



Handelshøyskolen BI

BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - R

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 09-01-2023 09:00 CET | Termin: | 202310 |
| Sluttdato: | 01-06-2023 12:00 CEST | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | D | | |
| Flowkode: | 202310 11015 IN17 RI D | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Navn:

Martin Sæbø Hauge, Denniz Bylykemini, Jesper Frafjord

Informasjon fra deltaker

| | |
|----------------------------|--|
| Tittel *: | Sammenhengen mellom kriser og innovasjon |
| Navn på veileder *: | Riana Steen |

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 13
Andre medlemmer i gruppen:

Bacheloroppgave

Ved Handelshøyskolen BI – Stavanger

-Sammenhengen mellom kriser og innovasjon-

Problemstilling: Hvordan påvirker kriser innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen?

Eksamenskode og navn:
BTH36201 – Økonomi og Administrasjon

Utleveringsdato:

04.01.2023

Innleveringsdato:

01.06.2023

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket»

Forord

Denne oppgaven markerer den avsluttende etappen i vårt bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI, og står for 15 studiepoeng i vår grad. Gjennomføringen av oppgaven har vært en intensiv prosess som har krevd betydelig engasjement og ressursallokering, men den har også vært rik på læring og innsikt.

Gjennom denne prosessen har vi hatt muligheten til å anvende den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom de siste tre årene, og utforske hvordan globale kriser kan inspirere innovasjon, spesielt i hospitality-bransjen. Vi håper at vårt bidrag til dette feltet vil stimulere ytterligere forskning på et område som er av høy relevans i dagens samfunn.

En spesiell anerkjennelse går til vår veileder, Riana Steen, som har gitt uvurderlig veiledning gjennom hele prosessen. Videre vil vi også takke alle de som har vært villig til å stille til intervju. Dere har gitt oss essensiell informasjon, som har tillatt oss å besvare denne oppgaven best mulig. Avslutningsvis vil vi gjerne si takk til hverandre for det produktive samarbeidet, engasjementet og de uforglemmelige minnene vi har delt sammen gjennom denne prosessen.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en opplevelse vi har verdsatt høyt, og vi er stolte over det endelige resultatet og håper dette er gjensidig. Takk!

Stavanger, 1. Juni 2023

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| <i>Forord</i> | 1 |
| 1.0 Introduksjon | 8 |
| 1.1 <i>Bakgrunn for tema</i> | 8 |
| 1.2 <i>Problemstilling og avgrensning</i> | 9 |
| 1.3 <i>Oppgavens Struktur</i> | 10 |
| 2.0 Hospitality-bransjen | 11 |
| 2.1 <i>Kriser i Hospitality-bransjen</i> | 12 |
| 2.2 <i>Innovasjon i Hospitality-bransjen</i> | 14 |
| 2.3 <i>Ytre faktorer (Makroomgivelser)</i> | 15 |
| 2.3.1 <i>Politiske faktorer</i> | 16 |
| 2.3.2 <i>Økonomiske faktorer</i> | 16 |
| 3.0 Litteratur | 17 |
| 3.1 <i>Krisehåndtering</i> | 17 |
| 3.1.1 <i>Sensemaking</i> | 18 |
| 3.1.2 <i>Beslutningstaking</i> | 20 |
| 3.1.3 <i>Meningsdanning</i> | 21 |
| 3.1.4 <i>Avslutning</i> | 22 |
| 3.1.5 <i>Læring</i> | 23 |
| 3.2 <i>Innovasjonsteori</i> | 24 |
| 3.2.2 <i>Kilder til innovasjon</i> | 25 |
| 3.2.3 <i>Innovasjonsprosessen</i> | 25 |
| 3.2.4 <i>Innovasjon under kriser</i> | 26 |
| 4.0 Metode | 28 |
| 4.1 <i>Forberedelser og Metodedesign</i> | 28 |
| 4.2 <i>Ulike typer data</i> | 30 |
| 4.2.1 <i>Primærdata</i> | 30 |
| 4.2.2 <i>Sekundærdata</i> | 30 |
| 4.3 <i>Kvalitativ metode</i> | 31 |
| 4.3.1 <i>Dokumentanalyse</i> | 32 |
| 4.4 <i>Utvalg</i> | 33 |
| 4.5 <i>Reliabilitet og validitet</i> | 33 |
| 5.0 Empiri | 34 |
| 5.1 <i>Innovasjon før pandemien</i> | 35 |
| 5.2 <i>Situasjonsforståelse</i> | 36 |
| 5.3 <i>Håndtering</i> | 37 |
| 5.4 <i>Avslutning</i> | 38 |
| 5.5 <i>Fra krise til mulighet: Hvordan hospitality-bransjen utvikler seg etter pandemien</i> | 39 |
| 5.6 <i>Hovedfunn</i> | 40 |
| 6.0 Analyse & drøfting | 41 |
| 6.1 <i>Hvordan var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen før pandemien?</i> | 41 |

| | |
|--|-----------|
| <i>6.2 Hvordan ble pandemien i Norge forstått av hospitality-bransjen, og hvilken innvirkning hadde den på innovasjon?</i> | <i>43</i> |
| <i>6.3 Hvordan ble krisen håndtert, og hvilken rolle spilte innovasjonen i denne prosessen?.....</i> | <i>45</i> |
| <i>6.4 Hvordan ble krisen avsluttet, og hvilken betydning hadde innovasjonen for opprettingen?.....</i> | <i>47</i> |
| <i>6.5 Hvilken lærdom har aktørene i hospitality-bransjen tatt av krisen, og hvordan har dette påvirket deres innovasjonsstrategier?</i> | <i>48</i> |
| <i>6.6 Svakheter ved oppgaven.....</i> | <i>50</i> |
| 7.0 Konklusjon | 51 |
| Bibliografi..... | 54 |

| OVERSIKT OVER FIGURER | | |
|------------------------------|---|-------------|
| Nr. | Beskrivelse | Side |
| 1 | Illustrasjon av problemstillingen | 10 |
| 2 | Oppgavens oppbygging | 10 |
| 3 | Utvikling i antall permitteringer fra 16. mars til 17. April | 11 |
| 4 | Den mest gunstige balansen mellom proaktiv og reaktiv strategi | 12 |
| 5 | Strømpris-utviklingen de siste 10 årene | 13 |
| 6 | Økte strømpriser påvirker driftsresultatet for 92% av bedriftene | 13 |
| 7 | hvordan de økte kostnadene har påvirket bedriftene i første halvår i 2023 | 14 |
| 8 | Hvordan pandemien påvirket innovasjon i hospitality-bransjen | 15 |
| 9 | Metodedesign som forklarer hvilken metode vi anvender for å innhente data | 29 |
| 10 | Oppbygging av empiri | 34 |
| 11 | Innovasjonsaktivitet | 36 |
| 12 | Bidragstere til innovasjon | 42 |
| 13 | Teknologiaksept modellen | 45 |
| 14 | Endring i bookingnivå i hospitality-bransjen | 47 |

| OVERSIKT OVER TABELLER | | |
|-------------------------------|--|-------------|
| Nr. | Beskrivelse | Side |
| 1 | Oversikt over dokumenter | 32 |
| 2 | Utvalg til intervju | 33 |
| 3 | Beskriver hovedfunnene som har blitt gjort | 34 |

Begrepsoversikt

| Begrep | Forklaring |
|--------------------------------|---|
| Innovasjon | Det er prosessen med å skape noe nytt eller forbedret som har verdi. Dette kan være i form av en idé, en vare, en tjeneste, en prosess eller en metode. |
| Hospitality-bransjen | Dette er en bred kategori av felt innen serviceindustrien som inkluderer losji, mat- og drikkeservice, eventplanlegging, temaparker, transport, cruise, og reiseliv. |
| Krisehåndtering | Det er prosessen med å håndtere en uventet eller uønsket situasjon som kan skade organisasjonen, dens interessenter, eller offentligheten. |
| Radikal innovasjon | Denne typen innovasjon refererer til banebrytende ideer eller oppfinnelser som gir store endringer og kan endre en hel industri eller marked. |
| Inkrementell innovasjon | Dette er små forbedringer eller justeringer som er gjort på et eksisterende produkt, prosess, system eller teknologi for å øke effektivitet eller produktivitet. |
| Sensemaking | En prosess der folk gir mening til sine kollektive opplevelser. Det er en aktivitet som hjelper oss å forstå, tolke og skape mening fra komplekse og usikre data. |
| Blockchain | En distribuert og desentralisert digital hovedbok for å registrere transaksjoner over mange datamaskiner, slik at en enkelt post ikke kan endres uten konsensus fra nettverket. |
| SaaS-platformer | Software as a Service (SaaS) er en modell for programvaredistribusjon der en tredjeparts |

| | |
|------------------------------------|---|
| | leverandør vert for applikasjoner og gjør dem tilgjengelige for kundene over internett. |
| QR-kode | En type strekkode som kan leses av en digital enhet, og lagrer informasjon som kan være en URL, tekst, kontaktinformasjon osv. |
| TAM – teknisk aksept modell | En modell som brukes til å forstå hvordan brukere aksepterer og bruker teknologi basert på to faktorer: oppfattet nytteverdi og oppfattet letthet ved bruk. |
| Krise | En kritisk hendelse eller punkt av usikkerhet og fare som kan ha en betydelig innvirkning på et individ, gruppe, samfunn, eller samfunnet som helhet. En krise krever ofte umiddelbar og passende inngripen for å forhindre eller minimere skade. |

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven ved Handelshøyskolen BI – Stavanger tar for seg teamet «Sammenhengen mellom kriser og innovasjon», med et spesielt fokus på hvordan kriser påvirker innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen. Oppgaven er relevant i dagens samfunn, gitt de pågående utfordringene som bransjen står overfor, spesielt i lys av nylige kriser.

Oppgaven er strukturert i syv deler, som inkluderer innledning, tema, teori, metode, empiri, analyse og konklusjon. Den tar utgangspunkt i forskjellige kriseteorier på makro og organisatorisk nivå, og bruker disse sammen med innovasjonsteori som et teoretisk grunnlag for å undersøke hvordan kriser påvirker innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen. Problemstillingen som oppgaven søker svar på er:

«Hvordan påvirker kriser innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen?»

Ved hjelp av ulike metoder for innsamling av både kvalitativ og kvantitativ data, har oppgaven forsøkt å finne svar på problemstillingen. De empiriske funnene som fremkom, har blitt presentert systematisk og deretter analysert med hensyn til det teoretiske rammeverket presentert i oppgaven. Oppgaven identifiserer en sentral utfordring knyttet til måling av innovasjonsaktivitet i en sektor. Dette skyldes kompleksiteten i innovasjonsprosesser, noe som gjør kvantifiseringen vanskelig. Denne begrensningen påvirker evnen til å trekke klare og endelige konklusjoner om innovasjonsnivået basert på de tilgjengelige dataene. I konklusjonen gir oppgaven svar på den opprinnelige problemstillingen og peker mot fremtidig forskning. Den fremhever behovet for ytterligere studier på hvordan organisasjoner kan navigere gjennom kriser og samtidig stimulere til innovasjon.

Vi ønsker deg en god lesing.

1.0 Introduksjon

A person who never made a mistake never tried anything new – Albert Einstein

1.1 Bakgrunn for tema

Innovasjon og krisehåndtering er sentrale temaer innen næringslivet. Valget av dette temaet for bacheloroppgaven er basert på både aktualiteten og ønsket om å fordype seg innen disse områdene. Oppgaven vil undersøke sammenhengen mellom kriser, krisehåndtering og innovasjon. Regjeringen anser fornyelse og nyskaping, det vil si innovasjon, som en viktig nøkkel for økonomisk vekst i samfunnet. I lys av kriser som pandemien, kan det observeres at kriser kan representere muligheter for innovasjon. På grunn av denne aktualiteten og den økte satsningen på innovasjon, er dette et relevant tema for vår bacheloroppgave. Gjennom en undersøkelse av, ble det vist at 17% av all innovasjon ble innført som en direkte følge av pandemien (Wilhelmsen, 2021). Både krisehåndtering og innovasjon vil være relevante temaer i næringslivet i lang tid fremover.

Det er bred enighet om at kriser kan ha en betydelig innvirkning på innovasjonsprosessen, både positivt og negativt. På den ene siden kan kriser skape et økt behov for nye produkter, tjenester og forretningsmodeller, noe som kan føre til økt incentiver for innovasjon. På en annen side kan kriser også skape hindringer for innovasjon, som f.eks. økte kostnader og mindre investeringer i forskning og utvikling. En av de mest relevante teoriene som kan hjelpe oss å forstå sammenhengen mellom kriser og innovasjon er Schumpeter's teori om "kreativ ødeleggelse" (Ørstavik, 2023). Teorien argumenterer for at innovasjon og økonomisk vekst ofte skjer gjennom erstatning av gamle teknologier og forretningsmodeller med nye, gjennom entreprenørskap, og at det kan skje både gjennom planlagt og uplanlagt innovasjon. I en krise kan dette føre til at ikke-lønnsomme bedrifter og teknologier faller bort, noe som skaper rom for nye, mer innovative bedrifter og teknologier å komme til.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Den endelige problemstillingen for oppgaven ble derfor følgende:

«Hvordan påvirker kriser innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen?».

Forskningspørsmål:

Vi bruker disse forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen best mulig. Disse er nøye valgt ut på bakgrunn av teorien vi bruker.

- *Hvordan var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen før pandemien?*
- *Hvordan ble pandemien i Norge forstått av hospitality-bransjen, og hvilken innvirkning hadde den på innovasjon?*
- *Hvordan ble krisen håndtert, og hvilken rolle spilte innovasjonen i denne prosessen?*
- *Hvordan ble krisen avsluttet, og hvilken betydning hadde innovasjonen for opprettingen?*
- *Hvilken lærdom har aktørene i hospitality-bransjen tatt av krisen, og hvordan har dette påvirket deres innovasjonsstrategier?*

Dette studiet tar sikte på å utforske de dynamiske sammenhengene mellom globale kriser og deres konsekvenser for innovasjon i hospitality-sektoren. I større detalj vil vi utforske, analysere og sammenligne effektene av pandemien og den pågående strømkrisen.

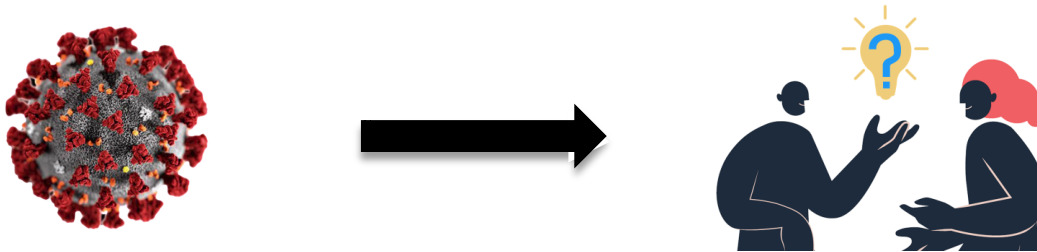
Under pandemien stod hospitality-bransjen overfor betydelige utfordringer og måtte påtvinges omfattende omstillinger for å opprettholde drift og inntekt. Det er denne påtvungne innovasjonen vi ønsker å utforske, ved å analysere hvordan makroøkonomiske kriser har påvirket og fremprovosert innovasjon i denne sektoren.

Vår bacheloroppgave vil fokusere spesifikt på Norge for å oppnå en mer dybdegående forståelse av nasjonale effekter, og for å tilrettelegge for datainnsamling. Vi anerkjenner betydningen av denne avgrensningen for å sikre dybde og relevans i vår innhenting av primær og sekundærdata, og for å opprettholde en grundig akademisk tilnærming til vårt valgte emne.

Vår analyse vil også inkludere en visuell framstilling av problemstillingen, gjennom en selvprodusert figur. Denne figuren tar for seg hovedfokuset i oppgaven og det vi kommer til å skrive mest om, nemlig hvordan pandemien har påvirket innovasjon i Hospitality bransjen.

Hoved-hypotesen som vil bli testet i dette studiet er at det eksisterer en korrelasjon mellom omfanget av kriser og aktiviteten av innovasjon i hospitality-bransjen. Vi håper at vårt bidrag vil hjelpe til å belyse hvordan kriser kan tjene som drivkrefter for innovasjon, spesielt innenfor hospitality-bransjen.

