videre vekst, og få eiere og ansatte til å dra i samme retning må det en omveltning til i selskapet. For at TKV skal lykkes med videre vekst som vil gi endringer i bedriften kan en bruke Kotters åtte årsaker til at endring ofte mislykkes i teoridelen for å påpeke de utfordringene som de ansatte fortalte om i intervjuene i Tre Kokker Voss. Utfordringene som de ansatte påpeker viser at TKV må gjennomføre endringer som for det første er å strukturere markedsføringen slik at den blir regelmessig og er planmessig utarbeidet etter de ulike sesongene. For det andre effektivisere de ansattes hverdag gjennom at kunden betjener seg selv, utvikle arbeidsinstruks, maler og god opplæring på hvordan ting skal gjøres. For det tredje strukturere innkjøpsrutinene og bedre logistikken på varelageret og frys slik at en reduserer svinn, og at det er oversiktlig for de ansatte. For det fjerde må TKV utnytte kompetansen som er i bedriften gjennom idémelding og eksterne påfyll av kunnskap slik at en kan utvikle produkter som kunden etterspør, og bruke det varelageret en har til å tilby nye produkter slik at en unngår å kaste råvarer som er utgått på dato. Disse endringene krever høy innsats fra alle ansatte, og det er nødvendig å skape forståelsen for hvordan oppnå videre vekst. Men størst innsats og forståelse kreves av eierne og gründerne. Her er det viktig med rett leder som kan samle og kommunisere med de ansatte om hvilke mål som skal nås slik at alle drar i rett retning. Eierne må skape en enkel visjon som de ansatte forstår, slik at en opprettholder det gode omdømmet bedriften har i dag. Lederen må også få til en bedre kommunikasjon med de ansatte, gjennom at arbeidsinstruks og maler for hver arbeidsoperasjon blir innført, bedre opplæring og lytte til de ansatte kunnskap slik at en kan videreutvikle produkter etter kundens ønsker. Leder må følge opp de ansatte, kontrollerer og påpeke at ting blir gjort på rett måte.

Utfordringene de ansatte påpeker i analysedelen vil mest sannsynlig lette arbeidsmengden for de ansatte i forhold til hvordan de arbeider i dag, samtidig at selskapet blir mer effektiv drevet som igjen gir gevinst for eierne gjennom overskudd på resultatet. Tilslutt må ledelsen få til en forankring i kulturen i organisasjonen slik at de ansatte ønsker å arbeide i en vekstbedrift med fokus på kunden, dens krav til kvalitet på produktene og opprettholde det gode omdømmet som Tre Kokker Voss har opparbeidet seg.

7. KONKLUSJON

Tre Kokker Voss er et selskap som ble etablert av tre kokker som hadde en visjon om å skape noe på egen hånd. Det ble en tøff start med flere innskudd av kapital. Når de endelig fikk likviditet i selskapet har de blitt drevet frem av arbeidsinnsats og en drøm om å lykkes. Tre Kokker Voss har helt fra etablering i 2000 og frem til i dag hatt vekst. Kafédrift har det vært i lokalene siden 1954, cateringsdriften oppstod når TKV ble etablert, og da Ole Bull Akademiet kom med kontrakt om matleveranse og benyttelse av lokalene i 2004 ble det et vendepunkt for selskapet. I 2006 var det fremdeles negativt resultat i TKV, men i 2007 ser det lysere ut. For å snu det negative resultatet er det nødvendig at bedriften tar grep for å effektivisere driften ytterligere. Det som må gjøres er å utarbeide en plan for hvordan en ønsker å markedsføre seg, effektivisere driften med at en gjennomfører god opplæring, gode arbeidsinstruksjoner og maler ved forberedelse, gjennomføring og opprydding av arbeidsprosesser. Bedriften må i større grad bruke av den kompetansen som er i bedriften til å utnytte råvarene bedre for å produsert produkter som kunden etterspør. Dersom en utnytter kunnskapen i bedriften med idémelding og kurs vil det kunne redusere det høye svinnet i bedriften. En annen måte å redusere svinnet på er å utvikle gode rutiner på innkjøp og logistikk av varelager på tørrvarer, kjøll og frys. For å få til ytterligere vekst, samtidig som en utnytter de ansatte maksimalt er det helt nødvendig at kunden betjener seg selv i større grad. Konkurrenter vil det alltid være og de lever sitt eget liv, men det er viktig å følge med og oppfatte hva markedet har å tilby og hva kundene etterspør. Det aller viktigste for TKV er kundene sine og det omdømme som de har opparbeidet seg gjennom sju år på Voss, der kundene gir meget gode tilbakemeldinger på de produkter som selskapet leverer. På bakgrunn av teori om vekst og endringsteori, og de ansattes påpekninger om utfordringene som TKV har mener jeg at eierne i selskapet kan dra nytte av denne oppgaven. Eierne kan fatte tiltak i

den daglige drift som kan føre til at bedriften blir mer effektiv drevet slik at de negative resultatene kan snus til positive tall for bedriften.

Referanser:

Greiner, Larry E. (Juli-august 1972). "Evolution and revolution as organizations grow".
Harvard Business Review.

Kotter, John P.(1996). "Leading change". Harvard Business School Press

www.visitvoss.no

www.vosskommune.no

<http://regionalpark.no/siste-innlegg/page/4/>