



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE:

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Hvordan har det vært å drifte en italiensk restaurant i Oslo under pandemien?

ENGELSK TITTEL: How has it been to run an italian restaurant in Oslo during the pandemic?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
7057	225479 .....	Nicolai Henrik Baade- Mathiesen .....	Kai Victor Myrnes- Hansen
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	

«Hvordan har det vært å drifte en restaurant i Oslo  
under pandemien?»

BHOBAO-1 Bacheloroppgave i Hotelledelse

Nicolai Henrik Baade-Mathiesen

Norsk hotellhøgskole

20 studiepoeng

Hotelledelse

Mai 2022



---

Universitetet  
i Stavanger

## **Førord**

Dette er siste innlevering og min bachelor oppgave i studiet jeg går, hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger. Denne oppgaven går i dybden på noe jeg selv har erfart, og hadde stor interesse å skrive om, nemlig hvordan det har vært å drifte en italiensk restaurant i Oslo under pandemien. Det har vært den mest lærerike prosessen i løpet av disse 3 årene i Stavanger, og er mulig det jeg har engasjert meg mest i. Vil først og fremst gjerne takke min veileder Kai Victor Myrnes-Hansen, som har radig gitt meg gode tilbakemeldinger og råd gjennom bachelor skrivingen. Videre vil jeg takke foreldrene mine og kjæresten min, som har hjulpet meg med å «akademifisere» oppgaven, som viser seg å ikke være en av mine sterkeste sider. Vil også takke de involverte daglige lederne som tok seg tid til å gjennomføre intervjuer, uten dem hadde det ikke vært noen oppgave. Da gjenstår det bare å skrive, god lesing.

Stavanger, mai 2022.

## **Sammendrag**

*Hvordan har det vært å drifte en italiensk restaurant i Oslo under pandemien?*

Tidlig i 2020, brøt det ut et nytt og ukjent virus fra Wuhan, Kina. Dette viruset skulle vise seg å være langt mer smittosomt og farlig enn først antatt. Hele verden havnet i en global pandemi, som brakte med seg nasjonale nedstenginger her i Norge. Dette har gått hardt utover de fleste bedrifter og spesielt restaurantbransjen. Basert på dette går denne oppgaven i dybden på hvordan det akkurat har vært, å være en daglig leder og å måtte omstille seg til en slik ny hverdag.

I forsøket på å få mer forståelse, er det blitt gjort to kvalitative intervjuer med to daglige ledere fra hver sin italienske restaurant i Oslo. Ved å ta i bruk et kvalitativt intervju, ga det meg muligheten til å få en særegen innsikt i både subjektive og objektive erfaringer gjennom pandemien.

Resultatene var særdeles interessante da det viste seg at den ene parten har opplevd suksess, og den andre ikke. Faktorer som tidspunkt av etablering, økonomi, struktur og innovasjonsvillighet har vist seg å være kritisk. Videre blir det sett på hvordan fremtiden ser ut, og med hjelp av modeller utviklet av Innovasjon Norge og ferske tall fra bedriftene kan man se positive tendenser.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.2 PROBLEMSTILLING .....	8
<b>2.0 TEORI/LITTERATUR</b> .....	<b>9</b>
2.1 INTRODUKSJON TIL TEORIEN.....	9
2.2 HENRY MINTZBERG.....	9
2.3 JOHN HAYES SYV STEG .....	11
2.4 DEFINISJON AV EN KRISE .....	13
2.5 NASJONAL REISELIVSSTRATEGI .....	14
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>15</b>
3.1 FORSKNINGSMETODE.....	15
3.1 INNSAMLINGSMETODE.....	16
3.2 KORT BESKRIVELSE AV INTERVJUOBJEKTER .....	16
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET .....	17
<b>4.0 RESULTAT</b> .....	<b>18</b>
4.1 RESTAURANT A .....	18
4.2 RESTAURANT B .....	19
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	<b>19</b>
5.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL.....	19
5.2 DEFINISJON AV KRISE .....	20
5.3 VIKTIGE RESULTATER.....	20
5.4 MULIG UTVIKLING AV MARKEDET .....	22
5.4.1 Nåværende markedsituasjon .....	23
5.4.3 Fremtidig utvikling av markedet .....	24
5.5 JOHN HAYES.....	24
<b>6.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFI</b> .....	<b>27</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>28</b>
VEDLEGG 1 EGNE REFLEKSJONER OG UTARBEIDING AV INTERVJU .....	28
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	29
INTERVJU 1, DAGLIG LEDER RESTAURANT B .....	29
INTERVJU 2 DAGLIG LEDER RESTAURANT A .....	31

## Tabell- og figurliste

Figur 1. «Mulige konsekvenser for bedriftene som følge av pandemien og behovet for å understøtte gjenoppbygging i reiselivsnæringen ved ulike scenarioer». Innovasjon Norge, 2021, side 15.

Figur 2. «Modell for hvordan ulike markeder og tilbud kan bygge seg opp etter en krise». Innovasjon Norge, 2021, side 14.

## 1.0 Innledning

Tidlig i 2020 ble menneskelig kontakt nærmest over natten en av samfunnets største trusler. Siden kontakt mellom mennesker er grunnleggende for servicebransjen, har pandemien gitt store utfordringer for alle involverte parter – fra restauranter, leverandører til gjester.

(NOU, 2021)

### 1.1 Bakgrunn

Covid-19 er et virus som brøt ut i Wuhan, Kina og dette viruset viste seg å være mye mer smittsomt enn først antatt. Viruset startet med at personer fra Wuhan fikk «lungebetennelse» med ukjent årsak den 31. desember 2020. I perioden mellom oppdagelsen og nedstenging av samfunn på grunn av det nye viruset, var det sterk usikkerhet knyttet til smittespredning og samfunnskonsekvenser. Gjennom løpende oppdateringer fra andre land i Europa og resten av verden, kunne FHI (folkehelseinstituttet) se en stigende internasjonal smittetrend som ga god grunn til bekymring.

(Regjeringen, 2021)

På grunnlag av disse globale hendelsene ble det 12 mars holdt en pressekonferanse i regi av statsminister Erna Solberg. I pressekonferansen som hun holdt sammen med omsorg og helseminister Bent Høye, ble det innført de «sterkeste og mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid».

Blant disse tiltakene inngikk vedtaket som omhandlet restaurant- og service næringen.

Vedtaket var som følger.

- «Stenging av alle virksomheter i serveringsbransjen som barer, puber og utesteder. Unntak for serveringssteder der det foregår servering av mat, det vil si kantiner og

spisesteder som kan legge til rette for at besøkende kan holde minst én meters avstand.

