



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Reiselivsledelse Bachelor			OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE FAGOMRÅDE: Prosjektledelse, Examen Philosophicum og Markedsføring.
			ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? (NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)
TITTEL: Filosofi, ledelse og krisehåndtering i pandemi.			
ENGELSK TITTEL: Philosophy, leadership and crisis management in a pandemic.			
FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:  Bjørn Olav Roaldseth
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
5524	250075	Chris Alexander Alling	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	

## Innhold

Innledning.....	3
Teori.....	3
Stress.....	3
Terminologier knyttet til prosjektledelse.....	4
Beredskap for pandemi og krisehåndtering.....	5
Problemstilling.....	6
Problemstillingens to deler.....	7
Metode.....	8
Begrunnelse for hvorfor disse metodene ble valgt.....	9
Intervju guide.....	9
Resultat.....	11
Intervju med D1.....	11
Intervju med D2.....	19
Intervju med D3.....	24
Intervju med D4.....	28
Informasjon hentet fra bedriften sin database.....	32
Diskusjon og konklusjon.....	33
Litteraturliste.....	36
Vedlegg.....	37
Samtykkeerklæring.....	37
Intervju guide.....	41

## 1. Innledning

Dette temaet ble valgt fordi det er et relativt nytt tema hvor forskning og informasjon er litt overalt, men fremdeles mye spennende informasjon og lærdom er å ta fra det. Temaet vil være relevant for fremtiden. Det er en partikulær særskilt periode vi har levd i de siste årene som har vært en periode med vanskeligheter for de aller fleste sektorer helt ned til individ nivå. Dette fenomenet har berørt alle mennesker.

I denne bacheloroppgaven vil jeg prøve å belyse sammenligninger med Norges respons på epidemien, og etterspørsel i markedet gjennom intervjuer fra to bedrifter, sett fra deres side. Dette med fokus rettet til ledelse strategier knyttet til krisehåndtering og vise til bevisste valg og refleksjoner gjort på disse områdene.

Oppgaven blir bygget rundt fire intervjuer gjort med fire personer fra to bedrifter, som senere ble til en stor bedrift. Hvor hendelsene som blir undersøkt er mellom mars 2020 og april 2022. Årsaken til at disse bedriftene ble valgt er fordi de er grunnlagt og operert av familiemedlemmer av meg selv, og meg selv senere i 2021 til nå. Produktene som det er mest fokus innad i bedriften er på munnbind og selvtester som preventive midler mot Covid-19.

Dette er veldig interessant for meg personlig, for å få ett bedre blikk i bedriften, tanker og ideer fra menneskene bak bedriften. Men også interessant fordi det omhandler to bedrifter som så en mulighet i en markedsboble som ble dannet ved årsak av Covid-19. Samtalene med personene i intervjuet gir detaljerte beskrivelser ovenfor tanker, refleksjon og lærdom.

## 2. Teori

### 2.1 Stress

“The essential element of the sociological study of stress is the presence of similar types and levels of stress among people who are exposed to similar social and economic conditions, who are incumbents in similar roles, and who come from similar situational context.” (Pearlin, 1989: 242). Dette utsagnet går ut på at det essensielle elementet i sosiologiske

studier angående stress, går ut på det at lignende stress faktorer finnes i individer, som gjerne har like roller eller situasjonskontekst. Utsagnet ovenfor kan være interessant med tanke på intervjuseksjonen senere i oppgaven. Årsaken til det er at intervjuet blir gjort mellom fire personer. To av disse fra to bedrifter, hvor den ene bedriften ble kjøpt opp av den andre. Men før den ene bedriften ble solgt, kan det være interessant å finne ut mer om personene som hadde holdt på med det samme, opplevde stress på likt nivå innenfor bedriften.

“We find that stress is reciprocally linked to business operations and performance. Specifically, entrepreneurs may experience stress as a function of their profession, but their perceived and experienced stress may also impact their ability to run a venture.” (White & Gupta, 2020: 88) Innad i en bedrift må vi tolke også tolke stress når det kommer til stress i bedrifts sammenheng, hvor det personlige utenfor jobben kan bli tolket på en annen måte stress. I konteksten med det ovenfor så beskriver det at entreprenører kan tolke stress som et resultat av drift og ytelse til bedriften. Og i visse situasjoner kan det ha en innvirkning på deres evne til å styre bedriften.

“There are still a number of relationship-specific questions that remain to be solved. For example, is the same list of critical incidents applicable to different levels in the organization? Do the account manager and personnel involved in daily interactions perceive the same incident types as problematic?” (Holmlund-Rytkönen & Strandvik, 2005: 19). Kritiske hendelser i denne sammenhengen kan være krise situasjoner i bedriften, for eksempel logistikk problemer. Vil ledelsen ha de samme følelsene av stress som personen som står på lager og pakker pakkene videre til kunden?

## 2.2 Terminologier knyttet til prosjekt ledelse.

“A general definition of risk for organizations is a performance variance or environment change, whether they impact the organization and business negatively.” (Bouchet, Fishkin & Goguel, 2018: 10). Risiko er et stort tema innad prosjektledelse hvor man driver med risikostyring. Innad i risikostyring så finnes det mange forskjellige risikofaktorer, som kan ha kjente eller ukjente konsekvenser for prosjektet. Før prosjektet starter, har man en viss idé ovenfor kjente risikoer som kan oppstå. Derfor jobber man proaktivt for å redusere sjansen til at disse risikoene hender eller minimerer risikoen etter hendelsen. Men ukjente risikoer kan ha uvisse effekter som man kun kan vite i ettertid av hendelsen. Da handler man reaktivt.

“It was shown in the literature that crises could be defined in various ways. However, there is a general agreement that this term refers to unexpected events with negative outcomes and can be classified into two different types, namely natural and human-induced crises.”

(Harwati, 2013: 10). Krise er hovedelementet i krisehåndtering. Hvordan man definerer en krise kan være vanskelig. Definisjonen av krise forandrer seg hyppig avhengig av hvilket tema og emne man er innpå. Dersom vi innsnevrer nøkkelordet til prosjektledelse, hvor hovedfokuset er prosjekter, vil det ha en nærmere definisjon som utsagnet ovenfor av Harwati, naturlige eller menneskeskapt krise.

“Project scope management refers to the set of processes that ensure the scope of a project is accurately defined and mapped. It must include all the essential project information, not anything else in order to complete the project on time.” (Kashyap). Det handler om å definere grensene på prosjektet, hva som er med og ikke med i prosjektet, å vite hvor prosjektet stopper.

Change management blir beskrevet av Thomas Lauer, som det å oppnå den mest optimale måten å komme fra startpunktet inn til mål. I Lauer's definisjon handler det ikke om å definere hva som innebærer målet eller skapelsen av bedriftsstrategier eller metoder om målet, men derimot kun det å skape veien til målet. Det handler om å gjennomføre internt optimalisering innad i organisasjonen eller bedriften, som undergår forandring i kontrast med strategisk planlegging som fokuserer på det eksterne. (Lauer, 2019: 3).

### 2.3 Beredskap for pandemi og krisehåndtering.

“A crisis is not the time for consensus decision making. While the crisis control manager must be open to suggestions and information, he must act decisively and quickly: In most crisis situations, the worst decision is no decision, and the second worst decision is a late one.”

(Sawle, 1991: 25-29) I konteksten av å styre en nettbutikk kan man se på dette, hvor en krise kan være logistikkproblemer, hvor tallene på nettsiden stemmer ikke overens med lager, og ventetid i Covid-19 periode kan være ukesvis, før man får nye produkter inn, og kunder venter på varene sine, da skaper man backlog. Naturligvis i denne situasjonen kan det hende at leder i denne konteksten må redefinere scope, og iverksette kontingentplaner, for å reagere mot

krisen man må svare for, hvis ikke skaper det kunderelasjonsproblemer, som dårlig omtale for eksempel.

“Crisis situations seem to thrive on changing conditions. The crisis control manager, like any project manager, must be prepared to react to changes in conditions and/or the problem scope.” (Sawle, 1991: 25-29). I essensen så forklarer dette at krisesituasjoner trives i endrede situasjoner, og at man må være forberedt til å endre forholdene eller problemscopen. I litteraturen er krise beskrevet som et ganske bredt begrep. Før å peile det litt nærmere mot forskningsoppgaven min, så begrenser jeg begrepet til hvordan krise blir forklart i sammenheng med bedrift og pandemi, i forbindelse med min problemstilling. I intervjuene jeg kommer til å ta, prøver jeg å la kandidatene forklare med sine egne definisjoner, om hva krise er for dem med deres erfaring.

### 3. Problemstilling.

*Hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge og hvorfor bestemte nettopp min familie seg for å starte bedrift med utgangspunkt i salg av masker. Hvilke kriser har de måtte håndtere underveis og ville de gjort noe annerledes i etterkant.*

Jeg kom frem til denne problemstillingen, fordi vi har nettopp vært igjennom 2 år med Covid-19. Det har vært en vanskelig periode for privatpersoner og forretninger. Under denne perioden har jeg vært heldig i å være en del av en forretning i et år på dette tidspunkt, hvor mye av fokuset lå rundt masker og selvtester som preventive tiltak mot Covid-19 i Norge. Denne forretningen står veldig nært til meg ettersom forretningen er styrt og eid av noen av mine nærmeste familiemedlemmer.

Selv var jeg ikke med fra starten av. På det tidspunktet jobbet jeg i en annen jobb, og gjorde som de fleste selv og selvisolerte på fritiden. Det var en skremmende tid, og uvissheten gjorde at jeg isolerte meg mer og mer mentalt i tillegg til det fysiske. Mange detaljer rundt den tiden gikk bort fra meg og etter et år fikk jeg tilbudet om å være med i denne forretningen. Nå har jeg vært med å drive denne forretningen i et år, samtidig som jeg har studert ledelse, prosjektledelse, filosofi og mangt annet i løpet av min tid ved Universitetet i Stavanger. Summen av disse opplevelsene og lærdommene fikk meg til å tenke tilbake til starten av

bedriften og starten av pandemien. Det er mye som jeg personlig kan lære fra dette, og muligens mange andre fra min egen erfaring og min familie sin erfaring.

### 3.1 Problemstillingens to deler.

Jeg planlegger å dele problemstillingen, i to og forklare hvorfor det ble valgt, og hva som kan være interessant. Første delen av problemstillingen er: «Hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge, og hvorfor bestemte min familie seg for å starte bedrift med utgangspunkt i salg av masker». Dette har også to sider, forbindelsen mellom hva som skjedde i Norge og min familie. Hva som førte til beslutningen å selge masker blir det mest prioriterte.

Håpet mitt er å finne mer ut av Norge sin situasjon, når det kommer til for eksempel beredskapsnivå til en slik krise. Var vi forberedt på om det var mangler, for så knytte det til hvorfor min familie begynte å selge masker i sin bedrift og etter hvert selvtester.

