

Anniken Ludvigsen og Kjersti Hofstad

Økonomistyringens rolle i reduksjon av matsvinn i restauranter

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg

Mai 2021

Anniken Ludvigsen og Kjersti Hofstad

Økonomistyringens rolle i reduksjon av matsvinn i restauranter

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Terje Berg
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av vårt masterstudium i økonomi og administrasjon, med hovedprofilen økonomisk styring, ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet våren 2021 og teller 30 studiepoeng. I oppgaven undersøker vi hvordan restauranter i Trondheim forholder seg til, og jobber for, å redusere matsvinn, samt deres motivasjon for å fokusere på matsvinn. Dette er et tema vi begge synes er interessant og er opptatte av, hvilket har gjort prosessen ekstra spennende og lærerik.

Vi ønsker spesielt å takke vår veileder Terje Berg for raske, gode og konstruktive tilbakemeldinger, og for et godt samarbeid gjennom hele arbeidsprosessen. Videre ønsker vi å rette en stor takk til representantene fra Emilies ELD, Døgnvill, Sot Bar og Burger, Troll, Britannia, Krambua, Kompis Heimdal, San Sebastian Solsiden, Kalas og Canasta, Kvilhaugen Gård, og én restaurant som ønsket å være anonym, for deres bidrag i intervjuer. Deres deltakelse og engasjement har vært helt avgjørende for oppgaven. Til slutt ønsker vi også å takke Emil og Dave for god støtte underveis i prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, mai 2021

Anniken Ludvigsen

Kjersti Hofstad

Sammendrag

En tredjedel av all mat som produseres i verden hvert år blir kastet (FN-Sambandet, 2021). FN har på bakgrunn av dette satt som mål å redusere matsvinn med 50 % innen 2030, hvilket bare kan løses gjennom samarbeid mellom alle ledd i verdikjeden. Dette krever at en bærekraftig tankegang implementeres i bedriftene, og her blir økonomistyringens rolle pekt på som helt sentral (Crutzen et al., 2017). Forholdet mellom en bedrifts økonomistyring og matsvinn er et tema som er lite forsket på i norsk kontekst, og som vi ønsker å finne ut mer om gjennom følgende problemstilling:

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine økonomistyringssystemer for å understøtte dette?

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse, med en abduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og empiri. Det er intervjuet til sammen 12 daglige ledere og kjøkkensjefer ved 11 restauranter i Trondheim. Restaurantenes motivasjon for å fokusere på matsvinn er delt inn i rasjonelle begrunnelser, legitimering og normative begrunnelser, basert på innfallsvinklene til motivasjon for bærekraftig aktivitet som blant annet Hansen og Schaltegger (2016) presenterer. Hvordan restaurantene bruker sine økonomistyringssystemer er tolket i lys av rammeverket *Levers of Control* utviklet av Simons (1995b), samt profesjonsstyring, der kokkene sees på som en hybridprofesjon.

Resultatene tyder på at de fleste restaurantene har en kombinasjon av rasjonelt og normativt begrunnet motivasjon, og at legitimering ikke fremstår som en årsak til hvorfor restaurantene velger å ha fokus på matsvinn. Videre ser det ut til at restaurantene i hovedsak benytter diagnostiske styringssystemer, trossystemer og grensesystemer for å påvirke matsvinnet, der trossystemer benyttes mest uformelt gjennom den daglige driften, mens de to andre hovedsakelig brukes formelt. Også profesjonsstyring virker å være en påvirkende faktor med hensyn til matsvinn.

Abstract

A third of all food produced in the world each year is discarded (FN-Sambandet, 2021). As a consequence of this, the UN has set a goal of reducing global food waste by 50 % by 2030, which can only be solved through cooperation between all links in the value chain. This requires implementation of a sustainable mindset in businesses. In this context, the role of management accounting is signaled out as essential (Crutzen et al., 2017). The relationship between a company's management accounting and food waste is an area which has gained little attention in research in a Norwegian context. We seek to find out more about this topic using the following research question:

Why do restaurants in Trondheim focus on food waste, and how do they use their management control systems to support this?

In order to answer the research question, a qualitative study was conducted, with an abductive approach to the relationship between theory and data. 12 restaurant managers and head chefs at 11 restaurants in Trondheim were interviewed. The restaurants' motivation for focusing on food waste is divided into a rational, a legitimation, and a normative approach, based on the perspectives for motivation for sustainable activities that Hansen og Schaltegger (2016) among others present. How the restaurants use their management control systems is interpreted through Simons' (1995b) *Levers of Control* framework, and professional control, where the chefs are viewed as a hybrid profession.

The results indicate that most of the restaurants have a combination of a rational and a normative approach to food waste, and that legitimation does not seem to be a reason for restaurants to choose to focus on food waste. It also seems that the restaurants mainly use diagnostic control systems, beliefs systems, and boundary systems to reduce their food waste, where beliefs systems are used mostly informally through the day-to-day running of the restaurants, whilst the other two are mainly used more formally. Professional control also seems to be a factor that affects food waste in restaurants.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
ABSTRACT.....	III
FIGURER	V
TABELLER.....	V
1 INNLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	2
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR OG INNHOLD	3
2 TEORETISK FUNDAMENT	4
2.1 MOTIVASJON FOR Å REDUSERE MATSVINN	4
2.1.1 Rasjonelt motiv.....	5
2.1.2 Legitimering	6
2.1.3 Normativt motiv	6
2.2 LEVERS OF CONTROL	7
2.2.1 Diagnostiske styringssystemer.....	8
2.2.2 Trossystemer	9
2.2.3 Grensesystemer	10
2.2.4 Interaktive styringssystemer	10
2.2.5 Balanse og dynamiske spenninger	12
2.2.6 Kritikk av Levers of Control	12
2.3 FORHOLDET MELLOM ØKONOMISTYRING OG BÆREKRAFT	13
2.4 FORMELL OG UFORMELL STYRING	14
2.4.1 Profesjonsstyring	15
2.5 STYRING I SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER.....	16
2.6 OPPSUMMERING	18
3 METODE.....	20
3.1 VITENSKAPSTEORETISK TILNÆRMING	20
3.1.1. Problemstilling	20
3.1.2 Valg av metode	21
3.2 LITTERATURSØK.....	21
3.3 FORSKNINGSDESIGN	22
3.3.1 Tverrsnittundersøkelse	22
3.4 DATAINNSAMLING	22
3.4.1 Semistrukturerte intervjuer som innsamlingsmetode	22
3.4.2 Intervjuguide.....	23
3.4.3 Utvalg	23
3.4.4 Gjennomføring av intervju	25
3.5 DATAANALYSE.....	25
3.5.1 Kategorisering.....	26
3.6 REFLEKSJONER RUNDT EGEN FORSKNING	26
3.6.1 Gyldighet	26
3.6.2 Pålitelighet	27
3.6.3 Generaliserbarhet	29
3.6.4 Ethiske vurderinger	29
3.7 OPPSUMMERING	30
4 EMPIRI.....	31
4.1 BESKRIVELSE AV KONTEKST	31
4.2 MOTIV FOR MATSVINNFOKUS.....	32
4.2.1 Sammensatt motivasjon	32
4.2.2 Rasjonelt begrunnet motivasjon	33
4.2.3 Normativt begrunnet motivasjon	34
4.2.4 Press fra omverdenen	35

4.3 BRUK AV ØKONOMISTYRING	35
4.3.1 Månedlig regnskap brukes diagnostisk	35
4.3.2 Porsjonsstørrelser justeres diagnostisk	36
4.3.3 Kulturbygging gjennom trossystemer	37
4.3.4 God lagerstyring setter grenser og reduserer matsvinn	38
4.3.5 Varekostnad er også en grense	39
4.3.6 Retningslinjer og prosedyrer på kjøkkenet setter grenser	40
4.3.7 Konsept setter grenser	41
4.3.8 Mer interaktiv bruk hos restauranter eid av investorer	43
4.3.9 Naturlig matsvinnfokus hos faglærte kokker	43
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN	44
5 ANALYSE	45
5.1 RESTAURANTENES MOTIVASJON FOR FOKUS PÅ MATSVINN	45
5.2 RESTAURANTENES BRUK AV ØKONOMISTYRINGSSYSTEMER	46
5.2.1 Diagnostisk bruk	47
5.2.2 Bruk av trossystemer	47
5.2.3 Bruk av grensesystemer	49
5.2.4 Begrenset bruk av interaktive styringssystemer	52
5.2.5 Spenningen mellom kreativitet og kontroll	52
5.2.6 Formell og uformell styring	53
5.2.7 Profesjonsstyring	54
5.2.8 Små og mellomstore bedrifter	55
5.3 OPPSUMMERING	55
6 KONKLUSJON	57
6.1 PROBLEMSTILLING DEL 1	57
6.2 PROBLEMSTILLING DEL 2	58
6.3 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	59
6.4 BIDRAG OG IMPLIKASJONER	60
6.5 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	61
REFERANSELISTE	63
VEDLEGG	I
VEDLEGG 1	I
VEDLEGG 2	IV

Figurer

FIGUR 1: BASERT PÅ SIMONS ' LEVERS OF CONTROL (1995). VÅR OVERSETTELSE	7
--	---

Tabeller

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTENE	24
TABELL 2: OVERSIKT OVER RESTAURANTER ETTER EIERSTRUKTUR.	32

1 Innledning

En tredjedel av all mat som produseres blir av ulike årsaker aldri spist av mennesker (FN-Sambandet, 2021). Dette er hverken økologisk, samfunnsmessig eller økonomisk bærekraftig, da matproduksjon har en betydelig påvirkning på miljøet, og matsvinn medfører et vesentlig verditap for samfunnet (Heikkilä et al., 2016; Martin-Rios et al., 2018). Dette er i tillegg en etisk utfordring når vi vet at omkring 8,9 % av verdens befolkning sulter (United Nations, u.å.). I Norge kastet vi i 2019 over 417 000 tonn mat, det vil si 78 kilo per person (NHO Mat og Drikke, 2021). Skal vi nå FNs bærekraftsmål 12.3 om å redusere matsvinn per innbygger med 50 % innen 2030, må matsvinnet reduseres kraftig (FN-Sambandet, 2021), hvilket krever samarbeid i alle ledd, fra produsent til forbruker. Vi mener derfor at matsvinn er et område som vil få økende betydning i årene fremover.

Matsvinn defineres på mange ulike måter i litteraturen. Definisjonen vi har valgt å bruke er utformet av Klima- og miljødepartementet:

“Matsvinn omfatter alle nyttbare deler av mat produsert for mennesker, men som enten kastes eller tas ut av matkjeden til andre formål enn menneskeføde, fra tidspunktet når dyr og planter er slaktet eller høstet.”

(Regjeringen, 2016)

Matbransjen tok selv tak i matsvinn-problemet da de i juni 2017 lanserte “Bransjeavtalen om reduksjon av matsvinn”, der blant annet flere av Norges store restaurantkjeder var med (Matvett, u.å.). Målet var å kutte matsvinnet i bransjen med 20 %, og på den måten bidra til det nasjonale målet, i tråd med FNs bærekraftsmål, om å redusere matsvinn med 50 % (Schrøder et al., u.å.). Til sammen klarte deltakerne i prosjektet å oppnå en reduksjon i matsvinn på 15 % i perioden 2017-2019 (Schrøder et al., u.å.). Dette er et bevis på at det er mulig å redusere matsvinn, og at målet om å redusere det med 50 % kan oppnås dersom alle bidrar.

Serveringsbransjen står for omtrent 7 % av det nasjonale matsvinnet (NHO Mat og Drikke, 2021), og selv om dette representerer en forholdsvis liten del av totalen, er det å spise ute blitt stadig mer populært (Damvad et al., 2014), og det er derfor grunn til å tro at deres andel av matsvinnet vil øke. Den pågående koronapandemien har selvsagt hatt, og har fortsatt, en

påvirkning på hvor mye folk går ut for å spise, men vi tar utgangspunkt i at samfunnet vil returnere til normalen etter hvert og at trenden med å spise mer ute da vil fortsette.

Restaurantbransjen produserer store mengder matsvinn, noe som har negative virkninger både på det økologiske mangfoldet og på økonomien (Heikkilä et al., 2016). Kasting av mat som kunne ha vært unngått, går ut over restaurantenes økonomi, en økonomi med allerede pressede marginer. For å håndtere matsvinn vil bedriftens økonomistyring være essensiell. Ikke bare fordi økonomistyring handler om å forvalte knappe ressurser, men også fordi god bruk av en bedrifts økonomistyringssystemer kan bidra til å skape fokus og entusiasme for å redusere og å holde matsvinnet nede, og ikke minst sette grenser og krav til ledere og ansatte slik at man oppnår felles mål.

Vi ønsker å få innsikt i hvordan restaurantenes økonomistyring kan bidra til å redusere matsvinn, da dette, ifølge Heikkilä et al. (2016), både bidrar til effektiv utnyttelse av ressurser og bærekraft i matbransjen. Videre ønsker vi å få innsikt i restaurantenes bakgrunn for å ha fokus på matsvinn, hvilket kan være motivert av flere ulike forhold. Restaurantenes motivasjon er et viktig element, og er derfor inkludert i vår undersøkelse.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Det å redusere matsvinn er som nevnt en utfordring som bare kan løses gjennom samarbeid mellom alle ledd i verdikjeden. Grunnet oppgavens omfang og tilgang på tid og ressurser ble det naturlig for oss å fokusere på ett av leddene i verdikjeden, og valget falt da på restaurantbransjen. Dette fordi det er et område som er lite forsket på i norsk kontekst og vi ønsker å bidra til mer kunnskap på dette feltet. Basert på dette søker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine økonomistyringssystemer for å understøtte dette?

Problemstillingen er dermed todelt. I første del ønsker vi å undersøke hva som motiverer restauranter til å fokusere på matsvinn. Dette er viktig slik at myndighetene kan tilpasse sine regler og insentiver overfor restaurantnæringen for best mulig effekt. I problemstillingens andre del er vi interessert i å undersøke hvordan restaurantene benytter sine økonomistyringssystemer til å redusere matsvinn. Med økonomistyringssystemer forstås her:

“(…) *all the devices or systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organisation’s objectives and strategies.*”

(Merchant & Van der Stede, 2012, s. 6)

For å undersøke dette vil vi i hovedsak benytte Simons’ *Levers of Control* som er et rammeverk for å forstå forholdet mellom en bedrifts økonomistyringssystemer og dens forretningsstrategi (Martyn et al., 2016). Til tross for at rammeverket er over 25 år gammelt, har det fått økt oppmerksomhet i senere tid, også i forskning på bærekraftig utvikling (Martyn et al., 2016). Rammeverket har hovedsakelig vært benyttet på større virksomheter (Pešalj et al., 2018), og vår studie kan bidra til å gi et innblikk i bruken av rammeverket på mindre bedrifter. Problemstillingens andre del er dermed viktig fordi den vil gi et innblikk i hvordan, hovedsakelig små, restauranter i Trondheim, gjør nytte av sine økonomistyringssystemer for å redusere matsvinn.

Oppmerksomheten rundt bærekraftig utvikling har skutt i været de siste årene, likevel er det mye som ikke er forsket på enda. Flere forskere har fokusert på koblingen mellom økonomistyring og bærekraftsstrategi, men denne koblingen er fortsatt ikke godt forstått (Journeault et al., 2016). Vårt bidrag innenfor denne litteraturen vil for det første være at vi studerer en spesifikk bransje og et spesifikt tema innenfor bærekraft og økonomistyring. For det andre studerer vi dette i en norsk kontekst, noe vi ikke har funnet at andre har gjort tidligere.

1.2 Oppgavens struktur og innhold

Oppgavens problemstilling og avgrensning er redegjort for ovenfor. I oppgavens neste del, kapittel 2, presenteres det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for studien. Sentralt her er Simons’ *Levers of Control* som vi benytter for å undersøke hvordan restaurantene bruker sine økonomistyringssystemer for å påvirke matsvinn. Videre, i kapittel 3, gjør vi rede for og reflekterer over våre metodiske valg, samt konsekvenser av de valgene vi har tatt. Deretter vil vi, i kapittel 4, gå igjennom funn vi har gjort i intervjuene, før vi i kapittel 5 drøfter disse. Avslutningsvis, i kapittel 6, vil vi konkludere vår studie, fortelle om våre bidrag og studiens praktiske og teoretiske implikasjoner, samt foreslå områder for videre forskning.

2 Teoretisk fundament

I dette kapittelet presenteres teori og empirisk litteratur knyttet til styring, bærekraft generelt og matsvinn spesielt, som er relevant for å belyse og besvare problemstillingen vår. Vi starter med å redegjøre for ulike tilnærminger til hva som motiverer bedrifter til å drive med bærekraftige aktiviteter. Deretter presenterer vi Robert Simons' rammeverk *Levers of Control (LoC)*, og går igjennom hvert av de fire systemene før vi tar for oss kritikk av rammeverket. Videre presenterer vi empirisk forskning gjort på forholdet mellom en bedrifts økonomistyring og dens bærekraftige praksis, før vi deretter presenterer formell og uformell styring, derunder profesjonsstyring og hvordan det kan være relevant for en restaurant. Helt til slutt sier vi litt om hva som kan kjennetegne styring i små bedrifter. De ovennevnte teorier og den empiriske forskningen rundt temaene vil til sammen utgjøre studiens teoretiske fundament, som videre vil danne grunnlaget for empiri, analyse og konklusjon.

Vi vil i denne oppgaven referere til både bedriftens samfunnsansvar og bærekraft. Når vi omtaler bedriftens samfunnsansvar, vil vi videre hovedsakelig benytte benevnelsen CSR som står for corporate social responsibility. CSR defineres av EU-kommisjonen som:

“(...) a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”

(European Commission, 2011)

CSR handler altså både om sosiale og miljømessige hensyn. Bærekraft er derfor ikke det samme som CSR, men en del av begrepet. Mye forskning som er gjort innenfor CSR vil dermed også være relevant for vår problemstilling, og vi vil derfor også benytte denne type forskning for å understøtte vår studie.

2.1 Motivasjon for å redusere matsvinn

Det finnes flere perspektiver på hva som motiverer selskaper til å drive med aktiviteter som i utgangspunktet ikke er økonomisk begrunnet. For eksempel viser Garriga og Melé (2004) til Votaw (1972) som angir flere ulike forståelser av bedriftens samfunnsansvar (CSR): Det handler om juridisk ansvar eller pålegg så vel som veldedighet eller å ta sosialt ansvar. Ifølge Garriga og Melé (2004) er det fortsatt uenighet om hva som ligger i begrepet CSR. Det at folk

oppfatter dette ulikt vil også vise seg i ulike motivasjoner til å opptre bærekraftig. Vi har valgt å fokusere på tre ulike innfallsvinkler: *rasjonelt* begrunnet, *legitimering*, og *normativt* begrunnet. Denne kategoriseringen er valgt da den er innarbeidet i litteraturen samt empirisk testet. Videre ligger denne inndelingen tett mot det som er brukt av Hansen og Schaltegger (2016), men vi velger å legge deres *instrumentelt* begrunnet inn under *rasjonelt*. Instrumentelt og rasjonelt er nyanser av samme motivasjon, og kan være vanskelig å skille i en analyse og vi har derfor valgt å omtale dem sammen.

Hansen og Schaltegger (2016) finner i sin studie at motivasjonen for å integrere et bærekraftsperspektiv i økonomistyringssystemet enten kan være instrumentell, sosial/politisk eller normativ. I stedet for begrepene sosial/politisk velger vi å benytte oss av begrepet legitimering da vi mener dette er en god beskrivelse av perspektivet. Garriga og Melé (2004) kom tidligere frem til de samme begrunnelsene som Hansen og Schaltegger (2016) for hvorfor bedrifter velger å opptre på en bærekraftig måte. De grupperer de ulike begrunnelsene i fire teorier: instrumentelle, politiske, integrative og etiske, der de politiske og integrative tilsvarer Hansen og Schaltegger (2016) sosiale/politiske perspektiv. Vi vil videre forklare hva de ulike perspektivene rasjonelt, legitimering og normativt innebærer.

2.1.1 Rasjonelt motiv

For det første kan det at bedrifter velge å opptre på en bærekraftig måte være *rasjonelt* begrunnet, og kan således knyttes til selve kjernen i bedriftsøkonomien: “(...) læren om hvordan eiere kan bruke ressursene slik at bedriftens verdi blir størst mulig” (Fallan & Pettersen, 2016, s. 21). Dette innebærer at bedriftene opptrer bærekraftig fordi de ønsker å oppnå et konkurransefortrinn, reduserte kostnader, eller økt effektivitet (Hansen & Schaltegger, 2016). I dette perspektivet blir ingen bærekraftige aktiviteter gjennomført med mindre de bidrar til det økonomiske resultatet (Garriga & Melé, 2004). Det handler altså om at en bedrift gjør noe som er bærekraftig, ikke fordi det er sosialt eller miljømessig bærekraftig som sådan, men fordi det er direkte lønnsomt. Det rasjonelle kan på den måten knyttes mot ytre motivasjon, i det at man motiveres av ytre faktorer som eksempelvis lønnsomhet (Grimstad et al., 2020).