Forbud mot servering av mat som buffet»

(Regjeringen, 2021)

Vedtaket medførte en rekke komplikasjoner for samtlige drivere av spisesteder i Norge. Disse komplikasjonene innebar at de fleste daglige ledere måtte gjøre store og inngripende tiltak av strukturen i sine restauranter over natten. Eksempler på disse nye oppståtte komplikasjonene, var at man måtte holde minimum 1 meter avstand mellom alle gjester. Dette gjorde at mange spisesteder måtte redusere til dels kraftig antall sitteplasser. Videre fulgte det nye regler som kom sammen med nye «smitte-bølger», og noen av disse var totale nedstenginger der man direkte eller indirekte måtte stenge dørene i en uviss periode. Disse bølgene innebar at det var et høyt smittetrykk som førte til flere syke. For restaurantene innebar det stadige tilpasninger og vanskelige avgjørelser. Dette medførte blant annet i permitteringer, behov for støtte fra NAV og midlertidig nedstenging.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i vedtaket og dets konsekvenser på samfunnet, vil temaet for oppgaven være pandemiens påvirkninger på arbeidslivet. Dette er svært aktuelt da pandemien har berørt store deler av næringslivet, og spesielt restaurantindustrien. En belysning av temaet er også viktig med tanke på tilsvarende situasjoner i fremtiden.

I lys av dette vil forskningsspørsmålene være: Hvordan har det vært å drifte en restaurant under Covid-19 pandemien? Og hvilke faktorer har vært med å påvirke levedyktigheten?

Hvordan vil markedet mulig utvikle seg i fremtiden? Oppgaven vil avgrenses til å omhandle restaurantnæringen, og basert på dette vil jeg i oppgaven sette søkelys på og sammenligne driften til to italienske restauranter i Osloområdet under pandemien. Dette er to spisesteder



som utelukkende serverer mat/menyer og drikke fra Italia. Begge steder tilbyr produkter som ulike antipasti, pastaretter, og italiensk vin.

## 2.0 Teori/Litteratur

### 2.1 Introduksjon til teorien

Teoriene som presenteres nedenfor vil bli brukt aktivt i drøftingen av problemstillingen og benyttes som verktøy for å kunne analysere funnene.

### 2.2 Henry Mintzberg

Professoren Henry Mintzberg er mest kjent for sine bidrag innenfor organisasjonsstruktur. Gjennom hans fem former for organisasjonsstruktur forsøker han å gi en oversikt over organisasjoners interne strukturer. En organisasjons omgivelser og tjeneste vil være avgjørende for valg av organisasjonsform og i måloppnåelse. De fem ulike konfigurasjonene er entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkrati, den divisjonaliserte strukturen og den innovative strukturen.

Maskinbyråkratiet kjennetegnes av en hierarkisk struktur og høy grad av formalisering. I en slik organisasjon er avgjørelsene sentraliserte, og teknostrukturen har mye makt i form av standard og prosedyreutvikling. Maskinbyråkratier har ofte mange ansatte med spesialiserte arbeidsoppgaver, og en slik struktur er ofte å finne i kjederestauranter.

Den andre og mer innovative strukturen, adhocratiet, betegnes som en organisk struktur og er stadig i utvikling. En slik organisasjon er organisert på en innovativ måte som åpner opp for mulighet til fornyelse der det trengs. Strukturen er uklar og flytende, og oppgaver er ofte

prosjektbaserte og løses i grupper. Organisasjonens har ingen sentral styringsmakt, og kan eksempelvis være et reklamebyrå.

Den divisjonaliserte strukturen består av organisasjoner med delvis selvstendige enheter, som opererer som egne bedrifter og kan ha egne underliggende strukturer. De ulike avdelingene har divisjonsledere og en delegert beslutningsmyndighet. Organisasjonsformen er utbredt i den private sektor, eksempelvis mediekonsernet Schibsted.

Det profesjonelle byråkratiet består av høy grad profesjonalisering og beslutningssystemet er desentralisert. Organisasjonene er preget av en sterk spesialisering med en horisontal struktur.

Et eksempel på dette er sykehus der de ansatte har stor spesialisering innenfor sine felt.

(Sagberg, 2020)

Den femte, og mest relevante konfigurasjonen i denne oppgaven er

entreprenørorganisasjonen, også kalt den enkle strukturen. (Sagberg, 2017)

Denne strukturen er ofte typisk å finne i små bedrifter, gjerne familiedrevne bedrifter der det er en leder som eier selskapet. Strukturen er preget av et hierarki der leder har stor autoritet og ansvar med tett kommunikasjon og forhold til de ansatte. Oppgavene i slike bedrifter er lite spesialisert, som vil si at de ansatte har mange arbeidsoppgaver. Et annet kjennetegn er at det er en strategisk ledelse som gjør lettere for effektive endringer og beslutninger.

(Jacobsen. I.D & Thorsvik, 2002)

Styrken ved en slik struktur er effektive beslutninger med høy fleksibilitet der en leder kan ta kritiske avgjørelser alene. Med en direkte ledelse, og en kort distanse til den operative kjernen kan raske vendinger være enklere å implementere i den enkle strukturen.

Organisasjonskostnadene vil også i mange tilfeller være lavere i en enkel struktur med færre

ansatte og utgiftsposter. På den andre siden kan entreprenørorganisasjonen føre med seg svakheter som uklare ansvarsområder. I en organisasjon med en fleksibel struktur der ansatte ikke har spesialiserte arbeidsoppgaver, kan utfordringer oppstå hvor mangel på bestemte ansvarsfelt fører til dårlig vedlikehold av rutiner, eller manglende rutiner i den daglige driften. Uten en teknostruktur kan organisasjonene også mangle en tilstrekkelig utarbeidet prosedyre for krisehåndtering, som i noen tilfeller kan være kritisk for levedyktighet.

### 2.3 John Hayes syv steg

Den neste teorien som vil bli brukt i denne oppgaven er Hayes syv steg. Teorien er en oppskrift på hvordan en leder kan kontrollere en endringsprosess. Dette er en relevant teori for oppgaven da mange ledere måtte innføre endringer i sin daglige drift under pandemien.

#### Steg 1: Utvikle og kommunisere en klar visjon for fremtiden

Det første steget går ut på at lederen bør utvikle en visjon som skal hjelpe som en veileder for bedriftens fremtid. Dette vil være en pekepinn for de ansatte for å se hvor de skal, og hvordan. Ved å kommunisere denne visjonen på riktig måte vil det hjelpe for effektiviteten og forhindre eventuelle misforståelser. Her er det kritisk å sette klare mål, som er forståelsesfulle for arbeidstakere. For at denne visjonen skal ha størst mulig suksess, er det kritisk at det målet som blir satt har klare del og hovedmål, samt at det blir kommunisert underveis i prosessen.