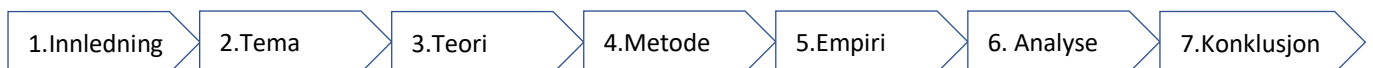
Figur 1: Illustrasjon av problemstilling



1.3 Oppgavens Struktur

For å besvare den respektive problemstillingen har vi valgt å dele oppgaven opp i 7 deler. Innledningsvis har vi introdusert våre refleksjoner rundt krise og innovasjoner, og hvilken sammenheng dette har. Vi har også gjort rede for hva vi ønsker å undersøke i oppgaven, og om det er noen korrelasjon og hva som forårsaker dette. Videre snakker vi om hospitality-bransjen, og diskuterer hvordan kriser kan påvirke denne bransjen direkte. Teoridelen vår består av forskjellige kriseteorier på makro og organisatorisk nivå, som skal gi et teoretisk grunnlag videre for oppgaven. I metoddelen snakker vi om hvilke metoder vi har brukt for å innhente data, og hvorfor vi har valgt denne respektive metoden. Videre i empiridelen vil vi presentere de mest essensielle funnene vi har gjort i intervjuene og innhentet data. I analysedelen skal vi sette opp funnene mot teorien som vi har skrevet om i teoridelen. Avslutningsvis har vi redegjort for en konklusjon og besvarelse av problemstillingen.

Figur 2: Oppgavens struktur

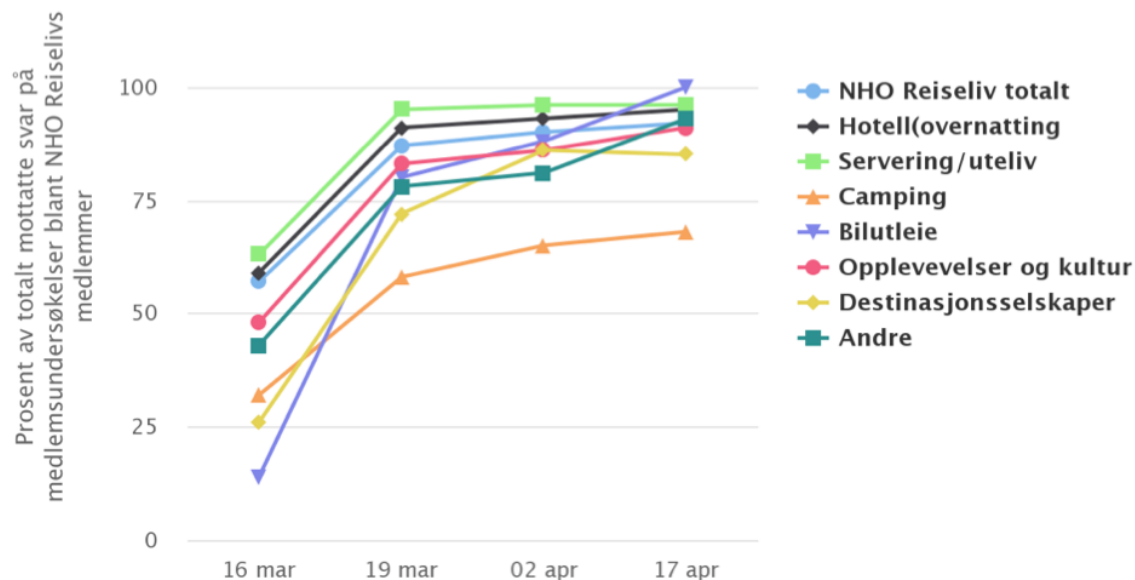


2.0 Hospitality-bransjen

Hospitality-bransjen inkluderer virksomheter som driver med hotelldrift, restauranter, kafeer, barer, ferieanlegg, resort, konferansesenter, bed and breakfast, catering, eventplanlegging og andre tjenester relatert til reiseliv og gjestfrihet. Flyselskaper inngår også under denne kategorien ettersom det er en tjeneste innenfor reiseliv. Vi skal i denne oppgaven analysere hvordan i hovedsak pandemien påvirket Hospitality-bransjen. Hovedfokuset vil være å finne ut hvordan innovasjonsaktiviteten har hatt en negativ eller positiv utvikling, i denne tidsperioden. Det geografiske området vi vil analysere er i hovedsak Norge.

Da pandemien brøt ut i Norge 12 mars, 2020, var det hospitality-bransjen som først ble rammet. Usikkerheten var stor, og bedriftene visste ikke hvordan de skulle håndtere dette. Allerede en uke før lockdown ble iverksatt, indikerte 41 prosent av deltakerne i en medlemsundersøkelse utført av NHO Reiseliv at de hadde opplevd avbestillinger eller kanselleringer som et resultat av koronaviruset (Jakobsen, Iversen, Nerdrum, & Rødal, 2021). I figuren under kan vi se utvikling i antall permitteringer fra 16. mars til 17. april.

Figur 3: Illustrerer utviklingen i antall permitteringer i en gitt periode i hospitality-bransjen



(NHO Reiseliv, Nov 2021)

Usikkerheten var enorm i løpet av våren 2020. I midten av mars opplyste 63 prosent av medlemsbedriftene i NHO Reiseliv at det var en reell fare for konkurs som følge av koronapandemien. Imidlertid hadde denne andelen redusert til 48 prosent innen 28. og 29. april. Det viste

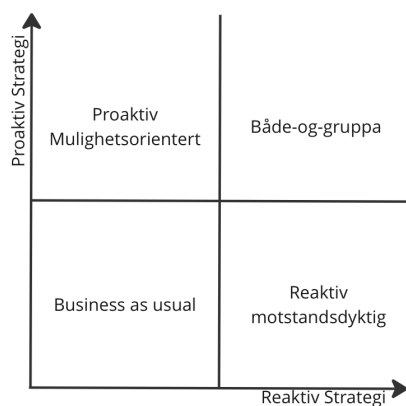
seg at frykten for konkurs var betydelig overdrevet. Kombinasjonen av permitteringer, kompensasjonsordninger og bedriftenes evne til å tilpasse seg situasjonen førte til at de fleste klarte seg gjennom pandemien. (NHO, 2021)

2.1 Kriser i Hospitality-bransjen

I mars 2020 ble Norge rammet av pandemien, og «stengte» ned landet (Tjernshaugen, et al., 2023). Da var det mye usikkerhet rundt omkring, og i de forskjellige bransjene. I starten av pandemien reagerte de fleste ved å anvende en reaktiv strategi, hvor de tilpasset seg den nye situasjonen ved å kutte kostnader, begrense ressursbruk ved å permittere ansatte og konsentrere bedriften om kjerneaktiviteten (Innovasjon Norge, 2021). Etter hvert da panikken hadde roet seg, og befolkningen innså at dette kunne bli en langvarig krise, innså næringslivet at de burde endre til en proaktiv strategi. Dette innebærer at Bedrifter griper muligheter som pandemien skaper eller frembringer ved å utvikle nye produkter/tjenester, rettet mot nye kundegrupper, markeder, og/eller salgskanaler (Innovasjon Norge, 2021). Pandemien har også ført til økt hjemmearbeid, og større grad av digitalisering, som også har vart i etterkant i pandemien.

Gjennom oppgaven har vi planlagt å ha en tett dialog med NextH Hospitality, Favrit og Modern Marketing som alle er innovative selskaper. Grafen under illustrerer den mest gunstige balansen mellom proaktiv og reaktiv strategi, noe som vi skal vurdere opp mot hospitality-bransjen. Proaktiv strategi handler om å være forutseende og ta initiativ for å unngå eller minimere problemer før de oppstår. Reaktiv strategi innebærer å handle som respons på allerede oppståtte problemer eller utfordringer (Se figur på neste side).

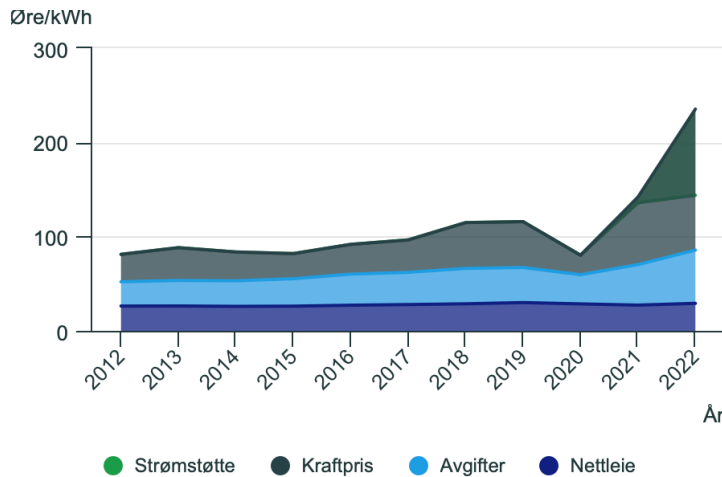
Figur 4: Den mest gunstige balansen mellom proaktiv og reaktiv strategi



(Selvlagd figur i Miro.com, inspirert av Innovasjon Norge, 2021)

I nyere tid har også strømkrisen hatt en stor innvirkning på Hospitality-bransjen. Strømkrisen innebærer at strømprisene har økt gjennomsnittlig 32% over de siste 5 årene (Holstad, 2023). Figuren nedenfor illstrerer dette.

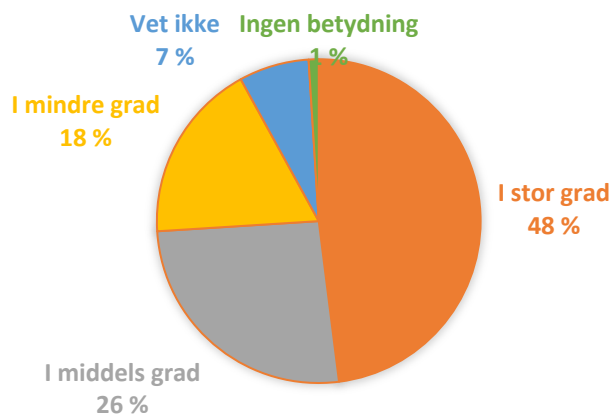
Figur 5: Strømpris-utviklingen de siste 10 årene



(SSB, 2023)

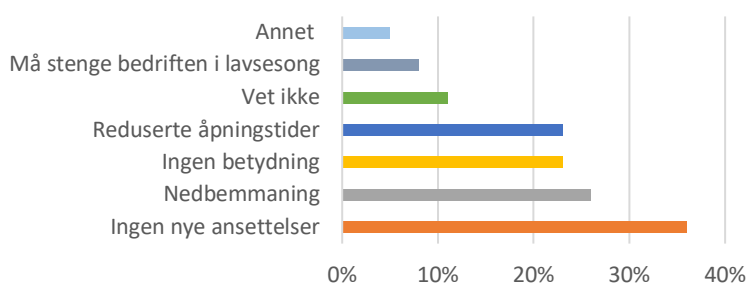
Dette har forårsaket at flere bedrifter må ta grep, ettersom det har påvirket driftsresultatet til 92% av bedriftene i bransjen. Dette blir da gjort ved å sette opp prisene på produktene og tjenestene de tilbyr. Syv av ti reiselivsbedrifter har ifølge NHO Reiseliv opplevd økte innkjøpspriser (priser inkludert strøm). Nedenfor får vi et oversiktlig innblikk i hvordan de økte strømprisene har påvirket driftsinntektene til bedriftene i Hospitality-bransjen.

Figur 6: Økte strømpriser påvirker driftsresultatet for 92% av bedriftene



Dette har fått konsekvenser for utviklingen til bedriftene i det siste året, og har ført til at mange har måttet redusere åpningstidene sine, nedbemanne, ingen nye ansettelser og noen bedrifter må til og med stenge ned i lavsesongen. Om lag 25% av reiselivsbedriftene har søkt om støtte. Andelen er litt større innen hotell- og overnattingssektoren, med omtrent en tredjedel av bedriftene som har søkt om støtte. Det er imidlertid campingindustrien som viser den største deltakelsen, med 40% av bedriftene som har søkt om støtte. I grafikken nedenfor ser vi hvordan de økte kostnadene har påvirket bedriftene i første halvår i 2023.

Figur 7: Hvordan de økte kostnadene har påvirket bedriftene i første halvår i 2023



(Selvlagd figur inspirert av NHO Reiselivs medlemsundersøkelse januar 2022)

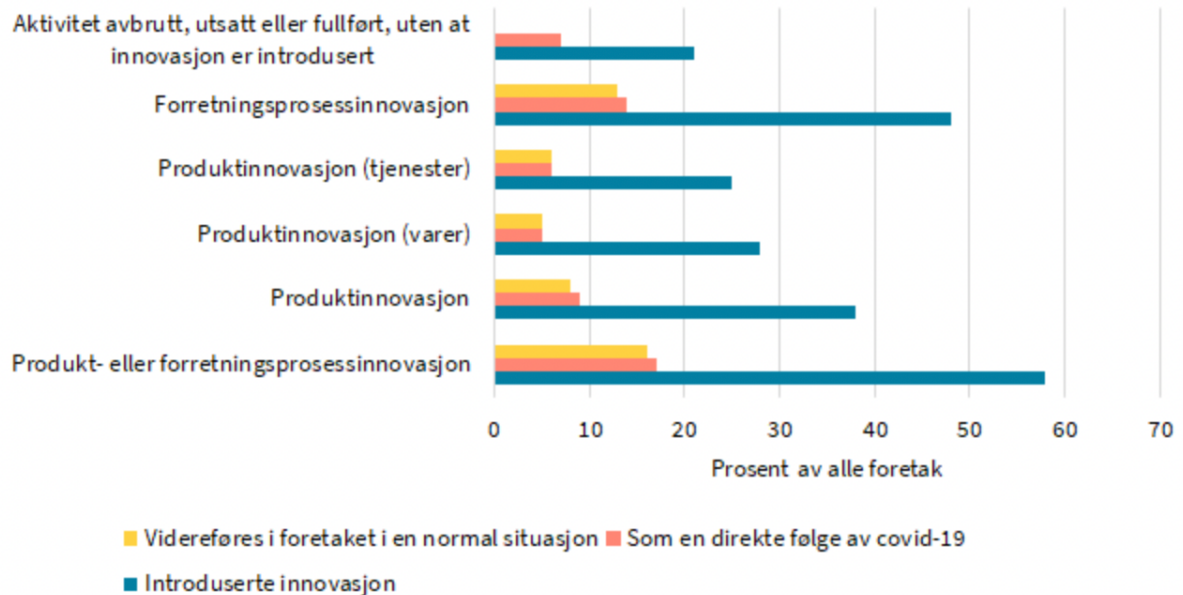
Vi kan basert på denne figuren se at de økte kostnadene har påvirket bedriftene i Hospitality-bransjen i stor grad. Dette vil redusere deres tilgjengelige kapital, og vil muligens hindre fremtidig investeringer i innovasjon.

2.2 Innovasjon i Hospitality-bransjen

Pandemien har påvirket hospitality-bransjen ved at den har tvunget bransjen til å tilpasse seg nye sikkerhetskrav, noe som har ført til innovasjon som digitalisering og teknologiske tilpasninger som QR-kode for bestilling av mat og tilpasning til take-away og leveringstjenester. Det har også blitt gjort innovative fremskritt innen renhold samt økt fokus på helse og hygiene. Vi ser også at selvbetjente løsninger har blitt introdusert under pandemien. Figuren som er vedlagt under illustrerer effekter av situasjonen rundt pandemien, hvor de grønne søylene viser foretak med innovasjonsaktivitet, og de grå søylene viser foretak uten innovasjonsaktivitet. Vi kan i

denne figuren se at det tyder på pandemien hadde en positiv effekt på innovasjon, hvor en stor prosentandel av foretakene bidro til innovasjon (Forskningsradet, 2023).

Figur 8: Hvordan pandemien påvirket innovasjon i hospitality-bransjen



(Kilde: SSB, Innovasjonsundersøkelsen)

Ut ifra denne grafiske illustrasjonen kan vi si at en god del av foretakene introduserte innovasjon under pandemien. Selv om det ikke var en direkte følge av pandemien i alle tilfeller, kan vi uansett tolke at kriser har en innvirkning på innovasjon.

2.3 Ytre faktorer (Makroomgivelser)

Innovasjon i hospitality-bransjen kan bli betydelig påvirket av ytre forhold, særlig i krisetider. Eksempelvis kan begrensede kapitalressurser og en redusert etterspørsel under kriser føre til at organisasjoner i bransjen demper sin innovasjon (Grissmann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013). Endringer i konsumentatferd, slik som den økte etterspørselen etter kontaktløse løsninger under pandemien, kan også forme organisasjoners innovasjonsstrategier (Sigala, 2020). Dessuten kan skift i konkurranselandskapet, markedsdynamikk, teknologiske fremskritt og regelverksendringer også ha innflytelse på innovasjon i hotell- og reiselivsbransjen. Det er derfor av stor betydning at organisasjoner innen denne sektoren er i stand til å tilpasse seg og respondere på slike eksterne forhold for å kunne opprettholde innovasjon og oppnå suksess. I april 2023 kan

vi se for første gang siden pandemien at det har vært et kraftig fall i Nordmenns forbruk (Fraser & Jordheim, 2023). Dette skyldes de økte kostnadene, samt en svak krone og høye renter.