Medianen på driftsmargin hos restaurantene vi intervjuet var i 2019 på 2,3 %. Med så knappe marginer, vil det innebære et naturlig fokus på kostnader. Vi har valgt å bruke medianen, og ikke gjennomsnitt, da et par av restaurantene har verdier som trekker veldig ned i forhold

til flertallet, og vi mener at medianen gir et mer representativt bilde. Det rasjonelle for aktørene i restaurantene vil på bakgrunn av den lave driftsmarginen være å vektlegge det finansielle, da de ikke vil kunne eksistere på sikt om de ikke går i pluss. På grunnlag av dette kan vi anta å finne rasjonell motivasjon for fokus på matsvinn i vår studie. Denne tanken støttes av Martin-Rios et al. (2018) som i sin studie finner at fokus på matsvinn hovedsakelig blir sett på som en kostnadsfaktor av både eiere, ledere og kokker.

2.1.2 Legitimering

Legitimering er det andre perspektivet, og her er tanken at bedrifter utfører bærekraftige aktiviteter på grunn av forventninger fra omgivelsene (Hansen & Schaltegger, 2016). Også dette perspektivet kan sies å henge sammen med ytre motivasjon, i det at man søker å tilfredsstillere interessenter fordi man mener det vil være positivt for bedriften (Grimstad et al., 2020). I dette tilfellet vil en bedrift utføre bærekraftige aktiviteter selv om det går ut over effektiviteten fordi de ønsker å oppnå 'sosial legitimitet' (DiMaggio & Powell, 1983; Hansen & Schaltegger, 2016). Ifølge DiMaggio og Powell (1983) kan et slikt institusjonelt press gjøre at bedrifter blir likere hverandre i stadig større grad, noe de kaller institusjonell isomorfisme.

Durden (2008) hevder i sin artikkel at organisasjoner som er opptatt av sosialt ansvar, generelt sier at dette er for å tilfredsstillere interessentene sine. Videre finner også Arjaliès og Mundy (2013) at selskapene de undersøkte hadde ulike årsaker til å fokusere på CSR, der flere hadde implementert en CSR-strategi for å tilfredsstillere interessenter, samt lover og regler i samfunnet. Også Laguir et al. (2019) finner at de undersøkte bedriftene implementerte CSR gjennom bruk av MCS, blant annet for å tilfredsstillere krav fra interessenter. For en restaurant kan dette handle om at kundene er opptatt av bærekraft, og at man kan risikere å ikke bli valgt om man ikke har fokus på det.

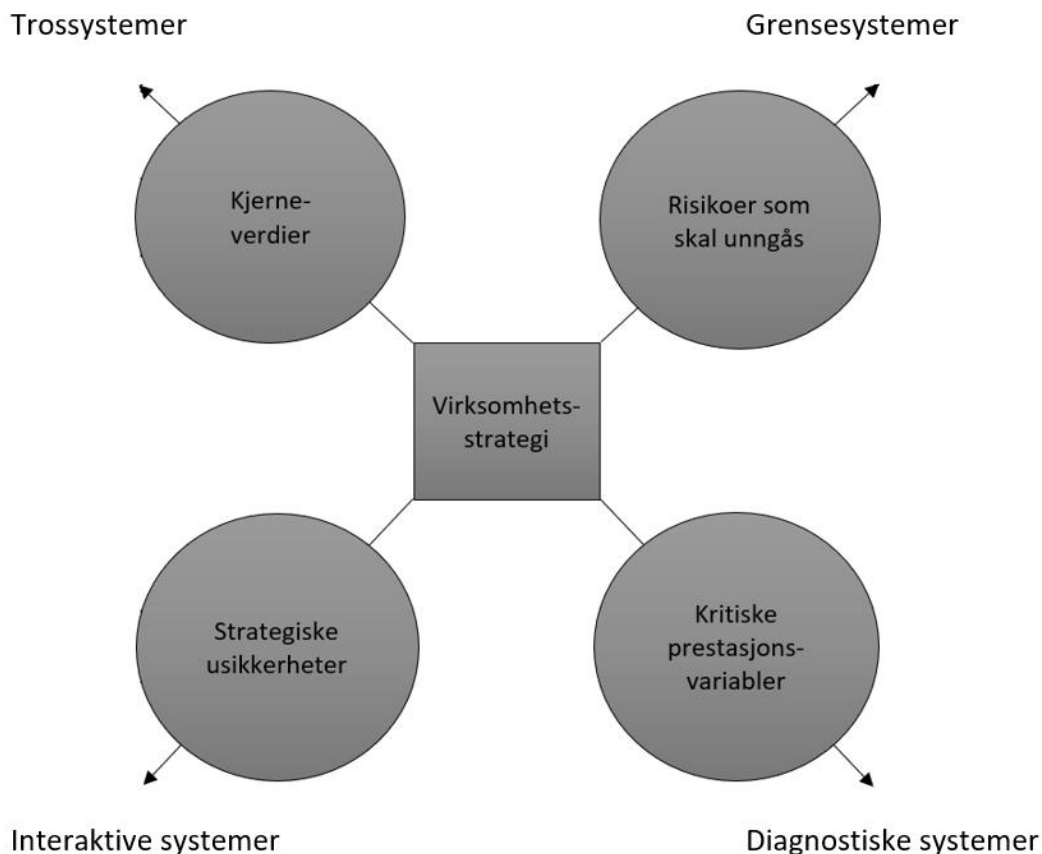
2.1.3 Normativt motiv

Det tredje og siste perspektivet er det *normative* eller etiske. Det handler om at en bedrift gjør noe bærekraftig fordi de mener det er det riktige å gjøre, de føler en moralsk plikt (Hansen & Schaltegger, 2016). Grimstad et al. (2020) kaller dette indre motivasjon for CSR i sin artikkel. Innenfor dette perspektivet finnes det flere ulike tilnærminger, blant annet interessentteori (Freeman, 2010), der alle interessentene er viktige, ikke bare eierne, og samfunnets interesser blir derfor vurdert i større grad; at det å opptre bærekraftig er en bedrifts samfunnsansvar; og at

bærekraft handler om det felles beste (Garriga & Melé, 2004; Hansen & Schaltegger, 2016). Essensen i de ulike tilnærmingene er den samme: “the firm is seen as having responsibilities to a wider set of groups than simply shareholders” Hubbard (2009, s. 178). Eksempler på interessenter kan være ansatte, kunder, leverandører, myndigheter, eller samfunnet.

2.2 Levers of Control

Robert Simons' *Levers of Control* er et mye brukt teoretisk rammeverk for å forstå forholdet mellom en bedrifts økonomistyringssystemer og dens forretningsstrategi (Martyn et al., 2016). Rammeverket består av fire *levers*, eller systemer: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer, der idéen er at disse fire systemer komplementerer hverandre og må brukes sammen for å skape balanse mellom kreativitet og kontroll (se figur 1). Simons (2000) påpeker at når disse systemene brukes sammen skaper det dynamiske spenninger, og gjennom dette kan selskapet oppnå strategisk styring.



Figur 1: Basert på Simons' *Levers of Control* (1995). Vår oversettelse

Simons poengterer viktigheten av å skape balanse mellom motstridende krefter: “between freedom and constraint, between empowerment and accountability, between top-down direction and bottom-up creativity, between experimentation and efficiency” (Simons, 1995b, s. 4). Som et forsøk på å løse utfordringen med å oppnå strategisk styring i et marked preget av konkurranse og raske endringer, utviklet han rammeverket som skal hjelpe bedrifter med å oppnå nettopp dette.

Simons (1995a) påpeker også at den tradisjonelle formen for styring kan være effektiv, spesielt der standardisering av arbeidsoppgaver er avgjørende for å oppnå effektivitet, eller der det er kritisk for produktytelsen at sikkerhet og kvalitet er ivaretatt. Dette vil for eksempel være tilfelle for restaurantene i vår studie, der det er svært viktig at hygiene og mattrygghet er godt ivaretatt.

2.2.1 Diagnostiske styringssystemer

Diagnostiske styringssystemer er en måte å *bruke* styringssystemer på, der ledelsen vurderer kritiske prestasjonsvariabler, for eksempel måloppnåelse, framdrift, eller lønnsomhet, dersom de ikke imøtekommer den standarden ledelsen har satt. Det settes kun i gang tiltak dersom det er fare for at kritiske målsetninger ikke blir nådd, og man sikrer på den måten at disse målene oppnås på en effektiv og effisient måte (Simons, 1995a). Simons bruker uttrykket *management by exception* (Simons, 2000) om denne type ledelse, som direkte oversatt til norsk betyr unntaksledelse. Etter det vi kjenner til, finnes det ikke en presis oversettelse og bruk av uttrykket på norsk, og vi velger derfor å benytte det engelske uttrykket i denne oppgaven.

Ved å vektlegge disse områdene kun dersom de avviker fra standarden, sparer ledelsen energi og fokus som de kan rette mot deler av driften som er av større strategisk viktighet (Simons, 2000). Gjennom de diagnostiske styringssystemene kan lederen følge med på individers, gruppers og avdelingers fremgang mot bedriftens mål, uten å måtte bedrive konstant overvåking av de ansatte (Simons, 1995a). I en restaurant vil for eksempel ledelsen ikke følge med på daglig råvarebruk, men på den månedlige varekostnaden, for å se hvordan råvarene utnyttes. Bare dersom varekostnaden en måned er høyere eller lavere enn normalt, vil det føre til at det blir fulgt opp av leder med de ansvarlige på kjøkkenet. Er varekostnaden slik som forventet, vil det ikke bli gjort noen tiltak, med andre ord *management by exception*.

Laguir et al. (2019) fant i sin studie at mange av bedriftene vurderte og overvåket sin CSR-aktiviteter gjennom diagnostiske og uformelle systemer. Dette ble gjort ved en løpende

vurdering av måloppnåelse gjennom ulike sosiale- og miljømessige indikatorer og ved å gi tilbakemelding til toppledelsen, ansatte og eksterne interessenter på utfall av deres CSR-aktiviteter.

2.2.2 Trossystemer

Trossystemer handler om å rette hele organisasjonens fokus mot dens kjerneverdier og grunnprinsipper (Simons, 1995a). Simons sier videre at disse systemene gjerne er verdiladede og inspirerende, og skal gi organisasjonens deltakere en retning å jobbe mot og oppmuntre til å søke etter nye måter å skape verdi på. Det er viktig at disse systemene brukes aktivt og etter planen, og at ledelsen selv lever opp til disse for at de ansatte skal ha tro på det (Simons, 1995a). Gjennom trossystemer myndiggjøres de ansatte, hvilket innebærer at de gis myndighet til å ta beslutninger, men også må ta ansvar for egne handlinger (Simons, 1995a, 2000).

Videre skal trossystemer sørge for at organisasjonens deltakere vet hvordan bedriften skaper verdi, hvordan den håndterer eksterne og interne forhold, samt hvilket prestasjonsnivå den ønsker å ha (Simons, 1995a). Bedrifters verdigrunnlag blir ofte kritisert for å være for brede og overflatiske, men Simons (1995a) mener at toppledelsen utformer dem slik med vilje, for at de skal appellere til mange ulike deler av organisasjonen.

Trossystemer er formelle systemer, men (Simons, 1995a) påpeker at i små organisasjoner blir kjerneverdier ofte kommunisert uformelt. Vi undersøker hovedsakelig små bedrifter, og dette kan dermed tenkes å gjelde for de fleste restaurantene i vår studie. Marginson (1999) fant for eksempel av uformelle styringssystemer kunne brukes som en substitutt for mer formell styring. Collier (2005) mener at selv om (Simons, 1995a) eksplisitt sier at hans rammeverk ekskluderer uformell styring, så er disse til en viss grad en implisitt del av trossystemet. Vi vil i vår studie ta utgangspunkt i Colliers forståelse av trossystemer.

Laguir et al. (2019) finner i sin studie at de undersøkte selskapene benytter trossystemer for å implementere CSR-strategi, gjennom blant annet idégrunnlag, workshops, opplæring og kommunikasjonsverktøy som intranett og interne nyhetsbrev. Videre sier de at trossystemer er helt sentrale fordi de involverer de ansatte og derigjennom skaper en felles CSR-visjon. Det skapes således en selvforsterkende sirkel, der mer involvering av de ansatte fører til en forsterking av deres oppfattelse av bedriftens CSR-kultur, som igjen forsterker CSR-kulturen

(Laguir et al., 2019). For en liten restaurant kan bruk av trossystemet være daglig leders verdier som smitter over på de andre ansatte gjennom den daglige kontakten i restauranten.

2.2.3 Grensesystemer

Grensesystemer tydeliggjør overfor de ansatte hvilke regler som gjelder i organisasjonen og hvilke risikoer som skal unngås, og disse presenteres gjerne i negative termer eller som minimumsstandarder (Simons, 1995a). Dette fordi det gjerne er ønskelig med kreativ tenkning, og det da er bedre å fokusere på hva man *ikke* skal gjøre, enn hva man *skal* gjøre. Simons (1995a) sier videre at grensesystemer kan anses som en organisasjons bremser, og skal balansere de mulighetene de ansatte gis gjennom trossystemer. Simons (2000) påpeker også at grensesystemer kan handle både om strategi og etikk, der det strategiske handler om hvor de ansatte ikke skal lete etter muligheter, mens det etiske handler om hva man skal unngå for å skade organisasjonens rykte. Sistnevnte er spesielt viktig for bedrifter der rykte bygget på tillit er en sentral konkurransefordel. For en restaurant vil dette være særlig viktig, spesielt med tanke på mattrygghet. Laguir et al. (2019) fant blant annet at risiko angående helse og sikkerhet ble håndtert gjennom grensesystemer.

Organisasjonsstruktur kan også fungere som en grense, spesielt der strukturen er formalisert, hvilket innebærer en slags standardisering av arbeidsoppgaver for å gjøre atferd i bedriften mer forutsigbar (Scott, 2003), noe som vil være gjeldende på et kjøkken. Scott (2003) hevder videre at organisasjonsstrukturen kan sees på som et verktøy som kan brukes for å forbedre prestasjoner, dette fordi den setter grenser for hva ansatte i ulike roller kan gjøre, og gjør klart hva som forventes av rollene.

Også Laguir et al. (2019) finner at grensesystemer sikrer at de undersøkte bedriftene håndterer mulige risikoer, peker ut strategiske prioriteringer, og at de opptrer i tråd med reguleringer. De finner videre at grensesystemer brukes av bedriftene for å implementere CSR-aktiviteter gjennom blant annet *codes of conduct*, etiske retningslinjer og retningslinjer for sosiale aktiviteter. Bedriftenes retningslinjer inneholder blant annet sertifiseringsstandarder og regler når det kommer til miljømerking og valg av leverandører (Laguir et al., 2019).

2.2.4 Interaktive styringssystemer

Interaktive styringssystemer er en måte å *bruke* formelle informasjonssystemer på der ledelsen involverer seg jevnlig i de ansattes beslutninger (Simons, 1995a). Systemene har til hensikt å

fremme læring gjennom jevnlig diskusjon i bedriften, og gjør det mulig for toppledelsen å fokusere på strategiske usikkerheter, lære om eksisterende og fremvoksende trusler og muligheter i markedet, samt respondere proaktivt i et raskt skiftende marked (Simons, 1995a). Det kan sees på som et slags *sensing system*, der data overvåkes løpende for å følge med på om det forekommer endringer, og på den måten fange opp disse tidlig. Videre påpeker Simons (1995a) at denne interaktive prosessen, i små bedrifter ofte foregår gjennom uformelle samtaler rundt bordet mellom ledere og ansatte. Da de fleste av restaurantene vi undersøker er små, kan vi forvente å finne at dette er en prosess som foregår uformelt.

Simons (1995a) påpeker at interaktiv bruk av styringssystemer kjennetegnes av at de fokuserer på informasjon som er i stadig endring, informasjonen er viktig nok til at ledelsen vil følge nøye med på den, den diskuteres ansikt til ansikt, og den er en pådriver for en pågående debatt om underliggende data, antagelser og planer. Videre vil ledelsens valg om å bruke et bestemt styringssystem interaktivt gi et signal til organisasjonens medlemmer om hva som er viktig å fokusere på (Simons, 1995a). Simons sier videre at interaktive styringssystemer skal 'spore' strategiske usikkerheter, og dette kan omhandle teknologi, kundepreferanser, lover og regler og konkurranse.

Simons (2000) understreker også at disse systemene ikke er begrenset til deres tekniske egenskaper knyttet til designet, men defineres av hvordan systemene *brukes* av lederen. Den intensive bruken av disse interaktive systemene skiller seg tydelig fra *management by exception* som kjennetegner de diagnostiske styringssystemer. Videre poengterer Simons (2000) at diagnostiske og interaktive styringssystemer kan *se* helt like ut, men at forskjellen ligger i hvordan systemene *brukes* av ledelsen.

Laguir et al. (2019) finner at interaktive systemer blir brukt av de undersøkte bedriftene i form av formelle møter og utveksling av idéer med ansatte. Gjennom disse formelle diskusjonene med ansatte om CSR-aktiviteter, kunne ledere oppdage både muligheter, innovasjoner og strategiske usikkerheter. Identifiseringen av disse påvirket CSR-aktiviteter rettet mot både eksterne og interne interessenter. For en restaurant kan et interaktivt brukt styringssystem for eksempel være at matsvinn har en egen post på lederens agenda for de ukentlige personalmøtene. Likevel er det lite strategisk usikkerhet knyttet til matsvinn, og vi kan derfor kanskje ikke vente å finne så mye interaktiv bruk av styringssystemer i vår studie.

2.2.5 Balanse og dynamiske spenninger

Simons (2000) omtaler *trossystemer* og *interaktive styringssystemer* som positive systemer, og disse bidrar til å motivere de ansatte til å være kreative og søke nye muligheter. Videre betegner han *grensesystemer* og *diagnostiske styringssystemer* som negative systemer, da disse brukes til å begrense de ansattes handlingsrom samt hvor de kan søke etter muligheter. Simons poengterer at de positive og de negative systemene er komplementære og må brukes sammen dersom det skal være til fordel for selskapet. Hvis man for eksempel myndiggjør sine ansatte og kun gir dem et mål uten å oppgi grenser for hvordan det skal oppnås, kan det i verste fall være skadelig for selskapet (Simons, 1995a). Simons mener derfor at myndiggjøring og kontroll må balanseres for å få ut det beste av de ansatte, og derigjennom komme bedriften til gode.

Simons (1995a) omtaler grensesystemer og trossystemer som henholdsvis Yin og Yang, kjent fra kinesisk filosofi, og disse komplementerer hverandre og skaper en dynamisk spenning mellom forpliktelse og straff. Trossystemene har til hensikt å inspirere, mens grensesystemene skal begrense, og sammen skaper de et område som bedriftens medlemmer oppfordres til å utnytte ved å aktivt søke nye muligheter. Ifølge Journeault et al. (2016) brukes tros- og grensesystemer for å *definere* selskapets strategiske område for de ansatte, mens de diagnostiske og interaktive systemene brukes til å *implementere* strategien. Kombinert gir disse systemene selskapet retning, motivasjon og inspirasjon, og beskytter mot potensiell opportuniste (Simons, 1995a). Simons' rammeverk bygger med andre ord på tilstedeværelsen av opportuniste, noe mye økonomisk teori gjør (Fallan & Pettersen, 2016).

2.2.6 Kritikk av *Levers of Control*

LoC-rammeverket har hatt stor innflytelse på økonomistyringslitteraturen, men det har også blitt kritisert for å være tvetydig og vagt (Kruis et al., 2016; Tessier & Otley, 2012). Balanse mellom de fire systemene er for eksempel et sentralt element i rammeverket, men det er ikke tydelig hva som menes med balanse eller hvordan dette oppnås (Berg & Madsen, 2020; Kruis et al., 2016; Mundy, 2010).

Tessier og Otley (2012) kritiserer også Simons' (1995b) bruk av begrepene positiv og negativ styring, da de mener dette kan mistolkes som at styringen er god eller dårlig. De tydeliggjør

Simons' bruk av disse begrepene ved å poengtere at positiv og negativ styring ikke handler om kvaliteten på styringen, men om den brukes på en *enabling* (muliggjørende) eller *coercive* (tvingende) måte. De foreslår i stedet å benytte begrepene *enabling* (muliggjørende) og *constraining* (begrensende), og påpeker at alle styringssystemene kan brukes både på en muliggjørende og en begrensende måte. Ahrens og Chapman (2004) sier at begrensende styring er den klassiske styringen, der kontroll er sentralisert og kommunikasjonen går ovenfra og ned. De sier videre at muliggjørende styring handler om å gjøre de ansatte i stand til å selv håndtere ulike situasjoner som måtte oppstå. I stedet for å skille mellom positiv og negativ bruk av styring slik Simons (1995b) gjør, vil vi ta utgangspunkt i samme terminologi som Tessier og Otley (2012) foreslår om *enabling* og *constraining*. Vi vil henholdsvis benytte begrepene muliggjørende og begrensende i stedet for de engelske begrepene.

