



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hvordan håndteres Covid-19 krisen blant
bedrifter i tettstedet Sogndal?

Kristian Fredriksen

Maryam Nather

Økonomi og jus

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder Atanu Kumar Nath

19.05.2021

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en del av det treårige studiet Jus og Økonomi ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Sogndal. Vi valgte oss ut en oppgave som var så dagsaktuell som overhodet mulig. Det gjorde dette halvåret for oss spennende, men samtidig utfordrende. Vi har lært mye underveis, og har fått et unikt innsyn i bedriftenes hverdag under koronapandemien.

Vi vil takke de bedriftene som har tatt seg tid til å stille til intervju, som også har bidratt med stor kunnskap om egen bedrift og de hverdagslige utfordringene pandemien har gitt dem.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Atanu Kumar Nath, som har bidratt med gode råd og viktige tilbakemeldinger under prosessen. Ved din hjelp har vi klart å rette fokuset på de tingene som er viktig for å kunne besvare problemstillingen så godt som mulig. På bakgrunn av din hjelp og egen innsats, er vi svært fornøyd med å kunne presentere vår endelige bacheloroppgave.

Høgskulen på Vestlandet, Sogndal

18.05.21

Sammendrag

Verdens Helseorganisasjon erklærte Covid-19 som en global pandemi den 12.mars 2020 (WHO, 2020). Korona-viruset har store konsekvenser for mange bedrifter. I en rapport fra oktober 2020 meldte Næringslivets Hovedorganisasjon at antallet korona relaterte konkurs og likviditetsproblemer har økt betraktelig (NHO, 2021). I dette forskningsprosjektet settes det fokus på bedriftene i Sogndal, deres handlingsevne og motstandsdyktighet under Covid-19 krisen. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med tre bedrifter av ulik størrelse, perspektiv og utgangspunkt. Krisehåndtering er et omfattende konsept og teoridelen har belyst hvor bredt dette tema er. I studien kommer det frem at bedriftene besitter ulike egenskaper som gjør dem motstandsdyktige, flere av disse egenskapene er tillært som et resultat av de utfordringene de opplever under pandemien. Dynamikken mellom bedriftene og Covid-19 krisen ser ut til å være ulik. Grunlaget for dette er bedriftenes ulikheter som tidligere nevnt; størrelse, perspektiv og utgangspunkt.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3 Avgrensninger.....	8

2.0 TEORIKAPITTEL

2.1 Introduksjon.....	9
2.2 Regjeringens tiltak.....	9
2.2.1 Kompensasjonsordningen.....	10
2.2.2 Lønnsstøtte.....	12
2.2.3 Lånegarantiordningen.....	13
2.3 Økonomiske konjunkturer.....	15
2.3.1 Covid-19 krisens påvirkning på norsk økonomi.....	16
2.4 Hverdagsutfordringer for bedrifter.....	18
2.4.1 Marked/kunder.....	18
2.4.2 Teknologi.....	19
2.4.3 Distribusjon/leverandør.....	20
2.4.4 Konkurrenter.....	21
2.4.5 Ansatte.....	21
2.4.6 Bedrifters oppbygning og utgangspunkt før krisen	22
2.5 Bedrifters krisehåndtering.....	25
2.5.1 Kapabilitet.....	25
2.5.2 Bedrifters dynamiske evne	26
2.5.3 Muligheter under begrensninger.....	28

3.0 METODE

3.1 Introduksjon.....	30
-----------------------	----

3.2 Metodisk tilnærming	30
3.3 Forskningsdesign.....	30
3.4 Kvalitativ metode.....	31
3.5 Datainnsamling.....	31
3.5.1 Semistrukturert intervju	31
3.5.2 Gjennomføring av intervju	32
3.5.3 Transkribering av datamaterialet	33
3.5.4 Analyse og koding av datamaterialet	33
3.6 Reliabilitet, validitet og etisk hensyn.....	34
3.6.1 Reliabilitet.....	34
3.6.2 Validitet.....	35
3.6.3 Etisk hensyn.....	35
 4.0 PRESENTASJON AV EMPIRISKE CASER	
4.1 Introduksjon.....	37
4.2 Lustrabui AS.....	37
4.3 Vardahei IT.....	38
4.4 Amfi Sogningen.....	40
 5.0 ANALYSE OG FUNN	
5.1 Lustrabui analyse.....	42
5.1.1 Bedriftens ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet	42
5.1.2 Lustrabui evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø	45
5.2 Vardahei IT analyse.....	49
5.2.1 Bedriftens ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet	49
5.2.2 Vardahei IT sin evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø	52

5.3 Amfi Sogningen.....	55
5.3.1 Bedriftens ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet	55
5.3.2 Lustrabui evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø	59
5.4 Cross-case analysis.....	64
5.4.1 Økonomisk påvirkning.....	65
5.4.2 Omstillingsdyktig.....	65
5.4.3 Krisens påvirkning.....	66
6.0 Oppsummering og konklusjon.....	67
Litteraturliste.....	69
Vedlegg.....	77

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

Verdens Helseorganisasjon erklærte at Covid-19 kan karakteriseres som en global pandemi året 2020 (WHO, 2020). Dette har resultert i svært strenge tiltak for å stoppe smittespredningen. I mange land har det økonomiske systemet blitt svekket som følge av pandemien. I Norge har regjeringen iverksatt nasjonale tiltak for å håndtere viruset. Krisen er unik i den form at den rammer både tilbudssiden og etterspørselssiden, den gir dermed betydelig utfordringer. Deler av næringslivet opplever bortfall av inntekter som forårsaker et tøft forhold til likviditet, konsekvensene er betydelig omfattende. Næringslivets Hovedorganisasjon har rapportert at antall korona relaterte oppsigelser har økt i bedriftene. Videre er det nevnt at bedrifter opplever hyppigere konkursfrykt og likviditetsproblemer (NHO, 2021). Det er ikke forutsigbart hva Covid-19 vil medbringe fremover. Dette krever at bedriftene må handle i takt og tilpasse seg nye samfunnstiltak innført av regjeringen. Bedriftene blir dermed stadig mer innovative for å øke omsetningen og stabilisere likviditeten.

I denne oppgaven skal vi sette søkelys på hvordan bedrifter har tilpasset seg drastisk i endrede omgivelser under pandemien. Hvilke egenskaper disse bedriftene har opparbeidet seg som har gjort dem mer motstandsdyktige og rustet til å overleve et økonomisk fall. Dette er et svært relevant forskningsprosjekt ettersom Covid-19 påvirkning har vært utrolig betydelig både nasjonalt og globalt. Det er viktig å høste inn kunnskap innenfor dette tema, ettersom vi befinner oss i en unik situasjon som kan være svært lærerikt.

Vi vil fokusere på næringslivet i Sogndal. Det har oppstått store utfordringer blant bedrifter i området. Sogndal er et tettsted som ligger sentralt geografisk, sett i en nasjonal sammenheng. Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) rangerer årlig kommune-NM basert på kommunenes attraktivitet og lokal vekstkraft. Rangeringen er basert på kommunens demografi, næringsliv, arbeidsmarked, kompetanse og kommunal økonomi. Sogndal kommune er rangert som nummer 3 av alle de tilhørende 43 kommunene i Vestlandet, deriblant er Sogndal rangert som nummer 18 i topp 20-listen over alle kommunene i landet (Mariann Skau, 2020). Sogndal kommune hadde dermed et veldig godt utgangspunkt før Covid-19 krisen, det vil være relevant å ta næringslivet i Sogndal i betraktning ved forskning på bedrifters evne til å håndtere Covid-19.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi anser det aktuelt å analysere hvordan bedrifter i nærområdet har håndtert pandemien. Hovedformålet for forskningsprosjektet er å bidra til kunnskap og innsikt i hvordan bedrifter kan håndtere, adaptere og innovere gjennom drastiske endringer i omgivelsene. I forbindelse med prosjektets hensikt er det utformet følgende problemstilling:

“Hvordan håndteres Covid-19 krisen blant
bedrifter i tettstedet Sogndal?”

Forskningsspørsmålenes hensikt er å navigere forskningsprosessen slik at problemstillingen blir besvart. Forskningsspørsmålene er utformet slik:

1. *Hvorfor presterer noen bedrifter bedre enn andre?*
2. *Hvilken evne har bedriften til å tilpasse seg et dynamisk miljø?*
3. *Hvilke ressurser har bedriften tatt i bruk for å være motstandsdyktige under pandemien?*

1.3 Avgrensninger

Forskningsprosjektet vi har tatt for oss omhandler hvordan de utvalgte bedriftene i Sogndal har håndtert Covid-19 krisen. Krisehåndtering er et omfattende konsept og vil dermed innebære ulike handlingsalternativer basert på eksterne og interne faktorer hos en bedrift. Vi har prøvd å belyse dette så godt vi kan, til den grad vi har tid og ressurser til det. Videre har vi hatt noen utfordringer tilknyttet til funn av relevant teori, ettersom Covid-19 er et såpass nytt fenomen. Store deler av oppgaven baserer seg på teori, knyttet til finanskriser og andre tilsvarende kriser som utfordrer bedrifters ståsted i markedet.

2.0 Innledende teori

2.1 Introduksjon

I teorikapitlet gir vi en presentasjon av relevant teori og begrep for å avklare og lage et grunnlag for videre forskning. Grunnet mangel på teori ettersom Covid-19 krisen er et nytt fenomen, vil denne teoridelen gi en grunnleggende base for vårt forskningsprosjekt. Vi starter først med det økonomiske perspektivet ved krisehåndteringen; deriblant regjeringens tiltak og økonomiske konjunkturer. Videre går vi dybden av hverdagsutfordringer for bedriftene, og avslutningsvis vil vi sette søkelys på bedrifters krisehåndtering.

2.2 Regjeringens tiltak

Coronaviruset ble erklært 12. mars 2020 som en global pandemi av Verdens Helseorganisasjon ettersom smittespredningen var overveldende (WHO, 2020). Videre beskrev (WHO) viruset som en «alvorlig hendelse av betydning for internasjonal folkehelse». Erklæringen var ment å styrke Verdens helseorganisasjons koordinering av smittespredningen i forbindelse med det nye viruset (WHO, 2020). Utbruddet av viruset startet i storbyen Wuhan, Hubei-provinsen i Kina desember 2019. De kinesiske helsemyndigheter identifiserte viruset 7.januar 2020, viruset fikk navnet SARS-Cov-2 som er følgende coronaviruset. Symptomene som oppstår hyppigst er følgende; luftveisinfeksjon, feber, tørrhoste og tretthet. Viruset kan forårsake både milde symptomer og i færre tilfeller føre til utvikling av mer alvorlige sykdommer, og i verste fall dødsfall (Helse Norge, 2020).

Viruset ble første gang påvist i Norge 26.februar 2020, det ble dermed fortløpende vedtatt strenge tiltak for å begrense spredningen i landet (Helse Norge, 2020) . Dette har ført til et økonomisk fall i det norske næringslivet (Norges bank, 2020). Hovedorganisasjonen (NHO) har rapportert at store deler av næringslivet opplever bortfall av inntekter som har ført til likviditetsproblemer, og dermed frykt for konkurs. Dette har også resultert i korona relatert permittering og oppsigelser av ansatte (NHO, 2021).

Dette har medført at regjeringen har iverksatt ulike tiltak for å stimulere økonomien, dempe de økonomiske konsekvensene som har forekommet av virusutbruddet og smitteverntiltakene. Disse tiltakene er kritiske for at bedrifter skal kunne opprettholde driften, beholde deres ansatte og stabilisere bedriftens likviditet. Det er tilsvarende fire hovedtiltak;

kompensasjonsordningen, lønnsstøtte, lønnsgarantiordningen og utsetting av innbetaling for skatter- og avgifter. Disse skal utredes nedenfor, her settes det søkelys på formålet og utføringen av de ulike tiltakene.

2.2.1 Kompensasjonsordningen

Regjeringen har opparbeidet en kompensasjonsordning for næringslivet. Formålet med kompensasjonen er for å bevare norske arbeidsplasser gjennom pandemien og for å hindre korona relaterte konkurs. Kompensasjonsordningen beregnes med utgangspunktet i «foretakets faste, uunngåelig kostnader, multiplisert med omsetningsfall i prosent og multiplisert med justeringsfaktor» (Regjeringen, 2021, a).

Dette tolkes slik; ved økning av omsetningsfall grunnet strengere smitteverntiltak vil støtten til den enkelte bedriften også øke i tilsvarende prosentandel. Videre vil omsetningsfall prosentandelen multipliseres med justeringsfaktoren som tilsvarer 0,85. En slik justeringsfaktor bestemmer prosentandelen av hvor mye kompensasjonsordningen skal dekke av de faste uunngåelig kostnadene, avhengig av størrelsen på omsetningstallet. En tilsvarende justeringsfaktor på 0,85 dekker inntil 85% av foretakets faste uunngåelig kostnader (Regjeringen, 2021, a). Kompensasjonsordningen letter dermed på konkursfrykten ved å forebygge så godt som mulig drastiske konjunkturer.

Videre er det visse krav som må innfris for å få lov til å benytte kompensasjonsordningen. Disse er de følgende kravene (Brønnøysundregisteret, 2021);

- Foretaket må være skattepliktig til Norge. Foretak som er egne skattesubjekter, må være skattemessig tilhørende i Norge. For foretak med deltaker fastsetting må deltakerne være skattepliktig til Norge for inntekten fra foretaket. Filial av utenlandske selskap vil omfattes av ordningen for den delen av virksomheten som er skattepliktig til Norge. Selskap som er skattemessig hjemmehørende på Svalbard kan også søke.
- Foretaket må være registrert før 1.mars 2020 i Foretaksregisteret. I likhet må enkeltmannsforetak være registrert i Enhetsregisteret før 1.mars 2020. For foretak som har gjennomført skattefri omdanning i året 2020 må det opprinnelige foretaket være registrert i foretaksregisteret eller enhetsregisteret innen 1.september 2020.

- Det er kun foretak med arbeidstakere som kan få tilskudd. Foretaket må dermed være Aa-registret på tildelingstidspunktet og ha minst en ansatt som har fått utbetalt lønn minst en kalendermåned i perioden august 2019 til september 2020. Unntaket for enkeltpersonforetak der inntekten fra foretaket er innehaverens hovedinntektskilde. Videre gjelder unntaket for ansvarlig selskap hvor inntekten fra foretaket er hovedinntekten til minst en av de personlige deltagerne. Inntekten blir ansett som hovedinntektskilde dersom inntekten utgjorde minst 50% av deltakers eller innehavers personinntekt enten i 2019 eller i januar og februar 2020.
- Foretaket må drive virksomheten lovlig, dette innebærer:
 - Å ha bankkontonummer knyttet til bankenes felles konto og adresseregister.
 - Kan dokumentere sin fullstendige eierstruktur
 - Har betalt skatter, avgifter og forskuddstrekk før forfalt dato
 - Må ha levert skattemelding for merverdiavgift
 - Må ha levert etterspurt dokumentasjon i forbindelse med tidligere søknader om kompensasjon for foretak med stort omsetningsfall
 - Må ha levert skattemelding for formues- og inntektsskatt for 2019
 - Må ha levert årsregnskapet for 2019
- Foretaket kan ikke være under konkursbehandling eller avvikling, dette gjelder både dersom avviklingen er tvungen eller frivillig. Tilsvarende gjelder for innehavere av enkeltpersonforetak og deltaker i ansvarlig selskap. Videre må foretaket ikke ha personer med ledende roller som er ilagt konkursskarantene.
- Foretaket må ha omsetningsfall som skyldes hovedsakelig av korona pandemien på minst 30% i tilskuddsperioden sammenlignet med sammenlignings perioden.
- Foretaket må ha faste, uunngåelige kostnader for å kunne motta tilskudd. Faste, uunngåelig kostnader defineres som kostnader som ikke kan reduseres på kort sikt i takt med aktivitetsnivået.

- Dersom foretaket helt eller delvis driver innenfor disse næringene kan foretaket ikke få tilskudd
 - Finansnæring
 - Olje- og gassutvinning selskaper som er under oljeskatteregimet
 - Selskaper som driver med produksjon, overføring og distribusjon av elektrisitet
 - Flyselskaper med norsk driftstillatelse
 - Private barnehager
- Foretak som har vært overtaker i fisjon som er registrert gjennomført i Foretaksregisteret 1.januar 2020 eller senere, er ikke omfattet av tilskuddsordningen for noen av tilskuddsperiodene.

(Brønnøysundregistrene, 2021)

Disse kumulative kravene må dermed være gjeldende for bedrifter som ønsker å søke på kompensasjonsordningen. Denne ordningen er til stor hjelp for bedrifter som frykter for konkurs som et resultat av pandemien. I tillegg til dette har regjeringen iverksatt en lønnsstøtteordning for kriserammede bedrifter. Dette tiltaket er tilegnet for å stimulere økonomien i lik linje med kompensasjonsordningen, for bedrifter kan naturligvis ikke holde drift dersom deres ansatte er permittert. Videre vil det være skadelig for økonomien dersom konsumentene ikke har nok penger å rutte med. Dette vil bremse opp økonomien ettersom det ikke vil være nok etterspørsel. Under vil lønnsstøtte ordningen bli utredet ved en detaljert beskrivelse av hvordan tiltaket utføres.

2.2.2 Lønnsstøtte

Støtteordningen innebærer en utbetaling inntil 25 000,- kroner i måneden per ansatt de tar tilbake fra permittering, dette gjelder arbeidsgivere med minst 70% omsetningsfall. Dersom omsetningsfallet er under 70% vil støttebeløpet avta gradvis ned til 10 000 kroner.

Omsetningsfall under 15% har ikke krav på støtte. Videre må arbeidstakerne være helt eller delvis permittert både per 5.mars 2021 eller ved desember, november året 2020. Formålet

med kravet er for å sikre at ordningen trer inn for de som har vært rammet lengst. Støttebeløpet blir beregnet ut fra arbeidstakerens stillingsbrøk, permitteringsgrad og antall dager den ansatte er på jobb (Regjeringen b, 2021).

Hensikten med lønnsstøtteordningen er å bevare arbeidstakerne slik at de har muligheten til å komme tilbake etter en permitteringsperiode. Ordningen kan videre bidra til en mer betydelig vekst i bedriftene det gjelder. Det skal være lettere for arbeidsgivere å hente tilbake deres tidligere ansatte, for å opprettholde og forbedre bedriften til etterspørselen kommer seg opp igjen. Skatteetaten er forvalter av lønnsstøtteordningen og vil sørge for god kontroll over ordningen ved å hindre misbruk. Videre vil det være full åpenhet om hvilke bedrifter som får støtte gjennom ordningen. Dette vil igjen føre til en trygghet ved at det vil styrke tilliten til ordningen (Regjeringen b, 2021).

Lønnsstøtteordningen er svært betydelig for videre vekst i økonomien, det er dermed viktig at bedrifter tar i bruk dette tiltaket for å få tilbake permitterte arbeidstakere. Dette vil bidra til at økonomien plukker seg opp. Videre vil næringslivet i Norge opprettholdes ved at bedrifter har tilgang til nødvendig likviditet. God likviditet er svært viktig, for dette gir bedrifter en god betalingsevne for alle utgifter. Ifølge Næringslivets Hovedorganisasjon opplever flere bedrifter hyppigere likviditetsproblemer (NHO, 2021). Under pandemien er lånegarantiordningen et betydelig tiltak for kriserammede bedrifter. Under er det en kort oppsummering av hvordan tiltaket implementeres.

2.2.3 Lånegarantiordningen

Lønnsgarantiordningen har en samlet ramme på 50 milliarder kroner for både små, mellomstore og store bedrifter nasjonalt. For større bedrifter er maksimal lånebeløpet inntil 150 millioner kroner, mens for små og mellomstore bedrifter er lånegrensen på 50 millioner kroner. Ordningen er hovedsakelig tilrettelagt for bedrifter som opplever likviditetsutfordringer enten direkte eller indirekte tilknyttet til covid-19 krisen. Disse bedriftene kan søke om lån fra sin bank hvor staten vil garantere for 90% av lånet. Garantien skal tilby bedrifter bankfinansiering enklere, slik at likviditeten deres styrkes (Regjeringen c, 2020).