Jeg valgte denne første delen av problemstillingen fordi jeg syntes det er interessant å kunne gå tilbake på en såpass hendelse og se på det med nytt blikk. Norge har ikke vært igjennom noe lignende før siden Spanskesyken, og situasjonen Covid-19 førte til mange utfordringer overalt på makro og mikronivå, verdensbasis og lokalt. Når pandemien først startet, jobbet jeg for en butikk som solgte mye forskjellig. Min personlige observasjon er at ordinære produkter som ikke nødvendigvis var laget for å beskytte seg mot pandemi, ble kjøpt opp i store kvantum, slik som beskyttelses maske for støv partikler som brukes når man pusser opp, vernebriller og hansker.

Grunnen til at jeg attribuerer dette til pandemien, er fordi jeg hadde allerede arbeidet der en god stund, og jeg hadde aldri sett maken. Folk kom stadig vekk og spurte betjening om disse vanlige husholdningsartikler ville hjelpe mot sykdommen, men ofte måtte jeg si at vi var tomme. Det var et faktum at vi hele tiden tom. Det var vanskelig å få produktene inn igjen. En stund senere begynte min familie å bli involvert i to forskjellige nettbutikker. På det tidspunktet visste jeg lite om det og årsakene til det.

Andre delen: «hvilke kriser har de måtte håndtere underveis, og ville de gjort noe annerledes i etterkant». Her vil jeg utforske litt grundig for å finne ut de ulike tankeprosessene som har

medført i en slik bedrift blant ledelsen. Her kommer fokuset til å ligge på krise håndtering, valgene som ble tatt og tanker i retrospekt.

Den viktigste delen av problemstillingen for meg ligger her i del to. Dette fordi vi så en mulighet i markedet lå vi ganske godt an, men det dukket opp stadig vekk problemer og vanskeligheter. Etterspørselen var der, men i logistikken var det stadig problemer som måtte løses, slik som å importere varer og frakten var et mareritt til tider.

Statlige regler ovenfor hva som var lov og ikke lov endret seg hele tiden. Det som var anbefalt, hva som ikke var beskyttende nok, skriften på eskene maskene kom med og instruksjoner for eksempel. Dette betyr at mindre og større kriser dukket opp ofte, som måtte håndteres og her kommer krisehåndtering inn i bilde.

## 4 Metode.

I prosjektet har det vært mange variabler jeg måtte ta rede for. Det var en del interessant data som jeg kunne innhente. Men for å innsnevre oppgaven nærmere til forskningsspørsmålet, måtte jeg være forsiktig med å ikke prøve å attribuere mer til oppgaven enn absolutt nødvendig. Det er et ganske omfattende nytt tema, og om man leter så finnes det veldig mye, men lite spesifikk informasjon.

I og med at alt dette varte i en periode på to år og fremdeles fortsetter, måtte jeg selv finne informasjon som denne oppgaven er bygd på.

For å bygge opp og gi teori til oppgaven, ble forskningsartikler brukt og bøker hentet fra Orio, Universitetet i Stavanger sitt web baserte bibliotek og Google Scholar. Jeg valgte å bruke det som var av web basert informasjon, slik som artikler, nyhetsartikler og annen generelle informasjonskilder, for å kunne gi meg mer informasjon relatert til hvordan situasjonen i Norge var i 2020, når epidemien nådde våre grenser.

Jeg har også personlig administrativ adgang til bedriften vår sin database og tall. Dette er ting som er åpent ute for alle å se når det gjelder salgstall, men det at jeg har direkte adgang og har arbeidet i den bransjen, gir meg en dybde og tanker på hvordan og hva jeg måtte lete etter, for å kunne finne ut av mine teorier.

Den fjerde metoden jeg brukte for å innhente empirisk data var ved bruk av kvalitativt intervju.



#### 4.1 Begrunnelse for hvorfor disse metodene ble valgt.

Får å finne ut nærmere det jeg ville forske på når det kom til problemstillingen min, var det et par forskjellige ting jeg måtte innhente. Første delen av problemstillingen tok for seg Norges situasjon og starten. Jeg valgte denne metoden, fordi det er lett å finne nyttige artikler på et område som ikke har så mye stoff rundt seg enda. Mye av dette må jeg finne ut av selv.

Foreløpig så er det få forskningsartikler ute, spesielt på det området som jeg ønsket å belyse i denne bacheloren. Jeg kunne finne datoer knyttet til pressekonferanser angående Covid-19 som ble gjort av regjeringen i løpet av 2021, for å kunne sammenligne dette med salgstallene i bedriften vår.

Den store datainnsamlingen kommer direkte fra bedriften vår sine egne tall. Og ved intervju som jeg har hatt med 4 personer som har jobbet direkte med bedriftene. Jeg valgte denne metoden, fordi jeg var nysgjerrig om hvorfor bedriften var startet, men slik som problemstillingen er i del to, vil jeg også vite mer om krisene, personenes tanker både slik de var da, men også i retrospekt om krisehåndteringen var god nok i deres øyne. Jeg mener at intervju direkte med deltagerne var den beste metoden, for å finne de dataene jeg var på utkikk etter. Dette ble gjort av fire separate kvalitative intervju med intervju guide, som jeg fikk samtykke fra hver person å gjøre.

Utvalget for intervjuene bygger også opp hvorfor jeg valgte intervju til å begynne med. De er medlemmer av min familie som har jobbet direkte med denne bedriften som ledere i varierte arbeidsoppgaver. Intervjuene blir tatt på Skype & Zoom. Årsaken til dette, er at familien er veldig spredd for øyeblikket.

#### 4.2 Intervju guide.

Intervju guiden og samtykkeerklæringen blir lagt med som vedlegg. Før intervjuet tok sted ble samtykkeerklæringen lest igjennom av deltakerne, og signert av begge parter. Derfra tar intervju guiden over.

Problemstillingen min blir fortalt og innledningen begynner med å takke deltaker, for å være

med og fortelle dem om retten til å være så anonym som mulig. Selv om spørsmål blir stilt, de ikke ønsker å svare så har de retten til det.

Jeg noterte meg, at det var viktig å stille oppfølgingsspørsmål underveis, om mulig for å få ut mer informasjon og et klarere bilde av tangelgangen til den som blir intervjuet. Halvparten av målet med intervjuet er å få data på spørsmålene som blir stilt, men måten de tenker på og besvarer spørsmålene, tenker i retrospekt har mye å si filosofisk sett.

Spørsmål 1 og 2 blir stilt for å skape en baselinje ovenfor rollen individet hadde i bedriften, men også om de tidligere eller fremdeles arbeider ved bedriften.

Spørsmål 3 er et viktig spørsmål, fordi det forteller nøyaktig når bedriften startet, om bedriften startet etter pandemien hadde begynt eller før, som kan ha mye å si for de initiale oppstartplanene, motivasjon og bedriftsplan videre, som for eksempel hvilke produkter og prioriteringer.

Spørsmål 4 og 5 er generelle spørsmål knyttet til spørsmål 1-3 som inngår på tidligere erfaring og ekspertise i feltet.

Spørsmål 6 går rett på saken og spør hva hovedfokuset var når bedriften ble grunnlagt.

Årsaken til at jeg spurte dette spørsmålet, er fordi jeg vil høre direkte fra kilden om den planen de iverksatte til å begynne med var nok eller om det måtte forandres på underveis, for å tilpasse seg det forandrede markedet.

Spørsmål 7-9 er et forsøk på å linke de eksisterende forholdene i Norge med markedet bedriften tok seg inn i, og muligens få svar på om det er kausalitet mellom to partene.

Spørsmål 11-14 går vi inn på det med stress, for å definere krise i forhold til deres egne definisjoner. Her utdyper vi litt på de forskjellige arbeidsforholdene som har vært til stede, og de krisene som kan ha oppstått underveis.

Spørsmål 15-17 går på det å utdype og tenke gjennom sine egne erfaringer og valg, i kontekst med krisene diskutert, for å kunne retroaktivt gå tilbake og stille seg selv spørsmålet om de selv er fornøyd med egen innsats, håndtering og om de ville gjort noe annerledes i retrospekt. I avslutningsdelen blir de spurt om hva de selv mener er det viktigste vi har samtalt om, og hvorfor de mener det er viktig. Kanskje til slutt vil de tilføye noe, og jeg takker dem for å stille opp.

## 5 Resultat.

Fire intervjuer ble tatt, fra og med nå så kommer jeg til å referere dem som D1, D2, D3 og D4 for Deltaker og nummer. Jeg kommer til å føre intervjuene direkte inn i samtaleformat. For å unngå for mye tekst og komme direkte til resultatene, hopper jeg over innledningen i intervjuet og går direkte til spørsmålene og svarene. Det ene intervjuet blir på engelsk, fordi D2 er amerikansk. D1 og D2 intervjuene var sammen om en bedrift som senere ble kjøpt opp og inkorporert av D3 og D4 sin bedrift, hvor de fortsetter i dag mens D1 og D2 ikke lenger driver nettbutikk.

### 5.1 Intervju med D1.

**(I):** Har du tidligere, eller er du fremdeles involvert i å jobbe med nettbutikk?

**(D1):** Jeg er ikke involvert fremdeles, men jeg var et lite øyeblikk tidligere.. eller ikke et lite øyeblikk, men bittelitt.

**(I):** Hvor lang tid ville du sagt den perioden varte?

**(D1):** Nei, ett halvt års tid? Det var en litt annen situasjon, det var en butikk som hadde hatt en fysisk liten butikk kjede i 14-15 år også skulle de utforske og starte nettbutikk.

**(I):** Nå tenkte jeg på den nettbutikken med maskesalg

**(D1):** Å ja å ja, nei de hadde ikke noe masker, det var ikke noe masker involvert der, bare nettbutikk.

**(I):** Å ja ja jeg forstår hvilken butikk du tenkte på, jeg tenkte på nettbutikken den som er familie eid holdt jeg på å si.

**(D1):** Ja nei da har jeg ikke vært involvert i noe annen nettbutikk, som har hatt med masker eller som var familie eid. Svarte jeg riktig nå? Forstår vi hverandre nå? Jeg misforsto spørsmålet, jeg trodde spørsmålet var om jeg hadde vært involvert i noen nettbutikk før.

(I): Å ja før ja, før. Da tror jeg vi begge misforsto litt, litt forvirrelse. Hvilken rolle hadde du, eller har du i nettbutikken, altså den nyeste? Altså den som

(D1): Altså den intervjuet dreier seg om?

(I): Yes.

(D1): Ja haha, ehm, jeg *har* jo ikke for den eksisterer jo ikke i dag.

(I): mhm

(D1): mm, hva jeg *hadde* var vel egentlig alt mulig, men det var vel egentlig, mm den rollen jeg hadde endra seg egentlig fra, til å bli mye mer enn det egentlig var ment skulle være. Vil du ha spesifikke oppgaver?

(I:) Ja det kan du gjøre, kan du si.