Videre mener Tessier og Otley (2012) at Simons' rammeverk er tvetydig når det gjelder om rammeverket snakker om ledelsens *intensjoner* med styringen eller de ansattes *oppfatning* av styringen. Vår studie ser på styringssystemet fra ledelsens synspunkt, altså intensjonen med styringsmekanismene. Vi har derfor ikke snakket med de ansatte i restaurantene. På bakgrunn av dette, vil noe som for en ansatt er et mål, være et diagnostisk styringssystem for ledelsen.

Simons (2000) sier at et hvert informasjonssystem der det er mulig å på forhånd sette et mål, måle resultater, måle avvik og bruke avviksinformasjonen som feedback, kan *brukes* på en diagnostisk måte. Videre påpeker han at så lenge et styringssystem oppfyller visse kriterier, så kan det brukes interaktivt. Tessier og Otley (2012) mener likevel at Simons ikke er klar nok på det at interaktiv og diagnostisk styring i seg selv ikke regnes som styringssystemer, men som en beskrivelse av hvordan styringssystemer kan *brukes*. Også Ahrens og Chapman (2004) kritiserer dette.

2.3 Forholdet mellom økonomistyring og bærekraft

Simons' konseptuelle rammeverk har gjennom de siste 25 årene vært mye brukt i akademisk forskning, og til tross for at det begynner å bli noen år gammelt, har det ifølge Martyn et al. (2016) bare blitt mer populært de senere årene. Martyn et al. (2016) har foretatt en analyse av 45 ulike studier som har benyttet *Levers of Control*, og funnet at rammeverket fortsatt er like relevant for å forklare hvordan bedrifter bruker økonomistyringssystemer. Videre finner de at

rammeverket også har blitt benyttet til å analysere økonomistyring i andre kontekster, som for eksempel CSR og bærekraftsrapportering.

Koblingen mellom en bedrifts økonomistyringssystem og bærekraftsstrategi og -aktivitet er temaer som har vært forsket mye på de senere årene (f.eks. Arjaliès & Mundy, 2013; Crutzen et al., 2017; Durden, 2008; Hansen & Schaltegger, 2016; Laguir et al., 2019; Lueg & Radlach, 2016; Norris & O'Dwyer, 2004; Pešalj et al., 2018). Stadig flere forskere hevder at dersom en bedrift skal bli mer bærekraftig, så er økonomistyringens rolle avgjørende i å støtte opp under dette (Crutzen et al., 2017). Crutzen et al. (2017, s. 1291) påpeker: "Nevertheless, skepticism has been raised about the existence of management controls in the context of sustainability in corporate practice and especially about their role in promoting sustainability within the organizations." Gond et al. (2012) påpeker også at vi vet lite om *hvordan* økonomistyringssystemer bidrar til å integrere bærekraft i et selskaps strategi. Som vi ser, er det en viss uenighet omkring økonomistyringssystemers bruk og rolle i å gjøre en bedrift mer bærekraftig, men vi tar utgangspunkt i det Crutzen et al. (2017) finner om at disse systemene brukes av bedriftene til, og har en rolle i, å integrere en bærekraftig tankegang og handling i organisasjonen.

Arjaliès og Mundy (2013) benytter Simons' *LoC* for å undersøke hvordan 36 store, franske selskaper på ulike måter utnytter sine økonomistyringssystemer til å understøtte en strategisk endring, som også hensyntar samfunnets bærekraftsmålsettinger. Studien viser at selskapene bruker en rekke ulike økonomistyringssystemer for å mobilisere *Levers of Control*, som for eksempel arbeidsreglement, formelle møter der CSR diskuteres, eller klare uttalelser om verdier (Arjaliès & Mundy, 2013). Vi ønsker å se på hvordan mindre bedrifter i Trondheim utnytter sine økonomistyringssystemer med tanke på matsvinn.

2.4 Formell og uformell styring

Et økonomistyringssystem består av både formelle og uformelle styringstyper (Laguier et al., 2019). Simons' rammeverk handler hovedsakelig om formell styring (Simons, 1995a), dette defineres som: "(...) the written procedures and policies that direct behaviour so as to achieve the organisation's goals, and/or detect/deter misconduct" (Ouchi, 1977, referert i Norris & O'Dwyer, 2004, s. 177). Vår studie omhandler i hovedsak små bedrifter som ofte har en større grad av uformell styring (Simons, 1995a). Dette defineres som: "(...) shared values, beliefs,

and traditions that guide the behaviour of group members (employees)’’ (Falkenberg & Herremans, 1995, referert i Norris & O'Dwyer, 2004, s. 177).

Laguir et al. (2019) studerte 10 store organisasjoner for å se hvordan de gjennom sine økonomistyringssystemer implementerer og håndterer CSR. De tar i bruk både uformell styring og Simons' formelle rammeverk for å belyse dette, og finner at bedriftene benytter både de fire systemene som inngår i *LoC*, og mer uformelle styringstyper for å implementere CSR-aktiviteter. Videre finner de at den uformelle styringen er helt avgjørende i implementeringen av CSR-aktivitet, og at de formelle, sosiale økonomistyringssystemer fremmer en CSR-kultur. Laguir et al. (2019) viser og refererer til at tidligere studier har funnet at uformell styring er minst like effektiv som formell styring. Pešalj et al. (2018) finner også i sin studie at Simons' systemer benyttes både formelt og uformelt. De finner blant annet at trossystemer brukes i stor grad gjennom for eksempel formelle møter, og mer uformelt når leder og ansatte spiser eller drar på turer sammen og hvor leder snakker om selskapets verdier.

2.4.1 Profesjonsstyring

En annen form for uformell styring (Jaworski et al., 1993), som ligger utenfor Simons' rammeverk, men som er relevant i sammenheng med restaurantdrift, er profesjonsstyring. Tradisjonelt blir denne styringsformen knyttet til styring av profesjoner som leger, advokater og lignende (Abernethy & Stoelwinder, 1995), men Noordegraaf (2007) mener at flere yrkesgrupper i dag kan regnes som *professionals* eller fagpersoner, og at definisjonen av hva som er en profesjon må utvides. Han deler argumentene for ulike definisjoner av begrepet inn i tre typer, der kokker kan plasseres under den tredje kategorien: hybridprofesjonalisering. Denne type profesjonalisering kjennetegnes blant annet av at ulike typer styring brukes, ikke bare profesjonsstyring. Den er også tjenesteytende, har høye servicestandarder, og har ingen sterk grad av institusjonalisering i form av yrkesforeninger (Roosipold & Loogma, 2014).

Profesjonsstyring er en ekstern form for styring, der en bedrift overlater deler av “the indoctrination and training of their specialist employees” (Orlikowski, 1991, s. 11) til utdanninginstitusjoner og yrkesmiljøer, og styringen ligger med andre ord utenfor bedriften og derfor utenfor ledelsens kontroll (Orlikowski, 1991). Den ansatte blir gitt autonomi til å gjennomføre visse oppgaver, basert på den utdanning og erfaring de har. Når det gjelder profesjonsstyring ved hybridprofesjonalisering vil ikke all styringen ligge utenfor ledelsens

kontroll (Noordegraaf, 2007). Ledelsen vil ha en del styring i form av blant annet konsept og varekostnader som skal holdes nede. Likevel vil den faglærte kokken komme med en del taus kunnskap, og innebygde holdninger og verdier, som Perrow (1986, som referert i Orlikowski, 1991) hevder vil gjøre at bedriften kan ha færre nedskrevne regler, altså mer uformell styring og mindre formell styring.

Orlikowski (1991) sier i sin artikkel at profesjonsstyring praktiseres i bedrifter der arbeidsoppgavene som skal gjennomføres er komplekse, hvilket krever spesifikke kunnskaper. Hvor komplekse arbeidsoppgavene er for kokken, henger sammen med hvilken type restaurant det er snakk om. En eksklusiv restaurant med en mer krevende meny, vil nødvendigvis innebære mer avanserte matlagingsprosesser. Uavhengig av hvilken type restaurant en kokk jobber på, vil selve utdannelsen være den samme, og arbeidsoppgaver vil gjennomføres i tråd med det som er gjeldende praksis for deres yrke (Orlikowski, 1991). Det kan tenkes at restauranter som har en litt mer avansert meny eller produksjonsprosesser vil ha flere faglærte kokker, ettersom man da er avhengig av en viss type kunnskap for å kunne håndtere matlagingsprosessen på en god måte.

Voss og Brettel (2014) finner i en studie av 317 små og mellomstore bedrifter (SMB) at mer komplekse jobber, økt investering i utvelgelse og opplæring av ansatte, og nok ressurser til de ansatte til å utføre oppgavene, øker effektiviteten av uformell styring i forhold til formell styring, i bedrifter med mye profesjonsstyring. Studien er basert på ressursavhengighetsteori, som sier at bedrifter er avhengige av eksterne ressurser, blant annet den kunnskapen og ekspertisen som de ansatte har, for å kunne nå sine mål (Voss & Brettel, 2014). For vår studie kan vi derfor kanskje vente å finne mer uformell styring der det er flere faglærte ansatte enn der det er flere ufaglærte.

2.5 Styring i små og mellomstore bedrifter

Vi vil i denne oppgaven følge EU-definisjonen på små og mellomstore bedrifter, som er en bedrift med under 250 ansatte (European Commission, u.å.). NHO har en definisjon laget for norske forhold, men det vi har funnet av forskning på området benytter gjerne EU-definisjonen, og vi har derfor valgt å gjøre det samme slik at funnene våre blir mer overførbare. De fleste av restaurantene i vår studie vil under EU-definisjonen kunne klassifiseres som en liten bedrift da de har under 50 ansatte (se tabell 2).

Simons' rammeverk forholder seg for det meste til større virksomheter, og de fleste studier som har benyttet *LoC* har vært gjort på nettopp slike (Pešalj et al., 2018). Rammeverket kan derfor ventes å være mer relevant for restaurantene som klassifiseres som store, enn for de mindre restaurantene. Det kan likevel ventes å være en viss overføringsverdi til de mindre virksomhetene fra studier av større virksomheter da disse deler flere, om ikke alle, av de samme forutsetningene.

Pešalj et al. (2018) søker, i deres studie av et lite selskap, å finne ut hvordan SMB på en effektiv måte kan måle og håndtere sin prestasjon gjennom sammensatte styringssystemer. De benytter *LoC*-rammeverket grunnet viktigheten av å balansere både uformelle og formelle typer styring i SMB. De finner at selskapet klarte å oppnå balanse mellom kreativitet og kontroll gjennom på den ene siden å ha en åpen og inkluderende kultur, fokus på nyskaping og bestemte ansettelsesprosesser, og på den andre siden ha fokus på måloppnåelse og kontrollere eventuelle avvik fra dette. I likhet med vår studie, har Pešalj et al. (2018) studert SMB. Det er dermed naturlig å tenke at noen av deres funn også vil være gjeldende for vår studie.

Også CSR-forskning gjøres hovedsakelig i konteksten av større selskaper, og det antas gjerne at dette er direkte overførbart til SMB (Jenkins, 2006). Dette mener Jenkins (2006) ikke er tilfelle, da for eksempel daglig leder, som ofte også er eier, gjerne er mer personlig i SMB, og fordi slike bedrifter ofte "mangler formelle ledelsesstrukturer med spesialiserte ansatte" (Jenkins, 2006, s. 242, vår oversettelse). De fleste av våre restauranter hører som sagt inn under kategorien SMB, og vi kan derfor vente å finne mer uformell styring i disse restaurantene, enn de som klassifiseres som store.

Dette stemmer godt med Voss og Brettel (2014) sin artikkel. De skriver at tidligere studier peker på to aspekter der bruken av økonomistyring er ulik i SMB og i større selskaper. Det første er at små selskaper i mindre grad har de samme informasjonssystemene som større selskaper har, og at det derfor vil være vanskeligere for dem å bruke formell styring. Det andre er at eier også ofte er daglig leder i SMB, og at denne type lederskap karakteriseres av tett og personlig kontakt med de ansatte, og at de ofte er involvert i ulike deler av den daglige driften. Disse to faktorene mener Voss og Brettel (2014) bidrar til at de ansatte tar til seg organisasjonens verdier og kultur. Flere av restaurantene i vår studie er små, der eier også er

daglig leder. Eiers engasjement for matsvinn vil derfor kunne ventes å påvirke i hvilken grad restauranten vektlegger og jobber med matsvinn.

Når det gjelder forskjellen mellom store selskaper og SMB, fant Balasubramanian et al. (2021) i en studie av 68 artikler fra de siste 25 årene, at store selskaper i større grad hadde implementert miljøordninger og -rutiner sammenlignet med små selskaper. Vi forventer derfor å finne at restauranter i kjeder eller de som er eid av investorer, i større grad har implementert miljøpraksiser for matsvinn enn mindre, selvstendige restauranter.

Også Iraldo et al. (2017) finner at toppledelsens engasjement er en nøkkeldriver i å gjøre bærekraft til en konkurransefordel i SMB. Dette stemmer godt med Simons' *Levers of Control* (1995b), der interaktive styringssystemer leder de ansattes oppmerksomhet mot det ledelsen mener er det strategisk viktige.

2.6 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gjort rede for teori og empirisk forskning på områder som er relevante for å besvare vår problemstilling. I det første delkapittelet tok vi for oss ulike perspektiver på bedrifters motivasjon for å drive med bærekraftig aktivitet, i vårt tilfelle å fokusere på matsvinn. Vi bruker tilnærmet samme innfallsvinkler til motivasjon for å opppre bærekraftig som Hansen og Schaltegger (2016) presenterer i sin studie: *rasjonelt* motivert, *legitimering* og *normativt* motivert.

I neste delkapittel presenterte vi Simons' *Levers of Control* som er et rammeverk for å forstå forholdet mellom en bedrifts økonomistyringssystemer og dens forretningsstrategi (Martyn et al., 2016). Vi tok for oss hvert enkelt system: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive systemer, før vi deretter gikk igjennom balansen mellom de fire systemene, som er et sentralt element i rammeverket. Avslutningsvis tok vi for oss kritikk av rammeverket, som hovedsakelig går på at rammeverket er tvetydig og vagt, samt at det ikke kommer tydelig frem hva som menes med balanse.

I det tredje delkapittelet presenterte vi empirisk forskning på forholdet mellom økonomistyring og bærekraft i bedrifter. Her kom det blant annet frem at det er en viss uenighet blant forskere rundt økonomistyringens rolle i å gjøre en bedrift mer bærekraftig, hvor vi tok utgangspunkt i

det blant annet Crutzen et al. (2017) finner om at økonomistyring brukes av, og har en rolle i, å integrere bærekraft i en bedrift.

I delkapittelet nummer fire definerte vi uformell og formell styring og presenterte hvordan det brukes i bedrifter. Som en del av dette tok vi for oss profesjonsstyring, som er en uformell type styring. I teoriens siste delkapittel beskriver vi mer spesifikt hva som kjennetegner styring i små bedrifter.

Videre vil vi presentere våre metodiske valg, før vi introduserer empirien, og deretter analyserer funnene med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i dette kapittelet.

3 Metode

I dette kapittelet presenteres og begrunnes de metodiske valg og vurderinger gjort underveis i forskningsprosessen. Først redegjør vi kort for den vitenskapelige tilnærmingen som ligger til grunn for studien. Vi vil deretter beskrive hvordan vi gjennomførte litteratursøk. Videre forteller vi om valg av tema og problemstilling, hvilken forskningsstrategi vi har benyttet og hvilket forskningsdesign vi har valgt, før vi forklarer hvilken metode vi har benyttet for å samle inn data. Deretter forteller vi hvordan data er analysert, før vi helt til slutt reflekterer rundt kvaliteten på studien vår og ulike etiske aspekter knyttet til forskningsprosjektet.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Vår tilnærming til forskningen baserer seg på en hermeneutisk forståelse av vitenskapen. I motsetning til den positivistiske forståelsen der det finnes én objektiv sannhet, finnes det ingen absolutt sannhet i hermeneutikken, fordi det vi forstår er en fortolkning formet av den historiske konteksten og våre egne erfaringer og fordommer (Nyeng, 2017). Hvordan vi ser verden og hvilke implisitte antagelser vi har om hvordan ting henger sammen, vil forme hvordan vi tilnærmer oss forskningen og hvilke konklusjoner vi trekker (Bell et al., 2019). Dette betyr at våre antagelser og forkunnskaper kan påvirke spørsmålene vi stiller våre informanter, hvordan vi stiller spørsmålene, og vår forståelse av svarene vi får. Informantene vil igjen ha sine antagelser og erfaringer som vil forme deres forståelse av de spørsmålene vi stiller, og påvirke svarene de gir. Vi har forsøkt å være bevisste på dette gjennom hele prosessen, slik at vi i minst mulig grad skulle la oss påvirke av våre forkunnskaper og fordommer. Likevel er det naturlig, og til en viss grad uunngåelig, at vår opplevelse av virkeligheten farger vår tolkning av studiens funn.

3.1.1. Problemstilling

Vår virkelighetsforståelse påvirker vårt valg av problemstilling, og derigjennom valg av metode (Jacobsen, 2015). Vi ser ikke etter kausale sammenhenger, men ønsker å *forstå og beskrive* studieobjektene (Bell et al., 2019). På bakgrunn av dette har vi valgt en eksplorativ tilnærming, hvilket innebærer å utforske et tema det ikke er så mye kunnskap om fra før (Jacobsen, 2015). Dette fordi økonomistyring og matsvinn er forsket lite på, spesielt i en norsk kontekst.

Arbeidet med problemstillingen har gjennom hele studien vært en dynamisk prosess, der vi jevnlig har vurdert og endret på den. I utgangspunktet handlet den om hvordan de ulike restaurantene benyttet økonomistyringsverktøy for å redusere matsvinn. Underveis i arbeidet med å utforme intervjuguiden, innså vi at det også hadde vært interessant å få innblikk i restaurantenes motivasjon for å redusere matsvinn. Gjennom problemstillingen ønsker vi å finne ut hvilke tanker og holdninger restaurantene har til matsvinn, hvordan de jobber med det, og hva deres motivasjon for matsvinn er. Dermed har den endelige problemstillingen blitt som følger:

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine økonomistyringsystemer for å understøtte dette?

3.1.2 Valg av metode

Ringdal (2013) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi, der valget mellom de to sees på som pragmatisk av de fleste, mens noen begrunner det med vitenskapsteoretiske standpunkter. For oss er det problemstillingen som har vært mest tungtveiende for valget av en kvalitativ metode, hvilket støttes av Ringdal (2013) som påpeker at problemstillingen bør ha mye å si for valg av forskningsstrategi.

Utgangspunktet vårt er at forholdet mellom en bedrifts økonomistyring og matsvinn er et tema som er lite forsket på i norsk kontekst, og som vi ønsker å finne ut mer om. En kvalitativ metode vil da være hensiktsmessig ettersom man streber etter dybde og innsikt i et tema. Vår tilnærming til forholdet mellom teori og empiri er abduktiv, da vi baserer oss på tidligere teorier uten å teste dem, men søker å beskrive og forklare (Bell et al., 2019).

3.2 Litteratursøk

For å få oversikt over hva som allerede fantes av empirisk forskning på området vi ønsket å studere, søkte vi etter litteratur gjennom søkemotorene Google Scholar og Oria. Vi startet med litteratursøk knyttet til Simons' *Levers of Control*, da vi visste at vi ønsket å benytte dette rammeverket. Vi søkte etter artikler som brukte det i sammenheng med bærekraft, og benyttet søkeord som 'simons loc sustainability' og 'simons loc csr'. Videre benyttet vi mer generelle søkeord innenfor økonomistyring, matsvinn og restauranter som 'management control and sustainability', 'management control and food waste' og 'management control and restaurant'. Litteratursøket har forgått jevnt gjennom hele prosessen, og etter hvert begynte vi også å søke

mer spesifikt etter litteratur knyttet til styring i små bedrifter. Her benyttet vi søkeord som for eksempel ‘simons loc informal small business’ og ‘sme and csr’. Vi brukte også referansene i artiklene vi leste til å finne ytterligere relevant litteratur.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign bestemmes tidlig i forskningsprosjektet og handler om hva og hvem man skal undersøke, og hvordan man har tenkt å gjennomføre undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). Vi skal undersøke matsvinn og økonomistyring i konteksten av norske restauranter, hvilket er et område det er lite empirisk forskning på. Det kreves derfor en eksplorerende undersøkelse, der hensikten nettopp er å få bedre innsikt i et tema vi vet lite om fra før (Jacobsen, 2015)

3.3.1 Tverrsnittundersøkelse

Vi har valgt et tverrsnittdesign for vår studie, fordi vi er opptatt av å finne variasjoner både i restaurantenes motivasjon for å fokusere på matsvinn, og i hvordan de bruker sine økonomistyringssystemer for å understøtte dette. Vi mener basert på dette at et tverrsnittdesign passer best for vårt formål (Bryman & Bell, 2015). Det sentrale ved tverrsnittundersøkelsen er at den foregår på et bestemt avgrenset tidspunkt (Johannessen et al., 2020), samt at man undersøker mer enn én enhet eller case (Bryman & Bell, 2015). Tidsaspektet er sentralt i avgjørelsen om hvordan man ønsker å gjennomføre en undersøkelse (Johannessen et al., 2020), spesielt om man har begrenset med tid til rådighet, hvilket er tilfelle for oss. I vår studie har vi gjennomført kvalitative intervjuer med 12 informanter over en periode på tre uker.