Lånegarantiordningen gjelder for bedrifter som:

- Opplever alvorlige likviditetsmangel som følge av Covid-19 pandemien.

- Har vært levedyktig under normale markedsforhold
- Har ikke hatt økonomiske vanskeligheter per 31.des 2019
- Får ikke ordinær finansiering av egen/andre banker
- Anses å kunne tilbakebetale lånet i løpet av 3 år (maks 12 måneder avdragsfrihet)

(Regjeringen, 2020, c)

Den overordnede hensikten bak lønnsgarantiordningen er for å opprettholde økonomien ved å styrke likviditeten i bedriftene. Staten vil garantere opptil 90% av lånet, det vil gi bedriftene en gyllen mulighet til å ta opp lån. Et annet tiltak regjeringen har iverksatt for å styrke bedrifters likviditet, er tillatt utsetting av innbetalinger av de fleste skatte- og avgiftskrav. Ordningen er ment for å gjøre det mer enkelt for næringsdrivende å få utsettelse dersom de har økonomiske problemer under koronakrisen. Det er likevel visse krav som må være innfridd for å få betalingsutsettelse:

Arbeidsgiver må midlertidig være ut av stand til å betale kravene som følger av koronakrisen. Det må i tillegg ikke foreligge ubetalte skatte- og avgiftskrav med forfall før 29.februar 2020. Tredje kravet er at alle pliktige meldinger med leveringsfrist i periode 1.januar 2019 og fram til søknadstidspunktet er levert. Avslutningsvis må det ikke foreligge utestående krav på forskuddstrekk og skattetrekk (Skatteetaten, 2021). Dette har vært et viktig moment for bedrifter for å styrke deres likviditet.

Disse tiltakene har dempet de økonomiske konsekvensene som følge av pandemien. Tiltakene har bidratt til støtte for å opprettholde bedriftens drift, beholde ansatte og styrke likviditeten. Dette har igjen stimulert økonomien i stor grad. Som resultat av dette har den norske økonomien plukket seg opp igjen.

2.3 Økonomiske konjunkturer

Makroøkonomi betrakter økonomien i et land og det økonomiske samspillet mellom flere land under ett (Steigum, 2018, s. 18). De mest vesentlige motivene i makroøkonomi er langsiktig økonomisk utvikling og vekst, konjunkturbevegelser, arbeidsledighet og prisstigning. Fagfeltet tar opp relevante og betydningsfulle samfunnsspørsmål; årsaken til økonomiske kriser, som resultatet av dette har høy arbeidsledighet og lav etterspørsel. Virkningen av økonomisk politikk er nødvendig for den materialistiske velstanden verden rundt. Tidligere finanskriser kan viser hvor sterkt økonomiske nedgangstider i ett land kan ha betydningsfull påvirkning på den globale økonomien (Steigum, 2018, s. 18).

Et eksempel på dette er finanskrisen i 2007-2008 som startet i de store bankene i USA der det var tapt en god del penger da boligprisene falt. Dette utløste et drastiske fall i aksjekursene. Videre ble store banker i Vest-Europa rammet ettersom det var lånt penger til USA. Dette iverksatt en snøballeffekt verden rundt. Til tross for at sentralbankene og myndighetene i ulike land opprettet sterke redningsaksjoner, og nødvendige tiltak for å vedlikeholde økonomien i bankene og finansmarkedet. Klarte de ikke å unngå de økonomiske skadene finanskrisen tilbrakte. Kraftige nedgangstider medbringer store skadeverk nasjonalt; det førte til tap av arbeidsplasser, inntekt og formue (Steigum, 2018, s. 18).

Den tidligere økonomikrisen kalt den store depresjonen (1930-tallet) gav grunnlaget for videreutvikling av makroøkonomi feltet. Dette medførte at finanskrisen i 2007-2008 ikke var en langvarig økonomisk depresjon, grunnlaget for dette var den sterke økonomiske politiske forankringen landene hadde i faget makroøkonomi (Steigum, 2018, s. 18).

Norge har en tilsvarende forankring i deres økonomiske politikk. Makroøkonomiske kunnskapen står sentralt når regjeringen skal utarbeidet nasjonalbudsjettet og langtidsprogrammer. Regjeringen tar i bruk den makroøkonomiske kunnskapen i form av oversikt over norsk og internasjonal økonomi, dens funksjon og bruk av økonomisk politikk. Banker og andre finansielle foretak samt. Aksjeselskap har behov for innsikt i hvordan økonomien fungerer (Steigum, 2018, s. 18).

2.3.1 Covid-19 krisens påvirkning på norsk økonomi

Det er viktig for den Norske økonomien å opprette og iverksette nødvendige tiltak for å vedlikeholde den så godt som mulig. Det er likevel ikke mulig å unngå de økonomiske skadene en finanskriser kan tilbringe. Pandemien, forårsaket av coronaviruset har medført store kostnader for norsk økonomi. Dette har medført at den norske økonomien er i en lavkonjunkturfase i flere år fremover (SSB, 2021, a). Styringsrenten er satt ned til 0% 7.mai 2020, dette er historisk lavt. Norges Bank begrunnet dette ved at den økonomiske aktiviteten hadde falt brått, styringsrenten var dermed satt ned for å stimulere økonomien (Norges bank, 2020). Norsk økonomi hadde bråstoppet som et resultat av den internasjonale økonomien som var i en kraftig nedgangskonjunktur. Dette påvirket videre ved at det var rekordhøy arbeidsledighet og en kraftig nedgang i etterspørsel. Likevel har de makroøkonomiske virkningene av koronapandemien og den økonomiske politiske responsen hatt vesentlige ulikheter. Dette sammenlignet med tidligere nedgangskonjunkturer, hevder ekspertgruppen og professor Steinar Holden ved Universitetet i Oslo. (Statistisk sentralbyrå, 2021, a)

BNP Fastlands-Norge defineres følgende; dette begrepet omfatter produksjonen av all næring i Norge utenom utvinning av olje og gass, rørtransport og utenriks sjøfart. (Statistisk sentralbyrå, 2017, b)

Videre har forskerne vurdert finanspolitikken bidrag og kristens effekter på økonomien. Ifølge beregningene forskerne har utarbeidet har koronapandemien ført til en reduksjon i BNP for Fastlands-Norge i 2020 på 145 milliarder kroner. Videre anslås det fullstendige økonomiske tapet for perioden 2020-2023 til rundt 330 milliarder kroner (Statistisk sentralbyrå, 2021, a). Anslaget er usikkert, grunnet statistikken tilknyttet til dette har blitt utarbeidet i en raskere tempo enn normalt.

Metoden som har blitt tatt i bruk er følgende; det har blitt gjennomført en sammenligning av to utviklingsbaner for norsk økonomi, den ene er basert på utvikling for norsk økonomi uten korona og med korona. Den første utviklingsbanen, uten korona er grunnlagt av en SSB-prognose for norsk økonomi fra utgangen av 2019. I utviklingsbanen med korona er det lagt til grunn at aktiviteten øker betydelig mye først fra sommeren, etter smitte trykket er redusert. Dette forårsaker en økning i BNP Fastland-Norge til 2,8% i 2021 og videre til 3,5% i 2022, deretter er det antatt en nedgang til 3% i 2023 ifølge forskeren og medforfatter Thomas Von Brasch (Statistisk sentralbyrå, 2021, a). For 2021 og årene fremover er det uvanlig stor

usikkerhet rundt den økonomiske utviklingen i landet. Det er antatt at det samlede økonomiske tapet i årene 2020-2023 vil være rundt 330 milliarder kroner, dette er tilsvarende 11% av årlig BNP for Fastlands-Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021, a).

Det viser seg at finanspolitikken i 2020 har dempet fallet i BNP. De ulike tiltakene regjeringen iverksatt, i form av støtteordninger for personer, foretak og ideell sektor kan antas å ha motvirket fallet i BNP med 0,5 prosentpoeng (Statistisk sentralbyrå, 2021, c). Disse støtte tiltakene som har hovedsakelig mål om å opprettholde driften i de ulike bedriftene, har hatt en større positiv virkning på Norges økonomi som helhet. Den økonomiske politikken som er satt i grunn i 2020 har som motiv å dempe inntektstapet for bedrifter, samt forhindre en langvarig negativ virkning krisen kan ha på økonomien. Disse finanspolitiske tiltakene som ble vedtatt i år 2020 er motivert av fordelingsmessige hensyn. Det vil si at kompensasjonen som ble gitt til bedrifter som følge av tapt inntekt som et resultat av koronakrisen, må før eller senere dekkes av gruppen som ikke mottok offentlig støtte tilknyttet til krisen. Dette vil avhenge av hvordan de politiske prioriteringene endres i forhold til uttaket fra oljefondet, som vil bli mindre enn det ville blitt uten pandemien (Statistisk sentralbyrå, 2021, c).

Den økonomiske politikken har også medført en videreføring av tap fra privat til offentlig sektor. Dette har resultert i at sparing har økt betydelig i privat sektor, grunnet lavere skatte og avgiftsbetalinger, økt stønad og mindre konsum. Den økonomiske støtten mottatt av bedriftene har hovedsakelig gått til å opprettholde drift, så en del av disse aktørene vil fortsatt ha tap til tross for den økonomiske støtten staten har tilbudt. Likevel er det noen bedrifter som kommer seg gunstig ut økonomisk grunnet kompensasjonsordningen (Statistisk sentralbyrå, 2021, c).

2.4 Hverdagsutfordringer for bedriftene

2.4.1 Marked/kunder

Kunder og varige goder

Kjøp av varige goder er lettere å la vente, enn goder som ikke er varige (Bernanke, 1983). I en periode med konjunktursvingninger påstår også Bernanke at etterspørselen etter varige goder påvirkes mer, enn ikke – varige. Da kan kundene først få en oversikt over hvor langvarig situasjonen vil være, og dermed vente med kjøpet av en varig gode. Ifølge Knudsen (2011) ble selskaper med en stor andel varige goder påvirket av dette under finanskrisen. Noe som støtter opp om teorien til Bernanke (1983).

Petersen og Strongin (1996) fant ut at etterspørselen i næringen av varige goder er omtrent tre ganger mer syklisk enn i ikke-varige vare industrier. Studiet viser videre at kjøp av varige goder ofte baserer seg på ekstern finansiering, som kan være vanskelig å opprettholde i en periode med turbulens økonomi. En annen forklaring kan være at varige goder medfører en høyere grad av irreversibilitet, noe som gjør det mer fristende å utsette kjøpet (Petersen og Strongin, 1996). Bernanke ser på en annen forklaring til å utsette varige goder, der han hevder at det er en større sannsynlighet for at angremuligheten hos en kunde ikke er like stor under en krisesituasjon. Bedrifters økonomiske ståsted under en resesjon vil være mer utsatt. Det er med på å styrke påstanden til Petersen og Strongin (1996).

Forbrukeratferd og smittespredning

Å holde avstand fra andre mennesker er utfordrende i butikker der kundestrømmen blir styrt ut fra forretningsmessige prinsipper. Atferdsmønsteret i en butikk er iscenesatt av kjeden, og det vil skape utfordringer å distansere seg fra andre mennesker i enkelte butikk miljøer (Nils M. Larsen og Jørgen Breivik, 2020).

Det er verdifullt å nevne at forbrukeratferden er en kombinasjon av kundens kjøp bevissthet, kombinert med de eksterne motivatorene. Dette resulterer i endring i forbrukerens kjøpsatferd (Mansoor og Jalal, 2011). Ved dette foreligger det et gjensidig problem blant de fleste forretningene rundt oss i verden, hvor Covid-19 er den eksterne påvirkningen. Perner (2008, sitert av Mansoor og Jalal 2011) hevder at konsumentenes rolle vil være helt avgjørende for forretningers overlevelse, i en periode med finansiell krise. Det er ikke kun det økonomiske

perspektivet som påvirker kundens kjøpsatferd, men det psykologiske. Folk kjøper kun det nødvendige og ønsker ikke å bruke pengene sine på eksklusive produkter lengre, samtidig får de et mer rasjonelt syn på kampanjer (Nistorescu and Puiu, 2009, sitert av Mansoor og Jalal, 2011). Kjøpsprosessen forvandles fra å være en programmert eller begrenset beslutningsatferd, til å bli en helt mer omfattende beslutningskjøpsatferd. Det vil gjøre prosessen mer krevende for en eventuell selger. George Katona (1974, sitert av Mansoor og Jalal, 2011) tror at flere mennesker har et behov for å spare penger i en tid med store finansielle problemer, ettersom folk føler seg mer utsatt for å miste jobbene sine i en slik nedgangsperiode.

Mansoor Durra og Jalal Akram (2011) forsøkte å undersøke nærmere om en global krise ville få konsumenter til å gjøre et skift fra mer eksklusive og luksuriøse kjøp, til mindre eksklusive kjøp. De gjorde en kvalitativ undersøkelse på 50 enkeltpersoner i alle aldre fra 18 til over 65 år. De undersøkende var klar over at det var en global finanskrisen dette året (2007), og selv bevisst på landets økonomiske ståsted under en slik krise. Gjennom undersøkelsen fant de ut at et skifte fra mer eksklusive og luksuriøse varer, til mindre eksklusive varer hadde en betydelig relasjon til den globale finanskrisen. Undersøkelsen gjorde også funn, hensikten var å finne ut om konsumenter valgte å forbruke mindre, til fordel for å spare mer. Det viste seg å ikke ha en betydelig relasjon til den globale finanskrisen.

2.4.2 Teknologi

Teknologisk utvikling endrer forretningsbetingelsene i markedet. Det oppstår nye utfordringer, muligheter og konkurrenter. Kostnadsendringer er også en faktor. Når forretningsbetingelsene endres hos en bedrift, er det nødvendig å legge om flere strategier for å overleve og fortsette utviklingen (Andersen og Sannes, 2017). Vi ser eksempler på slike endringer gjennom den digitale aktøren «UBER», som gjør det enkelt og billig å bestille sjåfører som operer i sine private biler. Utviklingen utgjør stor konkurranse for de etablerte taxi virksomhetene, som tar en høyere pris og har et mindre forenklet bestillingssystem.

God digital gjennomføringsevne gjør det lettere å endre strategien sin, før en blir tvunget til endring. Dagens samfunn er hardt påvirket av en pandemi, som er med å tvinge frem slike endringer hos de næringsdrivende.

En fremsynt ledelse, noen tidlige suksesser og en eiersammensetning som har evne til å sette langsiktig transformasjon, fremfor økonomisk gevinst på kort sikt. Dette er metoden for å håndtere en situasjon hvor det handler om å flytte seg der pengene kommer til å være (Christensen, Raynor og Verlinden, 2001, sitert av Andersen og Sannes, 2017). Ifølge Christensen (1977, sitert av Andersen og Sannes, 2017) er dette lettere sagt enn gjort, dersom man tjener penger på det man gjorde før. Dette er en form for disruptiv innovasjon, noe som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant (Christensen, 1997, sitert av Andersen og Sannes, 2017).

2.4.3 Distribusjon/Leverandør

Ifølge Naveen Donthu og Anders Gustafsson (2020) begynner flere land å lagre varer som mat, utstyr, og medisiner, eller starter å produsere dette lokalt. Det er essensielt for store bedrifter å ha trofaste leverandører som ikke lar seg knekke av pandemien. Det er trolig at pandemien vil få flere bedrifter til å gjøre en revurdering av deres leverandør, og få leverandører på et tettere geografisk plan. Dette for å hindre at det går utover produksjonen i fremtiden.

Myndigheter har vedtatt at mennesker fra andre land kan være faretruende ettersom de kan bringe med seg viruset som brer seg i dagens samfunn. I Malaysia har det vært flere rapporter i media om virkningen av MCO (Movement Control Order) på mindre bedrifter. Mindre bedrifter opplever tap av daglige inntekter på grunn av forstyrrelser i forsyningskjeden (Dzulkifli, 2020, sitert av Fabeil. mfl., 2020).

Donthu og Gustafsson (2020) påstår videre at alle detaljister vurderer sine forretningskontinuitetsplaner, for å forsikre kundene om at deres behov blir oppfylt, ved å håndtere de uunngåelige begrensningene i forsyningskjeden.

Det er økende diskusjoner om å bygge motstandsdyktige leverandører ved å identifisere risikoer. Flere bedrifter fokuserer dermed ikke bare på sosial bærekraft, men retter også oppmerksomheten mot miljømessig bærekraft (Donthu og Gustafsson, 2020). Lederne må dermed redesigne forsyningskjeden, fra produsent til detaljist.

2.4.4 Konkurrenter

Store firmaer har ofte en konkurransefordel (Nelson og Winter, 1982). Ifølge Fagerberg (2003) kommer dette av at de store firmaene har større kapital til å investere i utvikling, få mer ut av produksjonen sin, og dermed ha et bedre utgangspunkt for å utvikle bedre rutiner.

Lave investeringer i innovasjon under lavkonjunktur kan være med på å svekke en bedrifts konkurransevne i fremtiden (McDermott og O'Connor 2002). Utsagnet støtter sitatet til Guijarro, Lema og Auken (2013) som siterer at bedrifter bør satse på innovasjon som et kjerneelement i sin strategi. Dette vil være en viktig drivkraft for å skaffe seg konkurransefortrinn.

Bedrifter som kan respondere hurtig på drastiske endringer, og samtidig utføre produktinnovasjon, kombinert med dyktige styringsevne til å effektivt omplassere intern og ekstern kompetanse, vil gå ut som vinnere (Teece og Pisano, 1994). Det går videre frem av Teece at ferdigheter som dynamiske yteevner kan læres, og vil være med på å utvikle en organisasjon til å være bedre rustet i en krisesituasjon.

Når det økonomiske systemet drives ut av balanse, blir det vanskelig å gjøre beregninger. Veksten stopper opp, og den går over i en depresjon der nyskapingen må tilpasse seg nye produksjonsforhold. Depresjon er negativt for den som taper, men Schumpeter (2000) beskriver også positive sider ved en slik krise. Vi tilpasser oss nye teknologiske krav og de innovasjonene som førte til depresjon. Den nye situasjonen vi befinner oss i danner et grunnlag for å igjen komme med nye kombinasjoner som fører til ytterligere vekst.

2.4.5 Ansatte

Covid-19 utbruddet har tvunget fram store endringer i hvordan ansatte rundt om i verden skal utføre arbeide sitt. Det har vært endringer som sosial distansering, reiserestriksjoner, virtuelle arbeidsplasser og nedkutting av antall ansatte for å holde en bedrift operasjonell. Disse endringene er grunnlaget for den nye arbeidsdagen hos dagens ansatte (Gallup, 2020; Tortorella mfl., 2020a)

Påvirkningene som blir utløst av covid-19 utbruddet kan introdusere atferdsmessige endringer hos de ansatte, resultert av flere «lockdowns», som er alt fra kortvarige til langvarige (Graves og Karabayeva, 2020). Fagpersoner innen menneskelige ressurser (HR) er opptatt av slike

atferdsendringer da de kan påvirke ansattes emosjonelle, kognitive og fysiske velvære. Dette kan igjen påvirke deres ytelse og resultater i arbeidet. (Graves og Karabayeva, 2020)

Usikkerhet knyttet til permittering/oppsigelse.

En studie med 253 respondenter viser hvordan covid-19 skaper redusert trivsel hos matlevering personell på hotell. Det foreligger usikkerhet knyttet til oppsigelse/permittering blant ansatte. Usikkerheten gir økt økonomisk stress hos den ansatte, dette påvirker både liv og helse (Soelton, Amaelia & Prasetyo, 2020, sitert av Sarwar, Masqsood og Mujtaba, 2021). Psykologisk velvære er nødvendig dersom organisasjoner ønsker å være stabilt sunne og suksessfulle (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson og Megrath, 2004, sitert av Sarwar mfl., 2021). Slik stress som leder til usikkerhet knyttet til jobb kan også skape dårlige relasjoner til andre (Leks, Jain og Organization, 2010, sitert av Sarwar mfl., 2021). Finansiell stress er penge bekymrede, som igjen skaper økonomisk press, stress og motgang (Heo, Cho og Lee, 2017, sitert av Sarwar mfl., 2021).