#### Steg 2: Ansett en endringsleder

Det er flere grunner til at det kan være hensiktsmessig å ansette en ny person eller å gi en ny ansatt ansvaret under endringsprosessen. Dette er fordi en endringsprosess ofte vil inkludere konflikter og tvetydighet. Derfor kan det være relevant, gitt størrelsen på bedriften og endringen, at man gir en ny person ansvaret underveis i endringen. Det er flere faktorer for

hvilken person man vil ha som leder, men det bør være en som er godt likt av de andre ansatte, en autoritær person, eller en naturlig leder. En naturlig leder er folk som har stor selvtillit og anses som pålitelige av sine med kollegaer.

(Hayes, 2002, s. 167)

Steg 3: Utarbeid en overgangsplan.

Dette er en plan som går inn i steg 1, der man skal belyse visjonen sin. Denne overgangsplanen bør inneholde de ulike stegene som skal bli gjort underveis i endringen. Det er flere faktorer som bør være inkludert. Bechhard and Harris har indentifisert syv karakteristikk for effektive overgangsplaner. Disse er som følger: Målbevisst, oppgavespesifikk, integrert, tidsmessig, tilpasningsdyktige, akseptert av topp ledelse og kostvennlige.

Steg 4: Gi nødvendige ressurser for endringen

Det vil alltid medfølge kostnader ved en endring. Disse kostnadene kan komme i form av nye verktøy, ny trening, utvikling osv. Derfor er det viktig å tilrettelegge for at man skal oppnå denne endringen, ved å sette av nødvendige ressurser for dette.

Steg 5: Belønne overgangsferd

Ved en slik overgangs og endringsprosess, vil det kunne være å forvente at ansatte vil møte på nye utfordringer knyttet til overgangen. På grunn av dette burde lederen utnytte enhver sjanse til å belønne arbeidere som viser positivitet og tilpasningsdyktighet til de nye endringene.

(Hayes, 2002, s. 168)

#### Steg 6: Bruk flere og konsistente innflytelsespunkter for endring

For å unngå mest mulig komplikasjoner ved endringen, er det kritisk å ha flere punkter der de kan gjøre endringer. Dette sprer risikoen ved å kun endre én ting, og vil også hjelpe med å minimere risiko.

#### Steg 7: Utvikle tilbakemeldings mekanismer.

Dette er det siste steget, og vil skje underveis i prosessen. Steget går ut på å gi ansatte muligheten til å gi sine tilbakemeldinger om både de nye endringene, og hvordan de føler rundt det. Dette er kritisk for de ansvarlige for å kunne ha en følelse på hvordan de ansatte har det underveis.

(Hayes, 2002, s. 169)

## 2.4 Definisjon av en krise

Som definert av Torstein Nesheim er en krise:

En hendelse som oppfattes som truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier og medfører stor usikkerhet knyttet til årsakssammenhenger og løsninger.




Kriser er kjennetegnet av liten forutsigbarhet, et komplekst aktørbilde og handling under tidspress. For å legge til rette for håndtering av kriser når de først oppstår, kan man bruke en rekke tiltak, inkludert strukturelle virkemidler knyttet til utforming av roller, samordningsmekanismer, regelverk og prosedyrer. Samtidig er det en potensiell motsetning mellom formell struktur og krisehåndtering. Formell struktur er typisk orientert mot å bygge inn forutsigbarhet og klare ansvarsforhold i organisasjonen, samtidig som krisehåndtering også krever at man kan håndtere situasjoner som er lite forutsigbare. (Nesheim, 2016)

## 2.5 Nasjonal reiselivsstrategi

Pandemien har ført med seg store samfunnsendringer, og konsekvensene på både kort og lang sikt vil være vanskelig kartlegge. I den nasjonale reiselivsstrategien fra 2021 introduseres en scenario-modell med den hensikt å forklare og forutse konsekvenser i markedet.

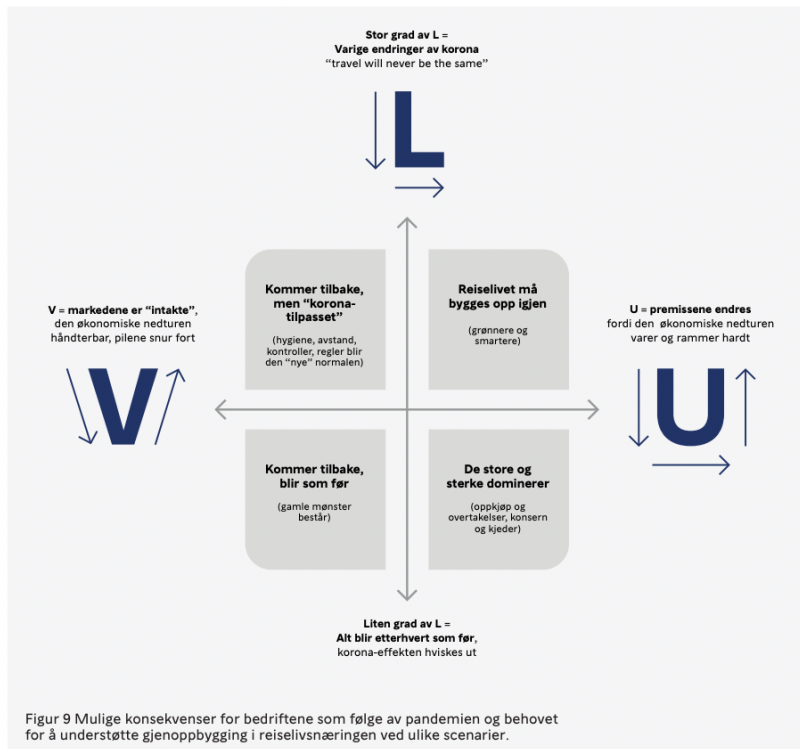
V-U-L, viser til tre scenarioer der V illustrerer svingningene i markedets etterspørsel, U beskriver hvordan trafikk kan bygges opp over tid, og L hvordan pandemien vil føre med seg varige endringer som må tilpasses. Hvordan markedene vil påvirkes og styres i retning av de ulike scenarioene vil påvirkes av en rekke faktorer som risiko, vaksiner og restriksjoner, økonomi, preferanseendringer og kommunikasjon og tilgjengelighet. Desto lenger en slik krise varer, jo mer sannsynlig vil L-scenarioet inntreffe. Et slikt utfall er ikke gunstig, og det er derfor viktig at det blir gjort mye for å hindre dette.

