



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisationers innovativa lösningar och samarbeten för att fortsätta kunna bedriva sina verksamheter under Covid-19-pandemin

En kvalitativ studie

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin: HT 2020
Kandidatuppsats
Författare:
Gustaf Lorén, 22 Februari 1997
Tomas Steifo, 7 November 1998
Handledare: Mikael Hilmersson

Abstract

Organizations whose activities are affected by the restriction laws due to covid-19 spreading, lose a large part of their incomes. It's not about circumventing the restrictions, it's about innovative solutions that allow them to continue to run their business and create value for customers without risking the spread of covid-19. The purpose of this essay is to see what innovative solutions companies have implemented to continue their business and what characterizes these solutions. The thesis applies a qualitative method to answer the purpose of the study. Our cases will be analyzed based on Sarasvathy five principles for effectuation. Companies and people who have been selected for this thesis are: UFC, NBA, English National Opera, Berliner Ensemble, Fringe Festival, SOCAN, Ikea, Hotel and restaurant, Kjell & Company and Circle K, Kevin Hart, David Dobrik, Göteborgs Filmfestival and a Drive- in-cinema. What we can generally see in the companies we present is that they only invest or make investments with funds that they can afford to lose, regardless of their size, turnover, ability, etc., so the organizations in relation to themselves have required small investments.

Nyckelord: Covid-19, Innovation, Pandemi, Framgångsrik, Lösningar, Samarbete

Abstract	1
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Tidigare forskning	7
1.4 Syfte och forskningsfråga	8
1.4.1 Syfte	8
1.4.2 Forskningsfråga	8
1.5 Avgränsning	8
2 Metod	8
2.1 Fallstudie	8
2.2 Val av metod	9
2.3 Källkritik	9
2.4 Kritik mot vald metod	10
2.5 Genomförande	11
2.6 Dataanalys	11
2.7 Val av case	12
2.8 Motivering till sekundärdata	12
3 Material	13
4 Teoretisk referensram	13
4.1 Definition: Causation och Effectuation	13
4.2 "Effectuation" Principer	14
4.2.1 Bird-in-hand principen (Börja med dina medel)	14
4.2.2 Affordable-loss principen (Fokusera på nedåtrisker)	15
4.2.3 Lemonade principen (Utnyttja oförutsedda utfall)	15
4.2.4 Patchwork-quilt principen (Bilda partnerskap)	16
4.2.5 Pilot-in-the-plane principen (Kontrollera framtiden)	16
4.3 Avslutning teori	17
5 Empiri	17
5.1 NBA	17
5.2 UFC	18
5.3 Engelska nationaloperan	20
5.4 Berliner Ensemble	20
5.5 Fringe festival	21
5.6 SOCAN	21
5.7 Ikea	22
5.8 Hotell och restaurang	23
5.9 Kjell & Company och Circle K	24
5.10 Kevin Hart	25
5.11 David Dobrik	26

5.12 Göteborgs filmfestival	27
5.13 Bio Roy	28
6 Analys	29
6.1 Bird-in-hand	32
6.2 Affordable-loss	32
6.3 Lemonade	33
6.4 Patchwork-quilt	34
6.5 Pilot-in-the-plane	35
6.6 Reflektion mellan likheter och skillnader	35
7 Slutsats och diskussion	36
7.1 Slutsats	36
7.2 Förslag på framtida forskning	37
8 Referenslista	39

1 Inledning

Texten kommer att behandla hur organisationer med hjälp av innovativa lösningar och nya samarbeten skapar nya intäktskällor under covid-19-krisen. Organisationer vars verksamhet påverkas av smittspridningslagar förlorar en stor del av sin intäkt och med restriktioner för människor och företag. Det handlar inte om att gå runt restriktionerna utan det handlar om innovativa lösningar som gör att de kan fortsätta att bedriva sin verksamhet och skapa värde åt kunder utan att öka sjukdomsrisken. Vi kommer inte att utgå ifrån Joseph Schumpeters verk "The Process of Creative Destruction" men hans arbete ligger till grunden för den moderna forskningen inom ämnet. Betydelsen av "creative destruction" är hur det gamla konstant byts ut mot det nya och ordet myntades av the economist. Schumpeter gav en ny unik vinkel med sin text om hur kreativitet och förnyelse reser sig ur kriser. En av de allra viktigaste efterträdare inom ämnet är Sara Sarasvathy som skrivit flera texter på ämnet i modern tid. Vi kommer i arbetet använda en av hennes teorier, vilken berättar om fem principer som är vanliga hos företag som genomfört framgångsrika innovativa idéer.

1.1 Bakgrund

För alla företag är det naturligt med en varierande tillvaro av bra och dåliga tider, vilket beror på vitt skilda omständigheter (Harvard Business Press, 2008). Det är ett klimat som företag behöver acceptera, och på samma gång hitta verktyg som hjälper företaget att manövrera runt olika situationer. Lika mycket som företag behöver ändra sig inför plötsliga händelser, behöver de utnyttja kunskap för att generera färsk värden (Ben Salem Dynehäll och Denti, 2020).

Händelser som skapar en organisatorisk kris har kommit allt mer frekvent och dessutom blivit allt mer betydande (Heide och Simonsson, 2016). En organisationskris definieras som en specifik, oväntad och icke-rutinmässig händelse eller serie av händelser som skapar kraftig osäkerhet och hot mot sina mål (Ulmer, Sellnow och Seeger, 2011, s.7). Företag tvingas därmed oftast till förändring när en organisationskris inträffar (Wang, 2008). Därför har uppmärksamheten ökat i både företag som samhället i stort runt kriser, vilket i sin tur innebär en ökad medvetenheten hos ledning och styrelse i organisationer (Heide och Simonsson, 2016).