2.3.1 Politiske faktorer

De politiske faktorene i Norge har også hatt en betydelig innvirkning på innovasjon i hospitality-bransjen under kriser. For eksempel, under pandemien har myndighetene i Norge innført strenge restriksjoner for å begrense spredningen av viruset. Dette har ført til store utfordringer for hotell- og restaurantnæringen, som har måttet tilpasse seg nye forhold og endre driften sin for å overleve.

Samtidig har også myndighetene i Norge tilbudt støtteordninger og finansiell støtte til bedrifter som har vært påvirket av pandemien, noe som har bidratt til å redusere de økonomiske utfordringene som mange bedrifter står overfor. Dette har igjen gitt rom for innovasjon og eksperimentering med nye forretningsmodeller og tjenester.

En undersøkelse utført av SSB (Statistisk sentralbyrå) i 2021 viste at hele 43 prosent av bedriftene innen overnatting- og serveringsbransjen hadde innført nye tjenester som følge av pandemien. Disse inkluderte blant annet tjenester innenfor take-away, digitale bestillingsløsninger og mer fleksible avbestillingsvilkår for gjester (SSB, 2021).

2.3.2 Økonomiske faktorer

De økonomiske faktorene har hatt en betydelig innvirkning på innovasjon i hospitality-bransjen under kriser i Norge. For eksempel, under pandemien har mange bedrifter i Norge opplevd store økonomiske utfordringer som følge av nedgangen i turisme og økonomisk usikkerhet. Dette har tvunget mange bedrifter til å tenke nytt og tilpasse seg nye forhold for å overleve.

På den positive siden har mange bedrifter vært i stand til å finne innovative løsninger for å redusere kostnader og øke effektiviteten. Dette har inkludert bruk av teknologi for å automatisere oppgaver og redusere arbeidskostnader, samt tilby mer fleksible og tilpassede tjenester for å imøtekomme endrede kundebehov.

En undersøkelse utført av SSB (Statistisk sentralbyrå) i 2021 viste at over 40 prosent av bedriftene innen overnatting- og serveringsbransjen hadde gjennomført kostnadsbesparende tiltak som følge av pandemien. Disse inkluderte blant annet å redusere antall ansatte, kutte kostnader til markedsføring og redusere driftstidene (SSB, 2021).

På den andre siden har mange bedrifter også måttet investere i ny teknologi og utstyr for å imøtekomme nye krav og standarder for hygiene og sikkerhet. Dette har ført til økte kostnader for mange bedrifter og kan ha begrenset deres evne til å investere i andre innovative løsninger (Favrit, 2023).

3.0 Litteratur

I dette kapitlet av oppgaven skal vi presentere den relevante teorien vi har valgt å bruke for å besvare problemstillingen best mulig. Her presenterer vi krisehåndteringsteori og innovasjonsteori.

3.1 Krisehåndtering

Krisehåndtering er et sentralt konsept innen organisasjonsstudier og er definert som den prosessen hvor organisasjoner adresserer og håndterer større hendelser som utgjør en betydelig trussel mot organisasjonens velferd, dens interesser, eller offentligheten (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). Dette konseptet er av stor betydning da det kan påvirke organisasjonens overlevelse og dens omdømme i samfunnet.

Krisehåndtering kan struktureres gjennom tre distinkte faser: pre-krisefasen, den akutte krisefasen, og post-krisefasen. Disse fasene representerer en kronologisk sekvens av hendelser som organisasjoner kan oppleve i møte med en krise.

Pre-krisefasen innebærer forebygging og forberedelse. I denne fasen er organisasjonen opptatt av å identifisere potensielle trusler og utvikle strategier for å forhindre eller minimere deres innvirkning. Dette kan inkludere risikovurdering, kriseplanlegging, og opplæring av ansatte.

Den akutte krisefasen er den mest kritiske fasen, hvor organisasjonen står overfor den umiddelbare trusselen. I denne fasen er det avgjørende med effektiv beslutningstaking for å håndtere krisen og minimere dens skadevirkninger. Dette kan innebære implementering av kriseplaner, koordinering av respons, og kommunikasjon med interessenter og offentligheten.

Post-krisefasen innebærer gjenoppretting og læring. Etter at den umiddelbare trusselen er håndtert, må organisasjonen arbeide for å gjenopprette normal drift og reparere eventuell skade på sitt omdømme. Denne fasen innebærer også læring fra krisen for å forbedre fremtidig krisehåndtering.

I denne oppgaven vil vi sette hovedfokus på konseptene Sensemaking (meningssøking), decision making (beslutningstaking), meaning making (meningsdanning), ending a crisis (kriseavslutning), og learning from crisis (læring fra kriser) som beskrevet i boken "The Politics of Crisis Management". Disse konseptene gir en dypere forståelse av de ulike fasene i krisehåndtering og hvordan organisasjoner kan navigere gjennom dem.

Det er viktig å merke seg at effektiv krisehåndtering kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn. Kriser kan være muligheter for organisasjoner til å demonstrere deres robusthet og evne til å håndtere vanskelige situasjoner, noe som kan styrke deres omdømme og tillit blant interessenter og offentligheten. Derfor er krisehåndtering ikke bare en nødvendighet, men også en strategisk mulighet for organisasjoner.

3.1.1 Sensemaking

Sensemaking, som ble popularisert av Karl Weick, defineres som prosessen der en skaper mening av forvirring, uklarhet og usikkerheten som preges under en krise. Det omfatter å utvikle en felles forståelse for situasjonen, årsakene og potensielle konsekvenser samt å identifisere potensielle handlingsalternativer (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). Weick fremhevet at sensemaking ikke bare er en kognitiv prosess, men også en sosial og kulturell prosess som er dypt forankret i organisasjonens struktur og kultur.

Sensemaking er en nødvendig prosess for effektiv krisehåndtering. Denne prosessen inkluderer utvikling av hypoteser basert på eksisterende informasjon, testing av disse hypotesene samt kontinuerlig tilpasning av forståelsen av situasjonen basert på ny informasjon. Dette er i tråd

med James March og Johan Olsen's teori om organisatorisk læring, som fremhever viktigheten av læring og tilpasning i organisasjoner, spesielt under kriser.

I arbeidet sitt, "Patterns of Learning: A Systemic Analysis of Emergency Response Operations in the North Sea through the Lens of Resilience Engineering", utforsker Riana Steen og hennes kolleger dette konseptet videre, og fremhever viktigheten av koordinering, adaptiv kapasitet og utvikling av prosedyrer i krisehåndtering (Steen, Haakonsen, & Steiro, 2023). Dette arbeidet gir en praktisk anvendelse av sensemaking og organisatorisk læring i krisehåndtering.

Sensemaking brukes derfor som et verktøy for å forstå kriser. Sensemaking er delt inn i 3 trinn: oppfatning av informasjon, forståelse av situasjonen, tolkning av informasjonen, og handlingsorientering. Dette er i tråd med Herbert Simon's teori om beslutningstaking, som fremhever viktigheten av informasjonsbehandling og tolkning i beslutningstaking (Hatch, 2001). I sensemaking er det essensielt at organisasjoner samarbeider og kommuniserer effektivt for å danne mulighet til å bygge en felles forståelse av situasjonen.

Organisasjoner som mestrer denne prosessen, vil være bedre rustet for krisehåndtering enn organisasjoner som ikke bruker prosessen ifølge Boin (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). Ved å arbeide systematisk med å bygge en forståelse for situasjonen og identifisere mulige handlingsalternativer, kan organisasjoner ta bedre beslutninger under kriser og dermed redusere risikoen for skade på organisasjonen. Steen og hennes kolleger understreker også dette i deres studie om "Samhandling" (Steen, Haakonsen, & Patriarca, 2022).

Under pandemien har sensemaking vært en viktig faktor for hospitality bransjen for å navigere gjennom de usikre og uforutsigbare forholdene som pandemien har ført med seg. Boin påpeker også viktigheten av samarbeid og kommunikasjon mellom organisasjoner for å bygge en felles forståelse av situasjonen, og dette gjelder også for hospitality-bransjen under pandemien. Steen og Rønningsbakk (2021) har også utforsket dette i deres studie "Emergent learning during crisis: A case study of the arctic circle border crossing at Storskog in Norway", som gir ytterligere innsikt i hvordan organisasjoner kan lære og tilpasse seg under kriser (Steen & Rønningsbakk, 2021).

Sensemaking er ikke bare begrenset til kriser for bedrifter, men har også blitt brukt i andre sammenhenger, som i politikk, helsevesen, og utdanning. For eksempel, i politikk, kan sensemaking hjelpe politiske ledere å forstå komplekse politiske situasjoner og ta informerte beslutninger. I helsevesenet kan sensemaking hjelpe helsepersonell å forstå komplekse medisinske

tilstander og ta bedre beslutninger om pasientbehandling. I utdanning kan sensemaking hjelpe lærere og studenter å forstå omfattende læringsforståelse og forbedre læringsresultatene.

Sensemaking er derfor et kraftig verktøy for å forstå og håndtere kompleksitet og usikkerhet, enten det er i bedrifter, politikk, helsevesen eller utdanning. Ved å forstå og mestre sensemaking, kan individer og organisasjoner være bedre rustet til å håndtere kriser og andre utfordrende situasjoner.

3.1.2 Beslutningstaking

Boin identifiserer beslutningstaking og koordinering som sentrale elementer i effektiv krisehåndtering. Denne innsikten kan utdypes ved å trekke inn aktuell forskning og teori (Boin, 2018).

En annen relevant teori er Kahnemans Dual-process teori, som antyder at mennesker bruker to kognitive systemer: system 1, som er raskt, instinktivt, og følelsesladet, og system 2, som er mer bevisst, mer logisk, og tregere (Kahneman, 2012). I en krisesituasjon kan det raske system 1 overta, noe som kan føre til overilte og impulsive beslutninger. Det er særlig relevant i krisesituasjoner hvor rask respons er nødvendig, og hvor det ikke alltid er tid til å foreta grundige analyser før man tar beslutninger.

I tillegg er den nyere forskningen på usikkerhetsstyring høyst relevant. Flere forskere argumenterer for at det kan være mer fruktbart å akseptere og håndtere usikkerhet enn å forsøke å redusere den (Brugnach, Dewulf, Pahl-Wostl, & Taillieu, 2008). Dette perspektivet innebærer en endring i hvordan organisasjoner håndterer beslutningstaking og koordinering under kriser, og fremmer en mer robust tilnærming som tillater organisasjoner å tilpasse seg endringer i stedet for å prøve å forutse dem.

Nettverksledelse er også et relevant område i denne sammenheng. Kilduff og Brass hevder at effektiv koordinering krever en forståelse av sosiale nettverk i en organisasjon (Kilduff & Brass, 2010). Disse nettverkene, og den sosiale kapitalen de genererer, kan ha stor innvirkning på hvordan informasjon strømmer og beslutninger blir tatt. I en krisesituasjon kan en leder som forstår og kan bruke organisasjonens nettverk effektivt, koordinere en mer effektiv respons.

Til sist kan vi se til Weick og Sutcliffes forskning på organisasjoners evne til å lære fra tidligere feil (Weick & Sutcliffe, 2007). De foreslår et konsept om "high reliability organizing", der organisasjoner er spesielt dyktige til å håndtere potensielle katastrofale feil. En nøkkelfaktor i slike organisasjoner er deres evne til å lære av feil og kontinuerlig forbedre sine prosesser. Dette understreker betydningen av læring og forbedring i krisehåndtering, og er spesielt relevant for organisasjoner som må håndtere høy risiko og usikkerhet.

Ved å inkorporere disse moderne teoriene i Boin's rammeverk, gir vi et mer robust og omfattende teoretisk grunnlag for studiet av krisehåndtering.

3.1.3 Meningsdanning

Boin fremhever meningsdanning som en viktig del av krisehåndteringsprosessen, da det omfatter å skape en forståelse og mening for situasjonen i en krise. Denne innsikten kan videreutvikles ved å inkludere nyere teorier og forskning (Boin, 2018).

Innenfor krisekommunikasjon har forskere som Coombs understreket betydningen av effektiv kommunikasjon for å skape mening og forståelse rundt en krise. Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) foreslår at organisasjoner bør tilpasse sin kommunikasjonsstrategi til krisesituasjonen for å minimere skade på sitt omdømme (Coombs, 2022).

Meningsdanning kan også sees i lys av sosiale konstruksjonsteorier. Weick introduserer konseptet "sensemaking" i organisasjonsteori, hvor han argumenterer for at organisasjoner aktivt konstruerer mening gjennom interaksjon og kommunikasjon. Dette er spesielt relevant i krisehåndtering, hvor organisasjoner må tolke og reagere på uforutsette og komplekse situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007).

Også i ledelsesteori er meningsdanning en sentral komponent. Fairhurst og Grant fremhever den kritiske rollen ledere spiller i å forme og formidle organisasjonens forståelse av en situasjon, særlig i krisetider (Fairhurst & Grant, 2010).

For organisasjoner i hospitality-bransjen under pandemien, ble meningsdanning spesielt viktig. Ikke bare måtte disse organisasjonene fortolke og håndtere krisen, de måtte også formidle denne

forståelsen til sine kunder på en måte som reduserte usikkerhet og bekymring, og bevarte kundetilitt og lojalitet.

Meningsdanning handler også om å lytte til og integrere tilbakemeldinger fra kunder, og tilpasse tiltak etter kundenes preferanser. Dette bidrar til å øke tilliten og lojaliteten mellom kunden og bedriften, og styrker bedriftens evne til å håndtere krisen på en kundesentrert måte.

I den siste tiden har det vært en betydelig økning i forskning på hvordan organisasjoner håndterer kriser og utfordringer knyttet til pandemien. Denne forskningen gir en verdifull innsikt i hvordan meningsdanning foregår i en helt ny og uforutsigbar kontekst.

3.1.4 Avslutning

Avslutningsfasen av en krise innebærer gjenopprettingen av normal drift og gjenoppbygging av organisasjonen. Ifølge Boin blir fasen ofte oversett i krisehåndtering og får mindre oppmerksomhet enn de tidligere fasene (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). Dette understrekes også av nyere forskning som gir en dypere forståelse av avslutningsfasens kompleksitet og viktige rolle i krisehåndtering.

Først og fremst er det viktig å ha en plan for avslutningsfasen for å sikre at organisasjoner kan gjenoppta den normale driften på en effektiv måte (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). En slik plan skal inkludere evaluering av krise responsen og identifisering av læring og forbedringsområder.

Avslutningsfasen kan være en mulighet for organisatorisk fornyelse og reform, i stedet for en simpel tilbakevending.. Kriser kan utløse viktige endringer i organisasjonskultur, politikk og praksis, noe som kan bidra til organisasjonens vekst og utvikling.

Til slutt er det relevant å merke seg at avslutningsfasen kan være mer dynamisk enn tidligere antatt. Det er kanskje mer hensiktsmessig å betrakte avslutningsfasen som en iterativ prosess, der organisasjonen ofte går gjennom flere sykluser av gjenoppretting, evaluering, læring og tilpasning før en ny normaltilstand er fullstendig etablert.

I boken "The Politics of Crisis Management Second Edition" beskrives to scenarioer for hvordan en krise kan ende (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). Det første scenarioet er når krisen er løst og organisasjonen går tilbake til normal drift. Dette scenarioet er i tråd med de teoriene nevnt ovenfor, og vektlegger viktigheten av å lære og tilpasse seg for å gjenopprette og forbedre organisasjonens drift.

Det andre scenarioet er når organisasjonen ikke lykkes med å håndtere krisen og må innse at situasjonen ikke kan løses. I slike tilfeller kan det være nødvendig med tvungne endringer eller i verste fall kan organisasjonen gå konkurs. Denne muligheten understreker betydningen av effektiv krisehåndtering, inkludert en velplanlagt og godt implementert avslutningsfase.

Samlet sett, fremhever disse teoriene viktigheten av avslutningsfasen i krisehåndtering, samt dens kompleksitet og flere aspekter som krever nøye vurdering og håndtering.

Læring-etter-krise-teorien fremhever også at læring er en kritisk del av avslutningsfasen. Dette innebærer en retrospektiv analyse, hvor organisasjonen gjenopplever krisen for å identifisere suksessfaktorer og utfordringer, samt kritiske øyeblikk, beslutninger og handlinger som kunne vært håndtert annerledes. Slik læring bidrar til å forbedre organisasjonens praksis og prosedyrer for fremtidige kriser.

3.1.5 Læring

I lys av teorien og forskningen presentert av Boin, kan læring etter en krise sees på som en prosess for å identifisere krisens årsaker, evaluere styrkene og svakhetene i kriseresponsen og implementere tiltak for å være bedre forberedt på fremtidige kriser. Denne prosessen, som vi kan kalle "Læring og omstilling: Fra krise til fornyelse", er sentral for kontinuerlig utvikling og forbedring i organisasjoner (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015).