(D1): I begynnelsen var det egentlig, ja det å, nesten sånn *Think tank* prøve å finne typer produkter, prøve å sette seg inn i hvordan det skulle se ut, hva slags produkter som skulle selges, pakking av ordre ikke sant. Få det til å funke, alt var jo helt nytt og hadde ingen erfaring med akkurat den biten. Så, hvordan finne.. når man fant et produkt, hvordan liksom få det til Norge, hvordan skulle nettsiden se ut. Men ja også utviklet det seg til at det jeg gjorde var å finne produkter hos leverandører, bestille produktene hos leverandører, få fysisk arrangert å få leveransene hit, eller til butikken.. nettbutikken. Legge produktene ut i nettbutikken med bilder og tekst, gjøre de klar for salg for så å pakke ordrene, og sende til kunder og svare på kundeforespørsler, ja kundeservice. Så det blei jo mye mer enn det jeg hadde sett for meg.

(I): Mmm, så det vil si at du hadde en stor del i innkjøp, logistikk og kundeforhold da ...

(D1): Ja det endte jo opp med at jeg egentlig hadde alt utenom sjølve, den der kontorbiten med regnskapet.

(I): Og denne nettbutikken ble startet når?

(D1): I mars 2020

(I): Så ved starten av pandemien

(D1): Ja, ja ja.

(I): Hva var egentlig hovedfokuset for bedriften den gang?

(D1): Akkurat når den ble starta?

(I): Ja

(D1): Vet du hva, det var helt tilfeldig, det var egentlig veldig, alt var bare helt tilfeldig.

Hovedfokuset, det var, på sikt var det jo forskjellige typer produkter, men i og med at dette prosjektet ramlet inn i hodet vårt som en hammer, en ufrivillig hammer, så blei det, så var situasjonen sånn at da var det nærliggende det å hive seg på munnbind, akkurat der og da. Altså man starter fra scratch og ting var ikke planlagt og det var liksom noe som bare ble kastet i fanget på deg så måtte du begynne med noen produkter og kan ikke begynne med mange på en gang når det skal bygges, når ikke du har en fysisk butikk i bønn ikke sant, så du har ikke noe varelager eller vare sortiment å starte med du skal liksom bygge en nettbutikk fra scratch og så i tillegg bygge vare sortimentet fra scratch.. det tar tid og det er masse jobb, også var det et enormt behov, akkurat som å knyte seg i fingeren etter munnbind. Da blei det veldig naturlig å hive seg på den. Ja, jeg kan legge til en ting så var det en ting til som gjorde at det ble munnbind og det var det at den personen som bygde opp nettbutikken, altså programmerte nettbutikken slik at den kunne funke. Den personen dreiv allerede en annen nettbutikk som også solgte munnbind.

**(I):** Skal vi se, ja så det du sier er at hovedfokuset var gjerne ikke munnbind i starten av, men både for å øke egenkapitalen og ha noe i, altså fysisk i nettbutikken så ble det til masker da, i og med at det også var veldig stort behov og etterspørsel på den tiden.

**(D1):** Ja du kan jo si det på den måten og, ordlegge deg der, men det var jo mye mer som gjorde det.

**(I):** Ja absolutt

**(D1):** Det var jo vel så viktig at den personen som bygget opp nettbutikken, programmerte, dreiv en annen nettbutikk som også solgte munnbind.

**(I):** Absolutt

**(D1):** Da var det allerede kontakter inne med leverandør av munnbind, så produktene var på en måte tilgjengelig fra dag en. Og derfor ble det så innmari rush med å få i gang nettbutikken før det på en måte egentlig var helt klar. Det var en nettbutikk som, markedsbehovet som dreiv fram og pushet på oppstarten på en måte.

**(I):** Så i og med at bedriften startet ved starten av pandemien sant

**(D1):** Ja

**(I):** Så underveis, hvordan så du situasjonen i Norge forandre seg og hvis du husker tilbake var det lett å få tak i preventive beskyttende tiltak mot pandemien for enkelt personer og etter hvert i bedrift sammenheng?

**(D1):** Markedet, akkurat i det da vi startet nettbutikken så var det, gikk det fra omtrent null

etterspørsel til omtrent null til hundre. For før midten av mars 2020 så var det nesten ingen privatpersoner som kjøpte sånt utstyr, det var omtrent bare helseforetak ikke sant. Så fra slutten av mars når vi hadde, når det blei påbud om munnbind, når alle ble oppfordret til det og vi så nyhetene fra andre land ikke sant. Så skulle plutselig alle ha det, og i og med at det ikke var et, vil jo egentlig si at det var et eksisterende marked I Norge ikke sant, det var jo ingen som brukte munnbind, ingen som noen gang hadde gjort det utenom om de hadde vært på jobb altså på sjukehuset eller sykehjem. Så betyr det at du fikk en enorm etterspørsel, på ett, i ett marked som ikke eksisterte. Så for enkelt personer var det umulig nesten, apotekene hadde et lite utvalg, det var jo nesten umulig å få tak i, og nesten umulig for helseforetak etter hvert å få tak i.

**(I):** Ja

**(D1):** Emmm.. ja hvordan vi så det utvikle seg, jo om det var lett for oss, spør du om det var lett for oss å få tak i, nettbutikkene å få tak i fra leverandører? Det var, leverandørene er jo i Asia, stort sett, noen i Europa. Det var lett å bestille, men det var vanskelig å få det levert. Ikke sant, fordi at det var, hva het det igjen, det var stengt ned, leveranser tok mye, mye lengre tid og det var så mange fra hele verden som bestilte fra Asia hvor pandemien opprinnelig hadde startet, hvor det også var veldig strengt. Så kina begynte å sette grenser på hvor mye de kunne eksportere ut ikke sant. Og så begynte, man kunne bestille, men man visste ikke helt akkurat når den kom. Og så begynte til og med regjeringene å støtte at de rekvirerte medisinsk utstyr som ble kjøpt inn og bestilt inn fra private nettbutikker og butikker, det begynte regjeringen snakke om å rekvirere til bruk i helseforetak i Norge ikke sant. For myndighetene manglet også disse produktene. Så, men det løste seg etter hvert når de fikk den backloggen løst opp, så løste det seg når munnbindene kom jevnt fra leverandører.

**(I):** Ja, men du vil si at det var i en viss periode så, hadde nettbutikkene både en stor rolle for privatpersoner, men også for bedrifter og regjeringen.

**(D1):** Nettbutikkene hadde ikke en stor rolle for myndighetene, nei det hadde de ikke. Myndighetene dreiv og laget egne avtaler i EU blant annet og de reiste jo med privat fly til de forskjellige land som produserte munnbind og utstyr ikke sant. Det var jo en kamp, alle land kjempet jo mot alle land. Så ja.

**(I):** For å bevege oss videre holdt jeg på å si, du forklarte jo tidligere at du hadde en stor rolle tidligere med logistikk, innkjøp og generelt andre store deler av bedriften unntatt selve kontor biten.

**(D1):** Ja

**(I):** Føler du at det har vært perioder med ekstra stress, eller hva ville du først definert med stress i forhold til den jobben annerledes enn vanlig hverdag holdt jeg på å si. Hvis du tenker på krise.

**(D1):** Stress?

**(I):** Ja

**(D1):** Ehh, er, at, det kan være, stress, det kan være, hvor du hele tiden fikk varer i puljer ikke sant, fordi at etterspørselen var så stor, så du solgte, etterspørselen var så stor at så fort du fikk inn nye varer på lager så var det ute i løpet av, nå snakker vi i løpet av dager noen ganger timer. Og så var det å, alle ville ha varene så raskt som mulig, for alle var avhengig å bruke disse varene, ikke sant. Gå på jobb, ta bussen og så måtte du vente da et par uker var gjennomsnittet, du ventet på nye varer, så du måtte hive deg på og hele tiden bestille og ligge, sånn at du hele tiden hadde varer inne. Det var stress. Når varene kom så forsvant de ut, også måtte du vite hva slags varer vi skulle bestille, hvor mye skulle vi bestille. Fordi at det, underveis, det her var en, det første halve året var en læringskurve for, ikke bare for oss og alle privatpersoner i Norge, men også formyndighetene. Hva slags reglement skulle være på munnbind som skulle brukes, ikke sant.

**(I):** Mhm

**(D1):** I begynnelsen så var det munnbind uansett, alt var bra og så, da var det også mye fokus det med overflater ikke sant, ikke ta på det, du må sprite og så ble det fokus på, ok du kan ikke bruke tøy-munnbind eller i alle fall ikke tøy-munnbind med sånn liten ventil.

**(I):** Mhm

**(D1):** Også solgte man det, også fikk man mye kunder forespørsler om det, ja men er det riktig eller om det er ikke er trygt ikke sant, også skulle vi ha godkjenning ikke sant, for det er jo, eh ja, det var mye å henge tak i og så kom myndighetene med nye ting, og så lenge det var munnbind så er det bedre enn ingenting ikke sant, da var det åpent, da var det ingen spesifikke regler om hva slags munnbind man skulle ha på buss, men på fly så kunne man ikke, fikk mange henvendelser for noen flyselskaper skrev at det var ikke var lov å bruke skjerf for eksempel men det måtte være munnbind som dekket munn og nese ikke sant, også var det noen flyselskaper som la ut at det måtte være medisinsk munnbind eller kirurgisk munnbind. Så det var ganske mye, mye stress, hvilke produkter som ble godkjent, hva som var lov der og da, også kunne det endre seg fra uke til uke ikke sant. Det var stoff munnbind, først var det helt greit, men etter et par måneder så kom det fra EU og norske myndigheter at det måtte være tre lag med stoff ikke sant. Og da satt du kanskje på med et lager som du hadde bestilt med to lag.. så det var, det var..

**(I):** Så du ville sagt at det har oppstått krise situasjoner underveis?

**(D1):** Ja det vil jeg si

**(I):** Mhm. Nå har vi jo gått igjennom hvilke og gjerne hva slags kriser som har og kan ha dukket opp. Men hvorfor tror du gjerne de krisene kan ha oppstått, i retrospekt?

**(D1):** For meg eller for samfunnet generelt?

**(I):** Vi kan godt gå inn i både, hvorfor du tror kriser har oppstått i Norge og hvorfor det rammet så hardt og hvorfor.. og i bedrift sammenheng.

**(I):** Ja, I Norge, så oppsto krisen i samfunnet, så raskt fordi at.. Jeg vil si vi var dårlig forberedt, samfunnsmessig fordi vi aldri hatt en pandemi før, ikke på den måten, vi har ikke vært vandt til å bruke utstyr som munnbind, så det var, man har ikke hatt.. I Asia så har de jo brukt munnbind tidligere i forbindelse med influensa, forkjølelse og tsars ikke sant.. Så det har vært en tilvenning. Sånn at de fleste hadde kjennskap til det, de hadde.. men så I Norge så blei det på en måte nesten sånn at alle fikk beskjed om å gå med svømmeføtter.. også er det jo liksom.. selvfølgelig sports butikkene har noen svømmeføtter, men de har ikke nok til alle i hele Norge, ikke sant. Også tror jeg også at den norske myndigheten, var litt dårlig forberedt, de hadde ikke nok på lagrene sine, de gikk tom veldig fort. Ehm, også tror jeg jo selvfølgelig også at det at det var en læringskurve, at det var en ny, nytt virus, som du måtte, du hadde ikke noe data, så du måtte hele tiden lære underveis.

