



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Covid-19 vs besöksnäringen –

En studie om hur en pandemi lamslagit Göteborgs restaurangbransch.

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2020
Handledare: Peter Beusch
Författare: Felicia Axelin
Juliana Nieminen

Förord

Vi skulle först vilja tacka verksamheterna och intervjupersonerna som har ställt upp på att medverka i vår studie under denna ovanliga tidsperiod. Vi vill också vilja tacka vår handledare, Peter Beusch för vägledningen under studiens gång.

Till slut vill vi tacka opponenterna som har bidragit med synpunkter och råd för att förbättra uppsatsen, samt Erica och Therése för stöttning och kommenterar under arbetets gång

Göteborg, juni 2020.

Felicia Axelin

Juliana Nieminen

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 2020

Författare: Felicia Axelin och Juliana Nieminen

Handledare: Peter Beusch

Titel: Covid-19 vs besöksnäringen - en studie om hur en pandemi lamslagit Göteborgs restaurangbransch.

Bakgrund och problem: Under vintern 2019 upptäcktes ett nytt coronavirus som snabbt spred sig runt om i världen. Det klassades som en pandemi och företag tvingades att snabbt anpassa sig för att förhindra smittspridning och för att dämpa negativa effekter på ekonomin. Forskare hävdar att pandemier kommer att bli allt mer vanligt i framtiden samtidigt som företag saknar beredskap för krishantering. Alla branscher i det svenska näringslivet har i skrivande stund, drabbats av omsättningsförluster på grund av utbrottet. Den bransch som hittills har drabbats hårdast är besöksnäring där hälften av företagen har förlorat mer än 75 procent av sin omsättning till följd av covid-19. Det är på grund av detta väldigt relevant att studera hur restaurangbranschen har hanterat krisen och vilka åtgärder som de tvingats att genomföra hittills.

Syfte: Uppsatsen ska undersöka hur restaurangbranschen hittills har hanterat den rådande situation, covid-19, och vilka åtgärder som de har genomfört utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, då krisen hittills har haft stora ekonomiska effekter på branschen.

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserat på hur fem verksamheter i restaurangbranschen i Göteborg har agerat under krisen. Studiens fokus kommer att ligga på de kortsiktiga upplevda effekterna, eftersom det i skrivande stund är en pågående situation.

Metod: Sex semistrukturerade intervjuer har genomförts med relevanta verksamheter. Empirin har strukturerats med hjälp av en narrativ metod och har sedan kopplats till teorier om ekonomistyrning under kris.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar att samtliga verksamheter har genomfört flera olika åtgärder och förändringar, vilket stämmer överens med teorierna i studien. Ett samband mellan mest utförda åtgärder och minst omsättningstapp har hittats i detta fall. Slutsatsen är att det saknas ett facit för företag och djupare teorier som hanterar krishantering under en kris, till skillnad från förebyggande hantering.

Förslag till fortsatt forskning: Teorierna om krishantering under pandemi har luckor som bör fyllas ut eftersom teori saknas för företag som saknar förberedande krishantering. Andra förslag på fortsatt forskning kan vara hur covid-19 har påverkat branscher på lång sikt och hur det har skilt sig mellan olika länder.

Nyckelord: Ekonomistyrning, krishantering, restaurangbranschen, covid-19, narrativ metod

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
1.5 DISPOSITION	3
2 TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 EKONOMISTYRNING OCH KRIS	4
2.1.1 Definition av ekonomistyrning	4
2.1.2 Ekonomistyrning under kris	4
2.2 KRISHANTERING	5
2.2.1 Kriser inom restaurangbranschen	5
2.2.2 Att förebygga en kris	6
2.2.3 Krishantering under en kris	7
2.2.4 Planering inför framtiden under en kris	8
2.2.5 Krishantering efter en kris	9
2.2.6 Exempel på hantering under tidigare kriser	10
2.2.7 Sammanfattning av krishantering	10
2.3 SVERIGES SVAR PÅ KRISEN COVID-19	11
2.3.1 Regerings åtgärder	11
2.3.2 Folkhälsomyndighetens restriktioner	12
2.4 RESTAURANGBRANSCHEN I SVERIGE	12
2.4.1 Allmänt om restaurangbranschen	12
2.4.2 Finansiella nyckeltal i branschen	12
3 METOD	14
3.1 FORSKNINGSMETOD	14
3.1.1 Datainsamling	14
3.1.2 Narrativ metod	14
3.2 LITTERATUR	16
3.3 INTERVJUER & DATAINSAMLING	16
3.4 URVAL	17
3.5 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	19
4 EMPIRI	20
4.1 VERKSAMHETERNAS NYCKELTAL	20
4.2 CHOCKEN AV COVID-19 UTBROTTET	21
4.3 ÅTGÄRDER OCH FÖRÄNDRINGAR I VERKSAMHETERNA	22
4.3.1 Hur Folkhälsomyndighetens rekommendationer har tolkats	22
4.3.2 "Jag uppmanas att inte köpa in något som inte är väsentligt"	23
4.3.3 "Jag är stolt över våra nya erbjudanden"	24
4.3.4 "Vi hade inte överlevt utan uteserveringen"	25
4.4 KRISENS PÅVERKAN OCH FÖRHOPNINGAR OM FRAMTIDEN	26
4.4.1 Annika tror de står inför en uppförsbacke	26
4.4.2 Emils oro inför framtiden	27
4.4.3 Carl & Lisas frustration över situationen	28
4.4.4 Malins låga förhoppningar inför framtiden	28
4.4.5 Davids optimistiska syn på framtiden	29
4.5 HUR BERÄTTELSEN SKILDRA	29
5 ANALYS	31
5.1 JÄMFÖRELSE MELLAN FÖRETAGEN	31
5.2 VERKSAMHETERNAS KRISHANTERING	32

5.2.1 Hur har starten av krisen hanterats?.....	32
5.2.2 Vilka åtgärder har genomförts för att minska kostnader?.....	34
5.2.3 Vilka åtgärder har genomförts för att generera intäkter?	35
5.3 HAR DE PLANERAT INFÖR FRAMTIDEN?	36
5.4 LUCKOR I TEORIN OM KRISHANTERING.....	38
6 SLUTSATSER	39
6.1 SLUTSATSER	39
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	40
7 KÄLLFÖRTECKNING	42
8 BILAGOR.....	46
8.1 INTERVJUMALL.....	46

Tabellförteckning

TABELL 1. SAMMANFATTNING AV TEORI KRING KRISHANTERING.....	11
TABELL 2. FÖRETAGENS OMSÄTTNING UNDER 2019.....	17
TABELL 3. VERKSAMHETERNA OCH RESPONDENTERNA.....	18
TABELL 4. TABELL ÖVER VERKSAMHETERNAS FINANSIELLA STARTPUNKT.....	20
TABELL 5. VERKSAMHETERNAS NYCKELTAL.....	31

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Covid-19 påträffades för första gången under december 2019 när flera fall av lunginflammation dokumenterades i staden Wuhan i Kina. Världshälsoorganisationen (WHO) meddelade i början av januari 2020 att viruset identifierats som ett tidigare okänt coronavirus och redan några veckor senare rapporterade Frankrike om de första dokumenterade fallen i Europa. Den 30 januari klassade WHO viruset som ett internationellt hälsonödläge och endast en dag senare fick Sverige sitt första fall av smittan. Medan dödsiffran fortsatte att stiga i Kina spreds även viruset till resterande delar av världen. Den 11 mars slog WHO fast att viruset är en pandemi och samma dag bekräftades det första dödsfallet av covid-19 i Sverige. På grund av rådande läge förbjöd EU-länderna icke nödvändiga inresor till EU och flertalet länder valde senare att stänga sina gränser helt. Viruset påverkade även världsekonomin negativt och den 9 mars genomled de globala börserna sin svåraste dag sedan finanskrisen 2008. Börsrasen medförde oroligheter bland både företag och privatpersoner (Ekstrand, 2020).

Detta händelseförlopp och utbrottets snabba påverkan på världen är något som människor i allmänhet inte varit med om tidigare. Forskare menar att det kommer att bli allt mer vanligt med pandemier i vår globaliserade värld (Whiting, 2020). Dessa pandemier kommer inte bara att påverka världens befolkning i hälsofrågor utan kommer också skapa negativa effekter på ekonomin. Forskare inom ämnet har uppskattat att det kan komma att leda till intäktsförluster på 0,7 procent av den globala BNP varje år (Whiting, 2020). Dessa förluster uppstår till följd av ändrade samhällsförutsättningar som leder till ändrade konsumtionsvanor. Både för att vardagen förändras när nya regler införs för att undvika trängsel, men också för att människor begränsar sina rörelsemönster för att undvika smittspridning (Morhard, 2019). Pandemier kan därför ge upphov till stora negativa effekter på företag runt om i världen, inte minst i Sverige, något som också redan märks av tydligt av covid-19. Alla branscher i det svenska näringslivet har hittills drabbats av omsättningsförluster på grund av utbrottet. Den bransch som hittills har drabbats hårdast är hotell- och restaurangbranschen i Sverige. Hälften av företagen i branschen uppger att de har förlorat mer än 75 procent av sin omsättning till följd av covid-19 (Nyhetsbyrån direkt, 2020). Under april månad ökade konkurserna i branschen med 358 procent jämfört med samma period förra året (Triches, 2020) och i slutet av april 2020 hade fler än 30 000 anställda förlorat sina arbeten (Moberg, 2020). Svenska Handels Utredningsinstitutet har prognostiserat att 9 000 företag och 80 000 jobb kommer att försvinna inom besöksnäringen innan krisen är över (Uebel, 2020).

1.2 Problemdiskussion

Världens befolkning fortsätter att växa och globalisering har lett till att världen är mer sammankopplad än någonsin. Ett virus kan idag ta sig från en liten avlägsen by till en stor stad på andra sidan jordklotet på mindre än 36 timmar. Ökat resande, urbanisering och klimatförändringar är trender som globalisering för med sig, och som kan leda till fler pandemier i framtiden (Whiting, 2020). Eftersom det är högst troligt att pandemier kommer att uppstå mer frekvent i framtiden och dessutom kunna sprida sig snabbare än någonsin är det av största vikt att undersöka hur företag hanterar den pågående krisen. Dalton (2020) menar att framtidens pandemier kommer att slå hårdare och ha värre ekonomiska effekter än vad tidigare kriser haft eftersom intäktsförlusterna kommer att bli större i och med globaliseringen.

Det är visat att de flesta verksamheter inte förbereder sig eller planerar för kriser, samtidigt som cirka 90 procent av alla företagsledare anser att kriser är ett oundvikligt fenomen och att de skulle bli starkare av att förbereda inför dessa (Augustine 2020). Trots att framtida kriser verkar vara ett faktum saknas incitament att lägga fokus på framtida krishantering. En svårighet med kriser är att varje händelse är unik och det skapar ytterligare problematik och komplexitet kring situationen (Stafford m.fl., 2003). Statistiken visar att restaurangbranschen är den bransch som har drabbats hårdast av konsekvenserna av utbrottet hittills. Många jobb har redan försvunnit i branschen och konkurserna fortsätter att öka (Triches, 2020). Covid-19 är minst sagt en utmaning för branschen eftersom de flesta verksamheter inom restaurangbranschen är beroende av att få besökare som infinner sig på plats i lokalerna. Restriktioner som Folkhälsomyndigheten har infört för restauranger och kaféer för att förhindra trängsel (Folkhälsomyndigheten, 2020b) måste tas i beaktning och det blir ytterligare ett regelverk som måste följas. Det uppstår därför svårigheter för restauranger när myndigheter uppmanar människor att stanna hemma för att undvika smittspridning (Folkhälsomyndigheten, 2020a).

För att inte tappa för mycket omsättning tvingas restauranger vidta snabba och smidiga lösningar samt engagera kunder, vars köpmönster förändras till följd av krisen, samtidigt som det är en snäv linje mellan vad som får göras och vad som kan göras. Därmed blir alla handlingar som verksamheterna väljer att göra ytterst viktiga under denna period. Framtiden medför alltid en osäkerhet som påverkas av en mängd yttre faktorer och det är därför essentiellt för verksamheter att se över sin ekonomistyrning (Merchant & Van der Stede, 2012). En kris är förknippad med ett hot mot verksamheten; att resurserna inte ska räcka till för att avvärja hotet; att tiden inte ska räcka till samt att den instabila situationen är svår att strukturera. Efterfrågan och utbudet påverkas också (Janke m.fl., 2014) vilket kan leda till försämrade likviditet och följaktligen försvagad betalningsförmåga (Visma, 2020c). Tidigare forskning har visat att desto starkare en företagsledning upplever att de negativa externa effekterna är, desto mer interaktivt används ekonomistyrningsverktyg (Janke m.fl., 2014). Simons (1991) menar att verksamheter därför ökar sin användning av styrverktyg när de står inför krissituationer som hotar deras överlevnad. På så vis blir användandet av ekonomistyrningsverktyg, som ökad planering, budgetering och metoder för att minimera kostnader samt generera intäkter, ett sätt att hantera krisen och likviditetsproblematiken som den för med sig. Det är på grund av detta väldigt relevant att studera hur restaurangbranschen har hanterat krisen och vilka åtgärder som de tvingats att genomföra då nästa pandemi potentiellt kan vara ännu mer tumultartad och dödlig än covid-19 (Whiting, 2020).

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsen ska undersöka hur restaurangbranschen hittills har hanterat den rådande situationen med covid-19, och vilka åtgärder som de har genomfört utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, då krisen hittills har haft stora ekonomiska effekter på branschen. Detta leder till följande forskningsfråga:

- På vilket sätt har restaurangbranschen i Göteborg genomfört krisåtgärder för att motverka de ekonomiska effekter covid-19 gett upphov till?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till en specifik bransch och geografiskt läge, restaurangbranschen i Göteborg. Branschen benämns ofta i artiklar och statistik som "besöksnäring" eller "hotell- och restaurangbranschen" och siffror som beskriver på vilket sätt branschen är drabbad av covid-

19 gäller därför både restauranger och hotell. Denna uppsats är dock avgränsad till enbart restauranger och kaféer. Uppsatsen kommer inte att undersöka hur den rådande pandemin kommer att påverka branschen på lång sikt eftersom det fortfarande är en pågående situation. Fokus kommer därför att ligga på de effekter och åtgärder som verksamheterna som intervjuats till uppsatsen har upplevt och vidtagit samt vad som har skett under den korta period som varit och fortfarande pågår.

1.5 Disposition

Uppsatsen börjar här efter med kapitel 2, teoretisk referensramen, som först kommer att definiera ekonomistyrningsbegreppet och relevanta aspekter, därefter presenteras teori om krishantering och hur det kan hanteras före, under och efter kriser, vilka rekommendationer regeringen har gett samt ge en beskrivning av hur restaurangbranschen i Sverige ser ut. Därefter följer kapitel 3, som motiverar och styrker de metodologiska val kring metod, urval, hur intervjuerna har genomförts samt hur dessa strukturerats med hjälp av narrativ metod i empirin. I kapitel 4, empiri, presenteras sedan resultaten från intervjuerna som genomförts. Vidare följer kapitel 5, analys, där teori appliceras på empirin och diskuteras. Slutligen kommer kapitel 6 som består av slutsatser och förslag på vidare studier.

2 Teoretisk Referensram

I det här kapitlet presenteras teorier som är relevanta för forskningsområdet och forskningssyftet. Kapitlet inleds med en presentation av begreppet ekonomistyrning. Därefter beskrivs krishantering och hur företag kan hantera kriser före, under och efter, samt exempel på tidigare kriser. Avsnittet avslutas med att beskriva vilka åtgärder och rekommendationer Regeringen och Folkhälsomyndigheten har genomfört för företag samt hur restaurangbranschen i Sverige ser ut idag.

2.1 Ekonomistyrning och kris

2.1.1 Definition av ekonomistyrning

Begreppet ekonomistyrning är brett och det finns flera olika tolkningar om vad det innebär. NE (2020) definierar det som *“avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”*. Det omfattar både planering för både förväntade och oväntade händelser, uppföljning och utvärdering av ett företags finansiella mål. Inom ekonomistyrning utgår man ifrån att ett företags beslut och beteenden grundas i målet att de ska leva vidare (Johansson & Runsten, 2017). Det är också en grundläggande princip inom redovisning, den så kallade fortlevnadsprincipen. Den innebär att företag antas bedriva sin verksamhet i all framtid om inte företaget förmåga är begränsad, tex vid ett nedläggningsbeslut (FAR, 2020). I ÅRL 2 Kap. 4 §, står det: *”Vid upprättandet av balansräkningen, resultaträkningen och noterna ska följande iakttas: 1. Företaget ska förutsättas fortsätta sin verksamhet.”* Utifrån dessa antaganden kan man därför förvänta sig att företagsledare strävar efter att fullgöra detta mål, och arbetar för att uppfylla de krav som det ställer (Johansson & Runsten, 2017). Johansson & Runsten (2017) menar att ett företag är ett finansiellt system där det råder samband mellan att utveckla, investera och producera varor samtidigt som de behöver erhålla finansiella medel. Därför behöver företagsledningen utveckla kort- och långsiktiga planer och mål för att uppfylla detta. Ekonomistyrning är således de verktyg som används för att uppnå företags mål, strategier och visioner. Det är därför en viktig funktion i ett företag och dålig ekonomistyrning kan leda till konsekvenser som finansiella förluster, försämrat rykte och motgångar i verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2012).

Inom begreppet finns det många olika verktyg och styrmedel som man kan använda sig av för att uppnå målen. Några av dessa aktiviteter som kan komma att påverkas under en kris är planering och budgetering samt metoder för att hantera kostnader och intäkter eftersom kriser kan leda till att efterfrågan och utbudet minskar (Collins m.fl., 1997). Planering och budgetering är en central del inom ekonomistyrning. Det är vanligt att det förekommer en planering med företags mål och visioner för framtiden, hur de ska ta sig dit samt vilka resultat de önskar (Merchant & Van der Stede, 2012). Kassaflödesanalyser kan också användas som ett planeringsinstrument, för att bedöma utrymmet för investeringar och företags lån- och amorteringskapacitet. Det visar företags in- och utbetalningar och förutsätter prognoser om framtida resultat och balansräkningar (Johansson & Runsten, 2017).