2.4.6 Bedrifiers oppbygning og utgangspunkt før krisen

Som tidligere nevnt har Covid-19 rammet et stort antall bedrifter. Enkelte har overlevd, andre ikke. For å besvare problemstillingen på en god måte, anser vi det fordelaktig å ta for seg utgangspunktet bedriftene hadde før krisen inntraff. Vi må derfor se nærmere på bedriftens størrelse, profitt- og vekst før krise, gjeld og varige goder.

Størrelse og alder

Geroski og Greggs (1996, 1997) viser gjennom studier fra en resesjon på tidlig 90-tallet at små selskaper ble hardere rammet enn store. De hevder at det kan foreligge stordriftsfordeler og høyere ekstern kapital blant de større bedriftene. Eklund og Larsen (2001) påstår at små selskaper har færre bein å stå på i en krise som rammer næringen. Kreditorer, vil ifølge Bernanke (1983) gå inn i en såkalt «flight to quality mode», som beskrives ved at en bedrift eller et selskap blir foretrukket, dersom de kan vise til god likviditet og sterk balanse.

Knudsen (2011) hevder at unge selskaper kan være mer fleksible enn eldre, på det grunnlag at de er mer tilpasningsdyktige i forhold til endringer. Han mente også at jo større selskapene var, jo mer økte sannsynligheten for å bli sterkt negativt påvirket av krisen.

Profitt før Covid-19

Fra en studie, som er utført av Knudsen (2011) viser til at selskaper som har profitt før krisen inntraff, har en mindre sannsynlighet for å bli påvirket av krisen enn de som går med underskudd. Studien viser også at profitt før krise ikke er like viktig som flere av de andre faktorene, som forteller noe om bedriftenes utgangspunkt før krisen. En studie utført av Geroski og Greggs (96, 97) støtter ikke opp Knudsens teori, og hevder derimot at det ikke kunne påvises en sammenheng mellom profitt før krisen og hvordan det ville påvirke en bedrifts prestasjon under en resesjon. De hevder videre at bedrifter som presterer dårlig under en krise, også har prestert dårlig i forkant av denne krisen. Mens det motsatte gjelder bedrifter som har gjort det godt. Geroski og Gregg (1997) undersøkte 480 bedrifter som opererte i årene mellom 1971 og 1991. I årene det ikke var krisesituasjon (1976-1986) sammenlignet de driftsmarginene med de to årene det var krise, altså 1971 og 1991. Forskningen indikerte at det var økt spredning i driftsmargin under en krise.

Vekst før Covid-19

Selskaper med relativt høyere vekst før krise var mer utsatt for å bli negativt påvirket av en krise i forhold til gjennomsnittet i bransjen (Geroski og Gregg 96/97). Lien (2010) mente at grunnen til at dette var tilfelle, var at en stor andel marginale kunder vil være de første som forlater markedet. Knudsens (2011) teori om vekst før krise, støtter opp om disse funnene. Vekstbedrifter har ofte en stram likviditet, som igjen gjør dem mer sårbare. Kunnskap om slike forutsetninger vil gjøre det lettere for ledere, investorer og kreditorer å vurdere hvor sårbare bedrifter er dersom en krise inntreffer.

Gjeld

Dersom kreditorer mener bedriften har høy sikkerhet i forhold til gjeld, og har et ubenyttet forhold til lånekapasitet, har bedriften evnen til å reise kapital gjennom å øke opplåning. Banken vil med høy sannsynlighet velge bort bedrifter med små finansielle reserver (Knudsen og Lien, 2014). De hevder at kombinasjonen av høy gjeld og rask vekst kan være veldig farlig for en bedrift når de deretter går inn i en resesjon. Dermed vil bedrifter med høy forventet produktivitet og små finansielle reserver straffes. Derimot vil en bedrift med lav produktivitet og god sikkerhet få kreditt. Dette støtter opp om teorien til Knudsen og Lien (2014) om *Survival of the fittest*. Geroski og Gregg (1997) fant ut at et selskap med høy før-

krise gjeld, var mer utsatt for en resesjon under 1991-92 krisen enn andre bedrifter med mindre gjeld.

Varige goder

Det som anses som en krise for landet vårt, anses nødvendigvis ikke som en krise for alle næringer. Markedets reaksjon på krisen vil derimot være med på å avgjøre næringens posisjon opp i det hele. Dersom kundene fortsatt er betalingsvillige og har lik mulighet til å fysisk kjøpe, vil ikke det påvirke bedriften i form av omsetningssvikt. Etterspørselen etter enkelte varer vil være mer eller mindre sensitiv i resesjon (Lien, 2010). Når etterspørselen etter festantrekk mest sannsynlig synker under en global pandemi, vil det være forventet at etterspørselen etter toalettpapir forblir uendret.

2.5 Bedrifiers krisehåndtering

En krise defineres som en lite sannsynlig hendelse med store konsekvenser, som utvikler seg raskt og involverer tvetydige situasjoner med ukjente grunner og effekter (Aguilera, 1990; Dutton, 1986; Quarantelli, 1988; sitert av Pearson mfl., 2007, s.109). Med andre ord er en krise en hendelse som uten forvarsel kan endres til å bli en ugunstig situasjon (Laws og Prideaux, 2006).

2.5.1 Kapabilitet

Kapabilitet defineres som kunnskaper, evner, ferdigheter og prosesser som legger til rette for riktig bruk av ressurser (Teece, Pisano og Shuen, 1997). Forskning viser til fem typer av kapabilitet som stimulerer evnen til tilpasning i motgang; Kognitive, finansielle atferdsmessige, emosjonsregulerende og relasjonelle. Vi ser nærmere på disse.

Kognitiv kapabilitet

Dyp kunnskap og ekspertise, samt en klar visjon, et formål og sterke verdier er med på å styrke en bedrifts evne til å håndtere den motgangen de møter (Lengnick-Hall og Beck, Lengnick-Hall, 2011). Bedrifter som innehar slike evner gjør at de raskt kan oppdage potensielle forstyrrelser, bruke kritisk innsikt på kreative og fleksible måter, å kombinere og distribuere kunnskap og handling for å løse problemene som oppstår (Williams mfl., 2017).

Finansiell kapabilitet

Motstandskraften økes betraktelig dersom en har finansielle reserver til disposisjon (Williams mfl., 2017). Dette støtter opp om den tidligere nevnte teorien til Knudsen og Lien (2014), "Survival of the fittest". Funnet er ikke stort overraskende.

Atferdsmessig kapabilitet

En organisasjons struktur, aktivitet og prosesser gir utslag for handlingsatferder i en organisasjon eller bedrift (Williams mfl., 2017). Evnen til å utføre disse på en god måte, letter prosessen om å dele informasjon, arbeidsoppgaver og lignende (March og Simon 1958; Tushman og Nadler, 1978). Når slike prosesser utspiller seg på bedriftsnivå, hevder Tushman og Nadler (1978) at kravene til informasjonsbehandling er i stadig endring, og at bedrifiers struktur må følge etter og tilpasse seg slike endringer.

Emosjonsregulerende kapabilitet

En av de vanligste grunnene til at personer mislykkes med endringer, er opplevelsen av negative følelser (Duckert, Drozd og Kraft, 2011). Mental styrke, hardførhet og selvregulering til å håndtere ubeleilige situasjoner kan være med på å fremme positive arbeidsrelaterte resultater (Williams mfl. 2017). Williams mfl. (2017) hevder at fokuset på emosjonsregulering kan skape håp, kollektiv optimisme og rom for å uttrykke seg følelsesmessig. Emosjonelle evner kan genereres ved å fremme omsorgsetikk, for eksempel ved å kommunisere positive opplevelser, stadfeste utfordringer og utvikle fremtidsorienterte historier (Lawrence og Maitlis, 2012).

Relasjonell kapabilitet

Sosiale relasjoner gir opphav til kompetanseutveksling, og gjør det mulig å foreta de riktige avgjørelsene på en effektiv måte når det oppstår motgang (Williams mfl. 2017). De sosiale relasjonene gjør det lettere å aktivere emosjonelle og atferdsmessige kapabiliteter. Slike relasjoner skaper tillit internt i en bedrift, noe som anses å være viktig i en usikker periode (Colquitt mfl. 2011).

2.5.2 Bedrifiers dynamiske evne

Bedrifter farander ofte deres strategiske retning for å tilpasse seg omgivelsenes endringer (Lawrence and Lorsch, 1967). Dette kan være mer kritisk under spesielt dramatiske og usikre omstendigheter. Litteratur viser at det å være mer åpen for endring er assosiert med å kunne håndtere dynamiske evner. Det hevdes at et høyt nivå av åpenhet kan lede til bedre prestasjon i et dynamisk miljø (Almirall and Casadesus-Masanell, 2010). Teece (2018) hevder at dynamisk kapabilitet er definert som organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer for langsiktig overlevelse, inkludert evnen til å endre forretningsmodeller.

Dynamisk kapabilitet er bedriftens evne til å integrere, bygge, og omstille intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg et raskt endrede miljø (Teece, Pisano, og Shuen, 1997).

Konseptet skal fremme fokuset på konkurransedyktig overlevelse i et endrings belastende miljø. Teece mfl., (1997) hevder at firmaer som responderer hurtig i slike omgivelser, og samtidig viser god styringsevne til å omplassere og koordinere intern og ekstern kompetanse, vil gå ut som vinnere. Teece (2007) fremlegger en detaljert modell innenfor dynamisk

kapabilitet, som er spesielt betydningsfull for analyse av bedrifters prestasjon. Modellen tar for seg følgende tre stadier;

Sanse/Identifisere

Den første handler om evnene til å identifisere muligheter og trusler som forbrukernes behov, teknologiske muligheter og konkurranseaktivitet (Teece, 2007). Sanse nye muligheter består i stor grad av å granske, utvikle, lære og tolke (Teece, 2007). Disse aktivitetene må hele tiden utføres på tvers av teknologier og markeder, både lokale og fjerne (Nelson og Winter, 1982). Også utviklingen i bransjer og markeder, og kunne sannsynliggjøre leverandør- og konkurrent responser (Teece, 2007). Det vil være viktig å åpne opp for å følge den teknologiske utviklingen, samtidig som de lærer om kundebehov. Dette vil skape et bredere spekter innenfor markedskommunikasjon (Teece, 2007). Når muligheter først dukker opp, må gründere og ledere finne ut hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklinger, hvilke teknologier de skal forfølge og hvilke markedssegmenter de skal satse på (Teece, 2007). En slik strategisk beslutning og vurdering må gjøres i sammenheng med ekstern observasjon, gransking av omgivelser, evaluere de aktuelle markedene og konkurrentene, og deretter evne å tilpasse seg (Madsen, 2009). Teece (2007) hevder at kunder er blant de første som oppdager ny teknologi. Derfor må nøye søking etter muligheter involvere samtlige samarbeidspartnere. Informasjonsflyt internt i bedriften vil fremme oppdagelsen av nye muligheter for en bedrift, følgelig vil organisasjoner med større grad av autonomi, ha mindre sannsynlighet for å gå glipp av markeds- og teknologisk utvikling (Teece mfl., 1997).

Adressere og utnytte

Så snart en mulighet er sanset, må den adresseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester for å ivareta konkurransefortrinn over tid (Teece, 2007). Teece (2007) hevder at det gjelder å være fleksibel til et dominerende design dukker opp, og deretter investere tungt i det designet som ser ut til å være vinneren. Bedriften må også velge en passende forretningsmodell som definerer investerings prioriteringer og kommunikasjonsstrategi (Teece, 2007). En bedrifts eksisterende posisjon vil være avgjørende for når en skal inngå en ressursforpliktelse, hvor de vel posisjonerte bedriftene kan vente, mens de som ikke er det, må handle (Mitchell, 1991, sitert av Teece, 2007). Teece (2007) påpeker at perioder med suksess kan fremme gjeldende prosesser og rutiner for å fortsette en god trend for bedriften. Dette er nødvendigvis ikke tilpasset et samfunn i endring. Ledelsens evne til å utforske

radikale innovasjoner, skape, tilpasse og eventuelt gjøre nødvendige endringer i forretningsmodellen, er fundamentalt for å ha dynamisk kapabilitet (Teece, 2007). Forretningsmodellen bør være differensiert, samt inneholde en effektiv «strategisk arkitektur» (Teece, 2007).

Transformasjon

For å opprettholde konkurransekraft, må transformasjon skje gjennom å forbedre, kombinere, beskytte og når det er nødvendig, konfigurere virksomhetens immaterielle og materielle eiendeler (Teece, 2007). Mulighetene for transformasjon innebærer at bedrifter har evnen til å lede og organisere forretningsprosesser på en måte som gjør at endring kan utføres effektivt og i tide (C.E. Helfat, M.A. Peteraf, 2007, sitert av Teece, 2007). Ved dette, selektere og fase ut utdaterte produkter, endre kommunikasjonslinjer, og tilpasse seg deretter. I enkelte tilfeller vil det kreve radikale endringer, som hjelper organisasjonen til å gi en forbedret og mer holdbar modell (Heaton, Linden og Teece, 2014). Integrasjon kapabilitet er en viktig egenskap som bidrar til å innhente kunnskap utenfor bedriften (Teece, 2007).

2.5.3 Muligheter under begrensninger

I USA er det gjort en undersøkelse av mer enn 5 800 mindre bedrifter, hvor en del av fokuset rettet seg mot utviklingen av Covid-19. Undersøkelsen baserer seg på hvor lenge de forskjellige forretningsseierne forventet at krisen ville vedvare. Det viste seg ifølge studiet at ca. 50% av de undersøkte trodde at krisen ville vare frem til midten av juni, 2020 (Bartik mfl., 2020, no.30). De resterende tallene viste at forretnings eiernes formening om krisens lengde var veldig varierende. Krisens lengde spiller en sentral rolle for den potensielle påvirkningskraften på bedriftene. Dersom en krise varer fire måneder, fremfor en måned, ville kun 47% av forretningene forvente å holde åpent i desember, sammenlignet med 72% som forventet å holde åpent om krisen kun vedvarte i en måned (Bartik mfl., 2020, no.30)

Hvor sensitive de forskjellige bedriftene vil være til en slik krise vil variere. De bransjene som består av personlige tjenester og detaljhandel kommer dårligere ut av krisen, enn de som tilbyr profesjonelle tjenester med minimalt behov for direkte kontakt med kunden.

I Malaysia har myndighetene annonsert flere perioder med «Movement control order» (MCO), som ble startet opp i mars 2020 (Nir F. Fabeil, Khairul H. Pazim og Juliana Langgat, 2020). Dette går ut på å hindre smittespredning på best mulig vis, ved å iverksette tiltak i

samfunnet. Det har påvirket forretningsvirksomheten og flere entreprenører har valgt å bruke alternative metoder for salg i MCO perioden. Ved å selge og markedsføre sine produkter via sosiale medier og mobile applikasjoner som Facebook og Whatsapp. Flere har også valgt å ansette deltids transportører som kan bidra til å levere produktene hjem til kunden (Halim,2020, sitert av Fabeil mfl., 2020).

Caniëls og Rietzschel (2015) utforsker kreativitet og innovasjon under begrensninger, og hevder at det er vanskelig å gi en oppskrift på hvordan man best organiserer bedrifter for å fremme kreativitet. Forskningen viser at organisasjoner ofte assosieres med autonomi, frihet, og få regler. Andre studier antyder at begrensninger stimulerer kreativitet, fremfor å undertrykke den. Ansatte med kreative evner trenger å bryte barrierer og være konsistent i å dele sine meninger med ledelsen, få lederstøtte og frihet til å utforske sine egne ideer (Caniëls og Rietzschel, 2015). Det foreligger imidlertid bevis på at begrensninger kan gi opphav til kreativitet, ettersom det fremmer innsats. Det kan også redusere kompleksiteten til et problem, som igjen oppmuntrer til innsats (Caniëls og Rietzschel, 2015). Menneskers møte med visse typer begrensninger, kan frembringe geniale løsninger (Finke 1990; McDermott og O'Connor 2002)

3.0 Metode

3.1 Introduksjon

I dette kapitlet presenteres og beskrives metoden vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Det skal her vurderes kvaliteten på den kvalitative metoden, hvor vi tar for oss eventuelle feilkilder, reliabiliteten og validiteten ved studien. Metode er en fremgangsmåte og et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder (Dalland, 2017)

3.2 Metodisk tilnærming

Den utvalgte problemstillingen omfatter hvordan bedrifter har håndtert koronakrisen i tettstedet Sogndal. Hensikten med forskningen er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, det som i vitenskapen kalles empiri. Empiri er utsagn om virkeligheten og har sitt grunnlag i erfaring, ikke i synsing. Tidligere forskning og teori utført på området gir oss en oversikt over tidligere funn, dette skal gi oss utgangspunkt for hvilke områder vi bør undersøke. Oppgaven veksler mellom empiri og teori, som skal gi utgangspunkt for en beskrivende og utfyllende besvarelse. Videre skal forskningen avdekke elementer ved virkeligheten gjennom kvalitative eller kvantitative undersøkelser. Forskeren som utarbeider undersøkelsen, må dermed ha en strategi for hvordan empirien skal tilegnes. Begge hovedtypene av metoder sikter på å fremlegge en bedre forståelse av samfunnet (Dalland, 2017, s.52).

3.3 Forskningsdesign

Videre tar vi stilling til hvordan man skal utforme forskningsprosjektet, nærmere sagt hvilket forskningsdesign en skal benytte seg av. Forskningsdesign handler om å planlegge prosedyrer og teknikker for gjennomføring av undersøkelser (Kvale og Brinkmann 2009, s.125). Ved valg av forskningsdesign er det nødvendig å ta utgangspunkt i problemstillingen og formålet med studien. Vi ønsker å undersøke hva bedriftene har gjort, hvorfor de har gjort det, og hvordan de har gjort det. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) hevder at casestudier er et godt egnet forskningsdesign dersom man ønsker å undersøke spørsmål som inneholder «hvordan» og «hvorfor». Vårt mål med forskningen er å navigere det teoretiske og empiriske datamaterialet mot et svar på problemstillingen. Man forsøker dermed å innhente så mye

informasjon som mulig, for å kunne gi et inngående bilde av hvordan de forskjellige bedriftene har håndtert korona-sjokket.

3.4 Kvalitativ metode

Metode deles inn i to hovedretninger; kvalitativ- og kvantitativ metode. Kvalitativ metode går i dybden av et tema, ofte gjennom observasjon og intervjuer. Den kvantitative metoden benyttes ofte når man ønsker å undersøke en større bredde innen et tema, og resulterer i data som er målbare og kan tallfestes. Kvalitativ metode blir fremstilt ved bruk av ord. I kvalitativ metode er vi mindre opptatt av årsakssammenhenger og mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden (Johannessen mfl., 2016.s 95). Forskningsspørsmålene har som mål å forstå, beskrive og evaluere et fenomen i en kontekst. Slike forskningsspørsmål er godt egnet for kvalitative studier (Johannessen mfl., 2016).