**(I):** Ja

**(D1):** Ehm, for bedrifter så var vel mye av det samme egentlig, men at, da var det det at du fikk.. Ehm krise for bedrifter.. det blei

**(I):** Altså det er jo gjerne en kausalitet, for eksempel når de norske myndighetene gikk i pressekonferanser angående munnbind og pandemi, så vi jo gjerne at salget for munnbind gikk opp skyhøyt samme dagen

**(D1):** Ja, jeg tror nok den største krisen for bedrifter, for butikker og nettbutikker, som solgte sånt utstyr eller begynte å selge det utstyret, det ene var vel usikkerheten, hvor lenge kommer det her til å vare. For det avhenger jo hvor mye skal vi bestille inn. Det andre var helt klart logistikken, hvor man bestiller fra og det at leveransesystemene på en måte krasjet ofte, det ble på en måte sånne flaskehals fra Østen hvor de fleste tingene faktisk blir produsert enten om man liker det eller ikke. Du fikk flaskehalsene, at du sto og ventet og ventet og ventet og ventet på varer fordi at det var lockdowns overalt og ja karantene på sånne ting, så det at det.. også var det vel kanskje fra norske myndigheter sin side var del egentlig litt dårlig, altså det var litt sånn, litt dårlig formulert hva som var lov og ikke, altså hva som var godkjent



munnsbind og ikke godkjent ...

**(I):** Mhm

**(D1):** De kunne vært litt klarere på det, ikke sant.

**(I):** Ja, i retrospekt ville du sagt deg selv fornøyd med din egen håndtering av, ja kriser på jobb i den bedriften.

**(D1):** Ja, det ville jeg sagt.

**(I):** Ville du gjort noe annerledes? I etterkant, når du tenker deg om.

**(D1):** Ehm, ja det er det nok. Ehm, jeg ville ha tatt litt større sjanser på å bestille mer inn varer om gangen i begynnelsen, men det var så usikkert om det var snakk om uker eller ... så vi bestilte for lite varer hele tiden, gikk tom for varer hele tiden og det skapte stress. Så ville nok bestilt inn mer, større kvantum om gangen. Men dette var en helt spesiell situasjon, så jeg ville kanskje ha organisert den fysiske delen av nettbutikken på en bedre måte, for når det var så, når det sto på og var så intenst, så hadde vi jo for liten plass. Men der igjen visste vi jo ikke hvor lenge det ville vare.

**(I):** Ja

**(D1):** Så ja, men ja sånn generelt sett, tatt i betraktning hele situasjonen så syntes jeg håndterte krisene ganske bra fordi at det, alt var nytt så jeg måtte lære alt fra scratch. Jeg måtte lære under en krisesituasjon.

**(I):** I og med at du sier alt var nytt, du sa du hadde litt tidligere butikk erfaring, både fysisk butikk, men litt i nettbutikk, har du noen annen relevant erfaring kanskje med munnsbind eller medisinsk sett?

**(D1):** Har erfaring i å jobbe i helsevesenet og bruke utstyret i arbeids situasjoner. Ved jobb i ordinært helsevesen og i smitte avdeling og den biten.

**(I):** Ja, så du hadde litt relevant erfaring som kunne hjelpe deg litt med det.

**(D1):** Ja, og den erfaringen kom egentlig ganske godt med når det gjaldt kundebehandling og kundeveiledning for det var det veldig mye av i begynnelsen. For nordmenn var ikke vant til å bruke munnsbind, så det var veldig mye, man kan si egentlig dumme spørsmål

**(I):** Mhm

**(D1):** Så der, så der kom den inn. Ikke sant, å kunne svare enkelt og greit, men også det som skulle stå på nettsiden, forklaringer og bruksanvisninger.

**(I):** Ja, for det er ganske strenge regler både på masker, men også gjerne bruksanvisninger.

**(D1):** Ja, ja.

**(I):** Nå beveger vi inn i avslutningen av intervjuet og i etterkant av intervjuet, i retrospekt av intervjuet. I dine ord hva ville du sagt er det viktigste vi har snakket om og gjerne hvorfor?

**(D1):** Det viktigste vi har snakket om ...

**(I):** Mhm, hvis det er noe spesifikt, noe punkter eller, som du vil highlighte.

**(D1):** Ja, ehm ... viktigste man har snakket om.. Nei det er egentlig ganske mye viktig vi har snakket om. Men intervjuet handler om krisehåndtering ikke sant, under pandemien?

**(I):** Mhm

**(D1):** Nettbutikk, ehm ... det viktigste er vel den biten om å være forberedt, men altså kan man være forberedt i en krise

**(I):** Altså, når det gjelder gjerne, sånn pandemi og den type ting er jo gjerne ekstra ordinært, det er ikke noe som er vanlig i hverdagen, det er jo ikke noe vi ikke har opplevd tidligere, eller vi i Norge har ikke opplevd det tidligere, men i andre land så har man jo det opp igjennom tidene. Når det kommer til Project management ehm prosjektledelse og risk management og krise håndtering så er det jo ulike forskjellige teorier om for eksempel reaksjonslære hvor du ser for eksempel under krise så oppstår en krise, om hvordan du reagerer etterpå. Det er også change management hvor du gjerne må endre eller oppdatere underveis for det skjer hele tiden endringer som man ikke kan kontrollere og ting man kan kontrollere. For eksempel Det med at det regjeringen setter nye krav på masker for eksempel, det er for eksempel change management for da må du hele tiden reagere etter de.

**(D1):** Ja det er jo det viktigste i en krise, og kanskje det å være fleksibel, følge med, være årvåken, være fleksibel samtidig som du skal serve ett marked som koker og også få med deg den butikk delen av det som skjer. Fordi at de munnbind, selv om det ble mottatt veldig skeptisk, og folk var veldig sånn ja må vi ta på munnbind så må vi det og da må vi ha munnbind ikke sant. Folk blei vandt til det, også utviklet det til at vi vil ha farger, det ble en ting ikke sant. Hvis vi først må kjøpe munnbind vil vi ha ditten og datten ikke sant. Da kommer den butikk delen inn ikke sant.

**(I):** Mhm

**(D1):** Det å kombinere, kombinere det med å skaffe produktene som er ettertraktet og også gå litt innpå trender, og gjøre det, ja, det gjorde jo alle som solgte de samme produktene ikke sant, det blei jo en konkurranse også, så du må jo legge deg, hvor skal du legge deg, hva skal du ta inn og igjen hvor lenge varer dette her.

**(I):** Mhm

**(D1):** For det er jo et produkt som da denne pandemien eller krisen er over så vil jo behovet falle markant.

**(I):** Ja.

**(D1):** Ikke sant, mhm. Men samtidig så er det jo det at det at vi ser at det norske samfunnet er jo forandret, det er nok en god del som kommer til å bruke munnbind av eget initiativ i visse sammenhenger, å reise og i store, ikke sant, så det blir nok mere sånne produkter i fremtiden selv om det ikke lenger er pandemi, i butikkhyllene.

**(I):** Det er en sjanse for det.

**(D1):** Men behovet blir ikke like stort som det den var, det vil den nok aldri bli, den var under pandemien. Men det viktigste er nok det å være fleksibel, å følge nøye med, være årvåken. Det er mange baller i luften når det er krise og det er å være å snu seg rundt kjapt. Skaffe gode kontakter, det er viktig, at du, hos leverandører og finne gode leverandører og kontaktpersoner der sånn at man kan ta raskt kontakt for å få de tingene man trenger. Den biten er kjempeviktig, noe av det viktigste tror jeg. For, uten produkter har du jo ikke noe nettbutikk og da er det ingen kriser å håndtere i en bedrift.

**(I):** Hehe ja da er vel krisen gjerne at du ikke har noen produkter.

**(D1):** Ja ikke sant

**(I):** Før vi avslutter, er det noe du vil forklare eller tilføye annet enn det vi har snakket om?

**(D1):** Jeg vil si at dersom man kunne gått og endret ting, det som er ekstremt viktig er at om man er en bedrift i en krise, i en krise situasjon om man er tre personer i bedriften eller om man er 30, for at man skal fungere og komme igjennom det på en bra måte, så er det nok det at man jobber bra sammen og har samme mål og fokus og vet oppgavene sine. Det er nok det aller viktigste. Og funker ikke det, så er det veldig vanskelig å jobbe seg igjennom en sånn krise.

**(I):** Ja det er godt sagt, da sier vi det også sier vi tusen takk for at du stilte opp og kunne ha denne samtalen.

**(D1):** Jo bare hyggelig.

## 5.2 Intervju med D2.

**(I):** Have you previously or are you still involved with working on a web-based store?

**(D2):** I was involved previously, and that was the main company for selling of masks and covid equipment. Prior to that I was not really involved in any type of net store.

**(I):** So, it was a one-time deal?

**(D2):** Yep.

**(I):** Ehm, what role did you have in that store?

**(D2):** I was the CEO og styreleder for the company.

**(I):** When was the web-based store founded?

**(D2):** It was established in late March early April of 2020.

**(I):** So just at the start of the pandemic.

**(D2):** Yeah.

**(I):** That web-based store is it still running?

**(D2):** That store is no longer running, I had sold it to another company to combine it to one larger net-store.

**(I):** Yeah, and what is your involvement in that new store?

**(D2):** It's only been kind of a small role, informal in giving any guidance or information based on the company that was sold. Cause I had the previous information from before, contact information, what suppliers that were used and marketing techniques that was used.

**(I):** When the web-based store was founded, what was the focus for the store? Was it masks?

**(D2):** Yeah, the focus for the store was masks, uhm, and that was based on kind of previous information we had on the Tsars outbreak in 2003, we saw that in China and in Asia in general there was a widespread use of masks, based on that experience also with MERS in the middle east. Masks were heavily used so that the basis for it was that with this potential global pandemic, that masks were to be essential for day-to-day use. So that was the focus of the sales and then we expanded from that afterwards.

**(I):** So, if we look at, uhm, excluding the company you worked for, when the pandemic started and underway under the pandemic, how did you see the situation in Norway change. Like if you remember back, was it easy to get a hold of preventative measures against the pandemic or self-test kits?

**(D2):** Uhm, self-test kits no, because that took quite some time for it to develop into the commercial market. Uhm, when it came to masks, initially it was not very difficult however the Norwegian government had some restrictions on import from China in general. Uhm, and the government regulations was what was dictating what was getting into the country and issues with logistics that arose along the way.

**(I):** Leading after that, what were the reasons or thoughts that led you to start selling of masks. You kind of explained it a little bit in an earlier question.

**(D2):** Yeah, for me it was also personal because the, my other full-time job that was a little bit in question, because I was working as a consultant, uhm and a lot of the consultants in the industry no longer had work. So, this was a little bit two-fold that one, it was to start a

webstore and start with mask selling but it was also to secure a potential income in case the other employment did not work out. So, it was to start the company and be a part of the company and then I had, additional income because the already in the middle of March we started with home office. Where a lot of people were working from kitchen tables, working from wherever they could in home. I had an office at home, but that uncertainty drove me to develop the company quicker.

**(I):** Mhm, so with this we've gotten a lot of backstories and that part. So, with this we're moving into the second part of the interview, which is more about, like how you would define crisis and crisis management within the work of running a webstore.