2.1.2 Ekonomistyrning under kris

Sudarsanam & Lai (2001) menar att det finns två olika angreppssätt som verksamheter kan välja för att återställa ett företag som upplever finansiella oroligheter. En operationell strategi

och en entreprenörsstrategi. Den första handlar om att stabilisera och återställa omsättningen genom strikta kostnadsåtgärder som att minska direkta kostnader och reducera andelen operationella tillgångar. En andra strategi handlar istället om att öka tillväxten genom att förändra verksamhetens produktutbud eller position på marknaden. Sudarsanam & Lai (2001) menar att den första strategin vanligtvis är den som företag i finansiell kris vänder sig till, eftersom det inte lönar sig att förändra marknadspositionen om företaget därefter går i konkurs på grund av låg likviditet. De menar därför att företag bör maximera intäkter och minimera kostnader. Att införa metoder för att hantera kostnader är ett vanligt tillvägagångssätt under kriser (Janke m.fl., 2014). En av de största kostnaderna i ett företag är dess personalkostnader och löner och därför minskas dessa ofta i ett tidigt skede i en kris eftersom företag behöver öka sin likviditet. Däremot kan det leda till negativa effekter på kort sikt eftersom det skapar oroligheter bland personalen och kan leda till förlorad kompetens på grund av förändrade rutiner (Bowman & Singh, 1993). Det genomförs dock för att öka kassaflödet och åtgärden kan därför löna sig på lång sikt. När kostnaderna har minimerats är nästa steg att genomföra åtgärder för att generera intäkter. Det kan göras genom att till exempel förändra priser eller öka efterfrågan genom mer marknadsföring (Janke m.fl., 2014). Planering och budgetering är en annan viktig aspekt inom ekonomistyrning och tidigare forskning har visat att det är något som används i större utsträckning under externa kriser eftersom företag behöver se över sina framtida mål och prioriteringar (Collins m.fl., 1997).

Janke m.fl. (2014) skriver att det i början av kriser kan finnas en tidsfördröjning mellan krisens början och användningen av interaktiva ekonomistyrningsverktyg. Den första fasen av krisen kan istället bestå av försvagad kommunikation, sökandet efter svar och mer centraliserat beslutsfattande. Allt eftersom verksamhetens medarbetare blir medvetna om hotet kan också relationer inom företaget påverkas negativt, vilket medför att gruppen inte arbetar lika effektivt. Då försummas planering och målsättningen och strukturen uppfattas som kaotisk. Tidsfördröjningen mellan krisens början och användningen av ekonomistyrningsverktyg, som Janke m.fl. (2014) menar kan uppstå, innebär att anpassning först sker i ett senare skede av en kris. Då styrs verksamheten av en sökning efter förståelse, ledarskap och mer deltagande i beslutsfattandet. Målen förändras på sikt i och med att informationen ökar. I ett senare skede kan ekonomistyrningsverktyg därför användas för att skapa nya mål och prioriteringar. För att denna tidsfördröjning inte ska uppstå finns det flera teorier som diskuterar hur företag bör hantera en kris före, under och efter att den har uppstått.

2.2 Krishantering

2.2.1 Kriser inom restaurangbranschen

O'Halloran (1992) skriver att hur en kris hanteras har blivit allt viktigare i besöksnäringsektorn. Hur chefer väljer att arbeta och utforma modeller för att hantera kriser kan avgöra om utfallet blir framgångsrikt eller misslyckat. Stafford m.fl. (2002) lyfter att olika verksamheter kan utsättas för flertalet olika kriser men att de generellt kan kategoriseras in i två kategorier – kriser som uppstår externt och interna verksamhetskriser. Restaurangindustrin är en bransch som är känslig för hur antalet besökare i restauranger förändras. Hur många gäster som besöker en restaurang är essentiellt för att förstå hur en förändring i en besöks- och aktivitetskurva kan påverka företaget, styrker Blake & Sinclair (2003). Kurvan definieras av hur många besökare verksamheten genererar i ett normalt läge, det vill säga ett läge utan kris (Blair & Sinclair, 2003).

Trots att globalisering bidrar till ständig förnyelse, verkar många branscher, och i synnerhet besöksnäringen, sakna beredskap för oväntade kriser trots att en stor del av omsättningen kan komma att påverkas av förändringar (Isreali & Reichel, 2003). Det samtliga kriser har gemensamt är att de under händelseförloppet sker oförutsägbart. Verksamheter tvingas därför hantera riskerna och dess konsekvenser i senare skede när det riskfyllda momentet redan inträffat – post händelsemomentet, trots att det finns positiva möjligheter att hantera problemen i förväg med förebyggande åtgärder (Stafford m.fl., 2002). För att förebygga en kris krävs ett antal åtgärder för att bibehålla kärnverksamhetens normalitet under dessa omständigheter. Denna typ av process bör därför ske i ett sådant skede där de utgår från att verksamheten är i normalläge (Barton, 1994). Planeringen av sådana krisartade situationer blir därför en essentiell del av processen för att framgångsrikt leda verksamheten ur situationen som uppstår. Alla externa risksituationer som kan uppstå kräver snabba beslut som kommer att behöva baseras på ofullständig information (Stafford m.fl., 2002). Tidigare forskning har dock visat att det är ovanligt för företag inom restaurangbranschen att ha någon typ av krisplanering innan en kris uppstår. Under 2011 genomfördes en studie i Kanada där 80 procent av tillfrågade restauranger sa att de inte hade någon, eller en väldigt liten krisberedskap, och liknande resultat gav undersökningar kring restauranger efter SARS-utbrottet i Hong Kong och efter kriser i Israel (Gruman m.fl., 2011; Isreali & Reichel, 2004, Tse m.fl.; 2006).

2.2.2 Att förebygga en kris

Trots att kriser sker oförutsägbart är en stor del av det första steget i en krishanteringsplan, att förhindra att krisen sker överhuvudtaget. Augustine (2000) hävdar att en stor anledning till att kontrollen över problemet försvinner och tappas är att chefer och andra verkställare inom verksamheten inte vill acceptera att krisen är ett faktum. Augustine (2000) menar att problemet är så vanligt att man väljer att benämna problemet kronisk slarvighet. Kronisk slarvighet är också chefernas tendens till att bagatellisera problemet, genom att uppge och tro att de har kontroll över ett problem som de faktiskt saknar kontroll över. I syfte att förhindra att ovanstående kronisk slarvighet sker är det viktigt att verksamhetens ledning skapar en lista med potentiella krisutfall som kan komma att skapa problem i framtiden (Augustine, 2000). Genom att göra en typ av kostnadsplanering kan företagen få en uppskattning av vilka intäkter och kostnader som kan komma att ändras i samband med krisen. Genom att sortera ut kriserna och dess konsekvenser, kan uppskattningar göras om vilka kostnader som uppstår. Detta görs i syfte att förebygga krisen och väga kostnader mot varandra. Den avvägningen är endast möjlig om man gör en krisutvärdering innan krisen är ett faktum, menar Augustine (2000). En kris som hanteras korrekt i ett tidigt skede, kan också bli en konkurrensfördel om problemet uppstår hos konkurrenter utan lika snabba handlingsåtgärder, styrker Doeg (2005).

Krisen kan också ha ett positivt resultat på kundernas engagemang eftersom det kan öka genom lojalitet till varumärket. Ett välkänt varumärke och dess rykte kan ha ett större värde än alla andra tillgångar och behöver därför skyddas till vilket pris som helst. Inte minst i branscher som hanterar livsmedel eftersom små misstag kan skapa stora negativa konsekvenser vilket skapar en komplexitet inom dessa branscher. Leverantörskedjor och andra distributionskedjor är längre och mer omfattande än förr och det medför större risker. Konsumenter efterfrågar också livsmedel som är säkra, hälsosamma och miljövänliga (Doeg, 2005). Ett företag som engagerat jobbar med sitt rykte och är erkänt aktiva har även större tillit hos sina kunder (Doeg, 2005). Genom att utgå från att en intäktsökning också leder till ökade kostnader, blir det naturligt att försöka undvika risker i den mån det går. Ett stort problem kvarstår fortfarande i den förebyggande fasen - en kris går inte att förutse menar Augustine (2000).

Att förutse eventuella problem som uppstår i kriser tillhör inte vanligheterna i företag, ofta är ledning och chefer fullt sysselsatta med andra essentiella delar i att leda företaget. Det saknas incitament att lägga fokus på framtida kriser, menar Augustine (2000). Det blir dock svårare att mitt under krisen leda och organisera ett kristeam. Det är också mitt i en kris svårt att etablera nya lärorika kontakter och etablera nya organisationssätt, något som anses nödvändigt för överleva krisen (Augustine, 2000). En annan svårighet som krisartade situationer delar är att osäkerheten kring problemen gör att det blir svårt att kategorisera krisen. Kriser såsom terroristattentat och pandemier är svårare att hantera eftersom informationen är så komplex och unik för den specifika händelsen (Stafford m.fl., 2003). Augustine (2000) hävdar att all krishantering innehåller både framgångar men också misslyckanden. Att krishantering innehåller båda aspekter är just essensen i krishanteringen, hävdar han. Ett företag bör alltid vara förberedd på att hantera potentiella kriser och föreställa sig de värsta tänkbara utfallen för att förbereda konsekvenstänket, anser Doeg (2005) eftersom inte ens de bästa systemen i världen eliminerar risken för att någonting i distributionskedjan eventuellt kan gå fel.

2.2.3 Krishantering *under* en kris

Augustine (2000) menar att man vid förberedelser bör söka efter alternativkostnader som en del i planeringen. Genom att noggrant utse medlemmar i ett kristeam kan man tillhandahålla ett lag som får testa kommunikationen innan panik bryter ut. En annan fördel med både kristeam och hanteringen av kriser är att verksamheten ger en extern bild av att hantera problemet väl. Dålig publicitet kan bli förödande för verksamheter i dagens globala samhälle och påverka varumärkets rykte väldigt mycket (Augustine, 2000). Det är viktigt att krisledningen vidtar snabba, smidiga och smarta åtgärder som bidrar till att skydda varumärket och kärnverksamheten. Kundernas intressen har också kommit att bli en viktig faktor i ovanstående ekvation. Globaliseringen har lett till att kunder har ett större inflytande än förr, vilket gör att företag måste tillgodose deras behov även under en kris. Konsumenter tenderar att använda media i både positiv och negativ bemärkelse i syfte att få fram en åsikt om verksamheten (Doeg, 2005). Det är därför svårt att bygga upp ett varumärke och kundrelationer igen om företaget genom att hantera en kris felaktigt skadat varumärket och dess tillit som helhet (Doeg, 2005). Genom att planera långsiktigt och kortsiktigt undviker man skador av varumärket.

I den tidigare fasen av krisen, - det så kallade "igenkänningsstadiet" behövs både beroende och oberoende utredare för att utreda situationen och händelseförloppet. Det görs för att få nya infallsvinklar av problemet utan att skapa partiskhet. Använder sig ledningen enbart av beroende eller ansvariga parter i en sådan situation kan trångsynthet lätt uppstå eftersom arbetet tenderar att ha en sorts inarbetad standard, hävdar Augustine (2000). Använder sig ledningen enbart av externa utredare under en kris tenderar det att ta längre tid att få en helhetsbild och dessutom är det dyrt. Framtagande av system och lagar som hanterar problematiken behövs för att identifiera möjligheterna och riskerna i verksamheten, särskilt i företag som hanterar livsmedel, eftersom de kräver extra hårda kvalitets- och hygienkontroller (Doeg, 2005).

Genom att skapa ett självständigt och funktionellt lag för krishanteringen kommer sedan den essentiella delen i krishanterings förlopp – ett försök att lindra krisen. Det är en väsentlig del av krishanterings händelseförlopp eftersom det är då väldigt viktiga beslut fattas under en väldigt kort period. Alla beslut som fattas reflekterar de åtgärder som kommer att komma därefter och som kommer att påverka hela resultatet av krishanteringen och krisens utfall (Augustine, 2000). Därför menar Augustine (2000) att denna fas är ett kritiskt moment då det är mycket som står på spel och därav mycket som kan gå fel. Augustine (2000) menar också att eftersom beslut behöver fattas under stressiga situationer kan det också leda till

handlingsförlamning där man inte agerar alls i rädsla av att göra fel, något som kan bli förödande. Det bästa alternativet är att bemöta problemet genom att agera, antingen i små eller stora steg, vilket Augustine (2000) anser är bättre än att inte agera. Det är även viktigt att ge beslutsfattarna de verktyg som krävs för att lösa problemet, i de flesta fall kan verktygen baseras på relevant information om problematiken (Buttriss Jon, 2015). Sudarsanam & Lai (2001) menar att verksamheter kan välja att inte agera i hopp om att omsättningen kommer att öka igen, vilket dock kan leda till ytterligare försämrat resultat. De kan också välja att undvika åtgärder som skulle kunna bidra till ökad försäljning, men som skadar deras självintresse.

En del av problematiken kring handlingsförlamning är att beslutsfattare ofta saknar ett rätt svar och att facit ofta kommer i efterhand. Beslutsfattarna saknar ofta information kring problemet eller det motsatta, att det finns för mycket information, vilket gör det svårt att få en helhetsbild av vad som faktiskt inträffat. Att få för mycket information kan bli tidskrävande eftersom en sorts sortering av relevant information måste göras. Augustine (2000) refererar till problemet som en sorts informationsasymmetri. Att agera snabbt är av största vikt i nästa steg i krishantering eftersom krisen inte väntar. Genom att arbeta med de olika verktyg som ovan nämnts är Augustine (2000) övertygad om att hanteringen sker så smidigt som möjligt. Att undvika en kris är omöjligt men att arbeta och åtgärda problemet är möjligt. Däremot menar Augustine (2000) att trots att företag följer alla steg, finns ingen garanti för att lyckas med sin krishantering. Däremot är det viktigt att följa stegen i syfte att undvika att lägga för stor tillit åt slump i kristider. Genom att planera och visa att verksamheten tar ett socialt ansvar för krishändelsen, genom att de följer de restriktioner som ges av staten, kan man stärka kundernas förtroende, vilket blir en viktig aspekt i alla företagets strategier (Doeg, 2005).

2.2.4 Planering inför *framtiden* under en kris

Inom krisplanering finns det stora skillnader mellan Europa och Asien. Stora delar av Asien lärde sig en viktig läxa när SARS bröt ut under 2002 och många företag hade därför redan en krisplan utvecklad för pandemier. Eagar m.fl. (2020) menar att de flesta företag under den inledande fasen av en kris fokuserar på två saker, att säkerställa säkerhet och minska smittspridning samt att upprätthålla en lämplig nivå av operationell verksamhet. Därefter vidtas åtgärder för återhämtning, krishantering och planering inför framtiden under krisen.

Baldwin (2020) skriver att företag behöver fokusera, inte bara på vad som händer just nu, utan även planera inför en framtid efter pandemin. Detta är också något som flera andra artikelförfattare har skrivit om. Agrawal m.fl. (2020) skriver att det på grund av de oförutsedda och ojämna förändringarna i ekonomin är extra viktigt att se över och granska sina företagsplaner. Under vanliga tider finns flera olika teorimodeller för hur företag ska planera men dessa är vanligtvis inte utvecklade för krissituationer och det krävs därför speciella systematiska åtgärder. Alla företag har olika nivåer av kapital och risktolerans. Planeringen bör därför byggas upp efter företagets egen förmåga. Agrawal m.fl. (2020) menar att det dock finns några steg som alla kan ta nytta av för att ta beslut i osäkra tider. Först behöver företag se över var de befinner sig idag och hur startpunkten ser ut, med både historisk finansiell information men också hur aktuell och framtida finansiering kan antas se ut. De bör också se över hur kassaflödet ser ut och hur det har påverkats eller förändrats på grund av krisen. Både genom att se över vilka varor som säljs och vilka kunder som finns före och under pandemin, men också hur känsligt kassaflödet är för förändringar. Andra frågor som kan ställas är om det förekommer nya kostnader eller kapitalrisker och om relationer på marknaden förändrats inom leveranskedjan.

Därefter bör företag också planera för flera olika scenarier eftersom det är en osäker situation. Agrawal m.fl. (2020) menar att företag bör vara förberedda för tre eller fyra olika scenarier för hur pandemin kan fortlöpa. En optimistisk, en pessimistisk, en plan för om det fortsätter som trenden visar och en plan för hur det mest sannolikt blir. Inom alla dessa scenarier bör det finnas flera dimensioner; hur mycket omsättning man kommer förlora, hur länge krisen kommer att pågå och hur verksamheten ska återgå efteråt. Ett företag som har förlorat 80 procent av sin omsättning kommer troligtvis att behöva göra stora förändringar i sin företagsplan jämfört med ett företag som endast förlorat 10 procent och därför finns det inte något rätt svar, inte ens för företag som är verksamma inom samma bransch. Till sist bestäms därför vilka åtgärder som kommer att krävas för att få företaget att förändras och anpassas. Syftet med planen är att hjälpa företag att finansiellt klara sig genom det värsta av krisen. Därefter behövs diskussioner om hur företaget ska gå vidare i framtiden (Agrawal m.fl., 2020).

2.2.5 Krishantering *efter* en kris

Även om pandemin fortfarande pågår och världen ännu inte vet hur den kommer att utvecklas, behöver företagen börja direkt att planera inför framtiden för att vara förberedda när det är över. Baldwin (2020) nämner fyra olika saker att tänka på inför planeringen. Först och främst måste företagen börja planera inför vad som ska ske när de ska börja återgå till ”som vanligt”. Hur de ska starta upp arbetet igen samtidigt som de hanterar konsekvenserna som uppstått till följd av pandemin (Baldwin, 2020). Många företag har valt att permittera personal och genomföra andra åtgärder för medarbetare såsom förändrade arbetstider eller nya arbetsuppgifter. I dessa fall kommer det behövas en plan för hur och när personalen ska återgå till normala arbetstider och arbetsuppgifter. Baldwin (2020) menar att det är väsentligt att göra snabba förändringar för att återgå till ”business as usual”.

Som andra punkt nämner Baldwin (2020) att företag behöver se över hur statens roll kommer att förändras eftersom kriser kan medföra nya regler och statliga åtgärder. För att de stora ekonomiska effekterna av en pandemi inte ska uppkomma igen, kan staten bestämma sig för att genomföra permanenta regleringar. Efter finanskrisen 2008, introducerades flera nya lagar runt om i världen vilket kan förväntas ske igen för att förhindra att samma negativa effekter uppstår under en liknande pandemi i framtiden. Baldwin (2020) tar också upp vikten av att anpassa sitt företag efter ny teknologi. Han menar att det bör integreras inom företag och inte användas som ett verktyg för att ersätta sin personal. Istället bör företagen planera inför hur de kan använda sig av teknologi och digitalisering för att förbättra sin verksamhet och service, både till medarbetare men också till kunder. Sneader & Sternfels (2020) skriver också att företag bör påskynda införandet av digitala lösningar eftersom krisen har tvingat många branscher att övergå till mer digitala tillvägagångssätt och för att hålla kontakt med kunder. Baldwin (2020) menar att oavsett bransch, har företag som redan innan hade påbörjat digitalisering visat sig kunna anpassa sig till krisen på ett bättre sätt jämfört med sina konkurrenter genom att de fort kunde ställa om sitt arbete.

