

BCR3101

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

01.06.2021

Endringer i forretningsmodellen til bedrifter i serveringsbransjen, som resultat av en global krise



(Visualisert av Oskar Nilsen. 2013)



(Visualisert av Nick Karvounis. 2019)

“Denne besvarelsen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Etter snart 3 år som student hos Høyskolen Kristiania, er vi nå klare med vår bachelor oppgave. I denne oppgaven skal vi vise hva vi har gjennomgått av fagstoff, og som vi har tatt lærdom av og bruke dette til vår fordel. Etter å ha støtt på en del utfordring med tanke på at pandemien traff rundt midten av vårt studieløp, har vi prøvd så godt vi kan for å opprettholde den normale studenttilværelsen. Høyskolen Kristiania har tatt situasjonen på alvor og tilrettelagt så godt det lot seg gjøre, med kjappe endringer i studieformer og undervisning. Fra å være på skolen omtrent hver dag, til å ikke ha vært der på over ett år har vært tungt. Vi har måtte ty til Zoom og hjemme forelesning, samtidig som at vi har måtte holde oss unna TV og alle andre fristelser som byr seg når de er tilgjengelige. Vi lar ikke dette stoppe oss, og kjører på med vår aller siste oppgave som student på Høyskolen Kristiania.

Det som motiverte oss til å skrive denne oppgaven, var rett og slett at pandemien har påvirket oss begge. Vi fikk denne situasjonen veldig tett på, og fikk sett og opplevd alt fra begynnelsen. Vi ble derfor interesserte i å finne ut av hvordan pandemien har påvirket næringslivet. Temaet vi har tatt for oss omhandler for det meste forretningsmodell innovasjon og hvilke måter eventuelle restauranter kan benytte seg av denne innovasjonsformen.

Vi vil gjerne takke alle som har vært involvert i vår bacheloroppgave og hjulpet oss med svar og veiledning på vår vei. Eksperimentet vårt hadde ikke vært mulig uten de som valgte å delta, og det hjalp oss frem til svaret på vår oppgave. Vi vil spesielt takke vår veileder Seidali Kurtmollaiev som har gitt oss gode råd og oppfølging på veldig kort varsel. Vi vil også takke Høyskolen Kristiania for 3 lærerike år.

God lesing.

Sammendrag

i 2019 ble verden truet av et virus fra Wuhan i Kina. Viruset utviklet seg fort fra å påvirke dusiner i Kina til å påvirke hundretusener av mennesker på verdensbasis. Dette gikk også hardt ut over bedrifter. Bransjen som var hardest påvirket var serveringsbransjen, som måtte håndtere lavere inntekter og mange konkurser. Dette var på grunn av de store eksterne faktorene som påvirket serveringsbransjen. Eksterne faktorer som sosial distansering og skjenkestopp påvirker bransjen hardt og det er noe de ikke selv kan kontrollere. Det de derimot har kontroll over er interne faktorer som endring og innovasjon i forretningsmodellen. Bedriftene i serveringsbransjen blir også påtvunget endringer i sine interne faktorer, da de ikke lenger kan tilby det samme verdiforslaget på grunn av de eksterne faktorene som skjenkestopp. Vi forsøker i denne oppgaven å finne ut av hva bedrifter i serveringsbransjen kan gjøre for å overleve denne krisen og fremtidige kriser med like stort omfang. Ut ifra teorien har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål med hver sin hypotese. Det første forskningsspørsmålet er: "Hvordan påvirker en ekstern påtvunget endring, forretningsmodellen i en krise?" Vår hypotese er at en slik endring i forretningsmodellen vil påvirke bedriften negativt i forhold til antall produktsalg og inntekter. Vårt andre forskningsspørsmål er: "Hvordan påvirker innovasjon i forretningsmodellen bedriftens salg i en krisesituasjon?". Til dette spørsmålet er hypotesen vår at innovasjon i forretningsmodellen, spesielt i forhold til endring i salgskanaler, vil hjelpe å mitigere effektene av de eksterne faktorene som påvirker bedriften negativt. Det siste spørsmålet vårt er: "Hvordan vil både de interne og eksterne faktorene til sammen påvirke bedrifter i en krisesituasjon". Hypotesen vår her er at en endring i de interne faktorene som respons til en ekstern trussel vil være mer signifikant for en bedrifts salg og inntekter, enn om man kun skulle gjort en intern endring i forretningsmodellen uten å være i en krisesituasjon. For å teste disse hypotesene brukte vi eksperimentell metode som ledet oss til mange interessante funn. Vi ser at innovasjon i forretningsmodellen i form av salgskanaler fører til høyere inntekter og økt antall salg for serveringsbransjen i en krisesituasjon, uavhengig av eksterne faktorer som de nå er påvirket av. Ved å endre salgskanaler fra kun å spise i lokalet til å også tilby hjemlevering, så økes overlevelsessjansene til bedriftene betraktelig. I forbindelse med bacheloroppgaven har vi hatt begrensninger i form av tid, kapital og størrelse på datasett. Men til tross for disse begrensningene er dataene våre meget signifikante for serveringsbransjen.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning med presentasjon av problemstillingen	4
1.1 Formålet med oppgaven	8
1.2 Problemstilling	8
1.2.1 Forskningsspørsmål	9
1.3 Avgrensning	9
1.4 Struktur av oppgaven	9
2.0 Teori	10
2.1 Krisehåndtering i serveringsbransjen	13
2.1.1 Digitalisering av serveringsbransjen som krisehåndtering	14
2.2 Innovasjon i serveringsbransjen	15
2.2.1 Forretningsmodell innovasjon i kriser	15
2.2.2 Viktigheten av forretningsmodell innovasjon i krisen	17
3.0 Metode	18
3.1 Datainnsamling	18
3.2 Funn	20
3.3 Resultater/Dataanalyse	26
4.0 Diskusjon og konklusjon	27
4.1 Begrensninger og fremtidige forskningsmuligheter	31
5.0 Referanseliste	32

1.0 Innledning med presentasjon av problemstillingen

Serveringsbransjen er en av de største bransjene som finnes. Denne bransjen består av alt fra puber til restauranter og uteliv. Ved valg av din neste feriedestinasjon vil serveringsbransjen spille en viktig rolle, og dette sier noe om hvor viktig denne bransjen faktisk er. Grunnen til dette er at det finnes flere som er interessert i å prøve ut ulike mat- og drikkeopplevelsene, og eksperimentere med smaksløkene. Det finnes til og med mennesker som går dypere til verks,

som krysser av på listen for hver og enkelt michelin sertifisert restaurant de har vært på. En restaurant som har michelin sertifisering, er en eksepsjonell restaurant som har høy kvalitet på mat og drikke. Det skal mye til for å bli sertifisert som en michelin restaurant, noe som er grunnen til at det kun finnes cirka 16000 restauranter i hele verden som har denne tittelen og det finnes rangeringer innenfor der igjen. Her rangeres det med antall michelin stjerner, fra en til tre, hvor tre er det absolutt beste og som det kun finnes 132 stykker av (Michelin guide global. 2021). For å ikke ta et altfor stort dypdykk i selve rangeringen, så konstaterer dette hvor viktig mat- og drikkeopplevelsen har å si for mangfoldet. Selve serveringsbransjen i seg selv er en tøff bransje. Det å skaffe profitabel gevinst i et marked med så høy konkurranse er ikke lett, selv for de store aktørene.

Den 8. Desember 2019, annonserte myndighetene i Wuhan, Kina at helsemyndighetene behandlet dusiner av mennesker for nye tilfeller av et nytt virus. Dette ble identifisert som Coronaviruset (Covid-19), en ny variant av SARS viruset. Dette vokste fort til en global pandemi, som siden har resultert i tusenvis av dødsfall verden rundt. Verden responderte relativt fort med å forsøke å kontrollere virusets spredning. De innførte reiserestriksjoner og oppfordret alle til sosial distansering. Videre ble det påbudt med munnbind, 2 meters avstand og nedstenging av alle bedrifter utenom matbutikker, bensinstasjoner og apotek. (Davahli, Karwowski, Sonmez, Apostolopoulos. 2020.)

Pandemien har gått hardt utover bedrifter, særlig i serveringsbransjen. Serveringsbransjen er en bransje som avhenger av veldig mye sosial kontakt. Verdien bedriftene i denne bransjen tilbyr kundene er selvfølgelig i form av mat og drikke, men også selve matopplevelsen. De når kundene like mye gjennom følelsen i lokale, enten det er uniformene til de ansatte, interiør og til og med musikkvalg. Det er mye mer til denne bransjen enn bare mat og drikke. Når verden begynte å oppfordre til mindre sosial kontakt, munnbind og nedstenging av serveringssteder, så er det klart at dette påvirket hele serveringsbransjen negativt. Plutselig tvinges serveringsstedene til å ha et mindre verdiforslag.

I International Journal of Environmental Research and Public Health fant vi en rapport, som tar for seg det viktigste som er gjort av forskning og undersøkelser i forhold til Covid-19 sin påvirkning på serveringsbransjen og turistindustrien. Her har de foretatt en gjennomgang av

femti artikler om temaet. Etter at vi selv har gjennomgått denne rapporten og videre lest gjennom artiklene presentert i den, er vi først og fremst sjokkerte over effekten pandemien har hatt på verden. Ikke bare når det gjelder serveringsbransjen, men også de samfunnsøkonomiske konsekvensene pandemien har hatt. Vi kommer til å bruke mye av forskningsartiklene vi har funnet her, videre i oppgaven vår (Davahli, Karwowski, Sonmez, Apostolopoulos. 2020)

Serveringsbransjen var en av de første industriene til å føle den økonomiske effekten av pandemien. I en artikkel fra CNN business skriver de at alle jobber som har gått tapt, vil nødvendigvis ikke komme tilbake igjen etter krisen. De rapporterer også at hele 22 millioner amerikanere i artikkelens skrivende stund har søkt om unemployment benefits siden 14. Mars. Artikkelen er fra 16. April 2020, så dette tallet har mest sannsynlig vokst enormt siden den gang (Tappe, Luhby. 2020).

En studie evaluerte ved bruk av tilbud og etterspørselskurven, den økonomiske innvirkningen Coronaviruset har hatt på turistindustrien. De fant ut at Coronaviruset har skapt en mye lavere etterspørsel i turistindustrien, som resultat av panikk blant folket. De kalkulerte da i forhold til samfunnsøkonomisk teori om tilbud og etterspørsel, i henhold til markedslikevekt at prisen på turistindustrien ville fortsette å synke parallelt med nedgangen i etterspørsel for nettopp denne sektoren (Bakar, Rosbi. 2020). Dette er relevant for serveringsbransjen da National Restaurant Association i 2020 rapporterte at et gjennomsnitt på 41% av salg i finere restauranter kom fra turister før Coronaviruset tok hold. De nevner også at 1 av 4 restauranteiere kunne opplyse om at turister utgjorde hele 60% av salgene deres før Coronaviruset. Videre står turister for rundt $\frac{1}{3}$ av salgene hos vanlige restauranter, familie restauranter og kaffebarer blant annet (National Restaurant Association. 2020).