3.4 Datainnsamling

Våre data består av primærdata samlet inn ved personlige intervjuer med kjøkkensjefer og daglige ledere i restauranter. Gjennom kvalitative intervjuer var det mulig for oss å få detaljert informasjon om temaet vi studerer.

3.4.1 Semistrukturerte intervjuer som innsamlingsmetode

Vi valgte å bruke semistrukturerte intervjuer der vi tok utgangspunkt i en intervjuguide. På denne måten sikret vi at vi var innom alle temaene vi ønsket å snakke om, og fikk stilt omtrent de samme spørsmålene til alle informantene, samtidig som vi sto fritt til å kunne endre på

rekkefølgen på spørsmålene og komme med oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2013). Dette gjorde at samtalen fløt lettere og mer naturlig enn ved et mer rigid intervju. På slutten av intervjuet spurte vi informantene om det var noe de synes var viktig angående tema som vi ikke hadde spurt om, men som de mente kunne være relevant for vår studie.

3.4.2 Intervjuguide

For å sikre at vi fikk svar på det vi trengte for å besvare problemstillingen, tok vi ved utforming av intervjuguiden (se vedlegg 1) utgangspunkt i vårt teoretiske fundament, presentert i foregående kapittel. Vi gjennomførte et pilotintervju med en person som tidligere har jobbet på McDonalds, for å finne ut omtrent hvor lang tid det tok å gjennomføre intervjuet, samt om det var noen spørsmål som manglet, kunne vært bedre formulert, eller var overflødige. Pilotintervjuet viste at intervjuguiden hadde noenlunde passe lengde, men vi valgte å omformulere noen spørsmål.

3.4.3 Utvalg

Vi ønsket å få over 10 intervjuer for å få nok nyanserikdom i dataene, samt at det ofte er forventet et sted mellom 10 og 15 intervjuer i en masteroppgave (Tjora, 2017). Med tanke på tiden det tar å planlegge, gjennomføre, transkribere og analysere et intervju, var det også begrenset hvor mange vi kunne gjennomføre, og vi endte dermed opp med 11 intervjuer og 12 informanter.

Første steg for å komme i kontakt med potensielle informanter var å identifisere hvilke restauranter som fantes i området undersøkelsen skulle gjennomføres i (Johannessen et al., 2020). Vi brukte Google samt egen kjennskap for å finne frem til hvilke restauranter som finnes i Trondheim. Vi ønsket en blanding av store og små restauranter, både kjeder og selvstendige, og kontaktet på bakgrunn av dette et utvalg på 19 restauranter. Ettersom vi ikke hadde fått svar fra så mange av de vi kontaktet i første omgang, sendte vi etter én uke e-post til ytterligere 15 restauranter. Dette fordi vi ønsket å være sikre på at vi fikk tak i nok informanter til å gi oss tilstrekkelig variasjon i datamaterialet. Ettersom to av intervjuene ble avlyst på grunn av Covid-19 tok vi kontakt med ytterligere fem restauranter.

Totalt sett kontaktet vi 39 restauranter, hovedsakelig lokalisert i Trondheim sentrum, men også noen i bydelene rundt. Vi fikk avslag fra åtte restauranter, der flere begrunnet det med den

pågående koronapandemien og medfølgende mangel på tid og ressurser, mens andre oppga at de fikk så mange forespørsler om intervjuer til ulike prosjekter at de ikke hadde tid til å bidra. De resterende 18 restaurantene fikk vi ikke svar fra.

Vi kontaktet restaurantene hovedsakelig per e-post først, før vi en uke senere ringte til de vi ikke hadde mottatt svar fra. Restaurantene vi ikke fant en e-postadresse til, kontaktet vi per telefon. Utvalget består av både små og mellomstore bedrifter, der noen er kjeder, andre er selvstendige, mens noen er eid av investorer. Videre er det en blanding av restauranter med høy og lav prisklasse, restauranter som har enten fastsatt meny (á la carte) eller dagens meny, eller en blanding.

I e-posten spurte vi eksplisitt om intervju med daglig leder eller en som hadde god kunnskap om restaurantens matsvinn, hvilket ifølge Tjora (2017) omtales som et strategisk eller teoretisk utvalg. Dette for å ha et best mulig utgangspunkt for å få svar på våre spørsmål. Intervjuobjektene er dermed begrenset til personer som har god kunnskap om den enkelte restaurants matsvinn, enten kjøkkensjef eller daglig leder i de aktuelle restaurantene. Vi tok utgangspunkt i at disse, som ledere, også hadde god innsikt i restaurantens økonomistyring. Åtte av tolv intervjuobjekter har kokkefagbrev eller utenlandsk ekvivalent, mens de resterende har lang erfaring innenfor bransjen.

Tabell 1: Oversikt over informantene

Intervju nr	Antall ansatte i restauranten	Tittel på intervjuobjekter
1	225	Hovedkjøkkensjef
2	25	Daglig leder
3	23	Daglig leder
4 *	55	Kjøkkensjef og Daglig leder
5	18	Daglig leder
6	16	Sentral kjøkkenleder
7	19	Daglig leder
8	20	Daglig leder
9	25	Kjøkkensjef
10	9	Driftskoordinator/Matfaglig ansvarlig
11	30	Daglig leder
<i>* I dette intervjuet deltok to personer</i>		

Vi har oppgitt antall ansatte i restaurantene som en indikasjon på størrelsen på restauranten. Antall ansatte er basert på hvor mange som er ansatt i restauranten, eller antall kokker og servitører om restauranten er en avdeling i en større organisasjon.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt en temaguide, en stikkordsliste med temaer vi ønsket å gå igjennom under intervjuet. Dette sendte vi ut slik at informantene skulle føle seg litt tryggere og mer forberedt på hva de kom til å bli spurt om. Det ble i tillegg sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 2) med informasjon om studien og intervjuet, samt en samtykkeerklæring som de måtte signere dersom de samtykket til å delta og krysse av for om de ønsket å være anonyme eller ikke.

Vi lot informantene selv bestemme tidspunkt og sted for intervjuet. Dette for å skape en trygg og avslappet atmosfære slik at informantene følte at de kunne snakke åpent med oss (Tjora, 2021). Rundt halvparten ønsket å gjennomføre intervjuet i sine egne lokaler, hvilket også er naturlig da det er et intervju om deres arbeid (Tjora, 2021). Den resterende halvparten ble gjennomført som videosamtaler via den digitale plattformen Teams.

For å kunne gi en korrekt gjengivelse av informantenes opplysninger rundt temaet tok vi lydopptak av intervjuene på våre mobiltelefoner, noe vi fikk tillatelse til av samtlige informanter. Intervjuene ble gjennomført med oss begge til stede, der én stilte spørsmålene mens den andre kom med innspill og tok notater. Da det er vanskelig å få med alt fra et intervju, som kroppsspråk, stemning og humor, i en transkribering, var vi begge til stede på intervjuene slik at vi kunne ta dette med oss inn i analysen (Tjora, 2021). Vi byttet på å stille spørsmålene mellom ulike intervju. Intervjuene varierte i lengde, alt etter hvor mye informanten hadde å fortelle rundt temaet. I snitt varte intervjuene i 50 minutter, hvorav det korteste pågikk i rundt 30 minutter, og det lengste i 85 minutter.

3.5 Dataanalyse

Første steg i dataanalysen er å transkribere de innsamlede dataene (Bryman & Bell, 2015). Intervjuene ble transkribert så snart som mulig etter at hvert intervju var gjennomført. På den måten fikk vi bedre oversikt over datamaterialet og kunne lettere finne fram i samtalen (Jacobsen, 2015). Vi transkriberte omtrent halvparten av intervjuene hver.

3.5.1 Kategorisering

Vi fargekodet dataene etter teoriene for å se i hvilken retning de ulike restaurantene tenderte når det gjaldt både motivasjon for å redusere matsvinn og bruk av økonomistyringssystemer. Først kodet vi dataene hver for oss, for så å sammenligne med hverandre for å se om vi var enige i vår forståelse av dataene. Der vi ikke var enige diskuterte vi oss frem til enighet. Vi gjorde kodingen for hånd da vi synes det ga oss bedre oversikt. Kodeprosessen reduserte dataene betydelig slik at det ble lettere å forholde seg til dem. Denne prosessen var mer deduktiv, da kodingen baserte seg på teorien (Ringdal, 2013). Vi markerte også sitater fra informantene som vi syntes belyste funnene våre godt, og som vi derfor ønsket å presentere i empirien.

3.6 Refleksjoner rundt egen forskning

Vi vil i dette siste avsnittet av metodekapittelet gjøre noen refleksjoner rundt egen forskning, herunder hvordan vi som forskere kan ha påvirket svarene vi har fått og analysen vi har gjort. For å vurdere kvaliteten på forskningen vår benytter vi begrepene gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet, som ifølge Tjora (2017) fungerer godt som en kvalitetssjekk på egen forskning. Helt til slutt tar vi stilling til ulike etiske aspekter ved studien.

3.6.1 Gyldighet

Gyldighet handler om man i sin undersøkelse besvarer de spørsmålene man faktisk har stilt (Tjora, 2021). Det er noe uenighet om man bør bruke gyldighetsbegrepet i kvalitativ forskning (Ringdal, 2013), da begrepet stammer fra kvantitativ forskning og et positivistisk vitenskapssyn (Jacobsen, 2015). Selv om det er gode argumenter for å bruke et begrepsapparat mer tilpasset kvalitativ forskning, mener vi, som Tjora (2017), at det er lite hensiktsmessig å introdusere et nytt begrepsapparat når det allerede finnes et som er godt etablert. Lewis (2009) mener også at det ikke er noe i veien for å bruke gyldighetsbegrepet, så lenge man utfører forskningen etter den standarden som er satt for god kvalitativ forskning. Vi vil derfor benytte oss av gyldighetsbegrepet i vår studie, og vil således ta stilling til om vårt innsamlede datamateriale og de funnene vi har gjort svarer på problemstillingen.

Alle våre 12 informanter er førstehåndskilder, og de aller fleste av informantene har mange års erfaring innen restaurantbransjen, hvilket betyr at de har god kjennskap til temaet (Jacobsen,

2015). Dette gir oss grunn til å tro at deres kunnskap er til å stole på, og at informasjonen vi har samlet inn er gyldig. En potensiell svakhet ved studien er at vi for det meste kontaktet godt kjente restauranter, sentrert rundt bykjernen i Trondheim. Det er mulig vi hadde fått andre svar dersom vi også hadde inkludert mindre kjente restauranter, samt flere utenfor sentrum i vårt utvalg. En annen mulig svakhet er at restaurantene som ikke svarte på forespørslene våre kanskje ikke fokuserer på matsvinn, og derfor ikke ønsket å være med i undersøkelsen, og at vårt utvalg således bare består av restauranter som har fokus på dette.

Når det gjelder svarene vi fikk fra informantene bekreftet de hverandre på flere områder, slik at vi har grunn til å tro at informasjonen stemmer med virkeligheten. Samtidig er det variasjon i svarene som indikerer at de ikke alle tenker likedan eller ser verden på samme måte.

I analysekapittelet (kapittel 5) vil vi se på våre funn og sammenligne med hva annen forskning har kommet frem til. Ved å se hva andre har funnet kan vi styrke gyldigheten av våre funn (Jacobsen, 2015).

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad de dataene vi har samlet inn er til å stole på (Jacobsen, 2015), eller sagt på en annen måte, så handler det om undersøkelsens interne sammenheng (Tjora, 2021). Det er viktig å reflektere over vår rolle som forskere og om vi kan ha farget resultatene på noen måte, samt om det er faktorer ved undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene vi har fått (Jacobsen, 2015).

En mulig svakhet ved undersøkelsen er at vi lot informantene selv bestemme om de ønsket å være anonyme eller ikke. Det kan tenkes at restaurantene følte de burde være åpne, men at svarene ikke reflekterte virkeligheten. Det er derfor mulig at vi hadde fått andre svar dersom vi på forhånd hadde bestemt at alle skulle være anonyme og informert intervjuobjektene om dette før intervjuet startet.

Det er også mulig at spørsmålene våre har vært for ledende, eller at spørsmålene ble stilt på en måte som har bidratt til at informantene har følt at de burde svare på en spesifikk måte. Matsvinn er et tema som informantene kan tenkes å ville oppfattes som opptatte av, og det kan derfor være at de har gitt informasjon som de mener vil sette dem i et bedre lys enn reelle svar ville

gjort. Dette kan ha ført til at vi har fått resultater som i mindre grad reflekterer virkeligheten, og vil i så fall svekke undersøkelsens pålitelighet. For å prøve å sikre så god pålitelighet som mulig, tilstrebet vi å ikke lede informantene til bestemte svar i intervjuene. I tillegg til å stille direkte spørsmål om matsvinn, stilte vi derfor også mer åpne spørsmål rundt driften for å få et mer helhetlig inntrykk av restauranten.

Når det gjelder konteksten vi gjennomførte intervjuene i, ble omtrent halvparten av intervjuene gjennomført via Teams, som for noen av informantene kan ha blitt opplevd som en kunstig kontekst. Flere av intervjuene som vi gjorde over Teams ble utført fra informantens hjem. Ved ett av dem var det et barn til stede, noe som kan ha tatt informantens fokus, selv om barnet så på tv gjennom hele intervjuet. Dette kan ha ført til at informanten kan ha kommet med mindre informasjon enn hen ville gjort i en mer naturlig kontekst, for eksempel på jobben.

Informantene fikk selv velge tidspunkt for intervjuet innenfor en tidsramme på tre uker, og uten at vi nevnte noen begrensning med hensyn til klokkeslett. Intervjuene ble gjennomført mellom kl. 09 - 14.00 på dagen, alt etter hva informantene selv ønsket. Vi opplevde ikke at noen av informantene var ukonsentrerte, og vi går dermed ut ifra at de var opplagte på intervju-tidspunktet.

I all forskning vil forskeren ha med seg en forforståelse av det man forsker på (Tjora, 2017). Vi er innforstått med at vår kunnskap og interesse innenfor temaet kan ha virket inn både på utforming av intervju samt tolkningen av empiri. For å øke studiens pålitelighet har vi forsøkt å være så transparent som mulig, ved å gjøre rede for hvordan undersøkelsen er gjennomført (Tjora, 2021).

For å styrke påliteligheten tok vi også lydopptak av intervjuene slik at vi kunne gi en korrekt gjengivelse av direkte sitater fra informantene (Tjora, 2017). Videre har vi kategorisert funn hver for oss først, før vi har sammenliknet og diskutert. På denne måten har vi sjekket at vi ikke har ulike oppfatninger av kategoriseringene og sørget for at kategoriseringen er konsekvent (Bell et al., 2019). Videre har vi forsøkt å være bevisste på hvordan vi benytter sitater, og hva de presenterte sitatene representerer i forhold til de vi ikke har presentert (Tjora, 2021). For å unngå ensidig sitering har vi etterstrebet å variere mellom hvilke informanters sitater vi har benyttet, uten å la dette gå ut over egnetheten til de valgte sitatene.

3.6.3 Generaliserbarhet

Forskningens generaliserbarhet handler om dens gyldighet utover de undersøkte enhetene (Tjora, 2021). For oss innebærer det om vi kan si at våre funn om matsvinn og økonomistyring i restauranter også kan være gyldige for andre restauranter enn de vi har undersøkt. I kvalitativ forskning kreves det imidlertid at man forholder seg til generalisering på en annen måte enn innenfor den kvantitative forskningen, der målet er å generalisere fra utvalg til populasjon, altså statistisk generalisering (Tjora, 2021). Parker og Northcott (2016) foreslår å bruke naturalistisk generalisering innenfor kvalitativ forskning. Dette innebærer at forskeren gir gode og fyldige nok beskrivelser av det som studeres og konteksten studien er gjort i, til at andre forskere kan gjøre sammenlikninger med egne studier for å vurdere om forskningen har overføringsverdi (Parker & Northcott, 2016). Det er dermed opp til forskeren å gi tydelige nok beskrivelser av studien, og opp til leseren å avgjøre studiens overførbarhet til egen forskning. Vi har i vår studie lagt vekt på å gi så gode beskrivelser som mulig av vår forskning og mener på bakgrunn av dette at det er lagt til rette for naturalistisk generalisering.

3.6.4 Etiske vurderinger

Med tanke på at vi har samlet inn data gjennom intervjuer, vil det i denne forbindelse være etiske hensyn å ta (Tjora, 2021), både når det gjelder gjennomføring av intervjuer og presentasjon av funn.

Et viktig poeng er tillit og gjensidig respekt mellom oss som forskere og forskningsobjektet (Tjora, 2017). Dette er noe vi har vært oppmerksomme på igjennom hele forskningsprosessen. I forkant av datainnsamlingen meldte vi inn vårt forskningsprosjekt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), noe vi ifølge personopplysningsloven er pliktige til å gjøre ettersom vi håndterer personopplysninger om informantene (Ringdal, 2013).

Videre ga vi informantene, i forkant av intervjuene, informasjon om formålet med studien. Denne informasjonen ble gitt både skriftlig, i form av et informasjonsskriv (se vedlegg 2), og muntlig. Vi informerte alle informantene om at de når som helst kunne si ifra dersom de ønsket å være anonyme eller ønsket å trekke seg fra intervjuet eller studien, men bare én av informantene hadde behov for å være anonym. Videre tok vi lydopptak av intervjuet på våre mobiltelefoner, noe vi fikk samtykke til av samtlige informanter. Lydopptakene og det

transkriberte materialet ble lagret digitalt og behandlet konfidensielt, og ved prosjektets slutt ble begge deler slettet.

Som påpekt av Tjora (2021) er det en balanse mellom det å beskytte informantenes data og presentasjon av data, hvilket innebærer at man må vurdere hvor detaljert man kan være i beskrivelsen av sine informanter og deres meninger. Kun én av informantene hadde behov for å være anonym, likevel vil vi bytte ut navnene på alle informantene med stillingstittel og et kjennemerke da vi ikke er opptatt av å formidle hvem som har hvilke meninger, men om variasjonen i meninger og erfaringer av det studerte temaet. Ingen sitater vil bli gjengitt fra restauranten som ønsket å være anonym.

Kravet om at informantene ikke skal komme til skade er viktig å tenke på når man skal gjennomføre intervjuer (Tjora, 2021). Dataene vi har samlet inn kan hverken sies å bestå av privat eller sensitiv informasjon. Undersøkelsen vår baserer seg på informasjon om restaurantenes økonomistyring og matsvinnpraksis, og de innsamlede dataene har derav vært om informantenes arbeidsplass og ikke om deres privatliv. I tillegg er informasjonen om restaurantenes praksis ikke knyttet opp mot den enkelte restaurant, samt at sitater er anonymisert. Deres deltakelse i prosjektet vil dermed ikke føre til at noen av informantene eller restaurantene vil komme til skade.

3.7 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert og gjort rede for de valg og vurderinger som ligger til grunn for vår studie. Vi har gått igjennom vårt vitenskapelige ståsted, som er hermeneutisk, vi har gått igjennom valg av problemstilling og metode, forskningsdesign, hvordan vi har samlet inn og analysert data, og til slutt reflektert over egen studie. En kvalitativ metode med et eksplorerende design ble valgt da vi mener dette vil belyse og besvare vår problemstilling på en best mulig måte. Videre har vi gjennomført 11 semistrukturerte intervjuer med 12 informanter i 11 ulike restauranter i Trondheim, der utvalget er basert på hvilke personer som har god kunnskap om temaet, altså et strategisk eller teoretisk utvalg (Tjora, 2017). Omtrent halvparten av informantene er daglige ledere i restaurantene, mens de resterende er kjøkkensjefer. Intervjuene utgjør datagrunnlaget for studien vår, og datamaterialet fra intervjuene danner grunnlaget for vår empiri og analyse. I neste kapittel vil vi presentere hvilke funn vi har gjort i forbindelse med intervjuene.

4 Empiri

I dette kapittelet vil vi først presentere konteksten som undersøkelsen er gjort i, før vi legger frem de funn som kom frem gjennom intervjuprosessen og som er relevante for å besvare problemstillingen. Empirien er samlet inn med grunnlag i det teoretiske fundamentet som ble presentert i kapittel 2, og sammen vil disse to kapitlene danne grunnlaget for analysen i neste kapittel. For å gjøre presentasjonen av empirien oversiktlig har vi valgt å dele den inn etter problemstillingens to deler: *motiv for matsvinnfokus* og *bruk av økonomistyringssystemer*, og innenfor dette vil vi presentere funnene etter teorien.