(Innovasjon Norge, 2021)

Hvordan vil de ulike markedene (og tilbudet) bygge seg opp igjen?	Aktiviteten (omfanget) kommer (fort) tilbake og fortsetter som før	Aktiviteten (omfanget) kommer tilbake etter (1-3 år)	Aktiviteten (omfanget/ innholdet) blir varig endret
Usikkerhetsfaktorer pt. 1 Risiko/frykt, vaksiner, restriksjoner 2 Økonomi (privat, off. og næringsliv) 3 Endringer i preferanser/vaner 4 Kommunikasjoner/tilgjengelighet			

Figur 8 VUL modell for hvordan ulike markeder og tilbud kan bygge seg opp etter en krise.

(Figur 2, Innovasjon Norge, 2021)



(Figur 1, Innovasjon Norge, 2021)

### 3.0 Metode

#### 3.1 Forskningsmetode

Forskningsmetoden som blir brukt er kvalitativ metode. Det er flere faktorer som avgjør dette, for eksempel at populasjonen som blir brukt til datainnhenting består av kun to enheter. Siden det er en liten populasjon, blir det mulig å få mer dybdekunnskap fra hver enhet. Populasjonen består av daglig ledere, der utvalget i denne undersøkelsen består av to individer som har drifet hver sin restaurant i Oslo. Begge personer har hatt direkte ansvar på driften gjennom pandemien. På grunn av dette har disse personene mest kunnskap over hvordan det har vært å drifte restaurantene og er derfor de mest relevante intervjuobjektene for dybdekunnskap.

Dataene som blir innhentet vil bestå i all hovedsak i tekst, og ikke tall eller andre tallindikatorer som er et kjennetegn for kvantitativ metode. (Grønmo, 2020)

### 3.1 Innsamlingsmetode

Metoden som vil bli benyttet for datainnsamling er intervju med daglig leder på begge restauranter. Jeg har en direkte forbindelse med begge fra før av, men det legges stor vekt på å gjennomføre intervjuene på en objektiv måte. Intervjuene vil ikke bli tatt opp så resultatene vil ikke være direkte avskrift av intervjuene, men heller gjengitt etter beste evne gjennom notater. Jeg vil stille de samme spørsmålene til begge ledere, for å opprettholde muligheten for sammenligning. Spørsmålene vil være basert på fortiden og deres erfaring etter drift i to år under en pandemi. Erfaringer, økonomi og fremtid vil være viktige faktorer som jeg vil belyse under intervjuet.

(Orgeret, 2018)

### 3.2 Kort beskrivelse av intervjuobjekter

Restaurant A.

Dette er en italiensk pasta- og vinbar som er lokalisert i en mathall i Oslo. Restauranten har vært der siden åpningen og hatt en stabil vekst siden oppstarten. Det er en liten bedrift med få ansatte. Konseptet har vist seg til å fungere bra med jevn og god tilførsel av nye kunder sammen med etablering av stamkunder. Kundene består av en god blanding av lokale i nærområdet samt regionale fra Oslo og omegn sammen med turister særlig på sommerstid.

Restaurant B

Dette er en mellomstor italiensk restaurant som befinner seg i Frogner-området i Oslo.

Restauranten skulle opprinnelig åpne i november 2020, men på grunn av pandemien ble lanseringen forsinket med flere måneder. Foruten å være en nabolagsrestaurant, tiltrekker det regionale kunder (særlig vinklubber) og turister på sommerstid.



Begge restaurantene befinner seg dermed innenfor det samme markedet i Oslo, men de er av ulik størrelse og konsept. Restaurant A nyter godt av å være en del av et større konsept ved sin beliggenhet sammen med mange andre serveringssteder i en mathall i Oslo, mens restaurant B er en typisk nabolagsrestaurant med et tillegg av turister/kunder sommerstid gjennom nærheten til Frognerparken.

Restaurant A har få sitteplasser, men har tilgang til «Food court» sitteplasser og i tillegg selges matvarer for å ta med hjem, samt take away. Restaurant B er en tradisjonell restaurant og i tillegg til inneplasser har de romslig uteservering.

Med andre ord er fellesnevneren kun det italienske kjøkken der hver av restaurantene har sine særlige konsepter.

### 3.3 Validitet og reliabilitet

Fordi undersøkelsen baseres på enkeltindividers opplevelse og tanker vil ikke dataene være representative for populasjonen, og svarene kan derfor ikke benyttes for å generalisere populasjonen. Det er også relevant å vurdere til hvilken grad informantene representerer den virkeligheten de hevder, da primærdataene avhenger av kildens troverdighet. På den andre siden vil resultatet kunne gi relevante indikatorer til drøftingen av problemstillingen.

Reliabiliteten handler om hvor vidt selve innsamlingsprosessen, med utforming, utføring og analyse, kan ha ført til påvirkning i informantenes svar. I tråd med Universitet i Stavangers retningslinjer og anbefalinger har jeg valgt å utføre et prosjekt uten behov for behandling av personopplysninger. (Universitetet i Stavanger, 2022)

All data er anonymt, og jeg benytter istedenfor notater under intervjuet for å eliminere behandling av persondata. Valget om å respektere universitets anbefalinger, vil til dels påvirke reliabilitet negativt, men notatene vil i etterkant av intervjuet godkjennes av informantene. Med mangel på opptak vil også muligheten til en fullstendig gjengivelse gå

tapt, og en godkjenning vil derfor være et sikkerhetstiltak for å sikre at svarene ikke mistolkes eller formes etter intervjuers egne oppfatninger.

## 4.0 Resultat

I innhentning av datamateriale ble det utført intervjuer med to daglige ledere fra to ulike italienske spisesteder i Oslo om hvordan det har vært å drifte en restaurant under Covid-19 pandemien. Intervjuene resulterte i en rekke interessante funn. Videre deles dette kapittelet opp i to deler der jeg beskriver interessante funn fra begge spisesteder.

### 4.1 Restaurant A

Restaurant A er den minste i størrelse og den som har vært åpen lengst av de to undersøkte serveringsstedene. 2020, da pandemien kom, ble et dårlig år rent økonomisk for restaurant A. Jeg fikk opplyst noen generelle betraktninger fra daglig leder som omhandlet at mye av informasjonen gitt fra regjeringen var misledende og generelt vanskelig å tolke. Det ble også nevnt at kundene var mer redde for smitte i 2020 enn i 2021. Dette tar meg videre til det funnet jeg syntes var mest interessant - i løpet av de 10 årene dette spisestedet har vært etablert, viste det seg at det siste halvåret i 2021 skulle bli det beste året de har opplevd økonomisk!

Daglig leder tror at årsaken til at de har gjort det så bra, er at de har hatt flere ben å stå på.