Den utvalgte problemstillingen omfatter hvordan bedrifter har håndtert koronakrisen i tettstedet Sogndal. Vi ønsker blant annet å se nærmere på hvilke strategier, endringer og forretningsmodeller de har benyttet seg av i et dynamisk miljø. Det anses hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ metode ved en slik problemstilling, hvor vi har valgt å intervju tre bedrifter som har håndtert situasjonen på hver sin måte.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Semistrukturert intervju

Ved gjennomføring av intervju valgte vi å bruke semistrukturert form. Dette innebærer at temaene vi ønsker å belyse og spørsmålene tilknyttet disse, er formulert i forkant. Disse temaene og spørsmålene blir skrevet ned i en intervjuguide, en slik guide vil ha formål å forme samtalen under et intervju (Oppen mfl., 2020, s. 351). Ved gjennomføring av intervjuet er det viktig å være fleksibel, med hensyn til rekkefølge på hvilke tema og spørsmål det skal settes søkelys på (Oppen mfl., 2020, s. 350). Det vil være nyttig å få frem informantenes refleksjoner, ved å oppmuntre til utdyping og stille oppfølgingsspørsmål. Hensikten ved valg av semistrukturert intervjuform er får å gi informanten en viss fleksibilitet. Slik kan de belyse temaer innenfor forskningsprosjektets som oppleves betydningsfullt for vedkommende (Oppen mfl., 2020, s.351). Det er likevel viktig å ha litt struktur ved bruk av intervjuguiden,

slik at det vil være et sammenligningsgrunnlag for analysen og for å sikre at de sentrale temaene tilknyttet til problemstillingen blir belyst.

Vi skal intervju tre i lederstilling disse tilhører ulike bedrifter. Det er viktig at samtalen er semistrukturert, slik at alle områdene gjennomgås med hver person. Spørsmålene blir gjennomført i en viss rekkefølge. Ved oppstart var spørsmålene enkle å besvare slik at informantene ble trygge og komfortable med intervjuet og dets tema (Oppen mfl., 2020, s. 368). Videre var spørsmålene mer utfordrende og krevde dypere refleksjon, og avslutningsvis fokuserte vi på tema informantene selv ønsket å prate om (Oppen mfl., 2020, s. 369). Vi utarbeidet et intervju som var inndelt i interne og eksterne forhold. Alle spørsmålene vektla deres opplevelse med Covid-19 krisen, hvordan deres bedrift har håndtert dette og tilpasset seg de raskt endrende omgivelsene. Det var videre viktig å belyse hva slags konsekvenser pandemien medførte i form av likviditetsproblemer, etterspørsel, permittering og forstyrrelser i forsyningskjeden. Avslutningsvis oppfordret vi informantene til å utdype seg og fortelle om de ulike metodene som har gjort bedriften motstandsdyktig. Dette gjorde vi ved å stille spørsmål om strategiske endringer og konkurransefortrinn.

3.5.2 Gjennomføring av intervjuet

Informantene fikk tilsendt et skriv med grunnleggende informasjon om selve forskningsprosjektet, hensikten med intervjuet og hva materialet skal brukes til. Videre opplyste vi hvor lenge selve intervjuet vil vare og at intervjuet ble tatt opp på diktafon. Før oppstart av intervjuet ble samtykkeskjema grundig gjennomgått og underskrevet. Før intervjuet avklarte vi tydelig hvem som hadde hovedansvaret for å lede intervjuet (Oppen mfl., 2020, s. 368).

Vi velger å gjennomføre alle intervju ansikt-til-ansikt, ettersom dette skaper bedre dynamikk i samtalen. Slikt kunne både informantene og vi observere hverandres ansiktsuttrykk og kroppsspråk underveis i samtalen. Grunnen til at vi valgte fysisk oppmøte til intervju var fordi vi ønsket å skape tillit og åpenhet (Oppen mfl., 2020, s. 345). Vi ønsker å møte informantene på deres arbeidsplass, dette kan styrke tryggheten med tanke på at de er på hjemmebane (Oppen mfl., 2020, s. 346). Dette er betydelig siden tema vi ønsker å forske på er ganske sensitivt.

Underveis i intervjuet ønsker vi at våre informanter skal føle seg komfortabel nok, til å åpne seg opp angående vanskeligheter bedriften har opplevd og opplever. I løpet av samtalen var vi veldig bevisst på å vise støtte gjennom et nikk, ved å smile eller si bekræftende «ja» eller «mhm» (Oppen mfl., 2020, s. 351). Vi ivaretok åpenheten og tilliten ved å ha en lyttende og observerende holdning. Dette styrker troverdigheten samtidig som du viser at du er interessert i det som blir sagt. Det vil da oppmuntre informanten til å dele mer. Videre oppmuntret vi informanten ved å stille oppfølgingsspørsmål relatert til samtaleemnet. Avslutningsvis hadde vi en «debrifing» der informantene ble påminnet på hvordan dataene ville bli brukt (Oppen mfl., 2020, s. 369).

3.5.3 Transkribering av datamaterialet

I denne fasen valgte vi å transkribere intervjuene i kort tid etter selve intervjuet. Ettersom alt var fortsatt friskt i minnet. Vi kjørte tre runder med intervju, deretter transkriberte vi intervjuet i sin helhet ved å lytte nøye på lydopptaket. Transkribering fasen innebærer å transformere dataene fra muntlig til skriftlig språk (Oppen mfl., 2020, s. 379). Videre noterte vi oss sitater som var betydelig for å belyse problemstillingen vår, slik at det var lettere å komme tilbake til disse. Disse sitatene ble skrevet ned i våre feltnotater, samtidig som vi noterte oss våre fortolkninger av det vi observerte under intervjuet.

3.5.4 Analyse og koding av datamaterialet

Analyseprosessen innebærer å transformere rådata til tolkninger og beskrivelser av oppdagelser tilknyttet til forskningsprosjekts hensikt (Oppen mfl., 2020, s. 378). Denne prosessen skal bidra med å gjøre funn til noe mer håndterbart og meningsfullt ved å systematisere empirien vi har samlet inn (Oppen mfl., 2020, s. 378). Hensikten med kodingsprosessen er for å lete etter gullkorn, det skal bidra til å belyse våre undersøkelsesspørsmål, og vil være retningsgivende for vårt forskningsprosjekt.

Kode prosessen inneholde disse trinnene; først startet vi med åpen koding for å finne frem de ulike hendelsene i løpet av intervjuet (Oppen mfl., 2020, s. 379). Informantene pratet ofte litt frem og tilbake, derfor sorterte vi kodene i en viss rekkefølge for å holde orden på datamaterialet. Første trinnet ved kodingen var svært nær selve empirien. Neste stadiet var å gjennomføre aksial koding, dette innebærer å se sammenhengen i de ulike kodene (Oppen mfl., 2020, s. 379). I dette steget inkluderte vi tolkninger av datamaterialet utover den

konkrete empirien. Her kunne vi analysere datamaterialet og forme våre tolkninger. Deretter satt vi sammen alt i en helhetlig koordinerings mønster med ulike kategorier tilknyttet til de forskjellige temaene (Oppen mfl., 2020, s. 380).

3.6 Reliabilitet, validitet og etisk hensyn

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten er svært betydelig ved vurdering av kvaliteten på en undersøkelse. Thagaard (2013) tilknytter reliabiliteten med påliteligheten til et forskningsprosjekt. Det er hvorvidt undersøkelsen er troverdig nok til at dersom andre skal gjennomføre tilsvarende undersøkelse, ville fått like resultater (Thagaard, 2013, s. 202, sitert av Oppen mfl., 2020, s.36). Reliabiliteten ligger dermed i nøyaktigheten til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten dataene samles inn og hvordan det bearbeides (Johannes mfl., 2016, s.36).

Med utgangspunktet i at vi baserer vår analyse på grunnlag av datamaterialet fra informantene vil troverdigheten, påliteligheten og nøyaktigheten til datamaterialet være svært betydelig for forskningsprosjektet vårt. Ved gjennomføring av intervju og innhenting av data vil kompetanse ha en betydning. Med egen usikkerhet, og lite intervjutrening så kan det virke negativt på informantene. Dette kalles intervju-effekten, som kan være årsaken til å påvirkingen av besvarelsene informanten gir (Johannes mfl., 2016, s.159). For å unngå at informantene skal blir påvirket av intervju-effekten, har vi satt fokus på bruk av intervjuguiden med hovedsakelig åpne spørsmål. Videre har vi prøvd å forsterke reliabiliteten ved en åpen og detaljert beskrivelse av hvordan vi har gjennomført intervjuet, transkriberings prosessen og analysen av datamaterialet. Vi har prøvd å ivareta mest mulig nøytral rolle i forskningsprosjektet, ettersom vi er bevisst på vår påvirkningskraft. Det er ingenting som tyder på at vi har påvirket informantene under intervjuet, etter en nærmere gjennomgang av lydopptakene og transkriberingen. Informantene var komfortable nok til å svare åpent og fritt på forskningsspørsmålene som ble stilt.

3.6.2 Validitet

Validitet i en kvalitativ undersøkelse dreier seg om gyldigheten til tolkningene vi har gjort. Disse tolkningene må kunne representere den virkeligheten som har blitt undersøkt (Thagaard, 2013, 205, sitert av Oppen mdl., 2020). Det er viktig å stille seg kritisk mot hva vi baserer våre tolkninger på, og hvorvidt de representerer realiteten. Videre er det viktig med begrepsvaliditet, dette innebærer relasjonen mellom fenomenet som forskes på og dataen som samles inn. I vårt forskningsprosjekt har vi prøvd å få høy begrepsvaliditet ved å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju med tre ulike bedrifter i Sogndal.

Disse intervjuene har styrket validiteten til datamaterialet vi har opparbeidet. Vi hadde mulighet under intervjuet til å få fyldig og detaljert svar, videre kunne vi lese informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Det gjorde det lettere for oss å tolke datamaterialet slik at det presenterte realiteten så korrekt som mulig. Alt av data som vi samlet inn var direkte tilknyttet til fenomenet vi forsker på, forskningsspørsmålene var tett tilknyttet til problemstillingen. Vi tok i bruk eksisterende forskning på nasjonale tiltak, økonomiske konjunkturer og krisehåndtering. Dette var betydelig utfordrende ettersom det ikke er mye forskning innenfor Covid-19 krisen, fordi krisen er betydelig omfattende og nytt. Dette kan senke validiteten i studien, det er lite vi kunne gjort for å forsterke validiteten tilknyttet til dette.

Kvalitative undersøkelser kan ikke gjøre statistiske generaliseringer (Oppen mfl., 2020, s. 391). Det er mer relevant med overførbarhet (Thagaard, 2013, sitert av Oppen mfl., 2020). Overførbarhet er tilknyttet til hvorvidt våre beskrivelser, tolkninger og forklaringer kan brukes i andre settinger (Oppen mfl., 2020, s. 391). Med vårt utgangspunkt i hvordan bedrifter i et tettsted Sogndal har håndtert Covid-19 krisen, kan datamaterialet og våre tolkninger av den være relevant for andre tettsteder i Norge.

3.6.3 Etisk hensyn

Etikk er regler og retningslinjer en tar i bruk ved vurdering om handlingene er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, s. 89). I vårt forskningsprosjekt er forholdet mellom oss og informantene svært nøye vurdert etter de etiske retningslinjene i forskningsetikkloven (Oppen mfl., 2020, s.397). Med hovedtyngde på at informantene har samtykket til å delta frivillig til forskningsprosjektet med kunnskap om formålet og bruk av

dataen. Det er videre informert til informantene, at de kan trekke seg når som helst uten å oppgi grunn (Oppen mfl., 2020, s. 397).

4.0 Presentasjon av empiriske caser

4.1 Introduksjon

Videre vil vi presentere data som er kommet frem i intervjuene med informantene. De tre intervjuene vi har foretatt oss har vært mellom 30- og 60 minutter. Intervjuene er utført i april og mai, 2021. Vi tar utgangspunkt i at de har prøvd å besvare spørsmålene våre så godt som mulig, knyttet til deres bedrifts krisehåndtering under korona pandemien. Oppgaven inneholder en komprimert versjon av det vi anser som viktig for å kunne besvare problemstillingen vår. Informantene har forskjellige erfaringer og roller i det selskapet de operer i. Informantens oppfatning av bedriftens opplevelser under korona pandemien er det som blir presentert i denne analysen. Vi har valgt å sikte oss inn på å formidle personens opplevelser og tolkning av situasjonen bedriften deres har stått ovenfor. De dataene som blir lagt frem blir stilt opp mot teorier og empirisk data som er presentert tidligere i oppgaven.

4.2 Lustrabui AS

Informant; assisterende leder

Informanten startet i bedriften i ung alder, året 2016. Hun har jobbet i Lustrabui siden den tid. Arbeidsdagene er forskjellige, hvor informanten baker, gjør kontorarbeid og bestiller inn varer. Hun er utdannet barne- og omsorgsarbeider, og i jobbsammenheng har hun kun erfaring fra Lustrabui. Grunnen til at hun jobber i bedriften er fordi den er familiedrevet og det er hennes svigermor som nå er driver av bakeriet. Med årene har det blitt mer og mer ansvar for informanten, hvor hun deltar på styreleder møter og lignende.

Bedriften

Lustrabui er en liten familiebedrift som startet opp for 13 år siden. Det er et bakeri som hovedsakelig selger bakevarer. De produserer varene selv, ved hjelp av en vedfyrte steinovn. Varene de selger går både ut til lokale kunder, men også offentlige aktører som dagligvarebutikker, bensinstasjoner og hoteller. De har et bakeri ute i Luster og et i sentrum av Sogndal. Det var to søstre som startet opp bedriften sammen. Siden den gang har den vært familiedrevet, og i dag er det neste generasjon som har tatt over bedriften. Lustrabui har kun noen få ansatte i Sogndal, hvor et flertall jobber ute i Luster. Bedriften avhenger veldig av sommersesongen, hvor turister utgjør en essensiell faktor for å kunne nå gode resultater. I

perioden fra midten av mars til midten av mai var bakeriet i Sogndal stengt, på grunn av korona restriksjoner. Bedriften begynte raskt med utlevering av varer til kundene. Etter hvert endret de også strategi ved å tilby pizza levering på døren når folk ønsket seg dette.

De driver utkjøring av pizza, en ide som har dukket opp når de holdt butikken stengt. Utkjøring av dette skjer utenom de vanlige åpningstidene, da kjører de rundt til folk på lørdagskvelder når de har mulighet til det. Det er fortsatt enkelte som ønsker å få levert brød til steder utenfor Sogndal. Dette gjør de om kapasiteten tillater det.

De hevder at det tok noen uker før de benyttet seg av pizzalevering. Hjemlevering av andre bakevarer var iverksatt kort tid etter nedstengning. Når det gjelder tilbudet om pizzalevering, fikk de stor hjelp av trafikkskolen «1-2-3 opplæring», som ligger rett over gaten for Lustrabui. De inngikk et samarbeid, hvor trafikkskolen bidro med utkjøring av varer.

«De hadde transportmiddelet, vi hadde varene»

På spørsmålet om hvordan bedriften hadde opplevd utfordringer knyttet til Covid-19, svarte informanten at det hadde gjort situasjonen vanskelig for dem. De opplevde store utfordringer i startfasen av pandemien, hvor butikken holdt stengt som følge av statlige anbefalinger. De så veldig mørkt på perioden fremover. Daglig leder har bidratt til å motivere de ansatte, selv om samtlige av dem ble permittert i en 8 ukers periode. Informanten hevder den at daglig lederen aldri gir opp, hun er både kreativ av seg og ser mulighetene for å tenke annerledes.

4.3 Vardahei IT

Informant; Daglig leder og medeier av bedriften

Informanten startet selv opp firmaet og jobber som daglig leder og IT-rådgiver i selskapet Vardahei IT. Han har jobbet med ulike IT-løsninger i mange år, først med implementering og ulike administrative IT-system. Han begynte å jobbe med dette på 90-tallet her i Sogndal. Senere flyttet han til Trondheim og jobbet der i 10 år på samme området. Deretter gikk han over til å jobbe i et konsultantselskap, først på selgersiden og nå mer over på kundesiden. Informanten flyttet tilbake til Sogndal og har nå jobbet der sammenhengende i snart 10 år. I 2013 startet han og en tidligere kollega fra 90-tallet opp Vardahei IT.

Bedriften

Vardahei IT er en liten bedrift med 2 ansatte, begge likeverdige eiere av selskapet. Ideen er å være småbedrifters IT-sjef. De fleste har behov for nye systemer, oppdateringer, bruk, drift, vedlikehold og pc-systemer. De større bedriftene har i mange tilfeller egne ansatte på dette området, mange av de mindre har ikke dette. Dermed er Vardahei-IT der for de som trenger det, hvor de har månedlige oppfølginger og et bevisst antall timer hos hver kunde. For Vardahei-IT er driftsåret todelt, hvor de utfører faste avtaler med kunder, som er forhåndsøst. Utenom disse timene har de en prosjekt del, dette er oppdrag som ikke er planlagt, men som kunder ønsker seg utenom det som inngår i den månedlige sjekken. Selskapet selger timer og ikke noe annet. De tar altså ikke ekstra betalt for selve utstyret de bestiller gjennom leverandørene.

Selskapet har ikke endret forretningsstrategi på noe vis. Typisk småbedrifter for dem er en kunde med 5-6 ansatte på kontoret og en liten server.

«Det er dette markedet vi føler vi tjener best, så vi har ikke endret noe strategi. Det vi driver med føler vi at vi treffer bra på».

Informanten hevder at de er mindre ute hos kunden, men at de har begynt å se på nye systemer som gjør at de får varslinger direkte til kontoret. Dersom noe skjer hos kunden, eller det foreligger en feil, så vil de få beskjed om dette ved hjelp av et automatisert varslingsystem.

Når det gjelder utfordringer knyttet direkte til pandemien, hevder den daglige lederen at de har en enorm fordel med de faste driftsavtalene. Uavhengig om det var en pandemi eller ikke, har kunden et behov for at systemene deres fungerer som normalt. Dermed gikk alle disse avtalene som planlagt for Vardahei-IT. Sett bort i fra dette, er det prosjektene som har blitt satt på vent. Folk går inn i en mer usikker periode og ønsker ikke å bruke penger på nye programvarer og lignende. De har derfor hatt problemer med salg av timer knyttet til den biten.

4.4 Amfi sogning

Informant; Senterleder

Informanten har jobbet som senterleder på Amfi sogningen siden 2012, og er ansatt i Olav Thon gruppen eiendom. Hovedarbeidet innebærer å forvalte kjøpesenteret på vegne av eierne. Forvaltningen utgjør markedsføring og drift av selve storsenteret. Informanten har en bred arbeidserfaring innenfor handel og service. Deriblant har han vært nærings sjef i Sogndal, salgssjef for Lidl i Norge. Han har i tillegg jobbet som daglig leder for et par skisentre og golfklubb. Han startet karrieren ved å drifte et hotell rett etter at han hadde fullført en bachelor innen reiseliv og ledelse. Handel og mennesker er noe som gjør jobben på Amfi såpass interessant for Senterlederen. Arbeidsdagene varierer sammen med leietakerne og kundene. Dette arbeidet trives informanten svært godt med, og ser for seg å jobbe videre på Amfi i mange år.

Bedriften

Amfi sogning er eid av selskapet Anko eiendom, som består av 50% Olav Thon gruppen og 50% Coop Norge. Dette selskapet har til sammen seks kjøpesentre, deriblant Amfi sogningen storsenter AS. Amfi sogningen har vært i mange ulike byggetrinn; første byggetrinn var Åberg bygget i 1964, deretter ble Domus bygget i 1979, K-senteret ble bygd i 1982, og etterhvert et storutbygg der alle bygningene ble satt sammen til Sogningen storsenter i 1998. Avslutningsvis var siste utbygging utført i 2012. På senteret tilbys det meste av detaljhandel. Det er delt opp i ulike segmenter; klær og sko, hus og hjem, service og tjenesteytende. Videre er det tilbud om helsetjeneste med kiropraktor, hudbehandling, optiker tjeneste og nervebehandling. Det tilbys også blant annet banktjenester, dagligvarehandel og ikke minst spisesteder.

Bedriften har opplevd betydelige utfordringer knyttet til Covid-19 utbruddet i 2020.

«Det har vært masse utfordringer. Rundt 12.mars i fjor så smalt det, og vi begynte etterhvert å stenge ned butikker. (..) I midten av mai var de fleste åpnet igjen. Vi falt 17 millioner i denne perioden, kontra samme tid i fjor.

De tilsvarende månedene mars, april og midten av mai var krevende måneder for Amfi sogningen. De har likevel jobbet iherdig for å få ting til å fungere, ved å tilpasse seg de endringene pandemien har brakt med seg.