**(D2):** Yeah

**(I):** Uhm, let me see here, do you feel that there has been periods of extra stress, or how, first I think, how would you define stress in working in a webstore?

**(D2):** Uhm, it's the balance between supply and demand, especially as a small startup company. Of course, you need the initial capital to get in products, and then you need the sale of the products. So, it's a lot of capital in the beginning to get things moving, to become visible on the web. Using things such as google services, ads etcetera. So, trying to get a marketing technique and startup capital because you won't have capital until you get the sales. So, it's kind of, you need a lot of pre-investment, prior to actual getting the income to be able to buy more products.

**(I):** Yeah, so, those are moments of stress, periods of stress. Has there occurred any crisis underway?

**(D2):** Yes, it has happened a couple times. The first one was logistics problem, uhm, that was one of the first orders coming in from China, that was stopped in China and was not actually released until many months later, I think almost 5 months later. So that one initially came up as a loss, so that was kind of the big first crisis. The second one has been the changes in governmental regulations and requirements. That has been a very difficult challenge, because you are always trying to be ahead, but you don't always know how governments necessarily will react. Initially it was the KN95 masks, uhm, and then, on the side of that you had that kind of masks, um, and then you also had the charcoal filter masks which are more for, typically used more for pollution and smaller particles. And the government changed often regulations on how, what could be used, what could be used in travel, airplanes for example. Some Airlines would only accept surgical masks, some accepted cloth masks, if they met certain requirements but those are also often very difficult to check. Uhm, so for us that has

been the crisis's, trying to adapt to all the changes that have happened along the way and, because you buy in larger scale products, you kind of need to adjust also your supply.

**(I):** Yeah, I can imagine that it is a very stressing situation, because you can be planning with customers, you know some companies may put in a large order for this certain kind of mask and stuff and then you do the whole situation where you order the masks, you get the masks ready, and then suddenly the government can come and say "Hey, this is not legal anymore".

**(D2):** Yeah.

**(I):** So, would you say that you are happy with how you handled those crisis's at the time?

**(D2):** Yeah, I think we managed it quite well and we tried to also get in supplies of different varieties in case of the changing landscapes. Some of course turned into loss, but we were upfront prior to the summer of 2020 that we had a large supply of masks that were accepted by the government.

**(I):** Yeah so I understand that, you know you worked as an consultant, and project management and that kind of stuff, you are well versed in crisis management and different theories regarding that when it comes to you know anticipating problems, taking care of it before it even occurs or simple reaction to it.

**(D2):** Yeah.

**(I):** Do you have anything to add to this?

**(D2):** Yeah, I think it definitely helps of course having previous background in crisis management, bearer management and risk management. So that you kind of establish the risk picture from a business standpoint and then you try to mitigate it as best as possible. But you also have some data to go on, like I brought up with the Tsar's pandemic, you saw how China reacted, so Norway connected with EU, they were kind of following similar guidelines but of course it's a very different set up between EU and Norway and the Asian countries.

**(I):** Yeah, there is a lot of pockets to move in between them, as regulations and laws.

**(D2):** Yeah, it can be legal in Norway a certain type of mask but international travel into Europe, that we saw was challenging because a lot of Norwegians typically liked to travel to Spain, Portugal, Italy different locations in Europe. And the EU had a separate set of guidelines that were slightly different from the Norwegian guidelines. So, when you were on the, boarding the plane, depending on where you were going you had to follow the guidelines of the country. Which can be a little difficult. I had experience with that, with business travel to the UK where in the Norwegian airports there were no mask required so everyone was walking around with masks, but as soon as you stood in line to go onto the plane you were

required to wear mask. And then you had to wear masks and as soon as I arrived in Aberdeen. And that was, fully different situation when you travel so you kind of need that information upfront and what mask can be used for which countries.

**(I):** Yeah, uhm, so, with these crisis's and you told me, you know you were happy with how you performed is there anything you would do differently thinking about it in retrospect?

**(D2):** Uhm, in retrospect, uhm, I think trying to, trying to anticipate and invest heavier because the market went from kind of a small manageable to a booming market. Everyone needed masks, everyone needed for travel, for home, for malls, it, we anticipated it coming but not to that extent. So, some, some bigger clients or potential sales we had to turn down because we could not, we could not supply quick enough. So, in retrospect I think having a larger investment into what we knew was safe, uhm and kind of established for use, that could have been beneficial.

**(I):** Yeah, but I think you can also agree that it's easy to think about it in retrospect, cause much of this is reactionary. Because no one knew this would happen at all. You know.

**(D2):** Yeah.

**(I):** And with the government basically coming a long and making up new rules every so often, its very different to anticipate these things.

**(D2):** Yeah, so, we tried the best but that's kind of the main thing that we saw, yeah, getting in enough supplies and trying to anticipate the delays in logistics. Because that also had a significant factor on how much we could sell and when.

**(I):** Yeah. So, we are now moving towards the last part of the interview which is the ending. So, in retrospect of this interview, in your words what would you say is the most important we have talked about and why. If you would mention a few points.

**(D2):** Yeah, I think that at least with a web-based store, making sure that you have enough initial funding for setup and marketing and that you have done enough research on the type of product so that you have a larger stock to start with. Uhm, rather than having a smaller initial investment and building up slowly. But of course, that takes a lot more capital, but I think that is an important takeaway. The next would be change management. How you can manage changes as you are kind of building the company, while you are building the website and you have changes in requirements, changes in supply, logistics and changes in the global landscape. The KN95 for example, a lot of governments were seizing those kinds of masks because there a lot of shortages for those kinds of masks everywhere for hospital use. So, then the focus then could have been more towards other types of masks, but of course it is difficult

to know what the government will choose what is acceptable. The other thing is that if you based on the pandemic, the anticipating this potential market boom, that of course it is difficult to handle on the fly but having in more stock than what is needed. We ended up almost running out constantly. So, there is a potential for loss, but at the same time you loose more on sales if you don't have enough of products in to be able to handle.

**(I):** Yeah, so, just as a last question. You were saying you were running out almost constantly, just off the top of your head how many customers a week would you say you had or a week.

**(D2):** Uhm, that varied greatly, uhm.

**(I):** At the peak and you know

**(D2):** At the peak, we were, uhm, I think we were up to maybe 200... 300... 400 sales per day and this was customers per day.

**(I):** That is a lot.

**(D2):** Yeah, and making sure that the website can handle the traffic, of course having the advertisements and marketing on top, of course that was one of the most significant costs of running the company.

**(I):** So, last question is there anything you would like to explain or add before we end things?

**(D2):** Yeah uhm, I think that the main thing going into this kind of venture, making sure you have enough capital and making sure... you must make sure that you are constantly up do date on rules and regulations, and standards. You must try and be proactive of what is coming and try to accommodate that.

**(I):** Thank you for being part of the interview.

**(D2):** You are welcome.

**(I):** So, that is all I had.

**(D2):** Yeah.

**(I):** It was great talking with you and thank you for everything.

**(D2):** Yeah, thank you.

### 5.3 Intervju med D3.

**(I):** Har du tidligere eller er du fremdeles involvert i å jobbe med nettbutikk?

**(D3):** Ja, har jobbet med nettbutikk i, kanskje 15.. 13,14,15 år., så har god erfaring med det.



**(I):** Og hvilken rolle har du hatt i disse nettbutikkene?

**(D3):** Drift av nettbutikk, markedsføring og innkjøp.. så å si alt du kan tenke deg i å det å drive nettbutikk og salg på nett.

**(I):** Ja, I forhold til dette intervjuet holdt jeg på å si, ehm, siste nettbutikken med fokus på maskesalg, når ble denne nettbutikken startet?

**(D3):** I 2020 i juni, 2020.

**(I):** Så litt etter pandemien har startet da.

**(D3):** Ja, så maskesalget startet litt før det, litte grann, men selve aksjeselskapet ble startet i juni 2020, så da ble det seriøst.

**(I):** Ja du sa du hadde erfaring i 13,14 år med nettbutikk tidligere, men maskesalg det var helt nytt?

**(D3):** Ja maskesalg var helt nytt, så, det er jo da et resultat av pandemien og få masker ut til folk i Norge, samtidig som at det var jo et veldig stort marked for det.

**(I):** Ja vil du si at maskesalg og andre preventive metoder mot pandemien var hovedfokuset for bedriften?

**(D3):** Ja, det startet sånn og det har jo nå utviklet seg litt annerledes nå, men i begynnelsen var det jo hovedsakelig maskesalg det gikk ut på.

**(I):** Hvis vi ser på, holdt jeg på å si, ehm, hvis vi ikke tenker på bedriften og hvis du ser tilbake litt på når pandemien startet og underveis i Norge. Hvordan så du selv at situasjonen i Norge forandre seg, hvis du husker tilbake var det lett å få tak i preventive beskyttende tiltak mot pandemien?

**(D3):** Det var lett å bestille, men problemet var leveringstid. Så problemet var å rett og slett ha nok masker, nok masker på lager å selge. Det gikk såpass fort ut at lageret ble tømt fort og man måtte da vente til nytt lager kom inn før vi kunne begynne å selge mer. Så ja, etterspørsel etter munnbind var enorm i begynnelsen.

**(I):** Senere, kom jo selvtester inn i bildet, for det var jo ikke tilgjengelig med en gang. Hvordan så du holdt jeg på å si, hvis du tenker på etterspørselen til den hvordan så du det bevege seg?

**(D3):** Testkittene, er et litt annet marked, når vi startet med munnbind så var vi nesten en av de første på markedet, og ikke lenge etter så var det jo hundrevis nettbutikker og butikker som solgte munnbind. Så konkurransen kom fort, og når det kommer til testkittene så var jo

allerede konkurransen der, på alle som solgte munnbind begynte da også å selge testkit. Så konkurransen på testkit var der fra dag en, men etterspørselen var stor så det har også vært bra med salg der da.

**(I):** Nå ble det jo sagt at nettbutikken ble startet i juni, litt etter starten av pandemien, hvilke grunnleggende årsaker/tanker var det som førte til maskesalg?

**(D3):** Det var jo en nettbutikk før juni 2020, den hadde da fokus på tannblekningsprodukter. Ehm, juni 2020 ble det da migrert en annen nettbutikk som solgte masker litt tidligere før det. Og dette da ble gjort om til én nettbutikk med hovedfokus beskyttende varer kan du si da, munnbind såne ting. Så det var jo salg helt fra begynnelsen av pandemien, men selve nettbutikken og seriøsiteten ble jo da slått sammen i 2020 juni.

**(I):** I den sammenhengen med å styre netthandelen. Hvordan ville du definert en krise?

**(D3):** Å gå tom for produkter, Hehe.

**(I):** Hehe

**(D3):** Så en krise i en nettbutikk, det er hvis programvare eller nettbutikken feiler, hvis betalingsløsningen ikke fungerer, også er det lageret. Hvis man ikke har lagerføring så er det krise. Så det vi opplevde som krise, det var å gå tom for varer når presset og etterspørselen var som størst. Det var krise.