Organisasjonskulturen, for eksempel, kan ha stor innflytelse på hvordan en organisasjon reagerer på og lærer av kriser. En kultur som fremmer åpenhet, tillit og deltakelse kan oppmuntre til læring ved å oppfordre ansatte til å dele sine erfaringer og innsikt, samt foreslå forbedringer (Rerup & Feldman, 2011). Derfor kan tiltak som endrer organisasjonskulturen etter en krise, hjelpe organisasjonen til å bli mer robust i fremtiden.

Samtidig er kommunikasjon, både intern og ekstern, kritisk for læring i krisehåndtering. Effektiv intern kommunikasjon kan fremme koordinasjon og beslutningstaking under kriser, mens god ekstern kommunikasjon kan hjelpe til med å formidle organisasjonens respons og opprettholde organisasjonens omdømme.

Videre, som Madsen & Desai har påpekt, kan organisasjoner lære ikke bare fra feilene som ble begått under krisen, men også fra hva de gjorde riktig (Madsen & Desai, 2017). Ved å anerkjenne og analysere både suksesser og feil, kan organisasjoner identifisere effektive praksiser og områder for forbedring, noe som igjen kan fremme en kultur av kontinuerlig læring og forbedring.

Dermed er lærings- og reformfasen i krisehåndtering en kompleks og dynamisk prosess som omfatter kritisk evaluering og forståelse, endringer i organisasjonskultur og kommunikasjon, og læring fra både suksesser og feil.

3.2 Innovasjonsteori

I denne delen vil innovasjonsteorien som er relevant for problemstillingen presenteres. Innovasjon blir brukt daglig for å forbedre hverdagen vår ved å skape nye og mer effektive produkter og tjenester. Innovasjon bidrar dermed til å løse samfunnsproblemer, fremme teknologisk utvikling og dermed bidra til økt produktivitet og økonomisk vekst. Schumpeter definerer innovasjon som en introduksjon av nye produkter, metoder eller nye markeder til en økonomi. Det kan også kalles en kreativ ødeleggelse av det eksisterende, som fører til økt produktivitet og økonomisk vekst (Schumpeter, 1911). I 1940 foreslo Schumpeter at innovasjon kan deles inn i to ulike kategorier for å få en bedre oversikt: radikal og inkrementell. Radikal innovasjon er en type innovasjon som fører til radikale endringer i produkter, prosesser eller markeder, og kan ofte være revolusjonerende. Internett er et godt eksempel på radikal innovasjon. Internett kom til verden i 1969 men revolusjonerte ikke verden før på 1990-tallet da det ble mer tilgjengelig for befolkningen. Med inkrementell innovasjon vises det til en forbedringsprosess for et produkt, en tjeneste eller en annen form for løsning. Inkrementell innovasjon tilsvarer altså en forbedring av løsningen produktene eller tjenestene bedrifter allerede har. «Smart hoteller» er

et godt eksempel på inkrementelle innovasjoner innenfor Hospitality bransjen. Dette er en videreutvikling av eksisterende teknologier, som gir en mer effektiv og personalisert opplevelse for gjestene.

3.2.2 Kilder til innovasjon

Innovasjon er et kritisk konsept i bedriftslitteraturen, og det kan være drivkraften bak kontinuerlig utvikling og suksess for mange bedrifter. I denne sammenheng har flere forskere undersøkt ulike kilder til innovasjon (Bessant & Tidd, 2015). Bessant & Tidd foreslår blant annet kriser, markedet og teknologi som vesentlige kilder til innovasjon.

Kriser kan være en styrkende kilde til innovasjon, i det de kan tvinge bedrifter til å tilpasse seg raskt og effektivt til nye forhold. Det er spesielt relevant for hospitality-bransjen, der uforutsigbare situasjoner som pandemier og naturkatastrofer kan føre til dramatiske endringer (Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014). Kriser kan tvinge organisasjoner til å tenke kreativt, finne nye løsninger og implementere nye forretningsmodeller.

Markedet kan også være en viktig kilde til innovasjon. Det er på markedet bedriftene møter kundene sine og får tilbakemeldinger på produkter og tjenester. Dette kan skape muligheter for innovasjon gjennom behovsdrevne tilnærminger og kundeinvolvering (Hippel, 2005). Kunden er ikke lenger bare mottaker av et produkt eller tjeneste, men en aktiv deltaker i innovasjonsprosessen.

Teknologiske endringer er en annen betydelig kilde til innovasjon. Utvikling innen teknologi, som kunstig intelligens og blockchain, gir nye muligheter for innovasjon og transformasjon i mange sektorer (McKinsey, 2016). Teknologi kan også muliggjøre prosessinnovasjon, produktinnovasjon, og forretningsmodellinnovasjon.

3.2.3 Innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosessen er avgjørende for å forstå hvordan idéer transformeres til nye produkter eller tjenester i hospitality-bransjen. Denne prosessen er et strukturert rammeverk som kan være svært nyttig i styring og håndtering av innovasjon. Generelt inneholder innovasjonsprosessen tre sentrale faser: idéfasen, modningsfasen og implementeringsfasen (SNL, 2022).

Idéfasen er første trinn i innovasjonsprosessen. Denne fasen innebærer identifisering av nye idéer, ofte gjennom kreativ tenkning, brainstorming eller markedsundersøkelser. Denne fasen er preget av høy usikkerhet og mange muligheter. Under kriser, som pandemien, kan denne fasen akselereres da organisasjoner trenger å komme opp med innovative løsninger raskt for å imøtekomme utfordringene (Bessant & Tidd, 2015).

Modningsfasen er neste trinn i innovasjonsprosessen. I denne fasen blir idéene utviklet videre, gjennomførbarheten blir vurdert, og konseptet for den nye tjenesten eller produktet blir definert mer detaljert. Denne fasen kan involvere prototyping, testing, og innsamling av tilbakemelding fra potensielle brukere. Modningsfasen kan også akselereres under kriser, ettersom det er et presserende behov for å finne løsninger på nye utfordringer (Bessant & Tidd, 2015).

Implementeringsfasen er det siste trinnet i innovasjonsprosessen. I denne fasen blir produktet eller tjenesten lansert i markedet. Implementeringen involverer produksjon, markedsføring, salg og kundeservice. Det er også nødvendig å samle inn tilbakemeldinger fra markedet for kontinuerlig forbedring. I situasjoner med kriser kan denne fasen også bli fremskyndet for å imøtekomme nye forretningsmuligheter (Bessant & Tidd, 2015).

Denne prosessen er syklisk, noe som betyr at etter implementering, starter prosessen på nytt med idéfasen for ytterligere forbedringer eller nye innovasjoner. Denne kontinuerlige syklusen av innovasjon er avgjørende for organisasjonens langvarige suksess og konkurranseevne.

Det er viktig å merke seg at selv om denne modellen presenterer en lineær prosess, er det i praksis ofte iterativ og ikke-lineær, med mange tilbakeskritt og gjentakelser. I tillegg er det en høy grad av overlapp mellom de forskjellige fasene, og de kan skje parallelt i stedet for kronologisk.

3.2.4 Innovasjon under kriser

Kriser har alltid vært en drivkraft for innovasjon, noe som har blitt dokumentert i en rekke historiske studier. Når samfunnet står overfor formidable utfordringer, kommer menneskets kreative evner og behov for overlevelse til syne i form av nye ideer, teknologier og løsninger.

Fra de store pandemiene i fortiden som utløste medisinske fremskritt, til de økonomiske krisene som har gitt opphav til nye forretningsmodeller og praksiser, har hver krise tjent som et springbrett for utvikling og endring. Disse øyeblikkene av transformasjon påpeker viktigheten av tilpasningsevne og resiliens i møte med fremtidige kriser.

Samtidig har teknologiske innovasjoner blitt fremhevet som et kritisk område for endring og tilpasning. Et eksempel på dette er bruken av QR-koder for kontaktløs bestilling, som ble omfavnet av en rekke bedrifter, inkludert "Favrit. Bruken av slike digitale løsninger har vært avgjørende for å muliggjøre fortsatt drift under strenge sosiale distansetiltak.

Disse funnene viser at det er klare bevis for økt innovasjonsaktivitet under kriser. Forståelsen av hvordan og hvorfor dette skjer er avgjørende for å kunne navigere i fremtidige utfordringer og utnytte mulighetene som oppstår fra disse vanskelige tider. Det er viktig å merke seg at den teknologiske utviklingen, som har sett en betydelig vekst under koronapandemien, vil fortsette å ha en betydelig innvirkning på mange bransjer, inkludert hospitality, og vil være et nøkkelement i fremtidig innovasjonsforskning.

Ifølge en nylig studie av McKinsey Global Institute, har pandemien akselerert den digitale transformasjonen av selskaper med så mye som syv år. Resultatene indikerer at selskaper på tvers av bransjer har investert i digitale teknologier og løsninger for å tilpasse seg den nye virkeligheten av sosial distansering, med vekt på arbeid fra hjemmet, digital kundekommunikasjon og utvidet digital sikkerhet (McKinsey, 2020).

Det er i denne konteksten at QR-koder har blitt utbredt. Disse digitale verktøyene har vist seg å være avgjørende for å opprettholde og til og med øke forretningstransaksjoner i en tid da tradisjonell, personlig interaksjon har blitt begrenset. Deres bruk har spredt seg til andre områder også, inkludert helsetjenester, hvor de blir brukt til kontaktsporing og til å gi tilgang til medisinsk informasjon og tjenester.

Dermed understreker denne pandemikrisen igjen viktigheten av innovasjon i møte med utfordringer og forsterker behovet for kontinuerlig tilpasning og innovasjon i en stadig mer digital verden. Videre forskning er nødvendig for å forstå hvordan ulike sektorer og industrier kan tilpasse seg og dra nytte av disse raske teknologiske forandringene.

4.0 Metode

«Metode refererer til måten vi samler, strukturerer og analyserer informasjon på» (Larsen, 2017). Det eksisterer primært to metodekategorier, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode, samt en mulig kombinasjon av begge. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å anvende den kvalitative metoden. Vi mener at denne tilnærmingen vil gi oss dypest mulig innsikt og mest verdifulle data for vårt formål.

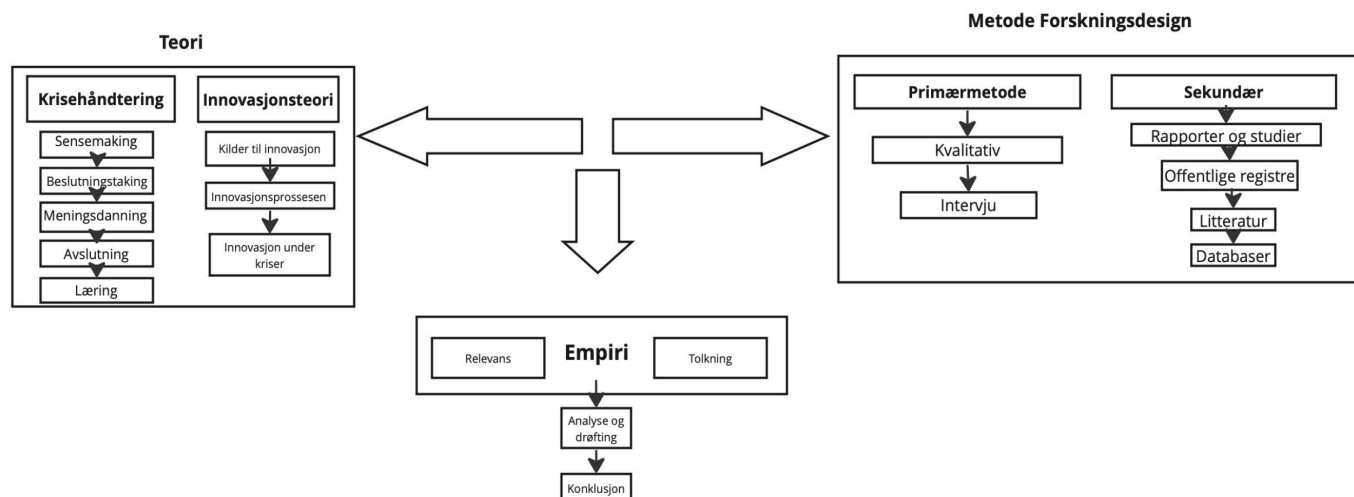
4.1 Forberedelser og Metodedesign

Forberedelser innebærer nysgjerrighet og en bevisst tilnærming til formålet med undersøkelsen. Den innledende fasen av vårt prosjekt begynte med å samle informasjon fra relevant forskningslitteratur, ved hjelp av søkemotorer som Google Scholar, ResearchGate, Oria, samt bibliotekressurser. I samarbeid med BI, mottok vi også dokumenter fra interne kilder.

Vår oppgave søker å forstå hvordan kriser, som pandemien og strømkrisen, har påvirket innovasjon i hospitality-bransjen i Norge. Vår forskning er designet for å identifisere, med empirisk bevis, de kritiske suksessfaktorene for innovasjon i denne sektoren i lys av disse krisene. Vi bruker en blanding av kvalitative og kvantitative metoder i vår forskning, også kjent som en "Mixed Methods Approach" (MMA) eller metode-triangulering. Dette er viktig da hver metode har sine begrensninger, og ved å bruke en kombinasjon, kan disse svakhetene balanse-res (Larsen, 2017).

Vår tilnærming til dette prosjektet er deduktiv. Vi starter med eksisterende begreper og teorier om innovasjon og krisehåndtering, og bruker disse til å tolke og forstå vår spesifikke kontekst - effekten av kriser på innovasjon i hospitality-bransjen i Norge (Leseth & Tellmann, 2018).

Figur 9: Metodedesign som forklarer hvilken metode vi anvender for å innhente data



Forskningsprosessen vil være basert på en kvalitativ metode med dybdeintervjuer som vil utføres med utvalgte bedrifter og personer innenfor Hospitality bransjen. Utvalget vil bli valgt basert på erfaring og kunnskap i bransjen og vil inkludere personer med sentrale roller i bedriftene og erfaring med innovasjon og kriser i bransjen.

For å sikre reliabilitet og validitet i intervjuene vil det bli brukt et systematisk utvalg for å sikre at intervjuene representerer et bredt spekter av meninger og erfaringer i bransjen. Intervjuene vil bli gjort ved hjelp av en intervjuguide som vil inkludere åpne spørsmål for å sikre at informantene kan si sin mening og utdype rundt tema.

For å sikre høy intern validitet vil vi samle inn en rekke kilder som inkluderer akademiske studier, forskningsrapporter og relevante nyhetsartikler som omfatter innovasjon i Hospitality bransjen. For å sikre høy ekstern validitet vil vi sikre oss representative deltakere fra Hospitality bransjen til studien.

Reliabiliteten vil bli sikret ved å gjenta intervjuet som blir gjort med flere objekter og ved å sammenligne informasjon fra dokumenter med svarene som innhentes fra intervjuobjekter.

Forskningsprosessen vil bli gjennomført på en systematisk og strukturert måte for å sikre pålitelige og gyldige resultater. Resultatene vil bli analysert og diskutert i lys av teori og tidligere forskning på innovasjon i Hospitality bransjen.

4.2 Ulike typer data

I oppgaver og forskning kan data samles inn i to former for data: kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ data er tallfestet, mens kvalitativ data er mer beskrivende og ikke basert på tallverdier (Larsen, 2017). I den aktuelle oppgaven blir begge disse datatypene benyttet. Det er også viktig å skille mellom primær- og sekundærdata. Primærdata refererer til data som blir innhentet spesifikt for den aktuelle problemstillingen eller undersøkelsen. Dette er data som forskeren selv samler inn. På den annen side er sekundærdata allerede innhentet uavhengig av casestudiet (Hox & Boeije, 2005). I oppgaven benyttes det en kombinasjon av både primær- og sekundærdata for å oppnå en mer helhetlig tilnærming.

4.2.1 Primærdata

I denne oppgaven henter vi primærdata ved hjelp av dybdeintervjuer og direkte observasjoner, som skaper original data spesielt tilpasset vår bacheloroppgave. Vår informantgruppe består av strategisk utvalgte representanter fra ulike deler av Hospitality-bransjen, basert på deres posisjon, relevante erfaring, og inngående forståelse for innovasjon og krisehåndtering. Ved å bruke en strukturert intervjuguide med åpne spørsmål, fremmer vi informantenes deling av deres refleksjoner, oppfatninger og erfaringer knyttet til studiens temaer, noe som gir oss rike og detaljerte data. Gjennom et systematisk utvalg sikrer vi en representativ variasjon av synspunkter og erfaringer, noe som øker studiens validitet og anvendbarhet innen hospitality-bransjen. Etter transkribering, vil vi analysere intervjudataene gjennom en prosess med koding og tematisering, for å identifisere nøkkelinnsikter, mønstre og temaer. Denne systematiske tilnærmingen bidrar til å maksimere utnyttelsen av våre primærdata og styrker påliteligheten av våre konklusjoner.

4.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata er benyttet omfattende i denne studien. Sekundærdataene har gitt oss muligheten til å benytte oss av et bredt spekter av allerede eksisterende data, noe som har vært tids- og kostnadseffektivt.