Som en sista punkt tar Baldwin (2020) upp att företag bör omfamna de kulturella och sociala förändringar som uppstår till följd av pandemin. Ett exempel som Baldwin (2020) nämner är att handeln på nätet redan ökat markant. Agrawal m.fl. (2020) tar också upp hur företag kan komma att behöva anpassa sig till en förändrad tid efter att pandemin är slut. De menar att företag kan stå inför ett val att antingen försöka återgå till hur det var och på så sätt återuppbygga verksamheten. Eller välja att genomföra förändringar, eller till och med förändra hela sin verksamhet för att matcha vad som har hänt i samhället och för att möta nya kundbeteenden. Sneader & Sternfels (2020) nämner flera olika metoder som företag kan

använda sig av för att återfå kunder. Detta kan inledningsvis vara att genomföra kampanjer för att locka stamkunder, skapa nya kundupplevelser som fokuserar på hälsa och säkerhet, anpassa priser och kampanjer utifrån nya köpmönster och att öka digitaliserad försäljning och användandet av nya betalmedel. Kundernas förväntningar kan också komma att förändras till följd av åtgärder som gjorts inom branscher under pandemin. De menar att företag kommer att behöva vara mer lyhörda för sina kunder och genomföra snabbare produktutveckling och förbättrad kundupplevelse. Kunderna kan också förvänta sig mer fokus på miljö och hållbarhet (Sneader & Sternfels, 2020). Janke m.fl. (2014) menar också att minskad efterfrågan till följd av en kris har långvariga effekter som måste besvaras med långsiktiga lösningar och förändringar i användningen av ekonomistyrningsverktyg.

2.2.6 Exempel på hantering under tidigare kriser

Tse m.fl. (2006) har undersökt hur restaurangbranschen påverkades under SARS-utbrottet i Hong Kong 2002, då restauranger tvingades att genomföra stora åtgärder för att överleva krisen. Många valde på grund av utbrottet att stanna hemma, vilket medförde att företag tappade stora delar av sina intäkter. Restaurangbranschen i Hong Kong tappade uppemot 90 procent av sin omsättning under utbrottet. Undersökningen visade att nästan inga av restaurangerna i Hong Kong hade en krisplanering före krisen. Undersökningen visade också att de företag som kunde minimera sina kostnader mest, hade bättre chans att överleva krisen. Bland annat genomförde verksamheterna åtgärder som att säga upp personal, förhandla med hyresvärdar och ta bort kostnader för annonsering. För att öka intäkterna genomförde de åtgärder som till exempel kampanjer, annonsera om sin säkerhet och vissa verksamheter genomförde särskilda anti-SARS menyer med vissa rätter som skulle stärka immunförsvaret. De ökade också sin försäljning genom avhämtning eller leveranser av mat. Även under andra krisen har den första och viktigaste åtgärden varit att minska sina personalkostnader genom att reducera andelen personal. Andra åtgärder som har genomförts är att sänka priser på varor, sänka rörliga kostnader och nya marknadskampanjer och omfattande annonsering för att locka nya lokala kunder (Isreali & Reichel, 2003).

2.2.7 Sammanfattning av krishantering

Utifrån teorierna och tidigare forskning ovan kan stegen som företag kan ta före, under och efter en kris definieras. Genom att definiera stegen går det att enklare se om verksamheterna i uppsatsen har följt dessa eller valt ett eget tillvägagångssätt för att hantera början av krisen.

Tabell 1. Sammanfattning av teori kring krishantering

<p>Förebygga en kris</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiera normalläget i verksamheten. • Acceptera att krisen är ett faktum, undvik ”kronisk slarvighet”. • Definiera vilka potentiella utfall som kan ske och föreställ de värsta utfallen. • Definiera vilka utfall som kan skapa problem för verksamheten. • Vilka kostnader kan uppstå i samband med krisen? Vilka intäkter kommer att förändras? • Skapa ett kristeam. • Hitta alternativkostnader. 	<p>Under en kris</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidta snabba, smidiga och smarta åtgärder som bidrar till att skydda varumärket och kärnverksamheten. Var snabbare än konkurrenterna. • Engagera kunderna och deras lojalitet till företaget. Värna om kundrelationer. • Stoppa handlingsförklaming. Små steg är bättre än inga alls. • Visa upp att företaget tar socialt ansvar. • Förhindra panik bland medarbetare. Använd ett kristeam.
<p>Inför framtiden under krisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och granska företagsplaner utifrån företagets förmåga. • Definiera företagets startpunkt med historisk och framtida finansiell information. • Se över kassaflöden och hur de förändras av krisen. • Finns nya kostnader eller kapitalrisker? Förändrade relationer inom leveranskedjan? • Planera för flera scenarier. En optimistisk, en pessimistisk, trend samt mest sannolikt. • Definiera vilka åtgärder som krävs. 	<p>Efter krisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassa sig till sociala, kulturella och statliga förändringar. • Definiera hur de ska gå tillbaka till ”som vanligt”. • Besvara kundernas förändrade förväntningar och köpbeteenden. • Påskynda digitala lösningar.

2.3 Sveriges svar på krisen covid-19

2.3.1 Regerings åtgärder

Den 16 mars meddelade regeringen om införandes av nya krispaket, bland annat möjligheten att korttidspermittera personal. Företag fick använda korttidspermittering i syfte att förhindra tillfälliga ekonomiska problem som uppstått till följd av oväntade händelser, i detta fall covid-19 (Regeringskansliet, 2020b). I praktiken innebär det att medarbetare under en period går ner i arbetstid samtidigt som ekonomiskt stöd ges till arbetsgivaren från staten. Resultatet av permittering blir att företagets personalkostnader minskar medan medarbetarna får behålla stora delar av sin lön. För att detta skulle kunna genomföras var både arbetsgivare och arbetstagar tvungna att vara överens (Regeringskansliet, 2020a). Andra krisåtgärder som regeringen meddelade om var att de tillät företag att skjuta upp betalningar av arbetsgivaravgifter, preliminärskatt på lön, och moms. Företag har då möjlighet att skjuta upp tre månaders inbetalningar under som längst tolv månader. De har också sänkt arbetsgivaravgifter så att endast ålderspensionsavgiften betalas. En annan åtgärd är att om en hyresvärd sänker den fasta

hyran för vissa branscher, inklusive restaurangbranschen, under perioden 1/4 - 30/6, så får de upp till 50 procent kompensation i efterhand från länsstyrelsen (Visma, 2020a). Regeringen har också tillsammans med Folkhälsomyndigheten infört flera regler som företag måste följa för att förhindra trängsel och följaktligen smittspridning. Dessa restriktioner kommer att presenteras nedan.

2.3.2 Folkhälsomyndighetens restriktioner

I samband med viruset covid-19 föreskriver Folkhälsomyndigheten med stöd av smittskyddsförordningen att särskilda åtgärder inom restaurang, kaféer och barer inom Sverige bör vidtas i syfte att minska spridningen av pandemin. Extra instruktioner om hygien, städning och smittskydd föreskrivs av Folkhälsomyndigheten som stöd i rådande läge (Folkhälsomyndigheten, 2020a). Ansvar för förhindrandet av smittspridning vilar på de ansvariga för verksamheten och de hittills bestämda åtgärderna beskrivs nedan:

- Trängsel mellan människor i köer, vid bord, bufféer eller bardiskar har förbjudits och kunder förväntas kunna hålla avstånd mellan varandra.
- Ingen försäljning via bar utan besökare bör äta och dricka vid bord så länge det är möjligt.
- Vid undantag får besökarna hämta sin mat själva, så länge trängsel och köbildningar kan undvikas.
- Kunderna uppmanas även undvika trängsel och köbildning vid avhämtning av mat.
- Bord bör placeras så att de inte står för nära varandra, för att förhindra trängsel. Förslagsvis med hjälp av markeringar i golvet och på utsatta sittplatser (Folkhälsomyndigheten 2020b).

Folkhälsomyndigheten kan efter samråd med kommun stänga ner verksamheter som inte följer rekommendationerna och samma regler gäller både inomhus som på uteserveringar.

2.4 Restaurangbranschen i Sverige

2.4.1 Allmänt om restaurangbranschen

Under 2018 fanns det 200 000 anställda inom besöksnäringen i Sverige, vilket utgör 4,4 procent av den totala sysselsättningen i Sverige. Av de sysselsatta bestod en tredjedel av personer under 25 års ålder (Visita, 2019). Restaurangbranschens omsättning har ökat markant de senaste 15 åren och under 2018 bestod omsättningen av 135,7 miljarder kronor (SCB, 2019a). Av dessa står lunch- och kvällsrestauranger för majoriteten medan kaféer omsätter 6,5 procent av den totala omsättningen. Av konsumtionen av restaurangtjänster består 70 procent av inhemsk konsumtion (Visita, 2019). Under slutet av 2019 visade branschen på negativ tillväxt samtidigt som många nya restauranger öppnades runt om i Sverige. Dock var ökad turism något som gynnade branschen trots svenskarnas minskade konsumtion (SCB, 2019a). I slutet av april 2020 hade redan 30 000 arbetare i Sverige inom hotell- och restaurangbranschen förlorat sina jobb med lika många personer permitterade på grund av utbrottet av covid-19 (Moberg, 2020).

2.4.2 Finansiella nyckeltal i branschen

SCB (2019b) har sammanställt statistik om hur genomsnittet ser ut för olika branscher i Sverige och hur det skiljer sig åt för alla företag med upp till 20 anställda och för företag med 20–49 anställda. Soliditet är ett nyckeltal som beskriver förhållandet mellan eget kapital och totalt kapital. Med andra ord kan det ses som ett företags betalningsförmåga på lång sikt och kan ge indikationer på företagets kapitalstyrka (Marton m.fl., 2020). Medianvärdet för alla branscher i

Sverige med upp till 20 anställda är 50 procent medan hotell, restaurang och bar har 31 procent i median, den lägsta genomsnittliga soliditeten av alla branscher. Branschen har också näst längst medianvärde på rörelsemarginal med 2,6 procent. Endast detaljhandeln har lägre på 2,2 procent och genomsnittet i alla branscher ligger på 6,7 procent.

Rörelsemarginalen är ett nyckeltal som visar den marginal som går till att täcka räntor, skatt och vinst till ägarna. Det kan användas för att jämföra ett företags lönsamhet i samma bransch eftersom det är oberoende av hur företagen har finansierats. En högre rörelsemarginal kan också tyda på att företaget säljer produkter av högre kvalitet än sina konkurrenter (Marton m.fl., 2020). Branschgenomsnittet på kassalikviditet låg på 123 procent (SCB, 2019b) och är ett nyckeltal som ger en uppfattning om företags betalningsförmåga på kort sikt. Vid ett värde på 100 procent kan alla kortfristiga skulder betalas direkt (Visma, 2020b).

Företag med 20–49 anställda har liknande siffror med soliditet på 25 procent, 3,2 procent rörelsemarginal och 91 procent kassalikviditet (SCB, 2019b). Under april 2020 ökade konkurserna markant jämfört med april förra året. Av företagen som gått i konkurs bestod 65 procent av mindre bolag och 15 procent av stabila verksamheter med soliditet på 30 procent eller mer i sin senaste årsredovisning (Agazzi, 2020).

3 Metod

I det här kapitlet presenteras den valda metoden samt tillvägagångssättet för intervjuerna. Metodkapitlet inleds med att presentera den valda forskningsmetoden, narrativ metod och dess tillvägagångssätt samt relevant litteratur. Därefter följer en presentation av intervju och datainsamlingar och hur urvalet gjorts. I urvalet beskrivs verksamheterna och intervjupersonerna. Avslutningsvis följer ett avsnitt om forskningsetiska aspekter som lyfter fyra forskningsetiska krav.

3.1 Forskningsmetod

3.1.1 Datainsamling

Som metod för datainsamlingen har det valts att utföra semistrukturerade intervjuer eftersom det ansågs passa de teorier som är relevanta för ämnet, då dessa är öppna och kan tolkas på flera olika sätt. Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer gjordes också i syfte att måla upp en bild över hur en unik kris har påverkat en bransch och för att få personliga berättelser från restauranger och kaféer som har påverkats. Bryman & Bell (2017) lyfter att semistrukturerade intervjuer skapar en flexibilitet där respondenten kan betona relevant information med kroppsspråk och dylikt. Metoden skapar också en förutsättning för naturliga första reaktioner. En nackdel med den valda metoden är att den typen av intervjuer kan skapa en svår balansgång mellan närheten och distansen som hålls mellan intervjuarna och respondenterna. Det refererar Dalen (2007) till som solidaritetsproblemet. Därför har båda korrespondenterna varit delaktiga i samtliga intervjuer, för att förhindra att alltför stor solidaritet uppstår.

3.1.2 Narrativ metod

3.1.2.1 Vad är en berättelse?

En narrativ metod är en kvalitativ metod som används för att analysera historier, eller som i detta fall, personliga berättelser. Robertson (2018:219) skriver att *”Det är genom de historier vi berättar och får berättade för oss som vi gör samhället begripligt...”*. Narrativ analys berättar inte bara vad som har hänt utan hjälper också till att organisera erfarenheter och ger en inblick i hur människor skapar mening ur händelser. Det är den unika upplevelsen som blir av intresse för analysen (Robertson, 2018). Narrativ analys har tidigare setts som en metod som används av historiker och inom biografisk forskning. Under senare år har den dock fått genombrott även inom andra forskningsområden, bland annat inom företagsekonomisk forskning (Robertson, 2018, Czarniawska, 1998). Narrativ analys används främst när man analyserar ingående intervjuer i vilka respondenterna bygger upp händelseförloppet som en berättelse (Saunders m.fl., 2009). Denna uppsats kommer att använda sig av en narrativ metod för att strukturera och analysera den insamlade empirin från intervjuerna.

För att kunna bearbeta och analysera intervjuerna har ett metodologiskt angreppssätt använts, genom att fokusera på innehållet i berättelserna. Berättelser är subjektiva och för att visa detta kommer citat som målar upp en bild av händelseförloppet att tas med i empirikapitlet. Citaten och vilka teman som finns med under rubrikerna i empirin, har valts ut genom en noggrann genomgång av transkriberingarna där mönster, upprepningar och kopplingar identifierades för att hitta likheter mellan de olika intervjuerna. Citaten visar också hur respondenterna har valt att beskriva sin berättelse och vilka ord som betonas. Detta innebär att stora delar av deras egen

beskrivning av händelseförloppet finns med i empirikapitlet, till skillnad från andra typer av textanalys där man endast kodar och strukturerar enstaka ord eller fragment. Genom att strukturera intervjuerna i ett händelseförlopp med en början, mitt och ett slut kan man skapa en sammanhängande berättelse. På så vis kan de handlingar de vidtog och konsekvenserna av dessa behållas inom berättelsens flöde utan att förlora betydelsen av sammanhanget i näringslivet, där dessa händelser inträffade (Saunders m.fl., 2009).

Saunders m.fl., (2009) menar att ett narrativ, eller en berättelse, vanligtvis har följande struktur:

- Vad berättelsen handlar om;
- Vad hände? För vem, var och varför;
- Konsekvenserna som uppstår;
- Varför dessa händelser är väsentliga;
- Det slutliga resultatet.

3.1.2.2 Strukturera data med hjälp av narrativ metod

Robertson (2018) hänvisar till Labrov & Waletsky (1967) som har utvecklat en modell för att analysera de olika delarna i ett narrativ. Förutom de fem punkter som nämns ovan har de också ett sjätte element som kan användas för att definiera vad ett narrativ är. Den första delen är *abstrakten*, vilket är att "berättaren har en berättelse och kräver rätten att få berätta den" (Robertson, 2018:223). Den andra delen är *orientering* som tar upp vilken tid, plats, situation och vilka deltagare som narrativet består av. Därefter kommer en *komplicerad handling* som beskriver mitten av narrativet som sedan övergår till en *upplösning* där man får reda på vad som hände. Det femte elementet är *coda*, då narrativet anknyts med nuet. Inom analysen vill man också beskriva vilka värderingar som förekommer i berättelsen. "Varför bör publiken lyssna på berättelsen?" vilket är det sista elementet (Robertson, 2018:223–4). Då beskrivs värderingen och hur berättelsen är uppbyggd. Det kan vara inbäddad i berättelsen eller helt öppet genom att man tar fram betonade ord och värderingar.

Robertson (2018) har arbetat vidare på Labrov & Waletskys sex element och har byggt upp en modell för hur man operationaliserar de olika delarna i ett narrativ. Detta gör man genom att ställa frågor till texten. Robertson (2018) menar dock att det inte finns någon "bästa metod" för hur man väljer att genomföra en narrativ analys, utan det är upp till de enskilda forskarna och de forskningsfrågor som ställs i studien. I denna uppsats har modellen använts för att strukturera upp empirin snarare än att operationalisera. Intervjuerna har därför strukturerats i de sex olika delarna i modellen. Varför denna berättelse är viktig, eller "abstrakten" har motiverats i kapitel 1. Det är också viktigt att ge personerna i berättelsen plats att höras för att spegla deras upplevelser. Inom elementet *orientering* kommer respondenternas reaktion på hur de först märkte av krisen att tas upp. Mitten av berättelsen, eller *komplicerad handling* blir i detta fall hur respondenterna valde att hantera krisen och vilka åtgärder som genomfördes efter den första reaktionen. Hur de har valt att tolka Folkhälsomyndighetens rekommendationer är också en del av mitten av berättelsen. *Upplösning* och *coda* har slagits ihop under samma rubrik. Det valet gjordes eftersom det är en pågående berättelse utan ett definitivt slut. Istället beskrivs hur respondenternas position har förändrats på grund av covid-19 och hur deras syn på framtiden ser ut. Som ett sista element, kommer flera citat att tas upp för att visa på hur respondenterna har berättat och vilka ord de har betonat. Detta element tas upp för att ge en förståelse om varför publiken bör lyssna på historien då narrativ är en kombination av historia (vad) och diskurs (hur) (Robertson, 2018). I empirin har dock större fokus lagts på att beskriva historien än diskursen eftersom det är av större intresse i detta fall, då det är ett unikt händelseförlopp.

Berättelsen i empirin kommer sedan att analyseras med hjälp av teorierna kring krishantering. För att underlätta analysen har teorikapitlet sammanfattats i en mängd olika steg och frågor som kan ställas till berättelsen. Dessa används också för att dra slutsatser om dessa steg har följts eller om verksamheterna valt att genomföra andra typer av åtgärder för att hantera krisen. I analysen kommer också verksamheternas finansiella startpunkt att jämföras med varandra för att uppnå en högre förståelse för varför de har gjort som de har gjort.