4.1 Beskrivelse av kontekst

I tabell 2 nedenfor presenterer vi en oversikt over restaurantene. Oversikten viser restaurantenes eierstruktur, størrelse og antall ansatte. Når det gjelder eierstruktur finner vi blant de undersøkte bedriftene tre små, selvstendige restauranter, fem restauranter som er en del av en kjede, samt tre som eies av investorer. Videre er restaurantene klassifisert som SMB eller store bedrifter basert på antall ansatte i hele organisasjonen. På grunn av dette kan restauranter med et lavt antall ansatte i én restaurant, klassifiseres som stor fordi det totale antall ansatte i alle restaurantene til sammen gjør bedriften stor. Vi har gjort det slik fordi vi mener at det å ha en stor organisasjon i ryggen, eller å være en del av en kjede, påvirker restaurantens ressurstilgang, og kan være en innvirkende faktor både på motivasjon for å fokusere på matsvinn, hvilke systemer de har, samt hvordan disse brukes. Tre av restaurantene klassifiseres som store, og åtte klassifiseres som SMB.

Som i tabell 1, er antall ansatte i tabell 2 også basert på hvor mange som er ansatt i selve restauranten. Noen restauranter er del av en bedrift som har flere tjenesteområder utover ren restaurantdrift. Fordi vi er interessert i restaurantdriften, har vi i disse tilfellene derfor valgt å kun ta utgangspunkt i de ansatte i restauranten isolert sett, og utelatt de som jobber innenfor andre områder i organisasjonen. Dette gjør at restauranter med et lavt antall ansatte likevel kan klassifiseres som stor fordi de inngår i en kjede eller er del av en større organisasjon som totalt sett har flere ansatte.

Tabell 2: Oversikt over restauranter etter eierstruktur.

Eierstruktur	Restaurant	Størrelse	Antall ansatte	Benevning av informant i empiri*
Eid av investorer	3	SMB	23	DL2
Eid av investorer	8	SMB	20	DL6
Eid av investorer	1	Stor	225	KS1
Kjede	4	Stor	55	KS2 og DL3
Kjede	10	Stor	9	KS5
Kjede	2	SMB	25	DL1
Kjede	6	SMB	16	KS3
Kjede	9	SMB	25	KS4
Selvstendig	7	SMB	19	DL5
Selvstendig	11	SMB	30	DL7
Selvstendig	5	SMB	18	DL4

*KS1 og DL1 står for henholdsvis kjøkkensjef 1 og daglig leder 1. Tallene er allokert informantene tilfeldig.

4.2 Motiv for matsvinnfokus

En bedrifts intensjon om å opptre bærekraftig, i vårt tilfelle å redusere matsvinn, kan være motivert av ulike forhold. Vi presenterte i teorien begrepene *rasjonell*, *legitimering* og *normativ* som ulike motiver for hvorfor bedrifter velger å ha fokus på matsvinn. Vi vil i dette delkapitlet gjøre rede for hvilke funn vi har gjort vedrørende motivene for de undersøkte restaurantene.

4.2.1 Sammensatt motivasjon

De fleste restaurantene oppgir flere enn én motivasjon for å fokusere på å redusere matsvinn. Noen få oppleves å ha en blanding av rasjonell motivasjon og motivasjon styrt av legitimering, mens det er kombinasjonen av rasjonell og normativ begrunnelse som går igjen hos de fleste. Videre er det bare én restaurant som kan sies å være motivert av alle tre tilnærminger, altså at de søker legitimering overfor interessenter, de ønsker å gjøre det som er riktig, og de ser det som rasjonelt da det reduserer kostnadene deres.

“Så det er naturlig nok mye økonomi i det, men så er det liksom å få, det er det at folk ikke har nok mat og jeg synes det er ganske trist rett og slett.” (DL4)

“Ikke nok med at vi ikke vil ha matsvinn på grunn av det etiske aspektet, men sånn forretningsmessig, så er det jo litt sånn, vi vil jo ikke ha det, vi vil jo ikke kaste ting vi selger. Vi vil jo selge det. Eller så greier vi ikke å betale husleia vår.” (DL1)

Kun fire av restaurantene oppgir bare én grunn til hvorfor de ønsker å kutte ned på matsvinnet, og for tre av dem er det den rasjonelle begrunnelsen som motiverer. Flertallet begrunner med andre ord sin motivasjon for matsvinnfokus med flere enn én av tilnærmingene.

4.2.2 Rasjonelt begrunnet motivasjon

Alle restaurantene bortsett fra to nevner det økonomiske som en faktor i hvorfor de fokuserer på reduksjon av matsvinn. Mange av informantene forteller at det økonomiske må ligge i bunnen av alt de gjør for i det hele tatt å kunne drive en restaurant.

“Det er jo økonomi det da, som er hovedgrunnen til at vi gjør det. (...) Og det er jo det vi lever av. (...) Men det er jo greit det, hvis jeg tenker på penger så blir jo matsvinnet bra og. Så det går jo sammen det.” (KS3)

“Altså det er jo litt den der kremmerånden også, at det fungerer ikke å bruke og kaste i den veldig marginale bransjen som restaurantbransjen er. Må ta vare på alt.” (KS5)

“I et à la carte-kjøkken, hvis du har høyt matsvinn så driver du ikke drivverdig. Rett og slett. Så for å få sunn drift, så må du ha et lavt matsvinn.” (DL7)

Informantene oppgir at varekostnaden er den største kostnaden de har, sett bort ifra personal-kostnader, og at det derfor er viktig å utnytte råvarene på best mulig måte. Dette gjelder ikke minst i restauranter med et høyere prisnivå der eksklusive råvarer gjerne blir brukt, noe som koster mer.

“(...) vi bruker eksklusive råvarer, så vi bruker mye vilt som er dyrt i innkjøp og automatisk gir en høyere varekostnad (...)” (KS1)

4.2.3 Normativt begrunnet motivasjon

Flertallet av restaurantene oppgir å fokusere på matsvinn fordi de ønsker å gjøre det riktige, og de har på den måten en normativt begrunnet motivasjon. Det er ulike vinklinger innenfor dette perspektivet. For noen er det det etiske som er viktig, altså at det er det riktige å gjøre, mens for andre handler det om deres samfunnsansvar som bedrift og dermed det riktige å gjøre overfor samfunnet. Flere påpeker også at de er bekymret for miljøpåvirkningen av matsvinn, og at de derfor gjør det de kan for å unngå å kaste mat.

“Først så er det etisk ikke greit, altså det er ikke bra å kaste mat.” (DL1)

“Du har jo et samfunnsansvar oppi det hele, i forhold til miljøavtrykk.” (DL2)

Flere av restaurantene er også opptatt av ansvaret de har overfor lærlingene de tar inn, og at disse skal bli godt lært opp og få gode verdier med seg videre.

“Og så har vi jo masse lærlinger, så de må jo også bli opplært i det her, så vi vil jo være gode forbilder for dem.” (KS1)

Bærekraftsfokus

Flere av restaurantene er svært opptatt av bærekraft generelt, selv om fokuset på matsvinn spesielt ikke alltid er like sterkt, og flere informanter forteller om ulike ting de har gjort fordi de ønsker å opptre på en bærekraftig måte. Noen forteller blant annet at de benytter vintagemøbler i sine lokaler og ubleket papir i menyene, mens andre har startet med filtrering av fritureoljen slik at den kan byttes ut bare én gang i uken i stedet for hver dag. Videre forteller noen at all fisk de tar inn skal være miljøsertifisert, og noen oppgir at de enten er eller skal bli miljøfyrtårn. Flere nevner også at de er opptatt av å bruke kortreist mat og dermed norske leverandører for å unngå unødvendig stor miljøpåvirkning med tanke på transport.

”Så vi har kortreist kaffe og urter. Det er jo for å bidra til at de skal komme seg opp liksom. For det har ikke noe å si for meg om jeg betaler 5000 mer i året for kaffe, jeg dør ikke på det.” (DL5)

4.2.4 Press fra omverdenen

Kun to av restaurantene vi intervjuet nevnte press eller forventning fra omverdenen som en av grunnene til at de fokuserer på matsvinn.

“(…) nå er det jo en forventning om at alle skal gjøre det. Det var jo kanskje en liten forventning i 20XX også, men det er kanskje større nå da (…)” (KS5)

Ingen av de selvstendige restaurantene, med eller uten en større organisasjon i ryggen, oppga legitimering som en årsak til deres matsvinnfokus. Det er med andre ord ikke mange av informantene som opplever et behov for å søke legitimering hos sine interessenter, og legitimeringsperspektivet er dermed ikke særlig fremtredende hos våre informanter. Det er likevel flere restauranter som nevner at de føler press fra omverdenen på å fokusere på reduksjon av matsvinn, men at dette ikke er en del av deres motivasjon for å gjøre det. Én av restaurantene mente at de ikke opplevde noe press om å fokusere på matsvinn i det hele tatt og at dette ikke var noe folk tenkte på når de var ut og spiste.

“Vi opplever at gjester som er her, er her fordi de ønsker å kose seg og ikke tenkte på sånne trivielle ting som [matsvinn] akkurat da.” (DL7)

Restauranten jobbet likevel for å unngå matsvinn, men opplevde som sagt ikke noe press fra omverdenen om å jobbe med det.

4.3 Bruk av økonomistyring

Dette delkapitlet tar for seg hvordan restaurantene benytter ulike typer økonomistyrings-systemer for å påvirke matsvinn. Vi vil fokusere på hvordan deres systemer for å styre matsvinn kan plasseres innenfor Simons' fire systemer; diagnostiske systemer, trossystemer, grense-systemer og interaktive systemer.

4.3.1 Månedlig regnskap brukes diagnostisk

Så godt som alle restaurantene oppgir at ledelsen tar en gjennomgang av matsvinn dersom de ser at varekostnaden i det månedlige regnskapet ligger høyere enn normalt. De bruker varekostnaden som en slags indikator på hvordan de ligger an med hensyn til matsvinn, og gjør tiltak dersom kostnaden avviker fra normalen.

“Vi ser jo raskt hvis [varekostnaden] går opp, så er vi jo raskt inne og ser på svinnet og ser hva som skjer.” (DL1)

Flere påpeker også at de fører svinnlister over varer de av ulike årsaker må kaste. Dersom de ser at det er spesifikke varer de har kastet mye av, setter de i gang tiltak for å korrigere dette. Noen nevner også at de pleier å ha interne fokus-uker på produkter de har hatt mye svinn av. Dersom de av svinnlisten en måned ser at de har kastet mye brød for eksempel, så kjører de fokus på å redusere svinn av brød den kommende måneden.

4.3.2 Porsjonsstørrelser justeres diagnostisk

Mange av restaurantene sier at de justerer porsjonsstørrelsene på nye retter de serverer dersom de ser at det generelt blir liggende igjen mye mat på gjestenes tallerkener.

“Vi hadde en meny for noen måneder siden der vi så at hovedretten var veldig stor og veldig mektig, så da tilpasset vi det ved å gjøre hovedproteinene i retten mindre, for at det ikke skulle ligge igjen.” (DL2)

Dette gjelder også på tilbehør til maten som dipper og sauser, der flere nevner at de har justert mengden som serveres på bakgrunn av at mye ofte blir liggende igjen på gjestens tallerken. Noen har i tillegg til å justere mengden, også benyttet mindre skåler slik at det ser ut som det er like mye ut som før i skåla, mens andre tilbyr gratis påfyll på dippen til de som faktisk spiser opp. Det nevnes også at det holdes øye med buffeter, og at matretter som det ikke blir spist av blir faset ut av buffeten, slik at det ikke skal kastes så mye mat.

“(...) vi bytter gjerne også. Kanskje, ja, nå er potetmos kjempepopulært da, men la oss si at potetmos hadde kommet tilbake gang på gang, da tar vi bort det, eller bytter det med noe annet. Vi spør jo gjestene ‘Hvordan smaker det?’ Jeg pleier jo alltid å spørre sånn ‘Oj, du var ikke så glad i potet du kanskje?’ ‘Nei, for jeg synes ikke at det passer eller’ Du må hele tiden høre hva som foregår og hvorfor.” (DL6)

Ingen av de intervjuede restaurantene opplever at gjestene legger igjen mye rester på tallerkenen når porsjonsstørrelsen er justert.

Samtidig setter konsept begrensninger for hva som kan fjernes uten at det påvirker konseptet (se delkapittel 4.3.7). En informant påpeker at det er noe i sine retter som de har mye matsvinn på fra gjesten sin side, men som de ikke føler at de kan fjerne fordi det vil gå ut over produktet og konseptet.

4.3.3 Kulturbygging gjennom trossystemer

Flere informanter påpeker at det ikke er lenge siden matsvinn ikke var et tema fordi det var naturlig for folk at all mat skulle brukes opp. De mener derfor at det er viktig å bevisstgjøre sine ansatte ved å vise dem hvor maten kommer fra, og hvor lang tid det går fra man sår et korn til det ligger i butikkhylla som et ferdig produkt. Dette er noe de prøver å formidle til sine ansatte gjennom for eksempel å ta dem med på skogsturer for å plukke sopp, eller å dra på gårdsbesøk, for at de skal få en bedre forståelse av, og forhold til, hvor maten kommer fra og hvor mye jobb som ligger bak den ene poteten eller soppen.

“Ikke sant, én potet da som et eksempel. Når den ene poteten den er sådd av en eller annen person og så har den grodd med masse vann og lys og fotosyntese og alt mulig rart. Og så kommer det noen og tar opp poteten, og så putter den oppi en eske, og så vasker den og sender den ut i en butikk, og i den butikken så er det noen som legger den pent opp til salg. Og så kommer noen og kjøper og skreller den, altså gudene vet. Det er MASSE som skal til for å lage én potet og så kaster man det!” (DL1)

På spørsmål om hvordan de ansatte blir kjent med restaurantens ståsted med tanke på matsvinn, sier et flertall at matsvinn ikke er en del av opplæringen, men at dette skjer naturlig gjennom det daglige arbeidet. Vi finner altså at det mye av opplæringen foregår gjennom uformell kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

“Det blir jo på den opplæringsbiten, hele tiden jevnt. Så det blir jo gjort i fra dag én, rett og slett. Og det er jo også noe som er en del av læreplanen til lærlingene, det der med matsvinn og hvordan bevare næring, og sånne ting. Men ellers så har vi ikke noe mer sånn spesifikt som går grundig inn i det. Og det er veldig mye fordi vi er en liten stab. (...) Sånn at kommunikasjonen foregår jo veldig jevnt, hele tiden.” (DL4)

Noen få påpeker imidlertid at de har ulike læringsverktøy eller andre former for opplæring med en egen modul som omhandler matsvinn, og som de ansatte må igjennom ved oppstart.

Videre er mer formell bevisstgjøring av matsvinn i restauranten noe som poengteres av flere. Noen deler nyhetsbrev fra kjedeledelsen om hvordan de gjør det i forhold til andre restauranter i samme kjede, både for å involvere og bevisstgjøre de ansatte om hva de jobber mot. Andre igjen har plansjer som skal være en påminnelse om hvor mye ressurser som kreves for å lage mat, og at man må være flinke til å bruke opp maten.

“Vi bevisstgjør matsvinn i grafer, og hvordan det påvirker hele, altså prøve å løfte det opp til noe større enn bare den vårløkbitten som er hvit og som du kastet i søppelet i sted.” (KS5)

Flere av informantene sier at fokus på matsvinn er en del av restaurantens kultur, mens andre sier at det ikke er så mye fokus på det, fordi det er en naturlig del av hverdagen. Andre igjen sier at fokuset ikke er på matsvinn, men på å bruke opp hele matvaren, hvilket leder til mindre matsvinn. Flere påpeker også, at selv om de må følge visse retningslinjer når det kommer til konsept, så er det også ganske mye frihet ved at de ansatte på kjøkkenet selv kan bestemme hva de skal lage, og få inspirasjon av hva de har på lageret og hvilke råvarer som er i sesong på tidspunktet.

De færreste er pålagt av eiere å følge bestemte regler når det gjelder matsvinn, men flere av de intervjuede daglige lederne og kjøkkensjefene er opptatte av matsvinn og å utnytte råvarene, og snakker mye om dette med de ansatte gjennom den daglige driften.

4.3.4 God lagerstyring setter grenser og reduserer matsvinn

Ingen av restaurantene har avanserte systemer for å holde kontroll over varelageret, men peker på ‘vanlig’ lagerstyring som tilstrekkelig for å ha god kontroll. Det innebærer blant annet varetellinger én gang i måneden, der varene føres opp enten på fysiske lister eller i et Excel-skjema på PC. På den måten blir ledelsen oppmerksomme på det hvis mengden av en vare avviker fra den forventede mengden gitt salget. Videre poengteres det av flere informanter at god lagerstyring reduserer matsvinnet.

“Den eneste lagerkontrollen vi har er varetelling, og det er månedlige varetellinger. Så fører vi selvfølgelig svinnlister for alt som faktisk blir dårlig, men den føres også inn i varetellingen.” (KS4)

Noen av restaurantene nevner også at de har måttet endre plassering av enkelte varer på lageret fordi den opprinnelige plasseringen reduserte holdbarheten på råvarene. Lagerstyringen og -plasseringen er derfor en viktig del av restaurantenes økonomistyring når det kommer til matsvinn. For å ha god kontroll på lageret er det flere som nevner at de følger FIFO-prinsippet (First In, First Out) i praksis. Det setter grenser for hvordan de styrer lagerbeholdningen, ved at de ansatte må bruke de eldste varene først, og restauranten får på den måten bedre kontroll på at varene blir brukt før de går ut på dato.

“Det er veldig grunnleggende. Først inn, først ut, ubrutte kjølekjeder, at ting ikke skal stå ute for lenge. Det koster penger. Egentlig bare å få innprentet den biten der, at okei, ikke ta inn for mye, ikke ta inn for lite, ta inn rett.” (DL7)

Videre påpekes det å bestille riktig mengde som et viktig bidrag til lagerstyringen og til å redusere matsvinn. Det nevnes i den sammenheng at restaurantene har klare forventinger om at det ikke skal bestilles inn for mye varer for å være sikre på at de har varene på lager, men at de heller skal ha hyppige leveringer.

“Ja, vi kjøper ikke så mye varer hver gang. Kjøper mindre varer hver gang, rett og slett. Slik at det er rullering da. Vi får varer 2 ganger i uka og da vet vi at da kjøper vi inn for den perioden. Vi kjøper ikke for å ha det på lager. Det er dårlig økonomi og det blir dårlig kvalitet og matsvinn.” (DL5)

4.3.5 Varekostnad er også en grense

I tillegg til at varekostnaden brukes diagnostisk av lederen, fungerer den også som en grense for de ansatte. Flere av restaurantene oppgir at det ikke er rom for særlig matsvinn om man skal kunne opprettholde et akseptabelt nivå på varekostnad. Restaurantene har altså en bestemt bruttofortjeneste de prøver å holde seg innenfor hver måned, og dersom de en måned har sløst med råvarene vil dette slå direkte ut på varekostnaden.

“Vi har, i forhold til varekostnadene våre, så har vi et mål om å ligge på rundt 25 %, og det tillater så og si ingen matsvinn. Hvis du har 25 % varekostnad da snakker du om 2-3 gram avskjær på en biff.” (DL2)

“Vi vil jo ha en bra kjøkkenøkonomi, og hvis vi skal levere tall som kan gi pluss til slutt, så har vi ikke sjanse til å kaste masse mat. Vi skal ha igjen firegangen på den fisken som vi kjøper inn. Minst. Så hvis vi kjøper inn masse fisk og kaster 10 kilo så er vi ute og kjører ganske kjapt.” (KS1)

Det påpekes også at det ikke bare er matsvinnet som kan påvirke varekostnaden, men at også innkjøpspriser, utsalgspriser, og salgsmiksen kan være utslagsgivende. Dette er noe de derfor tar hensyn til når varekostnaden vurderes.

4.3.6 Retningslinjer og prosedyrer på kjøkkenet setter grenser

Flere av de undersøkte restaurantene har ulike prosedyrer på kjøkkenet som de ansatte må følge. Det gjelder blant annet regler med hensyn til porsjonering. De fleste restaurantene oppgir at de har kalkyler for hver rett som angir hvor mye av hver råvare retten skal bestå av, og hvor mye den koster dem å lage. Dette er selvsagt knyttet til kostnader, men flere oppgir også at dette er knyttet til matsvinn, slik at ikke det skal overporsjoneres og at det dermed blir liggende igjen mye mat på gjestenes tallerkener som må kastes.

“Så vi er veldig strikt på det med porsjonering. Alt er veid opp i gram, og det brukes vekt på kjøkkenet. Alle pommes frites-porsjonene er veid før de blir fritert. Også det man har på burger og tallerkenen blir veid da.” (KS3)

Med tanke på menyutvikling er det flere som oppgir at de alltid skal bruke en råvare flere steder på menyen. På denne måten sørger de for at det er god rotasjon på råvaren og øker sannsynligheten for at den blir brukt opp før den blir for gammel.

“Alt som er på menyen skal minimum brukes to plasser”. (KS3)

På denne restauranten kan de med andre ord ikke bare bestille opp alle mulige råvarer, men må tenke på at råvaren må benyttes flere steder på menyen.