5.0 Analyse og funn

I dette kapittelet tar vi for oss analysen og drøftingen av våre funn ved hjelp av metoden og teorien som er presentert tidligere i oppgaven. Vi tar i bruk forskningsspørsmålene som utgangspunkt for å belyse problemstillingen;

- «*Hvordan håndteres Covid-19 krisen blant bedrifter i tettstedet Sogndal?*»

5.1 Lustrabui analyse

5.1.1 Lustrabuis ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet

I dette kapittelet vil vi drøfte bedriftens bruk av ressurser i perioden pandemien har påvirket markedet for Lustrabui. Kapabiliteter defineres som kunnskap, evne, ferdigheter og prosesser som legger til rette for bruk av ressurser (Teece, Pisano, og Shuen, 1997).

Ifølge Bernanke (1983) er kjøp av varige goder lettere å la vente, enn goder som ikke er varige. Lustrabui tilbyr ferskvarer i form av bakevarer, altså varer som forbrukere har et behov for, uavhengig av en krise eller ikke. Forbrukeratferd er en kombinasjon av kundens kjøp bevissthet, kombinert med de eksterne faktorene, som resulterer i en endring i forbrukerens kjøpsatferd (Mansoor og Jalal, 2011).

«Vi har lagt mer tid i å gjøre handlingen tryggere hos oss i Lustrabui, hvor vi leverer varer på døren (...) vi hadde en periode før nedstengning der vi hadde utsalg i butikken, uten at kundene trengte å gå fysisk inn i selve lokalet.»

Lustrabui opplever heller ikke mindre etterspørsel etter varer, selv om en studie utført av Mansoor og Jalal (2011) viste at et skifte fra eksklusive varer til mindre eksklusive kjøp hadde en betydelig relasjon til global finanskrisen. Informanten er tydelig på at det er store deler av bygden som er opptatt av å støtte de lokale bedriftene, hvor flere av de lojale kundene har bidratt til å pusse opp Lustrabui sitt lokale når de var stengt i perioden mars, april og mai. Et tettsted som Sogndal kan vise seg å være gunstig for bedrifter i en slik krisesituasjon.

Videre vil vi sette søkelys på påvirkningene som blir utløst av Covid-19 utbruddet, det kan introdusere atferdsmessige endringer hos de ansatte. Dette kan være resultatet av flere

«lockdowns» som er alt fra kortvarige til langvarige. Graves og Karabayeva (2020) er opptatt av at det kan påvirke ansattes emosjonelle, kognitive og fysiske velvære, som igjen kan påvirke deres resultat i arbeidet. Lustrabui opplever at flesteparten av de ansatte var permittert i perioden butikken var stengt. Ellers er det arbeidstidene som har endret seg noe.

«Det er mer aktivitet i helgene når vi driver hjemmelevering, ellers har ikke noe endres seg veldig mye.»

Det er vanskelig å gi en oppskrift på hvordan en best organiserer en bedrift, for å fremme kreativitet. Caniëls og Rietzschel hevder at ansatte med kreative evner trenger å dele sine meninger med ledelsen, få lederstøtte og frihet til å utforske sine egne ideer. På spørsmålet om Lustrabui involverer de ansatte i endringene de foretar seg, svarer informanten ja til dette.

«Vi prater og drøfter sammen hele tiden, hva vi gjør og hvordan vi skal gjøre det.»

Når det lokale bakeriet må holde dørene stengt, evner de å komme opp med en løsning på hvordan de skal håndtere situasjonene de har havnet i. Løsningen går ut på å levere pizza hjem til kundene, som etter hvert viser seg å være en redning ut av de økonomiske problemene bedriften opplever. Dette støtter opp om teorien til Finke (1990); McDermott og O'Connor (2002) som hevder at når mennesker møter visse typer begrensninger, kan de komme opp med geniale løsninger.

Bedriften har i tillegg personalmøter i Sogndal ved jevne mellomrom. Informanten påpeker også at de er en familiebedrift, hvor de ansatte har sterke relasjoner til hverandre. Det er godt mulig at de ansatte er mer engasjert siden relasjonelle kapabiliteter er en faktor der atferdsmessige og emosjonelle evner kan aktiveres (Williams mfl. 2017). Dette er med på å bygge tillit, og bidrar til å koordinere arbeid under ustabile omgivelser (Colquitt mfl. 2011)

Videre spør vi informanten hvilket forhold de har til ledelsen. Informanten blir mer konkret og påpeker at de har en helt spesiell styreleder i bedriften.

«Vi har også en god businessmann som er styreleder i bedriften. Tidligere drev han en lokal butikk i Luster, han bidrar til alt av det som skjer i lokalmiljøet. Han er med i styret på det lokale kjøpesenteret i Luster og hjelper de mindre bedriftene titt og ofte. Han er en lokalhelt for dette samfunnet.»

Denne informasjonen kan knyttes til Lengnick-Hall, Beck, og Lengnick-Hall (2011) om kognitiv kapabilitet, som de defineres som dyp kunnskap og ekspertise, klar visjon, et formål og sterke verdier som styrker bedriftens evne til å håndtere motgang. Selv om styreleder og daglig leder sitter på kognitive ferdigheter, påpeker Teece (2007) at det er enda mer ønskelig å ha evnen til å observere, tolke og skape kreative prosesser i bedriften, for å fremme egenskaper. Disse observasjonsevnene finner vi igjen i styreleder, som har god kjennskap til det lokale miljøet og heltestatus i lokalsamfunnet. Samtidig skal det sies at styreleder er godt kjent i det lokale miljøet i Luster, men ikke Sogndal. Bedriften vil være sårbar dersom identifiseringsevnene overlates til noen få individer (Teece, 2007).

Relasjonen mellom arbeidstakerne og ledere kan anses som en grunnmur for å ha en motstandsdyktig bedrift. Likedan er forholdet bedriften har med deres leverandører.

Det er essensielt for bedrifter å ha trofaste leverandører som ikke lar seg knekke av pandemien. Donthu og Gustafsson (2020) hevder at flere land begynner å lagre varer som mat og utstyr, eller starter å produsere lokalt. På spørsmålet om bedriften har hatt noen forstyrrelser tilknyttet forsyningskjeden, svarer informantene med et tydelig nei på dette.

«Vi har fått de varene vi trenger. Leveransen kommer blant annet fra Voss, og det er korte avstander mellom oss og produsenten»

Dette gjør utfordringene for bedriften klart mye enklere, ettersom de kan fortsette å tilby kundene de samme varene som alltid. Uten forsinkelser eller påtvungne endringer i produksjonen.

Videre er utgangspunktet før krisen en avgjørende del i hvorvidt en bedrift er i stand til å være motstandsdyktig. Å ha et godt utgangspunkt før krisen inntreffer vil bidra til å gjøre bedriften godt rustet når sjokket først treffer dem. Knudsen (2011) hevder at unge selskaper kan være mer fleksible enn eldre. Informanten påpeker at Lustrabui er en mindre bedrift, noe som gjør de fleksible og dyktige i omstillingsfasen. Videre spør vi informanten om det var andre faktorer som ga dem utfordringer.

«Gjeld har vi jo, men bedriften har vært i vekst siden vi startet. Jeg tror det er mange bedrifter som har slitt mer enn oss.»

Geroski og Gregg (1993) hevder at selskaper med høy-krise gjeld, var mer utsatt for resesjon enn andre bedrifter med mindre gjeld. Informanten påpeker at gjelden likevel ikke har påvirket dem negativt i stor grad.

5.1.2 Lustrabuis evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø

I dette kapittelet vil vi ta for oss hvordan bedriften arbeider for å tilpasse seg et dynamisk miljø. Bedrifter endrer ofte deres strategiske retning for å tilpasse seg omgivelsenes endringer (Lawrence og Lorsch, 1967). For å tilpasse seg et miljø i endring må man ha evnen til å identifisere muligheter og trusler som baserer seg på forbrukernes behov, teknologiske muligheter og konkurranseaktivitet (Teece, 2007). På spørsmålet knyttet til om bedriften opplevde endring i etterspørselen etter varer under pandemien, svarte informanten at det ikke var noe markant forskjell.

«Jeg synes egentlig ikke det er noe stor forskjell. Folk trenger fortsatt brød og bakevarer. Folk kjøper fortsatt kaker (...), Folk ønsker å kose seg selv om de dropper det store middag kalaset. Kundene våre kommer jevnt og trygt, og går like fort igjen. Veldig mange tar takeaway.»

Det påpekes at det ikke er noe stor endring i etterspørsel, men det kommer frem flere ganger i løpet av intervjuet at etterspørselen etter å få levert pizza på døren, har blitt veldig ettertraktet fremfor andre varer. Dette er noe bedriften har sanset som en god mulighet å satse mer på under nedstenging perioden.

Sansing består av nye muligheter som omhandler i stor grad av å granske, utvikle, lære og tolke (Teece, 2007). På spørsmålet knyttet til om bedriften hadde tilpasset seg noe ny teknologi for å opprettholde konkurransefortrinn, svarte informanten følgende;

«Det vil jeg ikke akkurat si. Det er helst facebook, instagram eller over telefon. Daglig leder er ikke akkurat veldig teknologisk anlagt av seg. Vi har fått masse tilbud om vi ønsker å ta i bruk forskjellige mobile applikasjoner, uten at vi har benyttet oss av det. Vi kunne nok ha vært mye flinkere på dette området»

Informanten innrømmer at de ikke har benyttet seg av et app-tilbud, som kan vise seg å være veldig effektivt i en periode med «lockdown». Teece (2007) påpeker at det vil være viktig å åpne opp for å følge den teknologiske utviklingen, samtidig som de lærer om kundebehov.

Dette vil skape et bredere spekter innenfor markedskommunikasjon. Videre hevder Teece (2007) at kunder er de første som oppdager ny teknologi. Strategiske beslutninger og vurderinger må bli gjort i sammenheng med ekstern observasjon, gransking av omgivelser, evaluere de aktuelle markedene og konkurrentene, og derfra evne å tilpasse seg. Informanten ved Lustrabui har liten innsikt i konkurrentenes atferd, og vet ikke hvordan de har tilpasset seg endringene pandemien har medbrakt seg.

«Vi har ikke merket noe spesielt til konkurrentene våre.»

Informantene vet heller ikke om noen av de har endret strategi eller forretningsmodell under krisen. Det kan tyde på at de ikke har gjort noe form for evaluering av markedets og konkurrentens atferd. Selv er de opptatt av at de skal gjøre sitt beste for å tilfredsstille de kundene som handler hos dem, fremfor å fokusere for mye på konkurrentenes atferd.

Teece (2007) hevder at så snart muligheten er sanset, må den adresseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester for å ivareta konkurransefortrinn over tid. Sett bort i fra at Lustrabui ikke har åpnet seg opp for å holde tett med den teknologiske utviklingen, har de på spørsmålet om endring av strategi eller forretningsmodell, startet med hjemmelevering av varer.

«Vi begynte med hjemmeleveranse, slik at kundene fikk dekket deres behov. Det ble spesielt populært med pizza. Så vi startet å levere dette hjem til folk på lørdagskvelder. Dette ble kjempepopulært, og en del av redningen vår i en tung periode med nedstengning.»

Informanten hevder videre at det tok et par uker før bedriften la frem dette tilbudet, men at de startet med levering av brød og andre bakevarer fra første dag butikken i Sogndal måtte holde stengt. Teece (2007) påpeker at perioder med suksess kan fremme gjeldende prosesser og rutiner for å fortsette en god trend for bedriften. Dette er nødvendigvis ikke tilpasset et samfunn i endring.

«Bedriften har vært i vekst siden vi først startet opp.»

Informantens utsagn kan tyde på at de ikke er like åpne for å gjøre de helt store endringene, siden deres metode har fungert godt i alle år. Ledelsens evne til å utforske radikale innovasjoner, skape, tilpasse og eventuelt gjøre nødvendige endringer i forretningsmodellen er fundamentalt for å ha dynamisk kapabilitet (Teece, 2007).

For å opprettholde konkurransekraft, må transformasjon skje gjennom å forbedre, kombinere, beskytte og når det er nødvendig, konfigurere virksomhetens immaterielle og materielle eiendeler (Teece, 2007). Transformasjonsmuligheter innebærer at en bedrift har evnen til å lede og organisere forretningsprosesser på en måte som gjør at endring kan utføres effektivt og i tide (C.E. Helfat, M.A. Peteraf, 2007, sitert av Teece, 2007).

«Vi fikk hjelp av 1-2-3 opplæring (trafikkskolen), som var til enorm hjelp for oss når vi gikk inn i en sårbar periode. De måtte også sette sin bedrift på pause (...). De ga oss flere ideer, og det endte med at vi samarbeidet i forbindelse med hjemmelevering av pizza. De hadde biler, vi hadde pizza».

Sitatene over kan vitne om gode relasjoner i lokalmiljøet, hvor en slik samarbeidspartner ble helt avgjørende for Lustrabui i perioden de måtte holde stengt. Relasjonelle kapabiliteter gir her opphav til kompetanseutvikling, og gjør det mulig å foreta utlevering på en effektiv måte.

Krisens lengde spiller en sentral rolle for den potensielle påvirkningskraften på bedriftene. På spørsmålet om hvor lenge ledelsen og de ansatte forventet at pandemien skulle vedvare, svarer informanten at det varte mye lengre enn hva vedkommende hadde sett for seg.

«Hva de andre tenkte, er jeg mer usikker på.»

Det er tydelig at det ikke har vært et stort tema internt i bedriften. Det blir ikke stilt noen ytterlige spørsmål rundt dette, men det kan virke som bedriften har valgt å tilpasse seg situasjonen de befinner seg i, og ikke fokusere for mye på når alt går tilbake til normalen.

Videre er det økonomiske aspektet en veldig avgjørende del for bedrifters evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø. Store deler av næringslivet opplever bortfall av inntekter som et resultat av korona-krisen. Dette har medført at bedrifter opplever hyppigere likviditetsproblemer og konkursfrykt enn tidligere (NHO, 2021). Dette har hatt en påvirkning på selve driften, flere arbeidstagere har blitt permittert som følge av likviditetsproblemene. Ved spørsmål om bedriften har opplevd likviditetsproblemer eller konkursfrykt, uttrykker informanten på Lustrabui AS tydelig;

«Ja, vi har selvsagt det. Spesielt med tanke på at vi nettopp hadde investert i bedre utstyr i Luster. Vi så veldig mørkt på det (...) når korona kom og alt skulle stenges ned. Det er jo den sesongen vi lever på».

Videre ble vi informert om antall permitteringer som følge av nedstenging, mangel på etterspørsel og likviditetsproblemer;

«De som jobbet i butikken her ute i Sogndal ble permittert (...) i mars, april og mai».

Det kommer frem under intervjuet at mars, april og mai måneden har vært en veldig utfordrende tid for bedriften. De opplevde lavere etterspørsel med tanke på pandemiens natur og smittevernstiltak som var iverksatt for å stanse smittespredningen. Dette medfulgte at Lustrabui nedstengte i samme tidspunkt som Verdens Helseorganisasjonen (WHO, 2020) erklærte Covid-19 viruset som en global pandemi, 12.mars 2020. Disse strenge tiltakene var svært betydelig for å senke smittespredningen i Norge. Lustrabui var med på dugnad for å stoppe spredningen. Dette kostet bedriften, som videre resulterte i en del likviditetsproblemer i de følgende månedene de var stengt.

Videre opplevde de konkursfrykt tilknyttet til dyre investeringer de utførte før korona krisen inntraff. Dette viser til at krisen kom som et sjokk, for bedriftens likviditet. Med lite forutsetninger for en økonomisk lavkonjunktur tid fryktet de for konkurs. Ifølge Knudsen (2011) har vekstbedrifter ofte en stram likviditet, som igjen gjør dem mer sårbare. Lustrabui er en vekstbedrift, der de stadig har investert i utvinning av utstyr, og var de betydelig sårbare. Med hensyn til smittevern har bedriften måtte permittere alle deres ansatte i Sogndal i den perioden de var nedstengt. Dette var en naturlig årsakssammenheng tilknyttet til krisen.

Ifølge SSB-prognose for norsk økonomi fra utgangen av 2019 var det antatt at den økonomiske aktiviteten ville øke først fra sommeren etter smitte trykket er redusert (Statistisk sentralbyrå (a), 2021). Lustrabui åpnet opp butikken igjen i mai, og opplevde et trykk i etterspørsel. Dette skyldes blant annet at Norgesferie var en veldig populær trend da landegrensene var stengt. Lokalbefolkningen ble mer trygge på å besøke kafeen igjen, som et resultat av redusert smittetrykk. Dette kommer frem i intervjuet;

«Sommeren inneholdt mange turister som var på Norgesferie.

Økonomisk sett har det gått greit».

Økt etterspørsel medførte at de greide å stabilisere økonomien. Regjeringens kompensasjonsordning var videre et middel bedriften tok i bruk for å styrke likviditeten

deres. Formålet med denne ordningen var for å bevare norske arbeidsplasser ved å hindre koronar rammede konkurs. Regjeringens økonomiske støtte ble brukt til å delvis betale et av bedriftens faste uunngåelige utgifter; husleien. Støtten tilsvarte 20 000,- NOK. Ved observering av ansiktsuttrykket til informanten fikk vi inntrykk av at dette ikke var et høyt nok beløp. Dette beløpet hjalp kun for å holde hode over vannet, og ikke nødvendigvis for å kompensere for tapte inntekter eller beholde arbeidsplasser.

5.2 Vardahei IT analyse

5.2.1 Vardahei ITs ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet

I dette kapittelet skal vi drøfte bedriftens bruk av ressurser i perioden pandemien har påvirket markedet for Vardahei IT.

Bedriften tilbyr IT-tjenester som skal gi kunden de riktige systemene, oppdateringer, drift og blant annet vedlikehold. Vardahei IT har månedlig oppfølging hos kundene sine, som inngår i bedriftens driftsdel. Som tidligere nevnt blir disse fakturert to ganger i året. Når krisen inntraff, var allerede Vardahei IT sikret inntekter for disse tjenestene frem til juli. For Vardahei IT var salget av disse varige godene en enormt viktig faktor for å kunne håndtere pandemien på en god måte. De fungerte som en fallskjerm for bedriften.

«Fordelen vår er at vi har disse driftsavtalene, uavhengig av om en pandemi var tilfelle eller ei. Kundene har fortsatt behov for driftsdelen. Alle driftsavtalene gikk som planlagt»

Samfunnet åpnet seg ytterligere når sommeren kom, det ble da lettere for kundene til Vardahei IT å fortsette samarbeidet videre. Motstandskraften øker betraktelig dersom en bedrift har slike finansielle ressurser til disposisjon (Williams mfl. 2017). Verdien av slike driftsavtaler kan også knyttes til Lengnick-Hall, Beck og Lengnick-Hall (2011) om kognitive egenskaper. Det viser seg å være en genistrek for Vardahei IT å fakturere i forkant, noe som viser til dyp kunnskap og ekspertise på området. Bedriften opplevde likevel en nedgang i etterspørsel etter prosjektavtaler.

«Alle prosjektrelaterte oppgaver ble satt litt på vent. Folk ble usikker på om de skulle kjøpe og satse på nye programvarer i en periode hvor de ikke visste om bedriften klarte stå på egne bein gjennom pandemien.»

Daglig leder hevder at disse timene ble vanskelige å selge i perioden fra mars, til slutten av juni. Flere bedrifter hadde et behov for nye teknologiske løsninger for å kunne overleve. Mange av de mindre bedrifter i Sogndal kunne ikke holde åpen en fysisk butikk, og det var derfor et stort behov for mange å prøve ut apper og andre digitale systemer, som kunne bidra til å opprettholde salget. Vardahei IT innrømmer at de ikke har brukt tid på å utforske radikale endringer som kan hjelpe bedriften. Ifølge Heaton, Linden og Teece (2014) vil det i enkelte tilfeller kreve radikale endringer, som hjelper organisasjonen til å få en forbedret og mer holdbar modell.