3.2 Litteratur

I syfte att få en djupare inblick i teorin och för att kunna analysera insamlat empiriskt material har flertalet vetenskapliga artiklar använts. Den återkommande termen *krishantering* återfinns mer eller mindre i samtliga artiklar som rör teoriavsnittet eftersom teoretikerna väljer att kalla all ekonomistyrning under kris så. Det strategiska valet var därför att använda sig av många källor för att få en djupare insyn i ämnet. Att samma information återfinns i flera källor medför också ökad trovärdighet. Samtliga artiklar är hämtade från Handelshögskolans biblioteksdatabas eller Google Scholar. Sökorden som använts är bland annat: *Crisis management, hospitality industry, industry crisis, covid-19, management control* osv. Liknande svenska sökord har också använts. Två artiklar som återkommer i teorikapitlet är Augustine (2000) och Doeg (2005). Båda artiklarna är peer reviewed och publicerade av kända forskare inom krishantering. Som ytterligare komplement har nyhetsartiklar använts för att ge en så nyanserad bild som möjligt. Detta har också använts eftersom det är en pågående situation och det därmed inte finns mycket vetenskaplig forskning om just covid-19 ännu. Nyhetsartiklarna är hämtade från Dagens Industri, Göteborgs-Posten, SVT samt från Regeringen.

3.3 Intervjuer & datainsamling

Empirin består av sex stycken intervjuer från fem olika verksamheter i Göteborg. Kontakt med företagen skapades genom att förfrågningar skickades ut till redan etablerade kontakter i branschen. I den inledande kontakten beskrevs syftet med studien och vilka huvudfrågor som skulle lyftas under intervjun. Det gjordes för att ge en uppfattning och förståelse för ämnet. Intervjuerna hade en semistrukturerad utformning genom att öppna frågor ställdes med syfte att ge respondenten möjlighet att svara med sina egna ord (Patel & Davidsson, 2019). Detta var ett medvetet val för att få individuella berättelser och tolkningar om händelserna. Före intervjuerna sammanställdes en lista över teman och frågor men ordningen på frågorna lämnades öppet för att ge respondenterna möjlighet att styra intervjun i den riktning de själva ville. Följdfrågor ställdes för att hålla konversationen levande. Frågeställningar där respondenten blir "tvungen" ge en beskrivande förklaring om något anses vara en bra utformad fråga. Det är också viktigt att alla frågor hålls inom ramverket för det relevanta temat (Dalen, 2007). Frågeställningar har därför utformats så att respondenterna har "tvingats" till att utforma och formulera svaren med förklaringar. Fördelen med den typen av frågor blev att respondenterna kunnat svara utförligt, vilket Dalen (2007) hävdar stärker tyngden i det empiriska materialet. Eftersom uppsatsen använder sig av en narrativ metod för att strukturera intervjuerna i empirin är det också av intresse att uppmuntra till berättande genom att ställa öppna frågor (Riessman, 1997).

Samtliga intervjuer varade mellan 45–60 minuter och båda uppsatsförfattarna befann sig i rummet när intervjuerna pågick. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att säkerställa att informationen uppfattades korrekt. Transkribering var också nödvändigt för att kunna använda en narrativ metod för att bearbeta materialet. Det gjordes också för att inte begränsa intervjun i hastighet. Samtliga inspelningar underlättade bearbetningen av empirikapitlet eftersom det blev enklare att sortera relevant information. Bryman & Bell (2017)

lyfter svårigheten med att inspelningar inte fångar och kommer ihåg relevanta kroppsspråk och ansiktsuttryck. En annan nackdel som Bryman & Bell (2017) lyfter är att respondenten kan bli stel i vetskapen av att intervjun spelas in. Två av intervjuerna genomfördes på engelska eftersom respondenterna kände sig mer bekväma med att prata öppet på sitt modersmål. Citat från dessa intervjuer har sedan översatts till svenska i empirin. På grund av känsligheten i den rådande situationen fick respondenterna också själva ge önskemål om intervjun skulle ske på plats i verksamheten eller via telefon. Två av sex intervjuer har därför genomförts via telefon, någonting som inte upplevdes som en begränsning.

3.4 Urval

Av de fem företag som har medverkat är två restaurangverksamheter och tre kaféverksamheter. Verksamheterna skiljer sig åt på flera sätt, både i kapacitet, deras geografiska läge och styrningsstruktur, för att ge en bra avspeglning av både Göteborg och branschen. Det strategiska urvalet hade som syfte att få en så nyanserad bild av restaurangbranschens verklighet som möjligt. Företagen var redan etablerade kontakter, vilket medför att de utförda intervjuerna inte baserats på ett slumpmässigt urval utan är istället byggt på ett målstyrt urval. Förfrågningar om intervjuer skickades ut till kontakter inom restaurangbranschen i Göteborg, som därefter valdes ut. Att redan etablerade kontakter använts ses som en fördel i denna uppsats då respondenterna har känt sig bekväma med att prata öppet om situationen och ge en målande, känslfull bild vilket är av intresse vid en narrativ metod. En svårighet kan ligga i att en viss partiskhet kan uppstå då en av författarna som leder intervjuerna har etablerad bekantskap med flera av respondenterna. Det är därför viktigt att båda intervjuerna medverkar under samtliga intervjuer för att förhindra att partiskhet uppstår. Förhoppningsvis har det medvetna strategivalet lett till att neutralisera de undermedvetna partiska förutfattade meningar kring organisationerna som ställt upp och därmed blivit en fördel då en opartisk och en partisk intervjuare kan neutralisera varandra. Ovanstående problematik kan också tolkas positivt eftersom det i samband med intervjufrågorna leder till mer diskussioner kring problematiken.

Flera av respondenterna lämnade önskemål om att både verksamheterna och personernas identitet skulle förbli anonyma i undersökningen. För att göra det enhetligt bestämdes därför att ge samtliga restauranger anonymitet, vilket är något som kan ses som en fördel i denna känsliga situation som fortfarande pågår. Därför kommer en anonym beskrivning av varje verksamhet göras och varje respondent har fått ett påhittat namn för att göra det lättare att följa med i empirikapitlet som innehåller många citat.

Tabell 2. Företagens omsättning under 2019

Nyckeltal *	Verksamhet 1	Verksamhet 2	Verksamhet 3	Verksamhet 4	Verksamhet 5
Omsättning (kr)	4 500 000	25 000 000	5 500 000	40 000 000	6 000 000
Rörelseresultat (kr)	-150 000	1 500 000	650 000	600 000	120 000
Anställda	5	23	6	46	8

*Alla siffror kommer från företagens årsredovisningar från 2019. Omsättning och rörelseresultat är avrundade till närmaste heltal.

Verksamhet 1.

Restaurangen är relativt liten och ligger på en av Göteborgs mest populära gator. Kärnverksamheten består av mat i form av hamburgare och stora rätter som delas av sällskap. De är också nischade inom öl och säljer mycket från lokala kvalitetsbryggerier. De ingår i en internationell stor koncern med huvudsäte i Storbritannien. Inomhuslokalen har vanligtvis en kapacitet för 60 personer samt en uteservering med kapacitet för 24 besökare. I verksamheten arbetar Carl och Lisa.

Verksamhet 2.

Restaurangen ligger på ett av Göteborgs bästa lägen, i söderläge, vilket medför att de har en väldigt populär uteservering vid fint väder. Den är känd för sin atmosfär och är populär året runt. De serverar fusionsmat och har flera barer i restaurangen där diverse drinkar serveras. Ägaren driver flertalet etablerade restauranger i innerstaden. Lokalen har vanligtvis en kapacitet på ca 80 personer inomhus och ca 160 personer utomhus. Emil är chefskock i verksamheten.

Verksamhet 3.

Det lilla kaféet/bageriet ligger i utkanten av centrala Göteborg, beläget vid ett torg i ett bostadsområde. Verksamheten har bedrivits sedan år 2015 och säljer huvudsakligen bakverk och bröd. Kaféet har kapacitet för ca 50 sittplatser och drivs av David.

Verksamhet 4.

Företaget består av en större bageriverksamhet med sju stycken kaféer runt om i Göteborg och närområdet. Kaféerna är både centralt belägna men finns också i utkanterna av Göteborg. Verksamheten är familjeägd, med Annika som VD, och etablerad sedan många år tillbaka.

Verksamhet 5.

Företaget är ett kafé och konditori med inriktning på choklad i centrala Göteborg. Verksamheten har sin produktion i Lorensberg och ett kafé som funnits sedan 2018 på en av Göteborgs mest populära gator med många kaféer och restauranger. Hälften av deras omsättning består av försäljning av bakverk och choklad till restauranger och andra företag i Göteborg. En stor del av deras försäljning går därmed till bröllop och andra stora evenemang, som bland annat konferenser. De genomför också choklad- och vinprovningar varje vecka där kunder kan boka en plats i kaféet. Malin är en av ägarna till verksamheten.

Tabell 3. Verksamheterna och respondenterna

Verksamhet	Respondenter	Yrkestitel	Intervju
1. Restaurang/bar	Carl	Restaurangchef	22/4, 60 minuter, på plats i restaurangen.

1. Restaurang/bar	Lisa	Vice restaurangchef och ansvarig för sociala medier i hela Sverige	22/4, 60 minuter, på plats i restaurangen.
2. Restaurang	Emil	Chefskock	26/4, 60 minuter, på plats i restaurangen.
3. Kafé	David	Ägare	28/4, 45 minuter, på telefon.
4. Kaféverksamhet med sju stycken kaféer	Annika	VD	28/4, 60 minuter, på telefon.
5. Kafé, produktion & restaurang	Malin	Ägare	11/5, 45 minuter, på plats i kaféet.

3.5 Forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet (2002) lyfter fyra viktiga grundläggande forskningsetiska krav som måste tas i beaktning. Dessa fyra krav är följande: Samtyckeskravet, informationskravet, nyttjanderättskravet och konfidentialitetskravet. Eftersom ingen intervjubilaga eller provintervju bifogats före intervjuerna i syfte att få ett första intryck av respondenterna blev dessa principer extra viktiga att framföra och genomföra. Intervjupersonerna blev därför före sina respektive intervjuer informerade om syftet med studien, hur genomförandet av studien skulle ske och vad resultaten av intervjuerna skulle ha för ändamål. Respondenterna ställde upp frivilligt och de informerades om att de när som helst kunde avbryta sin medverkan, eller tacka nej till att svara på specifika frågor under intervjun. Det är viktiga delar som måste uppfyllas för att informationskravet och samtyckeskravet ska upprättas korrekt. Innan intervjuerna genomfördes informerades också respondenterna om anonymiteten i både verksamheten och på individnivå, vilket är viktigt att följa enligt konfidentialitetskravet. Enligt konfidentialitetskravet ska deltagarna kunna avbryta sina intervjuer om de finner de ställda frågorna obehagliga, därför kunde de när som helst avbryta sin medverkan. För att ytterligare uppfylla konfidentialitetskravet gavs även respondenterna fiktiva namn. I syfte att uppfylla nyttjanderättskravet informerades respondenterna om att uppgifterna de lämnat enbart kommer att användas till studiens huvudsyfte och forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

4 Empiri

Empirikapitlet består av de intervjuer som genomförts för att undersöka hur restaurangbranschen i Göteborg har påverkats av covid-19. Intervjuerna har strukturerats utifrån en narrativ metod och har därför en början, som diskuterar början av krisen. En mitt, som tar upp vilka åtgärder som genomförts. Därefter ett slut, som beskriver hur företagets position förändrats samt deras framtidstro. Slutligen följer en sammanfattning om hur berättelsen har berättats och vilka ord som har betonats av respondenterna. Som komplement till intervjuerna används också ett fåtal artiklar för att ge en bredare inblick i branschens situation.

4.1 Verksamheternas nyckeltal

Tabell 4. Tabell över verksamheternas finansiella startpunkt

Nyckeltal*	Verksamhet 1	Verksamhet 2	Verksamhet 3	Verksamhet 4	Verksamhet 5
Respondenter	Lisa & Carl	Emil	David	Annika	Malin
Omsättning (kr)	4 500 000	25 000 000	5 500 000	40 000 000	6 000 000
Rörelseresultat (kr)	-150 000	1 500 000	650 000	600 000	120 000
Rörelsemarginal (%)	-3,2	5,7	12	1,5	1,9
Kassalikviditet (%)	168,6	189,8	224,7	75,2	75,3
Soliditet (%)	2,9	62,9	68,7	18,3	-0,08

*Alla siffror kommer från företagets årsredovisningar från 2019. Omsättning och rörelseresultat är avrundade till närmaste heltal.

Tabell 3 ovan beskriver hur de olika verksamheterna skiljde sig åt finansiellt innan krisen startade. Verksamheternas omsättning och rörelseresultat skiljer sig relativt mycket mellan företagen, mellan 4 500 tkr och 40 000 tkr i omsättning och mellan negativt rörelseresultat och 1500 tkr. Tabellen visar också tre nyckeltal och hur dessa skiljer sig åt mellan de olika verksamheterna. Denna information ges för att skapa en djupare förståelse för varför respondenterna har valt att göra de val som beskrivs i kommande kapitel.

4.2 Chocken av covid-19 utbrottet

Det var som 'boom' - det var helt galet. Vi märkte av effekterna [av covid-19] i mitten av mars. Det var relativt tidigt i pandemin och vi märkte av skillnad från en dag till en annan. Några dagar tidigare hade ledningen skickat ut en mejl där det stod 'the world as we know it is never going back to normal'. När jag läste det tänkte jag bara att det var skrattretande befängt. Men då visste vi inte hur det skulle bli. - Lisa

Så beskriver Lisa hur de först märkte av att verksamheten drabbades av konsekvenser av covid-19. Verksamheten hon jobbar för tillhör en större koncern som har sitt huvudkontor i Storbritannien, ett land med andra och tidigare restriktioner än Sverige. Hon beskriver att hon upplevde stora förändringar från en dag till nästa, vilket för henne blev en chock. Samma reaktion beskriver också Annika som bedriver bageriverksamhet.

Det var natten mellan den 15 och den 16 mars. Då, den 12 mars, det var ju den torsdagen när alla börser rasade i Stockholm. Den helgen, det var då toapappret, jästen och mjölet tog slut i alla butiker. Vi sålde som vanligt, det var väl för att folk även bunkrade hos oss när de ändå höll på. Senare på måndagen, då var det bara stopp, då tappade vi 25 procent med en gång. - Annika.

Annika beskriver exakta datum då hon uppmärksammat de ovanliga händelserna under de föregående dagarna, att börser i Stockholm rasat och att utbudet av tidigare lättillgängliga råvaror tagit slut under helgen. Det väckte hennes uppmärksamhet till hennes egen rörelse och hur den påverkats under måndagen. David som arbetar och bedriver verksamhet i samma bransch beskriver samma oförutsägbara dipp i sin verksamhet under tidsperioden.

I mitten av mars dök vår omsättning ganska rejält, det påverkade mig mycket och gjorde mig väldigt nervös. Det kändes som att vi hade låst dörren, det tog bara tvärstopp. Jag blev helt tagen på sängen hur snabbt det gick. - David

Även Malin märkte en markant skillnad måndagen den 16 mars, inte bara i kaféet men hon beskriver också att de företagsbokningar och cateringbokningar som gjorts avbokats. Den abrupta förändring som respondenterna talar om har lett till att de alla varit tvungna att vidta drastiska åtgärder för att både förhindra smittspridning inom verksamheten men också för att fortsätta att generera intäkter och således överleva krisen. Emil beskriver att de märkte av försämrad försäljning under samma dag som regeringen presenterade det första krispaketet och möjligheterna till att permittera personal och ansökte därför direkt om hjälp.

Det hände verkligen från en dag till nästa att ingen kom [till restaurangen]. Det var samma dag som permitteringen kom, det var en måndag och den dagen hade vi noll gäster på hela dagen. Då var det 'nu gick permitteringen igenom' och då ansökte vi i samma sekund. Utan den här hjälpen hade ju alla restauranger i hela Sverige fått stänga. Det finns ingen chans att kunna överleva genom det här annars. Om man ser till ett år tillbaka så har vi tappat 40–50 procent. - Emil.

Emil berättar att de varit tvungna att genomföra stora förändringar i köket på grund av detta. De har på grund av korttidspermitteringen, mycket färre arbetstimmar för att förbereda i köket och han beskriver situationen som väldigt stressig då de nu måste utföra mycket arbete på färre timmar med mindre personal i köket. Korttidspermitteringarna har också resulterat i att köket i

restaurangen stänger en timme tidigare under vardagarna. Malin berättade att hon också permitterade personal samma dag som möjligheten dök upp. Hon beskriver följande:

Vi permitterade personal samma dag eftersom vi ville ta det säkra före det osäkra. Permitteringen för oss har varit helt avgörande och säkert för många andra. Det hade aldrig gått [utan permittering] men det räcker inte bara med det. - Malin

Hon beskriver detta som ett smart val eftersom det blev markant skillnad i försäljningen efter den 16 mars. Redan i mars tappade Malins verksamhet 80 procent av sin omsättning. Tidigare arbetade tre stycken i Malins personal heltid men permitterades till 60 procent eftersom det inte fanns tillräckligt med arbetsuppgifter. Permittering har lett till att de tvingats minska sina öppettider med två timmar varje dag eftersom personalen inte räcker till.

Både Lisa och Carl benämner korttidspermitteringarna som något positivt eftersom det har lett till att de inte har behövt säga upp några anställda på grund av krisen. De har permitterat all sin personal och Carl menar att de utan denna åtgärd inte hade kunnat överleva så här länge eftersom deras intäkter vissa dagar inte ens täcker personalkostnaderna. I nuläget har verksamheten som Carl bedriver tappat 60–80 procent av sina intäkter. Annika berättar att de också använt sig av statens korttidspermitteringslösning. De har permitterat 27 medarbetare fram till juni utifrån hur mycket varje enskild butik har tappat i omsättning. Hon berättar att de satte sig ner i ledningsgruppen när de insåg att covid-19 skulle kunna utvecklas till en kris för att planera inför vad som skulle behöva göras i verksamheten och vilka åtgärder som skulle krävas vid potentiella följder av krisen.

David är den enda respondenten som inte behövt permittera någon av sina medarbetare eftersom han istället utnyttjat sänkta arbetsgivaravgifterna. Han har förberett inför en potentiell permittering men har ännu inte behövt ta till sådana extrema åtgärder. Trots att intäkterna i mitten av mars dök ner till 40 procent av den normala totala omsättningen beskriver David händelsen som följande:

Jag har faktiskt sluppit göra permitteringar eftersom arbetsgivaravgifter har sänkts. Då har jag valt att hålla läget så länge det går för att personalen ska må bra och inte vara oroliga. Jag har dock förberett med permitteringspapper men jag vill försöka hålla läget så länge det går. - David

4.3 Åtgärder och förändringar i verksamheterna

4.3.1 Hur Folkhälsomyndighetens rekommendationer har tolkats

David berättar om åtgärderna han har genomfört i sin verksamhet. Genom att följa Folkhälsomyndighetens restriktioner har han gjort en rad förändringar. Personal har en ny och högre hygienstandard, någonting som David beskriver som viktigt redan innan pandemin bröt ut. De har även följt restriktionerna och glesat ut bord, satt upp skyltar om avstånd och till sist valt att ta bort sin populära frukostbuffé som de erbjöd under helgerna. Även Annika berättar om samma typ av åtgärder och att de varit tvungna att ta bort sin buffé, inte bara på grund av smittspridning utan främst för att kunder reagerat och tyckt det var konstigt att ha under dessa tider.

Carl beskriver att de också har genomfört flera åtgärder i linje med Folkhälsomyndighetens föreskrifter. De har helt slutat med barsservering, vilket han beskriver som frustrerande eftersom

de endast kan ha menyn över bardisken på grund av att pappersmenyer på borden inte går att sanera. Lisa berättar att de har behövt förändra sin meny eftersom de inte längre kan servera rätter som besökare delar på, vilket var en karakteristisk del av deras restaurang. De har också tagit bort flera bord för att det ska vara glesare mellan besökarna. Detta är också något som Emils verksamhet har gjort.

Vi har tagit bort 4–5 bord för att få mer utrymme [i restaurangen]. Och sen på vår ena uteservering, utebaren är jätteliten och där kanske vi får plats med 30 personer. Innan Corona¹ kunde vi lätt få plats med 100–120 personer där, när man kunde stå upp men det får man inte längre. - Emil

På golvet utanför baren och på borden har restaurangen tejpats upp rutor som besökarna bör hålla sig inom för att förhindra att trängsel uppstår. Borden, som tidigare kunde rymma tio gäster, har efter åtgärderna endast plats för fyra. Emil beskriver också hur både den personliga hygienens har kommit att bli viktigare och att varorna som levereras till restaurangen hanteras annorlunda efter pandemins restriktioner. Han beskriver att personalen är mycket mer försiktig och att de jobbar med handskar nu i mycket större utsträckning än förr.

4.3.2 “Jag uppmanas att inte köpa in något som inte är väsentligt”

Verksamheterna har på grund av de lägre intäkter som färre besökare medfört behövt göra flera åtgärder för att sänka sina kostnader. Carl berättar att de inte haft någon möjlighet att ändra sitt utbud av vissa varor eftersom de på grund av låg försäljning inte lyckats sälja slut på sitt lager. För att sälja ut lagret innan det blir dåligt har de därför valt att sänka priset på vissa produkter. Han uppmanas också av ägaren att enbart köpa in varor som är billiga och som fortfarande säljer eftersom de har märkt att kunderna köper allt fler billigare alternativ från menyn. De har också slutat att köpa in allt som inte är väsentligt för daglig verksamhet.

Jag köper bokstavligen bara in lageröl och handsprit, ingenting som inte är nödvändigt köps in. - Carl.

Carl beskriver att alla beställningar nu måste göras via huvudkontoret och att de uppmanar till att vara mer sparsamma än vanligtvis som ett resultat av den rådande situation. Att endast beställa in de råvaror som verkligen behövs är också något som Annika diskuterar. Hon berättar att de har stoppat alla inköp som inte är nödvändiga och alla inköp av dyrare råvaror med kort hållbarhet, som till exempel räkor och grädde. De har också smalnats ner sitt produktutbud för att anpassa produktionen till färre medarbetare genom att ta bort de mest tidskrävande, minst lönsamma och de minst säljande produkterna från utbudet. Emil har också behövt göra stora förändringar i sin verksamhet och har tvingats att byta meny. Han berättar följande:

Vi fick byta meny och göra den simplare bara för att vi hade en väldigt arbetande meny förut med ganska dyra råvaror och det håller inte att behöva slänga. Inga färskvaror nu som blir dåliga. Vi hade tidigare tonfisk, marulk och friterade ostron på menyn men det går inte nu, fisk blir dåligt för fort och är alldeles för dyrt. - Emil

¹ Flera av respondenterna benämmer krisen som ”Corona” eller ”coronaviruset” vilket är en allmän benämning av covid-19.

Malin berättar om hur handsprit blivit en ny kostnad som också har visat sig vara en fördel i verksamheten, eftersom en av hennes underleverantörer som tidigare sålt gin, bytt inriktning och nu specialiserat sig på en lyxigare variant av handsprit. Malin berättar stolt att handspriten kommit att bli en bestseller och att den är efterfrågad trots det relativt höga priset, 180 kronor. Flera av respondenterna berättar också att de har försökt få igenom hyresrabatter hos sina hyresvärdar men att de inte har gått med på det. Annika berättar att hyresvärdarna inte har tillräckligt med incitament från staten att ge rabatter.

Vi har haft jättesvårt att få igenom hyresrabatter hos våra hyresvärdar. Den åtgärden har inte varit tillräcklig gentemot hyresvärdarna. För de är inte beredda att ta den kostnaden som det blir hos dem eftersom de bara får tillbaka hälften av den rabatt som de ger till oss [från staten], vilket innebär att vi inte får genom hyresrabatten. - Annika

Carl berättar också att de försökt prata med sin hyresvärd angående hyresfria månader men hyresvärdarna har nekat dem sådana hyresrabatter. Malins verksamhet är den enda som har lyckats få igenom hyresrabatter och de är också den enda verksamhet som utöver det har valt att skjuta upp skattebetalningar, amorteringar och moms. En åtgärd som David berättar att han är helt emot att genomföra.

Vi har inte behövt sänka skatter osv, vilket jag ändå tycker är rent idiotiskt eftersom man bara skjuter problemet framför sig. För om vi kommer ur det här kommer det vara sakt uppgång och då kommer det vara lika tufft att betala det som nu, så jag tycker det är en riktigt dålig lösning. Det är ju även en liten ränta på det, jag tror att de som tar den lösningen kommer ha väldigt svårt att betala tillbaka det ändå. – David

4.3.3 “Jag är stolt över våra nya erbjudanden”

Något som framkom under intervjuerna var likheten mellan de flesta respondenter och deras val att ta fram nya åtgärder för att försöka generera nya intäkter. Annika berättar under sin intervju att hon i sin verksamhet gjort en rad ändringar och åtgärder för att fortsätta nå ut till sina målgrupper utan att behöva riskera smittspridning. De har bland annat inlett ett samarbete med en välkänd idrottsförening i Göteborgsområdet. Erbjudandet går ut på att de med hjälp av flygblad tar emot beställningar på frallor som de varje lördag bakar och som föreningen sedan levererar ut samma dag till kundernas hem. Annika berättar stolt, att det är den intäktsåtgärd som hon är mest nöjd med eftersom kostnaderna inte är speciellt höga, samtidigt som erbjudandet genererar intäkter, både till verksamheten men också till idrottsföreningen. De har på verksamhetens hemsida tidigare erbjudit hemleverans inom Göteborgsregionen till en avgift på 300 kronor vilket nu har sänkts till en avgift på 99 kronor istället. En av butikerna i utkanten av stan erbjuder även gratis hemkörning två dagar i veckan. Leveransen är kostnadsfri på grund av att de endast kör ut under bestämda tider. Annika berättar också om olika samarbeten mellan grannverksamheter, någonting som inte hör till vanligheterna. De har tillsammans med olika verksamheter satt ihop “paket” som kunder kan beställa hem med produkter från respektive verksamhet.

Generellt har hemkörning och take-away ökat. Vi ber dem liksom att ta med grejerna hem. De erbjudanden vi nu har är inriktade på att folk ska ta med sig det hem. Som till exempel i helgen hade vi en picknickkorg till ett bra pris. Den ska de ju inte sitta hos oss och äta utan den ska de ju ta med sig hem. - Annika

Annika berättar om det nya picknickserbjudandet som de har introducerat. Hon berättar om att det kändes mer rätt att göra detta året än tidigare. Erbjudandet lanserades i början av april och har kommit att bli väldigt populärt. De har också valt att annonsera så att kunderna vet att de har öppet och kan lita på verksamheten under dessa svåra tider. Även Malin har i sin verksamhet utvidgat sina erbjudanden. Den tidigare populära sopplunchen har ersatts med take away-erbjudanden som dessutom innehåller kostnadsfria praliner för att locka kunder. I verksamheten säljer de även presentkort på chokladprovningar, något som de erbjöd varje vecka tidigare men som nu skjutits upp till hösten. Malin beskriver dessa åtgärder som en effekt av den ökade konkurrensen inom take-away och att de tvingats ställa om för att inte halka efter inom branschen. Hon berättar;

Men man märker ju att det [avhämtning] har ökat. Det är fler som tar med sig lunchen. Där har ju konkurrensen ökat, varenda liten krog står ju och säljer ur någon bagagelucka och det är ju innovativt och jättebra, men det gör ju inte saken lättare för de som är etablerade. - Malin

David vittnar om liknande åtgärder i sin verksamhet där han tillsammans med en rad olika leverantörer gjort samarbetskampanjer som inte hör till vanligheterna. De har tillsammans med ett juiceföretag erbjudit paket, som hämtas från Davids verksamhet, med en rad olika juicer i kombination med hans egna produkter. Dessutom har David ordnat så att besökare kan betala med Swish, någonting som han inte erbjöd förut.

Det har vi gjort för att folk ska kunna hämta upp varor på utsidan, det är för kunder som inte vill komma in. Då behöver personalen bära ut påsar till dessa kunder på utsidan och så swishar de. Men just rena erbjudanden är jag lite rädd för, myndigheterna vill inte att man ska locka kunder. Det är ju fel i dagens läge även om man vill göra det för företaget. Det är dubbelmoral man vill skapa erbjudanden men måste följa rekommendationer samtidigt. - David

Möjlighet till Swish har också lett till att försäljningsparametrarna ökat lite. Både gamla och nya kunder som inte setts innan kommer in och köper med sig varor och den populära frukostbuffén har också ersatts av ett take-away-erbjudande. Han beskriver också hur han inte har velat genomföra fler erbjudanden för att inte "locka" kunder under kristider.

Även Carl och Lisa beskriver en ökning av take-away-erbjudanden. Verksamheten erbjuder hemkörning via Foodora. En stor del av deras kärnverksamhet består dock av ölförsäljning, något som under krisen har krockat med svenska regleringar. Det hindrar dem från att sälja öl via avhämtning, någonting som båda menar hade kunnat "rädda" verksamheten eftersom ökningen i takeaway-försäljningen av mat inte kompenserar för intäktsförlusterna från uteblivna ölbesökare.

4.3.4 "Vi hade inte överlevt utan uteserveringen"

För att hjälpa restauranger och krögare som drabbats hårt av krisen, beslutade Göteborgs stad att tillåta restauranger att öppna sina uteserveringar två veckor tidigare än normalt. Vanligtvis får serveringarna öppnas tidigast den första april, vilket tidigarelades till den 19 mars (Kennedy m.fl., 2020). Detta beslut är något som Emil beskriver som väldigt positivt.

Samma dag som de tillät [uteserveringar] så spikade vi upp den direkt. Det är ju sådana grejer som man behövt göra nu för att överleva. Försäljningen skiljer sig från vecka till vecka. Det beror bara på vädret. På en solig vecka så går det jättebra och [under en] regnig vecka så förlorar vi hur mycket pengar som helst. Men hade vi inte haft uteserveringen, då hade vi fått stänga direkt. Då hade ingen kommit. - Emil

Emil berättar att deras uteservering har varit en räddning för verksamheten. Både Carl och Malin valde också att sätta upp uteserveringen i deras respektive verksamheter, samma dag som det tilläts. Däremot har de inte samma fördelaktiga läge och storlek som Emils verksamhet, vilket har medfört att deras uteservering inte har bidragit till ökad försäljning. Malin förklarar att deras uteservering är mer efterfrågad under varma sommardagar när skugga efterfrågas och har därför inte haft nytta av den under våren, däremot har uteserveringen blivit en fördel eftersom det visar att de har öppet. David berättar dock om en liknande upplevelse som Emil:

Utan uteserveringen och det fina vädret hade vi nog tappat mycket mer försäljning. Det såg vi bara nu idag och igår då vädret var dåligt, då märkte man rejäl skillnad i försäljning eftersom folk inte vill sitta för nära varandra inomhus i kaféet. - David

Precis som Emil, menar David att vädret har spelat en betydande roll för försäljningssiffrorna den senaste perioden. Det relativt varma vädret i Göteborg har haft en betydande roll för att få in besökare i näringslivet. Det har till och med haft en sådan positiv effekt att det har blivit svårt att få platserna till att räcka.

4.4 Krisens påverkan och förhoppningar om framtiden

4.4.1 Annika tror de står inför en uppförsbacke

Annika nämner flera gånger under intervjun att företaget står inför en stor uppförsbacke när krisen är över och att hon tror att det kanske aldrig kommer att gå tillbaka till hur det en gång var.

Vi har förstått att det inte kommer gå tillbaka till 'som vanligt'. Utan vi har tappat den här försäljningen och vi har landat i att det kommer att ta tid att komma tillbaka till där vi var, om vi ens någonsin gör det. Men då kanske inte alls på samma sätt som vi gjorde innan. Vi tror ju att vi kommer att få sälja annorlunda när det här är över. - Annika

Annika förklarar att de nya erbjudanden som tillkommit i verksamheten, i samband med covid-19 kommer förväntas fortsätta även efter pandemis slut eftersom kärnverksamheten tvingats till förändring på grund av kundernas nya köpmönster. Annika lyfter också hur de i verksamheten har jobbat väldigt hårt för att förfina sina marginaler, kapa onödiga kostnader och optimera försäljningen de senaste åren. De har valt att genomföra alla dessa åtgärder för att "få näsan över vattenytan", som hon beskriver att de inte haft på flera år. Tack vare detta, så "står de ganska stadigt på jorden", trots att krisen ser ut att bli mer långdragen än de förstod i början. Annika berättar att de är tacksamma för sitt val att ha brutet räkenskapsår eftersom de nu har mer kapital med sig från föregående räkenskapsår. Genomsnittligt har de tappat 25 procent av sin försäljning, men Annika menar att de kommer att överleva denna kris samtidigt som hon tror att framtiden är oförutsägbar.

Om nu coronakrisen kunde komma lägligt, så var det väldigt bra att den kom i år och att februari månad hann ta slut så vi hann sälja våra semlor. Bara en månad tidigare hade varit katastrof för det är den månaden som vi bygger hela vårt år på genom att sälja våra semlor. - Annika

Annika berättar också att de har skrivit en krisplan för vilka åtgärder som kan komma att genomföras i framtiden utifrån flera olika scenarier och att ledningen varje vecka har skickat ut information till alla medarbetare om vad som händer och hur verksamheten kan komma att påverkas den kommande perioden. Hon berättar att de har gjort en plan för flera olika potentiella utfall för att vara beredda på allt. Hon förklarar att det varit hennes främsta strategi som VD under krisen, att hålla alla åtgärder och beslut transparenta för att öka tryggheten hos medarbetarna. Hon berättar också att många diskussioner pågick internt i branschen i början av utbrottet och att hon uppfattade det som svårt att veta vem man skulle lyssna på eftersom alla hade olika idéer och tolkningar om hur man bör hantera situationen. Alla olika råd fick henne istället att känna sig stressad över att hon var tvungen att ta snabba beslut i verksamheten.

4.4.2 Emils oro inför framtiden

Till skillnad från Annikas optimistiska syn på situationen beskriver Emil att han är stressad över framtiden och krisens utveckling. Restaurangen har i snitt förlorat 40–50 procent av sin omsättning men det skiljer sig åt kraftigt mellan olika veckodagar och vilket väder som råder. Han berättar att de haft stora problem med att besökare inte följer restaurangens, och följaktligen Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Restaurangen har varit tvungna att ha personal stående i dörren och på uteserveringen för att agera vakt. Han tror att utan uteserveringen hade de varit tvungna att stänga restaurangen helt eftersom försäljningen varit så låg. Dock har uteservering i kombination med fint väder lett till stora problem för restaurangen.

Det har blivit jobbigt för vi måste ha personal som står både i dörren men också vid öppningen till uteserveringen och typ släppa in folk för att vi inte ska behöva stänga. De blir sura när de inte får stå var de vill och besökare har hoppat över våra staket. De har ingen respekt för detta. Om de håller på så, så kommer vi få stänga liksom och de fattar inte. - Emil

Som tidigare nämnts har uteserveringen en kapacitet för ca 120 personer men under rådande situation har antalet reducerats till 30 platser. Emil beskriver situationen som väldigt frustrerande eftersom personalen saknar väktarutbildning men ändå förväntas agera väktare, samtidigt som de ska utföra sina ordinarie uppgifter. Att det förekommer problem med att kontrollera gäster på uteserveringar är också något som det skrivits om i media. Flera andra restauranger vittnar om liknande situationer och problematik. Da Matteo, ett populärt kafé i centrala Göteborg, berättar för Göteborgs Posten att de har haft problem med att många besökare samlas på deras uteservering och att personalen måste säga till besökare eftersom restriktionerna inte följs. De berättar, likt det Emil tar upp, att nästa steg blir att anställa vakter för att förhindra trängsel (Åkerblom, 2020).

Om det blir värre så kommer vi nog inte överleva sommaren. Personalen kommer att gå in i väggen. Det är stressigt och det är så mycket man ska hinna med på hälften av arbetstiden och det är väldigt tufft. Man vet ju inte om det blir panik snart och vi måste stänga helt. Eller så blir det bättre och då kommer det

vara kalabalik för alla i hela stan kommer 'ja det är över! Nu ska vi fira' och då får man ju jobba ihjäl sig istället. - Emil

Emil lyfter återigen problematiken med att personalen är överarbetad, vilket skapar en frustration över att besökare inte följer de restriktioner som satts upp i restaurangen. Han anser att personalen redan går på tårna på grund av permitteringarna och därmed varken har den tid eller energi som krävs under de dagar med fint väder då uteserveringen uppnår sin fulla kapacitet. Han uttrycker också en stor framtidsoro över krisens fortsättning. Samtidigt är han väldigt nöjd över hur restaurangen har hanterat situationen hittills då han har tvingats se många av sina branschkollegor förlora sina jobb.

4.4.3 Carl & Lisas frustration över situationen

Carl och Lisa beskriver hur försäljningen har försämrats under den rådande krisen. De berättar att de under en vanlig fredag tidigare kunde sälja för 60–75 000 kronor, medan de idag knappt omsätter 10 000 kronor på en bra dag. Både Lisa och Carl fick, som tidigare nämnts, anvisningar från huvudkontoret att följa både Storbritanniens och Sveriges rådande restriktioner vilket medför en komplicerad situation. Lisa, som ansvarar för företagets sociala medier i hela Sverige, beskriver den frustrerande situationen såhär:

Jag vill kunna publicera inlägg på verksamhetens sociala medier, samtidigt som vi respekterar de restriktioner som finns. Så att våra besökare vet att de kan avnjuta en öl, om de så vill - säkert här. Vi håller en högre standard för hygien än vanligt och vi tar alla försiktighetsåtgärder som krävs. Jag tror att den svåra biten är just den fina linjen mellan att verksamheten vill ha besökare men inte bli ökända som 'baren som struntar i covid-19'. Jag hade önskat tydligare riktlinjer så att vi kan hålla oss inom ramen för dessa utan komplikationer. - Lisa

Lisa lyfter att personalen och i synnerhet hon själv, tycker att gränsen mellan vad som är okej och inte att publicera under rådande restriktioner försvårar den delen av hennes arbete. Hon hade önskat tydligare förhållningsramar och att riktlinjerna som getts hade varit identiska mellan de två länderna. Ovanstående problematik beskriver hon som en negativ aspekt av att tillhöra en större internationell koncern i dessa tider. Däremot finns även många fördelar. Lisa menar att de utan koncernen och kapitalet det medför, inte hade överlevt krisen. Carl tillägger att som det ser ut nu, kommer de att överleva men om situationen förvärras, kommer de möta stora motgångar. Detta är uppenbart då det inte kommer en enda gäst under de två timmar som intervjuerna pågår i den öppna restaurangen. Vanligtvis brukar det vara fullsatt på onsdagar, en av deras bästa försäljningsdagar.

4.4.4 Malins låga förhoppningar inför framtiden

Malins verksamhet har varit den som tappat mest i omsättning av de personer som intervjuats. Hon berättar att de före pandemin inte hade någon krisplan alls och att ledningen endast några dagar före den 16 mars diskuterat hur bra företaget hade gått den senaste tiden och att det kändes positivt inför framtiden. Hon tror att den stora förlusten i omsättningen, cirka 70–80 procent, till stor del beror på att deras besökare främst består av kontorspersonal från arbetsplatser i verksamhetens närområde, vilka nu jobbar hemifrån. På frågan om hennes förväntningar på framtiden, skrattar Malin nervöst och säger att hon tror att det kommer bli riktigt dåligt. Hon berättar att de har beslutat att stänga under sommaren på grund av att verksamheten vanligtvis

besöks av en stor del utländska turister, något som de inte tror kommer att ske i år. Malin känner stor oro inför sommarmånaderna;

I maj kommer vi omsätta 30% av vad vi gjorde förra året, om vi har tur. Juni blir nog antagligen likadant. Och i juli kommer vi antagligen att stänga. För det kommer inte att vara lönsamt att vara öppet. Alla kontor och så försvinner när de går på semester och då har vi inte luncherna ens. Då är det bättre att passa på att stänga. - Malin

Malins verksamhet säljer också stora mängder catering till restauranger och evenemang i Göteborg. Denna försäljning har på grund av krisen helt stannat upp eftersom inga stora evenemang genomförs. De säljer också stora mängder till Liseberg som ännu inte fått tillåtelse att öppna under sommaren, något som även kommer att påverka Malins verksamhet allvarligt. Hon tror att verksamheten kommer att kunna överleva fram till augusti men om krisen fortsätter under hösten kommer de att tvingas stänga helt. Däremot tror hon att de kommer att lösa krisen om krisen avtar till hösten, då det är deras högsäsong och stora volymer choklad vanligtvis säljs under perioden före och under jul. Det råder dock en osäkerhet om företagskunderna, som stora konferenscenter, kommer att återkomma med samma efterfrågan. På frågan om hon anser att de borde ha gjort något annorlunda, säger Malin att hon inte tror att de hade kunnat göra någonting och att andra åtgärder inte hade spelat så stor roll. Hon väljer att lita på det verksamheten gjort tidigare och på deras goda rykte.

4.4.5 Davids optimistiska syn på framtiden

Davids företag är, av verksamheterna som intervjuats, de som förlorat minst i omsättning. Under april månad har företaget lyckats återvinna en essentiell del av sina intäkter och därmed enbart förlorat 10–12 procent av den normala omsättningen. Han tror att detta beror på att kaféet ligger lite utanför stan och därför attraherar lokala besökare. David berättar att han dock fortfarande är orolig inför framtiden och dess ovisshet. Han beskriver, precis som Annika, att det finns en oro över hur det kommer att se ut efter krisen.

Naturligtvis är man orolig inför framtiden. Om det blir värre och man måste stänga verksamheten. Orolig är man även över hur det blir efter Corona, hur krisen artar sig efter allt. Folk kanske fortsätter vara arbetslösa eller blir arbetslösa och hur det kommer påverka vår försäljning. Det är mycket frågor. Jag tror det är en lång väg tillbaka efter allting och det är klart att man är orolig. Att stänga helt hade blivit förödande. - David

Han beskriver också en rädsla över att behöva stänga helt och menar att då är inte konkurs långt borta. Kundrelationer är en viktig del av hans verksamhet och det är något han beskriver som svårt och tidskrävande att bygga upp på nytt. Dock beskriver han sig själv som en optimist som försöker se det positiva i situationen och han har förberett en krisplan för vilka åtgärder han kan behöva genomföra i framtiden, beroende på hur krisen fortlöper. Han beskriver att som det ser ut nu, förväntas verksamheten att överleva krisen utan fler drastiska åtgärder.

4.5 Hur berättelsen skildras

Slutligen kan berättelserna sammanfattas som att respondenterna beskriver en rådande oro inför framtiden och hur krisen kan komma att utvecklas. De berättar att det känns skönt att kunna

prata om den unika situationen de befinner sig i eftersom det har belastat samtliga deltagare mycket. Det är mycket inlevelse och känslor som beskrivs utan att intervjufrågorna leder dit. I respondenternas berättelser återfinns mycket värderingar och beskrivande ord, som ibland tvingats censureras på grund av svordomar, för att måla upp en givande bild. Negativa ord som betonas är frustration, oro, rädsla och mycket känslor. Positiva ord eller uttryck som betonas är optimism inför framtiden, tacksamhet till statens krispaket och stöd från kunder.

En av de värsta sakerna med att jobba under denna period är bristen på motivation. Det är superdött nu. Förr när jag kom till jobbet hade jag jättemycket att göra, nu gör jag ingenting. - Lisa, när vi frågar om hur det känns att jobba nu med färre arbetsuppgifter att utföra.

Den första veckan under Corona var man väldigt orolig och sov inte många timmar. - David, om hur han kände av pandemin i verksamheten.

Nu när det har varit så mycket folk så har vi mer eller mindre fått stänga av dem, det är extremt frustrerande. - Emil berättar om problematiken kring uteserveringen och frustrationen kring att gästerna inte tar hänsyn till restriktionerna.

För guds skull, kom inte hit om du känner dig snuvig. - Annika berättar om nyhetsbrevet som skickades till samtliga i personalen med en vädjan om att ta det försiktigt.

Om vi bara kan identifiera var vi förlorar mest pengar och minska de kostnaderna i förhållande så kommer vi att överleva i 60 år till. - Annika tror att genom att försöka jobba bort onödiga kostnader kan man identifiera flaskhalsar som försämrar och hämmar effektiviteten i verksamheten

Kunderna säger 'ni får inte försvinna'. De köper så att vi håller oss på en flytande nivå om man säger så. -David berättar om den ömsesidiga känslan från både kunder och grannverksamheter att verksamheten måste klara sig ur det här.

Jag blev nästan lite förvånad att de [staten] hjälpte så mycket som de gjorde. Det är jättebra! - Emil berättar att han är positivt överraskad över regeringens krispaket och agerade.

5 Analys

Först presenteras en tabell över de olika verksamheterna för att sedan kunna jämföras ekonomiskt. Det har gjorts i syfte att lättare kunna beskriva hur deras startposition såg ut när krisen påbörjades, hur de kan jämföras med branschgenomsnittet. Därefter kommer en diskussion om verksamheternas krishantering och hur den kan kopplas till den teoretiska referensramen från kapitel 2. Slutligen kommer en analys kring deras framtidsplanering som återkopplas till de finansiella aspekterna.

5.1 Jämförelse mellan företagen

Både för att kunna förebygga en kris och planera inför framtiden under en kris behöver företag definiera vad som är "normalläget" i verksamheten och hur deras finansiella startpunkt ser ut. Företag som har förlorat mer av sin omsättning på grund av en kris kan behöva genomföra stora åtgärder och förändringar i sin företagsplan (Agrawal m.fl., 2020). Den finansiella startpunkten beskriver inte vilket företag som kommer klara av krisen på bästa sätt utan kan användas för att ta beslut kring vilka åtgärder man kan tvingas vidta för att klara krisen bättre. Den kan därför användas för att ge en djupare förståelse för varför respondenterna har resonerat som de har gjort.

Tabell 5. Verksamheternas nyckeltal

Nyckeltal	Branschmedia n 1–20/20–49 anställda**	Verksamh et 1	Verksamh et 2	Verksamh et 3	Verksamh et 4	Verksamh et 5
Respondenter	-	Lisa Carl &	Emil	David	Annika	Malin
Rörelsemargin al (%) *	2,6/3,2	-3,2	5,7	12	1,5	1,9
Kassalikviditet (%) *	123/91	168,6	189,8	224,7	75,2	75,3
Soliditet (%) *	31/25	2,9	62,9	68,7	18,3	-0,08
Hur mycket omsättning har de tappat? (%)	-	60–80	40–50	10–12	25	70–80

* Dessa siffror kommer från företagens årsredovisningar från 2019.

** Siffror från SCB (2019b).

En högre rörelsemarginal kan tolkas som att vissa av företagen är mer lönsamma än sina konkurrenter. Endast två av de intervjuade verksamheterna hade högre rörelsemarginal än branschgenomsnittet och Verksamhet 1 har en negativ marginal, vilket är ett tecken på att det är den minst lönsamma verksamheten av de intervjuade. Verksamhet 3 hade högst rörelsemarginal och kassalikviditet och det högsta måttet på soliditet, något som tyder på att det är den mest lönsamma verksamheten. Det kan också vara ett tecken på att de säljer varor med en högre prisnivå i relation till kostnaderna. Ett högre soliditetsmått visar på verksamhetens förmåga att klara sitt finansieringsbehov, vilket ger en lägre finansiell risk (Marton m.fl., 2020). Deras höga kassalikviditeten innebär att de skulle kunna betala ca 225 procent av sina kortfristiga skulder idag. Verksamhet 3 är också den verksamhet som har förlorat minst av sin omsättning till följd av krisen. Slutsatser om hur de kommer att klara krisen långsiktigt är ännu inte möjligt att dra men det går att konstatera att Verksamhet 3 hade en starkare startposition före krisen jämfört med de andra verksamheter som har intervjuats.

Verksamhet 2 hade också höga marginaler och hög kassalikviditet före krisen som kan bero på deras höga rörelseresultat i förhållande till omsättningen. De har dock förlorat upp till 50 procent av sin omsättning hittills till följd av pandemin, vilket kan påverka dem negativt fortsättningsvis. Jämfört med Verksamhet 1 eller 5 har de dock haft ett bättre utgångsläge. Verksamhet 1 och 5 är de som har förlorat mest av sin omsättning. De hade också lägst soliditet och låg rörelsemarginal under 2019. Utifrån dessa siffror kan antagandet göras om att de bör, utifrån vad Agrawal m.fl. (2020) skriver i sin teori, genomföra stora åtgärder och förändra företagsplaner för att överleva krisen och för att planera inför framtiden. En åtgärd som Verksamhet 5 har varit ensamma om att genomföra är att skjuta upp sina skattebetalningar, amorteringar och moms. Detta valet gjordes eftersom de tror att de kommer vara i en bättre situation att kunna betala detta till hösten, om verksamheten då kan gå tillbaka till normalläge. Detta tankesätt menar Sudarsanam & Lai (2001) är vanligt hos verksamheter under kriser men att det kan leda till större negativa effekter för företaget. På grund av låg kassalikviditet har de inte möjlighet idag att betala av alla sina kortfristiga skulder, och genom att skjuta upp skulder till senare reduceras deras kassalikviditet ännu mer.

Verksamhet 4 har liknande siffror som Verksamhet 5 när det gäller rörelsemarginal och kassalikviditet. Båda verksamheterna driver kaféverksamhet och produktion och säljer liknande produkter. Vad som däremot skiljer dessa verksamheter åt är hur mycket omsättning de har tappat hittills. Verksamhet 4 har till skillnad från Verksamhet 5, flera butiker på olika adresser runt om i Göteborg, vilket kan ses som en typ av riskspridning. Verksamhet 4 har också valt en mer aggressiv krishantering och har på sätt och vis varit snabbare än sina konkurrenter med att genomföra åtgärder.

5.2 Verksamheternas krishantering

5.2.1 Hur har starten av krisen hanterats?

Teorierna nämner gång på gång vikten av att företag måste förbereda sig före krisens start (Augustine, 2000; Doeg, 2005). Tidigare forskning har också visat på att majoriteten av företag inte har någon krisplan för oförutsedda händelser som dessa (Gruman m.fl., 2011). Därför är det inte heller förvånande att ingen av verksamheterna som intervjuades berättar att de varit förberedda på det snabba händelseförloppet som skedde i mitten av mars. Alla respondenter har vittnat om en kraftig nedgång i besöksantal efter utbrottet. Precis som Blair & Sinclair (2003) skriver är restaurangbranschen en väldigt känslig bransch för hur besöksantalet påverkas under kriser. Ett normalt läge, ett läge utan kris, är otroligt beroende av besökare i verksamheten och

det finns oftast inte sekundära intäkter utöver huvudintäkten. Under covid-19 har branschens aktiviteter påverkats markant, inte bara för företagen som intervjuats utan hälften av besöksnäringen uppger att de har tappat mer än 75 procent av sin omsättning (Nyhetsbyrån direkt, 2020).

Det kan konstateras är att alla har haft olika utgångslägen men det behöver inte betyda att bästa utgångsläget automatiskt resulterar i bättre resultat. För att förebygga en kris menar Stafford m.fl. (2002) att företag behöver definiera hur normalläget för företagen ser ut, för att sedan göra analyser om hur det kommer att påverkas, vilka intäkter som kommer förloras och vilka kostnader det kommer att ge upphov till. Eftersom ingen av verksamheterna har gjort detta innan pandemin var ett faktum har de förlorat tid som hade kunnat användas för att lindra krisens påverkan. Det hade också kunnat bli en konkurrensfördel om de lyckats agera snabbare än sina konkurrenter (Doeg, 2005). Istället har oförutsägbarheten bidragit till panik och rädsla över utbrottet, vilket kan vara en bidragande faktor till varför många (Emil, David & Malin) vittnar om ångest och oro.

Den kraftiga nedgången i försäljningssiffrorna och chocken stämmer överens med hur flera teoretiker beskriver hur en kris uppenbarar sig, oförutsägbart (Gruman m.fl., 2011; Stafford m.fl., 2002; Augustine, 2000). Åtgärderna som verksamheterna har valt att genomföra som svar har till stor del varit identiska, oavsett om de tillhört en större koncern eller en mindre verksamhet. Det första som majoriteten av respondenterna har gjort är att permittera personal och att minska sina personalkostnader. Möjligheterna att permittera, för att dämpa den ekonomiska chock som krisen utsatt verksamheter för, har setts av alla respondenter som något positivt och Emil berättar att de utan detta inte hade överlevt. Det kan dock tolkas som att verksamheterna i stor utsträckning förlitat sig på Regeringen och dess krispaket eftersom de inte aktivt försökt klara sig utan dem utan direkt ansökt om hjälp. Samtidigt är personalkostnader i många fall den största kostnaden för verksamheter och därför en viktig kostnad att minimera, trots att det kan leda till kortsiktiga negativa effekter som ökade oroligheter bland personal och förlorad kompetens på grund av att rutiner förändras (Bowman & Singh, 1993). David berättar att han just av den anledningen, att förhindra oroligheter bland sin personal, har valt att inte genomföra några permitteringar, ett val som han är ensam om bland respondenterna.

Annika berättar att hon har haft svårt att veta vilka hon ska lyssna på för råd under interna diskussioner i branschen eftersom alla haft olika idéer om vad som är rätt. Under kriser kan det finnas för mycket information, vilket blir tidskrävande, eller för lite information om krisen och beslutsfattande. Denna informationsasymmetri som Augustine (2000) refererar till, menar flera av respondenterna har lett till att de känt sig stressade över att snabbt behöva ta beslut om verksamheten. Något som både Augustine (2000) och Agrawal m.fl. (2020) nämner är att det inte finns något rätt svar eller facit för kriser utan att det handlar om att hantera ett oundvikligt problem. De säger dock detta parallellt med sina många råd om vad företag *bör* göra. Samtidigt som de menar att stegen inte nödvändigtvis kommer att leda till framgång (Augustine, 2000), vilket kan ses som paradoxalt. Att det saknas garantier för att stegen kommer att fungera skapar därför få incitament för verksamheter att faktiskt följa dem. Speciellt då det ges många andra idéer och råd från andra parter, vilket Annika berättar om. Det går att argumentera för att teorier om krishantering i samband med pandemi inte tidigare testats då pandemier hittills varit ett ovanligt fenomen. Men i dagsläget blir det en utmaning eftersom teorin saknar garantier, och därmed också på sätt och vis reliabilitet.

5.2.2 Vilka åtgärder har genomförts för att minska kostnader?

Janke m.fl., (2014) menar att desto starkare effekterna upplevs av ledningen, desto fler åtgärder och styrverktyg kommer företagen att använda sig av under krisen. I vilken utsträckning de har valt att använda sig av styrverktyg eller andra typer av åtgärder kan därför bero på hur ledningen upplever krisen. Simons (1991) menar att fler styrverktyg kommer att användas, som ökad planering, budgetering eller andra sätt att hantera kostnader och intäkter. Verksamheterna har genomfört flera olika åtgärder för att minimera sina kostnader under krisen. Att genomföra både kostnadsplanering i syfte att skapa en uppfattning om hur intäkter och kostnader bör och kommer förändras eller uppstå under krisen är antagligen ett av de viktigaste stegen enligt Augustine (2000). Det har visat sig vara ett vanligt ekonomistyrningsverktyg under kriser att genomföra kostnadsåtgärder. Janke m.fl. (2014) skriver också att företag bör minimera sina kostnader och maximera sina intäkter för att öka kassaflöden och följaktligen sin likviditet som påverkas negativt av förändringar i efterfråga och utbud. Detta är också något som har framkommit under intervjuerna. Alla respondenterna har valt att genomföra åtgärder för att minska sina kostnader. Det har till exempel handlat om att kapa onödiga kostnader, köpa in billigare råvaror eller ändra utbud. Dessa typer av åtgärder har för verksamheterna på många sätt varit identiska då alla verksamheter har ändrat sitt utbud. De är också motsvarande åtgärder som genomfördes under andra kriser som till exempel under SARS-utbrottet i Hong Kong, där verksamheterna också valde att minska kostnaderna på liknande sätt (Tse m.fl., 2006). Det har resulterat i att samtliga verksamheter lyckats hålla ner kostnaderna för att matcha intäktsförluster och Augustine (2000) menar att en del av planeringen är att genomföra en kalkyl över just kostnader. Besparande kan därför ses som aktiviteter som skett i samband med att kalkyleringar gjorts för planering av framtiden. Det kan dock tolkas som att det saknas en viss kreativitet hos respondenterna när det gäller att genomföra denna typ av åtgärd eftersom det inte är överraskande att de väljer att minska sina utgifter som första åtgärd. Däremot är det en väsentlig åtgärd att genomföra eftersom det ökar deras likviditet (Janke m.fl., 2014), som för alla verksamheter har påverkats negativt.

I ett tidigt skede av en kris - det så kallade "igenkänningsstadiet" anser Augustine (2000) att det behövs både beroende och oberoende utredare för att utreda händelseförloppet och för att få en opartisk helhetsbild. Inga av respondenterna har använt sig av oberoende parter men har däremot använt sina interna medarbetare, vilket Augustine (2000) skriver kan skapa en partiskhet och svårighet att se helhetsbilden. Detta är något som kan ses på två sätt. Det går att tolka som en typ av passivitet att respondenterna har valt att inte införskaffa hjälp externt av experter. En passivitet som Augustine (2000) anser försämrar utgångsläget för att få en överblick av krisen. Däremot har alla verksamheter i första hand valt att fokusera på att strypa alla onödiga kostnader. Carl berättar "Jag köper bokstavligen bara in lageröl och handsprit.". Att då välja att anställa en oberoende part går mot deras sätt att hantera krisen. Ingen av de intervjuade har valt att genomföra några åtgärder som genererar nya kostnader. Det går därför att ifrågasätta hur realistiskt det är att företag väljer att öka sina kostnader genom att anställa en tjänst när ingen av respondenterna har valt att göra detta förebyggande. Alla verksamheter har valt en strategi som Sudarsanam & Lai (2001) benämner som operationell strategi, vilket också är den vanligaste strategin som företag vänder sig till i krissituationer. Det innebär att företag genomför strikta kostnadsåtgärder för att stabilisera och återställa förluster i omsättningen.

Samtliga respondenter berättar om åtgärderna som har genomförts i respektive verksamhet för att följa Folkhälsomyndighetens restriktioner. Både David och Malin berättar att de valt bort populära erbjudanden som inte håller sig inom ramen för restriktionerna, såsom frukostbufféer och lunchbufféer. Carl beskriver att de helt har slutat med barsservering och att verksamheterna

har också tagit bort flera bord för att det ska vara glesare mellan besökare. Den sista aspekten är dock en obligatorisk restriktion som Folkhälsomyndigheten har satt upp och den kan därmed inte riktigt tolkas som en åtgärd de själva valt att göra. Genom att följa Folkhälsomyndighetens restriktioner har verksamheternas handlingsutrymme begränsats. Det har dock också blivit en möjlighet till att visa upp att de följer de restriktioner som finns. Utan ett svar över vilka åtgärder som är bäst, blir de obligatoriska åtgärderna väldigt viktiga att visa upp eftersom det demonstrerar socialt ansvar bland andra ovissa åtgärder, vilket kan skapa tillit hos kunderna (Doeg, 2005).

5.2.3 Vilka åtgärder har genomförts för att generera intäkter?

Efter att kostnaderna har minimerats handlar nästa steg om att maximera intäkterna för att öka likviditeten i företag (Janke m.fl., 2014). Samtliga verksamheter har agerat utefter sina egna omständigheter men många av verksamheterna kan också ses som passiva. Augustines (2000) argumentation om att agera för att lindra krisen, kan därmed konstateras bli lite komplex eftersom det inte automatiskt leder till att problemen kring krisen försvinner. Dock har flera åtgärder för att generera intäkter genomförts av verksamheterna. Två kaféverksamheter (Annika & David) vittnar om nya sätt att nå sina målgrupper utan att riskera smittspridning genom att de erbjuder utkörning eller avhämtning utanför butiken så att kunder slipper att gå in. En annan åtgärd som samma verksamheter har gjort är att inleda nya samarbeten för att främja nya intäkter. Därav görs en tolkning att de enligt krishanteringens steg agerat i försök bemöta problemet och agera.

Även nya intäktsåtgärder såsom takeawayerbjudanden har kommit att bli viktiga för samtliga verksamheter. Flera av verksamheterna (Emil, David & Annika) har utvidgat sina takeawayerbjudanden för att kunna generera nya intäktsmöjligheter och har även märkt av att många stamkunder väljer att fortsätta handla. Något som stämmer överens med Doegs (2005) teori om att krisers utlopp kan ha ett positivt resultat på kundernas engagemang eftersom det kan öka lojalitet till varumärket. David berättar att kunder handlar för att stötta verksamheten och dess överlevnad. Även om samtliga respondenter har utvidgat sina takeawayerbjudanden till en viss grad, kan en tolkning göras att det trots detta även här, saknas en kreativitet kring erbjudanden. En kreativitet som antagligen hade gett ett positivt resultat på kundernas engagemang, vilket i förlängningen lett till en fördel för verksamheterna. Malin berättar att konkurrensen har ökat och att “[...] varenda krog säljer ur någon bagagelucka [...]”.

Det har visat sig råda delade meningar hos respondenterna inom en aspekt, om det är acceptabelt att locka kunder genom nya erbjudanden och annonsering under dessa tider. Eftersom den främsta målsättningen i samhället är att förhindra smittspridning rekommenderar Folkhälsomyndigheten och Regeringen att undvika platser med trängsel och människor uppmanas att hålla sig hemma (Folkhälsomyndigheten, 2020a). David berättar att han anser att det är fel i dagens läge att annonsera och att det finns en dubbelmoral för företag som vill skapa erbjudanden för att generera intäkter samtidigt som de följer alla rekommendationer. Lisa nämner samma problematik och menar att de inte vill agera på sätt som leder till att de blir ökända som ”baren som struntar i smittan”. Medan Annika menar att så länge de berättar för kunder om att alla rekommendationer följs, så är det acceptabelt. Att visa upp att företaget tar socialt ansvar kan vara något som kan skapa tillit hos kunderna. Samtidigt kan dålig marknadsföring, speciellt under en kris vara förödande för företag (Doeg, 2005). Därför är det lätt att förstå båda utgångspunkterna i frågan och varför det blir problematiskt för företagen. David som har tagit störst ställningstagande mot att annonsera, är också den som har förlorat minst i omsättning hittills och han har därför haft friheten att välja bort vissa åtgärder som de

andra har sett som nödvändiga för att generera intäkter. Sudarsanam & Lai (2001) menar att företag kan välja att undvika åtgärder som skadar deras självintresse, trots att det kan generera intäkter hos företag, något som David har valt att göra i detta fall.

Alla beslut som fattas reflekterar de åtgärder som kommer därefter. Det kommer att påverka hela resultatet av krishanteringen och krisen i sin helhet (Augustine, 2000). Därför menar Augustine (2000) att denna fas är ett kritiskt moment då det är mycket som står på spel och därav mycket som kan gå fel. Stressiga krissituationer kan även leda till handlingsförlamning, där de inte agerar alls. Uteserveringarna i Göteborg tidigarelades till mitten av mars på grund av krisen (Kennedy m.fl., 2020) och det beslutet är något som gynnat de flesta deltagarnas verksamheter, vilket var syftet med beslutet. Två respondenter (Emil & David) är övertygade om att de utan uteserveringar inte hade kunnat generera intäkter. Det relativt varma vädret i Göteborg har också haft en betydande roll för att få in besökare i näringslivet. Samtidigt som det har varit ett sätt för verksamheterna att få in intäkter, är det inte något som de själva kan styra över eftersom de är beroende av fint väder. Det är också en åtgärd som endast har hjälpt verksamheterna med bra läge. Det kan därför ses som en typ av passivitet eller handlingsförlamning. Det är inte en åtgärd som verksamheterna bör lita på i sån stor utsträckning att det ska rädda deras försäljningssiffror. Emil berättar att de på en regnig vecka förlorar hur mycket pengar som helst eftersom inga kunder kommer. Verksamheten kan därför inte förlita sig på att uteserveringen kommer att hjälpa till, utan bör också genomföra flera andra typer av åtgärder för att, på ett sätt, genomföra riskspridning.

5.3 Har de planerat inför framtiden?

Det finns inte heller ett "rätt svar" för hur företag bör planera inför framtiden under en pandemi, inte ens för företag som är verksamma i samma bransch, vilket också syns tydligt vid jämförelser mellan intervjuföretagens varierande startpunkter i detta fall. Vikten av att planera inför olika scenarier och skriva flera olika företagsplaner för hur verksamheten kommer att påverkas är något som Agrawal m.fl. (2020) diskuterar i sin artikel. Verksamheterna som intervjuats har alla tappat olika mycket omsättning sedan krisen påbörjades, mellan 10–80 procent. På grund av detta kan företagen behöva genomföra olika stora förändringar och planera inför framtiden på olika sätt för att överleva krisen. Av de intervjuade företagen har dock endast två av verksamheterna (Annika & David) hittills lagt upp en plan för framtiden, vilket går mot rekommendationerna från Agrawal m.fl. (2020). Däremot menar Janke m.fl. (2014) att det råder en tidsfördröjning mellan början av krisen och användandet av ekonomistyrningsverktyg, som till exempel planering. Planering inför framtiden kan försummas på grund av försvagad kommunikation, informationssökning och förändrat beslutsfattande. De menar att planering för nya mål och prioriteringar först sker i ett senare skede av krisen, efter att informationen om situationen har ökat. Utifrån detta är det därför inte förvånande att endast två av verksamheterna hittills har lagt upp en plan för framtiden, trots att de går emot andra rekommendationer. Vid tidpunkten för intervjuerna var krisen fortfarande i ett tidigt skede och respondenter (Malin & Emil) vittnar om att det varit svårt att veta hur de bör hantera krisen.

De två företagen (Annika & David) är de som har tappat minst i omsättning hittills och som har lyckats anpassa sig snabbt till förändringar. Det är något som styrker vikten av att anpassa sig och genomföra många och stora förändringar. Tidigare kriser och forskning på ämnet har visat att de verksamheter som anpassar sig snabbast är de som kommer att klara sig ur krisen allra bäst (Baldwin, 2020; Tse m.fl., 2006). Både Annika och David har valt att genomföra många och stora åtgärder i sina respektive verksamheter och de tror båda att åtgärderna kommer att leva kvar även efter krisen. Både Annika och David har också tagit fram en plan inför framtiden

där de planerar för olika scenarier men Annikas verksamhet är den som gjort den mest ingående planeringen hittills. Agrawal m.fl. (2020) nämner flera olika steg som företag bör ta. Dessa steg syns också i verksamhetens (Annika) nya företagsplanering. De har tagit fram finansiell information från tidigare år, men också inför framtiden. De har genomfört en analys kring vilka varor som säljer bäst eller sämst, de har planerat för flera olika potentiella scenarier och de har lagt upp en plan för vilka åtgärder som kan komma att krävas utifrån de olika scenarierna. Annikas verksamhet (4), hade en svagare finansiell startpunkt jämfört med de andra verksamheterna. Det är därför en intressant aspekt att de har genomfört fler åtgärder och större planering än de andra. Under intervjun framkom det att Annika under de senaste åren har jobbat hårt för att förbättra företagets marginaler, kapa onödiga kostnader och optimera verksamheten. På ett sätt var verksamheten därför redan i tankesättet för krishantering redan före krisens start, dock i ett internt perspektiv. De hade redan påbörjat flera av stegen som också används vid förebyggande av externa kriser. Detta kan vara en förklarande faktor till varför de har lyckats vara snabbare än sina konkurrenter på att reagera. Att Annika har valt att genomföra fler åtgärder kan också bero på Janke m.fl. (2014) teori om att starkare upplevda negativa effekter bidrar till fler åtgärder och användning av styrningsverktyg.

Tidigare forskning har också visat att de företag som redan har påbörjat någon typ av digitalisering har klarat sig bättre än sina konkurrenter (Baldwin, 2020). Det är en lösning som kan vara svår inom restaurangbranschen, som är beroende av besökare och att förmedla en ”upplevelse” för kunderna. Alla respondenter har däremot valt att genomföra olika typer av nya digitala lösningar, genom nya betalningsmetoder som Swish, försäljning på nätet och, främst av allt, fler nya avhämtningsalternativ via appar eller deras hemsidor. Malin beskriver detta som väsentligt för att överleva då alla konkurrenter nu erbjuder dessa typer av lösningar men det är också en av de få åtgärderna som verksamheten har valt att genomföra. Det är en lösning som de tvingats ta till för att inte halka efter sina konkurrenter. Att branscher nu tvingas övergå till mer digitala tillvägagångssätt för att inte halka efter förändrade kundförväntningar till följd av de åtgärder som genomförts är något som också Sneader & Sternfels (2020) tar upp i sin artikel. Precis som Baldwin (2020) skriver, om nödvändigheten att företag anpassar sig till de kulturella och sociala förändringar som sker i samhället på grund av krisen, har både David och Annika också nämnt som väsentligt inför kommande perioder. Annika berättar att hon inte tror att de kommer att kunna återgå till hur det en gång var på grund av förändrade köpbeteenden. Både Annika och David har på grund av detta tankesätt valt att genomföra förändringar för att matcha vad som har hänt och vad som kan komma att hända i samhället framöver, vilket också är ett val som Agrawal m.fl. (2020) skriver att företag kommer att tvingas stå inför.

Augustine (2000) diskuterar ”kronisk slapphet” inom krishantering, att chefer tenderar att blunda för verkligheten och tro att de har kontroll över ett problem som de faktiskt inte har. Detta tankesätt kan ses hos flera av respondenterna då de har valt att inte skriva någon plan inför kommande period, utan istället hoppas att kunderna kommer tillbaka när ”det blir som vanligt igen”. Det är ett tillvägagångssätt som Sudarsanam & Lai (2001) menar företag kan välja att ta, men att det kommer att leda till ytterligare försämrade prestationer inom företagen. Malins verksamhet (5), som har tappat mest av sin omsättning, berättar att hon tror att det kommer att gå riktigt dåligt för verksamheten framöver, men har trots det valt att leva på tron att kunderna kommer tillbaka till hösten. Verksamheten hade kanske, på grund av hur mycket omsättning de faktiskt tappat, (80 procent) behövt genomföra ett mer interaktivt användande av styrverktyg för att motverka krisen (Simons, 1991) som hotar deras överlevnad. Att de valt att inte göra det är inte förvånande med tanke på hur ledningens diskussioner såg ut redan innan krisen blivit som värst. Endast några dagar före den 16 mars, dagen då det vände för alla verksamheter, satt ledningen och pratade om sin stolta framtidstro, trots att krisen stod för

dörren. Genom att skjuta upp betalningar av skulder och amorteringar har verksamheten också valt att skjuta upp negativa effekter av krisen till en bättre dag. På frågan om hon anser att de borde ha gjort något annorlunda, säger Malin att hon inte tror att det hade spelat någon roll för utfallet. Denna typ av uppgivenhet förekommer inte hos de andra verksamheterna, som har försökt att hantera krisen med hjälp av fler åtgärder. Att de ännu inte har genomfört någon planering kan dock också bero på att krisen fortfarande är i ett tidigt skede och att resurserna inte har räckt till, vilket är en omständighet förknippad med kriser (Janke m.fl., 2014).

Carl och Lisas verksamhet skiljer sig från de andra respondenterna då deras huvudkontor ligger utanför Sverige. De har tvingats att följa både Sveriges och Storbritanniens rekommendationer, något som har försvårat deras arbete. De har därför inte kunnat genomföra några nya företagsplaner eller planera inför framtiden då de tvingas vänta på instruktioner utifrån. Verksamheten hade före krisen en negativ rörelsemarginal och låg soliditet, vilket försämrat deras grundförutsättning före krisen. Den utländska koncernen har istället valt att fokusera på att bibehålla företagets rykte för att behålla tilliten hos kunderna. Varumärken är värda att skyddas, speciellt inom livsmedelsbranschen då små misstag kan skapa stora negativa konsekvenser (Doeg, 2005). Verksamheten vill inte bli sedd som ett företag som struntar i covid-19 och har därför valt att inte annonsera eller publicera marknadsföring på sociala medier eller i andra kanaler under krisen. Den typen av negativ media kan vara förödande för verksamheten och påverka deras rykte markant (Augustine, 2000). Däremot kan en extern bild av ett företag som hanterar krisen väl vara en stor fördel för deras varumärke (Doeg, 2005), något som Lisa vill kunna förmedla till kunderna. Att fokusera på sitt varumärke och rykte och visa upp att företaget tar ansvar kan vara en bra idé för att bibehålla kundrelationer. Dock kommer det inte att hjälpa företaget att öka sin likviditet under krisen eftersom det inte medför några ökade intäkter. Verksamheten, som hade negativt rörelseresultat förra året, har tappat nästan 80 procent av sin omsättning. Utan kapitalet som medföljer en större koncern, hade det varit svårt att se verksamheten överleva krisen, vilket också Lisa framhäver under intervjun. Doeg (2005) menar att ett välkänt varumärke behöver skyddas till vilket pris som helst, men ska det skyddas till priset att deras verksamhet i Göteborg går i konkurs? Sudarsanam & Lai (2001) tar upp två olika strategier och menar att den ena är mindre vanlig eftersom verksamheter väljer att främja sin likviditet över att förändra sin marknadsposition eftersom likviditetsproblematiken är mer akut och kan leda till just konkurs för verksamheter.

5.4 Luckor i teorin om krishantering

Något som tas upp av Augustine (2000) och Doeg (2005) inom krishantering är att åtgärder behöver genomföras innan krisen har startat eller inför framtiden under krisen. Vad som saknas är däremot djupare information om vad som bör ske under en kris om man inte har genomfört någon förberedande plan. Det uppstår därför en lucka i teorin inom krishantering. Hur ska ett företag, som inte är ensamma om att chockas av utbrottet, agera under krisen om de inte har en förberedande plan? Utan facit är det inte förvånande att företag agerar passivt eller inte följer stegen som tas upp. Speciellt när Augustine (2000) menar att det är för sent att reagera när krisen redan är i rörelse. Det saknas därför djupare handlingsplaner för verksamheter som vill hantera kriser men som är sent ute. Det är dock inte förvånande att det förekommer luckor i forskningen då denna typ av kris inte har skett i sådan stor skala under vår levnadstid.

6 Slutsatser

6.1 Slutsatser

Denna uppsats har ämnat åt att undersöka hur restaurangbranschen i Göteborg har hanterat pandemin covid-19. Detta har gjorts genom flera intervjuer med företag i branschen, vilka har strukturerats upp som en berättelse. Frågeställningen som ska besvaras lyder: *På vilket sätt har restaurangbranschen i Göteborg genomfört krisåtgärder för att motverka de ekonomiska effekter covid-19 gett upphov till?* Utifrån vår undersökning kan vi dra följande slutsatser:

Verksamheterna var redan före krisen otroligt beroende av sina primära intäkter och samtliga har påverkats väldigt negativt av covid-19. Deltagarnas primära intäkter har reducerats avsevärt och samtliga respondenter beskriver att oron är stor. Verksamheterna har alla haft olika finansiella startpunkter och hur mycket de har tappat i omsättning skiljer sig markant mellan dem, från 10 till 80 procent av deras omsättning. De två verksamheter som har tappat minst omsättning är också de två som har genomfört flest åtgärder och planerat inför framtiden. Detta är ett tecken på att de företag som har varit mest aktiva och anpassat sig, har klarat sig bättre genom krisen. Av dessa hade den ena (David) bäst finansiell startpunkt medan den andra (Annika) hade en av de sämre. Något som också tyder på att det inte är den bästa förklaringen till varför vissa företag kan hantera kriser bättre än andra. Dock kommer låga finansiella marginaler i kombination med höga intäktsförluster att påverka företag negativt fortsättningsvis under krisen.

Att det inte finns ett facit eller ett rätt svar är något som har nämnts flera gånger. Det har dock visat sig vara ett paradoxalt uttryck eftersom det i kombination med teorins osäkra garantier, inte ger verksamheter tillräckligt med incitament att följa stegen som ges i teorin om krishantering. Alla verksamheter har dock valt att genomföra en operationell strategi som går ut på att minimera kostnaderna och maximera intäkterna för att öka likviditeten, vilket också är den vanligaste strategin under kriser. Många av åtgärderna som verksamheterna har genomfört har i flera fall varit identiska, genom till exempel reducerade inköp och åtgärder för att sänka personalkostnader. Det finns också stora likheter med hur tidigare krisen har hanterats i andra länder, vilket är en intressant aspekt. Samtliga deltagare i intervjun har varit tvungna att genomföra åtgärder för att minska sina kostnader på grund av intäktsförluster. Verksamheterna berättar om diverse åtgärder, som till exempel förändrat utbud, minskade kostnader och nya erbjudanden till kunder. Alla åtgärder som utförts har resulterat i att verksamheterna lyckats hålla nere kostnaderna ytterligare för att matcha intäktsförluster. Regeringens beslut om att erbjuda företag krispaket i syfte att ge akutlösningar som skulle generera möjligheter för företag att överleva undgick inga av respondenterna. Fyra av fem verksamheter ansökte direkt om krispaketet, redan innan de hunnit känna av de största negativa effekterna av krisen. Krispaketets lösning har tolkats som mycket positivt och många av respondenterna vittnar om att de inte hade överlevt utan paketet.

Göteborg hade i april månad varmt väder, vilket haft en betydande roll för att få in besökare till näringslivet. De positiva effekter uteserveringarna gav tolkas däremot som en typ av handlingsförlamning eftersom de är beroende av ett fint väder, en faktor som de inte själva kunnat påverka. Trots att ovanstående faktor tolkas som relativ handlingsförlamning har andra åtgärder gjorts i samtliga verksamheter, som till exempel avhämtningserbjudanden, hemleverans, frukostpaket. Den främsta slutsatsen som görs i detta avsnitt är att de verksamheter som agerat mest och använt sin kreativitet mest kring sina erbjudanden, också har haft bäst positivt gensvar och engagemang från kunder, vilket i sin tur lett till fördelar för

dessa verksamheter. Samtliga verksamheter har agerat efter sina egna omständigheter. Flera av dem har upplevts som alltför passiva men har trots det klarat sig någorlunda bra.

Antagandet om att verksamheterna som har förlorat mest i omsättning kommer att genomföra stora åtgärder och förändringar har visat sig att inte stämma i dessa fall. Respondenterna har valt att hantera krisen i små steg. Eftersom varje utfall kommer att påverka krisen i helhet kan det ses som något positivt eftersom stressiga krissituationer kan leda till handlingsförlamning, där de inte agerar alls. Dock har Verksamheterna 1 (Carl & Lisa) och 5 (Malin), som båda har förlorat upp till 80 procent av sin omsättning valt att genomföra minst åtgärder och förändringar. Carl och Lisa, som är begränsade av reglerna från ledningen av koncernen, vilken valt att inte agera, har blivit handlingsförlamad på grund av detta. Ledningen i koncernen har istället valt att fokusera på sitt varumärke, något som dock inte främjar likviditeten. Malin och hennes verksamhet har däremot uppvisat ett beteende som teorin benämner "kronisk slapphet". De hoppas att det kommer lösa sig när kunderna kommer tillbaka till hösten. De har däremot inte planerat för vad som ska hända till hösten om så inte är fallet, utan menar att de då kommer att tvingas stänga ner. Det är ett tillvägagångssätt som verksamheter kan välja att ta under kriser, men som kan ge upphov till ytterligare negativa effekter.

Tidigare forskning kring krishantering har beskrivit vikten av att förbereda inför framtiden under en kris eftersom företag måste kunna anpassa sig till de sociala och kulturella förändringar som kommer att ske till följd av krisen. Endast de två verksamheter som har tappat minst i omsättning har hittills gjort detta, vilket går emot vad forskningen säger. Detta kan leda till att de andra halkar efter sina konkurrenter samt förlorar väsentliga kundrelationer då kundernas förväntningar också kan förändras. Däremot är krisen fortfarande i ett tidigt skede och det kan uppstå en tidsfördröjning innan verksamheterna använder sig av interaktiva styrningsverktyg. Det går också att konstatera att det kommer att ta tid för alla verksamheter att gå tillbaka till "som vanligt" vilket flera av dem också konstaterade i intervjuerna. Denna kris har i skrivande stund inte pågått speciellt länge men har redan hunnit skapa stora negativa effekter som kommer att ta tid att åtgärda, om det ens någonsin kommer att ske. Precis som tidigare forskning menar, fanns det i detta fall inget facit för hur företag valde att agera under en kris då alla respondenter har valt att göra på olika sätt. För att återkoppla till forskningsfrågan kan det konstateras att samtliga respondenter har genomfört krisåtgärder och använt sig av ekonomistyrningsverktyg för att motverka de negativa effekter som covid-19 har gett upphov till, men däremot i varierande utsträckning, vilket kommer att påverka dem på olika sätt under den fortsatta krisen.

6.2 Förslag till vidare forskning

En intressant aspekt som har framkommit under studiens gång är likheterna mellan verksamheternas reaktion och hantering av krisen och hur kriser har hanterats av restaurangbranschen utomlands. Jämfört med Israel eller Hong Kong skiljer sig länderna åt väldigt mycket, både ekonomiskt men också socialt och kulturellt. Teorier i krishantering menar att det inte finns några rätta svar för hur företag bör agera i en kris, men trots det har länderna genomfört liknande åtgärder. Det hade därför varit intressant att efter krisens slut jämföra hur Sveriges branscher skiljde sig åt i sin krishantering, jämfört med branscher i andra länder.

På grund av att det är en pågående situation har denna uppsats inte kunnat undersöka hur pandemin kommer att påverka verksamheterna på lång sikt, något som hade varit intressant att studera efter att krisen tagit slut. En lämplig fortsättning kan vara att undersöka om företag med

bättre ekonomisk startposition har kunnat klara krisen bättre än sina konkurrenter eller om de olika åtgärderna som genomförts har haft en större betydelse.

Teorierna om crisis management har luckor i hur krishantering bör gå till. Hur företag bör agera under kriser, om de inte tidigare planerat för dessa, saknas det mer utförlig fakta om. Extra viktigt blir det eftersom forskning visar på att globaliseringen kommer att leda till att pandemier och liknande kriser kommer att bli ett vanligare fenomen i världen. Branschens känslighet och låga marginaler gör att det blir viktigt att utveckla detta, inte bara ur ett företagsekonomiskt perspektiv utan också för välfärden. Nästa kris kommer antagligen ske lika oförutsägbart och därmed är det viktigt att arbetet påbörjas så att nästa pandemi inte leder till samma chock.

7 Källförteckning

- Agazzi, Marianne. (2020). Konkurserna fortsätter öka - "den stora vågen kommer under sommaren". *Dagens Industri*. 04-05-2020. <https://tinyurl.com/ydabllb9> [Hämtad: 2020-05-16]
- Agrawal, Ankur & Chandra, Kapil & Maloney, Matthew & Tam, Michele. (2020) Planning for uncertainty: Performance management under COVID-19. *McKinsey & Company*. 11-05-2020. <https://tinyurl.com/ycfrjlt5> [Hämtad 11-05-2020]
- Augustine, Norman. (2000). *Harvard Business review on crisis management*. NetLibrary, Inc Boston: Harvard Business School Press
- Baldwin, Andy. (2020) How to plan your company's future during the pandemic. *World Economic Forum*. 25-04-2020. <https://tinyurl.com/y89mox3u> [Hämtad 06-05-2020]
- Barton, Laurence. (1994). *Preparing for and Managing disasters*. Cornell University. [Hämtad 04-04-2020]
- Blake, Adam & Sinclair, Thea. M. (2003). *Tourism Crisis Management*. University of Nottingham, UK. [Hämtad 04-04-2020]
- Bowman. E. H. & Singh, H. (1993). *Corporate Restructuring: Restructuring the Firm*. Strategic Management Journal. Vol. 14, s. 5–14
- Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Liber.
- Buttriss, Jon. (2015). *ITNOW*, Issue 4, Winter, Vol. 57(4), pp.66-66. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1093/itnow/bwv117> Hämtad [11-05-2020]
- Collings, F., Holzmann, O. & Mendoza, R. (1997). *Strategy, budgeting and crisis in latin America*. Accounting, Organizations & Society. Vol: 22:7 (1997), s. 669-689
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies (Qualitative Research Methods)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dalen, Monica. (2007). *Intervju som metod*. 1 uppl. Gleerups utbildning AB.
- Dalton, Jane. (2020). Coronavirus: Pandemics will be worse and more frequent unless we stop exploiting Earth and animals, top scientists warn. *Independent*. <https://tinyurl.com/yaf6mfn2> [Hämtad: 2020-05-23]
- Doeg, Colin. (2005). *Management in the Food and Drinks Industry -A practical approach*. Second Edition. Springer. ISBN 0-387-23382-2.
- Eagar, Rick & Teixeira, Tom & Taga, Karim & Caldani Saverio. (2020). *Leading businesses through the COVID-19 crisis*. Arthur D Little. https://www.adlittle.com/COVID19_CEOFirstLearnings [Hämtad 11-05-2020]
- Ekstrand, Mattias. (2020). Tidslinje: Tre månader sen första dödsfallet. *SVT Nyheter*. 11-04-2020. <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/tidslinje-tre-manader-sen-forsta-dods-fallet> [Hämtad: 2020-05-01]
- FAR. (2020). *Fortlevnadsprincipen*. https://www.faronline.se/dokument/rattserien/redovisa-ratt/f/rr_fortlevnadsprincipen/ [Hämtad: 2020-05-01]

- Folkhälsomyndigheten. (2020a). *Information till landets miljö- och hälsoskyddsnämnder om covid-19*. 24-03-2020. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/halsoskyddstillsyn/> [Hämtad: 2020-04-20]
- Folkhälsomyndigheten. (2020b). *Information till restauranger och krogar med anledning av covid-19*. 25-03-2020. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/restauranger-och-krogar/> [Hämtad: 2020-04-20]
- Gruman, Jamie A., Chhinzler, Nita. & Smith, Geoff W. (2011) An exploratory study of the level of disaster preparedness in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 12:1, s. 43-59, DOI: 10.1080/15256480.2011.540980
- Isreali, Aviad A & Reichel, Arie. (2003). *Hospitality crisis management practices: The Israeli case*. Ben Gurion University of Negev. [Hämtad 28-03-2020]
- Janke, Robert., Mahlendorf, Matthias D., & Weber, Jürgen. (2014). *An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects*. *Management Accounting Research*. Vol. 25:4 (2014), s. 251-270
- Johansson, S-E & Runsten, Mikael. (2017). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt – Mål samband och mätmetoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Kennedy, Marie., Lindblom, Fredrik. & Karlsson, Ulrika. (2020). Uteserveringar i Göteborg får öppna redan nu. *Göteborgs-posten*. 19-03-2020. <https://tinyurl.com/ycn4waye> [Hämtad: 2020-05-01]
- Marton, J., Runesson, E., & Sandell N. (2020). *Företagsanalys med finansiella rapporter (Utkast)*. UO: Studentlitteratur
- Merchant, K. A & Van der Stede, W. A. (2017) *Management Control Systems*. Fourth Edition, Harlow, Pearson Education Limited.
- Moberg, Carl Peterson. (2020). 30 000 har förlorat jobbet inom hotell och restaurang. *Göteborgs-Posten*. 22-04-2020. <https://tinyurl.com/y7mybzbv6> [Hämtad: 2020-05-10]
- Morhard, Ryan. (2019). The global economy is woefully unprepared for biological threats. This is what we need to do. *World Economic Forum*. 05-03-2019. <https://tinyurl.com/y9keutpy> [Hämtad: 2020-05-19]
- NE. (2020). *Ekonomistyrning*. <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomistyrning> [Hämtad: 2020-06-12]
- Nyhetsbyrån direkt. (2020). KI: Tjänsteföretag tar mest stryk av coronakrisen - 40 procent hotar slås ut. *Dagens Industri*. 19-05-2020. <https://www.di.se/live/ki-tjanstesektorn-mest-paverkad-av-coronaviruset/> Hämtad: 2020-05-25]
- O'Halloran, Robert M. (1995). *A Case study in Crisis Management Gourmet Catering*. University of Denver. Vol. 13. [Hämtad 28-03-2020]
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2019) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, femte upplagan.
- Regeringskansliet. (2020a). *Korttidspermittering*. Artikel från finansdepartement. 16-03-2020. <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/om-forslaget-korttidspermittering/> [Hämtad: 2020-04-20]

- Regeringskansliet. (2020b). *Krispaket för svenska företag och jobb*. Pressmeddelande från Finansdepartementet. 16-03-2020. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/03/krispaket-for-svenska-foretag-och-jobb/> [Hämtad: 2020-04-20]
- Riessman, C.K. (1997). Berätta, transkribera, analysera – en metodologisk diskussion om personliga berättelser i samhällsvetenskapen. I L-C. Hydén & M. Hydén (red.). *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Robertson, Alexa. (2018). "Narrativanalys", i Göran Bergström och Kristina Boréus (red.), *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur, s. 219- 249
- Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. (2009) *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education
- Simons. R. (1991). *Strategic orientation and top management attention to control systems*. Strategic Management Journal, vol. 12:1 (1991), s. 49-62
- SCB. (2019a). *Restaurangförsäljningen ökade under fjärde kvartalet*. 08-03-2019. <https://tinyurl.com/ybzpsmuq> [Hämtad: 2020-05-10]
- SCB. (2019b). *SCB:s Branschnyckeltal*. <https://tinyurl.com/yae77tja> [Hämtad: 2020-05-10]
- SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*
- Sneader, Kevin & Sternfels, Bob. (2020). From surviving to thriving: Reimagining the post COVID-19 return. *McKinsey & Company*. 01-05-2020. <https://tinyurl.com/yaqov9o4> [Hämtad 11-05-2020]
- Stafford, Greg, Yu, Larry & Armoo Kobina, Alexet. (2002). *Crisis Management and recovery*. Cornell University. [Hämtad 04-04-2020]
- Sudarsanam, S. & Lai, L. (2001). *Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis*. British Journal of Management. Vol. 12, s. 183– 199
- Triches, Robert. (2020). Nattsvart april för konkurser - värsta månaden på 2000-talet. *Dagens Industri*. 24-04-2020. <https://www.di.se/live/nattsvart-april-for-konkurser-varsta-manaden-pa-2000-talet/> [Hämtad: 2020-05-19]
- Tse, Alan C.B., So, Stella. & Sin, Leo. (2006). *Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS*. Hospitality Management. Vol. 25, (2006), s. 3-11.
- Uebel, Petronella. (2020). 30 500 förlorade jobb i besöksnäringen. *Svenska Dagbladet*. 24-05-2020. <https://www.svd.se/30500-forlorade-jobb--kan-bli-manga-fler> [Hämtad: 2020-05-25]
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [Hämtad: 2020-05-11]
- Visma. (2020a). *Krispaket efter corona - detta kan du småföretagare göra just nu*. 30-04-2020. <https://vismaspcs.se/driva-eg-et-foretag/coronakrisen-regeringens-krispaket-och-smaforetagare> [Hämtad: 2020-05-01]
- Visma. (2020b). *Kassalikviditet*. <https://www.vismaspcs.se/visma-support/visma-ekonomioversikt/content/online-help/kpi-quick-ratio.htm> [Hämtad: 2020-05-18]

Visma. (2020c). *Likviditet - vad är likviditet?* <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-likviditet> [Hämtad: 2020-06-13]

Visita. (2020). *Branschfakta, besöksnäringen.* <https://visita.se/branschfakta/> [Hämtad: 2020-05-10]

Whiting, Kate. (2020). Coronavirus isn't an outlier, it's part of our interconnected viral age. *World Economic Forum*. 04-03-2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-global-epidemics-health-pandemic-covid-19/> [Hämtad: 2020-05-19]

Åkerblom, Tobias Andersson. (2020). Trots ministerns krav - fullt på uteserveringarna. *Göteborgs-posten*. 27-04-2020.

8 Bilagor

8.1 Intervjumall

Hur såg det ut innan krisen?

- Hur ser en vanlig dag ut på jobbet vanligtvis?
- Vilka arbetsstationer har ni och vad innebär dom?
- När har ni som mest att göra?
- Hur ser arbetsgrupperna ut?
- Hur mycket personal har ni en vanlig arbetsdag?
- Är det heltid eller deltidspersonal?
- Vilka av era produkter/varor genererar mest intäkter?
- Vilken av produkter/varor genererar minst?
- Vad har ni för fasta och rörliga kostnader?
- Har ni någon krisplan? För interna/externa kriser?

Åtgärder till följd av Covid-19?

- På vilket sett har ni påverkats av covid-19?
- Har ni ändrat i ert produktutbud? I så fall varför och vad?
- Vilka dagar som har påverkats mest?
- Har ni märkt av skillnad i hur leverantörerna arbetar, på vilket sätt?
- Har kostnaderna förändrats? På vilket sätt?
- Har intäkterna förändrats? På vilket sätt?
- Har några nya kostnader, och i så fall vilka?
- Vilka åtgärder har ni genomfört?
- Har ni genomfört åtgärder för att generera intäkter?
- Har personalen påverkats? På vilket sätt?
- Hur ni ändrat era rutiner kring hygien och liknande?
- Hur ni tagit andel av statens hjälpprogram? Om ja, är ni nöjda?
- Har er krisplan skilt sig från verkligheten?

Hur känner ni inför framtiden?

- Vad har ni för förväntningar på omsättningen under kommande säsonger?
- Hur länge kan ni "överleva" om krisen fortsätter? Vad behöver ni göra?
- Hur ser ni på framtiden för verksamheten?
- Finns det något som ni önskar ni hade gjort annorlunda?
- Har ni lärt er något av krisen?
- Något annat ni vill tillägga?