Videre nevner noen at organisasjonsstrukturen er med på å sette grenser for hvem som skal gjøre hva, og hva som er lov og ikke. De som arbeider på kjøkkenet har bestemte roller som setter grenser for hva deres ansvarsområde er. Videre finner vi at kokkene lærer opp lærlingene i hvordan de skal behandle maten.

“Kjøkkenet er bygd opp relativt udemokratisk, for å si det sånn. Det er ledelse og så er det delledelse og delledelse og så er det lærlinger. Så det er et hierarki der som følges nedover, og det blir slått relativt hardt ned på om [behandlingen av maten] ikke gjøres i forhold til normen da. Men det er jo selvfølgelig en opplæringsbedrift, så noe ekstra svinn, som følge av at man har folk under opplæring, blir det jo. Men da må vi lære oss at sånn skal vi ikke gjøre det neste gang.” (DL7)

Andre retningslinjer vi finner er at man kun skal ta opp kjøtt fra fryser til å dekke forventet dagsbehov, og at man ikke produserer mer saus eller dressing enn at man vet at det blir brukt opp før det må kastes, men heller kommer tidligere en dag for å produsere mer om det går tomt raskere enn ventet. Andre oppgir at det kun er de som er flinkest til å renskjære biffen som får lov til å gjøre det, fordi det da blir minst svinn, samt at man har kalkyler for hvor mye avskjær det er ‘tillatt’ med når du for eksempel skal skrelle en rødbete.

To av restaurantkjedene pålegger sine ansatte å følge visse matsvinnregler, og har også investert i systemer som skal måle matsvinnet.

4.3.7 Konsept setter grenser

Flere restauranter nevner at de har et satt konsept som må følges, noe som i seg selv vil være en grense. Dette fordi konseptet setter ulike begrensninger, blant annet når det kommer til hvilken mat de kan servere og hvordan den skal serveres. Et par av informantene påpeker videre at konseptet også innebærer at en matrett skal smake det samme hver gang, også uavhengig av hvilken av restaurantene i deres kjede man besøker. I konseptet ligger det også regler som omhandler hvordan man skal oppføre seg og hvordan man skal behandle gjestene.

“Ja, alle systemene er like. For du skal kunne gå her og du skal kunne gå på [restaurant x] i [by y] og få den samme opplevelsen, samme smakene. Og det skal fungere akkurat likedan. Det er målet. (...) Vi har jo hvordan vi vil at folk skal te seg i restauranten og sånne ting, selvfølgelig. Ja, det har jo med konseptet å gjøre, hvordan du skal behandle en gjest liksom.”

(KS3)

Selv om konsept gjerne assosieres med kjeder, har også selvstendige restauranter et konsept de må forholde seg til. Flere nevnte for eksempel av de ikke aktivt tilbyr *doggy bags* til sine gjester fordi det innebærer at kvaliteten på maten vil gå ned, og at det vil påvirke renomméet deres. Dette gjorde også at mange ikke tilbød take-away.

“(...) vi har kjørt take-away før, det har vi, men det er ikke noe vi markedsfører, og det handler om at hvis vi markedsfører det så vil take-away bli en del av konseptet vårt” (DL2)

Videre nevner flere at dagens rett er en del av konseptet deres, og at dette er en mulighet for å bruke opp rester, råvarer de har for mye av, og varer som holder på å gå ut på dato.

“Ja, det er jo å prøve å bruke alt vi har på en eller annen måte. Vi har jo også noe som heter dagens [rett]. (...) det kan være ting vi har til overs, det kan være ting som vi har for mye av rett og slett, som vi gjerne vil selge i stedet for å få svinn på det.” (KS4)

Samtidig som muligheten for dagens rett gjør at restaurantene lettere kan få brukt opp råvarer, betyr et konsept der man stadig endrer meny at man også lettere blir sittende igjen med råvarer når menyen endres. En informant mente det således var lettere å unngå matsvinn for restauranter med statiske menyer:

“Når du har én statisk meny så er det også lettere å unngå svinn fordi du alltid har de samme råvarene, du forandrer aldri varelageret ditt egentlig, så du har færre ting på kjøla.” (DL4)

Men også flere restauranter med større grad av faste menyer, oppga at de hadde dagens rett for å få brukt opp råvarer som de hadde for mye av.

4.3.8 Mer interaktiv bruk hos restauranter eid av investorer

Restauranter eid av investorer oppleves å ha større bruk av interaktive styringssystemer enn selvstendige restauranter og kjeder. Denne bruken er uformell, og gjøres gjennom den daglige kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen.

“Det er umulig å ikke ha matsvinn, på grunn av at man har en såpass usikker hverdag. Man vet jo aldri. Plutselig så er det noen som ringer et par timer før reservasjonen og sier «vi er syke». Det er jo derfor vi følger opp matsvinnet vårt hver eneste dag, og ser på ‘hva er det vi kan gjøre annerledes’, og ‘hva kan vi gjøre for å kutte det enda mer’” (DL2)

Hovedsakelig finner vi at lederne i disse bedriftene oppgir at de er aktive ut mot driften i restauranten, og at de daglig følger opp matsvinnet med sine ansatte. Flertallet av restaurantene oppleves derimot ikke å ha interaktiv bruk av noen systemer, hverken formelt eller uformelt.

4.3.9 Naturlig matsvinnfokus hos faglærte kokker

Alle de små, selvstendige restaurantene og restaurantene som er eid av investorer har faglærte kokker. Noen har også faglærte servitører. På kjederrestaurantene varierer det om de ansatte på kjøkkenet er faglærte eller ikke, der noen kjeder har bare faglærte, mens andre har noen eller ingen. De fleste av informantene som har faglærte kokker mener at disse er naturlig opptatt av matsvinn på grunn av utdanningen og opplæringen de har hatt.

Mange av informantene, både de med og uten kokkeutdanning, snakker om at de selv er, eller har, kjøkkensjefer som er opptatt av matsvinn. Flere påpeker at de er opptatte av å utnytte mest mulig av råvarene, at det gjør vondt i ‘kokkehjertet’ å kaste mat, og at de prøver å unngå matsvinn av kjærlighet til faget. De mener også at dette påvirker de andre ansatte, og derved skaper en kultur hvor det å unngå matsvinn er en naturlig del av jobben.

“(...) det her er jo jobben vår, så vi setter æren vår i å ikke drive å kaste mat, så hvis vi finner andre bruksområder på ting så prøver vi å gjøre det.” (KS1)

“Vi snakker mye om [matsvinn]. [Kjøkkensjefen] er opptatt av det og da vil det forplante seg nedover til de andre på kjøkkenet også, ikke minst for lærlingene.” (DL6)

4.4 Oppsummering av funn

Oppsummert fant vi at de aller fleste restaurantene, åtte av elleve, har flere enn én motivasjon for å fokusere på matsvinn, der den vanligste kombinasjonen er rasjonelt og normativt motiv. Det vil si at de fleste har fokus på matsvinn fordi de mener det er det riktige å gjøre, med hensyn til miljø, etikk eller samfunnet, og fordi det er økonomisk fordelaktig. Videre er det svært få som opplever press fra interessenter som en motivasjon.

Når det kommer til styring, fant vi at alle restaurantene benytter diagnostiske styringssystemer, trossystemer og grensesystemer, mens det bare er fire av de undersøkte som benytter alle fire systemene. Det er generelt lite bruk av interaktive systemer, bortsett fra i restauranter eid av investorer. Der disse systemene brukes er det gjerne uformelt. Flere av restaurantene benytter varekostnaden både diagnostisk og som en grense, og samtlige restauranter benytter rester fra gjestenes tallerken diagnostisk, som en indikasjon på hvor store porsjoner de skal ha. Vi fant også at trossystemer benyttes av alle bedriftene, enten på en formell eller uformell måte, eller i kombinasjon. Videre bruker restaurantene grensesystemer gjennom blant annet lagerstyring, konsept, retningslinjer og prosedyrer. Avslutningsvis fant vi at informantene mener at det ligger et naturlig fokus på matsvinn hos de som er faglærte kokker.

Funnene presentert i dette kapittelet vil, sammen med det teoretiske fundamentet i kapittel 2, danne grunnlaget for videre analyse av funn i neste kapittel.

5 Analyse

I dette kapitlet drøftes undersøkelsens viktigste funn, for på den måten å komme frem til et svar på problemstillingen vår: *Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine økonomistyringssystemer for å understøtte dette?* Svaret på denne presenteres i konklusjonen, som er studiens neste og siste kapittel. Funnene vil her i analysen diskuteres med utgangspunkt i teorien og forskningen som vi presenterte i kapittel 2. Analysen deles inn i to, etter de to spørsmålene i problemstillingen. Vi starter med å diskutere restaurantenes motivasjon med hensyn til de tre perspektivene rasjonell, legitimering og normativ. Deretter analyseres hvordan restaurantene benytter sine økonomistyringssystemer til å redusere matsvinn, i lys av Simons' *LoC*, uformell og formell styring samt profesjonsstyring.

5.1 Restaurantenes motivasjon for fokus på matsvinn

Vi finner i vår studie at de fleste restaurantene har mer enn én motivasjon for å fokusere på matsvinn. Dare (2016) fant i sin studie av 68 selskaper, at selv om selskapene hadde flere motivasjoner, så var én av dem den primære. Det er mulig at selskapene vi fant som hadde flere motivasjoner, også hadde én primær motivasjon, men vi spurte ikke om dette da vi heller ønsket å se på deres helhetlige motivasjon for å fokusere på reduksjon av matsvinn.

De fleste restaurantene i vår studie har en kombinasjon av rasjonelt og normativt begrunnet motiv for å vektlegge matsvinn. I tillegg er det noen restauranter som har rasjonell motivasjon som eneste motiv. En rasjonelt begrunnet motivasjon er naturlig, da de fleste av de intervjuede restaurantene har knappe driftsmarginer, og mange begrunner sin vektlegging av matsvinn med nettopp dette. Hvis man ikke har mye å gå på når det kommer til driftsmargin, er det nærliggende å vektlegge det økonomiske. Dette sammenfaller også med det Martin-Rios et al. (2018) finner om at matsvinn primært sees på som en kostnadsfaktor av eiere og ledere så vel som kokkene. De påpeker videre at det er sannsynlig at ledere og kokker vil prøve å redusere matsvinn ettersom det gir direkte utslag på restaurantens kostnader. Samme begrunnelse finner vi hos et flertall av de undersøkte restaurantene i vår studie, som sier at et høyt matsvinn vil gi utslag i en høyere varekostnad, og at de derfor prøver å begrense det.

Videre er det svært få av de undersøkte restaurantene som opplever press fra omverdenen som en motivasjon for å fokusere på matsvinn. Dette støttes av Jenkins (2006) som finner at det

gjærne er indre motivasjon knyttet til etikk, som driver CSR i små- og mellomstore bedrifter, og at det presset som finnes fra interessenter, gjærne er svakt. Flere av våre informanter oppga at de ikke følte noe press fra gjestene om å unngå matsvinn, og en av våre informanter sa blant annet at de opplevde at folk gikk ut for å spise for å kose seg, og at matsvinn ikke var et tema i den sammenheng. Dette kan kanskje komme av at media hovedsakelig har vektlagt matsvinn i andre ledd enn serveringsbransjen, for eksempel på forbrukernivå, produsentnivå og i dagligvarehandel (se for eksempel Moen (2019)), eller at gjestene går ut fra at matsvinn er noe restaurantene har kontroll på. Det er heller ikke lagt noe press på restaurantene fra myndighetenes side, som heller har fokusert på landet som helhet når det gjelder for eksempel FNs bærekraftsmål og matsvinn (Regjeringen, 2020).

Slik Jenkins (2006) i sin studie finner at CSR er drevet av indre motivasjon, finner vi at fokuset på å redusere matsvinn er normativt motivert, men i vår studie er den som sagt gjærne i samspill med det rasjonelle motivet. Åtte av elleve restauranter oppleves å være motivert av å gjøre det riktige, enten det etisk riktige eller det riktige med hensyn til miljøet eller samfunnet. Vi finner med andre ord at flere av våre informanter er drevet av det Grimstad et al. (2020) omtaler som indre og ytre motivasjon, der det indre kan sees på som det normative ved at de drives av det de mener er det riktige å gjøre, mens den ytre motivasjonen er knyttet til det rasjonelle aspektet om at man kan redusere kostnader ved å få lavere matsvinn.

Videre mener Jenkins (2006) at hvilken tilnærming man har til CSR kan påvirkes av blant annet eierskapsstruktur. Vi kan ikke finne noe mønster i vår studie i forholdet mellom eierskapsstruktur og motivasjon for å fokusere på matsvinn, som jo er en CSR-aktivitet. Det er likevel viktig å påpeke at Jenkins (2006) snakker om CSR som en helhet, mens vi snakker om matsvinn, som bare er en liten del av CSR. Dette kan derfor muligens forklare at funnene er ulike.

5.2 Restaurantenes bruk av økonomistyringssystemer

Vår studie ser på restauranter med ganske ulike utgangspunkt når det gjelder eierstruktur og konsept. Restaurantene varierer noe i størrelse (se tabell 2) og i organisatorisk støtte, altså om de er selvstendige, tilhører en kjede, eller er eid av investorer. Det er samtidig vanskelig å dele analysen fullstendig inn i eierstruktur fordi vi kun har intervjuet 3-5 i hver kategori, og vi dermed ikke har godt nok grunnlag for å kunne skille mellom forskjeller i kategorier. Vi vil

derfor analysere funn samlet, men påpeke hvis det fremkommer forskjeller med hensyn til eierstruktur eller konsept.

5.2.1 Diagnostisk bruk

De aller fleste restaurantene oppgir at ledelsen går igjennom regnskapet hver måned for å se at varekostnaden ikke avviker fra standarden som er satt. Dersom de ser at varekostnaden er høyere enn normalt, tar de en gjennomgang av matsvinnet for å finne ut av hva som har skjedd. Varekostnaden er som sagt en av de største kostnadene en restaurant har, og denne kostnaden blir derfor en kritisk prestasjonsvariabel for restaurantene, som ledelsen holder øye med for å sikre at de oppnår sin på forhånd satte bruttofortjeneste. Det kan på den måten sies at bedriftene benytter det månedlige regnskapet diagnostisk på en formell måte, gjennom det Simons (2000) kaller *management by exception*. Dette ved at leder tar grep dersom varekostnaden avviker fra en på forhånd satt standard, for å sikre at mål blir nådd. På denne måten slipper de å bruke ressurser på å konstant overvåke varekostnaden, men tar heller grep dersom den blir for høy (Simons, 1995a).

Videre bruker restaurantene restene som gjestene legger igjen på tallerkenen som en indikasjon på porsjonsstørrelser. Her gjør ledelsen justeringer ved avvik, der avvik er at gjestene legger igjen mat. Justeringer gjøres for å sikre at de når målet, som jo er den ønskede bruttofortjenesten, og som oppnås blant annet gjennom å kaste minst mulig mat. Flertallet av informantene har gjort tiltak på bakgrunn av hva som har ligget igjen på tallerkenen til gjesten, og påpeker at dette er en vurdering som foregår løpende. Dette kan med andre ord sies å være et uformelt system, som restaurantene benytter diagnostisk gjennom å ta en vurdering på om de må gjøre tiltak dersom det viser seg at mat blir liggende igjen. Noen nevnte at de opplevde at en del dressing, sauser og dipp kom tilbake fra gjesten, hvilket førte til at de justerte mengden, mens andre sier at de følger med på hva som blir spist og ikke, på buffeter og justerer deretter.

5.2.2 Bruk av trossystemer

Gjennom trossystemer myndiggjøres de ansatte og oppmuntres til å søke etter nye måter å skape verdi på (Simons, 1995a), hvilket i vår studie innebærer blant annet at de ansatte gis rom til å være kreative, og skape verdi gjennom å lete etter nye måter å redusere matsvinn på. I flere av restaurantene i studien vår ble kokkene gitt frihet til å utforme menyene selv, så lenge det de lagde smakte godt.

Vi finner at trossystemer blir benyttet uformelt gjennom den daglige driften. Blant annet forteller noen av restaurantene at de pleier å ta med seg de ansatte på besøk på gårder eller ut i skogen for å plukke sopp, for på den måten å vise dem hvor maten kommer fra og hvor mye arbeid som ligger bak det ferdige produktet. Dette kan anses som en form for uformell kulturbygging, der de ikke nødvendigvis nevner kjerneverdiene eksplisitt, men viser med handling hva de står for, og dette er med å skape en felles kultur med fokus på å verdsette maten. Også Pešalj et al. (2018) finner en slik uformell bruk av trossystemer i lunsjpauser eller på reiser, der leder nevner kjerneverdier og knytter de opp mot mål. En slik involvering av ansatte kan bidra til å skape en sterkere kultur for å ha respekt for maten. Dette henger sammen med matsvinn ettersom man blir mer bevisst og får et annet forhold til mat når man vet hvor mye arbeid som ligger bak, for eksempel den ene gulroten. Flere av restaurantene skjærer også ned hele dyr og bruker alle delene av det. Dette påpeker også noen at de inkluderer lærlingene i, slik at de lærer å ta vare på og utnytte råvaren. Dette igjen, bidrar i sosialiseringen og kulturbyggingen i restauranten.

De færreste av restaurantene er som sagt pålagt av eierne å følge bestemte regler når det gjelder matsvinn. Likevel finner vi at samtlige av de intervjuede daglige lederne og kjøkkensjefene er opptatte av å ha et lavt matsvinn. Flere av de daglige lederne var også eiere av restaurantene, det som Jenkins (2006) kaller *owner-manager*. Jenkins (2006) mener at SMB-enes holdning og ståsted med hensyn til CSR ofte vil være svært påvirket av *owner-managers* personlighet. Også Iraldo et al. (2017) finner at toppledelsens engasjement er en nøkkeldriver i å gjøre bærekraft til en konkurransefordel i SMB. Det vil i den sammenheng altså ha stor betydning for matsvinnet hvem lederen er. Dersom en restaurant har en daglig leder eller kjøkkensjef med et engasjement for matsvinn, er dette noe som vil kunne påvirke de andre i restauranten og på den måten skape en felles kultur for matsvinnfokus. Vi finner i flere av restaurantene at både daglig leder og kjøkkensjef, ikke bare *owner-manager*, har stor påvirkning på tankegang og holdning til matsvinn i restauranten.

De fleste av informantene oppgir at de, i forbindelse med ansettelse, søker etter folk som har de samme holdningene og verdiene som preger restauranten. I en studie av Norris og O'Dwyer (2004) finner man at valg av personale med sammenfallende verdier som organisasjonens, bidro i sosialiseringsprosessen. Dette understøttes av vår undersøkelse. For noen få av bedriftene vi undersøker er ansettelsesprosessen preget av formelle læringsverktøy, mens for flertallet foregår ansettelse mer uformelt gjennom samtaler, der man fokuserer på blant annet

personkjemi og tilpasning i gruppa. På denne måten kan ansettelsesprosessen ses som en del av trossystemet, gjennom at den bidrar til å skape en felles kultur og verdigrunnlag.

Laguir et al. (2019) fant i sin studie av 10 store selskaper at trossystemene ble brukt formelt gjennom å involvere de ansatte i selskapets CSR-tankegang. Dette ble gjort ved å benytte blant annet kommunikasjonsverktøy som intranett og interne nyhetsbrev, og gjennom kommunikasjon av selskapets idégrunnlag. Jo mer de ansatte ble involvert, jo sterkere ble deres oppfatning av CSR-kulturen, og jo sterkere ble bedriftens CSR-kultur. Dette kan sies å være det samme som vi finner, bortsett fra at bedriftene vi har undersøkt i hovedsak benytter trossystemene uformelt, som jo ofte er vanlig i små bedrifter (Simons, 1995a).

Selv om vår studie for det meste omhandler små virksomheter, hvor det ofte vil være større grad av uformell styring (Simons, 1995a), finner vi også en del formelle trossystemer. Dette er hovedsakelig i kjeder, men også noe i restaurantene med andre eierstrukturer. Noen av restaurantene har nedskrevne visjoner for hvordan matsvinn skal håndteres og har investert i målesystemer for matsvinnet, der det er plassert ut vekter på flere steder i restauranten slik at det skal være enkelt å måle, og man skal få med seg alt matsvinnet. I andre restauranter er informasjon om matsvinn også inkorporert i det formelle opplæringsprogrammet, mens andre igjen har uttalte mål om at de som bedrift skal fokusere på bærekraft.