Ved siden av å servere italiensk mat, tilbyr de produkter som kunder kan kjøpe og ta med seg hjem. De benyttet seg av ny teknologi i form av en app som heter Amoi. Denne appen fungerer som Foodora, bare med produkter slik at kunder kan lage maten hjemme i stedet.

Underveis i pandemien bestemte daglig leder seg for å starte å selge italienske klær ved siden av også for å differensiere seg ytterligere. Dette er mulige faktorer som kan ha hatt en innvirkning på hvordan de har klart seg under pandemien.

Jeg tar med et direkte sitat fra daglig leder for restaurant A om hvordan fremtiden ser ut:

«Per i dag ser den veldig lys ut. Det man ser er at de siste tallene fra høsten 2022 er like gode som de 3 første månedene av 2022.»

## 4.2 Restaurant B

Dette spisestedet har hatt en særdeles utfordrende tid gjennom pandemien. Daglig leder nevner også her at det var mye misledende informasjon fra regjeringen sin side som gjorde det vanskelig å drifte underveis i pandemien. Noe av det første som kommer opp under intervjuet er at de skulle opprinnelig ha åpnet sin restaurant 8 november 2020. På grunn av bølge nummer 2 ble det utsatt til neste mulighet, som ble 26 mai 2021. Det å åpne en restaurant midt i en pandemi høres ikke veldig logisk ut, men det viste seg at de allerede hadde signert kontrakt for lokalet før pandemien. Dette forholdet gjorde at de hadde løpende faste kostnader uavhengig om de åpnet eller ei, og som medførte at de åpnet selv i en nedstengningsperiode da de vurderte at det likevel ga bedre økonomi å åpne enn å holde stengt. Etter hvert i pandemien startet de med catering/take away som ga noe mer inntekter.

Daglig leder har selv lært mye gjennom denne pandemien og har tatt med seg lærdommen videre. Blant annet har de nå innført flere deltidsstillinger (50%) enn det de opprinnelig hadde planlagt slik at de er mer rustet om det skulle komme en ny nedstengning. Videre avslutter daglig leder med at de i alle nye ansettelseskontrakter tar inn forbehold om fratredelse og øvrige konsekvenser dersom en ny pandemi skulle inntreffe.

## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Innledningsvis i denne oppgaven ønsket jeg å finne ut hvordan det har vært for to daglige ledere og drifte hver sine italienske spisesteder under pandemien. I tillegg til dette var jeg interessert i å finne ut hvilke faktorer som har vært med å påvirke levedyktigheten, og hvordan markedet antas å se ut i fremtiden. Etter å ha utført intervjuer med begge daglige ledere har det kommet opp mye informasjon over hvilke faktorer som kan ha gitt dem både suksess og nedgang. Dette vil bli diskutert i dette kapittelet.

## 5.2 Definisjon av krise

Etter Nesheim sin definisjon av en krise, befinner korona pandemien seg innenfor disse rammene. Dette var en uforventet situasjon som ingen kunne ha forutsett, spesielt ikke arbeidsgivere innenfor små spisesteder.

Det har vært utfordrende for de fleste daglige ledere å håndtere virksomheten sin under pandemien. Spesielt for ledere innenfor spisesteder da det har vært nødvendig å foreta nye tiltak/endringer fra dag til dag. Dette bekreftet begge de daglige ledere gjennom intervjuene. De har begge møtt uforutsette utfordringer der det ikke fantes eksisterende protokoll som kunne hjelpe med å finne løsninger. Under intervjuene ble flere hendelser understreket som spesielt utfordrende. Blant de første store utfordringene beskrev begge objekter den uklare kommunikasjonen om hva man skulle gjøre som belastende, og at det var en turbulent start på pandemien der man fikk ny informasjon, ofte hver dag. Begge opplevde å måtte permittere 100% av sine ansatte, som ingen av de hadde opplevd tidligere.

## 5.3 Viktige resultater

Et betydelig hovedfunn i den kvalitative undersøkelsen var informasjon om hvordan to spisesteder som ser relativt like ut på papiret kom helt forskjellig ut av pandemien. Mens

restaurant B har måttet kjempe seg gjennom pandemien for å sikre levedyktighet, har restaurant A hatt sitt beste år noensinne – trolig på grunn av muligheten med å selge produkter, samt at de er en liten organisasjon og har vesentlig mindre lokaler (lokalleie). Funnet bidrar med viktig informasjon knyttet til risiko for personer som selv kan tenke seg å åpne et eget spisested. Hovedforskjellen mellom restaurant A og B er størrelsen. Selv om at begge befinner seg innenfor samme dimensjon satt av Mintzberg, nemlig den enkle strukturen, kan det likevel gi kritiske forskjeller under en krisesituasjon. Det kan derfor diskuteres om flere faktorer har en innvirkning på resultater etter en krise. Slik informasjon kan gi innsikt til nye gründere, da det nødvendigvis ikke er en selvfølge at om en eksisterende bedrift innenfor den enkle strukturen gir et utgangspunkt for alle bedrifter innenfor denne dimensjonen. Få ansatte og liten struktur gir ikke automatisk en fordel i en krisesituasjon.

Det kan diskuteres hvorvidt de daglige lederne har forskjellig leder stiler, og om dette kan være en faktor som har spilt inn på det endelige resultatet. Et spørsmål som oppstår etter disse intervjuene er om begge restaurantene med sine forskjellige utgangspunkt, det vil si, det produktet/konseptet de tilbød pre korona hadde samme forutsetninger for å komme seg berget gjennom en pandemi. Begge bedriftene kunne gjort drastiske endringer i hva man tilbød, men i en krisesituasjon ser man kanskje på det man har og ønsker å opprettholde eget konsept, og ikke lete etter nye muligheter. Igjen kan ulike strategier og ikke minst ledelse og bemanning ha hatt en innvirkning. På grunn av de to vidt forskjellige utgangspunktene er det mulig at dette spilte en stor rolle for hvordan det har endt nå som pandemien nærmest er ferdig.

I ettertid har ikke leder i A endret sin ansettelses strategi. Dette på bakgrunn av at de ansatte ikke dro til hjemlandene sine, men valgte heller å bli i Norge under pandemien. Det motsatte

var tilfellet for restaurant B, herunder at de mistet ansatte og har iverksatt tiltak i sin rekrutteringsstrategi.

Jeg synes det var rart og trist å høre hvordan restaurant B falt utenfor støtteordninger fra NAV siden de tidligere ikke hadde hatt drift. De hadde allerede signert leiekontrakt som gjorde dem rettslig bundet til lokalet. Med andre ord så falt de og alle andre nyetablerte utenom støtteordningene til NAV.