Publiserte rapporter og studier har vært en viktig kilde til sekundærdata i dette prosjektet. Disse rapportene inneholder allerede samlet, analysert, og tolket informasjon, noe som gir oss

muligheten til å bygge på det eksisterende kunnskapsgrunnlaget og forståelsen av problemområdet (Bryman, Clark, Foster, & Sloan, 2021).

Offentlige registre, spesielt Statistisk sentralbyrå (SSB), har også vært benyttet. Slike registre inneholder store mengder data samlet inn av offentlige organisasjoner, noe som bidrar til en solid og pålitelig kilde til sekundærdata.

En stor del av prosjektet har også bestått av en omfattende litteraturgjennomgang, der tidligere forskning er analysert og sammenfattet. Litteraturgjennomgangen har gitt oss en dypere forståelse av feltet, og har hjulpet oss med å identifisere relevante teorier og konsepter, samt potensielle hull i eksisterende forskning som vår studie kan bidra til å fylle.

Til slutt har vi også benyttet oss av ulike databaser for å finne relevant informasjon. Databaser gir tilgang til et enormt mangfold av data om et bredt spekter av emner, noe som har vært til stor hjelp i denne studien (Bryman, Clark, Foster, & Sloan, 2021).

4.3 Kvalitativ metode

I denne oppgaven vil vi anvende kvalitativ metode, hvor vi er selektive med hvilke intervjuobjekter vi ønsker å intervju. Braun og Clarke definerer kvalitativ forskning som "en undersøkelsesmetode som er designet for å undersøke og forstå fenomener eller sosiale problemstillinger i dybden" (Braun & Clarke, 2013). En sentral forutsetning for kvalitativ metode er å la informantene fortelle sin historie og beskrive sin opplevelse, noe som bidrar til å gi en dypere forståelse av fenomenet som undersøkes. Kvalitativ metode kan også brukes til å undersøke de komplekse relasjonene mellom mennesker og deres omgivelser (Creswell & Creswell, 2018).

Vi valgte å benytte oss av dybdeintervju ettersom det vil gi oss dypere innsikt i bransjen, og forståelse av intervjuobjektene opplevelser, meninger og perspektiver om vår problemstilling. For å sikre reliabilitet og validitet i intervjuene, vil vi bruke et systematisk utvalg for å sikre at intervjuene representerer et bredt spekter av meninger og erfaringer i bransjen. Dette vil også bli gjort ved å stille informantene åpne spørsmål, slik at de kan si sin mening og utdype rundt tema.

4.3.1 Dokumentanalyse

Tabell 1: Oversikt over dokumenter

| Dokumentets navn | Relevans til oppgave | Kilde |
|--|---|--------------------|
| Overnattings- og serveringstjenester i nasjonalregnskapet under koronakrisen | Tall og statistikk fra hospitality-bransjen som er relevante for å undersøke problemstillingen. | SSB |
| Innovasjonstalen 2021 Statusrapport: Koronakrisens påvirkning på næringslivet | Statusrapport som beskriver hvordan pandemien har påvirket næringslivet og innovasjonen i ulike bransjer. | Innovasjon Norge |
| Norsk reiseliv før, under og etter pandemien | Denne rapporten er skrevet høsten 2021, i en periode hvor norsk reiselivsnæring er i ferd med å reise seg igjen etter krisen som ble skapt av koronapandemien. | NHO Reiseliv |
| Strategic resilience during the COVID-19 crisis | I Mars 2021 skrev McKinsey & Company en artikkel på hvordan bedrifter tok opp kampen mot pandemien, og hvordan de anvendte innovasjon for å omstrukturere seg. | McKinsey & Company |
| Digital Europe: Realizing the continent's potential | I 2016 skrev McKinsey & Company en veldig interessant rapport på hvordan Europa innså sitt digitale potensiale, noe som ble virkelig realisert under pandemien. | McKinsey & Company |
| The Next Normal Digitizing at speed and scale The recovery will be digital | I August 2020 skrev McKinsey & Company en de en rapport på det de så for seg kom til å være løsningen i en krise. Nemlig de digitale løsningene. | McKinsey & Company |

4.4 Utvalg

For å innhente informasjon fra bransjen har vi valgt å gjøre noen dybdeintervjuer med utvalgte bedrifter og personer. Utvalget av bedrifter er basert på erfaring og kunnskap i bransjen og valgt av oss. For å være relevant for oppgaven er det også viktig at personene vi intervjuer i bedriften har sentrale roller for bedriften de ansatt hos. Erfaring med både innovasjon og kriser i bransjen er også en viktig kriterium for både valg av bedrift og person.

Tabell 2: Utvalg til intervju

| UTVALG TIL INTERVJU | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| Selskap | Favrit AS | Nexth Hospitality AS | Modern Marketing AS |
| Rolle | Knowledge Manager | Partner | Tidligere daglig leder |
| Selskapsbeskrivelse | Teknologiselskap som tilbyr innovative løsninger til hospitality-bransjen. | Konsulentselskap for nasjonale og internasjonale bedrifter i hospitality-bransjen. | Markedsføringsbyrå for små og mellomstore bedrifter. |

4.5 Reliabilitet og validitet

Her tar vi for oss resultatenes reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). For å finne ut om den innhentede dataen er gyldig for oppgaven er validitet et nyttig verktøy. Validitet deles inn i ekstern og intern validitet og måler i hvilken grad resultater og funn i et studie kan trekke gyldige slutninger om problemstillingen vi har satt. For å sikre høy intern validitet har vi samlet inn en rekke kilder som inkluderer akademiske studier, forskningsrapporter og relevante nyhetsartikler som omfatter innovasjon i Hospitality bransjen. For å sikre høy ekstern validitet har vi sikret oss representative deltakere fra Hospitality bransjen til studie. Reliabilitet omfatter hvor pålitelig informasjonen vi innhenter er. For å sikre høy reliabilitet har vi satt sammen informasjon fra dokumenter opp mot svarene vi har innhentet på fra intervjuobjekter. Ved å gjenta studie eller intervjuet som blir gjort med flere objekter sikrer vi konsistensen i dataen vi innhenter.

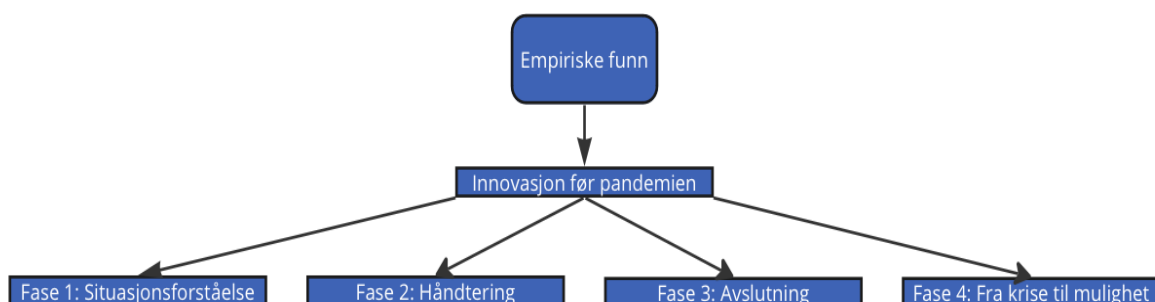
I denne oppgaven er datakvalitet av stor betydning for å kunne trekke gyldige og pålitelige konklusjoner. Datakvalitet referer til nøyaktigheten og relevansen av dataene som er samlet inn og brukt til vår forskning. I vårt tilfelle har vi innhentet det meste av tallmateriale fra SSB, som er en pålitelig kilde for offisiell statistikk over Norge. SSB sin strenge metodikk og kvalitetskontroll gir oss en god indikasjon på at tallmaterialet er av høy kvalitet og sannsynlig. Før vi har lagt inn dataen fra SSB i vår forskning, har vi også gått nøye gjennom analysene og tallene for å vurdere deres relevans i forhold til vår spesifikke problemstilling. Dette forsikrer oss om at dataen bidrar til en gyldig konklusjon i vår studie.

5.0 Empiri

Empiri, med røtter i det greske ordet "empeiria", representerer erfaring, et konsept som har sentral betydning i forskning (SNL, 2021). Det dreier seg om datainnsamling og -analyse via direkte observasjon eller erfaring, vanligvis brukt til å teste teorier eller hypoteser. Empirisk forskning spenner over flere metoder, som eksperimenter, casestudier, undersøkelser og observasjoner, og produserer både kvantitative og kvalitative data (NDLA, 2022). Dette kontrasterer med teoretisk forskning, som er mer konsentrert rundt å utvikle og teste modeller, rammeverk og ideer basert på eksisterende kunnskap.

I denne oppgaven henviser vi til "empiri" som de konkrete erfaringene, observasjonene og dataene innhentet fra hospitality-industrien for å undersøke deres respons på kriser og innovasjons rolle i denne oppgaven.

Figur 10: Oppbygging av Empiri



Denne empiridelen tar for seg hvordan hospitality-bransjen har håndtert krisesituasjoner og innovasjon i disse situasjonene, spesielt under pandemien. Gjennom kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner innenfor bransjen, undersøker denne delen hvordan ulike bedrifter og organisasjoner innenfor hospitality-bransjen har tilpasset seg og overlevd kriser/krisen, samt hvilken rolle innovasjon har spilt i denne prosessen. Respondentene vil være fra ulike deler av bransjen, med lederstilling og partner i 3 separate selskaper og som driver med innovasjon og rådgivning innenfor bransjen. Ved å undersøke deres erfaringer og innsikt, kan denne delen gi en innsikt i hvordan hospitality-bransjen har håndtert kriser og hvilke strategier som har vært mest effektive for å overleve og trives i en krisetid.

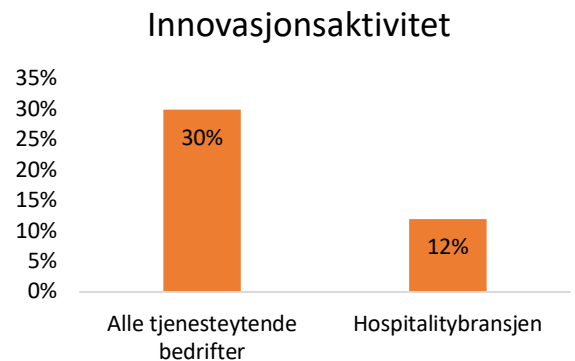
5.1 Innovasjon før pandemien

Før pandemien var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen i Norge relativt moderat sammenlignet med andre sektorer i økonomien. Dette skyldes flere faktorer, inkludert et velfungerende og stabilt marked, samt begrensede insentiver for å investere i nye og banebrytende teknologier. Imidlertid var det noen viktige endringer og trender som påvirket bransjen i forkant av pandemien.

En av de viktigste driverne for innovasjon i norsk hospitality-bransje var økende turisme og etterspørsel etter unike og bærekraftige opplevelser. Dette førte til en økning i såkalte opplevelsesbaserte bedrifter og tjenester, som satte søkelys på å tilby skreddersydde og autentiske opplevelser for besøkende. I tillegg så man en økt bruk av digitale løsninger for å forbedre kundeopplevelsen, som for eksempel mobile applikasjoner for enklere bestilling og betaling, samt digitale markedsføringsstrategier for å tiltrekke seg nye kunder (Høiby, 2020).

På tross av dette, ble det hevdet at den norske hospitality-bransjen fortsatt hadde et stort potensial for økt innovasjon. Flere studier har pekt på utfordringer knyttet til ledelse, organisasjonskultur og investeringer i forskning og utvikling som mulige årsaker til den moderate innovasjonsaktiviteten (Hjalager, 2010).

Resultater fra en innovasjonsundersøkelse gjort i 2012 av SSB viser også lav innovasjonsaktivitet i bransjen. Fra undersøkelsen vises det at kun 12% av bedrifter i reiselivsnæringen innoverer, noe som er klart lavere enn for alle tjenesteytende bedrifter, der andelen er 30% (SSB, 2012).



For å oppsummere, før pandemien var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen i Norge moderat, men det var en økende etterspørsel etter innovative og bærekraftige løsninger innen turisme og reiseliv. Pandemien kan ha fungert som en katalysator for økt innovasjon innen sektoren.

5.2 Situasjonsforståelse

Intervjuobjektene hadde en felles oppfatning om at kriser som pandemier eller økonomiske nedgangstider, kan være en katalysator for innovasjon i Hospitality-bransjen. Under pandemien opplevde hospitality-bransjen i Norge betydelige utfordringer på grunn av reiserestriksjoner, sosial distansering og redusert etterspørsel. Situasjonsforståelsen blant bedriftene i bransjen var preget av usikkerhet og en raskt skiftende situasjon (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Mange bedrifter i hospitality-bransjen i Norge måtte derfor tilpasse seg raskt for å overleve og opprettholde virksomheten. Dette førte til økt innovasjon og en rekke nye forretningsmodeller og digitale løsninger (Sigala, 2020). For eksempel begynte noen hoteller å tilby rom som midlertidige kontorlokaler for dem som trengte et stille arbeidsmiljø, mens restauranter utvidet tilbudet av take-away og leveringstjenester for å møte etterspørselen (Nordås, 2020).

Digitaliseringen av hospitality-bransjen ble også akselerert under pandemien, med økt bruk av teknologi for å forbedre kundeopplevelsen, redusere fysisk kontakt og øke effektiviteten

(Sigala, 2020). Eksempler på dette inkluderer kontaktløs innsjekking og utsjekking, virtuelle omvisninger, og økt bruk av sosiale medier for markedsføring og kundekommunikasjon.

Situasjonsforståelsen blant bedrifter i hospitality-bransjen i Norge under pandemien kan dermed ha fungert som en katalysator for økt innovasjon og raskere adopsjon av digitale løsninger. Dette kan ha bidratt til å styrke bransjens konkurranseevne og bærekraft på lang sikt.

5.3 Håndtering

Bedrifter i Norge har håndtert koronapandemien på en svært god måte som har ført til økt innovasjon i Hospitality-bransjen (Innovasjon Norge, 2021). Den norske regjeringen iverksatte en rekke tiltak for å begrense smittespredning og støtte økonomien, noe som la grunnlaget for innovative løsninger og tiltak innenfor hospitality-bransjen.

Pandemien førte til at digitaliseringen ble fremskyndet i hospitality-bransjen (NHO Reiseliv, 2020). Dette inkluderte økt bruk av mobilapper for bestilling og betaling, kontaktløse løsninger og virtuelle tjenester som omvisninger og digitale konferanser. I intervjuet med Favrit, fikk vi innblikk i hvordan de har opplevd denne digitaliseringen. I intervjuet ble det sitert at «presset frem bruk av ny teknologi som kanskje ikke hadde blitt moden før 5-10 år frem i tid» (Favrit, 2023).

Pandemien har også resultert til økt fokus på bærekraftig turisme i Norge. Norske reiselivsbedrifter har tatt initiativ til å tilby mer miljøvennlige og bærekraftige alternativer til reisende, som for eksempel økoturisme, grønn overnatting og lokalmat (Innovasjon Norge, 2021). Dette har igjen bidratt til innovasjon i hospitality bransjen, med fokus på langvarig positiv innvirkning på miljøet og samfunnet.

Hospitality-bransjen i Norge har også opplevd økt samarbeid og partnerskap som en konsekvens av pandemien. Bransjen har arbeidet sammen for å skape nye opplevelser, tiltrekke seg kunder og støtte hverandre i krevende tider. Dette har ført til flere innovative løsninger og strategier for å gjenopprette og styrke bransjen etter pandemien (NHO Reiseliv, 2022).

5.4 Avslutning

I avslutningsfasen er det gjenopprettingsfasen av normal drift og gjenoppbygging av organisasjonsoppbygging av organisasjonen som står i fokus. Avslutningen av en krise som for eksempel koronapandemien, var når myndighetene fjernet korona tiltakene slik at vi kunne leve normalt igjen. (skrive noe om at selv om Norge åpnet var det andre land det var strenge regler, altså mindre utenlandske turister) Det finnes to scenarioer for avslutninger av en krise i bransjen, konkurs eller gå tilbake til vanlige rutiner. Norge fjernet sine korona-restriksjoner i september 2021. Statistikk fra SSB viser at antall hotell overnattinger gikk opp 33% fra 2021 til 2022. I 2022 var antall overnattinger på samme nivå som i 2019, altså før pandemien. Hospitality bransjen i Norge var den sektoren som hadde høyest andel konkurser i første halvdel av 2020, altså da pandemien startet. Tall viser at det var 293 konkurser i første halvår med pandemi. Norge gjenåpnet i slutten av 3 kvartal i 2021. Antall konkurser i hospitalitybransjen var da 65 for 3 kvartal, og 74 for 4 kvartal 2021. Sammenligner man med siste halvår av 2020 var tallet 187 mot 139 siste halvår 2021. Dette viser at antall konkurser har gått ned, noe som kan skyldes av at myndighetene fjernet restriksjoner i siste del av 2021 (SSB, 2023). Tallene er fra SSB, og gjelder for bransjene «Overnattingsvirksomhet», «serveringsvirksomhet» og «Sports- og fritidsaktiviteter og drift av fornøylesetablissemeter.»