En rekke studier har laget store modeller for å forsøke å estimere hvor høyt økonomisk tap de kan forvente seg i forskjellige bransjer. En studie utført i filippinene, utviklet en sesongmessig autoregressiv integrert glidende gjennomsnitt modell for den filippinske turisme og serveringsbransjen. Modellens prognose var et inntektstap på 170.5 milliarder pesos, dette utgjør omlag 70.3 milliarder norske kroner. Og dette var om krisen skulle fortsette frem til Juli, noe den gjorde. Den fortsatte mye lenger enn dette, så vi kan se for oss et mye større tap enn studien

forventet fra April 2020 (Centeno, Marquez. 2020). Dette var langt ifra den eneste studien på området. Det var flere andre studier som ved bruk av forskjellige metoder kom frem til lignende, negative prognoser. Fatih Günay og kollegaene hans anvendte en scenarioanalyse teknikk for å prøve å kalkulere innvirkningen Coronaviruset hadde hatt på serveringsbransjen i Tyrkia. Modellen kunne rapportere at den forutså et totalt inntektstap på 1.5 milliarder dollar i 2020 og dette var “best case scenario”(Fatih Günay, Engin Bayraktaroğlu, Kahraman Özkul 2020).

I tillegg til den tøffe konkurransen som eksisterer i serveringsbransjen, så blir det desto hardere ved innstramningen av tiltakene til Covid-19 som nå er tilfellet. Det er tydelig at pandemien har hatt store, negative konsekvenser for serveringsbransjen. Men også den globale økonomien har vært kraftig påvirket. Det globale Brutto Nasjonalproduktet utgjorde til sammen 87.55 trillioner ved utgangen av 2019 og 83.84 trillioner i 2020 ifølge tall fra Statista (O’Neill. 2021), det har altså vært en nedgang på 4.24% fra 2019 til 2020. Det er spådd en økning i 2021. Det skal bli spennende å se hva fremtiden bringer.

Coronaviruset har skapt mange problemer for bedrifter og privatpersoner. Bedrifter går konkurs og det er ikke lenger like lett å ha økonomisk vekst. Det er åpenbart at pandemien har ført til arbeidsledighet, endret kjøpsmønstre og redusert inntekt for bedrifter. Men har den pågående økonomiske krisen som resultat av Covid, ført til flere konkurser? Ifølge Statistisk Sentralbyrå var det omlag 20% færre konkurser i 2020 enn det var i 2019 (Fredriksen. 2020). Men fra tredje til fjerde kvartal i 2020 kan man se en brattere økning i konkurser sammenlignet med fjoråret. Dette kan bety at konkursene begynner å ta seg opp, kanskje ser vi ikke de virkelige økonomiske konsekvensene av Coronaviruset før 2021.

Heldigvis har mange av bedriftene fått støtte fra staten slik at de kan fortsette å takle de faste kostnadene sine. Uten denne støtten hadde det nok gått dårlig for mange flere bedrifter enn det det har gjort nå. Til tross for hjelpen de har mottatt fra staten, så må de fortsatt finne seg måter å øke inntektene sine på. Heldigvis er det mange muligheter der ute, når det kommer til å øke sjansene for overlevelse. De kan gå veien gjennom innovasjon i forretningsmodellen, de kan endre på salgskanalene de leverer produktet sitt gjennom, de kan gjennomføre nye markedsføringskampanjer for å forholde seg ny forbrukeratferd for å nevne noen. Det er en rekke

faktorer som spiller inn når vi forsøker å finne ut hva som skiller bedriftene som lykkes med overlevelse i en krise, fra de som feiler.

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hvordan serveringsbransjen har latt seg påvirke av den nåværende pandemien og andre kriser. Vi ønsker å finne svar på hva slags endringer i forretningsmodellen bedrifter i serveringsbransjen kan foreta for å overleve en krisesituasjon. Bedriftene kan gjøre flere endringer i forretningsmodellen sin, og det er nettopp dette problemstillingen vår kommer til å omhandle. Formålet er å finne potensielle løsninger i forhold til krisesituasjoner generelt, selv om mye av fokuset vårt har vært på den nåværende krisen. Nemlig Covid-19.

1.2 Problemstilling

I forretningsmodellene til bedrifter i serveringsbransjen vil vi se på hvordan de eksterne virkningene av pandemien har påvirket verdiforslaget. Dette er noe vi ønsker å undersøke nærmere, da vi tror det kan ligge potensielle løsninger på krisen for serveringsbransjen i dette temaet. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling “Hvordan vil endringer i forretningsmodellen påvirke bedrifter i serveringsbransjen under en krise?”. I denne oppgaven vil vi forske på mulige endringer i forretningsmodellen, som bedrifter i serveringsbransjen kan gjennomføre for å overleve pandemien. Når vi først klekket ut problemstillingen ville vi i utgangspunktet se nærmere på økonomisk vekst, men etter litt diskusjon frem og tilbake kom vi fram til at økonomisk vekst ikke er det som burde fokuseres på i en krisesituasjon. Det er viktigere å fokusere på først og fremst å overleve før man ser på muligheter for økonomisk vekst. Grunnen til at vi valgte akkurat denne bransjen, var fordi det var denne som var en av de som ble rammet hardest etter hva NHO sier i en artikkel fra 2020. (Devold. 2020).

Her rapporterer de at så mange som 4 av 10 bedrifter planlegger oppsigelse som følge av pandemien.

1.2.1 Forskningsspørsmål

I tillegg til vår problemstillingen, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål for å se litt dypere på forskningsmaterialet. Vi har også gjort oss opp en hypotese til hvert enkelt spørsmål. Det første er: “Hvordan påvirker en ekstern påtvunget endring, forretningsmodellen i en krise?” Vår hypotese er at en slik endring i forretningsmodellen vil påvirke bedriften negativt i forhold til antall produktsalg og inntekter. Vårt andre forskningsspørsmål er: “Hvordan påvirker innovasjon i forretningsmodellen bedriftens salg i en krisesituasjon?”. Til dette spørsmålet er hypotesen vår at innovasjon i forretningsmodellen, spesielt i forhold til endring i salgskanalene, vil hjelpe å mitigere effektene av de eksterne faktorene som påvirker bedriften negativt. Her tenker vi spesielt på skjenkestopp som en eksternt påtvunget endring i forretningsmodellen. I tillegg har vi en endring i salgskanalene ved å tilby hjemlevering som en intern endring som vi tror vil hjelpe å mitigere de tapte inntektene forårsaket av de eksterne endringene. Til slutt gjenstår vi med følgende spørsmål: “Hvordan vil både de interne og eksterne faktorene til sammen påvirke bedrifter i en krisesituasjon?”. Hypotesen vår her er at en endring i de interne faktorene som respons til en ekstern trussel vil være mer signifikant for en bedrifts salg og inntekter, enn om man kun skulle gjort en intern endring i forretningsmodellen uten å være i en krisesituasjon.

1.3 Avgrensning

Serveringsbransjen og Covid-19 er et omfattende tema. Vi må derfor foreta noen avgrensninger i forbindelse med oppgaven. Oppgaven vil omhandle endringer i forretningsmodellen.

Forretningsmodellen til en bedrift kan være nokså komplisert og inneholde en rekke forskjellige faktorer. Da vi bruker eksperimentelt forskningsdesign blir det for mange “bevegelige deler” å forholde seg til. Vi vil derfor kun fokusere på bedriftenes salgskanaler. Når vi kun trenger å forholde oss til denne ene delen av forretningsmodellen, så blir det lettere i eksperimentet vårt å se kausale sammenhenger mellom de interne og eksterne faktorene.

1.4 Struktur av oppgaven

Vi starter oppgaven vår med en innledning, hvor vi også introduserer problemstillingen og snakker om hvordan pandemien har påvirket verden og hvordan det har gått hardest utover serveringsbransjen. I neste kapittel tar vi for oss teorien, hvor vi skriver om krisehåndtering i

serveringsbransjen og hvordan forretningsmodell innovasjon også kan fungere som løsning på krisesituasjoner. Etter dette går vi over på metodedelen hvor vi går inn på selve datainnsamlingsprosessen med eksperimentet vårt og resultatene av dette. Til slutt har vi diskusjon/konklusjonsdelen hvor vi diskuterer resultatene fra eksperimentet vårt i forhold til teorien og kommer deretter med en konklusjon. Vi vil også ta for oss begrensninger i forbindelse med utarbeidelse av oppgaven og eventuelt fremtidige forskningsmuligheter. Så har vi såklart referanselisten vår helt til slutt.

2.0 Teori

Serveringsbransjen er nå påvirket av mange faktorer, både interne og eksterne. De er først og fremst påvirket av eksterne faktorer. Disse inkluderer naturligvis sosial distansering, skjenkestopp og en mer direkte påvirkning; nedstenging av serveringssteder. Disse faktorene påvirker bedriftene i form av både antall produkter de selger, men også hvor høy inntekt de har. De truer selve essensen av serveringssteder. Serveringsbransjen er helt avhengig av sosial kontakt og alkoholsalg er en av de største inntektskildene til mange bedrifter i serveringsbransjen. De tjener store penger på å selge alkohol til kundene sine, med skjenkestopp taper de enormt med penger. I mange tilfeller har bedrifter allerede kjøpt inn litervis med alkohol som bare må helles ut, da det blir dårlig. Hvis vi ser for oss at en øl på en restaurant koster ihvertfall dobbelt så mye som et glass med brus, så kan vi enkelt se for oss hvor stor effekt dette har på en bedrifts inntekter. Inntekter og produksalg er hovedmålet til enhver bedrift, uten inntekter kan de ikke betale kostnadene sine. Om virksomheten ikke kan betale løpende kostnader, vil dette medføre konkurs. En omfattende krise på den skalaen vi nå ser i pandemien, påvirker store deler av serveringsbransjen. Den største påvirkningen er i form av de pålagte endringene i bedriftenes forretningsmodeller. Dette fører igjen til at bedriftene selv må foreta interne endringer i forretningsmodellene sine. Når eksterne faktorer påvirker bransjens inntekter så hardt som faktisk er tilfellet nå, så er det noe som må gjøres for å sørge for at bedrifter i serveringsbransjen fortsatt har en inntjening. Dette er også eksterne faktorer, som vil si at det er faktorer i ekstern kontroll. Dette er noe bedriftene ikke har noen som helst kontroll over, det eneste de selv kan kontrollere er de interne faktorene. Så hva kan bedriftene gjøre når de blir tvunget til endring. De kan innovere, spesielt i forretningsmodellen. Men kan interne faktorer

som innovasjon i forretningsmodellen endres i respons til eksterne faktorerers påvirkning for å bedre kunne bevare en bedrifts inntekter? Det er dette vi ønsker å finne ut av i denne oppgaven. Vi må finne ut av hvilke interne faktorer en bedrift kan endre på, for å øke sine sjanser for overlevelse i en krisesituasjon som den de nå befinner seg i. For eksempel kan ikke en bedrift bruke innovasjon for å finne måter å overskride regelen om skjenkestopp. Det er en veldig tydelig regel. Her må bedriftene bruke innovasjon for å iverksette andre tiltak som kan gjøre opp for inntektstapet som en skjenkestopp medfører.