Som skrevet tidligere befinner begge restaurantene seg innenfor entreprenør organisasjonen, av Mintzbergs fem ulike konfigurasjoner. Det som er spennende for begge disse restaurantene er at på grunn av bedriftens størrelse og leder rollene, er det relativt effektivt å gjøre snuoperasjoner og kjappe avgjørelser. Etter å ha utført begge intervjuer, er det ingen tvil om at det var mulig å ta de raske avgjørelsene som ble beskrevet i Mintzberg teori. På grunnlag av denne muligheten har de kunnet spare mye kostnader i effektivitet, der ansvarsområdet har ligget på en person i begge bedrifter.

#### 5.4 Mulig utvikling av markedet

Innovasjon Norge konstruerte i 2020, nasjonal reiselivsstrategi 2030. Denne artikkelen ser på utviklingen til reiselivet frem til 2030 i Norge. Her er det inkludert to figurer som er beskrevet i teorien. Disse figurene er svært aktuelle for denne oppgaven da de ser på mulig utvikling for reiselivet i en krise. Ettersom at det er etablert at pandemien er en krise, kan disse figurene og teori bli brukt til å drøfte hvordan fremtiden til reiselivet ser ut. Gjennom intervjuene med de daglige lederne, ble det oppgitt at de ser en sterk økning i omsetning i 2002 sett i forhold til pandemiårene 2020/2021. Det må nevnes at disse to ikke representerer alle spisesteder i Norge og Oslo og at denne drøftingen kun gjelder for disse to spesifikke spisestedene.

#### 5.4.1 Nåværende markedssituasjon

Det nåværende markedssituasjonen kan drøftes i sammenheng med modellene utviklet av innovasjon Norge.

#### 5.4.2 Figur 1.

Ettersom begge spisesteder er eid av privatpersoner og ikke er kjøpt opp, eller utkonkurrert av større virksomheter, kan man se bort fra at «de store og sterke dominerer». Det neste som må drøftes er om disse bedriftene er «korona-tilpasset». For at det skal klassifisere seg innenfor denne rammen må det være tiltak som spisestedene gjorde under pandemien som fortsatt er i praksis. Det eneste tiltaket som fortsatt blir brukt, er hos restaurant A. Dette spisestedet bruker fortsatt appen Amoi, og har fortsatt satsningen ved å selge italienske klær. Likevel er ikke dette noen negative konsekvenser fra pandemien, men tvert imot positive side effekter som daglig leder har tatt med seg videre. På grunn av at dette er frivillig, faller ikke bedriftene innenfor denne klassifiseringen heller. Det kan likevel diskuteres hvorvidt de innovative løsningene som ble beholdt etter pandemien kan kalles en «koronatilpasning». Samtidig mener jeg at den i hovedsak ikke faller i denne kategorien. Etter en prat med lederne kan de begge bekrefte at markedet absolutt er tilbake igjen og de har allerede er på god vei med økt omsetning. Det må drøftes hva som menes med «reiselivet må bygges opp igjen». Med dette menes det at man må tolke i hvilken grad det må bygges opp igjen. Det er en selvfølge at de fleste bedrifter innenfor reiseliv har sett store tap gjennom pandemien, men alvorlighetsgraden innenfor dette er dynamisk. For de aktuelle bedriftene betyr dette at de ikke befinner seg innenfor denne klassifiseringen, for jo – de må bygge seg opp igjen, men ikke i den grad at de må endre sine premisser. Basert på denne drøftingen kan det sies at begge bedrifter og markedet dem imellom, er på V siden, med markedene sine intakte, og med en liten grad av L, som viser til at alt blir etter hvert som før.

### 5.4.3 Fremtidig utvikling av markedet

#### 5.4.4 Figur 2

Figur 2 viser til hvordan ulike markeder kan bygge seg opp etter en krise. Her er det vist til 3 ulike scenarioer og spørsmålet er hvor restaurant markedet i Oslo befinner seg nå. Etter intervjuet med begge daglige ledere ble det bekreftet fra begge at markedet og kundene har returnert, og kanskje i større omfang enn før pandemien. Med tanke på dette kan L scenarioet, der aktiviteten i markedet blir varig endret, sees bort ifra. Ser man på forskjellen mellom V og U, er det hvor lang tid det har gått fra aktiviteten falt, til den på ny har kommet tilbake igjen. U scenarioet viser til en tidsperiode på 1-3 år, men på grunn av disse bølgene med nedstenging som fulgte viruset, må det drøftes om hvorvidt det har vært så enkelt som en U. En reell antakelse ville nok sett mer ut som en WWW. Der aktiviteten i markedet har gått opp og ned flere ganger i løpet av denne perioden mars 2020 – mai 2022. Likevel har ikke denne aktiviteten kommet tilbake «fort», slik beskrevet i scenario V. På bakgrunn av intervjuobjektene erfaringer befinner restaurantmarkedet i Osloområdet seg mest sannsynlig i scenario U, selv om dette ikke er en god representasjon av hvordan aktiviteten har oppført seg.

### 5.5 John Hayes

John Hayes utviklet syv steg en leder kan følge under en endringsprosess. Ettersom pandemien medførte utfordringer som krevde at daglige ledere over hele landet måtte innføre endringer kan teorien benyttes i undersøkelsen av de to restaurantenes krise- og endringshåndtering. Ut ifra intervjuene er det tydelig at lederne ikke fulgte teoretiske modeller, som Hayes syv steg, i utviklingen av håndteringsstrategier under pandemien. Samtidig kan det diskuteres hvorvidt det er naturlig for en leder å oppsøke og benytte seg av



forskningslitteratur i praksis under en tidskritisk og faktisk krisesituasjon. Likevel kan det identifiseres fellestrekk mellom daglig leder i restaurant As håndtering av endringsprosessen og enkelte av Hayes syv steg. De relevante trinnene som vil bli drøftet er nummer 2 og 5, som går ut på å introdusere en endringsagent med utvidet ansvar for prosessen samt å gi belønninger for å styrke pågangsmotet blant medarbeiderne.

Tidlig i 2020 ga daglig leder en erfaren og godt likt medarbeider mer ansvar i butikken. Flere faktorer spilte inn i på avgjørelsen, blant annet risikovurderinger knyttet til smittespredning. Endringsagenten bodde alene som innebar lavere risiko for smitte. Som et resultat av dette ble han på noen måter «ansvarlig» for endringsprosessen. Det utvidede ansvaret viste seg å ha en positiv innvirkning på driften, og på bakgrunn av dette ble endringsagenten forfremmet til en mer permanent ansvarsrolle. I tillegg til å belønne enkelte medarbeidere for fremtredende innsats under pandemien, ble samtlige medarbeidere belønnet for tilpasningsdyktigheten gjennom feiringer og fellesmiddager. Dette førte til motiverte medarbeidere som godtok endringene på en bedre måte. Dette viser til at de syv stegene som ble laget av John Hayes er noe ledere aktivt kan benytte i en endringsprosess og som kanskje faller naturlig og blir tatt i bruk uten å være klar over det.