5.2.3 Bruk av grensesystemer

Generelt er det mye bruk av grensesystemer blant restaurantene. Dette er kanskje naturlig med tanke på at det ofte vil være en bestemt type organisasjonsstruktur i en restaurant, og da spesielt på kjøkkenet. En av informantene påpeker eksempelvis at kjøkkenet er 'relativt udemokratisk' bygd opp og at det er et naturlig hierarki på kjøkkenet som setter grenser for hva som kan og skal gjøres, og av hvem. Dette kan forstås som det Scott (2003) omtaler som formalisert struktur, der arbeidsoppgaver standardiseres, og at man derigjennom oppnår en form for forutsigbarhet i atferden til de ansatte. Organisasjonsstrukturen fungerer på den måten som en grense, ved å klargjøre hvilke roller de ulike ansatte i restauranten har. Standardisering var også noe Simons (1995a) påpekte som fortsatt kan være viktig for å oppnå effektivitet. For at gjestene skal få maten raskt og for å oppnå lønnsomhet, er det viktig at matlagingen foregår så effektivt som mulig, og det er dermed naturlig å finne standardisering av arbeidsoppgaver på kjøkkenet. Vi finner både standardisering av arbeidsoppgaver og av oppskrifter i de undersøkte

restaurantene, noe som på den ene siden vil føre til effektiv drift og lønnsomhet, men på den andre siden kan føre til at kreativiteten som oppmuntres til gjennom trossystemer blir begrenset.

Varekostnaden, som vi tidligere beskrev som en kritisk prestasjonsvariabel under diagnostiske styringssystem, blir et grensesystem for de ansatte gjennom å sette grenser for hvor nøye de må være for å unngå å kaste mer mat enn absolutt nødvendig. Dette betyr at de ansatte på kjøkkenet må utnytte råvarene godt, eller i hvert fall etter den satte standarden. På den måten vil de klare å holde seg innenfor en bestemt varekostnad og sørge for at restauranten oppnår ønsket bruttofortjeneste. Det påpekes blant annet av en informant at det er begrenset hvem som får drive med renskjæring av biff, da det krever kunnskap og erfaring å få dette til med minst mulig svinn. Dette setter begrensinger, samtidig som det vil redusere matsvinn, som her er risikoen man vil unngå. Varekostnaden inngår med andre ord i flere systemer.

Det er naturlig med mye grenser i en restaurant med tanke på å sikre mattrygghet, hvilket kan forstås som det Simons (2000) kaller etiske grenser. Mattrygghet fordrer at driften foregår på en måte som sikrer at prosesser blir gjennomført ordentlig og at maten dermed er trygg å spise. Grenser både for hvordan man skal lagre og behandle maten er dermed viktig. Ikke bare kan det skade ryktet til restauranten dersom noen blir matforgiftet, men det er ikke minst svært uheldig for den eller de som blir dårlige av maten.

For å sikre at maten er trygg å spise, påpeker ulike restauranter at de har regler for blant annet sporbarhet av matvarene de mottar, hvordan maten skal lagres, hvordan de skal behandle maten, og hvor lenge matvarer kan stå ute på kjøkkenbenken før det blir dårlig og må kastes. Noen av disse grensene er lovpålagte, mens andre er satt strengere enn det loven krever, og er altså restaurantenes egne krav. Grensesystemer blir dermed også benyttet av de undersøkte restaurantene for å sikre at maten de serverer er trygg å spise. Også Laguir et al. (2019) finner at hans undersøkte bedrifter benytter grensesystemer for å håndtere risiko knyttet til helse og sikkerhet. Disse reglene for behandling av mat vil ikke bare påvirke mattrygghet, men også mengde matsvinn. For eksempel vil restaurantene få mer svinn dersom de lar matvarer stå ute for lenge slik at de må kastes. Andre forteller at det er strenge regler om at all fisk de serverer skal være sertifisert og hvilke leverandører de har lov til å benytte, hvilket også er noe Laguir et al. (2019) finner i sin studie. Videre vil standardisering av arbeidsoppgaver, som vi finner en del av i de studerte restaurantene, ikke bare være viktig for effektiviteten (Simons, 1995a), men også for å sikre kvalitet og mattrygghet. Dette gjennom at standardisering av arbeidsoppgaver

sikrer at maten er trygg å spise, ved at alle ansatte følger de samme prosedyrene for håndtering av mat, og på den måten vet alle hva de andre ansatte har gjort.

Det vil også være viktig med riktig lagring og håndtering av mat for å minimere matsvinn. Heikkilä et al. (2016) hevder blant annet at bedrifters styringssystemer vil ha stor betydning for hvordan man håndterer varelageret, og derav hvor mye matsvinn man får. Flere nevner at vanlig lagerstyring er tilstrekkelig for å ha kontroll på lageret, og for derigjennom å ha et lavt matsvinn. Det kan tenkes at de som har et lite varelager enklere klarer å ha kontroll på det enn de som har et større varelager. Menyen vil også påvirke hvor stort utvalg av varer de må ha på lager. De med større lager og med flere ulike råvarer, vil være mer sårbare med hensyn til matsvinn, enn de med et lite lager med få ulike råvarer. Flere av restaurantene etterstreber å ha et lite varelager, og heller fokusere på å ha hyppigere leveringer. Likevel vil de restaurantene som har en større meny nødvendigvis kreve et bredere utvalg av varer, og dermed et større varelager enn de som har en mindre meny.

Det virker derimot som at de undersøkte restaurantene klarer å ha kontroll på lageret gjennom god lagerstyring, uavhengig av hvilken type meny de har. Mange benytter for eksempel FIFO-prinsippet i praksis gjennom å benytte de eldste varene først. En av restaurantene har egen lageransvarlig som skal sørge for at de til enhver tid har riktig mengde av varene på lager. Et annet forhold som flere påpeker, og som bidrar til et mindre lager og derigjennom mindre matsvinn, er at en råvare skal ha flere bruksområder. Dette legger begrensninger for de ansatte ved at man ikke bare kan bestille hva man vil, men må vurdere om varen har flere bruksområder på menyen.

Konseptet vil også sette grenser for hvor kreative de ansatte kan være, hvilket sammenfaller med det Simons (2000) kaller strategiske grenser, i det at konseptet setter grenser for de ansattes handlingsrom. Det vil være variasjoner i hvor begrensende konseptet er, alt etter hvilken type konsept det er snakk om. I kjeder vil konseptet innebære en form for standardisering, for å sikre at oppgavene utføres likt i alle restaurantene, og slik at gjesten får den samme opplevelsen uansett hvilken restaurant de besøker. De undersøkte restaurantene har ulike konsepter, der noen har faste menyer mens andre har menyer som stadig endres, og andre igjen har faste menyer, men muligheter til å lage en 'dagens' rett. Noen påpeker for eksempel at de har mulighet til å være kreative innenfor konseptet, ved å lage en 'dagens pizza' dersom de har diverse varer de må bli kvitt for å unngå svinn. Et konsept som har en fastsatt meny, vil gi lite

frihet til kokkene, da de i mindre grad kan være med på å bestemme hva de skal servere. Et konsept der de daglig skifter retter vil gi stor frihet til de som arbeider på kjøkkenet, gitt at lederne gir de myndighet til å bestemme hva de skal lage.

5.2.4 Begrenset bruk av interaktive styringssystemer

Generelt finner vi lite interaktiv bruk av økonomistyringssystemer i vår studie. Dette er ikke overraskende da, som vi har påpekt tidligere, det kan sies å være lite strategisk usikkerhet knyttet til matsvinn. Det er bare restaurantene som er eid av investorer som kan sies å praktisere interaktiv bruk av økonomistyringssystemer, imidlertid gjennom en uformell bruk. Selv om disse restaurantene er eid av investorer eller større selskaper, er de ikke nødvendigvis som store å regne når det gjelder antall ansatte, men vi finner likevel at bruken av interaktive styringssystemer er mer fremtredende her. Det er kanskje ikke overraskende at den interaktive bruken vi finner er uformell, ettersom Simons (1995a) påpeker at den gjerne er det i mindre bedrifter.

I de tilfeller vi finner bruk av interaktive styringssystemer, er det gjennom leders involvering i den daglige driften, der de aktivt følger opp matsvinnet ved å spørre blant annet servitørene hva som ligger igjen på tallerkenen til gjesten og sjekke om produsert mengde samsvarer med salg. Videre påpeker noen at de diskuterer mye med hensyn til matsvinn og det at de skal bruke opp alt de kjøper inn.

5.2.5 Spenningen mellom kreativitet og kontroll

Generelt fokuserer *Levers of Control* på balansen mellom kreativitet og kontroll som oppnås gjennom aktiv og samtidig bruk av de fire komplementære systemene: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer (Simons, 1995b). Vi finner bruk av alle fire systemene, men det er bare fire av restaurantene som bruker interaktive styringssystemer. Flertallet av restaurantene benytter med andre ord tre systemer. Tessier og Otley (2012) deler de fire systemene inn i muliggjørende og begrensende bruk av styring, der trossystemer og interaktive styringssystemer muliggjør de ansatte, mens grensesystemer og diagnostiske styringssystemer begrenser de ansattes handlingsrom. Vi kan dermed si at tilrettelegging for kreativitet hos de ansatte hovedsakelig skjer igjennom trossystemer hos de undersøkte restaurantene, mens de begrenses gjennom grensesystemer og diagnostiske systemer.

I en restaurant vil kreativitet være viktig blant annet med tanke på nye måter å redusere matsvinn på. Videre vil det da være viktig at de ansatte gis rom til å være kreative, altså at de muliggjøres (Tessier & Otley, 2012), noe vi opplever at de fleste restaurantene etterstreber. Heikkilä et al. (2016) påpeker at det å gi kokkene frihet til å eksperimentere er en faktor som bidrar til å redusere matsvinn. Vi finner at flere av lederne i de undersøkte restaurantene lar kokkene eksperimentere og legge opp menyer selv, så lenge maten de lager smaker godt. Dette påvirker matsvinnet i positiv retning, ved at de på den måten får brukt opp råvarer fra en tidligere meny, eller varer de ser holder på å gå ut på dato.

Videre vil det, som drøftet i delkapittel 5.2.3, være ulike ting som setter begrensinger for de ansatte (Tessier & Otley, 2012), deriblant konseptet som blant annet styrer hvilken mat restaurantene skal servere og hvordan den skal serveres. I tillegg vil ulike retningslinjer tilknyttet matlaging og håndtering av mat, organisasjonsstruktur, varekostnaden og lagerstyring også sette grenser for de ansatte.

Det kan på denne måten sies at det finnes en balanse mellom kreativitet og kontroll i spenningen mellom grensesystemer og trossystemer i mange av restaurantene i studien. Dette gjennom at de ansatte på kjøkkenet på den ene siden gis frihet og tillit til å være kreative og eksperimentere med nye retter, mens konsept, retningslinjer, varekostnad, lagerstyring, organisasjonsstruktur og standardisering av arbeidsoppgaver på den andre siden, setter begrensinger.

5.2.6 Formell og uformell styring

Restaurantene i undersøkelsen benytter en kombinasjon av formell og uformell styring, noe som ifølge Crutzen et al. (2017) ofte vil være tilfelle fordi de to styringsformene komplementerer og kan forsterke hverandre. Også Pešalj et al. (2018), som studerer SMB, påpeker viktigheten av å balansere de to formene for styring. Med hensyn til *LoC*-rammeverket, blir trossystemer og interaktive systemer brukt mest uformelt hos de undersøkte restaurantene, mens grensesystemene og den diagnostiske bruken av styringssystemene generelt kan sees på som mer formell.

Det er ikke overraskende at vi finner mye uformell styring da små bedrifter gjerne ikke har den samme avstanden mellom leder og ansatte som større bedrifter har, og at styringen skjer mer

naturlig gjennom daglig leders daglige kontakt med sine ansatte, og ved tilstedeværelse i restauranten. Styringen og kommunikasjonen vil dermed foregå på en annen måte enn i større selskaper, der ledelsen ikke har den samme daglige kontakten med sine ansatte. Voss og Brettel (2014) påpeker også i sin artikkel at SMB i mindre grad har ressursene til å skaffe seg og bruke formelle økonomistyringssystemer. Noen av informantene peker også på at de hverken har plass, tid eller økonomi til å investere i de samme systemene som større bedrifter har, som for eksempel systemer for veiing av all mat som kastes.

5.2.7 Profesjonsstyring

En faktor som flere av informantene knytter opp mot matsvinn, er at de faglærte kokkene naturlig er opptatt av matsvinn på grunn av sin utdannelse og opplæring. Informantene gir derfor inntrykk av å oppleve at faglærte kokker i større grad fokuserer på matsvinn enn andre, da de er opplærte til å ta vare på maten og behandle den med respekt. Også Heikkilä et al. (2016) peker på de ansattes profesjonelle ferdigheter som en påvirkende faktor med hensyn til matsvinn. Dette kan knyttes mot profesjonsstyring, som er en uformell form for styring (Jaworski et al., 1993).

Flere av de faglærte kokkene sier at de ikke har direkte fokus på å redusere matsvinn, da det er en så naturlig del av hverdagen å utnytte råvarene, og at dette ikke nødvendigvis sees på som å redusere matsvinn, men som å ta vare på og bruke opp råvarene. Dette henger igjen sammen med opplæring og utdanning, der de gjennom kokkeutdanningen lærer hvordan de skal behandle mat. Uansett om de ser på det som matsvinnfokus eller ikke, så vil deres handlinger, altså det å utnytte råvarene fullt ut, bidra til mindre matsvinn.

En av informantene påpeker at en del av matsvinnet er mat som blir feillaget, og at dette til en viss grad kan unngås om man tar seg tid til å lære opp de ansatte. Ved å ansette faglært arbeidskraft får restaurantene en ansatt som kommer med kunnskap og ferdigheter knyttet til mat. Dette gjør at de ikke trenger å bruke tid på opplæring i korrekt håndtering av fisk, kjøtt, grønnsaker, og andre matvarer. På den måten blir også sjansen for feillaging av mat mindre, og dermed også matsvinnet. Videre vil også de faglærte kunne lære opp lærlingene og andre ufaglærte, og gjennom dette oppnå et lavere svinn som følge av feil behandling av mat.

Perrow (1986, som referert i Orlikowski, 1991) hevder at større grad av profesjonsstyring vil gi mindre formell styring og mer uformell styring ved at man i mindre grad trenger nedskrevne regler når man har faglærte ansatte. Dette støttes av Voss og Brettel (2014) som finner at jobber med større kompleksitet, økt investering i ansettelsesprosessen, og nok ressurser til de ansatte til å utføre oppgavene sine, øker effektiviteten av uformell styring i SMB med stor grad av profesjonsstyring. Vi har ikke sett noe slikt mønster i vår studie, men Perrow (1986, som referert i Orlikowski, 1991) og Voss og Brettel (2014) referer til en tradisjonell forståelse av profesjoner, og vår studie vurderer kokker som en hybridprofesjon (Noordegraaf, 2007). Ved hybridprofesjoner kan det ventes en større grad av formell styring i tillegg til profesjonsstyringen (Noordegraaf, 2007). Dette ser vi for eksempel i vår studie ved at kokkene har stor kreativ frihet i mange av restaurantene, men at de samtidig er begrenset av for eksempel konsept og varekostnader.

5.2.8 Små og mellomstore bedrifter

Selv om de fleste restaurantene har fokus på matsvinn i varierende grad, er det bare to av restaurantene, begge kjeder, som pålegger sine ansatte å følge visse matsvinnregler, og som har investert i systemer for å måle matsvinnet. Flere av de andre restaurantene påpeker at de gjerne skulle hatt flere ressurser til å investere i matsvinnordninger, slik at de bedre kunne målt det totale matsvinnet sitt. Dette funnet stemmer godt med det Balasubramanian et al. (2021) finner i sin gjennomgang av 68 kvantitative studier, om at store selskaper i større grad enn mindre selskaper hadde investert i miljøordninger. Dette kan tyde på at fokus på matsvinn kan kreve en del ressurser, både tid, penger og ansatte, som mindre restauranter ikke har tilgang til eller mulighet til å avse. Dette finner også Voss og Brettel (2014), Lepoutre og Heene (2006) og Pešalj et al. (2018), som alle påpeker at SMB gjerne har mindre ressurser tilgjengelige enn det større selskaper har.

5.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi drøftet de viktigste funnene vi har gjort i forbindelse med intervjuprosessen opp mot det teoretiske fundamentet presentert i kapittel 2.

Først drøftet vi restaurantenes motivasjon i lys av de tre innfallsvinklene rasjonelt begrunnet, legitimering og normativt begrunnet. De fleste restaurantene opplevdes å ha et rasjonelt perspektiv, som er naturlig for en restaurant som har små driftsmarginer. I tillegg til denne ytre

motivasjonen oppga også mange av dem et normativt perspektiv, som tyder på en indre motivasjon. Videre er det kun et fåtall av restaurantene som ser på press fra omverdenen som motivasjon for å fokusere på matsvinn, og flere opplever lite press i det hele tatt. Dette kan komme av at det har vært lite fokus i media på matsvinn i restauranter.

Videre drøftet vi restaurantenes bruk av økonomistyringssystemer for å understøtte fokuset på matsvinn. Dette gjorde vi ved bruk av Simons' *LoC*-rammeverk og profesjonsstyring. Vi diskuterte restaurantenes bruk av diagnostiske styringssystemer, der vi trakk fram varekostnad og matrester på gjestenes tallerkener som bruk som gikk igjen i svarene. For trossystemer fant vi mest uformell bruk, der bedriftens kjerneverdier og matsvinnfokus ble kommunisert til de ansatte gjennom den daglige driften. Dette er ikke uventet i små bedrifter, og det blir derfor viktig hvem daglig leder og kjøkkensjef er, da disses engasjement vil påvirke de ansatte i stor grad. Grensesystemer var det vi fant mest av, hvilket er naturlig på et kjøkken som gjerne er hierarkisk oppbygd. I tillegg fant vi at lagerstyring, regler for behandling av mat, og konsept var naturlige grensesettere. Vi fant lite interaktiv bruk av styringssystemene, og der vi fant den var den gjerne uformell. Igjen, er dette ikke uventet da matsvinn ikke kan regnes som en strategisk usikkerhet.

Med andre ord ble hovedsakelig tre systemer brukt av restaurantene, der trossystemer muliggjør de ansatte på kjøkkenet ved at de gis frihet og tillit til å være kreative. Grensesystemene og de diagnostiske systemene begrenser de ansatte, slik at kreativiteten ikke fører til at restauranten kan komme til skade.

Vi fant en god del uformell bruk av styringssystemer, som igjen ikke er uventet da de fleste restaurantene er små bedrifter og i disse er avstanden mellom leder og ansatte mindre enn i større bedrifter. SMB har også ofte mindre ressurser tilgjengelig til å skaffe og bruke formelle styringssystemer. Vi fant også noe profesjonsstyring som er en uformell form for styring (Jaworski et al., 1993).

6 Konklusjon

Formålet med denne masteravhandlingen er å finne ut hvordan et utvalg restauranter i Trondheim benytter sine økonomistyringssystemer for å redusere matsvinn, og hva som motiverer dem til å fokusere på matsvinn. I dette kapitlet konkluderer vi studien vår ved å presentere de funn vi har gjort, og på den måten svare på problemstillingen vår:

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine økonomistyringssystemer for å understøtte dette?

Vi vil først presentere svaret på problemstillingens første del, før vi videre, i andre delkapittel, svarer på problemstillingens andre del. Deretter forteller vi litt om studiens begrensninger, før vi videre presenterer studiens bidrag og praktiske og teoretiske implikasjoner. Basert på vår studie vil vi avslutningsvis foreslå noen områder for videre forskning.

6.1 Problemstilling del 1

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn?

De fleste restaurantene har en sammensatt motivasjon for å fokusere på matsvinn, der kombinasjonen av rasjonelt og normativt motiv er det som går igjen. De aller fleste restaurantene har en rasjonell motivasjon for å ha et lavt matsvinn, hvilket kan forklares med at nesten alle de undersøkte bedriftene har knappe driftsmarginer. Dermed vil fokus på kostnader være naturlig, rett og slett for å kunne eksistere på sikt. Nesten alle restaurantene oppgir også at de er motiverte av å gjøre det riktige, enten med hensyn til etikk, miljø eller til samfunnet ellers. Dette knyttes opp mot det normative perspektivet.

Videre er det svært få av restaurantene som fokuserer på matsvinn fordi de søker legitimering hos interessenter. Press fra omgivelsene kan dermed ikke sies å være en fremtredende motivasjonsfaktor hos de undersøkte bedriftene. Dette kan henge sammen med at fokuset i media ofte er på andre ledd i verdikjeden enn restaurantbransjen.

Konklusjonen på problemstillingens første del er dermed at restauranter i Trondheim fokuserer på å redusere matsvinn både fordi det er det rasjonelle å gjøre som følge av knappe driftsmarginer, og fordi de ønsker å gjøre det riktige etisk sett, med hensyn til miljøet og samfunnet ellers.

6.2 Problemstilling del 2

Hvordan benytter restaurantene sine økonomistyringssystemer for å redusere matsvinn?

Restaurantene benytter hovedsakelig diagnostiske systemer, trossystemer og grensesystemer for å understøtte et fokus på matsvinn. Bare et fåtall av restaurantene benytter interaktive styringssystemer, hvilket kanskje ikke er så uventet da det kan sies å være lite strategisk usikkerhet knyttet til matsvinn. Interaktive styringssystemer kan på bakgrunn av dette ikke sies å være en fremtredende styringstype for å implementere en tankegang med fokus på matsvinn i restaurantene.