Det første vi må undersøke er hvordan de eksterne faktorene har påvirket bransjen, altså hvorfor de nå tjener mindre. Dette er selvsagt fordi serveringssteder tvinges til å stenge ned, de har plass til færre kunder grunnet påbud om sosial distansering og det er skjenkestopp i de fleste restauranter og barer. Problemet her er altså at serveringssteder nå ikke lenger kan tilby like stor verdi for kundene sine, da hele bransjen styres av sosial kontakt. Så hvilke tiltak kan en bedrift gjennomføre for å forbedre verdiforslaget sitt mot kundene?

Om vi ser på forretningsmodellen til en typisk bedrift i serveringsbransjen, så ser vi at verdiforslaget ofte leverer verdi gjennom gode sitteplasser, fine lokaler, musikkvalg i lokalene, hyggelige ansatte, fine uniformer for de ansatte, god mat og drikke og mye mer. De leverer altså en opplevelse. Under den nåværende krisen kan de ikke lenger tilby samme verdi, forbrukeratferden har også endret seg drastisk. Det er ikke lenger verdi i form av hyggelige ansatte og fine lokaler som er fokuset til kundene. En restaurant i den nåværende krisen må tenke litt annerledes. Kunder vil nå ha verdi i form av rene og smittefrie lokaler, de setter pris på smittevern og hvorvidt en restaurant kan overholde smitteverntiltakene og levere et produkt på en måte som minsker sjansene for smittespredning betraktelig. Vi kan gå ut ifra at de fleste bedriftene i serveringsbransjen allerede gjennomfører disse tiltakene så godt de kan. Det de ikke kan endre på er hvor mange kunder de har lov til å ha i lokalet samtidig. Det er krav om sosial distanse på to meter, det er derfor ikke mulig å anvende alle sitteplassene i de fleste serveringssteder uten å bryte med smittevern reglene. Serveringsstedene blir derfor begrenset gjennom størrelsen på lokalene sine, da de kun kan ha et maks antall kunder i restauranten til enhver tid. Det serveringsbransjen trenger nå er innovasjon. Hovedsakelig i forretningsmodellen. Forretningsmodell innovasjon er den største formen for innovasjon en bedrift kan foreta, da det

endrer hvordan selve bedriften opererer. Det holder ikke med produktinnovasjon i serveringsbransjen, da de er begrenset til et fast antall kunder som får bruke penger i bedriften til enhver tid. Det er mye innovasjon en bedrift kan foreta seg i forretningsmodellen, men vi ønsker å fokusere på de to viktigste, nemlig verdiforslag og salgskanaler. Dette er de delene i forretningsmodellen som er mest rettet mot kundene. Verdiforslaget består av selve verdien bedriften leverer til sine kunder. Som vi snakket om tidligere er det nå nye former for verdi bedriftene kan tilby til sine kunder for å øke etterspørselen etter produktene deres. Det er nå smittevern som står sentralt i verdiforslaget til bedriftene i serveringsbransjen. Vi foreslår derfor en annen endring som vi tror kan øke bedriftens inntekter og antall produktsalg betraktelig. Nemlig en endring i selve salgskanalene til bedriftene. De fleste serveringssteder har i dag kun én eller i noen tilfeller to eller tre salgskanaler. For det meste har bedrifter spising i selve lokalet som sin eneste salgskanal de leverer produktene sine gjennom. Dette blir selvfølgelig veldig problematisk, da mange serveringssteder nå tvinges til å stenges ned. Om de ikke må stenge ned, så er de hvertfall begrenset gjennom et maks antall kunder som kan befinne seg i lokalet og andre eksterne faktorer som skjenkestopp. Vi mener derfor at ved å utvide salgskanalene til å inkludere hjemlevering og takeaway vil dette være i serveringsbransjen sin beste interesse. Det vil fjerne mange av begrensningene som har forekommet gjennom de eksterne faktorene som nå påvirker bedriftene. Begrensningene man har med hjemlevering avhenger kun av hvor mange som kan levere mat til enhver tid og populariteten til restauranten. Bedriftene i serveringsbransjen er ikke lenger begrenset av antall mennesker som kan kjøpe produktene deres til enhver tid. Man kan argumentere for at en slik endring i salgskanalene også blir en del av verdiforslaget, da de nå kan produsere verdi til kundene i form av bedre smittevern og trygghet. Da disse begrensningene nå bortfaller fra hvor mye verdi bedriftene kan levere til sine kunder, så kan de nå fokusere på andre ting. De kan da skifte fokus til selve produktet igjen. Bransjen må nå finne ut hvordan de kan levere en større grad av verdi gjennom selve produktet de leverer hjem til kunden. De får ikke spilt musikk, de får ikke levere hyggelig kundeservice gjennom sine ansatte, ikke får de servert alkohol heller. Så her gjelder det å levere verdi på andre måter. Her er det faktisk mange muligheter for bedriftene, det finnes flere måter å levere ekstra verdi gjennom produktene sine. De kan gjennomføre små tiltak som å anbefale en liten spilleliste med musikk til maten som kundene kan strømme hjemme mens de spiser, de kan anbefale filmer de kan strømme mens de spiser, kanskje kan de legge ved en liten quiz, de kan anbefale alkoholfrie

drikke som passer til maten, de kan bruke spesiell emballasje som skiller de fra andre bedrifter, de kan til og med anbefale side salater som kundene selv kan lage ved siden av maten. Dette for å forsøke å skape et mer fullverdig måltid ut av en vanlig kebab i pita. Det er et hav av muligheter der ute, det hele avhenger av hvor mye bedriftene er villige til å gjøre ut av det selv. Det gjelder å fokusere på alle de interne faktorene bedriftene selv kan forbedre for å kunne levere mer verdi til kundene. Vi mener at en endring i salgskanaler på denne måten vil være en av de beste formene for krisehåndtering en bedrift kan foreta.

2.1 Krisehåndtering i serveringsbransjen

I store kriser som den serveringsbransjen nå befinner seg i, så er krisehåndtering naturligvis et sentralt tema. Krisehåndtering i serveringsbransjen er heldigvis et tema som har vært mye omtalt gjennom tiden. Covid-19 er langt ifra den eneste krisen som har påvirket serveringsbransjen. Serveringsbransjen har gjennom de siste årene, vært gjennom både finanskriser, terrorisme og naturkatastrofer. Til tross for dette, så kan man argumentere for at Covid har hatt den største påvirkningen på serveringsbransjen. En studie utført av Tomaz Cajner i 2020 analyserte Covid-19 pandemiens innvirkning på arbeidsmarkedet i USA. Studien fant at rundt 13 millioner jobber gikk tapt mellom 14. og 28. Mars i 2020. De utpekte så for sammenligning, at kun 9 millioner mistet jobbene sine under den store depresjonen på 30-tallet. Det er mindre enn 70% av jobbene som har gått tapt under Coronaviruset. De fremhevet også at serveringsbransjen er en av de industriene som har blitt hardest påvirket av Covid (Cajner, Crane, Decker, Hamins-Puertolas, Kurz. 2020). Selv om en pandemi slik den eksisterer i dag er noe helt nytt, så kan vi fortsatt hente behjelpelig informasjon fra de tidligere krisene serveringsbransjen har vært gjennom. Det er heller ikke pandemien som er den eneste trusselen for bedrifter i dag, det kan oppstå flere kriser med tid og det er derfor viktig for bedrifter å finne måter å ruste seg mot fremtidige kriser.

Men hva kan bedrifter gjøre for å bedre håndtere store kriser på verdensbasis? Tidlige ideer for krisehåndtering i serveringsbransjen var etablert av Yoel Mansfeld i 1999, da han publiserte en artikkel om krisehåndtering i den Israelske turisme industrien. Her skriver han om hvordan hjelp fra staten og økt markedsføring rettet mot lokale kunder, kan hjelpe i en krisesituasjon. (Yoel Mansfeld 1999)

Noe vi ikke fant noe forskning på var endring av salgskanaler som respons til krisesituasjoner. Grunnen til dette kan være at det rett og slett ikke har vært en praktisk relevant løsning i tidligere kriser. Vi skal se nærmere på endring i salgskanaler som respons til krisesituasjoner senere i oppgaven. Det er viktig at vi ser på muligheter når vi er i en krisesituasjon. Det hjelper ikke å sitte helt hjelpeløse og vente på at ting skal gå over, dette vil bare forverre situasjonen. Det vil alltid oppstå muligheter i enhver situasjon, det gjelder bare å tenke litt kreativt. Det som kan redde inn serveringsbransjen vil være å anskaffe profitable ressurser på en litt annen måte enn tidligere. Da det ikke er lov å spise på restauranten, må kunden derfor spise hjemme i stedet. Dette gir selvfølgelig ikke den samme gode matopplevelsen man får på restaurantene. Grunnen til dette er tiltakene om sosial distansering, som gjør at serveringsbransjen ikke har lov til å holde åpent. Dette er et stort problem for hele bransjen og ikke minst de ansatte som har blitt permittert. Under målingen i desember 2020 var tallet så høyt som 11,2% som var arbeidsledige innen reiseliv- og transportbransjen. Dette tilsvarer opp mot 20 000 mennesker som har mistet jobben, bare i Norge. Ikke nok med at flere restauranter og puber må holde stengt, men de taper da alt av råvarer og øl som har blitt kjøpt opp, og som ikke blir solgt (Knudsen, Hellstrand, Wernø. 2021).

2.1.1 Digitalisering av serveringsbransjen som krisehåndtering

Om man ser for seg en vanlig restaurant for en tid tilbake, fungerte dette ved at en servitør tok bestillingen din, som ble skrevet ned og så levert videre til en kokk som da måtte lage bestillingen. Det har i senere tid skjedd utrolig mye, og digitaliseringen har tatt overhånd. Det finnes i dag restauranter som tar i mot bestilling fra egen app på telefonen. I disse restaurantene kreves det til og med ingen servitører. Du finner menyer digitalt, bestiller det du vil ha og kokken får inn bestillingen. Man kan til og med registrere eget betalingskort på appen/nettsiden og kan betale med en gang, helt selv. Dette er fortsatt nytt og finnes ikke mange plasser, men et veldig smart system. Dette forhindrer svindel, da det avdekker kontantfri betaling (Donoghue. 2019). En annen mulighet som kan være verdt å utforske er måter å gjøre selve restauranten digital. Kanskje kan man lage en form for digitale rom i en restaurant hvor man kan spise med andre som har bestilt fra samme restaurant. Enten med venner eller andre som spiser alene og ønsker noen å snakke med mens de spiser. Dette kan bidra til å redusere ensomhet. Det er nærliggende å

tro at det er mange som har vært ensomme i løpet av pandemien, så dette kan være et potensielt bra tiltak. Dette er bare en av mange eksempler på hvordan man kan forholde seg til eksterne faktorer gjennom innovasjon.

Dette har vært et positivt tilskudd under Covid-19, da man skal være i minst mulig kontakt med forskjellige mennesker og holde avstanden som er satt. Digital betaling vil det være til stor hjelp når man skal ivareta regler om smittevern. Det eneste punktet hvor man må ha kontakt med kunder, er i døren hvor man får utlevert maten fra restauranten eller ved bruk av leveringstjenester som Wolt eller Foodora som leverer maten helt hjem til deg.

2.2 Innovasjon i serveringsbransjen

Når det kommer til kriser, så er innovasjon ofte helt essensielt. Kriser kan være veldig disruptivt for serveringsbransjen, da det endrer på kjøpsmønstre og etterspørsel. Med kontinuerlig innovasjon i forretningsmodellen mener vi at bedrifter i serveringsbransjen kan tilpasse seg de eksterne faktorene som har negativ påvirkning på bedriftene.

2.2.1 Forretningsmodell innovasjon i kriser

Forretningsmodell innovasjon er en meget lovende løsning for å tilpasse seg den nåværende krisen. Alle bedrifter har en forretningsmodell, men ikke alle er bevisste på hva den inneholder og hvordan de kan innovere den. For å lettere visualisere den, kan vi ta i bruk blant annet Business Model Canvas rammeverket til Alexander Osterwalder (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur 2017, 44). Vi skal spesielt se på salgskanalene til bedrifter i serveringsbransjen, de fleste bedrifter i serveringsbransjen har kun 1-2 salgskanaler. De leverer ofte verdi til kunden gjennom at kundene setter seg ned i restaurantlokalene og spiser og drikker, det er dette som oftest forekommer. Det er også flere bedrifter som tilbyr takeaway, dette er noe vi hvertfall i Norge har sett at flere bedrifter har begynt å benytte seg av, Egon for eksempel. Disse salgskanalene fungerer helt fint under vanlige omstendigheter, men i krisesituasjoner som pandemier er det ikke alltid at dette holder. Vi må nå forholde oss til smitteverntiltak, det må bedriftene også. Mennesker prøver å holde seg unna hverandre så godt det lar seg gjøre, det er derfor en selvfølge

at det blir lavere etterspørsel, da det er færre som vil sette seg ned på en restaurant i en pågående pandemi. Vi må derfor finne ut av hvilke endringer bedriftene i serveringsbransjen kan gjennomføre i sine salgskanaler. Dette for å ha en større overlevelsessjansje i kriser som pandemier.

Forretningsmodell innovasjon skjer ved at vi endrer på forskjellige punkter i forretningsmodellen. Så hvilke punkter i forretningsmodellen kan vi endre på for å øke bedriftenes inntekter i denne situasjonen? Først må vi tenke på hvilke faktorer pandemien har påvirket, vi må også se på hva som er årsaken til at bedriftene i serveringsbransjen nå taper penger. Den største faktoren er selvfølgelig dette med sosial distansering, man er frarådet til å gå ut å gjøre ting. Man blir bedt om å holde seg inne for å begrense smitten mest mulig, dette påvirker serveringssteder da ingen tør å gå ut å spise lengre. Så hvilke punkter i forretningsmodellen kan vi endre på for å fortsette å tjene penger?

Det er flere punkter i forretningsmodellen man kan endre på, man har alt fra kanaler til kunderelasjoner og tilogmed selve verdiforslaget. Alle disse punktene kunne man endret på som respons til pandemien. I denne oppgaven vil vi fokusere på salgskanaler. Vi kan bruke en pizza restaurant som eksempel. Hvilke kanaler er det en typisk pizzarestaurant leverer produktet sitt gjennom?

En typisk pizzarestaurant leverer produktet sitt ved at kundene drar til restauranten for å spise. Dette er ikke lenger like ønskelig, da man er oppfordret til å holde seg hjemme. Så hva er mulige endringer en pizzarestaurant kan gjøre her for å tiltrekke seg flere kunder. De kan velge å levere produktene sine gjennom andre kanaler. For eksempel kan de tilby hjemlevering og take-out. Ved å tilby dette er det flere muligheter for kunder å kunne nyte maten sin hjemme, med minimal sosial kontakt med omverdenen. Men hva er konsekvensene av å innføre dette? Ved Take-out må de bestille pizzaesker, slik at kunder har noe å frakte pizzaen hjem i. Vi vil tro at dette vil være verdt det dersom man sammenligner kostnadene av en haug med pappesker med de potensielle inntektene ved økt etterspørsel fra kunder. Men hva om de skal tilby hjemlevering? Her må de potensielt investere i transport i tillegg, noe som kan bli ekstremt dyrt. De vet heller ikke om dette garantert vil føre til en direkte økning i salg, så hva er alternativene? I 2021 har vi heldigvis

flere løsninger på dette problemet, de kan nemlig benytte seg av tjenester som Foodora, Wolt og Uber Eats. Vi kan beskrive tjenestene som en slags mellommann mellom kunder og matprodusent. Kundene bestiller mat fra en restaurant gjennom en app, deretter tilbereder restauranten maten. Henting av maten kan så foregå på to ulike måter, enten en person på sykkel eller i bil som henter maten for så å levere den til kunden. På denne måten trenger ikke restauranten å bruke penger på å kjøpe en transportflåte for å levere produktene sine hjem til kunder. Det er altså en liten endring i forretningsmodellen og verdikjeden med stort potensiale for høyere inntekt. Vi kan se på Uber Eats som eksempel. Ifølge resultatene de rapporterte for 2020, vokste inntektene til matleveringstjenesten med 130%, sammenlignet med 78% økningen de hadde året før sammenlignet med 2018 (Uber Investor. 2021). Til tross for den betydelige økningen i inntekter som de hadde i 2020, så ser vi også at det er et segment i Uber som har vært i stor vekst over lengre tid. Dette gjør det vanskelig å se om det bare er en fortsatt økning som hadde forekommet uansett, uavhengig av en pandemi eller ikke. Vi kan ikke si helt sikkert at økningen kun er et resultat av endret forbrukeratferd i pandemien, selv om det mest sannsynlig er grunnen til den store økningen. Forholdet mellom hjemlevering og økning i inntekter er noe vi skal se nærmere på i denne oppgaven, da det er en veldig lovende løsning for bedrifter i serveringsbransjen.

2.2.2 Viktigheten av forretningsmodell innovasjon i krisen

Vi mener at forretningsmodell innovasjon er et viktig steg i kampen mot kriser. Med innovasjon i forretningsmodellen kan man foreta endringer i de interne faktorene for å tilpasse seg de eksterne faktorene som påvirker bedriften. Fokuset vårt i denne oppgaven er de interne faktorene bedriftene selv kan kontrollere, men vil endringene i de interne faktorene gjøre opp for påvirkningen av de eksterne?

Ut ifra teorien har vi kommet frem til noen hypoteser som er helt sentrale til problemstillingen vår. Den første hypotesen vår er som nevnt tidligere at en ekstern påtvunget endring i forretningsmodellen vil føre til færre antall produkt salg og lavere inntekter. I denne oppgaven bruker vi skjenkestopp som en påtvunget endring i forretningsmodellen, dette fordi skjenkestoppen direkte påvirker bedriftens verdiforslag. Da alkoholsalg er en stor del av verdiforslaget til en bedrift i serveringsbransjen, tror vi dette vil gå nokså hardt ut over

bedriftenes inntekter og antall salg. Den neste hypotesen er at innovasjon i forretningsmodellen, spesielt i forhold til endring i salgskanalene, vil hjelpe med å mitigere effektene av de eksterne faktorene som påvirker bedriften negativt. En annen ekstern påtvunget endring som påvirker bedriftene i serveringsbransjen er sosial distansering. Av denne grunn tror vi at en endring i salgskanalene i form av det å kunne tilby hjemlevering, vil hjelpe med å mitigere disse negative påvirkningene på inntekter og salg. Til slutt har vi hypotesen om at en endring i de interne faktorene som respons til en ekstern trussel vil være mer signifikant for en bedrifts salg og inntekter, enn om man kun skulle gjort en intern endring i forretningsmodellen, uten å være i en krisesituasjon. Med dette mener vi at dersom man kun skulle gjort en endring i salgskanalene sine utenom en krisesituasjon, for eksempel å tilby hjemlevering, Så tror vi ikke at dette ville påvirket en bedrifts salg og inntekter like mye som samme endring som respons til en krise. Vi tror at dersom man endrer på salgskanalene midt i krisesituasjonen som vi befinner oss i nå, så ville det hatt en mye mer signifikant påvirkning på bedriftens salg og inntekter.

3.0 Metode

For å finne svar på problemstillingen vår, gjelder det å velge riktig metode for vårt tilfelle. For å teste hypotesene våre har vi valgt gullstandarden av metode for å forske på kausale sammenhenger, nemlig et eksperiment. Et eksperiment vil gi oss muligheten til å forske på to uavhengige variabler og se hva som skjer når vi lar de påvirke hverandre. Vi skal bruke et randomisert eksperiment for å finne korrelasjoner mellom endring i forretningsmodellen og økt inntekt. Vi utfører så en toveis ANOVA analyse med programmet SPSS for å analysere funnene i eksperimentet vårt. Forhåpentligvis stemmer hypotesene og hjelper oss med å finne svar på problemstillingen vår.