Som følge av mindre etterspørsel etter prosjektavtaler blant Vardahei IT sine kunder, valgte bedriften å permittere seg selv og medarbeider med 25% i perioden fra april til juni. Det er langt ifra en fullstendig permittering, og de to ansatte fortsetter å arbeide på det vanlige kontoret, fremfor hjemmekontor. Vi er interessert å finne ut om permitteringen påvirket de ansattes atferd. Daglig leder påstår at det ikke har hatt noe direkte innvirkning på atferden hos de ansatte. De er også likeverdige eiere av bedriften og involverer alltid hverandre når de foretar seg eventuelle endringer.

«Ja, vi kommuniserer godt oss to imellom. Vi har også opprettholdt sosiale relasjoner og god struktur siden vi arbeider på samme kontor»

Det er tydelig at det foreligger relasjonelle kapabiliteter i Vardahei IT, hvor disse relasjonene mellom de to medarbeiderne, er med på å aktivere emosjonelle og atferdsmessige kapabiliteter (Williams mfl. 2017).

For å kunne tilfredsstille kundene sine, er det nødvendig for Vardahei IT å ha det riktige utstyret tilgjengelig når kunden har behov for det. Det utstyret som bedriften benytter seg av blir produsert i både Japan og Kina, det har skapt noen forstyrrelser i forsyningskjeden til Vardahei IT. Myndigheter har vedtatt at mennesker fra andre land kan bringe med seg viruset som brer seg i dagens samfunn.

«Det har vært litt lenger leveringstid på maskinvare, pc og annet utstyr. Prisen har også økt litt (..) Vi kjøper inn dette utstyret fra store produsenter. Dette har påvirket ventetiden for flere av våre kunder»

Slike endringer kan skape utfordringer for bedriften, dersom kunden har et stort behov for nytt utstyr på kort tid. Daglig leder nevnte tidligere at det er flere store konkurrenter på markedet. Det vil derfor være utrolig viktig for Vardahei IT å ikke miste kundene sine til disse, på grunn av slike forsinkelser. Ifølge Dzulkifli (2020, sitert av Fabeil. mfl., 2020) opplever mindre bedrifter tap av daglige inntekter grunnet forstyrrelser i forsyningskjeden. Daglig leder påpeker at det foreløpig ikke har skapt noe store problemer for bedriften. Det vil være viktig for Vardahei IT å vurdere sine forretnings kontinuitetsplaner for å sikre kundene deres behov, dersom lignende kriser vil oppstå en gang i fremtiden.

Vardahei IT er som tidligere nevnt en liten bedrift, med to ansatte. De to medeierne startet for 10 år siden med hver sin pc. Siden den gang har det gått riktig vei for bedriften. Daglig leder påpeker at de har mange av de samme kundene som de hadde den gangen de opererte i Sogndal på 90-tallet. Vardahei IT hevder at de er en seriøs bedrift, som får jobben gjort. Dette gir de et godt utgangspunkt før krisen. Da er folk trygge på at de har god oppfølging av kundene, uavhengig av omgivelsenes endringer.

«Vi har ingen gjeld, god likviditet og har hatt overskudd i 9 av 10 år.

Vi har en god standing i markedet»

Vardahei IT er veldig klare på at de har et godt utgangspunkt for å kunne håndtere krisen, uten at dette vil skape store vansker for bedriften. Utgangspunktet deres støtter opp om utsagnet til Bernanke (1983) som hevder at kreditorer vil gå inn i en «flight to quality mode», som betyr at bedrifter med god likviditet og sterk balanse blir foretrukket. Vardahei IT kan også vise til overskudd alle år, utenom 2017. Til og med året 2020 har vist til overskudd for Vardahei IT. Dette støtter opp om Knudsen (2011) sitt funn om at selskaper som har profitt før krise, har mindre sannsynlighet for å bli påvirket av krisen enn de som går med underskudd.

5.2.2 Vardahei IT sin evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø

I dette kapittelet vil vi ta for oss hvordan bedriften arbeider for å tilpasse seg et dynamisk miljø. Bedrifter endrer ofte deres strategiske retning for å tilpasse seg omgivelsenes endringer (Lawrence og Lorsch, 1967). For å tilpasse seg et miljø i endring må man ha evnen til å identifisere muligheter og trusler som baserer seg på forbrukernes behov, teknologiske muligheter og konkurranseaktivitet (Teece, 2007). Når vi spør Vardahei IT om de har opplevd endringer i etterspørsel etter varer under pandemien, svarer daglig leder at det stort sett var en opplevelse de hadde i starten av pandemien.

«Nå har kundene lært seg å leve den nye hverdagen. De ser at de ikke kan sette ting på vent, selv om det fortsatt er en pandemi. Kundene tenker nok slik at de bare må kjøre på!»

Når en bedrift står ovenfor en knekk i etterspørselen, er det hensiktsmessig å «sanse» eller «identifisere» nye muligheter (Teece, 2007). For et IT-firma vil det være viktig å følge den teknologiske utviklingen for å konstant opprettholde konkurransefortrinn. Daglig leder påstår at de ikke har arbeidet ekstra med dette, da det er en pågående pandemi.

«Det blir jo et større behov for å løse ting fra kontoret (..) Vi har benyttet oss av nye systemer der ting går mer på automatikk (..) Dersom det skjer ting hos kunden, kan vi bruke et system som gir oss direkte varslinger til kontoret vårt»

Daglig leder påpeker at kundene ikke har et like stort behov for å møtes, ettersom det øker sannsynligheten for smittespredning. De nye systemene gir bedriften et godt utgangspunkt for å kunne løse alle de problemene som skulle oppstå hos de forskjellige kundene. Det er tydelig at bedriften åpner opp for å følge den teknologiske utviklingen (Teece, 2007), det er en god beslutning, som viser bedriftens dynamiske kapabiliteter. Det øker også bedriftens evne til å løse kundens behov så snart et problem skulle oppstå. I følge Teece (2007) er en viktig del av sansing å identifisere konkurranseaktivitet. Daglig leder har liten innsikt i konkurrentenes atferd.

«Vi er en liten nisje og vi går ikke oppå hverandre så veldig mye (..)Vi tar oss av de mindre kundene, mens konkurrentene tar seg av de større. Vi treffer konkurranse veldig sjeldent»

Vardahei IT hevder at de ikke er store nok til å ta de store kundene, noe som ville krevd en 24/7 drift. Konkurrentene er ikke interessert i å ta de mindre kundene. Bedriften har heller ingen problem med å samarbeide med andre aktører i området. Selv har de ingen klare samarbeidspartnere, som ikke anses som kunder. Det hender at de leverer noe utstyr, mens andre aktører leverer noe annet.

I følge Teece og Pisano (1994) vil dynamiske yteevner være en viktig egenskap for å gå ut som vinnere i en krisesituasjon. Vardahei IT har kun to ansatte i bedriften, og påstår at de har en enorm evne til å snu om veldig fort, uten at det skulle kreve lange beslutningsprosesser. Daglig leder påstår at dette er en av de essensielle faktorene for at bedriften er såpass omstillingsdyktig.

«Dette er fordelen med en liten bedrift (..) Vi tar oss kanskje en kopp kaffe, så begynner vi å ta det der. Vi klarer å se trendene som kundene er veldig opptatt av»

Det er to veldig viktige faktorer i det som blir uttalt fra daglig leder. Et fåtall av ansatte gjør det lettere å omstille seg på kort tid. I tillegg å kunne se trender som interesserer kundene. Disse ferdighetene finner en igjen i Teece og Pisano (1994) sin studie som hevder at bedrifter som kan respondere hurtig på drastiske endringer, kombinert med dyktig styringsevne til å effektivt omplassere intern og ekstern kompetanse, går ut som vinnere.

Vardahei IT har ved bruken av nye systemer gjort strategiske endringer som følge av Covid-19 situasjonen. Sett bort ifra dette har ikke bedriften endret forretningsstrategi. De føler selv at de treffer godt på de markedssegmentene de arbeider for å ivareta og utvikle. For å heve kompetansen og for å ivareta konkurransefortrinnet har bedriften tatt et nettbasert kurs.

«Vi søkte om penger til omstilling og kompetanse (..) Fikk støtte til dette og har dermed tatt oss et prosjektlederkurs. Dette har hevet vår kompetanse, så får vi se om vi får bruk for dette»

Bedriften har nevnt at de har en prosjektdel som har vært vanskeligere å utføre under korona pandemien. Med hevet kunnskap innenfor dette området, vil det kanskje gjøre det enklere for Vardahei IT å gjennomføre nye prosjektavtaler hos kundene over tid. For Vardahei IT har kjøpsprosessen i forbindelse med disse avtalene gått fra å være en programmert eller begrenset beslutningsatferd, til å bli en mer omfattende beslutningskjøpsatferd. Det vil gjøre prosessen mer omfattende for selger. Dette støtter opp George Katona (1974, sitert av

Mansoor og Jalal, 2011) sitt utsagn om at flere mennesker har et større behov for å spare penger i en tid med store finansielle problemer.

Daglig leder ved Vardahei IT påpeker at de fort lærte at pandemien kom til å vedvare. I starten, trodde de at dette ville gå over til høsten, men det viste seg at de tok grundig feil.

«Vi måtte heller lære ved det, så vi tilpasset oss»

De var ikke like mye ute hos kundene som de hadde vært tidligere. De valgte derfor å verne seg selv og kundene, ettersom flere ikke ønsket seg besøk i perioden med stor usikkerhet. Vardahei IT har vist dynamisk kapabilitet i denne fasen for å redusere risikoen for seg selv og andre. De viser kognitive evner ved å raskt legge merke til forstyrrelsen som oppstod, bruke kritisk innsikt på kreative og fleksible måter, kombinere og distribuere kunnskap for å løse eventuelle problemer (Williams mfl. 2017).

Videre er det økonomiske aspektet en svært betydelig del for overlevelse i et dynamisk miljø. Når Covid-19 ble offisielt erklært som en global pandemi av Verdens Helseorganisasjon (WHO, 2020) 12.mars 2020, opplevde det norske næringslivet et betydelig økonomisk fall. Til tross for denne lavkonjunktur fasen har Vardahei IT opprettholdt deres gode likviditet. Bakgrunnen for dette er deres bransje. IT har ikke blitt rammet i like stor grad av Covid-19 krisen. Dette er fordi IT bransjen ikke bryter med smitteverntiltakene. Møtene med kunder blir som oftest gjennomført digitalt, og det er lite fysisk tilstedeværelse når arbeidet gjennomføres. I tillegg til dette er tjenesten nødvendig for mindre bedrifter til tross for krisesituasjonen. Dette kommer til uttrykk ved oppstart av intervjuet.

«Fordelen vår er at vi har disse driftsavtalene, uavhengig av om Covid-19 var et tilfelle i dagens samfunn eller ikke. Kundene har fortsatt behov for den driftsdelen, ting fungerer, pc, skriver og alt den der delen fungerer som normalt.»

Vardahei IT har likevel mistet inntekt ved mangel av etterspørsel for utvinning av IT relaterte prosjektavtaler. Det har vært stor usikkerhet rundt investering for kundene, som har ført til at prosjekter har blitt satt på vent. Til tross for at Vardahei IT har mistet inntekter tilknyttet til disse prosjektene, har det likevel ikke påvirket deres økonomi i stor grad. Grunnen til dette er fordi hovedinntekten kommer fra faste kunder, de betaler for tjenesten seks måneder om gangen. Innbetalingen skjer før utføringen av tjenesten og skaper god likviditet. Før utbruddet av Covid-19 pandemien i Norge, januar 2020 fikk Vardahei IT sin faste innbetaling fra

forbrukerne. Det viste seg å være en stor fordel for bedriften å fakturere kundene på forhånd. Dette kommer frem i intervjuet;

«Vi fakturerer ut 2 ganger i året. Januar for 6 måneder frem, og deretter om sommeren for 6 måneder. Så vi får inn ganske masse, selv om vi har hatt mindre oppdrag dette året.»

Til tross for en minimal andel tapte inntekter under Covid-19 krisen, var medeierne av Vardahei IT 25% permittert i april, mai og juni. Arbeidet på kontoret fortsatte likevel som normalt, bare med færre arbeidstimer. I et overordnet perspektiv så har Vardahei IT greid seg fint under Covid-19 krisen, og de har ikke hatt behov for økonomisk støtte fra regjeringen. Daglig leder påpeker at det ikke ble søkt om kompensasjon tilknyttet til deres tapte inntekt, ettersom det ikke ville tilsvare en betydelig sum. De har derimot utnyttet muligheten til å øke kompetansen ved å ta et prosjektlederkurs. Dette søkte de økonomisk støtte til, og fikk utdelt midler til det.

«Dermed tok vi et nettbasert prosjektlederkurs, som har hevet kompetansen. Så får vi se om vi får brukt dette.»

Det kommer frem i sitatet over at det er en viss usikkerhet tilknyttet til hvorvidt de får brukt prosjektlederkurs kompetansen, med tanke på at prosjekt avtalene er satt på vent. Denne usikkerheten har smittet over fra kundene til bedriften. Det har likevel ikke stoppet medeierne i å investere i kurs for å øke deres kompetanse. Bedriften er dermed rustet og klar til etterspørselen plukker seg opp igjen. Ifølge SSB-prognose vil økningen i BNP Fastland-Norge øke til 2,8% i 2021 og videre til 3,5% i 2022, og deretter avta til 3% i år 2023 (Statistisk sentralbyrå, 2021, a). Dette betyr at Vardahei IT antageligvis vil få bruk for denne kompetansen i år 2022 da det er antatt at økonomien vil stabilisere seg. Dette er likevel usikkert.

5.3 Amfi sogning analyse

5.3.1 Amfi Sogningens ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet

I dette kapittelet skal vi drøfte bedriftens bruk av ressurser i perioden pandemien har påvirket markedet for Amfi Sogningen, heretter omtalt som Amfi.

Amfi er et kjøpesenter som tilbyr detaljhandel, som er delt opp i ulike segmenter. Det er både salg av klær, sko, hus og hjem, service og tjenesteytende. De har også helsetjenester, banktjenester og spisesteder. De tilbyr altså det meste, ved at de fungerer som et samlingssted for butikker.

«Vi leier inn mye tjenester. Vi har profesjonelle folk som jobber på hovedkontoret. Vi tilbyr oppfølging og rådgivning til de forskjellige bedriftene for å bidra til salget av de varene og tjenestene de tilbyr».

Amfi er Sogndal sitt eneste kjøpesenter, som har en stor innstrømming av kunder i hverdagen. Å holde avstand fra andre mennesker er utfordrende i butikker der kundestrømmen blir styrt ut fra forretningsmessige prinsipper. Dette har skapt store utfordringer for Amfi, og alt startet rundt midten av mars i 2020, da butikkene fort begynte å stenge ned.

«Det var ca. 40% stengte butikker. Det var hovedsakelig klær og sko, og en del andre ting folk ikke hadde behov for i denne perioden frem til slutten av mai».

Det gikk rundt åtte uker, hvor opp mot halvparten av butikkene var stengt hos Amfi. Dette støtter Lien (2010) og Bernanke (1983) sitt utsagn om at enkelte varer vil være mindre sensitive i resesjon. Når etterspørselen etter et festantrekk hos klesbutikken på Amfi synker, vil det fortsatt være et stort behov for toalettpapir hos dagligvarebutikkene på senteret. Usikkerheten hos kundene kan også knyttes opp mot Bernanke (1983) sitt utsagn om at angremuligheten hos kundene ikke vil være like sikker, dersom en ser et mønster i at butikkene stenger ned og har en uventet fremtid i møte.

Det er lite tvil om at Covid-19 har skapt utfordringer for Amfi og de butikkene som er stasjonert på senteret. Som følge av lavere etterspørsel etter varer, har det vært mange permitterte blant de 386 ansatte på senteret. Senterlederen påpeker at et flertall av de ansatte jobber deltid, hvor mange av de som var permittert i starten, enda ikke har kommet tilbake i arbeid. De som er ansatt i Amfi og ikke i butikkene har hele tiden vært på kontoret, og dermed unngått hjemmekontor.

«Vi har permittert en vaktmester (..)Han var tilbake etter en uke. Så har vi permittert en markedskoordinator, som har vært i 50% stilling hos oss (..)Hun ble permittert frem til, ganske lenge ja, oktober 2020».

De ansatte på senterkontoret måtte holde seg på jobb for å holde bygget varmt i perioden det har vært store vanskeligheter. Selv har senterleder og de andre ansatte i Amfi hatt store endringer i hvordan de har utført jobbene sine. De har brukt mesteparten av tiden fra midten av mars og frem til mai, på å vaske og desinfisere senteret. Dette støtter opp utsagnet til Gallup og Tortorella (2020) som danner grunnlag for den nye arbeidsdagen hos de ansatte. Amfi har til vane å arrangere senterfest, hvor alle ansatte på senteret er tilbudt en plass ved bordet. Det har det ikke blitt noe av, og de har kjørt digitale butikkleder-møter.

«Jeg går mye rundt, mye mer enn før. Da snakker jeg med hver eneste leietaker, som egentlig har vært det viktigste (...) Folk trenger ekstra støtte nå. Det å være senterleder betyr at du er 30% psykolog (...) Du må hjelpe de over de harde knekkene, støtte de opp og komme med råd».

Senterlederen hevder at relasjonen de i ledelsen har til butikkene, gjør dem ekstra motstandsdyktige under pandemien. De legger også inn en ekstra innsats for å bygge sosiale relasjoner hos leietakerne. Dette skal bidra til at riktige avgjørelser blir tatt på en effektiv måte (Williams mfl. 2017). Ved riktig rådgivning fra senterlederen hindrer det at folk mislykkes med endringer og unngår opplevelsen av de negative følelsene endringene kan bringe med seg (Duckert, Drozd, og Kraft, 2011). Senterleder påstår at han opererer som 30% psykolog, som skal bidra til å gi de ansatte mental styrke, hardførhet og selvregulering til å håndtere ubeleilige situasjoner (Williams mfl. 2017). Mer tid hos de forskjellige leietakerne letter også prosessen om å dele informasjon, arbeidsoppgaver og lignende (March og Simon, 1958; Tushman og Nadler, 1978). Kravet til informasjonsbehandling er i stadig endring under pandemiens omgivelser. Amfi sitt nye oppfølgingsprogram danner derfor grunnlag for å holde takt med endringene.

Videre spør vi senterleder om de ansatte er involvert i de endringene de foretar seg. Informanten tar utgangspunkt i butikkene sine ansatte og ikke de som er direkte tilknyttet senterledelsen. Han hevder at det er helt avhengig av butikksjefene, men at det blir styrt mer sentralt i kjedene.

«Det går mye på butikksjef. Det er opp til hver butikksjef å bestemme hvor mye de vil involvere de ansatte i hver butikk. Det er veldig individuelt (...) De gode butikksjefene involverer alltid de ansatte, og spør de hele tiden».

Selv om vi ikke får noe direkte informasjon om hvordan senterledelsen kommuniserer seg imellom, er det ingen tvil om at senterleder mener at de dyktige alltid involverer sine ansatte. Han viser her til kognitive egenskaper, ved dyp kunnskap og ekspertise som er med på å styrke en bedrifts evne til å håndtere motgangen de møter (Lengnick-Hall, og Beck, og Lengnick-Hall, 2011). Det støtter også opp teorien til Caniëls og Rietzschel (2015) som hevder at ansatte trenger å dele sine meninger med ledelsen, få lederstøtte og frihet til å utforske sine ideer.

For at de forskjellige butikkene skal kunne utføre jobben sin, er det essensielt at vareleveringen overholdes under omstendighetene. Det er et stort utvalg av butikker på Amfi, og varene blir levert fra alle salgssteder på kloden. På spørsmålet om de har opplevd forstyrrelser i forsyningskjeden svarer Amfi at det har gått knirkefritt.

«Ingen problemer. Selve fysiske leveransen har gått bra(..) Flere leverandører har heller ikke turt».