Det finns otaliga situationer som kan leda till kris och problem, och det ser olika ut för varje företag. Allt från cyberbrott till naturkatastrofer. Kriserna kan bl.a. drabba genom ökade kostnader för att bedriva sin verksamhet men det kan också drabba efterfrågan på produkten/tjänsten radikalt vilket kan innebära ett hot mot verksamhetens existens (Harvard Business Press, 2008). Vi vill mena på att krissituationer ofta framtvingar innovativa lösningar.

Exempel på ett svårt läge som framtvingat innovativa lösningar är oljekrisen under 1970-talet som gav incitament till att byta energikälla och bli mindre beroende av den billiga oljan. I början av 70-talet bestod sveriges energiförsörjningen till 70 procent av olja (Stolpe, 1972). Nedskärningar och exportembargon från OAPEC gjorde det dyrare och svårare att livnära sin energi på oljan (SOU, 1975). Under mitten av 70-talet kom sveriges regering med en målsättning om att minska beroendet av importerade fossila bränslen och istället utveckla alternativa energikällor (Moberg, 1987).

Andra vanliga exempel på svåra lägen i modern tid är finanskriser, vilka ibland förekommer regionalt men ibland påverkas hela världen som under finanskrisen 2008. Den krisen uppkom till följd av den amerikanska investmentbanken Lehman Brothers kollaps, en global kris som var en av de snabbast uppkomna lågkonjunkturer på flera decennier och drabbade både utvecklade samt utvecklingsländer i hela världen (OECD, 2009). En del forskare bl.a. Latham (2009) menar att i långtgående finanskriser så är det specifikt små och medelstora företag som är de största offren. Ekonomiska nedgångar bringar oproportionerligt lidande åt små och medelstora företag p.g.a. deras begränsade finansiella resurser och deras beroende av bankernas utlåning samt deras höga räntebetalningar (Mulhern, 1996; Domaç and Ferri, 1999; Ozar et al., 2008). Eftersom små och medelstora företag ofta har en mindre kundkrets så drabbas de av en negativ efterfrågechock under ekonomiska kriser (Papaoikonomou et al, 2012). Men i kontrast till det som tidigare nämnts menar Gregory et al. (2002) att det behöver inte vara så att små och medelstora företag drabbas i större utsträckning i jämförelse med storföretagen. Gregory et al. säger exempelvis att koreanska små och medelstora företag under den ekonomiska krisen i Asien 1997 bestämde sig för att stärka sin marknadsföring och teknikinnovation. Den anpassningen var lättare för små och medelstora företag än vad det var för storföretagen menar Gregory et al. Shama (1993) nämner att små och medelstora företag reagerar med en marknadssegmenteringstaktik som är mycket mer effektivt och snabb för dem än för de stora företagen, samtidigt som Pearce och Michael (1997) säger att investeringar i försäljning och marknadsföring förbättrat små och medelstora företags resultat under ekonomisk lågkonjunktur.

Organisatoriskt lärande är något som hjälper en organisation att förebygga men kan också underlätta hanteringen av kriser, företag bör agera proaktivt mer än reaktivt (Collinson & Cook, 2006). I organisationer som agerar proaktivt och som konstant lär sig av sin omgivning och sina erfarenheter förbättrar ständigt metoder, rutiner och arbetsmodeller. De tidigare nämnda exempel på hur olika organisationer kan agera under exportembargon, finanskriser, osv. tycker vi illustrerar väl hur innovation kan hjälpa länder men kanske framförallt företag ur kriser.

1.2 Problemdiskussion

Bland alla de tidigare nämnda kriser så kan pandemier bidra med en försämrad möjlighet att bedriva sin verksamhet, företag måste därför agera för att överleva (Clark, 2016). Under

skrivande stund är Covid-19 ett konstant diskuterat ämne i media och samhälle. Rapporter kommer dagligen från olika myndigheter och situation i världen kan förändras snabbt, media rapporterar om pandemins påverkan dagligen. Det finns tydliga effekter av den pågående globala krisen med permitterad eller uppsagd personal, arbete hemifrån, försämrad omsättning för vissa företag, osv. Situationen har påverkat och påverkar fortfarande alla på ett eller annat sätt, inte minst företag. Vi som studenter i företagsekonomi såg det därför som angeläget att undersöka krisen från ett företagsperspektiv. Med tanke på att det finns en mängd tidigare problemformuleringar om det angelägna covid-19, fokuserar denna studie på vad det finns för innovativa lösningar, vad företag gör för att överleva under de rådande omständigheterna.

Forskning runt just pandemier och kriser bundna till smittsjukdomar visar på att de kommer uppstå oftare och i mer extrema former än tidigare, det betyder att organisationer kommer allt oftare utsättas för kriser (FN, 2020). Forskningen refererar främst till matförsörjning, djurliv, utbrottens frekvens, kopplingar till miljö, smittspridare och allmänna kostnader. Forskningen kring påverkan på företagen och problemformuleringar som uppstår är ett nytt och populärt ämne, det finns ett hål i forskningen som går att fylla. Nämligen hur företag med innovativa tankesätt och kreativa lösningar bidrar till att företagets överlevnad. Studien fokuserar på lösningar mer än själva problemet. Det är därför intressant hur det påverkat och hur det har hanterats för att i framtida scenarier ha en grund att utgå ifrån. Finns det ett "best practise" i hur organisationer hanterar hot och kris och hur förändras den i en värld där bl.a. pandemier kommer bli allt vanligare. Forskning runt detta ämne krävs därför att just kriser i olika former och inte minst pandemier kommer att inträffa i framtiden, frågan är alltså inte om katastrofen sker utan när. Om organisationer har erfarenhet av eller kan ta lärdom av tidigare kriser så är de bättre rustade för och kan bättre behandla en katastrof i framtiden.