3.1 Datainnsamling

Datainnsamlingen vil som beskrevet ovenfor, foregå i form av et randomisert eksperiment. Vi snakker mye om innovasjon i forretningsmodellen, men hvor stor påvirkning har egentlig en endring i forretningsmodellen? Vi vil se på hvordan den påvirkes av eksterne faktorer og interne endringer og hvordan disse endringene påvirker hverandre. For å finne ut av dette har vi utført et eksperiment. Vi har satt sammen fire forskjellige scenarioer som skal simulere at man kjøper mat

fra en restaurant. De fire forskjellige scenarioene er alle samme restaurant med samme meny. Det eneste som skiller de fra hverandre er at to av de tilbyr hjemlevering, mens de to andre ikke gjør det. På denne måten kan vi se hvordan en intern endring i bedriften påvirker etterspørselen etter produktene deres. Vi har også åpnet for at to av restaurantene kan ha åpent alkoholsalg i restaurantlokalet, mens de to andre fortsatt er påvirket av nasjonal skjenkestopp. Vi har satt restaurantene som tilbyr alkoholsalg som en kontrollgruppe. Dette har vi gjort for å vurdere hvorvidt kanalene har noe å si i en slik situasjon, eller om andre faktorer vil ha like stor påvirkning. Vi har gitt denne muligheten til én av restaurantene med hjemlevering og én av de uten. Så nå får vi se på både interne og eksterne påvirkninger på bedriften. Vi har valgt å se på skjenkestopp som ekstern faktor i denne oppgaven, da dette er en av de faktorene som har påvirket serveringsbransjen hardest. Det er en veldig tydelig regel som man ikke kan gjøre noe med, så her er det helt nødvendig å tenke kreativt og finne andre løsninger for å gjøre opp for dette. Det er nettopp dette vi tar for oss i hypotesen vår når vi snakker om å mitigere effektene av de eksterne påtvungede endringene i forretningsmodellen. Det er selvsagt flere muligheter i at man kan servere andre drikkevarer som ikke inneholder alkohol, men det finnes ingen måter å fortsette å servere alkohol på. Derfor vil vi heller fokusere på endringer i salgskanalene.

Selve eksperimentet er laget gjennom nettsiden Survio.com. Scenarioene er laget i form av spørreundersøkelser. Hver av undersøkelsene inneholder et bilde av restaurant menyen. Videre har vi en tekst som forklarer scenarioet. Her skriver vi at “det har åpnet en pizzarestaurant i nærområdet, du sitter nå å ser gjennom menyen”. Vi ber så subjektene om å lese gjennom menyen og sette opp en eventuell bestilling, her kan de velge noe fra menyen eller velge svaralternativet “ingenting” om de ikke ville bestilt noe i det hele tatt. Når undersøkelsene var laget ferdig, så lagde vi en google script som sendte de som trykket på lenken vår til én av fire scenarioer, helt tilfeldig. Som illustrert på bildet nedenfor ender de som trykker på lenken opp med én av de fire forskjellige scenarioene.

	Hjemlevering	Ikke hjemlevering
alkoholsalg	Scenario 1	Scenario 2
ikke alkoholsalg	Scenario 3	Scenario 4

Subjektene har ikke blitt informert om at det eksisterer fire scenarier. Etter å ha delt undersøkelsen rundt i forskjellige facebook grupper, har vi fått totalt 80 svar på undersøkelsen, 20 på hvert scenario. Utvalget vårt består hovedsakelig av studenter ved Høyskolen Kristiania og undersøkelsen foregår på Norsk. Det er en anonym undersøkelse, så vi har ikke kontrollert for alder og kjønn.

3.2 Funn

Våre funn ved utført eksperiment var meget interessante. Vi la hver enkelt bestilling inn i SPSS og utførte en toveis ANOVA analyse. ANOVA står for Analysis of Variance.

Det første vi så på var antall produkter solgt for hver gruppe. Vi ser et gjennomsnittlig antall salg både for gruppen med hjemlevering og de som ikke tilbyr hjemlevering, deretter kontrollerte vi for om alkoholsalget var stengt eller åpent. Vi valgte å først se på antall produkter solgt. Grunnen til at vi gjorde separate analyser for antall produkter solgt og inntekt er fordi det er en variasjon i prisene på produktene, for eksempel er øl dobbelt så dyrt som brus. Disse pris variasjonene kan

derfor potensielt få det til å se ut som at bedriftene med alkoholsalg gjør det bedre enn bedriftene som ikke har det, uavhengig av salgskanalene deres.

Som man kan se på modellen nedenfor har vi fått deskriptiv statistikk ut av datasettet vårt. Vi ser her at det totale gjennomsnittet for antall produkter solgt, er mye høyere ved hjemlevering enn ved lokalt salg i restauranten.

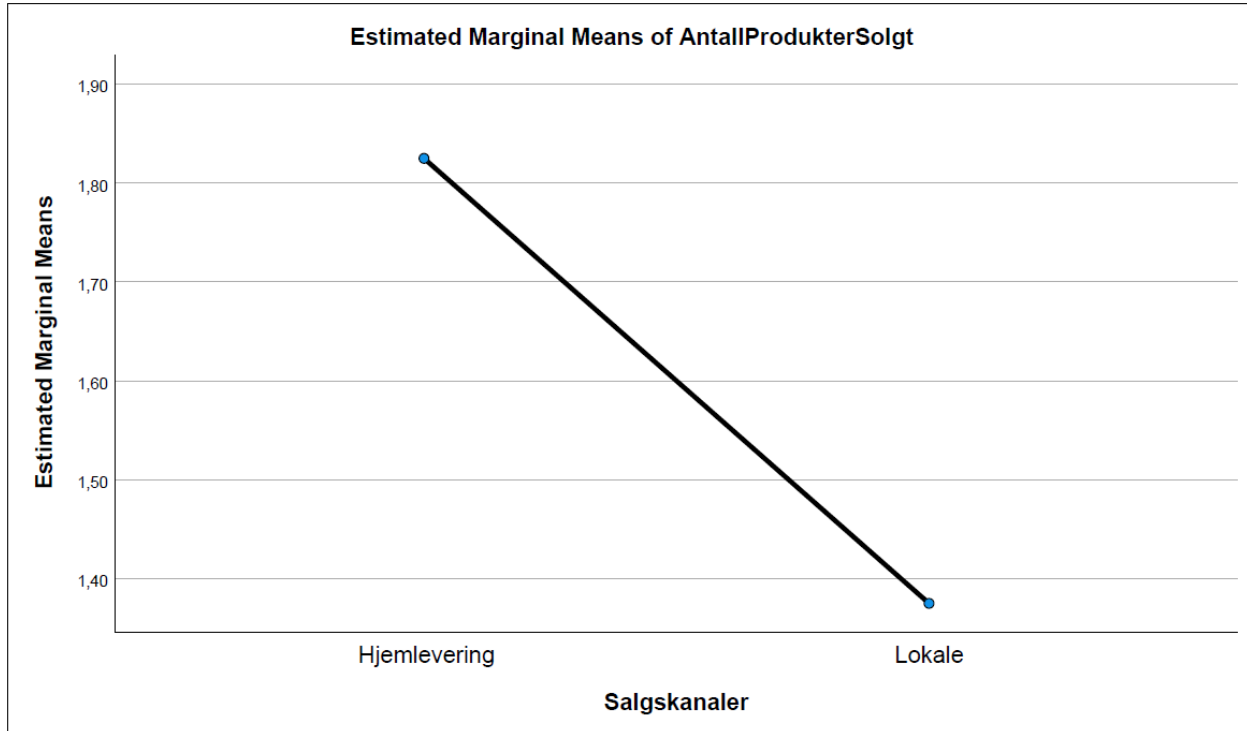
Om vi videre ser på kun de eksterne faktorene, så ser vi fortsatt at restaurantene med åpent alkoholsalg har solgt mer produkter i snitt enn de med stengt alkoholsalg. Det samme gjelder hjemlevering, restaurantene med hjemlevering solgte flest produkter, uavhengig av om alkoholsalget var åpent eller ikke.

Descriptive Statistics

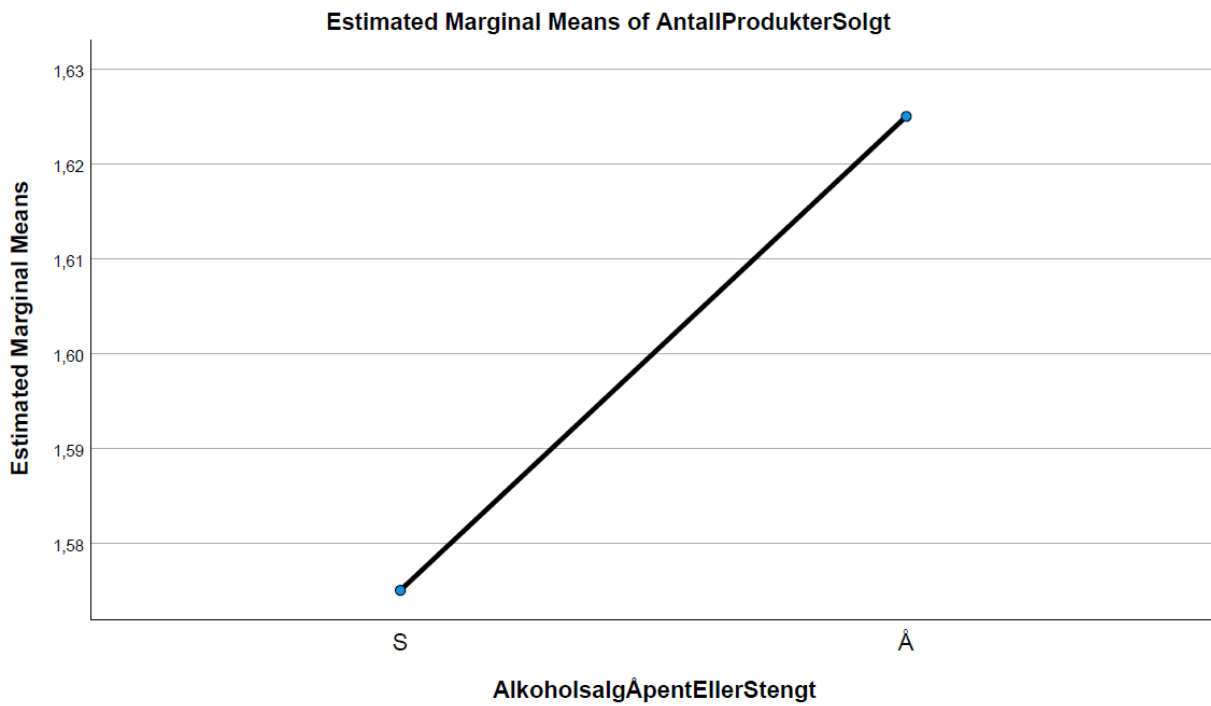
Dependent Variable: AntallProdukterSolgt

Salgskanaler	AlkoholsalgÅpentEllerStengt	Mean	Std. Deviation	N
Hjemlevering	S	2,0000	,91766	20
	Å	1,6500	,58714	20
	Total	1,8250	,78078	40
Lokale	S	1,1500	,74516	20
	Å	1,6000	,94032	20
	Total	1,3750	,86787	40
Total	S	1,5750	,93060	40
	Å	1,6250	,77418	40
	Total	1,6000	,85091	80

Vi har også fått opp tre grafer i SPSS som illustrerer hvordan restaurantene påvirkes av de interne og eksterne faktorene vi har sendt de gjennom. Vi ser på den første grafen at restaurantene med hjemlevering solgte i gjennomsnitt 0.45 flere produkter enn de som ikke kunne tilby hjemlevering.

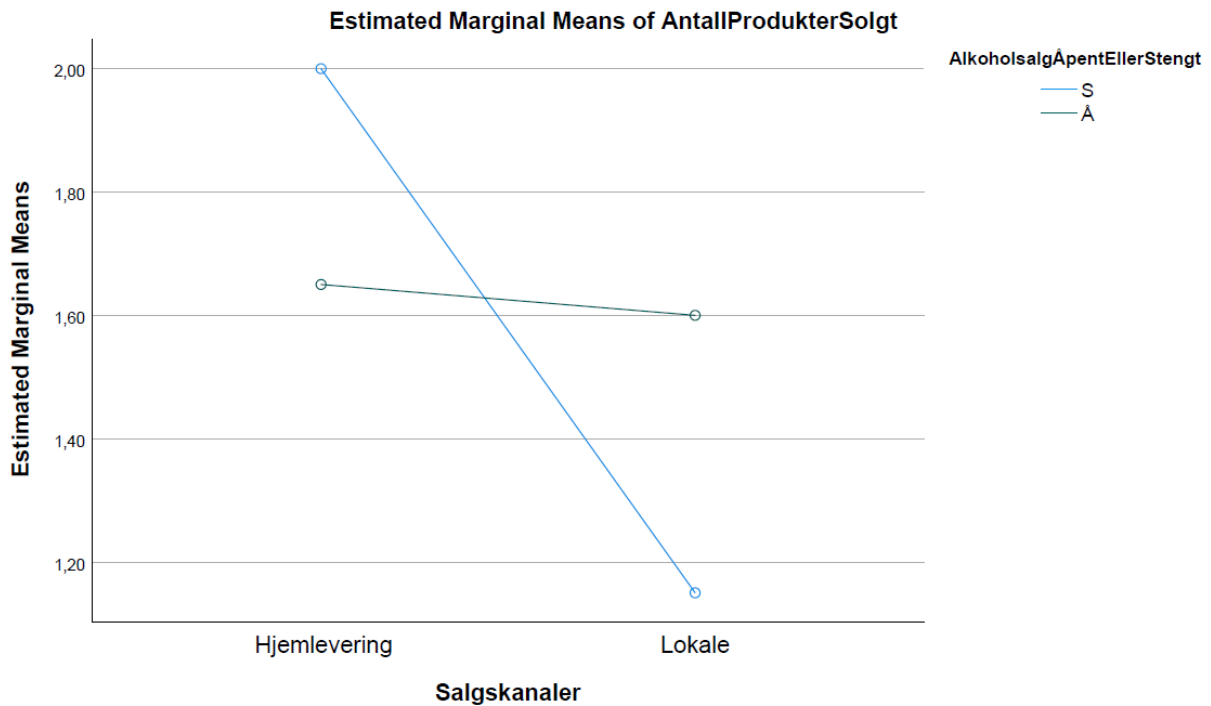


På neste graf ser vi at restaurantene med åpent alkoholsalg har solgt 0.05 flere produkter enn de som hadde stengt alkoholsalg.



Til slutt har vi denne grafen som illustrerer endringene i gjennomsnittlig antall produkter solgt basert på de interne og eksterne virkningene. Vi ser her at ved skjenkestopp, så er salgskanalen

meget signifikante. Ved åpent alkoholsalg derimot, så virker salgskanalene å ha liten effekt på antall produkter solgt.



Videre skal vi se på den neste analysen vi utførte. Vi skal se på de samme tallene og den samme analysen, men med gjennomsnittlig inntekt bedriftene innhenter per person som har gjennomført eksperimentet.

Vi starter som med den forrige analysen, ved å se på den deskriptive statistikken. Som med den forrige analysen, ser vi at restauranten med hjemlevering uten alkoholsalg er den restauranten

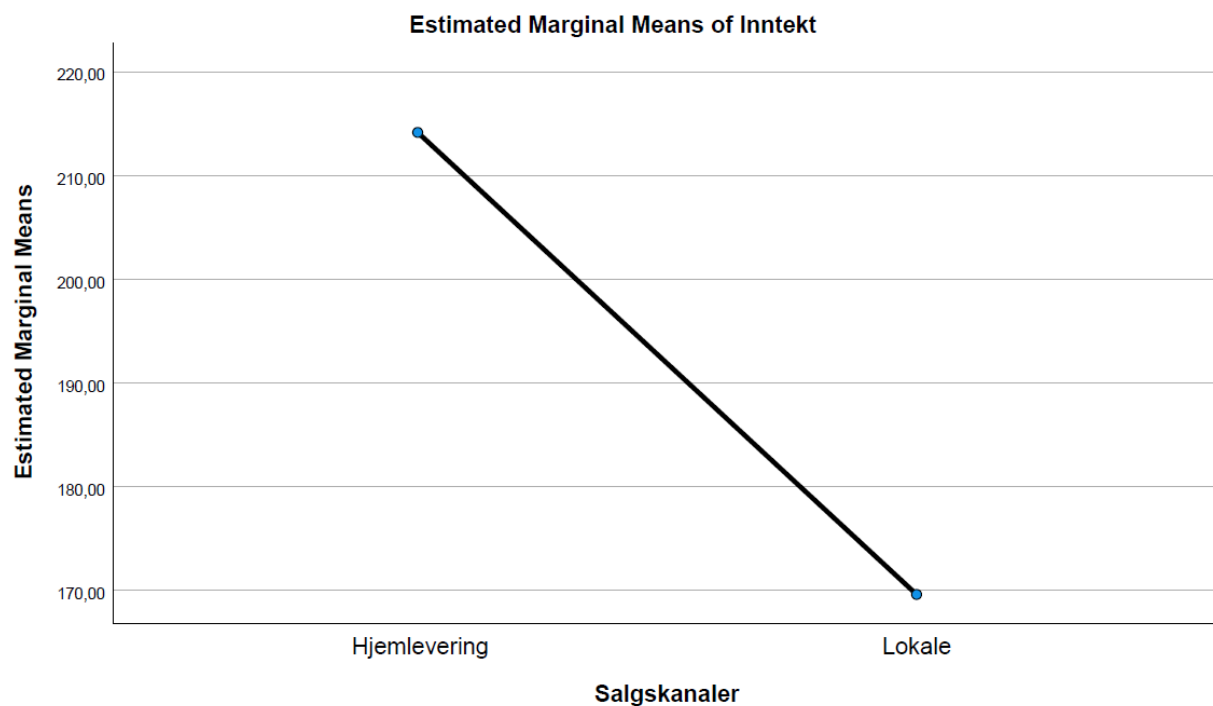
som har hatt høyest inntekt.

Descriptive Statistics

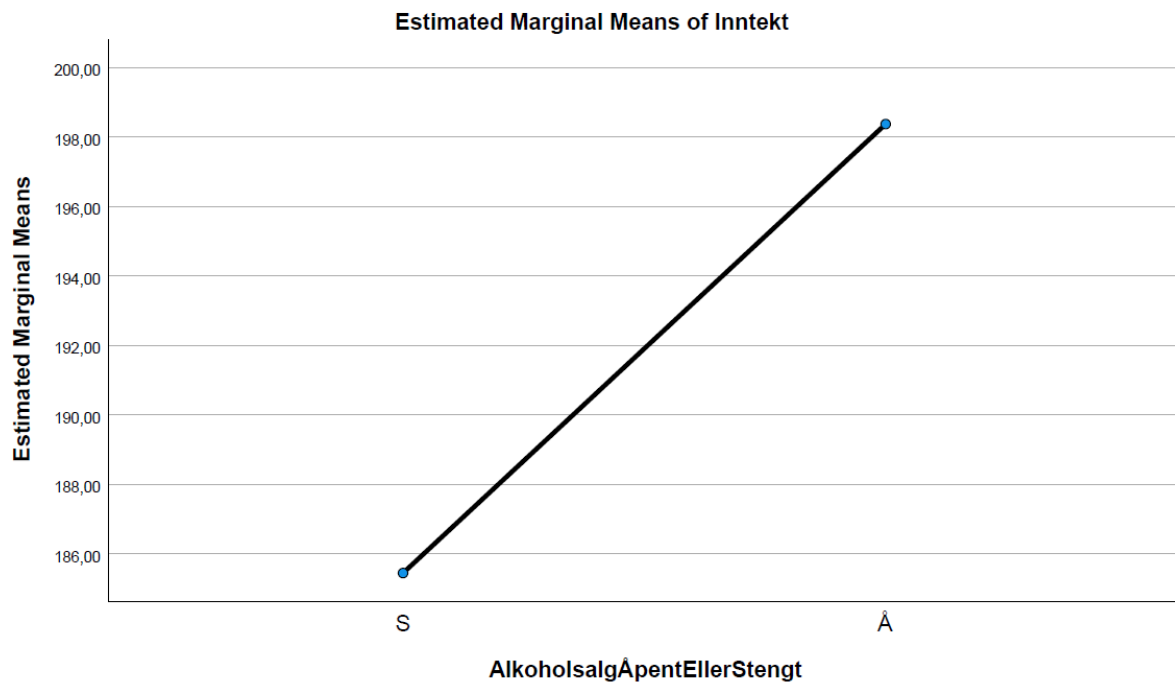
Dependent Variable: Inntekt

Salgskanaler	AlkoholsalgÅpentEllerStengt	Mean	Std. Deviation	N
Hjemlevering	S	227,5500	113,13033	20
	Å	200,8500	62,94799	20
	Total	214,2000	91,36941	40
Lokale	S	143,3500	77,36875	20
	Å	195,9000	114,68763	20
	Total	169,6250	100,16133	40
Total	S	185,4500	104,73408	40
	Å	198,3750	91,34934	40
	Total	191,9125	97,86224	80

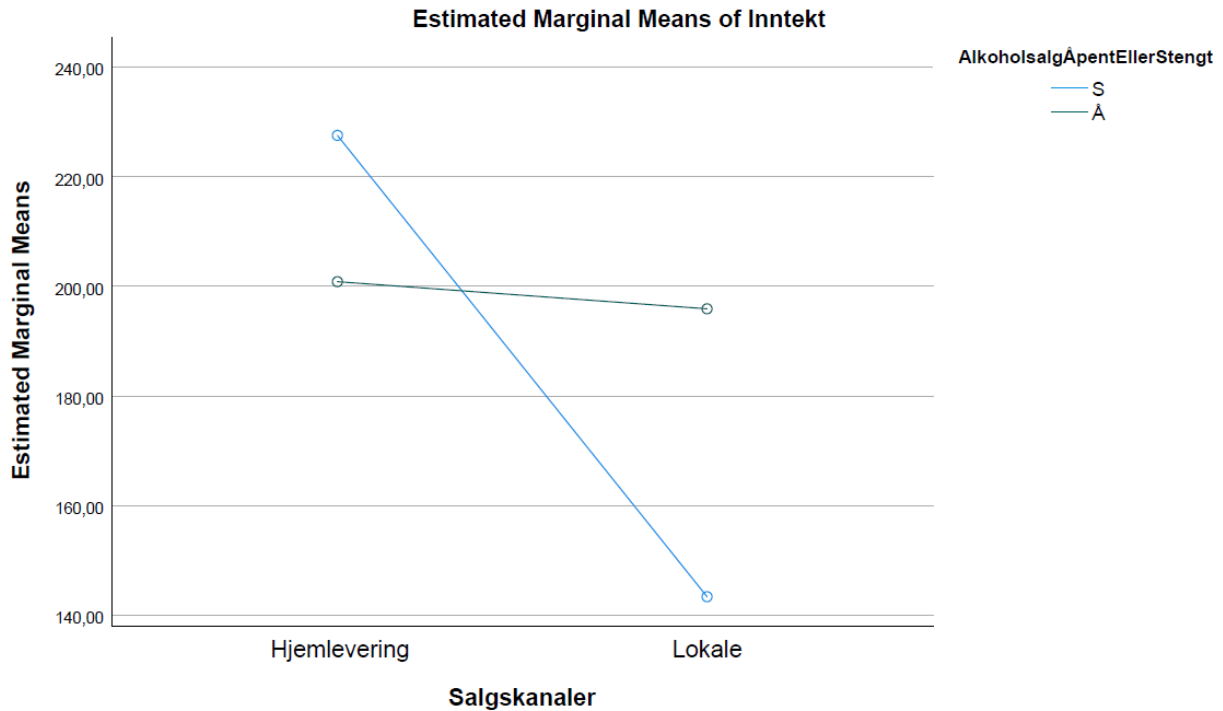
Videre når vi ser på grafene, ser vi egentlig de samme resultatene som vi gjorde med antall produkter solgt som avhengig variabel. Serveringsstedene med hjemlevering tjener mer enn de uten.



På grafen nedenfor ser vi at bedriftene med åpent alkoholsalg tjener mer enn de som er påvirket av skjenkestopp.



Til slutt har vi en graf som viser det samme som den tilsvarende grafen i den forrige analysen vår. Bedriftene er mye kraftigere påvirket av en endring i salgskanalene når det kommer til å være påvirket av eksterne faktorer som skjenkestopp. Men når alkoholsalget er åpent er forskjellen i de forskjellige salgskanalene mye mindre. Restaurantene som tilbyr hjemlevering er fortsatt de restaurantene som tjener best, uavhengig av om alkoholsalget er åpent eller stengt.



3.3 Resultater/Dataanalyse

I eksperimentet vårt fikk vi bekreftet alle hypotesene våre. Den første hypotesen vår var bekreftet med grafene som viste differansen mellom gjennomsnittlig antall salg og inntekter, i forhold til om de hadde stengt eller åpent alkoholsalg. Her så vi at bedriftene som var påvirket av en ekstern påtvunget endring i form av skjenkestopp, faktisk tjente mindre og solgte færre produkter enn bedriftene som ikke var påvirket av skjenkestopp.

Videre fikk vi også bekreftet vår andre hypotese med grafene som viste påvirkningen av en endring i salgskanalene når bedriften var påvirket av skjenkestopp. Vi kan se på den blå linjen i grafen ovenfor at bedriftene under påvirkning av skjenkestopp tjente mer og solgte flere produkter når de benyttet seg av hjemlevering. Det er tydelig at en endring i salgskanalene, vil hjelpe å mitigere noen av de eksterne faktorene som påvirker bedriften negativt.

Til slutt har vi vår tredje hypotese som vi også fikk bekreftet med de siste grafene. Vi ser her at når bedriftene velger å tilby hjemlevering når de er påvirket av skjenkestopp, så er det en

signifikant endring i antall salg og inntekter. Men om de velger å tilby hjemlevering når de ikke er under en ekstern påtvunget endring i forretningsmodellen, så er denne økningen i salg og inntekter mye mindre signifikant.

4.0 Diskusjon og konklusjon

Gjennom funnene i eksperimentet vårt og teorien vi har brukt, har vi nå mulighet til å trekke noen konklusjoner. Til eksperimentet hadde vi tre hypoteser som alle var bekreftet. Dette gjør det enklere for oss å besvare forskningsspørsmålene våre og til slutt, problemstillingen.

Vi kan begynne med det første forskningsspørsmålet vårt som var: “Hvordan påvirker en ekstern påtvunget endring, forretningsmodellen i en krise?”. I eksperimentet vårt fant vi at når bedriftene ble påvirket av en ekstern påtvunget endring i form av skjenkestopp, så førte dette til lavere inntekter for bedriftene og færre antall salg. Dette skyldes at alkoholsalg er en stor del av bedriftenes verdiforslag, og med en slik påtvunget endring i forretningsmodellen, så vil de naturligvis ikke lenger kunne tilby en sentral del av verdiforslaget sitt. Dermed fører dette til lavere inntekter og antall produktsalg.

Vårt andre forskningsspørsmål var: “Hvordan påvirker innovasjon i forretningsmodellen bedriftens salg i en krisesituasjon?”. Vi så i eksperimentet vårt at innovasjon i forretningsmodellen påvirket bedriftens salg betraktelig i en krisesituasjon. Spesielt innovasjon i form av endringer i salgskanalene, til å kunne tilby hjemlevering. Når bedriftene kunne tilby hjemlevering mens de var under påvirkning av skjenkestopp som ekstern påtvunget endring i forretningsmodellen, så kunne vi se en betydelig økning i antall produktsalg og inntekter.

Det siste forskningsspørsmålet vårt var: “Hvordan vil både de interne og eksterne faktorene til sammen påvirke bedrifter i en krisesituasjon”. Her ser vi på interaksjonen mellom begge de uavhengige faktorene i eksperimentet vårt. Vi ser at både de interne og eksterne faktorene hver for seg påvirker forretningsmodellen, men i varierende grad. Vi så på de siste grafene for gjennomsnittlig produktsalg og inntekter, hvordan de interne faktorene påvirket bedriftene under

påvirkning av de eksterne faktorene. Her så vi at når bedriftene var påvirket av skjenkestopp, så var en endring i salgskanalene mye mer signifikant enn når de ikke var påvirket av skjenkestopp.

Etter å ha analysert funnene i eksperimentet vårt, kan vi konkludere med at en endring i salgskanalene til å tilby hjemlevering vil være et tiltak verdt å gjennomføre for en serveringsbedrift. Dette gjelder spesielt i en krisesituasjon hvor bedriften får en påtvungen endring i forretningsmodellen sin. Innovasjon i forretningsmodellen vil da fungere bra for å mitigere de negative konsekvensene av de påtvungede endringene.

I kapittel 2.1 om krisehåndtering i servicebransjen, gikk vi gjennom forskningsartiklene til Yoel Mansfeld som studerte forskjellige former for krisehåndtering. Yoel studerte krisehåndtering i den israelske turisme industrien i 1999, hvor han fant at hjelp fra staten og økt markedsføring rettet mot lokale kunder kunne hjelpe i krisesituasjoner (Yoel Mansfeld 1999). Vi har i den nåværende krisen sett at økonomisk støtte fra staten har vært til stor hjelp for alle bedrifter fra små og mellomstore til de største bedriftene. Problemet med den nye krisen er at kunder ikke nødvendigvis ser etter økt verdi i selve produktene, men heller økt verdi i form av bedre smitteverntiltak. Første prioritet for folk flest nå om dagen er å redusere smittespredningen i landet, det er derfor det er en vanskelig tid for serveringsbransjen. Vi fant gjennom eksperimentet vårt at bedrifter som benyttet seg av hjemlevering som en ekstra salgskanal solgte flere produkter og hadde høyere inntekt enn bedriftene som ikke kunne tilby hjemlevering.

Bartik diskuterte i artikkelen sin som så på innvirkningen av COVID-19 på små bedrifter i USA, spesielt serveringsbransjen og turistattraksjoner. Han fremhevet hvor skjøre små bedrifter var når de sto truet av en forlenget krisesituasjon. Bedrifter som dette hadde ofte lavere inntektsstrømmer og oppsparte midler. I møte med denne pandemien ville de som oftest måtte melde konkurs som eneste utvei, eller ta opp lån eller kutte kostnadene sine betraktelig (Alexander W. Bartik, Marianne Bertrand, Zoë B. Cullen, Edward L. Glaeser, Michael Luca & Christopher T. Stanton 2020). Restauranteiernes spørreundersøkelse fant at den forventede overlevelsesraten for små bedrifter i en krise som varte i 1 måned lå på 72%. For en krise som varte i 4 måneder var overlevelsesraten 30% og for en krise på 6 måneder var ikke overlevelsesraten på mer enn 15%. Resultatene indikerte videre at mer enn 70% av små bedrifter

i USA vil måtte ta imot CARES Act Paycheck Protection Program (PPP) lån, til tross for at mange av de forventet at det skulle vise seg utfordrende å anses som kvalifisert for slike lån (Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton 2020). I Norge kan bedrifter få en stor støtteordning fra staten, de kan få lån til å betale lønn til de ansatte de tar av permittering i 2021, det er også muligheter for å utsette betaling av skatt og avgifter frem til Mars i 2021. Videre er det noe de kaller Lånegarantiordningen som ifølge Regjeringens nettsider innebærer at staten garanterer for 90 prosent av beløpet i nye banklån til bedrifter som står overfor en akutt likviditetskrise som følge av koronapandemien. Disse lånene kan ha en løpetid på opptil 6 år (Regjeringen 2021). Disse låneordningene er selvsagt hjelpelig for serveringsbransjen i den nåværende krisen, og vil være hjelpelig i eventuell kriser i fremtiden også. Det kan også nevnes at det i forbindelse med pandemien er hastevedtatt en ny midlertidig lov, også kalt rekonstruksjonsloven. Loven skal hjelpe bedrifter som får økonomiske problemer, slik at risiko for unødige konkurser reduseres (Rekonstruksjonsloven, §2, 2020). Problemer vil imidlertid oppstå om bedriftene ikke evner å fortsette å ha tilstrekkelig inntekt over lengre perioder. Pandemien vi er i nå har vart i mer enn 12 måneder, og som vi kan se ut ifra de forskjellige overlevelsesratene i studien presentert ovenfor, så er det nok veldig lav overlevelsesrate for mindre bedrifter på verdensbasis. Det er mange bedrifter som ikke er kvalifisert for lån fra staten og som kanskje ikke har støtteordninger i landene sine i det hele tatt. For disse bedriftene er det nok en signifikant forskjell på overlevelsesrate fra de bedriftene som kan få hjelp. Vi har ut ifra dette lært at mindre bedrifter kan ha mulighet for å overleve, men sjansene er mye mindre for mindre bedrifter sammenlignet med større firma og konsern. For disse utsatte bedriftene er det klart at vår forskning på feltet vil være hjelpelig.