**(I):** Har den nettbutikken som du har involvert i nå, har det dukket opp spesifikke kriser som du kan nevne holdt jeg på å si?

**(D3):** Ja, det var det jeg var inne på, det å gå tom for varer. Det er en krise, så har du jo også betalingsløsninger som Vipps og via Visa, Mastercard. Ehm, hvis de får problemer så er det krise. Ehm, det er heldigvis kortvarige kriser som varer kanskje noen timer maks en dag på betalingsløsninger mens å være tom på lager i pandemien det kan vare uker før vi fikk mer inn på lager. Så det var den største krisen. Mye omsetning å gå glipp av.

**(D3):** Hvorfor tror du gjerne at disse krisene oppsto? Hvis du tenker på, altså, fra en ledelsesposisjon holdt jeg på å si, så er du jo godt kjent med, altså man kan bringe inn forskjellige typer prosjektledelse teorier inn i dette her og krisehåndtering og den type tingen. Du har change management for eksempel, det involverer jo gjerne at underveis i ledelsen så må du på en måte bytte om eller endre tankesett

**(D3):** Mhm.

**(I):** Og styring underveis for det dukker opp endringer hele tiden. Ene av endringene kan for eksempel være at plutselig så bestemmer regjeringen seg for å gjøre andre masker ikke lovlig lenger, ehm og andre regler knyttet til dette.

**(D3):** Ja, bra du nevner det for det var også en krise vi hadde. Vi satset på et munnbind som da ble trukket tilbake fra markedet, av regjeringen. Og da satt vi jo på titusenvs av munnbind vi ikke kunne selge, og det er jo en krise i seg selv. Så hele tiden, aviser, regjeringen eller FHI styrer jo hele markedet på den delen.

**(I):** Mhm.

**(D3):** Av hva man gjøre eller ikke gjøre.

**(I):** Mhm, hvis du tar tilbake sånt enkelt tilbakeblikk på disse årene som nettbutikken har, vil du si deg selv fornøyd med hvordan du har håndtert krisene i etterkant?

**(D3):** Fornøyd basert på det vi visste da, hadde det skjedd igjen så er det ting som ville blitt gjort annerledes for å bli bedre forberedt. Tror ingen var forberedt på det trykket som kom egentlig.

**(I):** Nei absolutt, nå handler jo det her om å tenke i retrospekt holdt jeg på å si. Så, hva ville du gjort annerledes?

**(D3):** Større lager, Hehe.

**(I):** Hehe.

**(D3):** Hehe, ja. Større lager rett og slett. Rett og slett å hatt mere produkter, redusert produkt varianter, ehm, det tror jeg var en feil som ble gjort, det var å ha for mange varianter av hvert produkt. Og heller i en sånn krise eller pandemi som var, når det var så stort trykk å fokusere på færre varianter.

**(I):** Så istedenfor flere varianter, mindre volum, men få varianter, større volum.

**(D3):** Ja, da har du kan du si, flere av hver sort. Det er så mye administrasjon med mange varianter, spesielt med nettbutikk, så nei, færre varianter, det er nøkkelen.

**(I):** Ja, nå beveger vi oss egentlig inn mot avslutningen av intervjuet, og i dine ord, hva ville du sagt er det viktigste vi har snakket om hvis du har noen punkter å ta med videre.

**(D3):** I en pandemi eller nettbutikk generelt?

**(I):** Jeg ville sagt, når det kommer til det å styre nettbutikk når det kommer til krisehåndtering.

**(D3):** Ehm, det er å passe på at du har en god leverandør, vi har ikke vært innpå det men det er superviktig at du har server og nett, og at nettbutikken laster kjapt. Hvis den ikke gjør det så får du ikke salg. Så har du lager håndtering, det er viktig. At du har de riktige programvarene og nettbutikk verktøyene.

**(I):** Mhm

**(D3):** Ehm, gode betalingsavtaler med leverandører slik som Vipps, Faktura, Visa og

Mastercard, sånne ting. Ehm, Ja jeg kommer ikke på noe annet i farten hehe.

**(I):** Hehe, og sånn generelt er du noe vil forklare eller tilføye før vi avslutter?

**(D3):** Markedsføring for en nettbutikk er Alpha og Omega, så god markedsføring med sporing, hva fungerer, hva fungerer ikke.

---- Her ble møtet avbrutt --- Møtet fortsetter under.

**(I):** Ja der tar vi opp igjen, da ble vi jo avbrutt på grunn av møtet timet ut. Men vi var på om det er noe du vil forklare eller tilføye før vi avslutter?

**(D3):** Det var jo det med markedsføring, for at en nettbutikk skal gå rundt, så er markedsføring veldig viktig og det er veldig viktig å ha kontroll på hvor mye man bruker og hva man får igjen, på markedsføringen. Så det er Alpha og Omega. Egentlig det, passe på at kundene er fornøyde og ikke at du får negative omtalelser rundt omkring i sosiale medier, kundeservice er viktig.

**(I):** Veldig kloke ord, da ville jeg bare si tusen takk for at du stilte opp og at vi kunne ha denne samtalen og intervjuet.

**(D3):** Jepp, veldig hyggelig.

#### 5.4 Intervju med D4.

**(I):** Da starter vi med det første, har du tidligere eller er du fremdeles involvert i å jobbe med nettbutikk?

**(D4):** Ehm, jeg er fortsatt ja så det blir ja på det da.

**(I):** Ja, og hvilken rolle har du hatt i denne nettbutikken?

**(D4):** Ja det er jo administrativ leder og økonomi som er hovedfokuset mitt, pluss at jeg er da engasjert i egentlig alle områder innenfor driften.

**(I):** Mhm, og denne nettbutikken ble startet og opprettet når da?

**(D4):** Juli 2020.

**(I):** Hadde du noen tidligere erfaring med å drive nettbutikk eller salg av masker tidligere eller var dette her helt nytt?

**(D4):** Ikke drevet nettbutikk før, men har drevet firma tidligere.

**(I):** Mhm, skal vi se, hva ville du si var hovedfokuset for bedriften når den ble startet opp i

juli?

**(D4):** Det var jo, grunnen til at vi startet opp akkurat da. Var jo at vi registrerte en stor etterspørsel etter smittevernutstyr da særlig munnbind, men også selvtester. Og vi registrerte også at apoteket og de store kjedene slet med veldig med veldig lang leveringstid på grunn av det store volumene de hadde så de kunne ikke bruke flyfrakt, så de måtte bruke båtfrakt, så i og med at de aller fleste produktene ble produsert i Kina så tok det mange måneder før de fikk varene sine. Så da for oss med en liten nettbutikk som da kunne bestille med flyfrakt på grunn av små volumer så gjorde vi det. Og da var det en enorm etterspørsel i start perioden.

**(I):** Ja, og det kommer jo litt inn i neste spørsmål og det jo når pandemien startet og var underveis, hvordan så du situasjonen i Norge forandre seg? Og hvis du husker tilbake var det lett å få tak i preventive beskyttende tiltak mot pandemien? Du begynte jo litt forklare det, ehm, det gikk jo inn at det var vanskelig rett og slett. Så det gikk jo litt inn under hvorfor man startet bedriften da. Var det du sa?

**(D4):** Ja, hvorfor vi startet?

**(I):** Ja, altså hvis vi ser bort ifra bedriften på dette spørsmålet hvordan så du selv at situasjonen i Norge forandret seg i den tidligere fasen av pandemien om det var lett å anskaffe beskyttende tiltak, fra andre kilder?

**(D4):** Om det var lett å?

**(I):** Få tak i beskyttende tiltak slik som masker og den type ting.

**(D4):** Lett å få tak i produkter? Det var jo for så vidt lett å bestille, men det var jo frakt tiden i og med at det hastet å få varer inn på lager. Så var det jo frakt tiden som var utfordringen og derfor valgte vi å bruke fly frakt for vi hadde forholdsvis små partier. Og de store kjedene som skulle ha store partier, da hadde ikke de muligheten til flyfrakt så de måtte bruke skipsfrakt som tok mange måneder.

**(I):** Ja.

**(D4):** Så dermed hadde vi markedet sammen med noen andre små, relativ små nettbutikker og importører så hadde vi markedet omtrent for oss selv til å begynne med.

**(I):** Mhm, ehm, nå nevnte jo du at du hadde en ganske stor rolle i nettbutikken på flere forskjellige, områder, omtrent alle områder hehe. Føler du at det har vært perioder med stress?

**(D4):** Hva sa du om det har vært?

**(I):** Føler du at det har vært perioder med stress? Og hva har gjerne dette vært knyttet til?

**(D4):** Ja, det, det har det. Og det skyldes jo at de leverandørene, flere ting, eller produsentene da eller våre leverandører ikke var helt til å stole på når det gjaldt leveringstid. Det var også mange overraskelser i forbindelse med fortolling av varene, hvor toll etaten beslagla og nektet

å godkjenne en del produkter selv om de var i tråd med både internasjonale og nasjonale bestemmelser. Ehm, og en del ble beslaglagt og destruert så vi måtte bestille på nytt igjen. Så det var liksom tilfeldig om varene kom igjennom tollen eller ikke.

**(I):** Ja, det inngår jo litt krisehåndtering også da.

**(D4):** Ja.

**(I):** Ja, nå gikk jo det også litt inn under hvordan man ville definert en krise når det gjelder å styre en nettbutikk.

**(D4):** Kan du gjenta det litt? Du er litt grøtete i talen.

**(I):** Okey, ehm, i den sammenhengen med å styre en nettbutikk, hvordan ville du definert en krise?

**(D4):** Ja, krise er det jo hvis ikke vi kan, hvis ikke vi kan, får varer som avtalt for da får vi masse back order på bestillinger og klarer ikke å få ut til kundene i tide. Og det blir enormt med unødvendig support.

**(I):** Mhm.

**(D4):** Det oppfattes som både stress og krise.

**(I):** Ja.

**(D4):** For det var jo total mangel på smittevernustyr innenfor alle produktkategorier i Norge til å begynne med.

**(I):** Hvis du tenker tilbake i retrospekt, har det oppstått gjerne kriser underveis? I driften.

**(D4):** Ja det er jo de tingene som jeg har nevnt, med for sen levering, vare partier som er blitt stoppet i tollen, som resulterte enten i kraftig forsinkelse eller at vi ikke fikk varene ut i hele tatt. Det var problematisk både for oss og får kundene våre som skulle ha varene.

**(I):** Ja absolutt.

**(D4):** Veldig uklare regler på hva som måtte til for å importere de.

**(I):** Ja, det var veldig greit at du sa det for når det kommer til for eksempel krise håndtering og gjerne prosjekt ledelse, risk management og alle disse kategoriene så involverer det jo veldig mange teorier om hvordan man håndterer en krise. Du har for eksempel reaksjons modellen hvor en krise oppstår, og du simpelt reagerer i etterkant. Du har også for eksempel noe som heter change modellen, change management hvor du hele tiden ser liksom hva som skjer og så endrer du fordi det hele tiden kommer endringer. En av de tingene er jo for eksempel hvis hele tiden oppdaterer hva som er regelrett og hva som er lovlig i forhold til masker.