Senterlederen påstår at mye av grunnen til at det har gått slik, er fordi regjeringen har åpnet for at arbeidere kan reise mellom land, slik at samfunnet skal leve videre. Når lageret går tomt, eller butikker ikke får de varene som de har behov for, skaper dette problemer for Amfi. De er avhengig av at butikkene holder åpent og at salget ruller.

Videre utdyper senterleder seg om det utgangspunktet de hadde før krisen inntraff. For i perioden hvor flere butikker har valgt å stenge ned har de hatt en klar nedgang i leieinntekter. Flere av butikkene har opplevd bedre bruttofortjeneste, noe som nødvendigvis ikke hjelper Amfi. De tjener penger på den totale omsetningen de forskjellige butikkene kan vise til. Årsregnskapet til Amfi viser at de har hatt overskudd de siste 10 årene før krise.

«Vi har en gjeldsgrad til under 0,3. Som er veldig lavt i forhold til veldig mange andre firmaer. Det har gitt selskapet en trygg og stabil økonomi. Men vi har verdier for 115 milliarder».

Amfi kan altså vise til en høy sikkerhet i forhold til gjeld. Store finansielle verdier gir bankene mer trygghet hos Amfi. Ifølge Knudsen og Lien (2014) vil bankene typisk velge bort bedrifter med små finansielle reserver. Storsenteret sine driftsinntekter viser at de har ligget stabilt i forhold til vekst de siste årene før krise. God likviditet og stabile driftsinntekter tyder

på at Amfi ikke var mer utsatt for å bli negativt påvirket av en krise i forhold til gjennomsnitt bransjen (Geroski og Greggs, 1997).

5.3.2 Amfi Sogningens sin evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø

I dette kapittelet vil vi ta for oss hvordan bedriften arbeider for å tilpasse seg et dynamisk miljø. Bedrifter endrer ofte deres strategiske retning for å tilpasse seg omgivelsenes endringer (Lawrence og Lorsch, 1967). For å tilpasse seg et miljø i endring, må man ha evnen til å identifisere muligheter og trusler som baserer seg på forbrukernes behov, teknologiske muligheter og konkurranseaktivitet (Teece, 2007). Amfi tilbyr ikke varer på samme måte som de to andre bedriftene vi har analysert tidligere i oppgaven. Amfi har likevel utallige butikker som de avhenger av. Flere av disse har fått kjent på endring i etterspørsel.

«Vi følger med på alle sentre, så vi skjønnte at klær og sko skulle gå nedover. De fleste som stengte ned, var butikkene med utsalg av slike varer (..) De åpnet igjen i mai».

Senterleder påpeker at de kun har mistet en butikk gjennom den tunge perioden. Opplevelsen av koronakrisen og grunnlaget for nedstengning kan imidlertid ikke anses som sansing. Til tross for at det er en observasjon, er mulighetene og truslene dette påfører interessant for videre forskning. På spørsmålet om Amfi hadde oppdaget noe ny teknologi, svarer senterleder at det er mye som er satt på vent, men at de konstant jobber for å følge den teknologiske utviklingen

«Det er nye ting som kommer inn. Vi har et nytt system som skal følge med på hvor mange som er inne på senteret til enhver tid».

Det har oppstått nye utfordringer for Amfi, som gjør at de må begrense antall mennesker som er inne på senteret til enhver tid. Et slikt system gjør det enkelt og effektivt for Amfi å følge eventuelle smittevernregler som er i stadig endring. Systemet kan også gi Amfi en fantastisk mulighet til å se hvilke tid på året, uken eller på døgnet de har størst og minst pågang. Dette gir dem en enorm mulighet til å tilpasse kampanjer og tilbud til de beste tidene. Videre hevder senterleder at det er annen spennende teknologi som er høyaktuell for senteret.

«Vi kan etter hvert lage egne hjemmesider som er tilpasset spesielt for deg. Vi ser hva du har handlet tidligere, og når du befinner deg på senteret. Du vil få spesialtilbud på telefonen (..)Teknologien er farlig, men det er fremtiden».

Nye ideer og innovasjon er klare faktorer som Amfi ønsker å benytte seg av når de arbeider for å opprettholde et konkurransefortrinn. Mye av denne teknologien er likevel lagt på is, på grunn av korona, forklarer senterlederen. Amfi hevder at de er størst i Norge, og at konkurrentene har vist en tendens til å følge dem under endrede omstendigheter. Det kan vise seg å være lurt for et selskap som Amfi å avvente en ressursforpliktelse, knyttet til å følge den aller nyeste teknologien. For ifølge Mitchell (1991, sitert av Teece, 2007) vil en bedrifts eksisterende posisjon være avgjørende for når en skal inngå en ressursforpliktelse, hvor de velposisjonerte bedriftene kan vente, mens de som ikke er det, må handle. Amfi kan dermed avvente med å forplikte seg til ny teknologi som følge av deres posisjon i markedet, og siden konkurrentene i tillegg har en tendens til å følge dem.

Amfi har likevel ikke sittet på latsiden, de har gjort markante endringer, både strategisk og med forretningsmodellen for å opprettholde konkurransefortrinn. I et tilfelle hvor kjøpesentre til vanlig er stort, inne og befolket, vil det være nødvendig for Amfi å forbedre, kombinere, beskytte og konfigurere virksomhetens materielle og immaterielle eiendeler (Teece, 2007). Amfi skjønnte at de måtte fase ut utdaterte kampanjer og tilbud, endre kommunikasjonslinjer og tilpasse seg deretter. De har blant annet kansellert mange kampanjer og snudd helt opp ned på markedsføringen.

«Timestilbud og dagtilbud er borte. Vi har lagt mer søkelys på lange kampanjer over tid (..) Markedet har snudd i forhold til hva folk trenger, så vi må tilpasse oss dette. Vi lager en kampanje som strekker seg over 14 dager på skolesaker, som vanligvis ville vært 3 dager før skolestart».

Senterleder begrunner dette ved at de spesielt vektlegger kundens behov for å føle seg trygg når de skal besøke Amfi. Det vil også være en god strategi for å skape et trygt, og mer fleksibelt handlingsmønster for kundene. En slik forandring gir opphav til kognitiv kapabilitet, hvor bedriften viser evne til å håndtere motgang ved å tilpasse seg samfunnsmessige endringer. Det har også vært et fokus på å tilby «Click and collect» i perioden der flere av butikkene holdt butikklokalene stengt. Dette vil også være en del av en permanent endring, påpeker senterlederen. Amfi ser samtidig at folk er opptatt av å støtte det lokale samfunnet, hvor de har lagt merke til at lokale saker selger godt. De har også arbeidet ekstra hardt for å nå ut til studentene i bygden

«Vi har begynt å bruke lokale modeller istedenfor kjedelige H&M modeller. Vi selger mye mer ved å ha butikksjefen på klesbutikken vår (..)Vi kjøper tjenester av google, som gjør at dere studenter får reklame for Intersport på mobilen (..) Vi satser på å bli best på markedsføring (..) Vi er flinkere enn konkurrentene våre til å kjøre markedsprosjekt».

Vi bemerker oss et flertall av endringer som er gjort i en periode hvor kundenes behov er i stadig endring. Ettersom dynamisk kapabilitet handler om bedriftens evne til å integrere, bygge og omstille kompetanse for å tilpasse seg et raskt endrede miljø (Teece, Pisano og Schuen, 1997), var vi interessert i å høre hva som gjorde Amfi så dyktige i omstillingsfasen under pandemien. Senterleder er rask ved å svare, hvor han påpeker at de følger veldig tett på markedet.

«Vi ser trender med en gang. Vi følger med på alle andre kjøpesentre. Når vi skjønnte at klær og sko skulle stenge ned, så gjorde vi dette her med en gang (..) Jeg tjener ikke pengene mine her inne på kontoret, da er jeg heller ute der det skjer (..) I butikkene med leietakerne, og får meg med trender der. Det er kjempe kjempe viktig!»

De har også et godt samarbeid med NHO næringsliv, som er veldig dyktige på dette området. Disse utsagnene motbeviser Knudsen (2011) sitt utsagn om at større og eldre sentre er mer utsatt for å bli sterkt påvirket av en krise. Amfi har egne folk som sitter på hovedkontoret og konstant følger opp markedet. Samarbeidet med NHO næringsliv gir dem en enorm fordel ved å se tidlige endringer. Det vil likevel være mer krevende å utføre endringene effektivt når de skal formidles til de 386 ansatte på senteret.

Hvor sensitive de forskjellige butikkene på Amfi er, varierer veldig ifølge senterleder. Sportsbutikker, design, hus og hjem har skutt til værns når flere andre har kjempet for å overleve. Amfi var helt sikre på at pandemien skulle gi seg rett over sommeren. Dette leder oss til spørsmålet om hvordan Amfi ble påvirket av de forventningene de hadde til pandemiens lengde. Senterleder hevder at de lever fra uke til uke.

«Når sommeren begynte å komme, skjønnte vi at dette kom til å vare lenge. Nå håper vi at det er tilnærmet normalt til høsten igjen».

Som tidligere nevnt, var vareleveranse aldri et problem for de forskjellige butikkene på Amfi. Det var derimot veldig mange som ikke turte å ta sjansen på å bestille inn varer.

«Det vi ser, er det at en del butikker har gått tom for varer. Veldig mange stengte vanninntaket sitt i mars, siden de ikke var forberedt på at det var en super sommer og høst (...) Leverandører har heller ikke turt å lagre varer, som igjen har endt med permitteringer hos fabrikkene»

Forventningene til de forskjellige butikkene har dermed påvirket omsetningen til Amfi, som tar en viss prosentandel av omsetningen til hver leietaker på senteret. Når samfunnet vil åpne igjen, har vært en gåte for de fleste. For å kunne vise dynamisk kapabilitet i en situasjon hvor samfunnsendringene er vanskelig å forutse, vil det være essensielt å ha evnen til å kunne tilpasse seg miljøet så snart endringene er mulig å sanse. Amfi har vist at de evner nettopp dette.

Amfi har hatt flere økonomiske utfordringer siden Covid-19 krisen ble erklært som en global pandemi (WHO, 2020). Rundt 40% av deres leietakere har holdt stengt i mars og april måneden, slik tidligere nevnt. De hadde enormt mye utestående husleie ovenfor deres leietakere, dette tilsvarte 17 millioner. Covid-19 krisen påvirket både likviditeten til bedriften og deres leietakere, ettersom det var tap av en del inntekt i forbindelse med nedstengingen. Dette kommer til uttrykk av senterleder for Amfi;

«Det har vært masse utfordringer. Rundt 12. mars i fjor så smalt det jo, også begynte butikkene å stenge ned rundt 20.mars (...) Det var ca. 40% stengte butikker.»

Som et resultat av nedstengingen var en del ansatte permittert i de ulike butikkene på Amfi. Butikkene benyttet anledningen til å kutte ned på de ansattes stillinger. Til tross for alt av utfordringer storsenteret opplevde greide de å stabilisere likviditeten i løpet av sommersesongen. Omsetninger for 2020 året tilsvarte 590 millioner, dette var hele 26 millioner i økning forhold til året før; 2019. Storsentre i Norge har i en overordnet forstand kommet seg veldig godt ut av Covid-19 krisen. Mye av grunnen til dette er fordi konsumentene har blitt værende i Norge.

Videre har Norgesferie trenden blomstret i Sogndal fordi det er turistattraksjoner rundt. Senterleder hevder at turister bosetter seg i Sogndal og tar dagsturer til blant annet Josdal, Flom og Fjærland. Dette har økt omsetningen på Amfi betydelig. Det har i tillegg vært veldig lite smitte i Sogndal, i takt med SSB- prognosen. Når smittetrykket ble redusert, økte konsumet ytterligere. I løpet av sommeren økte omsetningen med 2-2,5 millioner i uken

under koronakrisen. Dette er et forsprang fra året før der bedriften tjente 1,5 millioner p/uke på sommeren. Hittil i år har Amfi 22% økning i omsetningen, dette tyder på at bedriften er i en kontinuerlig vekstfase.

Regjeringens kompensasjonsordning har vært til stor hjelp for Amfi sine leietakere. Formålet med kompensasjonsordningen er å bevare arbeidsplasser gjennom koronakrisen, ved å hindre bedrifter fra å gå konkurs (Regjering, 2021, a). Det kommer frem under intervjuet at Amfi ikke ønsket å gi leiereduksjon til leietakerne, da de antok at regjeringen ville gi økonomisk støtte til bedriftene. Senterleder utdypet seg og forklarer at reduksjonen ville gitt en lettelse til staten og ikke leietakerne. Dette skapte sterke reaksjoner hos leietakerne. Senterleder på Amfi sogning uttrykte dette med følgende utsagn;

«Det var en veldig krevende periode for oss som jobber på senteret. Fordi leietakerne var sure på oss, men vi prøvde å forklare det til de på best mulig måte.»

Leietakerne fikk derimot fryst innbetaling. Det ble ikke sendt faktura, purring eller renter. Videre fikk de hjelp til å søke på støtteordningen;

«Der har hovedkontoret vårt jobbet enormt mot regjeringen for å få til gode støtteordninger for leietakerne våre.»

Kompensasjonen ble mottatt rundt juni, juli og august. Dette dekket opp 80% av leietakernes faste uunngåelig kostnader, deriblant husleie. Det ledet til at butikkene greide å gå i null. Amfi fikk innbetalt husleie når leietakerne fikk utbetalt støtte.

I et overordnet perspektiv har Amfi kommet seg veldig godt gjennom krisen. De har ikke mistet leietaker inntektene deres, konsumentene har handlet mer under korona og Norgesferie har vært et stort tilskudd til deres økonomi.

5.4 Cross-case analysis

For å belyse en del av det primære formålet med oppgaven, vil vi videre besvare forskningsspørsmålet som er følgende; «Hvorfor presterer noen bedrifter bedre enn andre?». For å gjøre dette har vi lagt frem en Cross-case analyse, som skal bidra til å undersøke temaer, likheter og forskjeller på tvers av bedriftene. Hovedelementene i analysen er de økonomiske påvirkningen, omstillingsdyktighet og krisens påvirkning. Analysen tar for seg det empiriske datamaterialet vi anser som relevant for å kunne gi et svar på problemstillingen.

Cross-Case Analysis

Case analysis factors	Lustrabui	Vardahei IT	Amfi Sogningen
<u>Økonomise påvirkninger</u>	Perioder med dårlig likviditet	God likviditet	God likviditet
	Noe høy gjeld	Ingen gjeld	Noe gjeld
	Tapte inntekter som følge av pandemien	Noe tap av inntekter som følge av pandemien	Økt inntekter
	Økonomisk opptur på sommeren	Finansielt sikret som følge av driftsavtaler	Økonomisk opptur på sommeren
	Mottatt kompensasjonsordning	Ikke mottatt kompensasjonsordning	Ikke mottatt kompensasjonsordning (leietakerne mottok)
	Konkursfrykt		
<u>Omstillingsdyktighet</u>	Endret strategi (hjemmelevering)	Ingen endring i strategi eller forretningsmodell	Endret strategi og forretningsmodell
	Få nye ideer	Få nye ideer	Flere nye ideer
	Ingen radikale endringer	Ingen radikale endringer	Radikale endringer
	Endring i arbeidstider	Lærte å arbeide i nye omgivelser	Alternativ salgsmetoder for å tilpasse seg nye omgivelser
	Følger ikke den teknologiske utviklingen	Følger til dels den teknologiske utviklingen	Følger den teknologiske utviklingen
	Vansker med å se og følge trender	Ser og følger trender	Ser og følger trender
	Familiebedrift, godt utgangspunkt for hurtig omstilling	Mindre bedrift, godt utgangspunkt for hurtig omstilling	Stor bedrift, mye kompetanse, greit utgangspunkt for å omstille seg hurtig
	Inngikk samarbeidsavtale for å håndtere krisen bedre	Ingen konkrete samarbeidspartnere	Flere samarbeidsavtaler for å håndtere krisen bedre
	Ingen innsikt i konkurrentenes atferd	Lite innsikt i konkurrentenes atferd	Stor innsikt i konkurrentenes atferd
	Arbeider ikke for å opprettholde konkurransefortrinn	Arbeider ikke for å opprettholde konkurransefortrinn	Arbeider alltid for å opprettholde konkurransefortrinn
		Prosjektlederkurs	
			Mer direkte kontakt med leietakerne
<u>Krisens påvirkning</u>	Kafeelokalet stengt for kunder i en 8 ukers periode	Holdt åpent gjennom hele pandemien	40% stengte butikker i en 8 ukers periode
	Endring i etterspørsel	Mindre etterspørsel etter prosjektavtaler	Endring i etterspørsel
	Store permitteringer i en 8 ukers periode	25% permittering i en 8-9 ukers periode	Store permitteringer i en 8 ukers periode, enkelte kom aldri tilbake i jobb
	Ingen problemer med forsyningskjeden	Noe problemer med forsyningskjeden	Noe problemer med forsyningskjeden
	Mindre direkte kontakt med kunden	Mindre direkte kontakt med kunden	Mindre direkte kontakt med kunden
	Stort kundefokus	Stort kundefokus	Stort kundefokus
	Betydelig økt etterspørsel på sommeren som følge av nasjonal turisme	Ingen påvirkning som følge av turisme	Betydelig økt etterspørsel på sommeren som følge av nasjonal turisme
		Utfordringer knyttet til kundestrøm	

5.4.1 Økonomiske påvirkninger

Vardahei IT har et godt, og kanskje det beste sikkerhetsnett av de tre bedriftene. Dersom vi tar for oss utgangspunkt de hadde før krisen, knyttet til gjeld, likviditet og sikrede inntekter. Lustrabui hadde nylig investert i nytt utstyr før pandemien, og gikk dermed over i en usikker tid, med en stram likviditet og stor konkursfrykt. Dette er elementer som gjør Lustrabui sårbare og mer forsiktige når den eksisterende forretningsmodellen deres blir irrelevant. Amfi har en god evne til å dekke sine betalingsforpliktelser, og kan vise til en lav gjeldsgrad. De har store finansielle verdier som gir dem et godt sikkerhetsnett.

Økonomisk er det tydelige skiller mellom bedriftene, hvor Lustrabui har hatt det tyngst. Pandemiens utbrudd er umulig å sanse for bedriftene. Det er derimot viktig å ha finansielle reserver til enhver tid. Utgangspunktet før krisen gir en tydelig indikasjon på hvordan bedriftene har håndtert motgangen. Både Amfi og Lustrabui får en økonomisk opptur som følge av nasjonal turisme. Amfi sikrer et enormt år, mens Lustrabui overlever.

5.4.2 Omstillingsdyktig

Amfi er den eneste av de tre bedriftene som har bevisst endret forretningsstrategi. De har tatt i bruk nye ideer, og gjort radikale endringer for å opprettholde et best mulig konkurransefortrinn. Lustrabui ble påtvunget en strategiendring i perioden kafeen ikke holdt åpent for kunder. De kom opp med ideen om hjemlevering, men det tok tid før pizza utkjøringen ble et faktum. Vardahei IT endret ikke sin forretningsstrategi, fordi de kunne styre store deler av kundebehandlingen fra kontoret. De har heller ikke gjort en innsats for å kompensere inntektstap av prosjekter, med nye ideer eller innovasjon.

Ved drøftelsen av de mest essensielle punktene har Amfi vist seg dyktigst i omstillingsfasen, uavhengig av at de er betydelig større enn de to andre bedriftene. De har vist kompetanse som gjør dem oppmerksomme på trender, som igjen gir dem et naturlig utgangspunkt for å følge den teknologiske utviklingen og konstant arbeide for et fortrinn i konkurransemarkedet.

Lustrabui har vist seg svakest på dette området, ettersom de ikke har hatt interesse av å følge markedets endring og utvikling. Vardahei IT har vist en god stand i markedet, men har tapt inntekt og burde utforsket mer for å kompensere for tapte prosjektavtaler.