Når det gjelder de tre systemene som vi finner mest bruk av, blir diagnostiske styringssystemer fortrinnsvis aktivert gjennom det månedlige regnskapet og rester fra gjestens tallerken, der førstnevnte kan sees som formell bruk, mens sistnevnte er mer uformell. Gjennom regnskapet oppdager ledelsen umiddelbart hvis varekostnaden avviker fra standarden som er satt, og gjennomfører da korrigerende tiltak for å få den tilbake til normalen. Videre benytter samtlige restauranter tallerkenrester som indikasjon på porsjonsstørrelse, og følger aktivt med på dette og gjennomfører justeringer dersom de ser at mye av spesifikke matvarer blir liggende igjen på gjestenes tallerkener.

Trossystemene brukes både uformelt og formelt, men det er den uformelle styringen vi ser mest av, hvilket er naturlig da det gjerne er mer av denne typen styring i små bedrifter (Jenkins, 2006). Den uformelle styringen er i stor grad knyttet opp til den korte avstanden mellom leder og ansatt i små bedrifter, der *owner-manager* sitt engasjement for matsvinn får stor betydning for bedriftens fokus på dette. De formelle trossystemene vi fant, var knyttet til opplæringsprogram for nyansatte der matsvinn var en egen del, uttalte mål om fokus på bærekraft, samt formelle regler for matsvinn og investering i matsvinssystemer.

Det er utstrakt bruk av grensesystemer i restaurantene gjennom organisasjonsstruktur, varekostnad, retningslinjer for mathåndtering, lagerstyring og konsept. For det første setter organisasjonsstrukturen en naturlig grense ved å styre hvem som utfører hvilke oppgaver (Scott, 2003). For det andre har restaurantene en varekostnad de skal oppnå, og som dermed setter grenser for de ansatte ved at de må behandle maten riktig for å unngå å kaste mat. Et tredje punkt er at restaurantene har retningslinjer for håndtering av mat som skal sikre mattrygghet, men som også bidrar til et lavere matsvinn. For det fjerde setter lagerstyringen grenser for de ansatte ved blant annet bruk av FIFO-prinsippet i praksis, som innebærer at de eldste varene skal brukes først, samt at flere har regler som begrenser hvor mye som skal bestilles, og oppfordrer til hyppige leveringer. Sist, men ikke minst, setter også konseptet en del begrensinger gjennom at det blant annet styrer hvilken mat de ulike restaurantene kan servere.

Tessier og Otley (2012) deler Simons' fire *LoC* inn i muliggjørende og begrensende bruk av styring. I vår studie fant vi at de ansatte hovedsakelig muliggjøres gjennom trossystemene, og at begrensning skjedde gjennom grensesystemer og diagnostiske systemer.

Profesjonsstyring fant vi også en del av, da flere av informantene påpekte at de faglærte kokkene har et naturlig fokus på matsvinn på grunn av opplæringen og utdanningen de hadde. Selv om flere av kokkene mente at fokuset ikke var direkte på matsvinn, så vil vektleggingen på å utnytte råvarene og behandle maten ordentlig gi mindre matsvinn.

Konklusjonen på del to av problemstillingen blir dermed at restaurantene i vår studie i hovedsak benytter diagnostiske styringssystemer, trossystemer og grensesystemer for å understøtte reduksjon av matsvinn. Videre finner vi også at kokkenes opplæring og utdanning gir dem et innebygd fokus på å utnytte råvarene, hvilket kan kobles til en form for profesjonsstyring, og dette bidrar til å redusere matsvinn.

6.3 Begrensninger ved studien

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i 11 restauranter i Trondheim, hovedsakelig lokalisert rundt midtbyen. Geografiske og økonomiske forhold vil gjøre at både motivasjon for fokus på reduksjon av matsvinn og bruk av økonomistyringssystemer for å oppnå dette, kan være ulik for restauranter lokalisert andre steder. Likevel har vi etterstrebet å gi gode og utfyllende beskrivelser både av konteksten vi har studert, samt de valg og vurderinger vi har gjort i

prosessen, slik at det skal være mulig for andre som studerer dette feltet å vurdere overførbarheten av vår undersøkelse til sine egne studier. På den måten har vi forsøkt å legge til rette for naturalistisk generalisering, slik Parker og Northcott (2016) foreslår.

6.4 Bidrag og implikasjoner

Etter å ha søkt etter litteratur til vår studie, fant vi ut at det er lite empirisk forskning gjort på koblingen mellom økonomistyring og matsvinn, spesielt i en norsk kontekst. I tillegg er det gjort svært lite forskning på serveringsbransjen når det kommer til matsvinn. Mange studier innen bærekraft er også veldig generelle, og vår undersøkelse vil dermed bidra til den empiriske litteraturen både innenfor bærekraft generelt, men også matsvinn spesielt, samt innenfor den spesifikke konteksten av norske restauranter.

Videre bidrar vår studie med empirisk forskning på motivasjon for å fokusere på matsvinn, igjen, spesielt i en norsk kontekst. Tidligere studier har ofte fokusert på motivasjonen for å drive med bærekraftige aktiviteter eller CSR-aktiviteter generelt, hvilket er områder som omfavner mye. Vår studie ser på motivasjonen for spesifikt å redusere matsvinn.

Studien har benyttet rammeverket *Lever of Control*, utviklet av Robert Simons (1995b), hvilket har vært mye brukt i forskning. Det har imidlertid i hovedsak vært benyttet på store selskaper, og ikke på SMB (Pešalj et al., 2018). Denne studien bidrar i så måte med en studie der *LoC* er anvendt på hovedsakelig små bedrifter. Simons (1995b) påpeker viktigheten av å benytte alle systemene siden de utfyller hverandre og skal benyttes sammen for å oppnå balanse mellom kreativitet og kontroll, og derigjennom strategisk styring. Likevel er det mange studier som har benyttet *LoC*, som bare har fokusert på noen av systemene (Martyn et al., 2016). Vi bidrar dermed til den empiriske litteraturen ved at vi tar for oss alle systemene.

En praktisk implikasjon av vår studie er at dersom man ønsker at restauranter skal fokusere mer på matsvinn, er det kanskje fortrinnsvis en kombinasjon av det finansielle og det etiske som må vektlegges. Mange små restauranter har ikke ressurser til å investere i systemer for matsvinn, så insentiver rettet mot serveringsbransjen må ta hensyn til små restauranters finansielle situasjon om insentivene skal fungere.

En teoretisk implikasjon av vår studie er at profesjonsstyring ser ut til å være en type styring som brukes i restauranter. En annen teoretisk implikasjon er at det hovedsakelig er tre av Simons' systemer: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, og grensesystemer som brukes av restaurantene. Videre forskning på restauranter kan i så måte ta i betraktning at disse typene styring vil være fremtredende.

6.5 Forslag til videre forskning

Som vi påpekte innledningsvis i denne oppgaven, er matsvinn en utfordring som bare kan løses gjennom samarbeid i alle ledd av verdikjeden, fra produsent til forbruker. Dette var også noe flere av informantene poengterte som noe de trodde måtte til for å redusere det totale matsvinnet. På grunn av oppgavens omfang ble det for omfattende å skulle gå inn i alle ledd i verdikjeden, men dette er noe vi tror kunne gi god og viktig informasjon. Videre studier kan i den sammenheng undersøke produsenter, leverandører, forbrukere eller hele verdikjeden sett under ett. På denne måten kan man se hvordan man best kan unngå matsvinn ved vertikalt samarbeid. Om det ikke samarbeides vertikalt i verdikjeden er det fare for at matsvinn bare skyves fra ett ledd i verdikjeden til ett annet.

Et annet alternativ er å kun se på produsentleddet. Mange av informantene mente at det fantes mye svinn der, for eksempel ved at mat blir avvist av restauranter, eller at produsentene selv unngår å selge inn produkter som de ikke tror er 'fine' nok til å selges inn. Produsentleddet kunne derfor vært interessant å se på.

Flere av informantene nevnte også at Covid-19 hadde påvirket matsvinnet deres, både i positiv og negativ retning. Positivt i form av færre buffeer, noe som resulterte i lavere matsvinn, men også negativt i form av en mer uforutsigbar hverdag, ved at restaurantene kunne måtte stenge uten særlig forvarsel. En mulighet for videre forskning ville derfor være å se på hvordan koronapandemien har påvirket matsvinnet, enten i ett eller flere ledd i verdikjeden.

Vi har undersøkt hvordan matsvinn håndteres fra ledelsens ståsted. Det kunne også vært interessant å se på hvordan ansatte opplever fokus på matsvinn i restauranten, altså om de opplever det som kun rapportering de må igjennom, eller om føler de at de får delta aktivt i prosessen.

Uavhengig av begrensingene skissert her, og de nye spørsmålene som kan reises i etterkant av studien, har vi bidratt til å gi leseren en bedre forståelse av hvilke motivasjoner restauranter har for å fokusere på matsvinn, samt en økt forståelse av hvordan økonomistyring kan bidra til å redusere matsvinn, og derigjennom bidra til økonomisk så vel som miljømessig bærekraft.

Referanseliste

- Abernethy, M. A. & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 1-17. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Arjaliès, D.-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Balasubramanian, S., Shukla, V., Mangla, S. & Chanchaichujit, J. (2021). Do firm characteristics affect environmental sustainability? A literature review-based assessment. *Business strategy and the environment*, 30(2), 1389-1416. <https://doi.org/10.1002/bse.2692>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Berg, T. & Madsen, D. Ø. (2020). The evolution of a management control package: a retrospective case study. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(4), 763-781. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2019-0148>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Oxford University Press.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>

Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of cleaner production*, 143, 1291-1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>

Damvad, Samfunnsøkonomisk analyse, Advokatselskapet Bull & Co. & Universitetet i Stavanger. (2014). *Utredning om norsk servicenæring* Damvad. https://www.regjeringen.no/contentassets/24511bb545cd41eb93333bf0f31f8ea4/serve_ringsbransjen.pdf

Dare, J. (2016). Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment. *Business and society review*, 121(1), 85-122. <https://doi.org/10.1111/basr.12082>

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, auditing, & accountability*, 21(5), 671-694. <https://doi.org/10.1108/09513570810872969>

European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions* (COM(2011) 681 final). European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

European Commission. (u.å.). *SME definition*. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en

Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier*. Fagbokforlaget.

FN-Sambandet. (2021, 8. mars). *Ansvarlig forbruk og produksjon* <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>

- Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory : the state of the art*. Cambridge University Press.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of business ethics*, 53(1/2), 51-71.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R. & Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European business review*, 32(4), 553-572.
<https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of business ethics*, 133(2), 193-221.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Heikkilä, L., Reinikainen, A., Katajajuuri, J.-M., Silvennoinen, K. & Hartikainen, H. (2016). Elements affecting food waste in the food service sector. *Waste Management* 56, 446-453. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.06.019>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment* 18(3), 177-191.
<https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P. & Battaglia, M. (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of small business and enterprise development*, 24(3), 607-628. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0211>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

- Jaworski, B. J. Stathakopoulos, V. & Krishnan, H. S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of marketing*, 57(1), 57-69. <https://doi.org/10.1177/002224299305700104>
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Journeault, M., De Rongé, Y. & Henri, J.-F. (2016). Levers of eco-control and competitive environmental strategy. *The British accounting review*, 48(3), 316-340. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.06.001>
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F. & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>
- Laguir, L., Laguir, I. & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, auditing, & accountability*, 32(2), 531-555. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Lewis, J. (2009). Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International journal of qualitative methods*, 8(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/160940690900800201>
- Lueg, R. & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European management journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>

- Marginson, D. E. W. (1999). Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control. *Management Accounting Research*, 10(3), 203-230. <https://doi.org/doi.org/10.1006/mare.1998.0104>
- Martin-Rios, C., Demen-Meier, C., Gössling, S. & Cornuz, C. (2018). Food waste management innovations in the foodservice industry. *Waste Management*, 79, 196-206. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.wasman.2018.07.033>
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of accounting & organizational change*, 12(3), 281-324. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>
- Matvett. (u.å.). *Deltakere i kuttmatvinn2020*. <https://www.matvett.no/bransje/aktuelt/bedriftene-slutter-opp-om-bransjeavtalen>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (3. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- Moen, K. E. M. (Serieprodusent). (2019). *Matsjokket* [TV]. NRK. <https://tv.nrk.no/serie/matsjokket>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- NHO Mat og Drikke. (2021, 26. mars). *Matsvinn*. <https://www.nhomd.no/politikk/enbarekraftig-mat--drikke--og-bionaring/matsvinn/>
- Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & society*, 39(6), 761-785. <https://doi.org/10.1177/0095399707304434>

- Norris, G. & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British accounting review*, 36(2), 173-196. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- Orlikowski, W. J. (1991). Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology. *Accounting, management, and information technologies*, 1(1), 9-42. [https://doi.org/10.1016/0959-8022\(91\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0959-8022(91)90011-3)
- Parker, L. D. & Northcott, D. (2016). Qualitative generalising in accounting research: concepts and strategies. *Accounting, auditing, & accountability*, 29(6), 1100-1131. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2026>
- Pešalj, B., Pavlov, A. & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International journal of operations & production management*, 38(11), 2169-2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Regjeringen. (2016, 22. juni). *Matsvinn skal reduseres* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/matsvinn-skal-reduseres/id2505644/>
- Regjeringen. (2020, 29. september). *Norge markerer den internasjonale dagen mot matsvinn*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-markerer-den-internasjonale-dagen-mot-matsvinn/id2766379/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Roosipold, A. & Loogma, K. (2014). Changes in professionalism: The case of Estonian chefs. *Professions and professionalism*, 4(3). <https://doi.org/10.7577/pp.780>
- Schrøder, A. M., Vold, E. & Haugen, A.-G. (u.å.). *Sluttrapport KuttMatsvinn2020*. https://www.matvett.no/uploads/documents/Sluttrapport_KuttMatsvinn2020.pdf

- Scott, W. R. (2003). *Organizations : rational, natural, and open systems* (5. utg.). Prentice Hall Pearson Education International.
- Simons, R. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, (March-April), 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Prentice Hall.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
<https://doi.org/doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- United Nations. (u.å.). *Goal 2: Zero Hunger Sustainable Development Goals*
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/hunger/>
- Voss, U. & Brettel, M. (2014). The Effectiveness of Management Control in Small Firms: Perspectives from Resource Dependence Theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569-587. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12050>

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide: Ledere i restauranter i Trondheim

Før vi starter vil vi gi deg litt informasjon. Dette er en undersøkelse der formålet er å finne ut hvordan restauranter i Trondheim forholder seg til matsvinn. Intervjuet vil ta omtrent én time. Det er frivillig å delta i undersøkelsen og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet og prosjektet. Persondata vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert dersom ønskelig. For å kunne gi en korrekt gjengivelse vil det bli tatt lydopptak av intervjuet. Dette vil bli slettet innen prosjektets slutt 27. mai 2021. Har du noen spørsmål før vi begynner?

Åpningsspørsmål

- Navn
- Utdanning og erfaring
- Stilling og arbeidsoppgaver
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Hvor lenge har du jobbet i bransjen?
- Hvor mange sitteplasser/bord?
- Hvor mange årsverk/ansatte?
- Hvilken eierform har dere?
- Stor utskiftning av ansatte eller stabilt personale?
- Har de ansatte generelt en utdanning/fagbrev innen det de jobber med?

Hoveddel - økonomistyring og matsvinn

Matsvinn

1. Hva definerer dere som matsvinn? (eg. Inkl. eggeskall?)
2. I forhold til eierform: Er dere pålagt av kjeden/eier å følge visse regler i forhold til matsvinn?
3. Er matsvinn noe dere/du tenker på på hjemmebane også?
4. Hva ser dere på som utfordringer når det gjelder å redusere matsvinn?

Motivasjon

5. Kan du fortelle litt om hvorfor dere fokuserer på matsvinn? (*hva er motivasjonen? press utenfra? Innenfra? finansielt?*)
6. Har dere regnet på innsparelse på grunn av fokus på matsvinn?
7. Opplever dere forventning fra omgivelsene om at dere fokuserer på *matsvinn*? (*kunder, myndigheter, samfunn, konkurrenter*)
8. (Vil du si at fokus på matsvinn er en del av deres konsept? Utdyp gjerne)

Tiltak

9. Kan du fortelle litt om tiltak dere gjør eller har gjort for å begrense og redusere matsvinn ved innkjøp, lagring, etc, altså før det brukes på kjøkkenet? (*menyutvikling, lagerstyring, planlegging, forecasting, oppbevaring, kvalitetssjekk*)
10. Kan du fortelle litt om tiltak dere gjør eller har gjort for å begrense og redusere matsvinn ved håndtering av maten på kjøkkenet? (*mat til ansatte -får de lov til det? Hvorfor/hvorfor ikke? Jf. tillit*)
11. Kan du fortelle litt om tiltak dere gjør eller har gjort for å begrense og redusere matsvinn rettet mot kundene? (*porsjonsstørrelser, doggy bag*)
12. Hvordan måles tiltakene? (*oppfølging (delmål?), styring, kommunisering osv.*)

(Note to us: nevnes det sjekklister, rutiner, regler, verdier, etc.?)

Økonomistyringssystemer og bruken av de

13. Hvordan fungerer tiltakene dere har gjort i forhold til matsvinn? Har det gitt resultater?
14. Er det noe som dere mener kunne vært gjort annerledes?
15. Hvordan gjøres de ansatte kjent med restaurantens ståsted når det gjelder matsvinn?
16. (Har dere planlagt noen endringer i forhold til hvilke virkemidler dere bruker for å redusere matsvinn?)

Kommunikasjon (interaktiv + grenser)

17. Kan du fortelle litt om hvordan kommunikasjonen om reduksjon av matsvinn fungerer i restauranten? (*top down eller toveis kommunikasjon, åpent for at ansatte kan komme med idéer/ tilbakemeldinger på hvordan nåværende tiltak fungerer?*)
18. Diskuteres oppfølging av tiltakene i restauranten? Diskuterer dere årsaker til eller mangel på måloppnåelse av tiltak?
19. Opplevs oppfølging av tiltak som bare rapportering, eller deltar alle ansatte aktivt sammen i rapportering og oppfølging?
20. I hvilken grad kan de ansatte ta initiativ til måter å redusere matsvinn på? (*Er det lov? Er det satt begrensninger for hva de kan gjøre?*)

Evaluering av måloppnåelse (diagnostisk)

21. Har dere et konkret mål om å redusere matsvinn? (*f.eks. en prosentandel innen et bestemt år*). Om så, hvordan måles dette?
22. Er det knyttet vurdering av ansatte opp mot disse målene? (*individuellt eller gruppe?*)

Organisasjonskultur (tro)

23. Har restauranten noen uttalte verdier den jobber etter?
24. Hva legges dere vekt på i ansettelsesprosesser? (*Er det viktig at de ansatte har samme verdier og holdninger som bedriften?*)
25. Har dere Codes of Conduct som setter grenser for hva de ansatte kan gjøre (*etiske retningslinjer for oppførsel*)? (*boundary*)
26. I hvilken grad er fokus på matsvinn en del av kulturen i restauranten?

Avslutning

- Har du noe du ønsker å tilføye? Noe annet du tror kan være relevant for vår oppgave?
- Kan vi kontakte deg senere i prosjektet dersom det er noe vi lurer på?
- Takk for deltagelsen!

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet “Matsvinn som ledd i økonomistyringen” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvorfor restauranter i Trondheim reduserer matsvinn og hvordan de bruker styringsverktøy for å redusere det. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen, som en avsluttende del av en mastergrad i økonomi og administrasjon. Formålet er å forsøke å finne ut hvordan restauranter i Trondheim jobber for å redusere matsvinn og hvorfor. Problemstillingen som forsøkes besvart er:

Hvorfor fokuserer restauranter i Trondheim på matsvinn, og hvordan benytter de sine styringssystemer for å understøtte dette?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er spurt om å delta i dette forskningsprosjektet fordi du driver/eier/er ansatt i en restaurant i Trondheim.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju der vi stiller spørsmål om hvordan restauranten du driver/eier/jobber i arbeider for å redusere matsvinn. Det vil ta ca. en time. Intervjuet vil bli tatt opp og transkribert. Lydfiler og transkriberte intervju vil bli slettet innen prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun de to masterstudentene som gjennomfører oppgaven og deres veileder som vil ha tilgang til opplysninger og opptak.

Om dere ønsker å være anonyme vil navnet på restauranten erstattes med en kode, og restauranten vil i publikasjonen henvises til på en slik måte at det ikke skal være mulig å vite hvilken restaurant det refereres til.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes etter planen 27. mai 2021. Lydopptak og eventuelle personopplysninger vil da slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved Terje Berg (terje.berg@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Terje Berg
(Veileder)

Anniken Ludvigsen
(Student)

Kjersti Hofstad
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Matsvinn som ledd i økonomistyringen» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju.
- At opplysninger om meg og restauranten publiseres slik at de kan gjenkjennes (bare de opplysninger som oppgis til oss)
- At mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27. mai 2021.

(Signert av prosjektdeltakere, dato)