Etter en vurdering av teorien og svarene vi har fått på forskningsspørsmålene våre har dette gitt oss en større innsikt i hvordan situasjonen er i den nåværende pandemien, hvordan det har påvirket bedrifter i serveringsbransjen og hva de har gjort for å tilpasse seg. Vi gjorde i datainnsamling kapittelet et relativt omfattende eksperiment, hvor vi fant en del interessant data vi forsøkte å analysere. Vi analyserte i eksperimentet hvordan forskjellige endringer i en pizzarestaurant sin forretningsmodell kunne påvirke bedriftens antall produkter solgt og bedriftens salgsinntekter. Vi fant at restaurantene som kunne tilby hjemlevering solgte fler produkter og hadde høyere inntekt enn restaurantene som ikke kunne tilby hjemlevering. Vi

brakte alkoholsalg som en slags kontrollgruppe for å se om hjemlevering fortsatt ville gi bedriftene høyere inntekt enn lokal salg, når de var påvirket av eksterne faktorer som skjenkestopp. Det viste seg at en endring i salgskanalene til bedriftene i eksperimentet førte til høyere antall salg og inntekter. Restauranten med hjemlevering men skjenkestopp, var den restauranten som kom ut på topp i forhold til antall produkter solgt og inntekt. Dette forteller oss mye om hvordan en intern endring i forretningsmodellen kan hjelpe med å mitigere de negative effektene, av en ekstern påtvunget endring i forretningsmodellen. Resultatene viste at en endring i salgskanalene hadde en liten påvirkning ved åpent alkoholsalg. Men ved skjenkestopp, som var realiteten i store deler av landet gjennom store deler av pandemien; så viste det seg at en endring i salgskanalene hadde stor påvirkning på antall produkter solgt og salgsinntekter.

Ut i fra eksperimentet og resten av dataene vi har innsamlet i denne oppgaven, så har vi kommet frem til en konklusjon. En bedrift i en krisesituasjon vil bli hardt påvirket av eksterne påtvungne endringer i sin forretningsmodell. Dette er noe som kan ha en betydelig negativ effekt på både bedriftens antall produktsalg og inntekter. Men dersom man foretar interne endringer i sin forretningsmodell, som respons til de negative konsekvensene de eksterne påtvungede endringene medfører, så vil dette hjelpe med å mitigere disse negative konsekvensene. Det er dette som er tilfellet når de interne endringene skjer i form av innovasjon i salgskanalene, og hvor de eksterne påtvungede endringene er i form av skjenkestopp. Med andre ord er dette definitivt et tiltak en bedrift i serveringsbransjen kan iverksette for å ha en bedre sjanse for å overleve en krise. Det er et enkelt tiltak, spesielt hvis de bruker leveringstjenester som UberEATS og Foodora. Det er få ekstra kostnader for bedriftene om de velger å tilby hjemlevering gjennom bedrifter som UberEATS og Foodora. Vi mener derfor at det ikke er noen grunn til å ikke benytte seg av disse leveringstjenestene. De største kostnadene i forbindelse med hjemlevering blir å kjøpe inn emballasje til å frakte maten i, for eksempel pizzaesker.

Å gjennomføre proaktive tiltak er også noe som vil øke bedriftenes sjanse for å overleve, det hjelper ikke å bare sitte på gjerdet. Vi har sett i denne oppgaven at interne tiltak faktisk kan ha en stor positiv påvirkning på en bedrifts inntekter når de står påvirket av en krisesituasjon. En liten endring i salgskanalene økte bedriftens inntekter og antall produkter solgt betraktelig, tenk alle de andre mulighetene som finnes der ute. Som nevnt tidligere i oppgaven, så må de finne andre måter å levere en god kundeopplevelse på.

4.1 Begrensninger og fremtidige forskningsmuligheter

Da vi kun er to personer som har jobbet med denne problemstillingen, så er vi naturligvis begrenset når det kommer til arbeidsmengde. Det var ikke mulig for oss å foreta kvalitative intervjuer med bedriftsledere, noe som kunne gitt oss større innsikt i oppgaven vi hadde foran oss. Vi var også begrenset når det kom til kapital og mengde subjekter i eksperimentet vårt. Det er fullt mulig at vi hadde kunne kommet til en annen konklusjon, med et større antall mennesker som gikk gjennom eksperimentet. Dessverre er vi begrenset til en gratis versjon av programmet vi brukte for å opprette “spørreundersøkelsen”, hvor vi ikke kan overskride 100 besvarelser. Vi fikk også kun 80 besvarelser, etter å ha delt linken vår i flere Facebook grupper. Med et større datasett er det ikke umulig at vi hadde kommet til en annen konklusjon, men vi mener at trendene mest sannsynlig fortsatt hadde vært de samme. Vi fikk heller ikke kontrollert for faktorer som matpreferanser og demografi, men det er ikke sikkert det hadde vært særlig relevant uansett. Noe vi heller ikke fikk kontrollert for, men som kan vise seg å være relevant er geografi, vi fikk kun testet ut ifra norske holdninger da hele utvalget vårt var nordmenn. Det kan være de har andre holdninger i andre land, men dette styres nok i stor grad av smittetrykk. Til slutt har vi såklart tid, det er begrenset med hvor omfattende eksperimenter vi kan utføre i henhold til tidsfrister og ressurser.

Til tross for ulike begrensninger, fikk vi gjennom vår forskning svart på problemstillingen vår. Men dette betyr på ingen måte at det ikke er flere mulige svar på den. Vi oppfordrer til videre forskning på temaet, da dette er meget interessant. Det er mulig å utføre mer omfattende eksperimenter på området for å finne mer pålitelige svar som ikke har samme begrensninger som det vi hadde i denne oppgaven. Kanskje er det endringer i andre kvadrater i forretningsmodell lerretet til Osterwalder som kan være interessant å forske på i forhold til kriser. Etter all forskningen vi har gjennomgått og analysert, så er det tydelig at det er store muligheter i forretningsmodell innovasjon. Spesielt når det kommer til pandemier og andre, omfattende krisesituasjoner.

5.0 Referanseliste

Bakar, Nashirah Abu. Rosbi, Sofian. 2020. "Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry." *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*.

<https://ijaers.com/detail/effect-of-coronavirus-disease-covid-19-to-tourism-industry/>

Bartik, Alexander W. Bertrand, Marianne. Cullen, Zoë B. Glaeser, Edward L. Luca, Michael & Stanton, Christopher T. 2020. "How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey." *National Bureau of Economic Research*.

<https://www.nber.org/papers/w26989>

Bodahl, Aslak. 2020. "Dette er bransjen som vil slite hardt etter koronaen." *Dagsavisen*.

<https://www.dagsavisen.no/oslo/nyheter/2020/12/02/dette-er-bransjene-som-vil-slite-hardt-etter-koronaen/>

Cajner, Tomaz. Crane, Leland D. Decker, Ryan A. Hamins-Puertolas, Adrian. Kurz, Christopher. 2020. "Tracking Labor Market Developments During the COVID-19 Pandemic: A Preliminary Assessment." *Finance and Economics Discussion series 2020-030*.

<https://www.federalreserve.gov/econres/feds/files/2020030pap.pdf>

Centeno, Raffy S. Marquez, Judith P. 2020. "How much did the Tourism Industry Lost? Estimating Earning Loss of Tourism in the Philippines." *Cornell University*.

<https://arxiv.org/abs/2004.09952>

Davahli, Mohammad R. Karwowski, Waldemar. Sonmez, Sevil. Apostolopoulos, Yorghos. 2020. "The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods" *Int. J. Environ. Res. Public Health*. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/20/7366>

Devold, Kristin Krohn. 2020. "Tre råd til restaurantene." NHO reiseliv.

<https://www.nhoreiseliv.no/bransjer/servering/nyhet/2020/tre-rad-til-restaurantene/>

Donoghue, Lisa Mathilde. 2019. "Digitalisering effektiviserer restaurantbransjen." Næringsliv Norge.

<https://www.xn--nringslivnorge-0ib.no/hotell-restaurant-og-catering/digitalisering-effektiviserer-restaurantbransjen/>

Fredriksen, Kristin. 2020. "Færre konkurser i koronaåret 2020." Statistisk sentralbyrå.

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/faerre-konkurser-i-koronaaret-2020>

Günay, Fatih, Engin Bayraktaroğlu, Kahraman Özkul. 2020. "Assessing the Short-term Impacts of COVID-19 Pandemic on Foreign Visitor's Demand for Turkey: A Scenario Analysis." Journal of Ekonomi. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ekonomi/issue/53627/726036>

Knudsen, Camilla. Hellstrand, Selma Heiberg. Wernø, Ida Lyngstad. 2021. "Serveringsbransjen hardt rammet av nye tiltak: -tøff start på 2021." E24.

<https://e24.no/norsk-oekonomi/i/Ga069x/serveringsbransjen-hardt-rammet-av-nye-tiltak-toeff-start-paa-2021>

Mansfeld, Yoel. 1999. "Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry." SAGE journals.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759903800107>

Michelin guide global. 2020. <https://guide.michelin.com/en/restaurants>

National Restaurant Association. 2020. "Tourism-related spending in restaurants fell sharply in recent months." Oppdatert 23. desember, 2020.

<https://restaurant.org/articles/news/tourism-spending-in-restaurants-fell-sharply>

O'Neill, Aaron. 2021. "Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2025." Statista. <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>

Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2017. Business Model Generation. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Regjeringen. 2021. "Informasjon for norske bedrifter om koronautbruddet." Oppdatert 10. mai, 2021.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/sporsmal-og-svar-for-norske-bedrifter-om-korona-utbruddet/id2694423/>

Rekonstruksjonsloven. *Midlertidig lov om rekonstruksjon for å avhjelpe økonomiske problemer som følge av utbrudd av Covid-19 (rekonstruksjonsloven)* av 5. Juli 2020 nr.38.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-05-07-38>

Tappe, Anneken. Luhby, Tami. 2020. "22 million Americans have filed for unemployment benefits in the last four weeks." CNN.
<https://edition.cnn.com/2020/04/16/economy/unemployment-benefits-coronavirus/index.html>

Uber Investor. 2021. "Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2020." 10. februar, 2021.
<https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2021/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020/default.aspx>

Bilder

Nilsen, Oskar. 2013. "Packed restaurant." Publisert 15. august 2013.
https://www.flickr.com/photos/99172710@N03/9614472756?fbclid=IwAR1OncRQDxV_WvLbYOflfMgkPKRSkj9PhzOJ4nR04QIzeDcXm1qz9mzWGHI

Karvounis, Nick. 2019. Publisert 14. Mars 2019. <https://unsplash.com/photos/Ciqxn7FE4vE>