5.4.3 Krisens påvirkning

Vardahei IT er den eneste av de tre bedriftene som har holdt åpent gjennom hele pandemien. På Amfi ble flere av butikkene stengt fullstendig ned i en lengre periode. De har kun mistet en butikk i denne perioden. Lustrabui har holdt salget i gang, selv om butikklokalet ikke var åpent.

Krisens påvirkning har skapt ulike utfordringer for samtlige av de ovennevnte bedriftene. Vardahei IT og Lustrabui har begge påpekt at bearbeiding av kundeforholdet er det som settes høyest. Mindre direkte kontakt med kundene, vil utfordre de relasjonelle kapabilitetene de ansatte i bedriften har med kunden. Det er derfor en påvirkningskraft som gjør de mindre bedriftene enda mer sårbare enn Amfi. For Amfi har kundestrømmen skapt store problemer. Felles for alle, er at de ønsker å skape et trygt handlingsmiljø for kunden.

6.0 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi tatt for oss tre bedrifter med forskjellige utgangspunkt knyttet til næringslivet under en resesjon. Bedriftene i Sogndal har aldri opplevd en lignende hendelse. Det foreligger dermed ingen fasitsvar på hvordan en skal håndtere en slik situasjon.

Gjennom forskningsprosjektet har det kommet frem at det er en viss trygghet ved å drive bedrift i tettstedet Sogndal, siden relasjonen til kundene er intime og personlige. Dette skaper lojale kunder. Gjennom disse forholdene, har bedriftene opparbeidet evner som bidrar til å lettere identifisere forbrukernes behov, og omstille seg deretter. Mindre foretak har vist seg å være svært omstillingsdyktig, dette grunnet deres fleksibilitet tilknyttet til beslutningsprosesser. Ved analysering av de mindre bedriftene har konkurransefortrinnet vist seg å være mindre viktig. Dette kan være fordi det generelt er mindre konkurrenter i tettstedet Sogndal. Fokuset til de mindre bedriftene har vært på å opprettholde deres gode relasjon til de nåværende kundene. Flere bedrifter har hatt stor nytte av turisme, men også at flere har fått interesse av å gjøre andre ting under pandemien. Sogndal er ansett som en turistby og Norgesferie har vært en populær nasjonal trend. Dette har styrket flere av bedriftenes ståsted i markedet.

Følgende forskningsspørsmål har hatt stor betydning;

1. *Hvorfor presterer noen bedrifter bedre enn andre?*
2. *Hvilken evne har bedriften til å tilpasse seg et dynamisk miljø?*
3. *Hvilke ressurser har bedriften tatt i bruk for å være motstandsdyktige under pandemien?*

Disse har vært til stor hjelp i forskningen på hvordan bedriftene i Sogndal har håndtert Covid-19 krisen. Forskningsspørsmålene har vært i fokus under intervjuet, ved analysering av datamaterialet og ikke minst i teorikapittelet.

På bakgrunn av funnene våre vil vi konkludere med bedrifters ressursbruk for å ivareta motstandsdyktighet og deres evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø har ulike tilnærminger, basert på innfallsvinkelen. Bedriftene har ulike utgangspunkt, og næringslivet er ikke monogamt. Dette fører til ulike utfordringer, og dermed ulike handlingsalternativer. I et

overordnet perspektiv har alle bedriftene blitt rammet av Covid-19 krisen. Påvirkningen er i ulike nyanser. Både hvor hardt krisens effekt har hatt, og på hvilken måte den har påvirket bedriften. Bedriftenes evne til å tilpasse seg et dynamisk miljø er dermed subjektivt til enhver bedrift, ettersom det er flere faktorer som har en innvirkning. Videre er deres motstandsdyktighet basert på bedriftenes ulike ressurser, med fokus på hvordan de er tatt i bruk. Gjennom analysen har vi dermed kommet frem til at det er ulike metoder for å håndtere pandemien.

Litteraturliste

Almirall, E., & Casadesus-Masanell, R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of management review*, 35(1), 27-47.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.35.1.zok27>

Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2569870>

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.

<https://www.pnas.org/content/117/30/17656.short>

Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment. *The quarterly journal of economics*, 98(1), 85-106. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/98/1/85/1869115>

Brønnøysundregistrene. (2021). Disse foretakene kan få tilskudd. Hentet 26.04.2021 fra <https://kompensasjonsordning.brreg.no/disse-kan-fa>

Caniëls, M. C., & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184-196. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/caim.12123?casa_token=NmJif8jFvTUAAA%3AJuWatB4o3PyLU7IU9eJVmgvAUXci-8-n9ISbzs38B52gMuzrAb59_l21dL2fstcbM2LgwK9JXUpSIJPO

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P., & Wild, R. E. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal*, 54(5), 999-1015.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2006.0241>

Dalland, O. (2017). Metode og oppgaveskriving. (6.Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7280091/>

Duckert, F., Drozd, F., & Kraft, P. (2011). Alkoholproblemer på arbeidsplassen—en arena for tidlig intervensjon via nye medier. *tidsskrift for norsk psykologforening*, 48(8), 766-773.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41772648/Alkoholproblemer_p_arbeidsplassen_en_ar_20160130-1055-e68dcq.pdf?1454157856=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAkoholproblemer_pa_arbeidsplassen_en_ar.pdf&Expires=1621264806&Signature=N1oG9qkhkHq89I0-tgTXpDMgF1LBN-H6Wi7Uc8h8ljwVuT5mlh4ZdDkAV1LYoCMo6rb-yfEMHFpA29pAuY9X8XIIU29~DF0fAGW75NcWRGfcICkN7yz1dMIhE2UToivYbNpPvi2ZbJPIMZ7~uinbSCg5X7G67uyMFXg-XilpPYegXh21Apt8ne0YAYm2Wp12LP0381WybJuKOxZrOR-dKNuBvNjftfLGlf2Y6nf-7jiMDtR5OUyWPBuj4HUIym-jJX~QmRTFOOUkMdjFgzLLNEsy7Bf6pDxP-O9z8Dvk16YHJ1949ASxp7YLNuO354gjPq1glxHczT0BKhWB6ByBA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Eklund, T., Larsen, K., & Bernhardsen, E. (2001). Modell for analyse av kredittrisiko i foretakssektoren. <https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/handle/11250/2480734>

Erling Steigum. (2018). *Moderne makroøkonomi (2.utg)*. Gyldendal.

Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2).

Journal of Economics and Business, 3(2).

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3612830

Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of evolutionary economics*, 13(2), 125-159.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-003-0144-1>

Finke, R. A. (2014). *Creative imagery: Discoveries and inventions in visualization*. Psychology press.

<https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=dw7sAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fin>

[ke,+R.+A.+\(2014\).+Creative+imagery:+Discoveries+and+inventions+in+visualization.+Psychology+press.&ots=IGF1X3ea8y&sig=zxzfTWQOaZahATOaY0uu2E6jws&redir_esc=y#v=onepage&q=Finke%2C%20R.%20A.%20\(2014\).%20Creative%20imagery%3A%20Discoveries%20and%20inventions%20in%20visualization.%20Psychology%20press.&f=false](https://doi.org/10.1080/09639860.2014.912345)

Geroski, P. A., & Gregg, P. (1997). *Coping with recession: UK company performance in adversity* (No. 38). Cambridge University Press.

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=neo3ZneOXp8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Geroski,+P.+A.,+%26+Gregg,+P.+\(1997\).+Coping+with+recession:+UK+company+performance+in+adversity+](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=neo3ZneOXp8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Geroski,+P.+A.,+%26+Gregg,+P.+(1997).+Coping+with+recession:+UK+company+performance+in+adversity+)

Geroski, P. A., & Gregg, P. (1996). What makes firms vulnerable to recessionary pressures?. *European Economic Review*, 40(3-5), 551-557.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0014292195000674>

Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172.

https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9078736/?casa_token=C-6bcS3RhaIAAAA:y_9mD0G21Ad2p6OsgKPHq4iChbJX27EdFFlt6vcvGp0SCPuRyN1OU8MzYHcV1t8U7g3--3N7QxEAAQ

Heaton, S., Linden, G., & Teece, D. (2014). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2423191

Johannessen, A. Tufte, P. Christoffersen, L. (2016) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. (5. utg.). Oslo: Abstrakt

Johannessen, Asbjørn, Per A Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2014). Seleksjon i næringslivet.

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/283684>

Knudsen, E. S. (2011). Shadow of trouble: The effect of pre-recession characteristics on the severity of recession impact.

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/166424>

Kvale, Steinar. Brinkmann, S. (2015) Det Kvalitative forsknings intervju. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larsen, N. M., & Breivik, J. (2020). Sosial distansering i dagligvarebutikker: Kundeatferd før, under og etter annonsering av koronarestriksjoner.
<https://ninum.uit.no/handle/10037/19687>

Lawrence, T. B., & Maitlis, S. (2012). Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review*, 37(4), 641-663.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2010.0466>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
https://www.jstor.org/stable/2391211?casa_token=juCA8QnkOTwAAAAA%3AxIGEOpNJR0_m8fwY9bC45d-rMR2wGCiU9ia2tpyvJsh9a4WVPLZ52aC8DKVOrjzbP0qE3i9DFN-A4eUWalpQBuuVe2xMfBgy89vtuhxtdxEXQ1BLXg5&seq=1#metadata_info_tab_contents

Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v19n02_01?casa_token=LVD_J4wNW5oAAAAA:ZsTBeYxbULxhPI30l54RFfq-gxRGLtvLdvgoG-DuVFtjVxR1R1MXB8C9BVvC-qjnhAH7zyqtp7RYOg

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482210000355?casa_token=zvsuI-lgsCcAAAAA:dt33a20iRWLKCpM2m5C5y8wQGp3z0rQTjbr5rbLafWvQ10qC2_99EfP2gEF4Ha1t4b2FcQnrDkI

Lien, L. B., & Knudsen, E. S. (2012). Norske bedrifter gjennom krisen: en oversikt.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/282613>

Lien, L. B. (2010). Recessions across industries: a survey. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/166314>

Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Van Auken, H. (2013). An investigation of Spanish SME innovation during different economic conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578-601.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jsbm.12004?casa_token=MSuRN7JcHIYAAA%3Adz1lrM-M4kSZ5x8ixdJMyZnz24XjtvY8_0KOanlwIffX106lo70kq5zcCy8ELMnWrmJ9SGc-aCPgNLCT

Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework—generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. *Strategic reconfigurations: Building dynamic capabilities in rapid-innovation-based industries*, 223-242.

https://www.researchgate.net/profile/Einar-Madsen/publication/290264399_A_dynamic_capability_framework_Generic_types_of_dynamic_capabilities_and_their_relationship_to_entrepreneurship/links/5bdc0e67299bf1124fb49295/A-dynamic-capability-framework-Generic-types-of-dynamic-capabilities-and-their-relationship-to-entrepreneurship.pdf

Mansoor, D., & Jalal, A. (2011). The global business crisis and consumer behavior: Kingdom of Bahrain as a case study. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 104.

<https://pdfs.semanticscholar.org/55f8/5c69644c6b13ad414588672138ffdb45c3bf.pdf>

Mariann Skau. (2020, 16.09). *Sogndal kommune på topp tre*. Sogndal kommune.

<https://www.sogndal.kommune.no/?id=6333150&cat=491787>

McDermott, C. M., & O'connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 19(6), 424-438.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1960424?casa_token=kgQILuBEqZEAAAAA:nYQhz-ttSKS2v5IGP19ZRw8ra0N2GSf_OfCdy1m5q6FbNcrmeaAqEc58P0Tu8qZ9uY2TgaoNyWdSGpwN

Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321000517?casa_token=RB8Sc6kUPBYAAAAA:UMRdwesmsmF-ZIWirVnloxyb4WVccleleHSTafuI-2piBvcc2LKnxB0aakhXNmymxMxyGtzG9xV4

Nelson, R., & Winter, S. An Evolutionary Theory of Economic Change (1982) Cambridge. MA: Belknap Press of Harvard University.

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=6Kx7s_HXxrkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Nelson,+Richard+R,+og+Sidney+G+Winter.+1982.+An+evolutionary+theory+of+economic+change.+Cambridge:+Belknap+Press+of+Harvard+University+Press&ots=7x-QLGG0AH&sig=PIE85T_or54Qkc60f7Z4DI7M7-s&redir_esc=y#v=onepage&q=Nelson%2C%20Richard%20R%2C%20og%20Sidney%20G%20Winter.%201982.%20An%20evolutionary%20theory%20of%20economic%20change.%20Cambridge%3A%20Belknap%20Press%20of%20Harvard%20University%20Press&f=false

Norges bank. (2020). *Pengepolitisk oppdateringer*. Hentet 31.03.2021 fra

https://www.norges-bank.no/contentassets/33530567f5384a9f8af22effdbfb4fbd/ppr_mai_2020.pdf?v=05/07/2020112401&ft=.pdf

Oppen, M., Mørk B.E., Haus, E., (2020). *Kvantitativ og kvalitative metoder i merkantile fag* (1.utg). CAPPELEN DAMM.

Pearson, C. M., Roux-Dufort, C., & Clair, J. A. (2007). *International handbook of organizational crisis management*. Sage publications.

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=DbR1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=International+handbook+of+organizational+crisis+management.+Sage+publications.&ots=uu6dOM8Wr&sig=554B7DAoFcQ7oEauvcwSUFzvAPk&redir_esc=y#v=onepage&q=International%20handbook%20of%20organizational%20crisis%20management.%20Sage%20publications.&f=false

Petersen, B., & Strongin, S. (1996). Why are some industries more cyclical than others?. *Journal of Business & Economic Statistics*, 14(2), 189-198.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07350015.1996.10524645>

Pisano, G., & Teece, D. (1997). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Regjeringen (a). (2021, 24.02). *Kompensasjonsordningen for næringslivet*.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/kompensasjonsordningen/id2698845/>

Regjeringen (b). (2021, 14.03). *Lønnsstøtte til bedrifter fra 15.mars*. Hentet 31.03.2021 fra

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lonnsstotte-til-bedrifter-fra-15.-mars/id2838619/>

Regjeringen (c). (2021, 03.14). *Lønnsstøtte til bedrifter fra 15.mars*. Hentet 31.03.2021 fra

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lonnsstotte-til-bedrifter-fra-15.-mars/id2838619/>

Sarwar, A., Maqsood, U., & Mujtaba, B. G. (2021). Impact of job insecurity due to COVID-19 on the psychological wellbeing and resiliency of food delivery personnel. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 24-44.

<https://pdfs.semanticscholar.org/d954/e8c4de2b3cf116def85c33f29eb32f2c568b.pdf>

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The social science view*, 51-75.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1512266

Skatteetaten. (2021). *Betalingsutsettelse og avdragsordning ved betalingsproblemer som følge av koronasituasjonen*. Hentet 26.04.2021 fra

<https://www.skatteetaten.no/skjema/betalingsutsettelse/>

Statistisk sentralbyrå (a). (2021, 14.04). *Slik har koronapandemien påvirket norsk økonomi*.

Hentet 31.03.2021 <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/slik-har-koronapandemien-pavirket-norsk-okonomi>

Statistisk sentralbyrå (b). (2017, 23.08). *Hva er egentlig BNP?*

https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/hva-er-egentlig-bnp?fbclid=IwAR369RQrlEZHOhm6jCFZEQ2MEPvDoT2RbvO26yZn7JHmRjk6UFSe_cWPvJY

Statistisk sentralbyrå (c). (2021, 14.04). COVID-19, tapt verdiskaping og finanspolitikkenes rolle. Hentet 31.03.2021 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/covid-19-tapt-verdiskaping-og-finanspolitikkenes-rolle>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of management review*, 3(3), 613-624.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1978.4305791>

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0134>

Vedlegg



Høgskulen på Vestlandet

Samtykkeskjema

Tema for forskningsprosjektet:

Hvordan bedrifter har tilpasset seg drastiske endrede omgivelser i ett tettsted under pandemien.

Kontaktinformasjon:

Maryam Nather, tlf: 40298051

Kristian Fredriksen, tlf: 92096266

Bachelor i Økonomi og Jus

Høgskolen på Vestlandet

Røyrgate 6, 6856 Sogndal

Vennligst sett kryss

1. Jeg godkjenner at jeg har forstått bakgrunnen for forskningsprosjektet, og at jeg har hatt anledningen til å stille spørsmål tilknyttet til prosjektet.
2. Jeg forstår at min deltagelse er frivillig, og at jeg har rett til å trekke meg fra intervjuet dersom det er ønskelig.
3. Jeg godtar å være en del av forskningen.
4. Jeg aksepterer at mine sitater skal bli brukt i sammenheng med forskningsprosjektet.
5. Jeg aksepterer at dataen jeg bidrar med kun er lagret for bruk i denne forskningsprosjektet.

6. Jeg godkjenner at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

Navn på deltaker Dato Signatur

Navn på forsker Dato Signatur

Navn på forsker Dato Signatur

Intervju

Innledningsspørsmål:

1. Kan du fortelle kort om selskapet du representerer?
 - Størrelse og alder.
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvilken rolle har du i selskapet?
4. Hva slags erfaring har du fra tidligere?
5. Hvorfor jobber du i dette selskapet?

Spørsmål tilknyttet til interne forhold i bedriften:

1. Hvilke varer/tjenester tilbyr dere?
2. Har selskapet deres opplevd utfordringer tilknyttet til Covid-19? Og hvordan har dere håndtert dette?
3. Har dere endret forretningsmodell eller strategi på noen så helst måte?
4. Hvilke faktorer mener du gjør bedriften deres omstillingsdyktig i et dynamisk miljø?
5. Har dere permittert ansatte?
6. Er de ansatte involvert i de eventuelle endringene dere foretar dere?
7. Hvordan har endringene påvirket de ansatte? Har arbeidsforholdene endret seg?
8. Har dere opplevd likviditetsproblemer eller hatt konkursfrykt.
9. Hvor lenge forventet dere at pandemien skulle vedvare, og hvordan påvirker dette måten dere har håndtert situasjonen på?
10. Har dere håndtert krisen ved bruk av innovasjon eller nye ideer?
 - Hvis ja, hvordan og hvorfor?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?
11. Hvordan har dere tatt i bruk ressursene deres for å bli mest mulig motstandsdyktige under pandemien?
 - Kunnskap og ekspertise
 - Finansielle ressurser
 - Struktur, aktivitet og prosesser
 - Mental styrke, hardførhet og selvregulering til å håndtere ubeleilige situasjoner.
 - Sosiale relasjoner og tillitt i bedriften.
12. Hvilke utgangspunkt hadde dere før krisen inntraff?
 - Profitt før krise?
 - Vekst før krise?
 - Gjeld før krise?

Spørsmål tilknyttet til eksterne forhold:

1. Har dere fått offentlig støtte?
 - Dersom (Ja): Hva slags støtte har dere fått, og hvor stor nytteverdi har dere hatt av disse tiltakene?
 - Kompensasjonsordningen
 - Lønnsstøtte
 - Lånegarantiordningen
2. Opplever selskapet en endring i etterspørsel av produkter/tjenester/ som dere tilbyr?
 - Dersom (Ja): Tror du dette vil vedvare etter pandemien?
3. Føler dere at pandemien har påvirket markedet/kjøpsatferden til forbrukerne?
4. Har dere opplevd noe form for forstyrrelser i forsyningskjeden deres?
Distributør/Leverandør
5. Har dere tilpasset dere ny teknologi, som har dannet grunnlag for ytterligere vekst?
 - Som gjør det enklere/billigere å gjennomføre.
6. Har dere brukt alternative salg i perioden med «lockdown»?
7. Har dere lagt merke til konkurrentens atferd under pandemien?
 - Innovasjon, raske endringer, styringsevne
8. Har dere arbeidet for å ivareta konkurransefortrinn over tid?
 - Radikale endringer?
 - Selektere og fase ut utdaterte produkter/tjenester?
 - Samarbeidspartnere



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - BO6- 2011

BO6-2011-BO-2021-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	05-05-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	19-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgåve	Studiepoeng:	15
SIS-kode:	203 BO6-2011 1 BO 2021 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.:	245
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	21899
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	22
Andre medlemmer i gruppen:	241

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei