



Handelshøyskolen BI

ENT 36701 Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	10-01-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202210 10508 IN08 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Fredrik Viraj Nordby, Håvard Elvestad Storeide, Jonathan Kingsrød

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	"Hvilke faktorer kan være hensiktsmessige i bedrifters håndtering av kriser?"
Navn på veileder *:	Peter Schou

Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen Ja
konfidensielt offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
Andre medlemmer i gruppen:

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

ENT 3670 - Entreprenørskap

«Hvilke faktorer kan være
hensiktsmessige i bedrifters håndtering
av kriser?»»



Norwegian
Business School

Utleveringsdato:
10.01.2022

Innleveringsdato:
03.06.2022

Stuedsted:
Handelshøyskolen BI, Oslo
Våren 2022

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i Entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI, Oslo.

Gjennom tre år på studiet har vi hatt en lærerik prosess som har vært både utfordrende og svært spennende. Gjennom tiden har vi tilegnet oss kunnskap som vi ønsker å presentere i vår avsluttende oppgave, og vi håper kunnskapen vil følge oss videre inn i arbeidslivet.

Bakgrunnen for denne oppgaven er basert på et tema som har fanget vår interesse gjennom studiet. I all hovedsak så har vi blitt introdusert til dette temaet i nesten alle fagene vi har hatt. Temaet krise er forankret i mange av de mest sentrale emnene i entreprenørskap. Krise er noe som kan oppstå i enhver bedrift, og det er derfor viktig at det belyses og forskes videre på.

Vi ønsket derfor på bakgrunn av kunnskapen vi har tilegnet om krise og undersøke dette temaet enda nærmere. Slik at vi kan få en dypere forståelse i hva som trengs for at en bedrift eller entreprenør skal kunne håndtere en krise.

Før vi går videre ønsker vi å rette en takk mot de personene som har bidratt til oppgaven. Først ønsker vi å takke vår veileder Peter Schou for gode seminarer og innspill til oppgaven. Videre vil vi takke gründerne som har stilt opp på dybdeintervjuer og sørget for at denne oppgaven kan belyse teorien i samspill med praksis.

Oslo. 03.06.2022

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	3
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	2
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	3
2.1 KRISER	3
2.2 ORGANISASJONEN (MIKROOMGIVELSER)	3
2.2.1 <i>Entreprenøren under kriser</i>	3
2.2.2 <i>EVR-modellen</i>	5
2.2.3 <i>Ressursutnyttelse</i>	6
2.2.4 <i>Kriseledelse</i>	7
2.2.5 <i>Krisekommunikasjon</i>	8
2.2.6 <i>Krisehåndtering</i>	9
2.3 YTRE FAKTORER (MAKROOMGIVELSER)	13
2.3.1 <i>Politiske faktorer</i>	13
2.3.2 <i>Økonomi og støtteordninger</i>	14
3.0 METODE	15
3.1 KVALITATIV METODE	15
3.2 FORSKNINGSPROSESS	15
3.3 FORSKNINGSDESIGN	16
3.4 UTVALG	17
3.5 INTERVJUGUIDE	17
3.6 RELIABILITET OG VALIDITET	18
4.0 EMPIRI	18
4.1 ORGANISASJONEN (MIKROOMGIVELSER)	19
4.1.1 <i>Entreprenøren under kriser</i>	19
4.1.2 <i>EVR-modellen</i>	21
4.1.3 <i>Ressursutnyttelse</i>	23
4.1.4 <i>Kriseledelse</i>	23
4.1.5 <i>Krisekommunikasjon</i>	24
4.1.6 <i>Krisehåndtering</i>	26
4.2 YTRE FAKTORER (MAKROOMGIVELSER)	26
4.2.1 <i>Politiske faktorer</i>	26
4.2.2 <i>Økonomi og støtteordninger</i>	27
5.0 ANALYSE	28
5.1 ORGANISASJONEN	28
5.1.2 <i>Entreprenører under kriser</i>	28
5.1.3 <i>EVR-modellen og ressursutnyttelse</i>	29
5.1.4 <i>Krisehåndtering, ledelse og kommunikasjon</i>	30
5.2 YTRE FAKTORER	33
6.0 KONKLUSJON	35
LITTERATURLISTE	37
VEDLEGG	39

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke krisehåndtering, og belyse temaet med forankring i teori og metodisk tilnærming. Formålet med problemstillingen er å finne faktorer som kan være hensiktsmessige i håndtering av kriser for bedrifter. Bakgrunnen for oppgaven er vår interesse rundt krisehåndtering og krisene vi har opplevd gjennom vår studietid.

Problemstillingen som legger grunnlaget for forskningsarbeidet, er som følger:

«Hvilke faktorer kan være hensiktsmessige i bedrifters håndtering av kriser?»

Vi har avgrenset teoriene i oppgaven til to hovedområder: organisasjonen og ytre faktorer. Der vi videre har gått på følgende temaer i kursiv. *Entreprenøren under kriser* handler om å se muligheter og innovasjon, håndtere stress og kunnskaper. *EVR* gir innsikt i faktorene miljø, verdier og ressurser for å se hvor kompetente og stabile de er. *Ressursutnyttelse* tar for seg utnytter eksisterende ressurser eller lokaliserer dem. I *kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering* ser vi på teorien rundt lederskapsevner, endringsteori, kommunikasjonsstrategier og beredskapsplaner. Avslutningsvis tar vi for oss *politiske og økonomiske støtteordninger* der vi ser nærmere på politiske faktorer innvirkninger på kriser.

Det ble anvendt kvalitativ metode med eksplorativt design, gjennom individuelle dybde intervjuer, for å kunne knytte teorien opp mot praksis. Slik kunne vi finne ut hvordan bedriftene opererer under kriser.

Resultatene har gitt oss innsikt til å kunne sammenligne respondentenes svar og det teoretiske rammeverket. Dette gjorde at vi kunne kartlegge hensiktsmessige faktorer for å håndtere kriser. De viktigste faktorene var knyttet til kommunikasjon, evne til omstilling, entreprenørielle egenskaper, proaktivitet og likviditet. Videre forskning er nødvendig på området. Resultatene våre er ment som en pekepinn for å se hvilke hensiktsmessige faktorer teorien og funnene beskriver innen krisehåndtering.

1.0 Introduksjon

Kriser og motgangstider er noe alle bedrifter kan møte på, en eller annen gang gjennom bedriftens levetid. Slike perioder kan ofte bli sett på som tider med økt usikkerhet, der turbulente svingninger i markedet kan påvirke bedriften på flere måter. Gjennom historien har det skjedd utallige kriser, som verdenskrigene, diverse globale og lokale finanskriser, organisatorisk ukultur, enorme produkttilbakekallinger og råvaremangel, for å nevne noen få. Noen kriser treffer alle bedrifter i et marked, mens noen springer ut fra interne organisatoriske feil. De siste årene har verden blitt truffet av en enorm pandemi, og i dag militærisk uro mellom Ukraina og Russland. Dette har ført til store globale ringvirkninger gjennom råvaremangel, økte energipriser, inflasjon, behov for rask omstilling og økt usikkerhet i markedet. For unge nyutdannede entreprenører i dag, kan det virke som at det globale markedet aldri har vært mer usikkert. Likevel viser data at omtrent halvparten av de mest rasktvoksende og store selskapene ble etablert under motstandstider (Bullough & Renko, 2013).

1.1 Bakgrunn for problemstilling

På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke nærmere hva som gjør at noen bedrifter gjør det bra under kriser, mens noen andre gjør det dårlig. Kan det være relatert til dyktig lederskap og entreprenørskap? God likviditet? Evne til omstilling? Føre var plan? Med andre ord, er det noen form for oppskrift for å bli «immun» mot kriser, eller er det en rekke tilfeldigheter som spiller inn? Følgende refleksjoner gjorde at vi valgte å fordype oss og skrive en oppgave om dette temaet.

Vi har også vært vitne til flere store kriser under vår studietid, som for eksempel korona og krigen i Ukraina. De har hatt store påvirkninger på det som skjer rundt oss, spesielt for entreprenører og bedrifter. Derfor tenkte vi også at det ville bli interessant å gjennomføre intervjuer med ulike gründere, mens krisene fortsatt er et faktum. Dette vil gi oss en enda dypere innsikt i hvordan kriser håndteres i praksis, på et organisatorisk nivå. Muligheten til å se forskningen på krisehåndtering og svarene fra gründerne i samspill har gitt oss en veldig god innsikt.

1.2 Problemstilling

Den endelige problemstillingen på oppgaven ble derfor følgende:

«Hvilke faktorer kan være hensiktsmessige i bedrifters håndteringen av kriser?»

1.3 Oppgavens struktur

For å besvare den respektive problemstillingen så har vi utredet oppgaven i seks deler. Innledningsvis har vi introdusert våre refleksjoner rundt krise og gjort rede for hva vi ønsker å undersøke i oppgaven. I teoridelen har vi fokusert på entreprenørens rolle under krisen, og gjort rede for stabilitetsfaktorer hos bedrifter og ressursutnyttelse. Til slutt har vi gått videre på de mest sentrale emnene i krisehåndtering på et organisatorisk nivå: kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering. Dette har vi kategorisert som organisasjonen (mikroomgivelsene) av krisehåndteringen. Videre har vi valgt å ta for oss de ytre faktorene ved krisehåndtering som vi har kategorisert som ytre faktorer (makroomgivelsene). Teorivalget er forankret i pensum fra bachelorstudiet, samt supplerende kilder vi har funnet i sekundærdataen. Videre redegjør vi for hvilken metode som er benyttet for innhenting av data. I empirien har vi presentert de viktigste funnene vi har fått fra intervjuene som ble gjennomført med de utvalgte gründerne. Innad i empirien har vi delt opp svarene etter emnene vi har gjort rede for i teorien, for å beholde en oversikt. Videre i den analytiske delen har vi satt svarene fra intervjuene opp mot det teoretiske rammeverket. I den avsluttende delen har vi har vi redegjort for en konklusjon og besvarelse av problemstillingen.



Figur1: Oppgavens struktur

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Kriser

En krise oppstår når virksomheten ikke makter å tilpasse seg til endringer i sine omgivelser (Kjølaas, 2015). Det finnes utallige definisjoner på krise, men forskjellen ligger som regel i hvilken type krise det er gitt uttrykk for. Man har kriser som oppstår plutselig, og de som utvikler seg gradvis over tid (Aarset, 2010). De gradvise krisene vil ha størst fokus i denne oppgaven, da forskning viser at det er først og fremst denne type kriser som ofte er mulig å gjøre noe med og oppstår oftest. En gradvis utviklet krise kan ha flere utspringsfaktorer, som kan resulterer i den endelige krisen. Slike utspringsfaktorer kan være organisatoriske utfordringer som dårlig ledelse, kommunikasjon og planlegging. Det kan også være ytre utfordringer i de politiske, konkurransemessige og økonomiske omgivelsene (Kjølaas, 2015). I det teoretiske rammeverket skal vi se nærmere på hvilke faktorer som kan være hensiktsmessige for å håndtere utfordringer i de organisatoriske og ytre omgivelsene.

2.2 Organisasjonen (mikroomgivelser)

Flere kriser har sitt opphav fra utfordringer som har skjedd internt i organisasjonen. Viktige faktorer som ledelse, kommunikasjon og planlegging er sentralt i krisehåndtering i organisasjonen. Vi ønsker først å undersøke entreprenøren under kriser, så går vi videre på EVR-modellen og ressursutnyttelse. Til slutt ser vi på teorien innenfor kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering.

2.2.1 Entreprenøren under kriser

Noen individuelle entreprenørielle kjennetegn, som evne til mulighetsgjenkjenning og innovasjonssøk, eller entreprenørielle drivere, som nødvendigheter og muligheter, kan påvirke hvordan bedrifter håndterer økonomiske kriser (Devece et. al, 2016). En sterk evne til mulighetsgjenkjenning kan forklares som evne til å se muligheter der andre ser utfordringer, eller å kunne snu motgang til medgang. Innovasjonsdrevet entreprenørskap baserer seg på å konsekvent alltid søke etter ny verdi i et produkt.

Drivkraften til en entreprenør kan skilles mellom nødvendighetsdrevet og mulighetsdrevet entreprenørskap. Nødvendighetsdrevet entreprenørskap er folk som starter opp en bedrift fordi de ikke har en annen jobb, til motsetning fra

mulighetsdrevet entreprenørskap hvor grundere starter opp bedrifter fordi de finner en mulighet til å skape verdi (Devece et al., 2016).

Muligheter og innovasjon

Gründerforetak er mindre vanlig under resesjon, men presterer oftere bedre dersom de har visse kjennetegn, basert på størrelse og skapning av arbeidsplasser. Entreprenører med en sterk evne til mulighetsgjenkjennelse regnes som en kritisk nøkkelfaktor under økonomisk resesjon, basert på hvordan man måler faktoren. Positive utfall er vanligere i gründerforetak som er ute etter å tjene penger på markedsmuligheter, fordi entreprenøren oftere har fremragende kunnskaper innen sektoren, og er dermed kapabel til å gjenkjenne muligheter. Slik kunnskap, eller evne til å se muligheter, gjør at entreprenører enklere evner å forutse og omstille seg fra kriser. Å rette seg mot innovasjon er også ekstra viktig under resesjon for å vokse under kriser, men er ikke alltid like viktig under oppblomstrende tider (Devece et al., 2016).

Nødvendighets-entreprenører gjør ofte det svært dårlig under økonomiske kriser. Indikatorene sier ikke at man garantert vil feile, men at utsiktene for signifikant vekst er magrere. Denne tendensen gjelder ikke for tider med oppblomstring, eller tilstedeværelsen av nødvendighetsdrevne gründere der lovende prospekter er vanlig. Med hensyn til suksessfaktorene, uavhengig økonomisk kontekst, er innovasjon den mest pålitelige tilnærmingen for gründere, mens mulighetsdrevet entreprenørskap og innovasjon er spesielt viktig under økonomisk krise (Devece et al., 2016).

Stressmestring

Entreprenører under kriser må stole på deres egen oppfattet mestringsevne til å engasjere seg i entreprenørielle utfordringer, og deres følelse av motstandskraft under motgangstider. Følelse av mestringsevne kan ha en stor innvirkning på bedriftsutvikling, både som en motiverende og demotiverende effekt, etter entreprenørens selvforsterkende eller selvforaktende tro. En sterk tro på egne evner kan ses på som selvtillit til å gjøre motgang til en mulighet (Bullough & Renko, 2013).

Opplevd motstandsdyktighet er et individs tro på at han kan håndtere stress og konflikter. Sterk tro på motstandsdyktighet bidrar til å håndtere ferdigheter og videre forbedre motgangskraften. Entreprenører som scorer bra på disse

områdene, tørr i større grad å ta beslutninger, og gripe utfordringer på en passende måte slik at bedriften kan vokse på motgangen, istedenfor å møte en form for rekyl. Entreprenører med god følelse av mestringsevne i kombinasjon med god motstandsdyktighet, står sterkere sammen enn hver for seg, grunnet en slags synergieffekt. Disse faktorene er kun overfladiske, og kan bedres og forverres over tid eller etter ny kunnskap. For eksempel kan en entreprenørs erfaring gjennom gjentatt krisehåndtering føre til økt følelse av motstandsdyktighet (Bullough & Renko, 2013). Per Aslaksen har forsket på stress hevder, på samme måte som Bullough & Renko, at en slags immunisering, gjennom å gjennomgå og eventuelt trene på situasjonen på forhånd, kan bidra til å bedre stressmestring og egen tro på dette (Aslaksen, 2022).

Kunnskap

Kunnskap oppnådd gjennom aktiv læring av mentorordninger, forretningsrelatert utdanning, og seminarer & workshops, bidrar til å styrke entreprenørens selvtillit rundt deres forretningsmessige evner - med mindre kunnskapen blir for overveldende, og de som følge føler det blir for komplekst å starte en bedrift. Kunnskapen bør derfor kun brukes som et verktøy for forståelse (Bullough & Renko, 2013).

2.2.2 EVR-modellen

Det er tre faktorer som kan kategorisere bedrifter etter hvor kompetente og stabile de er: Miljø (E), verdier (V) og ressurser (R). også kalt EVR. Hensikten med å definere bedriftens EVR er for å se hvor stabil bedriften er, noe som kan være viktig turbulente tider. Miljø handler om å ha et smalt markedsfokus, men med global orientering, samtidig som de gjerne har en tydelig og vedvarende konkurransefordel, og en sterk velstående kunde. Verdi går ut på lederskap og kultur. For å score høyt på denne faktoren må organisasjonen ha sterkt lederskap med klare mål, meninger og verdier. Ressurser handler om muligheter og begrensinger. Organisasjoner som scorer høyt her har nøye utvalgte ansatte, som bidrar til kontinuerlig innovasjon. Organisasjonen bygger konsekvent på utnyttelse av tilgjengelige ressurser, kompetanser og styrker.

Dersom alle faktorene får en høy score, kan man definere bedriften som sammenfallende. Slike bedrifter har en sterk posisjon i markedet med lojale kunder, gode evner til å se og utnytte ressurser, og et sterkt lederskap med

definerte mål, meninger og verdier. Hvis en organisasjon ikke scorer på noen av faktorene, kan man definere den som en tapt organisasjon. Slike organisasjoner kan ha vært sammenfallende tidligere, men i dag er produkter og tjenester fraskilt fra bedriftens mål og marked. Det er sjeldent noen store endringer i strategi, men bedriften opplever ofte endring i lederskap. Disse har ingen fremtid, og vil være lite rustet til kriser (Thompson, 1999).

2.2.3 Ressursutnyttelse

Under mange typer kriser er de tilgjengelige ressursene mindre tilgjengelig enn før, og viktigheten av bricolage kommer til lys. Bricolage har ingen felles definisjon, men mange tolker den som ressurskonstruksjon fra lite, eller ved å ta i bruk eksisterende ressurser i områder der de ikke har blitt brukt før. Typiske bedrifter som viste denne formen for ressursutnyttelse virker til å ha gode evner for kreativitet, improvisasjon og sosiale evner. Praktisering av bricolage kan deles inn i tre kategorier (Baker & Nelson, 2005):

- **Parallell bricolage:** Grupper som praktiserer bricolage i (nesten) alle ledd av organisasjonen, og bruker hvert eneste element.
- **Selektiv bricolage:** Grupper som vil bruke bricolage litt her og der, som ikke er redde for å praktisere det, men ikke som en del av kjernen i organisasjonen.
- **«None»:** Bedrifter som ikke, eller nesten aldri, praktiserer bricolage.

Bedriftene som tok i bruk parallell bricolage eller ingen bricolage, opplevde dette mer som en begrensning eller manglende utnyttelse, og hadde tendens til å vokse mindre. Bedrifter som engasjerte seg i selektiv bricolage opplevde oftere suksess gjennom vekst. De argumenterer videre med at disse bedriftene har frihet til å følge egne rutiner, og følge mer attraktive markeder, samtidig som de selektivt kan ta i bruk bricolage der de har fordel av det. Evnen til improvisasjon, eller å se muligheter der andre ikke gjør, var spesielt viktig i form av at den er basert på en «oppdagelse» av ressurser de allerede har, enn at man målrettet går ut etter å finne ressurser som kan kombineres for å løse noe (Baker & Nelson, 2005).

Ledere i økonomisk turbulente land er i større grad innstilt på å iverksette styringssystem, basert på strategier for kostnadsstrukturering og optimalisering, i samsvar med dynamikken til inntekten. Hensikten er å oppnå likevekt mellom virksomhetenes egne finansieringskilder, og hva de skylder av finansiering. I

tillegg er det viktig med strategier for optimalisering av innbetalings- og utbetalings-strømmene. De respektive faktorene er viktig for en bedrift med tanke på fleksibilitet, spesielt i markeder der usikkerhet og turbulens er mer vanlig (Nicolau, 2015). Mye kan tyde på at entreprenørskap er ikke er kortvarig inspirasjon eller flaks; det er en aktiv bruk av disiplin for å utnytte ressurser som allerede er der eller klare å finne de. Den kan ha rot i fleksibilitet og villighet til å møte og mestre endring (Thompson, 1999).

2.2.4 Kriseledelse

Kriseledelse handler om å håndtere hendelser som kan true organisasjonen og dens eksistens (Kjølsaas, 2015). Under dette temaet ønsker vi å gå inn på betydningen av lederskapsevner, og hvordan endringsteorier kan gi bedre forutsetninger for å kunne håndtere en krise.

«Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis» argumenterer for at en krisehåndteringsplan ikke er nok, men at bedriften burde heller fokusere på å utvikle lederskapsevner. Ledelsen må plukke ut enkeltindivider som har evnen og erfaringen til å lede dem gjennom krisen. Artikkelen konkluderer med at planlegging er viktig, men at lederskap, spesielt rett etter krisen, kan overgå enhver planlegging. Undersøkelsen PR week/Burson-Marsteller med 194 CEOs viser at 21 % ikke hadde krisehåndteringsplan før terroren 9/11. Videre hadde 63 % begynt å tenke mer på om de skal ha det etter 9/11. Studien viste også at 85 % sa at det var kritisk eller veldig viktig at CEO var frontfigur under krisen (Schoenberg, 2005).

«Cracking the Code of Changes» presenterer to ulike endringsteorier: «E» og «O». Begge kan sees på som et rammeverk for bedrifter, som de kan benytte seg av når de skal gjennom omstillings- og endringsprosesser på grunn av kriser. Studien viser at 70 % av initiativer til endringer feiler, artikkelen presenterer et rammeverk som kan hjelpe entreprenøren. Rammeverket er som følger:

Endringsfaktorer	Teori E	Teori O	E og O kombinert
Mål	Maksimere aksjonærenes verdi	Utvikle organisatoriske evner	Eksplisitt omfavne paradokset mellom økonomisk verdi og organisatoriske evner/kapasitet
Ledelse	Ovenfra og ned	Nedenfra og opp	Setter retningen fra toppen og engasjerer personene under
Fokus	Heve struktur og systemer	Bygge opp bedriftskultur: Ansattes atferd og holdninger	Fokuserer på det "harde" og det "myke" samtidig
Prosess	Planlegge og etablere programmer	Eksperimentere og utvikle seg	Plan for spontanitet
Belønningssystemer	Motivasjon via økonomiske insentiver	Motivasjon via engasjement - Bruke lønn som forhandling	Bruke intensiv til å fremme/forsterke endring men ikke til å drive det
Bruk av konsulenter	Analysere problemer og utforme løsninger	Støtter ledelsen i å forme sine egne løsninger	Konsulenter er eksperthjelp som myndiggjør de ansatte

Teori «E» har som mål å maksimere aksjonærenes verdi og Teori «O» har som mål å utvikle organisatoriske evner. Av tidligere var det vanligere å benytte seg av enten teori «E» eller teori «O». I senere tid har det vist seg at ved å kombinere begge teoriene har det ført til bedre resultater (Beer & Nohria, 2000).

2.2.5 Krisekommunikasjon

Når det oppstår kriser hos en bedrift, så er man nødt til å kommunisere i flere retninger. Det vil være flere interessenter som har et behov for informasjon, noe som betyr at bedriften bør ha god kontroll på dette. For å unngå farene ved utilstrekkelig kommunikasjon, så er det viktig at bedriften kommuniserer raskt, ærlig og ofte med sine interessenter (Kjølaas, 2015). I en artikkel av Carney & Jorden, så presenterer de flere elementer som bør være sentrale i enhver kommunikasjonsstrategi hos en bedrift (Carney & Jorden, 1993). De påpeker at det ikke finnes noen lærebokoppskrift for en effektiv kommunikasjonsstrategi, da hver bransje og situasjon har sine egne unike omstendigheter og egenskaper. Likevel så har de kommet med noen tiltak som bør vurderes i utviklingen av en skreddersydd kommunikasjonsstrategi. For eksempel er ikke det viktigste hva man sier, men hvordan man sier det.

For å forebygge en krise, kan bedriften foreta en forretningsanalyse, der man ser etter aspekter ved bedriften som kan være utsatt for uønsket publisitet eller konsekvenser av dårlig kommunikasjon. Samtidig påpeker artikkelen at det er

viktig at bedriften kommuniserer godt med sine ansatte innad i bedriften, slik at det ikke oppstår misforståelser. I tillegg kan det være lurt å få på plass en talsperson som kjenner bedriften godt. På den måten gjør man tiltak for å unngå potensielle feil i kommunikasjon, som kan føre til panikk, tap av kunder og mangel på produktivitet. De respektive faktorene kan være negativt for selskapets omdømme og bunnlinje (Carney & Jorden, 1993).

I turbulente markeder er det vanligere at ledere har lagt strategier for revurdering av klient/kunderelasjoner under kriser. De har et nøye utvalg av klienter, effektiv kommunikasjon og jobber med å møte kravene deres, men også lage kundelojalitetsprogrammer eller økonomiske rabatter. Intervjuobjektene hadde en egen oppfatning om at systemer for å skape kunderelasjon hadde en positiv innflytelse på volumet av utført arbeid, som følge av økt omsetning og lønnsomheten til selskapet de driver (Nicolau, 2015).

«Pivoting» har blitt til en av de viktigste og mest brukte konseptene i startup-miljøer (Klebahn & O`Connor, 2011). Artikkelen «The art of the pivot» handler om hvordan bedriften må posisjonere seg i forhold til interessentene når bedriften må foreta større endringer. En krise kan føre til at bedriften må omstille seg drastisk. Her er det viktig for bedriften å ivareta relasjonen og tillitten til investorer, ansatte, kunder og leverandører. Dersom interessentene ikke har tillitt til bedriften, kan de i verste tilfelle trekke tilbake støtten, og konsekvensen av dette vil være at bedriften sulter i hjel. For å møte dette må bedriften kommunisere med omverdenen, slik at bedriftens eget syn på deres identitet korresponderer med de andre interessentene (Hampel et al., 2020).

2.2.6 Krisehåndtering

Det finnes flere måter å håndtere en krise på, og flere forskere har lansert sine modeller for krisehåndtering. En av de mest sentrale modellene for krisehåndtering er Gonzalez-Herrero & Pratts-modell, som gir et rammeverk for å kartlegge kriser i fire faser. Fasene går fra tidlige tegn til de endelige konsekvensene (Herrero & Pratt, 1996). Solide risikostyringsprogrammer inneholder vanligvis godt strukturerte beredskapsplaner som gir organisasjonen instruksjoner for å håndtere problemer (Stephenson, 2006). For å undersøke tiltak man kan foreta under kriser, har vi gjort rede for artikkelen «Leading Rapid Growth, Crises and, Recovery». Forfatterne forklarer hvordan man kan foreta en

omstrukturering av organisasjonen for å håndtere en krise. Til slutt skal vi se på hvordan man kan planlegge for kriser, og hvilke elementer som gir best forutsetninger for en vellykket krisehåndtering.

Gonzalez-Herrero & Pratts-Modell

Modellen er en proaktiv og symmetrisk krisehåndteringsprosess som går gjennom fire hovedfaser: problemhåndtering, planlegging/forebygging, under krisen og etter krisen (Herrero & Pratt, 1996).

Første fase handler om å være proaktiv og identifisere om det skjer noen endringer i omgivelsene. Dette kan være alt fra markedet, konkurrentene, politikk og makroøkonomi. Er det for eksempel noen områder som kan skape noen fremtidige problemer? Andre fase handler om å planlegge og forebygge for en eventuell krise. Er det noen tidlige tegn på en krise? Forskerne introduserer allerede i denne fasen at man kan begynne med beredskapsplaner, og etablere team som skal håndtere dette. Samtidig er det viktig å inngå avtaler med interessenter man er avhengig av. Den andre fasen regnes som det første steget i krisehåndtering, og det er derfor viktig å legge et godt grunnlag i planleggingen.

Den tredje fasen omtales som at krisen har inntruffet, og i denne fasen er det viktig at man reagerer på alle mulige trusler. Dersom selskapet har en beredskapsplan, er det viktig at denne blir iverksatt umiddelbart. Hvis de ikke har en, så bør organisasjonens respons være begrenset til å reagere på hendelsene, og bruke beredskapstiltak som kan redusere de påførte skadene. I denne fasen er det viktig å kommunisere klart, og lage fremtidige handlingsplaner. Det er også viktig å ha en god dialog med interessenter og relasjoner, slik at det ikke oppstår unødvendige misforståelser (Kjølaas, 2015). Den siste fasen handler om tiden etter krisen. Organisasjonen bør spørre seg selv om krisen de stod i kan bekrefte å være over. Er det muligheter for at den fort kan blusse opp igjen? Etterarbeidet av krisen er viktig for å kunne forberede seg på neste potensielle krise.

Organisasjonen bør registrere og ta hensyn til hva de lærte av krisen. De bør også gjøre en evaluering på hvilken effekt tiltakene hadde, for å vite hva som kunne blitt gjort annerledes.

De mest sentrale kjennetegnene av denne modellen er proaktivitet og symmetri. Likevel bør man være oppmerksom på at fasene kan overlape hverandre, da modellen kan gi inntrykk for at kriser har en lineær struktur. Det kan være at flere

kriser oppstår underveis, derfor kan det være viktig å ha et rammeverk som denne modellen for å få mer kontroll underveis i krisehåndteringen (Kjølaas, 2015).

The Turnaround Plan

Timmons og Spinelli tar for seg ulike måter en bedrift kan håndtere en pågående krise. De hevder at organisasjonens struktur, kultur og miljø er kritiske faktorer som påvirker hvordan bedriften håndterer vekst og kriser. Studiet er foretatt på multinasjonale selskap (MNCs), og resulterte i to konklusjoner. For det første kan man lykkes ved omstrukturering med «The Turnaround Plan». For det andre kan kultur og miljø ha en signifikant innvirkning på bedriftens resultater (Timmons & Spinelli, 2019).

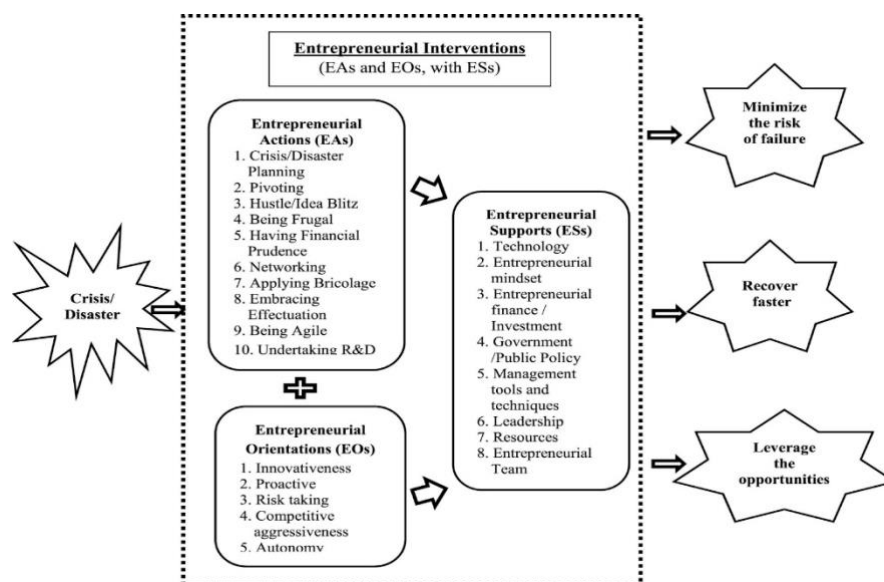
Planen tar for seg fem steg bedriften må gjennom for å håndtere krisen. I hovedsak handler stegene om hvordan bedriften skal overleve økonomisk. Steg 1 handler om å innhente ny kapital. Steg 2 handler om at bedriften må ivareta investorene for å forsikre seg at investorene fortsatt vil låne penger til bedriften. Steg 3 handler om at bedriften må håndtere kreditorene, både kortsiktig og langsiktig gjeld. Steg 4 handler om å kutte kostnader, og her legges det frem en nedbemanningsplan. I dette steget må bedriften ta stilling til hvordan de vil posisjonere seg i forhold til nedbemanning. I steg 5 tar man for seg tre områder, med hensikt å legge nye langsiktige planer. Første området tar for seg systemer og prosedyrer, som å beholde de prosjekter som bidrar til en løsning på problemet. Her kan man utføre en reallokering av ressurser, ved å flytte mindre hensiktsmessige prosjekter til nye prosedyrer og prosjekter. Andre området går på vurdering av eiendeler og sikring av likviditet. Eiendeler som ikke på kort sikt kan bli likvider bør bli likvidert. Eksempelvis dersom balanseregnskapet viser at eiendommen har lavere verdi enn markedsprisen, kan bedriften som tiltak selge eiendommen, og lease/leie eiendommen istedenfor. Tredje området handler om at bedriften bør søke etter kreative løsninger, som for eksempel outsourcing (Timmons & Spinelli, 2019).

Beredskapsplan

En beredskapsplan er et verktøy som kan brukes dersom virksomheten trues av problemer som kan utvikle seg til en krise. En beredskapsplan for kriser vil kunne sette organisasjonen i bedre stand til å håndtere uforutsette utfordringer. En krise kan oppstå i mange ulike former, så å ha en fasit på hvordan man skal kunne håndtere hver enkelt krise, kan virke nærmest umulig. Likevel er det viktig å

utforme en plan som et proaktivt steg for å beskytte seg mot fremtidige kriser. Det viktigste er ikke selve planen, men prosessen med å utarbeide og vedlikeholde planen. En planleggingsprosess kan avdekke flere mulige fallgruver. Å ta for seg flere scenarier på forhånd, vil kunne føre til raskere og mer riktige beslutninger, dersom en krise skulle inntreffe (Kjølaas, 2015).

I artikkelen «Entrepreneurial Interventions for crisis management» har forfatterne utviklet en beredskapsplan, som kan brukes til å håndtere de negative eller positive effektene av en krise. Modellen fremhever anvendeligheten av beredskapsteori, og gir en pragmatisk løsning til krisehåndteringsstrategi, som vil kunne forbedre den dynamiske motstandskraften til en organisasjon. Modellen er presentert som et strukturdiagram, hvor kombinasjonen mellom entreprenørielle handlinger, orienteringer og støtteordninger, skal brukes til å håndtere krisen.



Den endelige modellen har fått navnet «Entrepreneurial Interventions», der entreprenørielle handlinger, orienteringer og støtteordninger jobber i et samspill. Inngrepene skal benyttes som et tiltak til å minimere risiko for feil, komme tilbake til normalen raskere, og utnytte mulighetene av krisen. Forskerne i artikkelen har foretatt en tverrfaglig studie for å kunne komme frem til den konseptuelle modellen. De påpeker at en bestemt modell ikke vil passe alle kriser, og at strategien bør bestemmes etter miljøforholdene. Likevel mener de at deres foreslåtte modell kan benyttes som en betinget modell for krisehåndtering. (Krishnan et al., 2020)

2.3 Ytre faktorer (Makroomgivelser)

En krise er ikke bare et resultat av det som skjer internt i organisasjonen, men også det som skjer i makroomgivelsene. Det kan være mangel på råvarer, restriksjoner, økonomiske utfordringer eller et turbulent marked. Selv om det kan være vanskelig påvirke de ytre faktorene, kan man stille mer forberedt ved å lære av makroomgivelsene sine. I dette avsnittet skal vi ta oss for de politiske og økonomiske faktorene i en krise, og se på hvordan man kan utnytte ressursene i makroomgivelsene.

2.3.1 Politiske faktorer

Under koronapandemien kan man se tegn på hvilken betydning politiske faktorer hadde for bedrifter. Omtrent over natten ble det innført store restriksjoner, og mange bedrifter måtte omstille seg umiddelbart, for å møte den nye hverdagen. Allerede i 2020 1. kvartal ble antall investeringer redusert med 60% i Kina, sammenlignet med samme periode året før (Brown & Rocha, 2020). Dette kan være som følge av den økte risikoen i markedet. Til tross for dette kom noen bedrifter bedre ut enn andre, som de med høyest grad innovasjon, ettersom investorer beskrev dem som lavere risiko. Andre som stod frem positivt var bedrifter som viste god evne til ressursutnyttelse. Artikkelen argumenterer videre for at offentlige økonomiske støtteordninger bidro til å redusere frykt og oppfattet risiko, og dempe turbulensen i markedet. Ved å fungere som en støttende investor, gjennom økonomiske krisepakker eller lignende, kan myndighetene være en viktig støttespiller under kriser (Brown & Rocha, 2020). Ledere er også i stor grad enige om at en omgjøring/lettelse av skattelovgivningen, samtidig som strengere kvalitetskontroll av deres konkurrenter, er nødvendig og hensiktsmessig. Dermed kan en både lette presset på markedet, og begrense illojal konkurranse fra uspesialiserte tilbydere (Nicolau, 2015).

Under koronakrisen gjorde de norske myndigheten endringer i betalingsfrister og skatteregler, som utsettelse av innbetalingsfristen knyttet til større skatter og avgifter. I tillegg til å utsette betalingsfristen valgte de å redusere satsene i arbeidsgiveravgiften. Myndighetene opprettet en statlig garantiordning for banklån, for å bedre bedriftens tilgang på likviditet. I tillegg ble statens obligasjonsfond midlertidig gjenopprettet (Holden et al, 2020).

2.3.2 Økonomi og støtteordninger

Sommeren 2007 gikk det globale finansmarkedet inn mot en krise, og den utløsende årsaken var kollapsen av Lehman Brothers i midten av september 2008. Kredittmarkedene frøs, aksjeindeksen falt og finansielle institusjoner var på randen av kollaps, noe måtte gjøres. Løsningen ble at staten måtte handle (Hjelseth, 2021).

Staten kan under lav- eller nedgangskonjunkturer stimulere markedet med å føre en ekspansiv finanspolitikk. Med ekspansiv finanspolitikk menes det helt konkret at staten forsøker å øke samlet etterspørsel etter varer og tjenester ved å redusere skatter eller øke de offentlige utgiftene (Steigum et al., 2019). *Covid-19 – Analyse av økonomiske tiltak, insentiver for vekst og omstilling* er en rapport utformet av en ekspertgruppe på oppdrag for Finansdepartementet. (Holden et al., 2020) Rapporten tar for seg de økonomiske tiltakene i forbindelse med koronapandemien, og den tar for seg i hovedsak tre forhold. Det er forholdet rundt omstilling vi velger å fokusere på i denne teori utredelsen, da det konkret tar for seg «hvordan, hvordan og når det bør settes inn økonomiske tiltak som skal stimulere til vekst og omstilling» (Holden et al., 2020).

Tiltak rettet mot bedrifter og næringsliv har hatt som hovedmål å redusere kostnader og bedre likviditeten i perioden med inntektsbortfall. Målet er at ellers levedyktige bedrifter ikke skal bukke under som følge av atferdsendringer og smitteverntiltak i Norge og internasjonalt. (Holden et al., 2020)

Rapporten tar for seg at staten innfører en kompensasjonsordning. Ordningen er ment for bedrifter med stor omsetningssvikt som følge av pandemien. Dekke deler av faste kostnader for de bedriftene som er hardt rammet. Videre velger statene å redusere antallet dager med lønnsplikt for arbeidsgivere ved permitteringer fra 15 til to dager. Videre er arbeidsgiverperioden for omsorgspenger redusert fra ti til tre dager. (Holden et al., 2020).

Staten innførte endringer i betalingsfrister og skatteregler. Betalingsfristen for de store skatte- og avgiftsbetalingene er blitt utsatt. I tillegg er det satt i gang midlertidige endringer i skatteregler, helt konkret har de redusert satser i arbeidsgiveravgiften. Videre har staten opprettet en statlig garantiordning for banklån for å bedre bedriftens tilgang på likviditet, Statens obligasjonsfond er midlertidig gjenopprettet. (Holden et al., 2020).

Konkrete tall på statens bidrag fremstilt i tabell:

Motvirke inntektsbortfall	110 mrd.
Forskyvning av skatteinnbetalinger	133 mrd.
Garanti- og låneordninger	130 mrd.

Figur 2: Statens bidrag

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven tar vi for oss valg av metode, forskningsprosess, forskningsdesign, utvalg, intervjuguide og vurdering av reliabilitet.

For å svare på problemstillingen har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode med et eksplorativt design gjennom individuelle dybdeintervju. Målet for undersøkelsen vil i første omgang være å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. I tillegg vil det være aktuelt å utvikle ulike hypoteser om mulige sammenhenger. I et eksplorativt design begynner en med å undersøke om det er skrevet noe i litteraturen om temaet, og om det foreligger data samlet inn av andre i form av sekundærdata (Silkose et al., 2018). Videre vil det være aktuelt å innhente primærdata for å bedre forståelse av emnet og trekke sammenhenger mellom teori og praksis (Silkose et al., 2018).

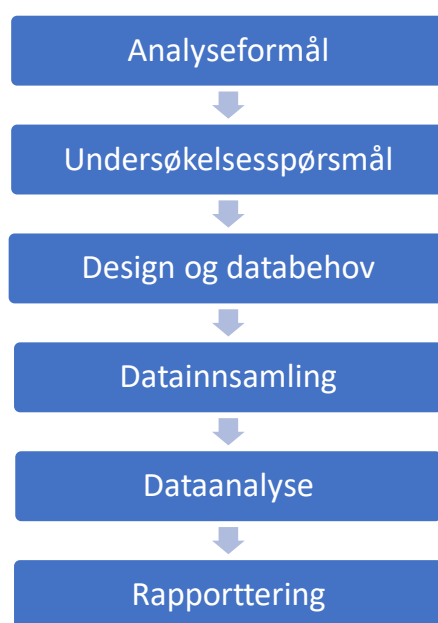
3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsmetode benyttes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer (Dysthe, 2016). Individuelle dybdeintervjuer vil være hensiktsmessig når individets personlige erfaringer eller lignende er av interesse (Silkose et al., 2018). For å oppnå respektive har vi gjennomført individuelle dybdeintervju med seks intervjuobjekter.

3.2 Forskningsprosess

Forskningsprosessen består av 6 stadier. Første stadiet omhandler analyseformål og undersøkelsesspørsmål. Analyseformål og undersøkelsesspørsmål tar utgangspunkt i problemstillingen: «Hvilke faktorer er hensiktsmessige av håndteringen av krisen». Videre ønsker vi å gå i dybden på mikromgivelsene og makroomgivelser. Design og databehov beskriver og spesifiserer hvilke typer data vi må ha for å besvare problemstillingen. I tillegg gjennomfører vi en

seleksjonsprosess, der vi velger ut hvem og hvorfor vi ønsker å intervju respektive. Datainnsamlingen skjer gjennom individuelle dybdeintervjuer. Intervjumalen er laget med det formål å kunne svare på problemstillingen, og er veiledende i intervjusamtalen for å kunne svare på temaene vi ønsker å undersøke. Til slutt analyser vi dataen og presenterer en rapport av relevant informasjon. Respektive presenteres i Empiri. Vi noterte fellestrekk, og for å gjøre det mindre gjentakende valgte vi å trekke ut de mest utfyllende eller presise svar. I tillegg valgte vi å benytte oss av følgende struktur: Først gjennomfører vi intervjuet, tar notater, transkriberer og sender ferdig transkribert notat til respondenten, som deretter leser over og bekrefter/avkrefter om vi har riktig oppfatning av hva som ble sagt. Hensikten med denne fremgangsmåte er forsterke reliabiliteten. Forskningsprosessen oppsummert i figur under:



Figur 3: Forskningsprosess

3.3 Forskningsdesign

Eksplorativt design benyttes når beslutningstakeren i utgangspunktet vet lite om et saksområde, og det primære målet med undersøkelsen kan være å utforske temaet nærmere (Silkose et al., 2018).

Vi har redegjort for teori tidligere i oppgaven og kan se at svaret er noe tvetydig. Eksempelvis hevder enkelte at lederskap og selve entreprenøren er suksessfaktoren. (Schoenberg, 2005) Andre hevder at kommunikasjon utad er hensiktsmessig. (Carney & Jordan, 1993). Videre hevder enkelte at økonomi og

de organisatoriske faktorene er hensiktsmessige (Spinelli & Timmons, 2009). Omfanget av sekundærdata på området er stort, og vi har til dels en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som eksisterer. Vi har derimot ingen konkret teoretisk modell som utgangspunkt da problemområdet, som nevnt, er relativt stort. I en slik situasjon kan bedre innsikt i problemområdet være det viktigste. Målet for undersøkelsen vil i første omgang være å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte (Silkose et al., 2018) Vi har derfor valgt å benytte et eksplorativt design.

Formålet med selve metoden er å kartlegge hvilke faktorer som kan være hensiktsmessig ved håndtering av kriser for bedrifter. Vi ønsker å undersøke i dybden på temaene mikromgivelser og makroomgivelser.

3.4 Utvalg

Vi har valgt å intervju 6 grundere. For at utvalget skal være relevant satte vi noen kriterier for selve intervjuobjektene. For det første måtte intervjuobjektene ha en sentral rolle i selskapet, vi bestemte oss for å intervju gründeren av bedriften. I tillegg hadde vi som krav at intervjuobjektene skulle ha driftet selskapet i flere år, helst erfaring fra både globale og mindre kriser, eksempelvis finanskrisen i 2008.

- 1. Må ha en sentral rolle i selskapet*
- 2. Må være grunder av bedriften*
- 3. Må ha driftet bedriften i flere år*
- 4. Må ha erfaringer fra kriser*

3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Vi har brukt samme struktur på intervjumalen (Se vedlegg: 3. Intervjumal) som vi har på teorien. Vi har valgt å ha to hovedtemaer, mikroøkonomi og makroøkonomi. For å undersøke i de mikroøkonomiske faktorene har vi valgt å gå i dybden på entreprenøren som leder, stabilitetsfaktorer, ressursutnyttelse, kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering. Når vi skulle grave i de makroøkonomiske faktorene så vi det som mest hensiktsmessig å undersøke de politiske og økonomiske faktorene. Samtidig så vi det interessant å undersøke hvilket forhold intervjuobjektene hadde til støtteordninger.

3.6 Reliabilitet og validitet

Denne delen tar for seg undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Når vi måler har vi brukt intervjuguiden som måleinstrument.

Reliabilitet handler om graden av reproduserbarhet: i hvilke utstrekninger andre forskere, ved en annen anledning, vil være i stand til, under gjennomføring av et tilsvarende sett datainnsamlingsprosedyrer, å oppnå tilsvarende resultat. (Askheim & Grenness, 2019). For å oppnå høy reliabilitet har vi valgt å ha fokus på åpne spørsmål i intervjuet for å være mest mulig objektive i samtalen. Dette med den hensikt å ikke påvirke respondentens svar, men heller gi et tema vi kommuniserer rundt. Videre valgte vi å kryssjekke respondentens svar ved å sende funnene, etter fullført intervju og transkribering, for å forsikre oss om at svarene fortsatt samsvarer med respondentens faktiske meninger og erfaringer.

4.0 Empiri

I empiridelen presenterer vi de viktigste resultatene og funnene vi har fått fra de seks dybdeintervjuene vi har gjennomført. I denne delen av oppgaven samler vi intervjuobjektens svar. Vi har valgt å strukturere denne delen med å kategorisere funnene inn i ulike temaer med to overordnede temaene fra det teoretiske rammeverket: organisasjonen og ytre faktorer, med følgende undertemaer. I første del av empirien tar vi for oss funnene knyttet til kriser, respondentenes oppfatning av konseptet krise og deres erfaring med krisen. Videre under mikroperspektiver har vi organisasjonen med entreprenøren under kriser, stabilitetsfaktorer, ressursutnyttelse og kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering. Under makroomgivelsene tar vi for oss de politiske og økonomiske støtteordninger

Introduksjon til kriser

Når det gjelder selve oppfatning av konseptet krise var flertallet enige om at dette kunne oppleves som en utfordring der man må finne en løsning, få kontroll og sette inn et nytt gir. I tillegg til de globale krisene hadde to respondenter et litt annerledes syn på kriser. For den ene er kriser i mer eller mindre grad uhell som kan oppstå på dagsbasis, for eksempel ulykker, brann og kostnadsøkninger. For den andre var det å drive bedrift litt som å gå fra krise til krise, ting oppstår. For alle var koronakrisen den desidert største krisen de har opplevd. I tillegg til pandemien, ble finanskrisen i 2008 og Ukrainakrisen i 2022 til stort hinder.

Krisen påvirket respondentene i ulik grad. For noen påvirket Ukraina-krisen tilgangen på ressurser, herav materialer og materielle ressurser. Videre førte krisen til mye ekstra arbeid. Vi så også at det var ganske todelt når det gjaldt resultat og omsetning, noen opplevde rekordår og noen opplevde negativt resultat. Rekordåret var på grunn av at de klarte å kutte mye kostnader som ga et overraskende godt resultat. Videre ble tilgang på fysiske oppmøte et stort problem under koronakrisen for noen. På den andre siden fant de alternativ løsninger, men opplevde at dette var ressurskrevende og lite effektivt. For den ene gründeren førte krisen til at bedriftskulturen ble veldig negativ. Selskapet med ca. 60 ansatte, hadde i utgangspunktet en god kultur, selskapet de kjøpte opp hadde en negativ kultur, de merket at den negative kulturen smittet over på den gode kulturen. Dette, og flere faktorer førte til en meget sterk nedbemanning og et dårlig resultat.

I etterkant av opplevd krise satt respondentene igjen med så å si de samme meningene på hvordan opplevd krise hadde endret deres syn på kriser. Med forskjellig ordvalg kan man si at krisen var lærerik. For de fleste ble de mer forberedt på at kriser kan oppstå, i så stor skala. Det viktigste å trekke ut er at majoriteten mente at det å ha god likviditet vil være en forutsetning og god forberedelse på kommende kriser, eller fleksibilitet til å gjøre endringer i bedriftens kostnadsstruktur.

4.1 Organisasjonen (Mikroomgivelser)

4.1.1 Entreprenøren under kriser

Respondentene ble spurt om å beskrive seg selv som entreprenør. Flere av respondentene beskrev seg selv som hardtarbeidende, ønske om å skape noe og lyst på å bidra til verdiskapning i samfunnet. Andre valgte å trekke frem at de er gode til kommunikasjon og finne løsninger på problemer:

«Praktisk løsningsorientert. Opptatt av å løse problemer på en praktisk og enkel måte. Samarbeidsvillig. Meget god i kommunikasjon. God i å kommunisere produktet med kunden.»

Videre ble de spurt om hvorfor de valgte å bli entreprenør. Alle respondentene forklarte at de enten hadde god kunnskap innen markedet, eller så en mulighet til å bruke ferdighetene sine på noe fornuftig.

«Jeg har alltid vært min egen sjef og trivdes med dette. Så det var veldig naturlig å drive selvstendig. I tillegg hadde jeg gode ferdigheter innen området, som gjorde at jeg tok muligheten da jeg kom over vårt første lokale.»

Omtrent halvparten mente det var en kombinasjon mellom behov for en inntekt, samtidig som de så en markedsmulighet de ønsket å bruke egne ferdigheter for å utnytte.

«Jeg så en mulighet til å utnytte de ressursene rundt meg, da mye av de andre bedriftene jeg har vært med på å starte har vært sentrert rundt et marked. Med kjennskapen til dette markedet var det lettere å skulle finne en forretningside. Samtidig så har man muligheten til en mer fleksibel jobb, der man selv kan være sjef. Så hadde jeg en interesse for å starte noe selv og tjene penger til livets opphold. Skape arbeidsplasser hvor folk trives»

Stressmestring

Vi ønsket å undersøke hvordan respondentene håndterer motgangstider og krisetider. De aller fleste var enige om at stress og motgang var noe de helst ønsket å unngå, og at slike tider kan føles noe ubehagelig. Noen gav beskrivelser på hvordan de reagerer i møte med motgang eller krisetider.

«Når jeg møter motstand, tar jeg en evaluering på problemet, lar det synke inn og tar en handling dagen derpå eller senere for å få løsningen mest rasjonell. Men kan i første omgang bli veldig irritert. Jeg går inn for å være konstruktiv for å løse et problem - På sin egen måte. Funker ikke plan A, gå for plan B, finne alternative løsninger, herav være tilpasningsdyktig. Lederskap må tas underveis. Sette seg ned og ta en vurdering. Proaktiv ledelse. Trenger man penger der og da, er det for seint å spørre banken, må ha egne midler.»

En av entreprenørene mente selv de håndterte stress dårlig, men hadde innstilling om å se positivt på det.

«Sikkert ganske dårlig, jeg får en stor ansvarsfølelse og da stresser jeg kanskje for mye. Samtidig prøver jeg å se på det som positivt stress, da jeg får mye arbeid gjort og kommer fremover.»

To av respondentene mente stress og motgang er hva som driver de, litt som en utfordring som venter på å bli løst.

«Da får jeg bare et ekstra gir, har aldri vært en som har ønsket å legge meg ned. Samtidig opprettholder jeg troen på at alt er mulig. Jeg prøver å se positivt på det, selv om jeg kan ha en tendens til å bli litt oppgitt over det. Beste er å brette opp ermene og få det gjort.»

Alle respondentene mente at gjennomgangen av tidligere kriser har bidratt til at de har mer tro på seg selv. Spesielt som følge av koronapandemien, har noen forklart at den har gjort at de ikke er like bekymret for uforutsette hendelser som før.

«12. mars ble alt snudd på hodet, på en måte som ingen har opplevd før. I starten var dette svært skremmende, men jeg trøstet meg med at jeg visste alle var i samme båt. Vi gjorde en rask omstilling, og jobbet for å komme oss videre hver eneste dag. I starten var det skummelt, men i dag er jeg glad jeg måtte gjennom det. Litt ettersom at det er vanskelig å se for seg at det kan bli verre enn nedstenging, føler jeg meg selvsikker på at jeg kan håndtere hva som helst fremtiden skal måtte bringe.»

Kunnskap

Til slutt ønsket vi å undersøke hvor kunnskapen kom fra, eller hvordan de utviklet seg selv som entreprenør. Det var kun en med tidligere entreprenøriell utdanning, men de fleste hadde en eller annen form for økonomisk utdanning. De som ikke hadde noen forretningsrelatert bakgrunn sa de hadde svært gode ferdigheter som gjorde at de skilte seg ut i markedet, og at selve bedriftsstyring og ledelse ble lært underveis.

«Jeg har utdanning innen mekanikk, og er leder i områder som ikke har noe relasjon til det. I dag driver jeg to bedrifter med flere ansatte hver, og det er noe jeg ikke kunne se for meg for 20 år siden. I starten var det veldig vanskelig med organisering og ta ansvar for andre enn meg selv, men ettersom tiden gikk ble jeg mer og mer sikker på meg selv. For å utvikle meg videre startet jeg nylig den andre forretningen, som opererer innen helt annet yrke, og jeg merker at mye av kunnskapen jeg har fått kan brukes på nye områder. Det gir meg en god følelse av mestringsevne.»

4.1.2 EVR-modellen

For å undersøke hvilken grad samfallende bedriftene er, ønsket vi å undersøke de tre faktorene miljø, verdi og ressurser. De fleste mente selv de hadde en stor fordel av at kundene deres var lojale.

«Vår største fordel er at vi har svært lojale kunder. Det kommer til og med kunder fra langt borte bare fordi vi har en god merkevare.»

Kun to respondenter sa de hadde noe særlig globalt fokus, men de fleste var klare på at kunden var viktig å ivareta.

«Kundene våre er lojale, det virker som at de er flinke til å snakke godt om produktet, noe som skaper flere kunder. Samtidig så har vi god merkekjenning, noe som har vært en viktig konkurransefordel. Måten vi har oppnådd det er å ha søkelys på hvem kunden vår er, og hvordan vi kan beholde relasjonen til dem.»

Innen ledelsen var det ingen av respondentene som hadde særlig store endringer i ledelsen. Alle mente ledelsen var stabil, ettersom den hadde fungert bra i lang tid, samtidig som at en av de mente det kanskje snart var på tide å bytte ut det gamle lederskapet med noen yngre.

«Ledelsen er et eldre miljø med innslag av yngre mennesker. Det har ikke vært noen endring i lederskap siste årene, men kunne gjerne tenke seg det nå, ettersom jeg føler vi kunne trenge større kompetanse til å vokse internasjonalt.»

De fleste mente selv at de hadde klare mål for hvem de ønsker å være i markedet, og hvordan de ansatte skal bidra til å jobbe mot samme mål. En av respondentene la vekt på at de leier inn enkelte ansatte etter behov.

«Vi har innovasjon ved at vi ofte leier inn artister, som gjør at vi kan tilpasse oss etterspørselen. Markedet vårt er stort sett lite innovasjonsdrevet, så dette er vårt grep for å følge trender og ha fleksibilitet i søkelyset.»

For å undersøke ressursene spurte respondentene hvordan de ansatte bidro under kriser. De fleste mente de ansatte ikke hadde noen ekstra betydning, utenom at de gjør de arbeidsoppgavene de skal. En respondent forklarte dette som at de bidro til at ledelsen kunne bruke krefter med å organisere, og at de ansatte kun skal agere. På innovasjonsfronten sa de fleste at de ansatte ikke hadde så mye å si for strategisk innovasjon, men at de prøvde å åpne for kontinuerlig evaluering på hva som funker og ikke funker.

«Jeg mener innovasjon er mest en jobb for ledelsen, men ledelsen er avhengig av tilbakemeldinger fra så mange ansatte i forskjellige områder som mulig. Uten tilbakemelding er det lett å drive bedriften i blinde eller ineffektivt.»

4.1.3 Ressursutnyttelse

De fleste av respondentene merket at koronakrisen førte til utfordringer knyttet til leveranse og materialtilgang. Den ene respondenten nevnte at handelsboikotten med Russland har ført til begrensinger i materialtilgang, og at de som følge måtte se etter andre ressurser.

«Det er verdt å nevne at det i utgangspunktet allerede er høy etterspørsel og lavt tilbud på materialet, men at handelsboikotten satte en absolutt stopper for materialtilgangen. Vi løste det med å finne alternative løsninger, som nærme substitutter til materialet.»

Andre har forsøkt å anvende mer de ressursene som er enklest tilgjengelig.

«Da vi ikke kunne dra ut og møte kunden, mistet vi den største ressursen vår. Vi har flere løsninger, men de er langt for tidskrevende til at drift vil lønne seg. Så vår nåværende løsning er å jobbe ekstra med de ressursene vi fremdeles har, som informasjon på internett og jobbe med å legge en strategi for når krisen er over. Internett er gratis, og det er en liten grense for hva man kan utrette med en PC. Dette gjorde vi for å drive mest mulig effektivt.»

Alle respondentene sa de var bevisste på å holde kostnader på et minimum, og ikke pådra seg kostnader som kunne være utfordrende og bli kvitt. For mange har dette vært bevisst slik at de under kriser kan utnytte ressurser de har, uten å bekymre seg for mye om økonomien.

«Jeg eier to forretninger, og jeg vet jeg alltid har den andre i backup dersom økonomien blir trang. Jeg har derfor hatt mye kapital liggende i varer som jeg kan kvitte meg med ved behov. Dette har gitt en bedre trygghet på å fokusere på det det som teller, og at vi gjør oss klare til oppgangen etter krisen.»

4.1.4 Kriseledelse

Vi spurte respondenten om hvilke faktorer som var hensiktsmessig for at de kom seg gjennom krisen. De fleste sa at ledelse og kriseledelse var en hensiktsmessig faktor. Styrearbeid, økonomisk kontroll, rutiner, oppfølging, system og samspill med ansatte, er de områdene som ble nevnt i intervjuene.

I denne delen er det også verdt å nevne at de aller fleste gründerne er praktisk anlagt. De anerkjenner seg selv gode nok til å håndtere krisen fortløpende, fordi

de er proaktive under krisen. For å skille tema så gikk vi mer i dybden og redegjorde for ovennevnte tema under punkt «4.1.1 Entreprenøren under kriser». Grunnen for at det nevnes her er for å poengtere at respondentene selv mener kriseledelse er en viktig faktor for å håndtere kriser.

Den ene respondenten mente det var ressurskrevende å planlegge for enhver potensiell krise. Her nevner respondenten at de heller har valgt å ha et proaktivt styre, som hver måned ser på potensielle kriser i nærmeste fremtid, og legger planen deretter.

Når det gjelder kriseledelse mente alle at god likviditet og god kontakt med banken er kritiske faktorer under nedgangstider. Helt konkret sa en respondent at gode avtaler og god kontakt med banken førte til gunstige rammevilkår under kriser, som er en forutsetning for å håndtere krisen på en god måte.

«Vi har gode avtaler med banken som gir oss gode rammeverk for å stå stødig under nedgangstider»

Videre sa en respondent at god soliditet var en hensiktsmessig faktor for å komme seg gjennom krisen. Når det gjelder soliditet hadde en av respondenten helt konkrete mål som 10 % av årsomsetning eller 20 % i betalingsmidler. Mens andre hadde en god buffer knyttet til egne oppsparte midler eller tilgang på midler, gjennom godt forhold til banken.

«Nøkkelen er lav gjeld, gode likvider og ikke alt for store forpliktelser»

4.1.5 Krisekommunikasjon

Ett av intervjuene ga et detaljert innblikk i en prosess med sterk nedbemanning grunnet en intern krise. I dette tilfellet besluttet de at nedbemanning var nødvendig, og at de videre måtte kommunisere til de ansatte hvorfor de snart står uten jobb.

«Her var det fokus på å gjøre alt de kunne for de ansatte fikk forståelse for beslutningen. Det er jo trossalt mennesker man jobber med»

Fokuset på kommunikasjon er noe todelt og nyansert. Halvparten av respondenten hadde aktivt søkelys på kommunikasjon, mens den andre parten mente at innværende fokus allerede er god nok. En av respondentene som aktivt benyttet seg av kommunikasjon, mente derimot at de trolig ville fått samme resultat rent

økonomisk uten like aktivt fokus på kommunikasjon. Likevel mente respondenten at man ikke bør unnlate en åpen og god kommunikasjon med ansatte. Dette påpekte også flere av respondentene.

Kommunikasjon med kunder og leverandører

Respondentene hadde også meninger om kommunikasjon fra bedriften og ut til interessentene. Allmenheten, leverandøren og kunder var eksempler de trakk frem som viktige områder. Den ene respondenten sa at de hadde klare rutiner på kommunikasjon utad, så dersom de ansatte får spørsmål «utenfra» skal de direkte henvise til daglig leder.

«Det er en rutine som ansatte skal følge dersom de får noen spørsmål, da skal det henvises til administrerende direktør/daglig leder.»

For noen var god kommunikasjon med leverandører og ivaretagelse av relasjonen med dem viktig. En av respondentene påpekte at det var spesielt viktig å ha et godt forhold til leverandørene av råmaterialer, ettersom det legger grunnlaget for kundens ønsker. For en annen respondent var det viktig å kommunisere godt med leverandørene av eiendom. De hadde ikke pengene de skyldte leverandøren, og prøvde å kommunisere situasjonen på en åpen måte for å finne en løsning.

«Forhandlingene gikk stort sett fint for seg. Leverandøren fikk forståelse for situasjonen vår, og var videre villige til å løse dette på en hensiktsmessig måte»

For andre var god kommunikasjon med kunden viktig. En av respondentene nevnte at det var viktig å følge opp kundene og sørge for at de får de tjenestene de skal ha. Samtidig ble det nevnt at det er viktig å overholde markedsføringen slik at kommunikasjon med kundene ikke stopper helt opp.

Kommunikasjonsteam

Vi spurte også respondentene om de hadde opprettet nye team, eksempelvis kommunikasjonsteam. Respondentene nevnte også at når firmaet ikke er veldig stort ble det heller ekstra viktig med flinke og kompetente ansatte.

«Vi hadde allerede en kvalitetssjef som tar seg av det meste rundt kriser, i tillegg til HR-sjef som tar seg av de ansatte, også daglig leder som tar seg av mye»

4.1.6 Krisehåndtering

Beredskapsplan

Av alle respondentene var det kun en hadde en forhåndsplan for en mulig krise. Planen består av et kvalitetssikringssystem som beskriver hva de skal gjøre i forskjellige situasjoner. Samtidig hadde de et avvikshåndteringssystem, som benyttes for å registrere og lage rapport på avvik. Hele dette systemet ble kvalitetssjekket og revidert hvert år, dette er noe bedriften bevisst har valgt å gjøre, både med intern og ekstern revisjon.

«Vi har et kvalitetssikringssystem som beskriver hva vi skal gjøre i forskjellige situasjoner, samtidig har vi et avvikshåndteringssystem. Dette systemet bruker vi til å registrere og lage rapporter på avvik som oppstår. Et system som vil gjøre at små avvik ikke ender opp i større problemer senere»

En av respondentene som ikke hadde en plan på forhånd endret mening etter gjennomgått krise. Nå har respondenten et ønske om å planlegge for kriser.

«Videre skal jeg absolutt planlegge for kriser som kanskje kan inntreffe»

To respondenter forklarte at de har prosedyrer for å kartlegge mulige fremtidige kriser. Helt konkret hadde de styremøter ved jevne mellomrom, der de tok opp potensielle trusler som kan oppstå på kort sikt.

4.2 Ytre faktorer (Makroomgivelser)

4.2.1 Politiske faktorer

Etter spørsmål om hvordan koronakrisen har påvirket investeringer fra investorer, svarte de fleste at de opplevde dette som mer utfordrende enn før. Spesielt den ene respondenten beskrev at siden de var så ferske i markedet, var det vanskelig å få tilgang til støtte fra investorer. De resterende hadde ikke merket noe endring i antall investeringer, siden de ikke hadde noe behov for det.

Vi gravde videre i hvordan respondentene syntes myndighetene påvirket under gjennomgåtte kriser. To respondenter la vekt på at de var positive til myndighetenes beroligende posisjon:

«Vi har ikke hatt behov for offentlig støtte under krisene, som krisepakker, men det har vært betryggende at de har vært tilgjengelige. Generelt føler jeg de har hatt en betryggende effekt på markedet generelt og.»

To respondenter mente myndighetene bidro negativt i form av begrensinger:

«Det eneste myndighetene har gjort er å gjøre det vanskeligere for oss å opprettholde den driften vi ønsker å ha. Det har jo vært stengte grenser som har påvirket oss mye, i tillegg til besøksforbud og møte kunder. Samtidig har ansettelsesprosessen med nye sjåførere og intervjuer rundt dette vært vanskeligere.»

Resterende kommenterte ikke noen større påvirkning for deres del, da de ikke benyttet seg av noen form for hjelp. Derimot hadde alle som fellestrekk at de var fornøyde med ny lovgiving knyttet til betalingsfrister og skatteregler, da det gav dem bedre trygghet og fleksibilitet til å legge kreftene i drift og omstilling.

4.2.2 Økonomi og støtteordninger

Det viser seg at veldig få av respondentene hadde fått eller søkt støtte av staten i form av en krisepakke. En av respondent som fortalte at statens støtteordning hjalp bedriften deres å komme seg gjennom krisen uten å måtte kvitte seg med varer og ansatte. I tillegg nevnte en annen respondent at støtteordningen var tilstrekkelig, selv om bedriften ikke krevde så mye støtte. De som benyttet seg av støtteordningen, mente det var klart at bidraget var svært hensiktsmessig for at de skulle komme seg godt gjennom krisen.

«For oss var det klart støtteordningen. Vi måtte holde stengt i perioder, og da var inntekten nær null»

I et av intervjuene ble det nevnt at kreditorer ble viktige under kriser. Kreditorne var tålmodige og fleksible under krisen.

«For oss har kreditorer vært viktige, da de har vært tålmodige og fleksible med betaling. Det siste de ville var en konkurs, ettersom det betyr at de aldri vil få pengene vi skylder»

Vi stilte alle respondentene spørsmål om de hadde noen problemer med finansiering under krisen. De fleste anså dette som ikke relevant, da de ikke hadde behov for finansiering av ulike grunner. En av grunnene som ble trukket frem var at de hadde god kontakt med banken. Her ble det nevnt at dersom de hadde hatt behov for finansiering, så ville ikke dette bli noe problem. En annen grunn som ble nevnt var at bedriften hadde god soliditet og er for det meste selv finansiert.

På den andre siden hadde to av respondentene problemer med finansiering, men dette ble løst. Den ene bedriften opplevde et omsetningstap, men kompenserte med statens støtteordninger. Den andre opplevde at investorer holdt tilbake midler, men kompensert av at Innovasjon Norge var en god støttespiller.

«Utenom lavere inntekt, har dette blitt kompensert med statens støttepakker»

«Det var tydelig at investorer holdt midler tilbake under pandemien»

5.0 Analyse

I analysedelen vil vi knytte de empiriske funnene opp mot teorirammeverket. Analysen skal benyttes til å se vår forskning opp mot den allerede eksisterende teorien på kriser. Ved å se på differanse og likheter fra våre tidligere undersøkelser, vil vi kunne komme frem til de mest sentrale faktorene i krisehåndtering. Dette vil hjelpe oss i å finne svaret på problemstillingen i den avsluttende delen av oppgaven.

5.1 Organisasjonen

5.1.2 Entreprenører under kriser

Alle respondentene vi intervjuet mente de hadde gode kunnskaper innen markedet, som hjalp dem med å lokalisere forretningsmuligheter. Ifølge teorien kan de være langt mer rustet for økonomiske kriser, i motsetning til at enkelte gjorde det noe dårligere under tidligere økonomiske kriser. Samtidig sa halvparten av disse at de er nødvendighetsdrivet, ettersom de også er ute etter inntekt. Dette kan tolkes noe motsigende, men vi vil påpeke at det kan være som følger av egeninteressens problem. Selv folk som elsker det de driver med, og er aldri så flink i det, kan også en motivasjon være drevet av penger. Sett i slikt lys kan denne motsigelsen være som følger av hva folk legger frem av årsaker, og det kan være naturlig at alle respondentene er drevet av begge faktorene.

Naturlignok mente de fleste at de helst ville unngå stress, som kan være en naturlig del av å gå ut av komforten, men til tross for dette har de valgt kanskje en av de mest stressende og usikre yrkene i verden. En mulig årsak kan være at alle ser på motgang som en utfordring man må løse. Litt som å snu motgang til medgang/se muligheter der andre ikke kan. Nettopp dette bygde to av respondentene på, da de så på motgang som en drivkraft. Ikke desto mindre, så

sier respondentene som ikke håndterte stress så godt, at hen til tross forsøkte å ha en positiv innstilling på motgangen.

De fleste respondentene hadde en eller annen form for entreprenøriell bakgrunn, som kan bidra til å bedre deres tro på egne evner. Vi har derimot ikke undersøkt om denne har bidratt positivt, eller om noen har opplevd utdannelsen som overveldende. Til tross mener vi at respondentenes tro på egen ferdighet er viktigere enn hvilken utdanning de har på papiret, som følge av svaret til respondenten uten forretningsrelatert utdanning. Han beskrev at han hadde gode ferdigheter innen markedet til å gi han tro på seg selv til å arbeide som entreprenør. Videre fortalte han at den oppnådde kunnskapen erfart gjennom den første forretningen, hjalp han med å starte hans andre forretning, i tillegg til å gi han bedre følelse av mestringsevne. På samme måte kan det tenkes at erfaringer og kunnskap videre kan bidra til å immunisere mot fremtidige kriser. Dette med utgangspunkt i at alle respondentene mente gjennomgang av tidligere kriser, med spesielt tanke på koronakrisen, har bidratt til deres selvforsterkende tro.

5.1.3 EVR-modellen og ressursutnyttelse

For å validere responsen vi har samlet innen EVR, vil vi først trekke frem at den er svært subjektiv. EVR er først og fremst en modell for å definere organisasjoner som en helhet, og respondentene har gitt oss svar basert på deres egen mening. Sett i et slikt lys vil vi validere responsen som noe svakere, ettersom den ikke er med på å definere organisasjonens objektive virkelighet. Til tross for dette valgte vi å inkludere modellen, siden vi syntes den bidro positivt til å se hvilke faktorer som kan være hensiktsmessig i håndtering av kriser.

De fleste av respondentene la grunnlag for å score delvis høyt på miljø (E). Dette kan knyttes til at de fleste mente kunden deres var tydelig spesifisert og lojal. Derimot hadde kun to av bedriftene noe særlig globalt fokus, som kan være en svakhet. Det kan være naturlig å anta at dette kompenseres noe, ettersom de fleste la vekt på viktigheten av å ivareta kundene og deres relasjoner, som også kan ha en sammenheng med sterk kundelojalitet.

Innen verdi (V) kan det virke som at alle respondentene scoret godt. Ledelsen hadde vært stabil over tid, også gjennom kriser. Videre fortalte de at de hadde klare mål for ønsket markedsposisjon og motiverte ansatte som gjorde jobben som forventet. Til tross for lik respons, vil vi påpeke at undersøkelsesspørsmålene

burde vært mer rettet mot å grave videre innen miljø, og som konsekvens føre til manglende informasjon for denne faktoren.

Respondentene scorer *totalt sett middels* innen ressurser (R), ettersom de fleste mente de ansatte ikke ble benyttet for kontinuerlig innovasjon. Dette kan være et tegn på at de ikke utnytter ressursene på den måten de burde, og en naturlig konsekvens kan være at de ikke utnytter styrkene sine til sitt fulle potensiale. Derimot sa en av respondentene at de kontinuerlig hentet tilbakemeldinger fra de ansatte. En annen respondent fortalte at han forsøker å være fleksibel, ved å leie inn kompetanse etter behov, samtidig som han holder faste kostnader til et minimum. I tillegg forteller en tredje respondent at de valgte å utnytte internett i større grad, da fysisk oppmøte ble umulig under koronakrisen. I lys av respektive kan det tyde på at flere av respondentene viser en grad av kreativitet og evne til omstilling, og utnytte de ressursene som er tilgjengelige.

For å bygge videre på ressursutnyttelse, har vi sett klare tendenser for å kategorisere respondentene innen *selektiv bricolage*. Vi mener dette er riktig ettersom det ikke er avdekket noen sterke tendenser for aktiv praktisering av bricolage. Alle respondentene har forsøkt å holde likevekt mellom virksomhetens egne finansieringskilder og utgifter, ved å prøve å holde kostnader på et minimum. Samtidig hadde de søkelys mot å utnytte de ressursene de har rundt seg der de selv mente det var riktig. I lys av dette, kan de respektive faktorene si noe om at noen respondenter, mer eller mindre, har evne til improvisasjon og kreativitet. De benytter evnen selektivt for å utnytte flere kombinasjoner av ressursene, eller utnytte ressurser som er enklest tilgjengelig.

5.1.4 Krisehåndtering, ledelse og kommunikasjon

Krisehåndtering

Krisehåndtering er et av de mest sentrale emnene i denne oppgaven. I teorirammeverket gjorde vi rede for flere modeller som ser på hvordan kriser kan håndteres.

Gonzalez-Herrero & Pratts-modell ga et rammeverk for å kunne kartlegge kriser i fire faser. Det å være proaktiv i forkant av kriser er også noe som Herrero og Pratt var svært opptatt av for å kunne stille bedre mot kriser. To av våre respondenter hadde gjennomført tiltak der de hadde et proaktivt styre som hver måned så etter potensielle kriser, og la sine planer deretter. Dette er tiltak som etter

teorirammverket skal kunne gjøre bedriften mer rustet for krisehåndtering. En del av det å være proaktiv var å legge en beredskapsplan for krisehåndteringen. Bare en av de seks respondentene hadde gjennomført et slikt tiltak. Forskningen på området viser at dette er et svært viktig steg i håndteringen av en krise. Etter erfaringer fra de nyeste krisene, har mange av respondentene innsett hvor viktig det kan være med en beredskapsplan. Vi ser at svarene i empirien vår stemmer med undersøkelsen til PR week/Burson-Marsteller der vi ser en økning i antall CEOs som ser viktigheten av en beredskapsplan etter en opplevd krise.

Denne erfaringen vil kunne sette i gang flere planleggingsprosesser i fremtiden, noe teorien tilsier vil hjelpe for å avdekke flere fallgruver som kan utvikle seg til fremtidige kriser.

En beredskapsplan er et verktøy som kan brukes dersom virksomheten trues av problemer, som vil kunne utvikle seg til en krise. Det nærmeste eksemplet vi fant på en slik plan i empirien var kvalitetssikringssystemet og avvikshåndteringssystemet til den ene respondenten. Avvikshåndteringssystemet kan sammenlignes med en beredskapsplan. Der avvikshåndteringssystemet vil kunne brukes som et verktøy til å identifisere avvik før de kan utvikle seg til en krise.

The Turnaround Plan er en annen beredskapsplan som er mer knyttet til de økonomiske utfordringene i bedriften. Planen hevder at organisasjonens struktur er en kritisk faktor som påvirker hvordan bedriften håndterer kriser økonomisk. Modellen tar for seg fem tiltak bedriften kan gjøre for å overleve økonomisk og lykkes ved omstrukturering under kriser (Timmons & Spinneli, 2019). I lys av empirien ser vi at tiltak tre, håndtering av kreditorer, var en hensiktsmessig faktor for den ene bedriftens overlevelse under krisen. På den andre siden er empirien tydelig på at dette ikke var tilfellet i noen andre scenarioer. Dette kan være fordi at resterende respondenter sa at det ikke hadde noen problemer med finansiering. Vi kan dermed se tendenser til at denne modellen vil være mer hensiktsmessig dersom bedriften sliter økonomisk. Dette stemmer overens med empirien, som viser at bedriften som hadde håndtering av kreditorer som en svært hensiktsmessig faktor, også hadde lavere inntekt under krisen.

For å se de øvrige beredskapsmodellene i lys med en annen modell, så vil vi inkludere modellen «Entrepreneurial Interventions». Denne gir en god oversikt på

de viktigste teoriene rundt krisehåndtering. Den kan brukes som et rammeverk på hvordan en bedrift/entreprenør kan komme seg positivt ut av en krise. Innsikten fra empiri forteller oss at mange respondentene allerede benytter seg av flere av inngrepene. Dette er inngrep som kommunikasjon, proaktivitet, lederskap, gode entreprenørielle egenskaper og god likviditet. Dette kan være grunnen til at flere av respondentene har håndtert krisene sine godt.

Ledelse

I artikkelen «Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis» argumenterte Schoenberg for at en krisehåndteringsplan ikke var nok, og at en bedrift bør fokusere på å utvikle lederskapsevner. Da vi spurte respondentene om lederskap fortalte de fleste at ledelse og kriseledelse var en hensiktsmessig faktor i krisehåndteringen deres. Flere av gründerne mente at de var kompatible til å håndtere en krise fortløpende. De mente at de mest kritiske faktorene for å kunne drive kriseledelse, var å ha en solid likviditet og god kontakt med banken. Vi antar at dette fordi en med mer midler har muligheten til å være mer fleksibel knyttet til tiltak under krisen. Dersom bedriften har god likviditet så er det ikke sikkert at ledelsen er nødt til å si opp flere av sine ansatte, fordi de ikke har tilstrekkelige midler til lønn. Sett i lys av informasjonen vi har fått gjennom dybde intervjuene så virker det som de fleste bedriftene har en god ledelse.

Likevel viser artikkelen «Cracking the Code of Changes» at 70% av initiativer til endringer under kriser vil feile. Vi vil derfor fremheve dette rammeverket, som entreprenører kan benytte til å få bedre resultater med endringer under kriser. På bakgrunn av våre respondenter så virker det som at de fleste av kan plasseres under teori «O» i dag. Da respondentene hadde mer fokus innover i bedriften under krisen. Forskningen viser at en kombinasjon av «E» og «O» har gitt best resultater under kriser. I lys av dette ser vi at er viktig å utvikle gode lederskapsevner og benytte seg av endringsteorier, da dette vil kunne gi bedre forutsetninger for å kunne håndtere en krise.

Krisekommunikasjon

Etter å ha undersøkt teorien på krisehåndtering, er krisekommunikasjon noe som går igjen flere ganger. Spesielt hvor viktig det er at bedriften holder en god kommunikasjon med sine interessenter. I teorirammeverket introduserte vi en artikkel som tok for seg de mest sentrale elementene i enhver kommunikasjonsstrategi. Artikkelen påpeker at det er svært viktig å ha en god

dialog innad i bedriften. For noen av respondentene våre var nettopp denne kommunikasjonen også veldig viktig for dem under krisen. Det sto også opplyst i artikkelen at det er viktig å på plass en talsperson, slik at man kunne unngå potensielle feil i kommunikasjon. Bare en av de seks respondentene hadde en slik talsperson som rutine. Dette kan være kritisk, da teorien viser at mangel på god kommunikasjon kan føre til panikk, tap av kunder og dårlig produktivitet.

Dersom interessentene ikke har tillit til bedriften, kan de i verste tilfelle trekke tilbake støtten og konsekvensen av dette vil være at bedriften sulter i hjel. For å unngå at det går dårlig under kriser trekker art of the pivot frem at relasjonen og tillit til interessentene vil være en forutsetning for å komme seg gjennom krisen på en god måte. For å møte dette må bedriften kommunisere med interessentene. Det viser seg gjennom empirien at kommunikasjon er todelt. Der halvparten hadde aktivt fokus på kommunikasjon, mens den andre parten mente at innværende fokus allerede var godt nok. En av de bedriftene som hadde aktivt fokus på kommunikasjon poengterer selv at de ville fått samme resultat, rent økonomisk, uten aktiv kommunikasjon. Dette tilfellet står i kontrast til teorien, og gjør den mindre valid. På den andre siden er caset kun gjeldende ansatte som en interessentene, og ikke kunder, investorer, leverandøren etc. som artikkelen trekker frem i sin helhet. Uavhengig av hvilket fokus de hadde på kommunikasjon, poengterte alle at kommunikasjon med interessenten under krisen var viktig. Her kan det være at respondentene ikke helt var klar over at de hadde aktivt fokus, da dette ikke ble nevnt gjennom intervjuene, men at de i praksis hadde dette allerede integrert i selve organisasjonsstrukturen.

5.2 Ytre faktorer

Brown & Rocha påstår at offentlige økonomiske støtteordninger bidrar til å dempe turbulens i markedet. Ved å fungere som en støttende investor, kan myndighetene være en viktig støttespiller under kriser. Empirien er tydelig på at støtteordninger var mindre utbredt, da fire av seks sa at de ikke hadde benyttet støtteordninger. Årsaken til dette er fordi de opplyste at de hadde nok likviditet eller inntekt, og derfor ikke hadde behov for finansiering. Flere forklarte videre at de hadde gode rammevilkår med banken eller god soliditet. Videre hadde en av de to bedriftene som benyttet seg av støtteordningen, gjort dette i svært liten grad. På det andre siden finner vi det interessant å undersøke hvilken effekt statens tiltak hadde på den ene bedriften som benyttet seg av støtteordningen i stor skala. Det er

flere årsaker til at vi ønsker å gå i dybden for denne respondenten. For det første kommer det frem i empirien at støtteordningen var svært hensiktsmessig for å komme seg gjennom krisen. For det andre kommer viser det seg at bedriften kom seg godt gjennom krisen, da den uten støtteordningen ville ført til nedbemanning og reduksjon av varelager.

Bedriften måtte holde stengt i perioder, dette førte til at inntekten var nær null. De hadde problemer med omsetningstap, men ble kompensert av statens kompensasjonsordning, noe som førte til at de kom seg gjennom krisen på en god måte. Videre hadde de problemer knyttet til skatteinnbetalinger, men på grunn av statens forskyvninger av skatteinnbetalinger opplevde de at kreditorene var tålmodige og fleksible i forhold til innbetalingsfristene. Respondenten var klar på at de politiske faktorene har vært hensiktsmessige i form av å dempe markedet, som også er hva teorien sier. På den andre siden har to av respondentene vært klare på at myndighetene har bidratt negativt. Dette kan tolkes noe motsigende, men vi mener dette kan være som følge av at de kun kjente på begrensningene satt av myndighetene, ettersom de ikke benyttet seg av støtteordninger. Vi vil legge til at de politiske faktorene kan variere sterkt etter landets makroforhold.

Respondentene hører til Norge, som er kjent for å ha en sterk velferdsstat. I land med mer politisk uro, kan dette derimot påvirkes negativt. Samtidig har vi sett tendens til at entreprenørene i land med politisk eller økonomisk uro, ofte har tilpasset seg sine egne miljø, verdier og ressurser (Brown & Rocha, 2020).

6.0 Konklusjon

Formålet med vår studie var å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som kan være hensiktsmessig i bedrifters håndtering av kriser. Vi ville undersøke hvilke erfaringer bedrifter og entreprenører har, slik at vi kan lære av andres erfaringer. Bakgrunnen for studien kommer av vår interesse rundt krisehåndtering og de aktuelle krisene som har merkbare ringvirkninger hos entreprenører og bedrifter i dag. Ved å gjøre rede for det teoretiske rammeverket rundt kriseteori, og gjennomføre dybdeintervjuer, kan vi trekke ut de hensiktsmessige faktorene for håndtering av kriser.

Respondentenes egen oppfatning av *stressmestring*, *motgangsdyktighet* og *tro på egne ferdigheter* i kombinasjon, kan virke hensiktsmessig for håndtering av kriser. Alle respondentene mente selv de hadde gode kunnskaper innen markedet de er i, og dette kan synergisk bedre stressmestring og motstandsdyktighet. *Erfaring fra tidligere kriser* kan også være hensiktsmessig. Dersom erfaringene er positive, kan de bidra til å bedre stressmestring, forsterke motstandsdyktighet og bedre tro på egne ferdigheter. I tilfeller med sterk motstandsdyktighet, kan selv dårlige erfaringer fungere som ny kunnskap, og videre bedre egen tro på ferdigheter. Gjentatte erfaringer kan også bidra til en slags immunisering mot kriser.

Flere av respondentene viste god evne til *kreativitet* og *fleksibilitet*. Kreativitet kan være viktig som bricolage i form av å *selektiv ressursutnyttelse* etter behov, og gjennom gjenkjenning av muligheter. Fleksibilitet er en gjenganger innen både entreprenøren og organisasjonen. De respektive faktorene er hensiktsmessige i form av *tilpasningsdyktighet*. Fleksibilitet går typisk på å begrense de faste utgiftene eller reallokering av eiendeler før kriser, mens kreativitet kan benyttes til å *fortløpende finne muligheter* for å tilpasse/omstille seg de endrede omgivelsene.

I denne studien var ikke EVR like hensiktsmessig som en egen faktor for håndtering av kriser, men til tross mener vi at faktorene inkludert i modellen er relevante for krisehåndtering. Det å være bevisst på sitt miljø, verdier og ressurser kan være nyttig. Innen miljø (E) var å ivareta *kunderelasjon* mest hensiktsmessig. Innen verdi (V) er klare mål som alle jobber mot hensiktsmessig. Innen ressurser (R) fant vi ut at kreativitet og fleksibilitet for omstilling, samt utnyttelse av omkringende ressurser, som svært hensiktsmessig.

Under faktorene rundt kriseledelse-, kommunikasjon og håndtering, så vil vi gjerne trekke frem at faktorer som *fokus på ledelse og likviditet* er viktig for å kunne drive hensiktsmessig kriseledelse. God likviditet vil kunne gi større handlingsrom, noe som er viktig når ledelsen skal være *tilpasningsdyktige* under krisen. Videre er kommunikasjon en viktig faktor, da dette opprettholder gode relasjoner til allmenheten, leverandører og kunder. God kommunikasjon med de respektive relasjonene ser vi på som en faktor, som vil kunne forebygge panikk, tap av kunder og svekkelse av bunnlinjen under kriser. Videre kan det være relevant å velge ut en *talsperson*, som tar av seg kommunikasjonen i bedriften. Dette kan hindre feilkommunikasjon, noe som kan skape mye problemer for bedriften.

Innen krisehåndtering er utarbeidelse av en *beredskapsplan* svært hensiktsmessig. Dette er et proaktivt tiltak som kan føre til at bedrifter kan forberede seg på kriser, og samtidig oppdage fallgruver som kan utvikle seg til kriser. Inngrep som fokus på kommunikasjon, proaktivitet, lederskap, gode entreprenørielle egenskaper og god likviditet gjør teorien rede for at kan føre til minimering av risiko og utnyttelse av mulighetene fra krisen. For å kunne sikre bedriften økonomisk under krisen, vil de mest hensiktsmessige faktorene være å innhente ny kapital, ivareta relasjoner, *håndtere kreditorer* og *kutte kostnader*.

De politiske faktorene viste seg å bidra til å dempe turbulens i markedet, men ikke i like stor grad som vi trodde. Av de som mente politiske faktorer var mest viktig, forklarte de at *omgjøringen/lettelse av skattelovgivning*, og økonomisk støtte i form av *krisepakker*, bidro til å dempe turbulensen i markedet. Det bidro også med å unngå nedbemanning eller varereduksjon. Respondenter som hadde *gode rammevilkår med banker* og god *soliditet*, var de som benyttet seg minst av offentlige støtteordninger.

Vi har presentert funnene vi mener kan være hensiktsmessige i bedrifters håndtering av kriser, som er utført i henhold til teori og kvalitative undersøkelser. Basert på de respektive faktorene, vil vi påpeke at studien ikke er i stor nok skala til å fastslå funnene våre. Som følge av eksplorativt design kan vi ved tilfeldigheter mangle flere faktorer. Samtidig er undersøkelsen gjort i liten skala, og vi mener derfor den ikke er representativ for å si noe om alle bedrifter. Resultatene våre er ment som en pekepinn for å se hvilke hensiktsmessige faktorer teorien og funnene beskriver innen krisehåndtering.

Litteraturliste

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2019). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. (Utg 4.). Universitetsforlaget

Aslaksen, P. (2022, 19. mai). *Stress*. SNL. <https://snl.no/stress>

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.

Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.

Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.

Carney, A., & Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *The Public Relations Journal*, 49(8), 34.

Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370.

Dysthe, K. (2016). *Kvalitativ metode*. Helsebiblioteket.
<https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode>

Gripsrud, G. Olsson, UH & Silkoset, R. (2018), «Metode og Dataanalyse, beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS», 3 utg, Cappelen Damm

Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.

Herrero, A. G., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79-105.

Holden, S., Bjørnland, H.S., von Brasch, T., Løken, K. T., Sæther, E. M., Torstensen, K. N., Torvik, R. (2020). *Covid-19 – Analyse av økonomiske tiltak, insentiver for vekst og omstilling*. Regjeringen.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5be3089013d34ad0abf953f2f88ff343/covid-19--analyse-av--okonomiske-tiltak-insentiver-for-vekst-og-omstilling-26.-mai-20202.pdf>

Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget

Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk*.

Mulgrew, B., Grant, P., & Thompson, J. (1999). *Digital signal processing: concepts and applications*. Macmillan International Higher Education.

Nicolau, C. (2015). Are SMEs still profitable in an economic crisis? Qualitative research on Romanian entrepreneurship and crisis management. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 8(2), 217. Reduction, 72, 102830.

Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public relations quarterly*, 50(1), 2.

Steigum, E., Riis, C., Moen, E. R. (2019). *Innføring i Samfunnsøkonomi*. Gyldendal Forlag

Timmons, J.A and Spinelli S.JR (2009). *Leading Rapid Growth, Crisis, and Recovery*. Ch. 17 In *New Venture Creation*, utgave 8, McGraw-Hill.

Vedlegg

Vedlegg 1: Krise kommunikasjon: Pivoting (Hampel et. al, 2020)

Overarching Dimension: The Pivot

1. Make bold new identity claims

A. Shift to shape future of analog

A1. If you connect both, such as with the Instant Lab, you provide the correct answer to the question of digital versus analog. The answer is: analog and digital (#41)!

A2. [W]e're intent on creating the future of instant analog photography, not just preserving artefacts of its past! (Impossible Blog, 2014e).

B. Focus on lifestyle audiences

B1. Alex Holbrook, communications manager explains; "Impossible's design team research the worlds of fashion, culture and trends to create something that has never been seen before" (My Hungry Eye, 2014).

B2. Berlin based Impossible photographer Kate Bellm was one of the first to receive the new colored frames (...) She has been using Impossible film ever since 2010 to shoot her signature subjects of fashion, skateboarding, musicians and nudes (Impossible Newsletter, 2013a).

2. Create radical new strategy

C. Create provocative new products

C1. We're very proud to share the release of our official Impossible Project App (...) Designed to bridge the worlds of digital and analog, the App will let you dive even deeper into the world of Impossible and instant photography (Impossible Newsletter, 2013b)[.]

C2. Don't be a Square! (...) [The] B&W 600 Round Frame presents each monochrome image within a circle at the center of a white square (Impossible Newsletter, 2014b).

D. Refocus operations

D1. [Impossible tweet] We are now investing further in new chemistry and materials in order to improve our manufacturing processes (Twitter, 2014).

D2. [Reaction from community member] It's important to make the film better--agreed! But to lose the spaces, no gallery shows, no place to visit: heartbreaking (Twitter, 2014).

E. Shake up community activities

E1. [T]he social media activities before were focused on sharing pictures that users have taken with our film. (...) we are trying harder now to get things out that we are actually doing: promotions for our film, events that we are hosting and deals that we have on our webshop (#55).

E2. [A]ll Pioneers will keep their current Pioneer level forever. While this means you won't be able to advance to another level after this date it also ensures you won't ever lose the level you have already reached and you will still be entitled to the Pioneer benefits that your level brings. (...) We want to send a big thank you to each and every one of you for your support for which we are immensely grateful (Impossible Newsletter, 2013c).

Vedlegg 2: Oversikt støtteordninger (Hjelseth et. al., Norges Bank, 2021)

Ansvarlig aktor	Virkemiddel	Budsjett-ramme	Innførings-tidspunkt	Bevilget beløp 2020	Tildelt beløp	Beskrivelse
		Type støtte	Utlopp		Antall unike foretak	
Skatteetaten og Bronnoysund-registrene ¹	Kompensasjonsordningen	Ekstraordinær	Apr 2020	50 mrd. kroner	8,98 mrd. kroner	Månedlig økonomisk kompensasjon for foretak med stort omsettingsfall i perioden mar 2020 til jun 2021. Skal dekke en del av foretakets uunngjeldege kostnader. Kompensasjonsandelen har variert noe fra måned til måned. Tildelte beløp per 15. mar 2021 gjelder for perioden t.o.m. des 2020.
		Tilskudd	Jun 2021		36 103 foretak	
Skatteetaten	Lønnsstilskudd	Ekstraordinær	Jun 2020	-	0,18 mrd. kroner	Bedrifter med omsettingsfall kunne få et tilskudd per ansatt som tas tilbake fra permittering på grunn av koronaviruset. Ordningen gjaldt for kalendermånedene jul, aug, okt, nov og des 2020 og gjaldt kun for arbeidsgivere som helt eller delvis hadde permitterte ansatte per 31. aug 2020. 15. mar 2021 trådte en ny lønnsstøtteordning i kraft for perioden 15. mar-30. jun 2021. Soknadsperioden åpner 3. mai 2021.
		Tilskudd	Des 2020		1 718 foretak	
NAV	Lønns-kompensasjon	Ekstraordinær	Mar 2020	-	7,53 mrd. kroner	For arbeidstakere som ble permittert 31. aug 2020 eller tidligere dekket NAV lønnen fra og med tredje dag etter permittering, mot normalt etter dag 20, og maksimalt i 18 dager. Arbeidstaker hadde i disse 20 dagene krav på full lønn inntil 6G.
		Tilskudd	Aug 2020		59 090 foretak	
NAV	Refusjon	Ekstraordinær	Mar 2020	-	0,49 mrd. kroner	Arbeidsgiveren får refundert sykepenger for dag 4-16 når sykefraværet skyldes korona.
		Tilskudd	Jun 2021		5 879 foretak	
GIEK	Lånegarantiordningen for bedrifter	Ekstraordinær	Mar 2020	50 mrd. kroner	10,32 mrd. kroner	Bankene kan yte lån med en statsgaranti på 90 prosent til foretak med akutt likviditetsbehov som følge av koronapandemien. Skulle først kun omfatte små og mellomstore bedrifter. Ordningen ble i april 2020 åpnet også for store bedrifter. Lånene under ordningen kan ha en løpetid på inntil seks år.
		Lån	Jun 2021		3 904 foretak	
GIEK	Lånegaranti for flyselskaper	Ekstraordinær	Mar 2020	6 mrd. kroner	4,49 mrd. kroner	Stadig lånegaranti for flyselskaper med norsk driftstillatelse. Skal bidra til at selskapene kan få tilgang til finansiering i markedet. Staten bidrar med 90 prosent av garantien forutsatt at eksterne banker, kredittinstitusjoner eller andre kommersielle motparter stiller med resterende 10 prosent.
		Lån	Jun 2021		3 foretak	
Innovasjon Norge	Koronatiltak ²	Ekstraordinær	Mar - jul 2020	0,85 mrd. kroner samlet	0,48 mrd. kroner	- Tilskuddsordning for pakkerisearrangører. Skal bidra til lovpålagte refusjoner til kunder knyttet til avbestilling/avlysning av pakkeriser, som skulle ha startet i perioden 14. mar-14. jun 2020, samt unngå konkurser for pakkerisearrangører. - Omstillingstilskudd til reiselivsbedrifter med stort omsettingsfall. Bedriftene kan få tilskudd til kostnader knyttet til planlagte omstillingsprosjekter. Det er bevilget en økning på 1 mrd. kr. til denne ordningen i 2021, hvor 0,3 mrd. kr. skal brukes på eksisterende søknader fra 2020. Dette kommer i tillegg til oppgitt bevilget beløp i 2020. - Tilskudd til private innovasjons- og gründermiljøer. Skal avhjelpe disse miljøene, slik at de kan opprettholde sine tilbud til oppstarts- og vekstselskaper. - Tilskudd til klyngeprogrammet.
		Tilskudd	Jun - des 2020 (m/videreføring 2021)		405 foretak	
Innovasjon Norge	Kompensasjonsordning for lovpålagt vedlikehold	Ekstraordinær	Jul 2020	0,25 mrd. kroner	0,02 mrd. kroner	Ordningen skal bidra til å sikre at foretak med stort omsettingsfall i mar-mai 2020 får midler til å gjennomføre lovpålagt vedlikehold iht. lov om fornyelsesinnretninger og lov om taubane, da dette ikke kompenseres gjennom den generelle kompensasjonsordningen.
		Tilskudd	Sep 2020		64 foretak	
Innovasjon Norge	Låneordning for pakkerisearrangører	Ekstraordinær	Mai 2020	1,5 mrd. kr.	0,27 mrd. kroner	Skal bidra til lovpålagte refusjoner til kunder knyttet til avbestilling/avlysning av pakkeriser, som skulle ha startet i perioden 14. mar-14. jun 2020, samt unngå konkurser for pakkerisearrangører. Ordningen ble forvaltet i sammenheng med tilskuddsordning for samme formål.
		Lån	Jun 2020		79 foretak	
Innovasjon Norge	Innovasjonstilskudd	Mer enn doblet ramme ³	Mar 2020	2,10 mrd. kroner (økning)	2,13 mrd. kroner	Tilskudd til små og mellomstore vekstselskaper med utviklingsprosjekter som vil kunne skape ny aktivitet i bedriftene og hindre unødvendige permitteringer. Formålet er å kunne gjennomføre slike utviklingsprosjekter til tross for resultatvikt og likviditetsutfordringer. Ordningen er videreført i 2021 med en økning på 0,5 mrd. kr. i innovasjonstilskudd.
		Tilskudd	Des 2020 (m/videreføring 2021)		1 112 foretak	
Innovasjon Norge	Oppstartstilskudd	Mer enn doblet ramme	Mar 2020	0,5 mrd. kroner (økning)	0,51 mrd. kroner	Til gründerne og oppstartsbedrifter med innovative forretningsideer som har markeds- og vekstpotensial, men redusert tilgang til egenkapital.
		Tilskudd	Des 2020		918 foretak	
Innovasjon Norge	Risikolån	Mer enn doblet ramme	Mar 2020	3 mrd. kroner	2,83 mrd. kroner	Økt låneramme fra 1,6 mrd. kr. til 3 mrd. kr. Innovasjonslån kan anvendes til delfinansiering av investeringsprosjekter som nyetablering, nyskaping, omstilling, internasjonalisering og utvikling. Økt utlånsramme vil gi lånetilgang til bedrifter med stort potensial som vanskelig vil få dekket sine finansieringsbehov i markedet, selv med statens risikoavlastning til bankene. Skal særlig rettes mot likviditetslån.
		Lån	Des 2020		895 foretak	

Vedlegg 3: Intervjugal (2)

Del 1 av 2: *Intervjugal*.

Introduksjon

1. Hva er det første du tenker når du hører ordet krise?
2. Fortell om den største krisen dere har opplevd.
3. Hvor mye påvirket krisen dere?
4. På hvilken måte kom dere gjennom krisen? Positivt eller negativt?
Definer: Hvordan måler dere suksess i bedriften? Resultat, omsetning, kunder osv.
5. Hvordan endret krisen synet deres på kriser?

Mikro: Organisasjon

6. Hvilke faktorer mener du har vært avgjørende for at dere kom igjennom krisen?
 - a. Hvordan bidro faktorene til å håndtere krisen?
 - b. Hva vil du si suksessfaktorene er for å komme seg gjennom en krise “vellykket”?
 - c. Hvilke erfaringer fra krisen er de viktigste å ta med seg inn i neste?
Med andre ord: Hva funket og hva funket ikke? Noe dere ville gjort annerledes?
 - d. Hvorfor valgte dere ha å fokus på nevnte faktorer.
7. Har dere noen forhåndslaget plan for eventuelle kriser?
 - a. Fortell litt om denne
8. Har dere gjort endringer i selve organisasjonsstrukturen under krisen?
 - a. Hvilke ansatte med hvilken kompetanse og ressurser har dere hentet inn?
 - b. Har dere opprettet nye team? Eksempelvis kriseteam, kommunikasjonsteam?
Både underveis i krisen og etterkant av krisen.
9. Har dere noen strategi på fordeling av likviditet?
10. Hvilket fokus hadde dere på kommunikasjon?
11. Hvilke interessentgrupper (Kunder, leverandører, investorer, osv) har det vært viktigst for dere å ivareta relasjonen med? Hvorfor valgte dere akkurat denne/disse under krisen?
12. Opplevde dere noen problemer med finansiering under krisen?
13. Hvordan vil du selv si du håndterer stress?
14. Hvordan vil du si myndighetene bidro under gjennomgåtte kriser?

15. Hvordan vil du beskrive bedriften deres innen markede dere opererer i?
- a. Hvem er kundene deres, og hvordan vil du beskrive konkurransefordelen deres?
 - b. Hvordan bidrar de ansatte til å komme gjennom kriser?
 - c. Hvordan vil du beskrive lederskapet og kulturen i bedriften?
Er det ofte endring i lederskap?
 - d. Hvor ofte endrer dere strategi i bedriften?
Hvorfor/hvorfor ikke?
 - e. Hvilken strategi har dere for innovasjon?
 - f. Hvorfor valgte du å bli grunder/leder?
 - g. Hvordan utnytter dere de ressursene dere har?

16. Har dere opplevd knapphet på enkelte ressurser? Løsning på problemet?

Mikro: Entreprenøren

- 17. Beskriv deg selv som entreprenør.
- 18. Hvorfor valgte du å bli entreprenør?
- 19. Hvordan mener du selv at du håndterer stress?
- 20. Hvordan reagerer du når du møter motstand?

Makro: Ytre faktorer

- 21. Hvordan ble dere påvirket av politiske faktorer?
 - a. Merket dere begrensninger i forhold til leveranse av deres produkter eller samarbeid med leverandører? Påvirket det deres import/eksport?
 - b. Hvordan løste dere dette problemet?
- 22. Har dere fått støtte av staten i form av krisepakke?
 - a. Var støtten tilstrekkelig til å opprettholde drift og utvikling av bedriften?
- 23. I hvilken grad var krisepakken avgjørende for deres overlevelse under krisen?
- 24. I hvilken grad ble dere påvirket av unntakstilstanden?