## **6.0 Konklusjon**

Pandemien har ført til store innvirkninger på driften i restaurantnæringen på godt og vondt, og for de involverte i denne undersøkelsen kan det virke som at begge slapp unna med skrekken. Etter samtaler med lederne og egne refleksjoner underveis, viser det seg at dette stemmer. Det viser seg at ingen, fra regjeringen til småbedriftsdrivere var forberedt på en slik situasjon. Dette kommer tydelig frem etter intervjuobjektene sine erfaringer fra sine egne handlinger, til regjeringen sine. Til tross for at den enkle strukturen er kjent for raske vendinger under

endring, kan det konkluderes med at dette ikke nødvendigvis er tilstrekkelig. Selv om de to restaurantene kan kategoriseres innenfor samme konfigurasjon, hadde de ikke en parallell utvikling gjennom pandemien. Imidlertid viser det seg at det er andre faktorer som har spilt en større rolle for utfallet av krisen. Dette er både negative og positive faktorer som gjør det vanskelig å generalisere restaurantene på bakgrunn av struktur. Ulempene var knyttet til løpende faste kostnader, og tapte inntekter grunnet nedstenging. På den andre siden, er det ingen tvil om at det lønnet seg å være etablert, og likeledes finne nye og innovative inntektskilder. Dette er trolig hovedfaktoren som spilte en stor rolle for restaurant A sin suksess, og i denne krisesituasjonen har presset til endring ført til en bedre posisjon enn opprinnelig pre-korona.

Spørsmålet om hva som kommer fremover, ble møtt med smil under intervjuet da begge daglige ledere kan vise til grønne tall. Selv om den nåværende restriksjonsfrie hverdagen kan virke som en befriende og positiv situasjon, er det kritisk at man tar med seg den nødvendige lærdommen fra dette, og forbereder seg til neste gang noe lignende skjer. Dette gjelder også alle parter fra regjeringen til de selvstendige næringsdrivende. Med tanke på at pandemien ikke er over enda, vil det være relevant og interessant med løpende undersøkelser av slike bedrifter, da pandemien kan ha langvarige konsekvenser som enda ikke er synlige.

Avslutningsvis vil jeg understreke at forskningen som har kommet frem i denne oppgaven kun gjelder to selvstendige bedrifter og kan ikke generaliseres med hele markedet.

## Bibliografi

- Grønmo, S. (2020, November 3). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra SNL: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Hayes, J. (2002). The Theory and Practice of Change Management. I J. Hayes, *The Theory and Practice of Change Management* (s. 169). Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2002). The Theory and Practice of Change Management. Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2002). The theory and practise of change management. I J. Hayes, *The theory and practise of change management* (s. 167). Palgrave Macmillan .
- Innovasjon Norge. (2021, April). *Visit Norway*. Hentet fra Nasjonal reiselivsstrategi 2021: [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal\\_Reiselivsstrategi\\_2021\\_1\\_\\_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf?fbclid=IwAR08kHRPxxwPS8VPxl6QChOu3mUJS-mna5wG9Gobp-OXKRzhxEPq9w0mdD9M](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_2021_1__2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf?fbclid=IwAR08kHRPxxwPS8VPxl6QChOu3mUJS-mna5wG9Gobp-OXKRzhxEPq9w0mdD9M)
- Jacobsen, I.D & Thorsvik, J. (2002). I *Hvordan organisasjoner fungerer*. (s. 101). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nesheim, T. (2016, Mars). Kriseledelse og organisering. ss. 35-44.
- NOU. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Oslo: Regjeringen.
- Orgeret, K. S. (2018, September 12). *Snl*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/intervju>
- Regjeringen. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Regjeringen.
- Sagberg, I. (2020, August 26). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [snl.no/Henry\\_Mintzberg](https://snl.no/Henry_Mintzberg): [https://snl.no/Henry\\_Mintzberg](https://snl.no/Henry_Mintzberg)
- Universitetet i Stavanger. (2022, Mai 10). Hentet fra <https://www.uis.no/nb/student/behandling-av-personopplysninger-i-bachelor-og-masteroppgaver-ved-uis>
- Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030. (Figur 1 og 2)*. Hentet fra [https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal\\_Reiselivsstrategi\\_2021\\_1\\_\\_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf?fbclid=IwAR08kHRPxxwPS8VPxl6QChOu3mUJS-mna5wG9Gobp-OXKRzhxEPq9w0mdD9M](https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_2021_1__2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf?fbclid=IwAR08kHRPxxwPS8VPxl6QChOu3mUJS-mna5wG9Gobp-OXKRzhxEPq9w0mdD9M)

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Egne refleksjoner og utarbeiding av intervju

#### **Økonomisk**

- Støtteordninger
- Resultatpåvirkning
- Likviditetspåvirkning
- Kost/nytte vurdering, herunder kostnad ved å ha helt eller delvis åpent uten alkoholserving og lignende problemstillinger også sett opp mot å beholde stamkunder
- Behov for refinansiering, ny kapital e.l.
- Støtte fra utleier av lokalet

#### **Forholdet til myndigheter**

- Usikkerhet/forutsigbarhet
- Informasjon, rettigheter
- Støttetiltak; enkelt å søke, forutsigbart, når får man kompensasjon
- Søknadsprosessen

#### **Forholdet til de ansatte**

- Permittering; når, hvor mye, hvor lenge
- Oppfølging underveis; motivering, informasjon og rettigheter
- Følger for de ansatte; økonomisk og sosialt
- Kommer de tilbake, oppsigelse, nyansettelser, tilgjengelighet på arbeidskraft

#### **Vurdering av ulike tiltak**

- Vurdere å ha delvis åpent, take away, holde på kunder underveis etc.
- Omstilling av virksomheten
- Muligheter; oppussing, fornyelse og idedugnad

## Refleksjoner

- Har det offentlige bidratt nok, gitt de sterke restriksjoner som ble innført?
- Har forholdet mellom arbeidsgiver og ansatt endret seg?
- Har forholdet vis-a-vis kunder endret seg?
- Hvordan ser fremtiden ut, vurdert fra pre-Corona til post-Corona? Har noe endret seg i bransjen?
- I ettertid, kunne man ha gjort ting annerledes som bedriftseier?

Momentene ovenfor er mine egne refleksjoner på mulige og relevante problemer som jeg selv tror kan ha hatt en innvirkning på driften under pandemien.

## Vedlegg 2: Intervjuguide

- 1) Når du ser tilbake til mars/april 2020, hva var den første store utfordringen som oppsto for deg som daglig leder?
- 2) Fantes det allerede noen protokoller for krisehåndtering? Isåfall hva slags?
- 3) Hvordan har det gått rent økonomisk årene 2020 og 2021? Har det vært en nedgang eller oppgang?
- 4) Hva har du lært og vil ta med deg videre fremover?
- 5) Hvordan ser fremtiden ut?
- 6) Har du endret bedriftsprofil før og etter pandemien?

Intervju 1, daglig leder restaurant B

- 1) Når du ser tilbake til mars/april 2020, hva var den første store utfordringen som oppsto for deg som daglig leder?
  - Informasjon (misledende) usikkert på hva som var lov og ikke.
  - permittering (kanskje takeaway) forsøke å bemanne tlf for take-away, men det kom aldri.
  - Tok det litt dag for dag
  - Permitterte 16/16 arbeidere
- 2) Fantes det allerede noen protokoller for krisehåndtering? Isåfall hva slags?
  - Nei.
- 3) Hvordan har det gått rent økonomisk årene 2020 og 2021? Har det vært en nedgang eller oppgang?
  - Tapte 1 million mellom nov 2020 og mai 2021 for kun faste kostnader. ekskludert tapte inntekter.
  - Tapte inntekter kan anslås til rundt 7 millioner i den perioden.
  - Veldig dårlig. For hver gang man permitterer er det en direkte kostnad på en kvart million. (Hvis man må stenge og permittere alle). Inntektene går parallelt med korona bølgene.
  - totalt anslått rundt 2,5 million i tapte inntekter og faste kostnader gjennom hele perioden 2 bølge-D.D.
- 4) Hva har du lært og vil ta med deg videre fremover?
  - Man må spesifisere leiekontrakten for pandemi.
  - Blitt flinkere til å bygge opp likviditet.
  - Litt mer fleksibilitet blant ansatte. Det krever mye for begge parter i en slik situasjon.
  - Nå ansetter flere på 50% kontrakt
- 5) Hvordan ser framtiden ut?

- Den ser lyst ut. Bank i bordet.
  - Ser en stigning rent økonomisk
  - Hver uke siden åpning har gått i overskudd siden siste nedstenging. (9. desember 2021) Åpnet 16 jan, reell åpning 20 Jan.
  - Fra forrige sommer som var bra uten nedstenging, med kun 1 meter. Så kan man anta at denne sommeren blir enda bedre.
- 6) Har du endret bedriftsprofil før og etter pandemien?
- Cash er nesten borte
  - Pga digital meny og bestilling, færre ansatte.
  - Vanskelig å få tak i folk, høyere lønninger.
  - Mange har reist tilbake til hjemlandet.
  - Tatt mye mer initiativ i catering, da det var den eneste livbøyen de hadde.
  - Færre ting på menyen, færre timer på prep (folketimer)
  - Falt unna mange støtteordninger (pga åpning etter 2020 uten positive resultater)

## Intervju 2 daglig leder restaurant A

1) Når du ser tilbake til mars/april 2020, hva var den første store utfordringen som oppsto for deg som daglig leder?

- Nedstenging i Norge
- trodde man måtte stenge butikken pga ikke lov til å gå ut, med mindre det var strengt nødvendig.
- Lite informasjon
- Tilbød kunder å bestille via e-post, gjorde det i stand, så hentet de utenfor lokalet.
- Utfordringer med å tenke helt nytt

- Totalt ny situasjon som man ble kastet ut i.
- Permitteringer.
- 2) Fantes det allerede noen protokoller for krisehåndtering? Isåfall hva slags?
- Nei. Ingenting som gikk på noe som pandemi eller som lignet situasjonen.
- 3) Hvordan har det gått rent økonomisk årene 2020 og 2021? Har det vært en nedgang eller oppgang?
- 2020: Det har vært en klar nedgang. Total nedstenging i flere måneder. Mye karantene.
- 2020 ble preget av at folk var redde, vi mistet omsetning, når samfunnet åpnet opp igjen, tok det tid å bygge seg opp igjen. Så begynte ting å bli normalt, for at det så skal bli nedstenging igjen.
- Fikk en kompensasjonsordning, for å kvalifisere seg må man ha opplevd en nedgang på minimum 30 %.
- Antatt tapte inntekter er satt til omkring.
- 2021: Gikk bedre enn forventet, stengt første halvår. Da det åpnet igjen i juni ble det ekstremt mye å gjøre. På det halve året tok de inn så det ble det beste året noensinne.
- 2021 Antatt tape inntekter. (Hadde det vært åpent hele året hadde det vært helt sykt).
- 4) Hva har du lært og vil ta med deg videre fremover?
- Det går an å omstille seg ganske fort. Det er lurt å ha flere ben å stå på. Ha produkter og servering.
- Ga personen under meg mer ansvar under pandemien, da det var flere grunner til dette. Han bodde alene som gjorde smitterisikoen langt mindre, da jeg var hjemme med hele familien. Han var også veldig entusiastisk med å jobbe da han syntes det var bedre enn å ikke gjøre noe. På grunn av dette valgte jeg å gi han mer ansvar under pandemien, spesielt tidlig i 2020 da det var mye usikkerhet. Endte med at han fikk en promosjon.



- Har ikke endret ansettelse strategi.
- 5) Hvordan ser framtiden ut?
- Per i dag ser den veldig lys ut. Det man ser er at de siste tallene før høsten 2021 er like gode som de 3 første månedene av 2022. Nå er det mye fokus rettet mot å styrke staben, som skal være en stabil stab som tåler det arbeidspresset man opplever nå.
- 6) Har du endret bedriftsprofil før og etter pandemien?
- Ja, for der har jeg jo startet med flere produkter som klær. Det ble startet i 2021. Dette ble startet mtp å ha flere ben å stå på. Det man har lært de siste årene er at man ikke er trygg uansett hva man driver med. De to siste årene vant dagligvare bransjen, siden folk ikke spiste ute på restauranter, men lagde mat hjemme i stedet.
- Videre vil bedriftsprofilen være basert på å ha flere typer inntekter og i disse så vil det være flere tilbud av produkter, mens serveringen vil bestå av de samme. (Serveringen øker fremdeles slik den alltid har gjort).
- Underveis i 2020 ble AMoi introdusert i Oslo. Dette var en nettside som fungerer på samme måte som Foodora, men at man bestiller produkter framfor ferdiglagde matretter. Dette brukte vi selv og har hjulpet til å få inn inntekter.