**(D4):** Ja, jeg tror ikke det var noen endringer på det, men det var håndhevingen av det som forandret etter hvert. Etter hvert forandret problemene med tollene og så en del varer som

regjeringen krevde godkjenning på, da sendte vi til FHI som testet og vi fikk godkjent våre produkter den veien.

**(I):** Ehm, hvorfor tror du i retrospekt at disse krisene oppsto?

**(D4):** Nei det var jo, tja, hoved årsaken var jo selvfølgelig at pandemien kom og Norge og beredskapslageret i Norge var lite eller ingenting. Sånn Norge var ikke forberedt på det i forhold til smittevernustyr i det hele tatt. Dermed så oppsto det et voldsomt marked særlig i forhold på kort sikt inn til de store kjedene av apoteker og offentlig virksomheter, fikk bestilt inn. Det var jo den tiden vi prøvde å få produkter inn til Norge så raskt som mulig, gjerne da i begrensede mengder.

**(I):** Så hvis vi igjen tenker i retrospekt på de årene som har vært. Ville du sagt deg selv fornøyd med håndteringen av krisene som oppsto? I bedrift sammenheng.

**(D4):** Nei, ja, vi har jo selvfølgelig lært noe, det er jo at selv om slik at det, sånn som vi tolket regelverket ikke var nødvendig med godkjenning i Norge så lenge det var CE-Godkjent og alt var på plass, så skulle vi ha satt i gang godkjenning med produktene tidligere for å unngå disse problemene med toll.

**(I):** Ja det inngår jo litt inn i neste spørsmål, og det er jo om du ville gjort noe annerledes i etterkant.

**(D4):** Ja vi ville gjort det med godkjenning på tidligere tidspunkt, vi ville også fått bedre distribusjons system slikt som lager og varehåndtering enn det vi hadde i starten. Da var det puslete og smått så burde fått skikkelig distribusjon system tidligere.

**(I):** Mhm, mhm. Og da beveger vi oss inn mot avslutningen av intervjuet og i dine ord hva ville du sagt var det viktigste vi har snakket om hvis du kunne nevne et par punkter, for å ta med videre.

**(D4):** Kan du gjenta det?

**(I):** Ehm, nå beveger vi oss inn i siste delen av intervjuet, det er jo da avslutningen og i dine ord hva ville du sagt er det viktigste vi har snakket om hvis du kunne nevnt et par punkter for å ta med videre.

**(D4):** Det er jo et viktig punkt sånn generelt i krisehåndtering i forbindelse med pandemien, det er jo beredskapslageret i Norge som var totalt mangelfullt. Det er på generell basis. På nettbutikken så er det jo det med tidlig godkjenning for å unngå problemer med import og ja, det er egentlig det viktigste altså. Også selvfølgelig det med å dimensjonere bedriften kanskje litt tidligere enn det vi gjorde, særlig på distribusjons siden.

**(I):** Ellers, er det noe du vil forklare eller tilføye før vi avslutter?

**(D4):** Nei, jeg føler jeg har fått med det meste.

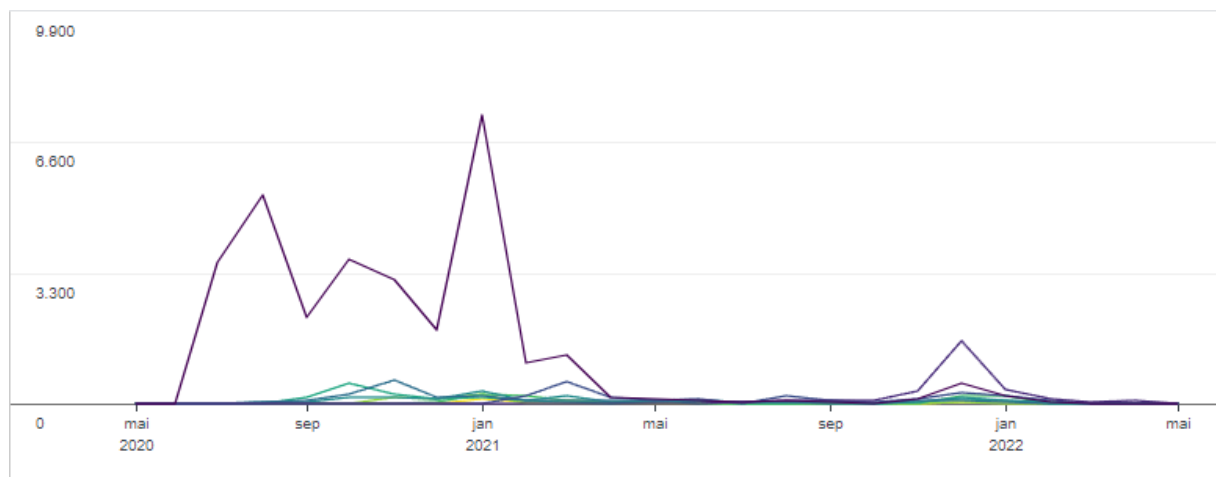
**(I):** Ja.

**(D4):** Ja.

**(I):** Da ville jeg bare si tusen takk for at du stilte opp og takk for intervjuet.

**(D4):** Jo værsgod.

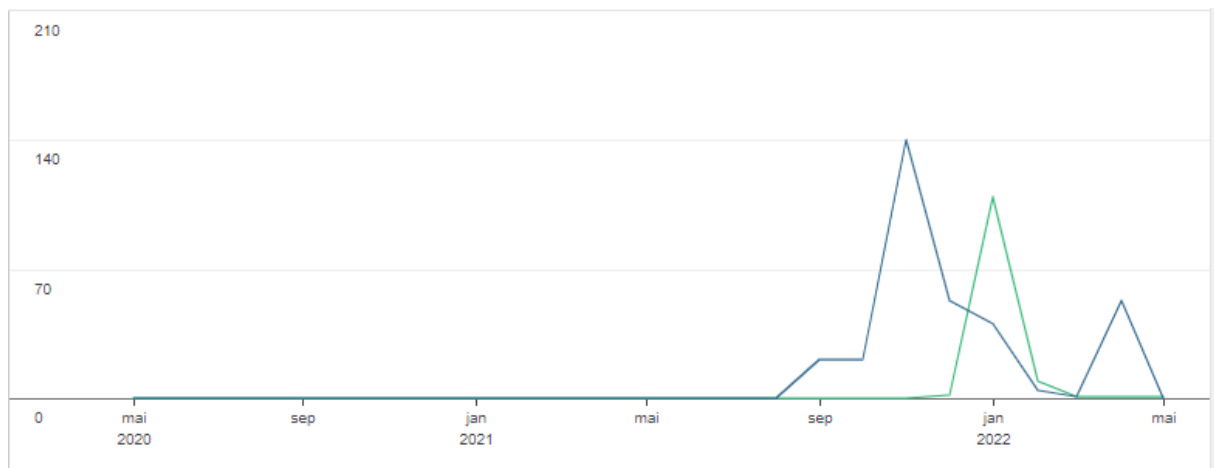
## 5.5 Informasjon hentet fra bedriften sin database.



Figur 1 Munnbind

Denne grafen er laget ved å ta salgene fra 47 munnbind som bedriften har solgt over en periode fra mai 2020 til mai 2022, på en total sum av 21452 ordre og 45541 solgte varer. De forskjellige fargene betyr de ulike 47 munnbindene. Den som skiller seg mest ut her er lilla linje som angår Tøymunnbind. Det er enkelt å se trenden her. Fra mai 2020 til mars, april 2021 var befolkningen i Norge svært opptatt med å anskaffe seg masker. Men så forandret markedet seg en god del fra mars, april. Eneste dippen som motsier denne trenden, er dippen vi ser i desember 2021. Denne dippen kan være et direkte resultat fra regjeringen sin pressemelding 02.12.2021 klokken 16:00 om koronasituasjonen. Informasjon hentet angående denne pressemeldingen, ble hentet fra regjeringen.no og samsvarer vår egen informasjon. Det er ingenting konkret som kan ankre disse to hendelsene, men det kan forklare min egen observasjon den dagen, hvor ordrene begynte å steg rett etter pressekonferansen.





Figur 2 Selvtester

Denne grafen er laget ved å ta salgene fra to forskjellige selvtester, en for nese og en annen for spytt. Perioden er den samme som figur 1. Her på en total sum av 234 ordre og 456 varer solgt. Den blålinjen representerer nese selvtest og den grønne er spytt selvtest.

## 6 Diskusjon og konklusjon.

Intervjuene var til grader varierte, men hovedsakelig lignende når det kommer til svar, konklusjoner og diskusjon kan bli hentet fra dette.

Hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge. D4 gikk så vidt inn på det, hvor D4 mente at beredskapslageret i Norge var totalt mangelfullt. Vi var nok ikke forberedt, og når regjeringen først så de trengte produktene, var alle andre land på samme tanke. Dette sammen med at bedrifter prøvde å få tak i også, hvor mesteparten av varene kommer fra Kina hvor de regulerte hvor mye eksport de ville ha ut, for de trengte varene også. Skapte dette en flaskeut som D1 beskriver, hvor mange vil ha, men lite kommer ut.

Dersom vi først går inn på maske salg, beskrev D1 dette som et marked som tidligere ikke eksisterte utenom helseforetak. Her gikk det fra omtrent null til hundre i både etterspørsel og behov. Ingen som brukte munnbind eller hadde kjennskap til det utenom de som tidligere eller fremdeles jobbet i helseforetak. Men det samme gjaldt helseforetak, at situasjonen i 2020 førte til at det var omtrent umulig å få tak i, i visse perioder.

Når det gjelder logistikk, så gikk D2 delvis inn på det, mens D1, D3 og D4 forklarte det som

at det var enkelt å bestille, men vanskelig å få det levert. De aller fleste leverandørene hvor det ble produsert lå i Asia bortsett fra noen få som lå i Europa. Kina begynte å sette grenser på eksport og på grunn av etterspørsel i mange kretser over hele verden skapte dette enormt back log, hvor back log i denne konteksten er beskrevet til å omtale det enorme presset av ordre fra hele verden. Mens Kina og andre leverandører satte grenser på eksport, trengte de til eget behov, og kanskje klarte de ikke produsere nok til det høy intensive, kort varige markedet som igjen gjorde at leveransene til ordrene sto på vent og tok tid før alle fikk partiene sine.

Informasjonen jeg hentet fra bedriften sine databaser, henviser til fig 1 og fig 2, så viser det klart og tydelig en trend som kan samsvare med svar gitt i intervjuene. Sammen med intervjuene så gir det en basis for forståelse når det kommer til problemstillingen min angående hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge. Det som også er interessant å se er at her kan man klart og tydelig se markedsboblen. Fra en periode hvor markedsinteressen lå på 0 til 100 og igjen ned på 0 igjen for preventive masker mot pandemien. En forklaring for dette kan være selvsagt, slik som D4 beskrev i sitt intervju, de var en av de første og eneste på markedet til å begynne med så de hadde mye av markedet for seg selv, mens regjering og andre store kjeder lå på etterskudd grunnet store partier som måtte bli transportert med båt istedenfor fly. Over tid så kan masker rett og slett ha blitt mer tilgjengelig og backloggen som ventet, kan ha bli løst slik at produktene ble mer og mer tilgjengelig i hverdagsbutikker og folk flest ikke trengte å benytte seg av nettbutikk lenger for å anskaffe seg til behovet. Det er en mulig forklaring, men ettersom jeg kan bare spekulere så må jeg gå etter de tallene jeg har og den kjennskap jeg har.