Flesteparten av bedrifter innenfor hospitality-bransjen kom seg gjennom krisen uten å gå konkurs. Dette kan skyldes at bedriftene var flinke til å omstille seg og utføre tiltak som endrer driften i løpet av krisen. Derfor klarte bedrifter å omstille seg på kort tid og fortsette normal drift da krisen var over. Den økonomiske støtten de fikk fra regjeringen bidro også sterkt til reduserte konkurser. En rapport fra McKinsey & Company viser at bedrifter som tilpasset seg godt under pandemien, hadde noen fellestrekk i måten de håndterte situasjonen på (McKinsey, 2021). Tilpasningene var blant det å være fleksibel, altså å være villig til å endre retning og tilpasse seg situasjonen. Bedrifter som tilpasset slik, hadde større sjanse for å lykkes. Tilpasninger gjelder også å tilpasse arbeidstyrke, og innføre nye måter å arbeide på som følge av situasjonen.

McKinsey & Company peker også på at bedrifter som var innovative og villige til å tenke nytt, og finne nye måter å drive virksomheten på, kunne skape nye muligheter og i tillegg styrke konkurranseevnen. Det å ha en klar kommunikasjonsstrategi, som vil si å kommunisere tydelig og regelmessig med ansatte, leverandører og kunder, ga bedrifter en sjanse for å bygge lojalitet og tillit. Dette kan være for eksempel å kommunisere endringer og tiltak som ble gjort. Den

siste faktoren er å være forberedt på det uventende. Bedrifter som hadde en plan klar og har strategier for risikostyringer var bedre på å håndtere hendelser som var uforutsette. Dette inkluderer også å ha klare planer for håndtering av etterspørselsendringer osv.

Tilpasningene over kan ikke være like enkle å gjennomføre og innføre, men bedrifter som mestret å implementere dem, viste seg å være bedre rustet til å håndtere endringer både før, under og etter pandemien.

5.5 Fra krise til mulighet: Hvordan hospitality-bransjen utvikler seg etter pandemien

"The pandemic provided us the opportunity to come back stronger than ever before, by making decisions about new tools, concepts, and reinventing the entire experience." –

Petter Stordalen 2023

Gjennom denne fasen danner vi oss et overblikk over hvordan krisen har bidratt til at innovasjonsaktiviteten har økt i bransjen. Dette ser vi på hvordan bransjen har tatt lærdom av krisen. Gjennom intervjuer gjort av oss sammenlignet med offentlige intervjuer gjort av andre ser vi flere fellesnevner på hvordan bransjen har tatt lærdom av krisen. Noen av de viktigste punktene intervjuobjektene trekker frem er:

1. **Fleksibilitet:** Bransjen har lært at det er viktig å være fleksibel og kunne tilpasse seg raskt til endringer i markedet og restriksjoner som følge av kriser som pandemien.
2. **Teknologisk adopsjon:** Hotellene har tatt i bruk ny teknologi og digitale løsninger for å forbedre effektiviteten, redusere kontakt mellom ansatte og gjester, samt tilby en bedre kundeopplevelse. Dette inkluderer QR-koder, SaaS-plattformer og apper som tillater kontaktløs service.
3. **Bærekraft:** Pandemien har ført til en økt bevissthet rundt bærekraft og miljø, noe som har fått hotellene til å revurdere sin drift og arbeide for å redusere sitt karbonavtrykk og miljøpåvirkning.
4. **Samarbeid:** Samarbeid mellom hoteller, reiselivsaktører og myndigheter er avgjørende for å gjenoppbygge bransjen og sikre en sterk og robust fremtid.

Disse lærdommene brukes av bedrifter i utformingen av nye forretningsmodeller og strategier for å kunne håndtere lignende kriser bedre i fremtiden og for å skape en mer motstandsdyktig bransje (Stordalen, 2023).

5.6 Hovedfunn

Tabell 3: Beskriver hovedfunnene som har blitt gjort

| Kapittel | Hovedfunn |
|-------------------------------------|---|
| 5.1 Innovasjon før pandemien | <ul style="list-style-type: none"> • Moderat innovasjonsaktivitet sammenlignet med andre sektorer i Norge. • Økende turisme og etterspørsel etter unike og bærekraftige opplevelser som viktig drivkraft for innovasjon. • Økt bruk av digitale løsninger for forbedring av kundeopplevelse. • Potensial for økt innovasjon i bransjen identifisert |
| 5.2 Situasjonsforståelse | <ul style="list-style-type: none"> • Kriser som pandemien kan være en katalysator for innovasjon. • Hurtig tilpasning og innovasjon i bransjen i respons på pandemien. • Økt bruk av digitale løsninger og nye forretningsmodeller. |
| 5.3 Håndtering | <ul style="list-style-type: none"> • Fremskyndet digitalisering av bransjen. • God håndtering av pandemien som har ført til økt innovasjon. • Økt fokus på bærekraftig turisme. • Økt samarbeid og partnerskap mellom aktører i bransjen. |
| 5.4 Avslutning | <ul style="list-style-type: none"> • Gjenopprettingsfase etter fjerning av restriksjoner. • Økt antall overnattinger tilbake til før-pandemi nivåer. • Redusert antall konkurser. • Fremheving av tilpasning, innovasjon, klar kommunikasjon og forberedelse på det uventede som nøkkelfaktorer for suksess |
| 5.5 Fra krise til mulighet | <ul style="list-style-type: none"> • Økt forståelse for viktigheten av fleksibilitet. • Økt adopsjon av teknologi og digitale løsninger. • Viktigheten av samarbeid mellom hoteller, reiselivsaktører og myndigheter |

6.0 Analyse & drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte og analysere de funnene som vi har gjort. Her setter vi teorien som vi har brukt opp mot de empiriske funnene for å se om de er en korrelasjon mellom kriser og innovasjon i hospitality-bransjen.

6.1 Hvordan var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen før pandemien?

For å besvare spørsmålet «Hvordan var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen før pandemien?» setter vi opp resultatene og funnene i empiridelen opp mot relevant innovasjonsteori. Vi starter med å se på kilder til innovasjon for å se nærmere på innovasjonsprosessen.

Empiriske funn viste at innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen i Norge var moderat sammenlignet med andre sektorer før pandemien. Dette stemmer overens med Schumpeters teori om at innovasjon skjer i ulik grad innen forskjellige sektorer og kan være av både radikal og inkrementell innovasjonskarakter (Schumpeter, 1911). Funnene indikerte at den norske hospitality-bransjen primært opplevde inkrementell innovasjon, som for eksempel økt bruk av digitale løsninger og fokus på bærekraftige opplevelser.

Når det gjelder kilder til innovasjon, peker funnene på at markedet og økende turisme var viktige drivere for innovasjon før pandemien. Dette er i tråd med Bessant og Tidd som hevder at markedet ofte er den mest relevante kilden til innovasjon innen hospitality-bransjen. Endringer i forbrukerbehov og preferanser førte til en økning i etterspørselen etter unike og bærekraftige opplevelser, som igjen stimulerte innovasjon (Bessant & Tidd, 2015).

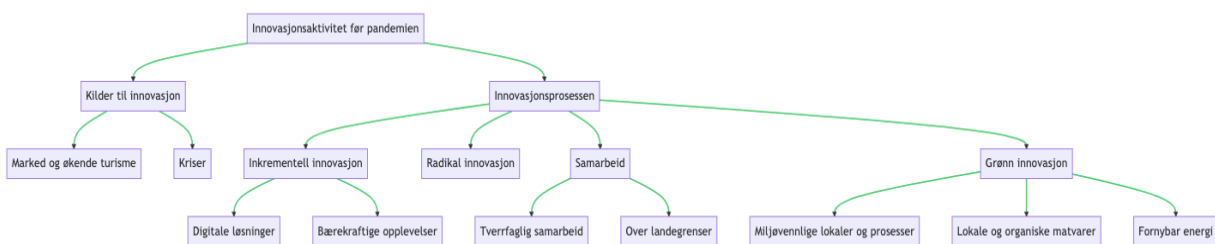
Gitt krisers rolle som kilde til innovasjon, observerer vi at pandemien fungerte som en katalysator for økt innovasjon innen hospitality-bransjen. Som påpekt av Belogolova og Azar (2018), kan kriser tvinge virksomheter til å tenke nytt for å tilpasse seg endringer i markedet. Dette er tydelig i hvordan hospitality-bransjen måtte omstille seg under pandemien, noe som førte til økt fokus på innovative løsninger som kontaktløs innsjekk, utsjekk og QR-kodebaserte bestillinger. Dette er bare noen eksempler på hvordan bransjen er blitt mer selvbetjent av kundene selv.

Videre viser drøftingen at tverrfaglig samarbeid og samarbeid over landegrensener kan være viktig for å stimulere innovasjon i hospitalitybransjen. Chesbroughs konsept om «åpen innovasjon» kan være relevant i denne konteksten (Chesbrough, 2006). Åpen innovasjon oppfordrer bedrifter til å bruke eksterne kilder til kunnskap og ideer til å forbedre deres innovasjonsevne. I vår studie ble det funnet at samarbeid med teknologileverandører og andre tjenesteleverandører kan bidra til innovasjon i hospitality-bransjen ved å bringe inn nye perspektiver og kompetanse.

Det blir også identifisert at det er en økende trend mot en bærekraftig innovasjon i hospitalitybransjen. Dette inkluderer alt fra miljøvennlige lokaler og prosesser til å tilby lokale og organiske matvarer til bruk av fornybar energi. Denne trenden kan sees som en respons på økende kundebevissthet og forventning om bærekraft, og er i tråd med teori om grønn innovasjon.

For å konkludere viser drøftingen at innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen før pandemien var moderat og primært drevet av inkrementell innovasjon og markedsfaktorer. Innovasjonsprosessen kan ha vært begrenset av utfordringer knyttet til ledelse, organisasjonskultur og investeringer i forskning og utvikling. Pandemien fungerte som en katalysator for økt innovasjon, og fremhevet krisers potensial som en kilde til innovasjon i hospitality-bransjen.

Figur 12: Bidragsyttere til innovasjon



- Egenprodusert modell ved hjelp av AI teknologi .

6.2 Hvordan ble pandemien i Norge forstått av hospitality-bransjen, og hvilken innvirkning hadde den på innovasjon?

Intervjuobjektene fremhevet at fenomener som pandemier og økonomiske nedgangstider har en dualistisk rolle som både påvirkende faktorer og innovasjonsdrivere. Dette understreker relevansen av sensemaking innen denne konteksten (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2015). På bakgrunn av usikkerheten og den dynamiske situasjonen under pandemien ble det essensielt for aktørene i hospitality-sektoren å utvikle en konsensusbasert fortolkning av situasjonen og identifisere potensielle handlingsalternativer (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Sensemaking-prosessen gjorde det mulig for selskapene i hospitality-sektoren i Norge å tilpasse seg ekspeditivt og generere innovative forretningsmodeller og digitale løsninger for å sikre overlevelse og kontinuitet i virksomheten (Sigala, 2020). Dette illustrerer hvordan effektiv sensemaking kan fremme innovasjon og resiliens i møte med kriser som pandemier.

Empiriske data indikerer at hospitality-sektoren i Norge var nødt til å ta raskt avgjørende beslutninger under pandemien for å tilpasse seg de endrede forholdene og opprettholde drift. Dette demonstrerer betydningen av effektiv beslutningstaking og koordinering i krisehåndtering (Bessant & Tidd, 2015).

Innovative tiltak implementert under pandemien inkluderer hoteller som tilbød rom som midlertidige kontorer og restauranter som utvidet takeaway- og leveringstjenester. Disse tiltakene krever koordinering og samarbeid både internt i organisasjonene og med eksterne aktører, noe som ytterligere understreker viktigheten av koordinering i håndteringen av kriser som pandemier.

Sensemaking spilte en betydelig rolle i håndteringen av pandemien i den norske hospitality-bransjen. Ved å skape en forståelig narrativ av situasjonen og organisasjonenes håndtering av den, kunne bedriftene redusere usikkerhet og bekymring blant gjestene og stimulere til innovasjon.

Den empiriske analysen viser at digitaliseringen av hospitality-sektoren ble akselerert under pandemien, med økt bruk av teknologi for å forbedre kundeopplevelsen og øke effektiviteten. Dette kan betraktes som et resultat av sensemaking-prosessen, der organisasjonene tilpasset seg

gjestenes preferanser og tilbakemeldinger og utviklet nye, innovative løsninger for å møte deres behov.

Samlet sett avdekker den teoretisk-empiriske sammenkoblingen at sensemaking, beslutningstaking og koordinering, samt meningsdanning har vært sentrale elementer i hospitality-sektorens håndtering av pandemien i Norge. Disse teoretiske perspektivene bidrar til å forstå hvordan sektoren har tilpasset seg usikkerheten og endrede forhold under pandemien, og hvordan dette har stimulert til innovasjon og resiliens.

Empiriske bevis tyder på at virksomheter i den norske hospitality-sektoren har navigert gjennom pandemiens utfordringer ved å anvende sensemaking for å utvikle en felles forståelse av situasjonen og identifisere potensielle handlingsalternativer (Gössling, Scott, & Hall, 2020). Dette har resultert i en rekke innovative forretningsmodeller og digitale løsninger som har styrket sektorens konkurransevne og bærekraft på lang sikt (Sigala, 2020).

Videre har effektiv beslutningstaking og koordinering under pandemien gjort det mulig for organisasjoner i hospitality-sektoren å tilpasse seg raskt og implementere innovative tiltak som svar på endrede forhold og gjestenes behov. Dette illustrerer hvordan betydningen av beslutningstaking og koordinering i krisehåndtering kan bidra til en mer robust og innovativ sektor.

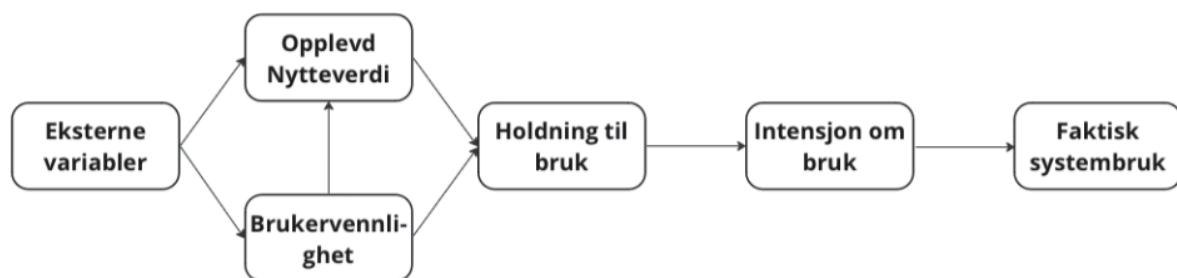
Til slutt har sensemaking spilt en sentral rolle i å skape forståelse og mening for gjestene om hvordan organisasjonene har håndtert situasjonen, og dermed sikret deres trygghet og velvære. Dette har bidratt til økt tillit og kundelojalitet, samt stimulert til innovasjon og tilpasning i den norske hospitality-sektoren under pandemien.

Under pandemien ble kriseledelse en kritisk faktor for hospitality-sektoren i Norge. Sektoren måtte utvikle effektive strategier for å håndtere utfordringene ved pandemien, som omstrukturering av organisasjoner, kostnadsreduksjon, implementering av sikkerhetstiltak og kommunikasjon med både kunder og ansatte.

Innovasjon og teknologi ble sentrale faktorer for å møte utfordringene pandemien skapte. Sektoren måtte ty til digitalisering av tjenester, bruk av virtuelle møter og arrangementer, samt kontaktløse løsninger for betaling og innsjekking. Teorien om diffusjon av innovasjon og

teknologiakseptmodellen (TAM) kan hjelpe oss med å forstå hvordan sektoren adopterte og tilpasset seg nye teknologier under pandemien (Davis, 1986).

Figur 13: Teknologiaksept modellen



Til slutt måtte hospitality-sektoren endre markedsføringsstrategiene sine på grunn av pandemien. Fokuset ble rettet mer mot lokale og nasjonale turister, samt å fremme sikkerhet og tillit. En analyse av markedsføringsmiksens 5P'er (Produkt, plassering, pris, personalet og påvirkning) kan bidra til å forstå hvordan markedsføringsstrategiene i sektoren endret seg som et resultat av pandemien (Keller, 2015).

6.3 Hvordan ble krisen håndtert, og hvilken rolle spilte innovasjonen i denne prosessen?

Pandemien i Norge førte til store endringer innen norsk næringsliv og kultur. Gjennom denne oppgaven har vi gjort rede for de forskjellige tiltakene som ble innført og hvilke ringvirkninger dette hadde på landet som helhet. Gjennom primær og sekundær research kan vi fastslå at teknologien var et av Hospitality-bransjens viktigste verktøy. Et relevant teoretisk rammeverk for å forstå denne påvirkningen er resiliensbegrepet som beskriver evnen til å tilpasse seg og håndtere endringer (Huber, Kaufmann, & Steinmann, 2018).

Innovasjon blomstret til under pandemien og fremskyndet innovasjonsprosessen til opp mot 10 år, ref. dybdeintervju. Bedrifter mistet inntekter og landegrenser ble sperret, som førte til at

hospitality-bransjen måtte tilpasse seg lokalbefolkningen. Som nevnt tidligere ble dette gjort ved kontaktløse løsninger som QR-kode bestilling, innsjekk & utsjekk fra hotell osv.

Staten tok en beslutning om å gi bedrifter økonomisk støtte til å komme seg gjennom pandemien. Dette førte nok til en viss trygghet og spillerom, som igjen førte til at flere ønsket å bli med i «innovasjonsbølgen», med en viss ro om at de hadde statens støtte. For eksempel implementerte mange bedrifter nye smitteverntiltak og digitaliserte sine tjenester for å møte endrede kundekrav og forventninger. Videre bidro statlige tiltak, som økonomisk støtte og midlertidige skattereduksjoner, til å dempe den negative påvirkningen på hospitality-bransjen.

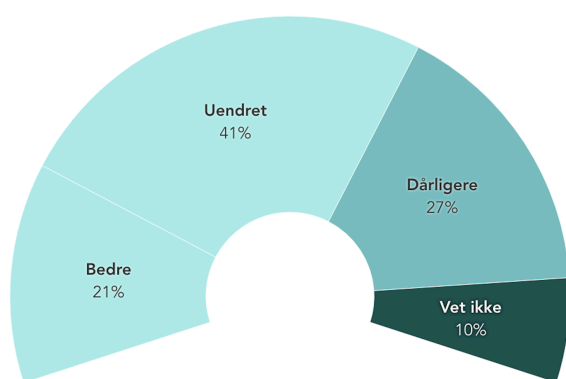
Når det er sagt er det alltid rom for forbedring når det gjelder håndtering av kriser, og det er flere områder der Norge kunne ha forbedret sin tilnærming til håndtering av pandemien innen hospitality-bransjen:

1. Kommunikasjon: Effektiv kommunikasjon er nøkkelen til å håndtere en krise, spesielt en så raskt skiftende en som pandemien
2. Det kunne vært fordelaktig med klarere og mer tidlig kommunikasjon om retningslinjer og forventninger til bransjen.
3. Økonomisk støtte: Mange bedrifter i hospitality-bransjen har lidd økonomisk på grunn av pandemien. En mer omfattende og tilgjengelig økonomisk støttepakke kunne ha hjulpet mange av disse bedriftene til å overleve.
4. Teknologisk støtte: Med behovet for å flytte mange tjenester online, kunne det ha vært mer støtte for teknologisk opplæring og infrastruktur for å hjelpe bedrifter med å gjøre denne overgangen.
5. Planlegging for gjenåpning: En klar og omfattende plan for gjenåpning kunne ha gitt bedrifter mer sikkerhet og tid til å forberede seg på endrede forhold.
6. Fokus på lokale markeder: Med internasjonal reise sterkt begrenset, kunne det ha vært en sterkere innsats for å oppmuntre til lokal turisme og støtte til lokale bedrifter.

Selv om det er lett å se disse mulige forbedringene i ettertid, er det viktig å anerkjenne at pandemihåndtering innebærer å navigere i en svært usikker og raskt skiftende situasjon. Det er derfor avgjørende at vi lærer av denne erfaringen for å bedre forberede oss på fremtidige kriser.

Vi kan også se at bookingnivåene blant hospitality-bransjen har en økning i 2023. Grunnen til dette er nok mye på grunn av den svake kronen, som sørger for at ekstra mange utenlandske turister besøker Norge denne sommeren. I en nylig undersøkelse rapporterer 62% av norske reiselivsbedrifter om enten samme eller forbedret bookingnivå for den kommende sommeren, med over 60% som indikerer status quo eller en forbedring fra fjoråret. Interessant nok rapporterer 20% om en økning i bookingnivået. Spesielt innen overnattingssektoren rapporterer omtrent 30% om en økning i antall bookinger foran sommeren. Regionalt skiller Vestland og Nordland seg ut, med henholdsvis 35% og 40% av bedriftene som rapporterer om økte bookingnivåer sammenlignet med fjoråret. Andre områder, som Agder og Møre og Romsdal, opplever også en oppgang, med en tredjedel av bedriftene som melder om økt bookingnivå (NHO Reiseliv, 2023).

Figur 14: Endring i bookingnivå i hospitality-bransjen



Dette vil da kunne kompensere litt for de økte strømprisene, og sørge for at bedriftene kan holde åpent og forbedre driftsresultatene. Det vil også sørge for mer tilgjengelig kapital til innovasjon og fornyelse av teknologi, eiendom, tjenester eller fasiliteter.

6.4 Hvordan ble krisen avsluttet, og hvilken betydning hadde innovasjonen for opprettingen?

Koronakrisen som rammet mange bedrifter i hospitality bransjen hardt, ble avsluttet ved at myndighetene fjernet restriksjoner slik at driften kunne bli slik den var før pandemien. Funn fra empiridelen viser tydelig at bedrifter som var villige til å være nytenkende og innovative kom styrket ut fra krisen. Funnene viser også at innovative bedrifter fikk en konkurransefordel. Selv om krisen ble avsluttet kan innovasjonene som oppsto under krisen vedvare, et eksempel på

dette er bestilling via QR-kode på restauranter og utesteder. Årsaken til at en slik innovasjon ble vedvarende kan skyldes endret forbrukeratferd, folk synes det er lettere å bestille mat og drikke på mobilen fremfor å stå i kø for å bestille.

Ett av funnene i empiridelen viser at det var 139 konkurser i hospitalitetsbransjen i siste halvår av 2021, dette kan knyttes opp til Boins påstand om at kriser endes i 2 scenarioer, nemlig gå tilbake til normal drift, eller tvungne endringer eller gå konkurs. Ifølge Boin er det viktig å ha en plan for å gjenoppta den normale driften på en effektiv måte, McKinsey viser til at bedrifter som hadde planer for risikostyring, var bedre på å håndtere uforutsette hendelser. Det samme gjelder også i avslutning av en krise, altså å ha en plan for hvordan gå tilbake til vanlig drift. Dette kan også knyttes opp mot funnet om å være fleksibel og villig til å tilpasse seg situasjonen, ettersom tiltakene under pandemien ble ofte endret på og iverksatt veldig kjapt. Et eksempel på dette er at Norge varslet «gjenåpning» dagen før. Bedrifter måtte da handle raskt og være klar til gjenåpning klokken 16:00 dagen etter. De som da hadde en plan for avslutning, hadde da en vesentlig fordel.

Det vil også være en fordel i avslutningsfasen, å evaluere kriseresponsen, identifisere læring og forbedringsområde. I funnet til McKinsey, sies det at bedrifter som har en klar kommunikasjonsstrategi bygger tillit og lojalitet, en evaluering av krisen, kan da brukes til å lage en kommunikasjonsstrategi til neste krise.

6.5 Hvilken lærdom har aktørene i hospitality-bransjen tatt av krisen, og hvordan har dette påvirket deres innovasjonsstrategier?

For å drøfte lærdommen aktørene i hospitality-bransjen har tatt av krisen, vil vi bruke teorien om krisehåndtering av Arjen Boin. Vi vil sammenligne våre funn fra den empiriske delen med hans lærdomsfasen og se på hvor godt de stemmer overens.

Denne teorien presenterer lærdomsfasen som en tid for analyse og refleksjon hvor organisasjoner skal utnytte erfaringene fra krisen for å forbedre fremtidig respons. De viktigste punktene som ble trukket frem i vår empiriske data; fleksibilitet, teknologisk adopsjon, bærekraft, og samarbeid, passer godt inn i denne teoretiske rammen.

Fleksibilitet er en nøkkelfaktor i Boin's teori. Han fremhever viktigheten av å være forberedt på å tilpasse seg nye forhold og kunne endre kurs raskt i møte med uventede hendelser. Dette støtter funnene fra intervjuene hvor aktørene i hospitality-bransjen har lært viktigheten av å være fleksible og raske til å tilpasse seg endringer.

Når det gjelder teknologisk adopsjon, støtter krisehåndteringsteorien teori ideen om at organisasjoner bør benytte seg av nye verktøy og metoder for å forbedre sin krisehåndtering. Hospitality-bransjen har tatt i bruk nye teknologier og digitale løsninger for å forbedre effektiviteten og kundeopplevelsen, noe som stemmer overens med den nevnte teorien.

Bærekraft er et aspekt som ikke er direkte behandlet i krisehåndtering teorien, men det kan ses som en del av en bredere lærdom om behovet for å være ansvarlig og etisk i virksomhetens drift. Pandemien har vist at bærekraft og miljøbevissthet er viktige faktorer som kan påvirke virksomhetens omdømme og fremtidige suksess.

Samarbeid mellom hoteller, reiselivsaktører, og myndigheter ble også nevnt som en viktig lærdom fra krisen. Teorien legger vekt på betydningen av koordinering og samarbeid mellom forskjellige aktører i en krise. Dette støtter våre funn om at samarbeid er avgjørende for å gjenoppbygge bransjen og sikre en sterk og robust fremtid.

Til tross for den sterke sammenhengen mellom våre funn og Boin's teori, finnes det også andre teorier som kan bidra til forståelsen av lærdommene aktørene i hospitality-bransjen har tatt av krisen.

Dynamic Capabilities Theory foreslått av Teece kan gi innsikt i hvordan organisasjoner har utviklet og utnyttet sine evner for å tilpasse seg til raskt endrende forhold. I vårt tilfelle viser funnene at hotellene har utviklet dynamiske evner som fleksibilitet og teknologisk adopsjon for å håndtere pandemikrisen.

På samme tid, kan vi bruke Social Learning Theory i en modernisert versjon gjennom konteksten av digital læring for å forstå hvordan teknologisk adopsjon har skjedd. Ifølge denne teorien lærer organisasjoner av å observere andre. Hotellene kan ha adoptert ny teknologi ved å lære fra andre aktører, enten innenfor eller utenfor bransjen.

I tillegg har Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) blitt revitalisert i senere år og kan gi innsikt i hvorfor samarbeid har blitt sett på som viktig. Ifølge denne teorien er organisasjoner avhengige av ressurser som er kontrollert av andre, noe som kan forklare hvorfor hotellene har samarbeidet tett med myndighetene og andre aktører i bransjen under krisen (Gordon, 2023).

I lys av disse teoriene viser våre funn at hotellene har tatt verdifulle lærdommer fra pandemi-krisen. Med hjelp av dynamiske evner, sosial læring og ressursavhengighet, har de klart å utvikle nye strategier, implementere ny teknologi, og styrke samarbeid for å håndtere krisen. Dermed viser disse funnene at krisen har bidratt til å styrke bransjens motstandskraft og forberedelse for fremtidige kriser.

6.6 Svakheter ved oppgaven

Hensikten med dette avsnittet er å sammenfatte alle de svake punktene i oppgaven på en plass, slik at det er friskt i minne når en skal lese konklusjonen.

Vi hadde i utgangspunktet planlagt 3 intervjuer, men det ene intervjuet med Nexth-hospitality fikk vi aldri gjennomført. Ettersom vi ikke fikk dette intervjuet, fikk vi kontakt med Modern Marketing AS som bekreftet den informasjonen vi fikk fra Favrit.

En annen potensiell svakhet ved denne oppgaven er den gjengående utfordringen med å kvantifisere innovasjonsaktivitet innenfor en sektor. Innovasjon er en sammensatt prosess som kan ta mange former, som å lansere nye produkter, bruke nye prosesser, endre organisasjonsstrukturen, eller endre markedsstrategier.

Gitt denne kompleksiteten, er det ikke et enkelt mål eller indikator som fullt ut kan fange omfanget og dybden av innovasjonsaktivitet innenfor denne sektoren. Dette er en betydelig begrensning, da det kan være vanskelig å trekke konkrete og definitive konklusjoner om nivået av innovasjon basert på tilgjengelige data.

I tillegg har det vært utfordringer knyttet til tilgjengeligheten og påliteligheten av data om innovasjonsaktivitet. Slike data kan være vanskelig å samle inn, spesielt i en sektor som hospitality-bransjen, hvor mange aktører kan være små og mellomstore bedrifter som ikke nødvendigvis rapporterer detaljert informasjon om deres innovasjonsaktiviteter.

Derfor, mens denne studien har forsøkt å gi en innsikt i innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen under pandemikrisen, er det viktig å anerkjenne at våre funn kan være påvirket av disse metodologiske begrensningene.

7.0 Konklusjon

Denne bacheloroppgaven har utforsket påvirkningen av pandemien og strømkrisen på hospitality-bransjen i Norge, en sektor som har gjennomgått betydelige endringer på grunn av global nedstengning, reiserestriksjoner og forandringer i konsumentatferd.

Hvordan påvirker kriser innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen?

Basert på diskusjonene og analysen vi har gjennomført, kan vi konkludere med at kriser påvirker innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen på betydelige måter. Dette blir tydelig demonstrert gjennom effekten av pandemien på den norske hospitality-sektoren.

Før pandemien var innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen moderat og primært drevet av inkrementell innovasjon, som ble stimulert av markedsfaktorer og forandringer i kundebehov og preferanser. Men pandemien fungerte som en katalysator for økt innovasjon, og kriser har vist seg å være en kraftig drivkraft for innovasjon i hospitality-bransjen.

Pandemien tvang virksomhetene til å tenke nytt for å tilpasse seg drastiske endringer i markedet og kundeadferd. Dette resulterte i innovasjoner som kontaktløse løsninger, digitalisering av tjenester og nye forretningsmodeller som takeaway- og leveringstjenester, og tilbud av rom som midlertidige kontorer. Slike innovative løsninger ikke bare hjalp virksomhetene å overleve krisen, men forbedret også deres konkurranseevne og bærekraft på lang sikt.

Strømkrisen har hatt en betydelig innvirkning på hospitality-bransjen, med en gjennomsnittlig økning i strømpriser på 32% over de siste fem årene, som har påvirket driftsresultatet til 92% av bedriftene. Som respons har mange bedrifter økt prisene på sine produkter og tjenester. NHO

Reiseliv rapporterer at syv av ti reiselivsbedrifter har opplevd økte innkjøpspriser. Dette har resultert i en rekke konsekvenser, inkludert reduserte åpningstider, nedbemanning, ingen nye ansettelse, og enkelte bedrifter har stengt i lavsesongen. Omtrent 25% av reiselivsbedriftene har søkt om strømstøtte, en andel som øker til en tredjedel for hotell- og overnattingssektoren og 40% for campingindustrien. Disse endringene har påført betydelige kostnader for bedriftene i første halvår av 2023. Det vil bli spennende å senere tid om denne nedgangen i driftsresultat vil ha noen innvirkning på innovasjon i bransjen.

Sensemaking-teori og prinsippene for krisehåndtering var viktige for å forstå og håndtere pandemien. Hospitality-sektoren i Norge var i stand til å ta raske og avgjørende beslutninger og implementere innovative tiltak ved å utvikle en felles forståelse av situasjonen. Dette understreker viktigheten av effektiv beslutningstaking, koordinering, og meningsdanning i håndteringen av kriser.

Teknologiakseptmodellen (TAM) og teorien om diffusjon av innovasjon hjalp oss å forstå hvordan hospitality-bransjen adopterte og tilpasset seg nye teknologier under pandemien. Digitalisering og teknologi ble sentrale faktorer for å håndtere utfordringene pandemien skapte, og akselererte innovasjonsaktiviteten i sektoren.

I lys av det vi har analysert, kan vi konkludere med at kriser, mens de presenterer betydelige utfordringer for hospitality-bransjen, også stimulerer innovasjon ved å tvinge organisasjoner til å tenke nytt og tilpasse seg endrede forhold. De fører til utvikling av nye forretningsmodeller, prosesser og teknologier, som i sin tur kan styrke sektorens konkurranseevne, resiliens og bærekraft. Dette demonstrerer hvordan kriser, til tross for deres negative konsekvenser, kan bidra til å fremme innovasjonsaktivitet i hospitality-bransjen.

Basert på data fra DNB, viser undersøkelsen at kortbruk blant nordmenn har vært robust gjennom pandemien. I februar holdt kortbruken seg på samme nivå som i fjor, og var 5% høyere enn i februar 2019, justert for prisvekst. Dette antyder at kortbruk hittil i året har vært 4% høyere enn i 2019, som var det siste normale året før pandemien.

Det ser ut til at mange nordmenn har opprettholdt forbruket ved å bruke oppsparte midler. Imidlertid viser DNBs data at mange begynner å stramme inn forbruket, en trend som er synlig på tvers av aldersgrupper.