Under våren 2020 tappade hotellnäringsen cirka 90 procent av sina intäkter, under sommaren och början på hösten sågs en liten uppgång men det kom att vända igen under senhösten och tidiga vintern. Branschorganisationen Visita har tagit fram siffror som visar på 75 procents intäktsstapp jämfört med samma period under hösten 2019. Visitas vd Jonas Siljhammar säger i en intervju i SvD näringsliv att det är en reaktion på de nya restriktionerna som bl.a. begränsar allmänna sammankomster till max åtta personer. Restriktionerna medför minskat antal hotellgäster samt så begränsas möjligheten för företagskonferenser vilket är en stor intäktskälla. (Österberg, 2020)

Mikael Nilsson vd för Tjörnarpsbuss samt ordförande i Skånes bussföretag säger i en intervju till SVT att turistbussföretagen har sett en nedgång på nästan 95 procent sedan i mars 2020. Alla resor som vanligtvis går med turistbussar från skåne till julmarknader i Tyskland och Sverige har ställts in i år. Han säger också att cirka 1000 bussar i hela Sverige står avställda helt utan några körningar. (Dahlin Jönsson, 2020)

Malmö FF tog hem guld i herrallsvenskan i år(2020) trots det så har de förlorat runt en femtedel av sina intäkter jämfört med 2019 och för en del andra klubbar så handlar det om en större förlust än så. Alla matcherna under säsongen har spelats helt utan publik, vilket har påverkat klubbarnas ekonomi. Daniel Lennartsson (2020) statistiker på SCB säger att publikintäkterna stod för cirka 20 procent av klubbarnas totala intäkter 2019. Fem av de sexton lagen i herrallsvenskan har majoriteten av sina intäkter i aktiebolag vilket gör det synligt i SCB:s momsregister, där ser vi att fr.o.m. januari t.o.m. augusti har klubbarna en nedgång med 27 procent av sina intäkter jämfört med samma period året innan. Klubbarna drog sammanlagt in 1,9 miljarder kronor 2019, publikintäkterna under samma år var 380 miljoner kronor. Lennartsson menar att även om publikintäkterna varierar varje år så ger det en tydlig uppfattning kring hur mycket pengar klubbarna förlorar när de spelar inför tomma läktare.

Verksamheter inom kultur, nöje och fritid har det svårt i.o.m. publikbegränsningar. Branschen minskade sin omsättning med 15 procent under januari till september jämfört med samma period 2019. Verksamheter inom kultur har minskat sin omsättning med 29 procent vilket motsvarar 3,6 miljarder kronor. Inom det kulturella sticker teatrar och konserthus ut med minskad omsättning på 62 procent. Supportföretag till artisters verksamheter har minskat sin omsättning med 2,7 miljarder kronor. Flera museer tvingas att hålla stängt och under året har vi sett en minskning på 32 procent för museernas omsättning jämfört med 2019. Pandemin har slagit ekonomiskt hårdast mot nöjesparker med hela 80 procent minskad omsättning. (Lennartsson, 2020)

Ovan nämnda problem visar tydligt på problematiken som uppstår i verksamheter där restriktioner hindrar företagen från att möta efterfrågan vilket leder till att deras omsättning minskar radikalt. Vi ser det därför som mycket angeläget att undersöka vilka innovativa lösningar som har uppstått i företag för att skapa nya intäktskällor och vad det är som karakteriserar de förändringarna. Det vi vill uppnå med texten är att skapa ett slags uppsamlingsverk som ger förslag på vilka lösningar som har gjorts hos olika företag inom olika branscher för att skapa nya intäktskällor under en kris som har inneburit en minskning eller bortgång av deras primära intäktskälla.

1.3 Tidigare forskning

Det existerar en del tidigare forskning på ämnet hur kriser påverkar innovation. Ett exempel på en sådan studie är *The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe* som är utförd av forskarna Daniele Archibugi, Andrea Filippetti och Marion Frenz (2013). I sin studie jämför de drivkrafter för innovation före, under och efter den ekonomiska kris som drabbade världen 2008. De kom fram till att före krisen är etablerade företag mer benägna att expandera sina innovationsinvesteringar, medan några få, små företag och nya aktörer efter krisen är redo att "simma mot strömmen" genom att utöka sina utgifter som relaterar till innovation.

Den tidigare forskning som bedrivits kartlägger dock inte det som vi vill undersöka, de tidigare kriser som påverkat företag på en global nivå har främst haft ekonomiska verkningar vilket betyder att företag blivit begränsade ekonomiskt och därför inte kunnat satsa på innovation eller så har de inte sett något värde då det är en långsiktig satsning och vinsten för den innovativa satsningen kanske syns långt in i framtiden, vilket inte varit prioriterat under en kris. Det är annorlunda för företagen med den globala pandemin som bröt ut 2020 och är unik av sitt slag i modern tid, då pandemin inte enbart begränsat en del företag ekonomiskt utan den har även begränsat många företag från att bedriva den verksamhet som de vanligtvis driver.

1.4 Syfte och forskningsfråga

1.4.1 Syfte

Syftet är att se vad det finns för innovativa lösningar företag har genomfört för att fortsätta bedriva sin verksamhet samt skapa en tydligare bild över vad som fungerar bäst under en pandemi.

1.4.2 Forskningsfråga

- Karaktäriserar Sarasvathys fem principer de företag som genomfört innovativa lösningar för att fortsatt kunna bedriva sin verksamhet under coronapandemin?
 - Skiljer det sig åt mellan företagen?
 - Skiljer det sig åt p.g.a. olikheter i bransch samt hur branschen påverkats av pandemin?

1.5 Avgränsning

Vi avgränsar oss till att undersöka företag vars verksamhet kan förklaras som har påverkats av restriktionerna för att minska smittspridningen, det tycker vi är mest intressant då de företagens verksamheter begränsats enormt med olika restriktioner som inneburit inga eller endast ett fåtal besökare. Vi har därför mer av ett generellt tillvägagångssätt för att även senare kunna se eventuella skillnader på innovativa idéer och hur vi förstår oss på skillnaderna. Utöver det vill vi inte avgränsa oss ytterligare, vi vill få så många olika exempel som möjligt på olika innovativa lösningar som skapat nya intäktskällor för företagets överlevnad. Vi tittar på uppmärksammade innovativa ideer där vi sedan studerar hur de skiljer sig åt.

2 Metod

2.1 Fallstudie

Studien som genomförts är kvalitativt inriktad, eftersom frågeställningen är komplex och ger möjlighet till öppna svar. Studien utgår från artiklar och media som presenterar de olika innovativa lösningarna. Implementering av en fallstudie i kombination med informationsinhämtning av relevanta teorier har studerat diverse innovativa lösningar. För att studera detta har ett deduktivt arbetssätt valts, vilket betyder att vi utifrån insamlade teorier tar information och drar slutsatser om särskilda händelser. Detta gör det möjligt att samma omständigheter för företag kan ge olika innovativa lösningar beroende på faktorer som påverkar företags omvärld. Efter att vi har samlat och sorterat den relevanta informationen som kopplades till studiens syfte, har detta bidragit till analysen och till en slutsats (Patel & Davidson, 2017).

2.2 Val av metod

För att besvara studiens frågeställning, kan information studeras utifrån två metoder, kvantitativt eller kvalitativt. Den kvantitativa metoden används för att kunna studera en mindre grupp data för att sedan se om detta kan generaliseras för allmänheten. Det finns alltså strukturerade sätt att gå till väga för att kunna besvara frågeställningen. Oftast handlar detta om att bevisa eller att motbevisa en hypotes, angående särdrag, beetenden eller attityder. Den kvalitativa metoden ger mer frihet eftersom att den är mindre strukturerad för att kunna ge mer underliggande information. Målet är att samla information som kan ge olika förklaringar till olika problem för att kunna ge en helhetsbild till problemformuleringen. Det beslutades att den föredragna metoden för denna studie var den kvalitativa metoden. Valet grundas på det faktum att den kvalitativa metoden är lämpligast för att besvara studiens syfte. Med hjälp av denna metoden kan uppsatsen ge ytterligare information om hur företag arbetar. Den kvalitativa metoden har en rad fördelaktiga egenskaper som kan ge en helhetsbild till hur företag har jobbat under Covid-19, och hur detta har fungerat i praktiken (Patel & Davidson, 2017).

2.3 Källkritik

Eftersom att en stor del av vårt material består av media och artiklar är det viktigt att nyttja en källkritisk metod. Denna metoden används för att analysera trovärdigheten hos diverse källor. Detta studeras utifrån fyra punkter: Äkthet, tid, beroende och tendens.

Äkthetskriteriet hos källorna analyserades utifrån det faktum att källan faktiskt är original. Det var därför viktigt att studera hur källan har fått sin information, till vilket syfte en ville skapa källan. För att sedan dra en slutsats om denna är äkta eller falsk, alltså om källan vill vilseleda informationen. Tidskriteriet hos källorna måste analyseras. Det en måste kolla efter

är tiden från att en händelse har inträffat tills att den sedan publiceras. Relevanta saker att analysera med hjälp av kriteriet är om informationen är aktuell och om det har inträffat en händelse som förändrar dess trovärdighet. Trovärdigheten ökar oftast ju mindre tid det har gått från att informationen tolkas tills att den publiceras. Detta beror självklart vilket ämne en studerar. Kriteriet bygger på att minnet är opålitligt för att vi människor inte har ett bra minne. Slutsater dras därför utifrån tiden som källan publicerades. Beroendekriteriet måste analyseras för att se om det som studeras kommer från en fristående källa. Om den inte gör det, vilka källor hör informationen ihop med isåfall? Det är därför mer relevant att studera förstahandskällor och även kontrollera att det inte bara upprepas från en originalartikel, om det är en sekundärkälla. Detta kan kontrolleras genom att studeras två oberoende artiklar, för att sedan se om det finns någon trovärdighet i det som skrivs. Detta kan även tas ett steg längre och genom att se vart de två oberoende artiklarna fick informationen, om ursprungskällan är samma. Med tendenskriteriet analyseras informationen för att se om det finns någon värdering i informationen. Vilka är intressenterna av information? Vem tjänar på att sprida informationen? Källan kan dölja eller vrida vad som förmedlas för att få flera intressenter. Kriteriet bör därför alltid finnas i baktanke, självklart finns det diverse trovärdiga källor men att det är viktigt att alltid ställa ovanstående frågor. (Waldenström, 26 juni 2017). Vi har i de allra flesta fall studerat flera artiklar som berättar i princip samma sak om en innovativ lösning.

2.4 Kritik mot vald metod

Eftersom att all information är hämtad från nätet, behövde metoden anpassas efter källkritiken. Det kan förekomma vissa vridningar på vad som är fakta och vad som är en åsikt. Det måste därför finnas ett fokus i uppsatsen att konstant bedöma trovärdigheten på all information som nyttjas. Det var speciellt viktigt eftersom att en stor del av uppsatsen består av källor från nätet. Detta skiljer sig från tex böcker som inte kan redigera informationen på bara några klick. Det kan även förekomma olika initiativ av källor på nätet för att öka antalet läsare med vilseledande titlar och information. Det är möjligt att läsa och hitta information om det mesta, med flera olika argument men även en massa åsikter. Många källor försöker övertyga läsaren om vad som är deras sanning. Fenomenet filterbubbla var också relevant, det betyder att vad en som individ har för intressen på internet påverkar vilken information man får ta del av på t.ex. Google. Det betyder att informationen som den ena författaren får upp i uppsatsen inte är densamma som den andra författaren. Det är därför inte ovanligt att en blir påverkad av vilseledande information. Filterbubblan ger effekt där en hela tiden får information som stämmer överens med ens egna uppfattningar och filtrerar bort eller döljer eventuella motargument. Det har så gott som det går försökts att motverka. (Waldenström, 26 juni 2017)

För att motverka dessa problem var det viktigt att undersöka vem eller vilka det var som publicerade informationen. Om det var själva företaget som publicerat informationen eller om det är t.ex. var en dagstidning. Det var viktigt att studera om personen besitter kunskapen att

meddela informationen. Informationen som användes analyserades genom att studera innehållet och avgöra om det var rimligt, fördelaktigt ifall det stod vart informationen hämtades och om det besatt någon trovärdighet. Det var även viktigt att studera om det fanns någon anledning till att informationen publicerats. Artiklarna tex kanske ville att flera läser, och kan ge vilseledande titlar, granskning av informationen var därför viktig. Detta görs genom att granska flera oberoende källor och konstatera trovärdigheten. Slutligen var det viktigt att kontrollera om ämnet fortfarande var relevant, när kom information ut? Det var viktigt att konstant studera källans syfte och information. (Waldenström, 26 juni 2017)

2.5 Genomförande

Förhållningssättet utgår från den färdigställda teorin, där uppsatsen sedan når en slutsas, vilket är en deduktion. Materialet utgörs av relevanta källor för att besvara studiens syfte och frågeställning. Uppsatsens ämne påverkades av den nuvarande pandemin. Eftersom att en stor del av forskningen diskuterar problemet med pandemin, syftar uppsatsen till att ge en inblick i företag vars handlingar kan leda till innovativa lösningar. Istället för att diskutera problemet ämnar uppsatsen att frambringa hur företag har hanterat pandemin och hittat lösningar. Med detta tankesättet hamnar uppsatsen i ett relativt utforskat område när det gäller situationshanteringen av Covid-19. Dessutom utvecklar uppsatsen forskningen kring området. Tankesättet och problembeskrivningen utformade frågeställningen för att kunna uppfylla uppsatsens syfte. Därefter valdes en lämplig metod för att kunna besvara studiens syfte. Därefter var fokuset satt på att studera forskningsområdet för att kunna välja den relevanta teorin för att uppfylla studiens syfte. Materialet som samlades är baserat på att det faktum att det ska besvara studiens syfte och blev slutligen de valda innovativa lösningarna som står under empirin. I slutet av arbetet används detta i analysen för att sedan färdigställas i slutsatsen.

2.6 Dataanalys

Datan samlades in genom sökningar i diverse databaser eftersom att vi vill minska filterbubblan och få flere olika innovativa lösningar. Vi använde oss av termer som innovativa, pandemi, covid-19, framgångsrika som söktes på svenska och på engelska för att även hitta internationella företag. Alla innovativa lösningar sammanställdes, där all information först gick igenom källkritiken som har diskuterats ovan. Det är viktigt att det är kvaliteten på informationen som bestämmer uppsatsen och inte bara tillgängligheten. All information granskades för att avgöra om lösningarna är relevanta för studiens syfte. Av 29 sökresultat hamnade uppsatsen på 21 innovativa lösningar som används för att besvara studiens syfte. För att filtrera dessa till de 13 som studien nyttjar filterades lösningar som endast har förflyttat sin verksamhet till nätet. Medans allt granskades, antecknade vi i tabellen som används i analysen. För att få en djupare förståelse studerades och lästes källorna flera gånger för att ge en helhetsbild över texterna. En del av informationen som tillämpades var skrivet på engelska, därför översattes allt till svenska. Detta användes sedan i tabellen utifrån Sarasvathys fem principer av effectuation som diskuteras senare i uppsatsen. Eftersom att

artiklarna gav mycket information valdes bara den informationen som bidrar till uppsatsens syfte. Det viktigaste var att endast ta ut det centrala av information som sedan nyttjas i analysen. Utifrån Sarasvathys fem principer av effectuation som diskuteras senare i uppsatsen, analyseras det vad som karaktäriserar företagens innovativa lösningar på de effekter som tillkommit av covid-19 för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet. I tabellen har de olika fallen betygsatts med hjälp av informationen som är tillgänglig under empirin och utifrån detta betygsatts efter hur de presterat under Sarasvathys fem principer. Betygsättningen graderas med låg, mellan eller hög nivå av igenkänning. Det sker även en motivering kring varje betygsättning av diverse case. För att gå in på djupet sker även en "cross-case analys" (jämförande analys), för att förhoppningsvis göra att vi kan förstå oss på varför företagen beter sig på olika sätt i analysen.

2.7 Val av case

Företag och personerna som har valts för denna uppsatsen är: UFC, NBA, Engelska nationaloperan, Berliner Ensemble, Fringe festival, SOCAN, Ikea, Hotell och restaurang, Kjell & Company och Circle K, Kevin Hart, David Dobrik, Göteborgs filmfestival och Bio Roy. Det huvudsakliga som har bestämt valet av innovativa lösningar har bestämts av vilken trovärdigheten hos informationen. Eftersom att en stor del av innovativa lösningarna under pandemin har bara varit att förflytta organisationen till nätet. Detta ämnar inte studien att undersöka, utan att kolla på hur en strategiskt har hittat lösningar fortsätta bedriva sina verksamheter. Eftersom att detta oftast har varit fallet för en stor del anser inte uppsatsen att detta är en innovativ lösning. Det andra har varit att försöka hitta flera olika exempel på innovativa lösningar för att sedan se om en kan förstå varför företagen beter sig på olika sätt? Dessa är alltså strategisk valda för att få större omfattning om hur en på ett innovativt sätt har hanterat pandemin. Genom att kolla på flera olika innovativa lösningar möjliggörs det att se eventuella likheter och skillnader över hur olika har påverkats. Detta ger senare en djupare förståelse i analysen. Eftersom att de innovativa lösningarna kommer från flera olika branscher möjliggörs det att få en bredare förståelse på hur företagen tänker. Syftet är att se vad det finns för innovativa lösningar företag har genomfört för att fortsätta bedriva sin verksamhet samt vad det är som karaktäriserar lösningarna. Genom dataanalysen och Sarasvathys fem principer ger detta en djupare förståelse för innovativa lösningar som fallen har genomfört och vad som karaktäriserar lösningarna. Dessa case, gynnar sedan frågeställningen när det reflekteras över eventuella likheter och olikheter. Eftersom att fallen är olika, blir det intressant att studera hur dessa case tänker och om det finns något som alla dessa har gemensamt i sina handlingar.

2.8 Motivering till sekundärdata

Källorna i uppsatsen består av sekundärkällor av olika slag för att ge information om hur man faktiskt har lyckats hitta innovativa lösningar för att fortsätta bedriva sina verksamheter. Det som oftast är problemet med sekundärkällor är att det frestas av flera olika författare att bara ta den informationen som är lättillgänglig. Att fokus inte ligger på att tillämpa materialet som

kan vara av högre kvalitet. Därför har ett stort fokus i uppsatsen varit att motverka de negativa aspekterna av en sekundärkällor. Det är den höga kvaliteten på materialet som har styrt uppsatsen inte lätt tillgängligheten. Detta har handlat mycket om att verkligen analysera vart informationen kommer ifrån och är något som har diskuterat omgående ovan. Det motverkas att sekundära källorna är "tertiärkällor" utan fokus läggs på källor som har haft t.ex. en förmåga att kunna genomföra intervjuer med UFC:s VD eller Kjell och Companys VD. Istället för att lägga timmarna som annars skulle läggas på transkriberingen, har fokus satts på att analysera informationen djupgående. Detta har gjort att uppsatsen har spenderat mer tid på den detaljerade analysen och att tolka informationen. Som sedan har bidragit till att en kan reflektera över flera eventuella likheter och skillnader mellan hur företag betar sig på olika sätt.

3 Material

Materialet i uppsatsen består huvudsakligen av media och artiklar tagna från diverse hemsidor. Dessa källor består av intervjuer gjorda med olika chefer, där man får en insikt i hur företagen har jobbat under pandemin. Detta gör det även möjligt att studera likheter och olikheter senare i uppsatsen mellan företagens handlingar. Målet med det empiriska materialet har varit att få en insikt i hur företagen har hittat innovativa lösningar, genom tex olika samarbeten eller ändrade handlingar. Anledningen till varför vi har valt detta materialet är för att det finns mycket insikt i hur företag har påverkats av pandemin, men inte information om företag som har lyckats fortsätta bedriva sin verksamhet. Eftersom att materialet är hämtat från diverse media är källkritik viktigt och har diskuterats i metoddelen.

4 Teoretisk referensram

Följande kapitel utgör teorier som berör i huvudsak effectuation, men beskriver även causation för att ge en klar distinktion mellan de två definitionerna. Det är således effectuation som utgör teorin som används i analysen senare. Sarasvathys (2001) fem teorier används som underrubriker och är följande: Bird-in-hand principen, Affordable-loss principen, Lemonade principen, Patchwork-quilt principen, Pilot-in-the-plane principen. Med hjälp av dessa principer analyseras det sedan hur företag har hittat innovativa lösningar på de effekter som tillkommit av covid-19. Eftersom att framtiden är oförutsägbar sker det konstanta turbulens som företag och entreprenörer måste hantera för att överleva. Genom dessa fem principer lyckas företagen och entreprenörerna minimera det oförutsägbara och formar det som Sarasvathys (2001) diskuterar, "effectuation logic".

4.1 Definition: Causation och Effectuation

Sarasvathy (2001), analyserar företag/organisationer och betonar att en förklaring till att företag/organisationer lyckas på marknaden beror på att de tillämpar "effectuation".

Sarasvathy (2001), identifierar två begrepp, "causation" och "effectuation" som ligger till

grund för teorin i studien. Dessa begrepp illustreras med olika affärsexempel och realistiska tankeexperiment som kopplas till analysen senare i studien. "Causation" definieras som en önskan att uppnå viss effekt. Man kollar efter mål och vilka handlingar som leder till den önskade effekten. "Effectuation" definieras som att man kollar på vad man har för mål, för att sedan se vilka resultat som kan uppnås beroende på tillgångarna. En tydligare definition för att förstå skillnaden är Sarasvathys (2001) exempel. Föreställ er en kock som skall tillaga en middag. Det finns två möjliga sätt för kocken att tillaga middagen. Den första är att det finns en färdig och önskad menu av köparen, allt kocken behöver göra är att lista allt som behövs, handla det och sedan tillaga middagen. Detta är ett exempel på "causation", vi vet vad vi vill ha och kollar på effektiva sätt att fixa den önskade måltiden. Det andra sättet kocken kan tillaga middagen på, är genom att kolla vad hen har tillgång till i köket och sedan tillaga en middag med utgivna tillgångar. Detta är ett exempel på "effectuation". Här måste kocken alltså se vilka ingredienser hen har tillgång till och sedan föreställa sig hur hen kan tillaga bästa möjliga måltid. Det finns en mängd olika val som kocken kan föreställa sig och måste se vilken som ger bäst resultat. Med de ovanstående exemplen är meningen att klargöra själva målet med "causation" och "effectuation". Vilket är att tillaga en måltid. Det som är själva skillnaden mellan dessa två begrepp är vilka olika val en väljer: mellan att önska sig ett visst resultat eller att välja mellan många olika mål och kolla på tillgångarna. "Causation" ses som en modell med många önskningar till ett resultat medans "Effectuation" ses som en modell med en önskning som leder till många resultat (Sarasvathy, 2001). Det är "effectuation" som uppsatsen utgår från och presenterar "causation" för att tydliggöra "effectuation".

4.2 "Effectuation" Principer

Sarasvathy (2001), räknar upp fem effektiva principer för "effectuation" (men uttrycker att det säkert finns flera), som framgångsrika företag och entreprenörer implementerar. Dessa fem effektiva principer för "effectuation" visas inom företag innan innovationsinitiativ. Följande är de fem effektiva principerna. Som förtydligas med exempel tagna från Deutsch (14 jun 2017).

4.2.1 Bird-in-hand principen (Börja med dina medel)

Den första principen beskriver Sarasvathy (2001), som "Bird-in-hand" principen, där företag och entreprenörer bemöter möjligheter med självsäkerhet. Detta gör de genom att kunna besvara följande frågor, vilka är vi? vad vet vi? vilka känner vi? Företag arbetar utifrån en självsäkerhet och kompetens, för att sedan föreställa sig möjligheter, än att bara fokusera på ett mål. Detta beror även på marknaden och vad företaget förväntar sig i avkastning. Sedan försöker företaget konstant föreställa sig vilka möjligheterna är utifrån deras tillgångar (Sarasvathy, 2001).

Ett exempel på detta förtydligar Deutsch (14 jun 2017) med ett företag vid namn Grainger som säljer produkter för underhåll, reparation och drift. Detta företaget var bland de första som investerade i internet som deras försäljningsplats redan år 1996 när internet bara hade ca

70 miljoner användare (2020 ca 4,66 miljarder). Det fanns även många rapporter enligt Deutsch (14 jun 2017) som uttalade att internet inte var tillämpligt för affärer. Internet var endast en tidsförbrukning och risk för företag, som inte sågs kunna stoppas med brandväggar (att företaget kan hackas). Graingers syn på internet var att det är ett utmärkt sätt att sprida information. Detta var något som Amazon.com gjorde 1995 med deras kataloger, genom att göra dessa tillgängliga i flera olika butiker, som sedan blev något tillgängligt för alla, överallt. Grainger hade världens största katalog för underhåll, reparation och drift. Därför bestämde Grainger att lägga ut katalogen online, där flera har tillgång till informationen och tillgång till flera av Grainger produkter. Deutsch (14 jun 2017) argumenterar att trots en saknad tillgång till information om hur detta skulle fungera, ledde detta till att flera nya konsumenter. Detta var något som lyckades genom att analysera informationen som företaget hade, en bra relation med försäljare som ledde till framgång enligt Deutsch (14 jun 2017).

4.2.2 Affordable-loss principen (Fokusera på nedåtrisker)

Den andra principen beskriver Sarasvathy (2001), som "affordable-loss" principen, där det argumenteras emot myten att företag och entreprenörer är risktagare. De framgångsrika företagen uppmanar att kontrollera och minska riskerna som finns hos företagen.

Implementering av "affordable-loss" principen är att endast investera resurser och ta risker som företaget har råd att förlora. Det handlar om att noga välja rätt handlingar utifrån ens mål och att analysera dessa möjligheter för företaget tillväxt. Samtidigt som en tar lärdom av förluster och försöker upptäcka någon form av vinst trots misslyckande handlingar. Det finns även vissa företag som väljer mål där även om det värsta skulle hända, ändå leder till någon typ av vinst (Sarasvathy, 2001).

Deutsch (14 jun 2017), identifierar företaget 3M som ger anställda ingenjörer en möjlighet att spendera femton procent av deras tid på individuella projekt. Detta efterliknar det som Sarasvathy (2001) beskriver, att företaget har råd att minska produktiviteten med femton procent i hopp om framtida vinster. De individuella projekten har bedrivit en årsomsättning på ca hundra miljoner dollar med produkter som post it lappar och scotchblue målartejp. Ett annat framgångsrikt exempel på "affordable-loss" principen som Deutsch (14 jun 2017) identifierar är Google. Deutsch (14 jun 2017) framhäver hur Google konstant försöker expandera i diverse marknader (men är lika snabba på att backa vid misslyckade handlingar). Undersöker man alla Googles misslyckanden uppmärksammas att det konstant finns någon positiv lärdom. Några exempel som Deutsch (14 jun 2017) påpekar är Google Wave som ledde till Gmail och Notebook som gav framgång till Google docs.