Videre på selvtester eller testkit som det også heter. Så blir dette forklart i intervjuet med D2 som at det tok tid før det ble produsert introdusert inn i det kommersielle markedet, bedriften fikk disse produktene inn først inn august, september 2022, men det tok ikke lang tid før også disse produktene ble tilgjengelig over alt som kan også vises i fig 2 som viser salgstrenden over selvtester.

Men likevel, så er det et interessant funn som er verdt å se på og kan ha nytte for flere enn bare meg selv for videre forskning. For meg så er dette et viktig funn, fordi det viser at selv om bedriften gjorde det veldig godt i periodevis i starten, så har dette stagnert. Munnbind var særlig populært i 2020, men stagnerte veldig i 2021, derimot så fort vi fikk in selvtester ble dette svært populært, men trenden viser også nedgang i dette. Dette forteller meg at vi må

redefinere scope, få inn nye produkter som kan erstatte Covid-19 beskyttende tiltak ettersom dette markedet er i ferd med å forsvinne om det ikke allerede har det.

Det beskriver en boble i markedet, som kom og forsvant like fort.

Jeg fikk svar på hvorfor min familie begynte å starte bedrift. Svarene var litt varierte, D1 forklarte det som en situasjon som ble landet foran dem uten noe særlig valg, og med dette refererer D1 mye til D3 og D4 som hadde en bedrift tidligere, hvor D3 var ansvarlig for å programmere og sette sammen nettbutikken. D2 forklarte dette med hvordan han så situasjonen forandre seg med andre kollegaer innenfor D2 sin hovedjobb, hvor mange sto uten jobb på grunn av Covid-19. Derfor ville D2 anskaffe seg noe å falle tilbake på i tilfelle det sto til fare med sin jobb. D3 og D4 hadde nettbutikk før Covid-19 men den var fokusert mest rundt produkter slik som tannblekning, men de så muligheten i markedet og tok det.

Gjennom intervjuene fikk vi lære om de ulike krisene bedriftene har gått igjennom, slik som D3 beskrev, var en av krisene det å gå tom for varer. I og med at etterspørselen var enorm, ble varene på lager solgt ut raskere enn det de fikk importert. Dette ble gjentatt av både D1, D2 og D4. D3 beskrev også en hendelse hvor de hadde titusenvis av en type maske som ble trukket markedet på grunn av endrede reglement. Dette er ting som er vanskelig å kontrollere, og man kan egentlig bare reagere på etter beskjeden er gitt. Av og til må man ta sjanser på produkter. Spesielt når produktet var lovlig i henhold til reglementet når det ble anskaffet. D4 nevnte også toll problemer, hvor partier ble beslaglagt, og i visse tilfeller destruert. Dette kan være fellende for små bedrifter i starten med lite kapital.

Det siste spørsmålet jeg stilte til problemstillingen min var om de ville gjort noe annerledes i etterkant. Denne siste biten kan være interessant for nå tenker deltakerne i retrospekt om det er noe de har lært. Dette er lærdom som kan være hjelpsom for flere. Når jeg spurte dette spørsmålet til D1 blir det sagt at de skulle ønske de tok litt større sjanser, når det gjelder større kvantum av varer, men spesifiserte at dette var en helt spesiell situasjon man ikke kan ta rede for. D2 mente lignende som D1 at høyere initial investering inn i hva som har blitt etablert trygt for bruk med tanke på munnbind kunne vært smart. D3 går inn på det med å ha færre varianter, men større volum. Men en ting som D1, D2, D3 og D4 alle snakket om, var å få i gang bedre distribusjons system tidligere, større lager og bedre oversikt. Veldig mye tanker gikk inn til nettbutikken, men det fysiske lageret ble ikke oppdatert før mye senere. De mener at det burde bli gjort mye tidligere.

## 7 Litteraturliste

- Pearlin, Leonard I. (1989). The sociological Study of Stress: *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), 242. [https://www-jstor-org.ezproxy.uis.no/stable/pdf/2136956.pdf?refreqid=excelsior%3A0f7e934cb8380713e0d56472ccf65347&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_gsv2%2Fcontrol&origin=&acceptTC=1](https://www-jstor-org.ezproxy.uis.no/stable/pdf/2136956.pdf?refreqid=excelsior%3A0f7e934cb8380713e0d56472ccf65347&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&acceptTC=1)
- White, Joshua, V. & Gupta, Vishal, K. (2020) Stress and Well-being in Entrepreneurship: *A Critical Review and Future Research Agenda* (18). UK: Emerald Publishing Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/reader.action?docID=6274675#>
- Holmlund-Rytkönen, M & Strandvik, T. (2005). Stress in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 19. <https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/08858620510576757/full/pdf>
- Bouchet, M.H., Fishkin, C.A., Goguel, A. (2018). Assessing Risk in a Global Economy. In: *Managing Country Risk in an Age of Globalization*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89752-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89752-3_1)
- Harwati, L, N. (2013). Crisis Management: *Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes*, 2(2), 10. <http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2%282%29/AJMSE2013%282.2-17%29.pdf>
- Sawle, W, S. (1991). Crisis project management. *PM Network*, 5(1), 25-29. <https://www.pmi.org/learning/library/crisis-control-model-avoid-disasters-5185>
- Kashyap, S. *Project Scope Management – Definition, Importance, Processes & Tips*. <https://www.proofhub.com/articles/project-scope-management>
- Lauer, T. (2019). Change Management. *Fundamentals and Success Factors* (1. Utg.). Tyskland: Springer-Verlag. <https://link-springer-com.ezproxy.uis.no/content/pdf/10.1007/978-3-662-62187-5.pdf>

## 8 Vedlegg.

### 8.1 Samtykkeerklæring.

# Vil du delta i forskningsprosjektet *”Filosofi, Ledelse og krisehåndtering i pandemi”?*

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av tanke prosessen ved oppstart av bedrift med fokus på maskesalg relatert til pandemien. Utdype og reflektere på valg man har tatt og tanker i forbindelse med bedriften i pandemi. Med krisehåndtering og filosofi i fokus.**

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med intervjuet er å samle inn informasjon til min Bachelor oppgave.

Problemstillingen til bachelor oppgaven: Hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge og hvorfor bestemte nettopp min familie seg for å starte bedrift med utgangspunkt i salg av masker. Hvilke kriser har de måtte håndtere underveis og ville de gjort noe annerledes i etterkant.

Jeg ønsker å se nærmere på hvorfor min familie har valgt å starte netthandel, hvor majoriteten av salget og fokuset har vært på maskesalg og produkter relatert til pandemien. Hvilke kriser som har måtte blitt håndtert underveis, og om man ville gjort noe annerledes i etterkant av situasjonen.

De forskningsspørsmålene jeg skal analysere omhandler mye rundt ledelse og filosofi knyttet til krisehåndtering og refleksjon.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stanger er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

**Jeg spør deg fordi du er en del av min familie som har vært involvert i å opprette og styre nettbutikk som har solgt masker under pandemien.**

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

**Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det ett intervju med Chris Alexander Alling som intervjuer, med lydopptak. Det vil ta deg ca. 20 til 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om årsaker og tanker rundt oppstart med maskesalg, utdypning og refleksjon rundt krisehåndtering. Dine svar vil bli lagret elektronisk som en lydfil, og lagret sikkert på Universitetet i Stavanger sin OneDrive.**

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- De som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon er student Chris Alexander Alling, Veileder Bjørn Olav Roaldseth og sensor på bachelor oppgaven.
- Lydopptaket blir lagret sikkert på Universitetet i Stavanger sin OneDrive.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27 juni ca. 6 uker etter 16 mai. Når oppgaven har fått ferdig sensur, blir lydopptaket slettet.

## **Dine rettigheter**

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

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

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Stavanger ved student Chris Alexander Alling  
kontakt: Alexander.alling@gmail.com eller veileder Bjørn Olav Roaldseth  
kontakt: bjorn.o.roaldseth@uis.no
- Vårt personvernombud: Universitetet i Stavanger kontakt: personvernombud@uis.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Chris Alexander Alling*  
(Student)

*Bjørn Olav Roaldseth*  
(Veileder)

---

-----

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## 8.2 Intervju guide

Strukturert Intervju-guide til Bachelor oppgave

Prosjekt tittel: Filosofi, ledelse og krisehåndtering i pandemi.

Intervjuer: Chris Alexander Alling

Problemstillingen: Hvilken effekt hadde pandemien på maskesalg og selvtester i Norge og hvorfor bestemte nettopp min familie seg for å starte bedrift med utgangspunkt i salg av masker. Hvilke kriser har de måtte håndtere underveis og ville de gjort noe annerledes i etterkant.

### **Innledning:**

**Tusen takk** for at du velger å bli med på intervjuet.

Slik som be beskrevet i informasjonsskrivet du underskrev så vil intervjuet ta 20-30 minutter og det vil bli tatt lydopptak.

Du kan være så anonym du vil under besvarelsene av spørsmålene og er det noen spørsmål du ikke ønsker å svare på så har du rett til det. Unngå gjerne navn på bedrift og informasjon som kan identifisere enkeltpersoner.

**Notat til intervjuer:** Husk å still oppfølgingsspørsmål underveis for å få ut mer informasjon og et klarere bilde av tankegangen til den som blir intervjuet.

### **Spørsmål:**

Har du tidligere eller er du fremdeles involvert i å jobbe med nettbutikk?

Hvilken rolle hadde/har du i nettbutikken.

Når ble nettbutikken startet?

Hadde du erfaring fra tidligere eller var dette noe nytt?

Hvis erfaring: Hva var erfaringen din?

Hva var hovedfokuset for bedriften den gang?

Når pandemien startet og var underveis, hvordan så du situasjonen i Norge forandre seg?

Hvis du husker tilbake, var det lett å få tak i preventive/beskyttende tiltak mot pandemien eller testprøver i Norge?

Hvilke årsaker eller tanker var det som førte deg til å starte med maskesalg?

Føler du at det har vært perioder med ekstra stress, og hva har dette vært knyttet til?

I den sammenhengen å styre netthandel, hvordan vil du definere en krise?

Har det oppstått kriser underveis?

Hvilke og hva slags kriser har dukket opp?

*\*utdype på krisene\**

*\*noter de ulike instansene og spør oppfølgingsspørsmål knyttet til disse\**

Hvorfor tror du at krisen/-ene oppsto?

Er du selv fornøyd med håndteringen av krisen/-ne?

Er det noe du ville gjort annerledes i etterkant av situasjonen?

### **Avslutning:**

I etterkant av intervjuet, I dine ord hva ville du sagt er det viktigste vi har snakket om og hvorfor?

Er det noe du vil forklare eller tilføye før vi avslutter?

Tusen takk for at du stilte opp.