Trenden med høyere forbruk som ble observert gjennom store deler av 2022, ser nå ut til å avta. I forhold til forbrukskategorier er det en økning innen serveringsvirksomhet og fritids- og underholdningsaktiviteter sammenlignet med 2019-nivåer. Imidlertid ligger forbruket innen varehandel, spesielt sport og elektronikk, samt innenfor hjem-kategorien, under 2019-nivåene.

Disse funnene indikerer at pandemien har hatt en betydelig innvirkning på forbruksmønstrene blant nordmenn, noe som har ledet til endringer i både det totale forbruket og fordelingen av forbruk over ulike sektorer (DNB, 2023).

Konklusjonen kort oppsummert

- 1. Pandemien:** Fungerte som en katalysator for økt innovasjon. Bransjen innførte nye forretningsmodeller, digitale løsninger og kontaktløse tjenester for å tilpasse seg endrede kundepreferanser og markedsforhold. Dette forbedret sektorens konkurranseevne og bærekraft på lang sikt.
- 2. Strømkrisen:** Har ført til økonomiske utfordringer for mange bedrifter, noe som potensielt kan presse frem ytterligere innovasjon for å forbedre effektivitet og bærekraft. Effekten av strømkrisen på innovasjonsaktiviteten i bransjen er ennå ikke fullt ut forstått og vil kreve ytterligere forskning.
- 3. Teoretiske perspektiver:** Sensemaking-teori og prinsippene for krisehåndtering har vært avgjørende for å håndtere krisene og fremme innovasjon. Teknologiakseptmodellen (TAM) og teorien om diffusjon av innovasjon har hjulpet oss å forstå hvordan bransjen har adoptert og tilpasset seg nye teknologier under krisene.
- 4. Endringer i forbrukeratferd:** pandemien har endret forbruksmønstrene blant nordmenn, noe som har presset bransjen til å innovere og tilpasse sine tjenester for å møte de endrede kundepreferansene.

Dermed kan vi konkludere at kriser, til tross for deres negative konsekvenser, kan stimulere innovasjonsaktivitet i hospitality-bransjen ved å tvinge organisasjoner til å tilpasse seg endrede forhold.

Bibliografi

- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Boin, A. (2018). *The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead*.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2015). *The politics of crisis management*. Cambridge University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research*.
- Brugnach, M., Dewulf, A., Pahl-Wostl, C., & Taillieu, T. (2008, Desember). Toward a Relational Concept of Uncertainty: about Knowing Too Little, Knowing Too Differently, and Accepting Not to Know.
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L., & Sloan, L. (2021). *Bryman's Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Coombs, T. (2022). *Ongoing Crisis Communication*. SAGE PUBLICATIONS INC.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- DNB. (2023, Mars 14). *Nordmenn bruker fortsatt mye penger*. Hentet fra <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/transaksjonsdata-kortbruk>
- Fairhurst, G., & Grant, D. (2010, April). *The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide*.
- Favrit. (2023, Februar 27). *Sammenheng mellom kriser og innovasjon*.
- Forskningsradet. (2023, Mars 23). *Innovasjon i norsk næringsliv, 2018-2020*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/indikatorrapporten-dokument/innovasjon-i-norge-og-europa/innovasjon-i-norsk-naringsliv-2018-2020/>
- Fraser, S., & Jordheim, H. (2023, Mai 23). *Kraftig fall i forbruket, ifølge DNB: – En ordentlig knekk*. Hentet fra <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/pQbybw/kraftig-fall-i-forbruket-ifoelge-dnb-en-ordentlig-knekk>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*.
- Gordon, J. (2023). *Resource Dependency Theory - Explained*. Hentet fra [Ghttps://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/resource-dependency-theory-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/resource-dependency-theory-explained)

- Grissmann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation.
- Hatch, M. (2001). *Organisasjonsteori*. Abstrakt Forlag.
- Høiby, I. (2020). *Innovasjon i reiselivsnæringen*.
- Helliesen, M., Sletten, P., & Todsén, S. (2021). *Overnattings- og serveringstjenester i nasjonalregnskapet under koronakrisen*. SSB.
- Hippel, E. V. (2005). *Democratizing Innovation*.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism.
- Holstad, M. (2023, Februar 14). *Rekordhøy strømpris i 2022 – dempet av strømstøtte*. Hentet fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/energi/statistikk/elektrisitetspriser/artikler/rekordhoy-strompris-i-2022--dempet-av-stromstotte#:~:text=Str%C3%B8mprisen%20var%20rekordh%C3%B8y%20som%20gjennomsnitt,husholdningene%20m%C3%A5tte%20betale%20fra%202021.&>
- Hox, J., & Boeije, H. (2005). Data collection, primary versus secondary.
- Huber, D., Kaufmann, H., & Steinmann, M. (2018). *Bridging the Innovation Gap*. Springer International Publishing .
- Innovasjon Norge. (2021). *Innovasjonstalen 2021 Statusrapport: Koronakrisens påvirkning på næringslivet*. Innovasjon Norge.
- Jakobsen, E., Iversen, E., Nerdrum, L., & Rødal, M. (2021). *NORSK REISELIV FØR, UNDER OG ETTER PANDEMIEN*. NHO Reiseliv: Menon Economics.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Books Ltd.
- Keller, P. (2015). *Marketing Management, Global Edition*. Pearson.
- Kilduff, M., & Brass, D. (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*.
- Larsen, A. (2017). En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Cappelen Damm Akademisk.
- Madsen, P., & Desai, V. (2017). Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry.
- McKinsey. (2016). *Digital Europe: Realizing the continent's potential*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-europe-realizing-the-continents-potential>
- McKinsey. (2020). *The recovery will be digital*. McKinsey.

- McKinsey. (2021). *Strategic resilience during the COVID-19 crisis*. McKinsey.
- NDLA. (2022). *Teori, empiri og vitenskap*. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:576cc40f-cc74-4418-9721-9b15ffd29cff/topic:2:537598a2-4857-40e0-b0bc-9a937e954374/topic:f09115b8-0475-4fec-a665-fdbca88c9ac0/resource:91c0a422-00f5-4a3e-a983-d129a721ad8b>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). *Technology as a Catalyst of Change : Enablers and Barriers of the Tourist Experience and their Consequences*.
- NHO Reiseliv. (2022, 09 16). *Teknologi og digitalisering er viktig for reiselivet*. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/nyheter/2022/teknologi-og-digitalisering-er-viktig-for-reiselivet/>
- NHO Reiseliv. (2023, Mai 12). *Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/medlemsundersokelse/>
- Norman, D., & Verganti, R. (2014). *Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change*.
- Rerup, C., & Feldman, M. (2011). *Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning*.
- Schumpeter, J. (1911). *The Theory of Economic Development*.
- Sigala, M. (2020). *Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research*.
- SNL. (2021, November 7). *empiri*. Hentet fra <https://snl.no/empiri>
- SNL. (2022). *Innovasjonsprosess*. Hentet fra <https://snl.no/innovasjonsprosess>
- SSB. (2012). *Lite målbar innovasjon i reiselivsnæringen*. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/lite-maalbar-innovasjon-i-reiselivsnaeringen>
- SSB. (2021). *Overnattings- og serveringstjenester i nasjonalregnskapet under koronakrisen*. SSB.
- SSB. (2023, mai 19). *Elektrisitetspriser*.
- SSB. (2023). *Statistikkbanken Konkurs*. SSB.
- Steen, R., & Rønningsbakk, B. (2021, Februar 15). *Emergent learning during crisis: A case study of the arctic circle border crossing at Storskog in Norway*.
- Steen, R., Haakonsen, G., & Patriarca, R. (2022, Juni 24). “Samhandling”: On the nuances of resilience through case study research in emergency response operations.
- Steen, R., Haakonsen, G., & Patriarca, R. (2022). “Samhandling”: On the nuances of resilience through casestudy research in emergency response operations.

- Steen, R., Haakonsen, G., & Steiro, T. (2023). *Patterns of Learning: A Systemic Analysis of Emergency Response Operations in the North Sea through the Lens of Resilience Engineering*. MDPI.
- Stordalen, P. (2023, April). How Stordalen's Hospitality Empire Came Back Stronger Than Ever. (G. Toresson, Intervjuer)
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J., Braut, G., Bahus, V., & Simonsen, M. (2023, Januar 31). *Koronapandemien*. Hentet fra <https://sml.snl.no/koronapandemien>
- Volberda, H., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*.
- Wilhelmsen, L. (2021, Oktober 4). *Pandemien har påvirket innovasjonsaktiviteten ulikt*. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/forskning-og-innovasjon-i-naeringslivet/statistikk/innovasjon-i-naeringslivet/artikler/pandemien-har-pavirket-innovasjonsaktiviteten-ulikt>
- Ørstavik, F. (2023, April 21). *Joseph Schumpeter*. Hentet fra SNL: https://snl.no/Joseph_Schumpeter

Vedlegg 1 – Excelark av tabeller som vi har lagd

| Økte strømpriser påvirker driftsresultatet for 92 % av bedriftene | |
|---|------|
| I stor grad | 48 % |
| I middels grad | 26 % |
| I mindre grad | 18 % |
| Vet ikke | 7 % |
| Ingen betydning | 1 % |

| Økte strømpriser påvirker driftsresultatet for 92 % av bedriftene | |
|---|------|
| Ingen nye ansettelser | 36 % |
| Nedbemanning | 26 % |
| Ingen betydning | 23 % |
| Reduserte åpningstider | 23 % |
| Vet ikke | 11 % |
| Må stenge bedriften i lavsesong | 8 % |
| Annet | 5 % |

Kilde: SSB, Innovasjonsundersøkelsen

Vedlegg 2 - Konkursstatistikk

07165: Konkurser, etter næring (SN2007), organisasjonsform, statistikkvariabel og kvartal

| | Konkurser | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2019K1 | 2019K2 | 2019K3 | 2019K4 | 2020K1 | 2020K2 | 2020K3 | 2020K4 | 2021K1 | 2021K2 | 2021K3 | 2021K4 |
| 55 Overnatt alt | 7 | 5 | 2 | 9 | 8 | 8 | 5 | 10 | 8 | 5 | 2 | 5 |
| 56 Servering alt | 133 | 101 | 100 | 129 | 129 | 148 | 77 | 92 | 66 | 72 | 56 | 63 |
| 93 Sports- og alt | 3 | 6 | 2 | 8 | 6 | 9 | 3 | 5 | 9 | 7 | 7 | 6 |

Vedlegg 3 - Intervjuguide

| Forskningsspørsmål | Spørsmål til intervjuobjekt |
|---|--|
| Fase 1: Hvordan ble Pandemien pandemien oppfattet av bransjen? | <ul style="list-style-type: none"> Hvordan har bedriften xxx reagert på endringer i bransjen? Hvordan har bransjen reagert på plutselige endringer? Hva slags endringer har xxx sett i kundeatferd i bransjen under Korona pandemien? |
| Fase 2: Hvilke beslutninger ble tatt under krisen? | <ul style="list-style-type: none"> Hvordan ble xxx påvirket av krisen? Så dere på krisen som en mulighet? Hvilke tiltak og endringer ble gjort under krisen? |
| Fase 3: Hvordan ble krisen håndtert og avsluttet? | <ul style="list-style-type: none"> Hvor viktig mener xxx at innovasjon har vært og vil være for bransjen? |
| Fase 4: Hva har bransjen tatt som lærdom av krisen? | <ul style="list-style-type: none"> Hvilke tiltak er blitt gjort for potensielle fremtidige kriser? Hvordan kan bransjen sikre seg mot kriser? |
| Generelt | <ul style="list-style-type: none"> Hvordan mener xxx kriser påvirker innovasjonsaktiviteten i hospitality-bransjen? |

Vedlegg 4 - Skriftlig intervju med Favrit

Hva slags endringer har dere sett i kundeadferd og i hospitalitybransjen under kriser som coronapandemien?

Coronapandemien har påvirket hospitalitybransjen på flere plan. For å nevne noen:

1. Pandemien har presset frem bruk av ny teknologi som kanskje ikke hadde blitt moden før 5-10 år frem i tid. Folk flest har blitt mer komfortable med å bruke teknologi for å bestille mat og drikke, sjekke inn og ut av hotell og kommunisere med ansatte uten å måtte møte ansikt til ansikt. Dette har ført til en økning i bruk av SaaS-plattformer og apper som gjør det mulig å tilby kontaktløs service.
2. Endringer i spise- og drikkevaner: Mange kunder har endret spise- og drikkevanene sine som følge av pandemien. Mange foretrekker å spise hjemlevert mat, og vi ser en tydelig økning i etterspørselen etter takeaway og hjemleveringstjenester.
3. Økt fleksibilitet: Kundene ønsker nå større fleksibilitet når det gjelder kansellering og endring av bestillinger. Dette skyldes usikkerheten rundt pandemien, og mange kunder vil være sikre på at de kan endre planene sine hvis situasjonen endrer seg. Mange bedrifter i Norge har derfor implementert mer fleksible avbestillings- og endringsvilkår for å imøtekomme denne etterspørselen.

Hvordan har Favrit reagert på endringer i bransjen?

Vi er et relativt ungt selskap som startet opp i 2019 med fokus på å innovere i restaurant/bar bransjen. Alt av det etablerte (konkurrenter) er bygget på gammel teknologi som vil slite med å holde følge når deres system er hardware basert og bygget på 2005-2010 teknologi. Her så vi et stort tomrom som lå langt bak. Vi startet som en bedrift som ville effektivisere restaurant drift gjennom qr-koder for å få et fotfeste før vi deretter beveget oss inn mot kassesystem aspektet. Vi er i dag det eneste systemet som tilby kassesystem + qr-koder i samme plattform uten at du må forholde deg til flere systemer. Vi har i løpet av våre 4 år vært i forsettet av innovasjon i bransjen og bruker mye tid på å forske og forstå alle ledd i bar/restaurant samt deres kunder igjen.

Hvor viktig vil du si innovasjon har vært og vil være for bransjen?

Frem til ganske nylig har restaurant og bar bransjen vært en bransje preget av lite innovasjon. En restaurant opplevelse på de fleste restauranter i dag er det samme som det var for 200 år siden. Du kommer inn, setter deg ned. Har en servitør som står over deg og spør deg om hva du vil ha. I slutten av kvelden jakter du blikket til servitør for å kunne betale og stikke.

Hvilke tiltak har dere gjort for potensielle fremtidlige kriser? / Hvordan kan bransjen sikre

seg mot kriser?

Det som er veldig relevant nå til dags er data-sikkerhet. Hvor vi ser flere og flere større bedrifter blir hacket. For oss er dette en konstant trussel og vi tar data-sikkerhet veldig alvorlig og har investert mye i et sikkerhetsteam som hele tiden monitorerer og følger med på trender. Hotell kjeden til Petter Stordalen, Choice ble hacket i fjor. Da hadde en ansatt ved en resepsjon trykket på en link i en e-post. Det førte til at data gikk på avveie og hele systemet til choice gikk ned i 2 døgn. Her snudde vi oss rundt i Favrit og ga de et velfungerende kassesystem på bare noen timer.

Hvordan påvirket coronapandemien dere? Så dere på dette som en mulighet? Gjorde dere noen spesielle tiltak/endringer under pandemien?

Som jeg sa i det første spørsmålet så har pandemien presset frem bruk av teknologi fortere enn det ville gjort uten pandemien. Vi hadde bygget vårt selskap videre uavhengig om pandemien var en ting eller ei. Men for vår del når det ble påtvunget bordservering måtte plutselig alle restauranter og barer ha mer ansatte eller få tak i et system som kunne dekke behov. Vi hadde en ellevill vekst. Når pandemien gikk mot slutten i Norge så vi at bruk av qr-koder var noe flere valgte å gå vekk fra og det var da vi bestemte oss for at tiden nå er moden for å lage det raskeste, mest fleksible og smarteste kassesystemet som finnes.

Har du ellers noen tanker rundt problemstillingen: Hvordan påvirker kriser innovasjonsgraden i hospitalitybransjen?

Kriser, som for eksempel pandemier eller noe som er enda mer relevant nå økonomiske nedgangstider, kan være en katalysator for innovasjon i hospitalitybransjen. Når bedrifter står overfor utfordringer og motgang, kan de bli tvunget til å tenke utenfor boksen og finne nye og innovative måter å drive virksomheten på.

En annen måte kriser kan påvirke innovasjonsgraden i hospitalitybransjen er gjennom endringer i kundeadferd og etterspørsel. Kriser kan endre kundenes preferanser og behov, og bedrifter som kan tilpasse seg disse endringene og tilby nye og innovative produkter og tjenester vil ha en fordel.

Samtidig kan kriser også føre til at noen bedrifter må stenge eller gå konkurs, og dette kan føre til en reduksjon i innovasjonsgraden i bransjen.

Alt i alt kan kriser ha både positive og negative effekter på innovasjonsgraden i hospitalitybransjen. Det er avhengig av hvordan bedrifter tilpasser seg og responderer på utfordringene som oppstår.