4.2.3 Lemonade principen (Utnyttja oförutsedda utfall)

Den tredje principen beskriver Sarasvathy (2001), som "Lemonade" principen, där framhävs hur företag konstant ställer "what if" frågor. Företag försöker se och skapa strategier och planera för eventuella händelser. Sarasvathy (2001) drar uppmärksamhet till att framgångsrika företag istället accepterar att det inte går att konstant planera inför alla

eventuella händelser. Istället fokuserar företagen på flexibla affärsmodeller och anpassas utefter marknadens status. Dessa framtida händelser kan vara positiva eller negativa, men att dessa händelser används för att stärka företaget. En försöker alltså konstant söka efter potentiella överraskningar som kan leda till nya marknader (Sarasvathy, 2001).

Deutsch (14 jun 2017) berättar hur företaget Cranium missade chansen att presentera nya leksaker på den årliga leksaksmässan. Detta ledde till att företaget istället presenterade de nya leksakerna i en helt ny marknad, nämligen Starbucks. Cranium blev det snabbast sålda oberoende brädspelet i USA. Deutsch (14 jun 2017) diskuterar hur Viagra (läkemedel mot erektil dysfunktion) inte lyckades behandla blodtryck och kärlekskramp. När detta undersöktes av Pfizer ledde detta till att det inleddes prövningar inom detta området som ledde till framgång (Deutsch, 14 jun 2017).

4.2.4 Patchwork-quilt principen (Bilda partnerskap)

Den fjärde principen beskriver Sarasvathy (2001), som "Patchwork-quilt" principen, vilket bygger på det faktum att företag konstant möter hinder när de försöker hitta innovativa lösningar. Istället för att ensam försöka få igenom företagets innovativa vision, söker framgångsrika företag samarbeten med företag som delar deras vision och mål. Detta kan även innebära partnerskap med företag som traditionellt ses som konkurrenter säger Sarasvathy (2001).

Deutsch (14 jun 2017) berättar om en historia från 1953, där två män delar en konversation efter att de båda får reda på att de delar samma efternamn (Smith). Smith ett jobbade som en försäljningsman från IBM (International business machines) och Smith två var VD för American Airlines. Smith två hade problem med att kontrollera reserverade platser för American Airlines, eftersom att anställda markerade en fil varje gång en plats såldes. Det krävdes därför att varje gång resebyråer skulle ringa in och kolla om flyget hade sålt ut var en tvungen att söka efter denna fil. American Airlines utvecklade ett datorsystem där en lättare kan spåra sätena och se om det fanns tillgängliga platser. Systemet krävde att en dock var tvungen att kommunicera i andra änden via telefon (alldeles för många samtal). Smith ett, jobbade med IBM som utvecklade ett kommunikationssystem åt US Air Force, som använde sig utav datorer och teleskrivare som skulle kunna användas för att mata in informationen i ett datasystem. Konversationen ledde till ett möte mellan dessa två för att se om det fanns någon nytta av att samarbeta för att lösa American Airlines problem. Detta ledde till att SABER skapades, som tog över alla bokningssystem i Amerika fyra år senare (Deutsch, 14 jun 2017).

4.2.5 Pilot-in-the-plane principen (Kontrollera framtiden)

Den femte principen beskriver Sarasvathy (2001), som "Pilot-in-the-plane" principen, där det diskuteras hur företag inte ser marknaden som "inevitable". Företagen ser marknaden och framtiden som en skapelse av människor, vilket gör det möjligt att genom en tro på sin

förmåga, möjligt att kontrollera framtiden. Detta tankesättet gör att företagen kan fokusera på aktiviteter som går att kontrollera. Vilket företag vet leder till att deras handlingar bedriver ett önskat resultat. Framtiden ser således inte ut som hittad eller bestämd, snarare något som skapas av handlingar (Sarasvathy, 2001).

Deutsch (14 jun 2017) påpekar hur det inte fanns en marknad för surfplattor, förutom medicinska checklistor, plattor åt inspektörer för oljekonstruktion och åt byggarbetare. Surfplattors utveckling på marknaden har inte varit den lättaste, först år 1987 lanserades GRiDPad, sedan år 1991 lanserades NCR3125s Notepad. Apple lanserade även Newton MessagePad 1993 som togs tillbaka år 1998. Trots allt detta, ville Steve Jobs introducera marknaden för något som han kände skulle leda till framgång. Steve Jobs fokus på aktiviteter som, design och marknadsföring ledde till att Apple presenterade Ipaden. Detta gav marknaden en chock, vissa ansåg att detta var något helt annorlunda medans andra hånade Ipaden. Oftast uttrycktes Ipaden som en större Iphone som inte kan ringa. Idag har den mer än 1 miljon appar speciellt anpassade för Ipaden. Lanseringen ledde till att tre miljoner enheter såldes på åttio dagar (Deutsch, 14 jun 2017).

4.3 Avslutning teori

De fem principer som nämnts ovan i kapitlet beskriver vad som Sarasvathy har sett hos företag när de implementerar en ny innovativ idé. Vi vill se hur dessa principer går att koppla till företag inom olika branscher som genomfört innovativa idéer under covid-19-pandemin. Uppfattas det som de fem principerna är karaktäriserande för de innovativa idéer som genomförts och om det eventuellt skiljer sig åt mellan bolag och isåfall är det p.g.a. olikheter mellan industrier och hur de industrierna påverkats av covid-19-pandemin.

5 Empiri

Det har konstaterats i uppsatsen vilka de negativa effekter pandemin har på organisationer, vidare presenteras hur företag kan åstadkomma nya intäktskällor, innovativa lösningar och möjligheter. Därför finns det en möjlighet att benämna det nya innovationsprojektet, omstart för besöksnäringen. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet samt Göteborg & Co har startat ett program som Holmström (2020) beskriver som ett "innovationsprogram för att utveckla nya affärsmodeller i samarbete med företag i regionens besöksnäring" som finansieras av tillväxtverket. Projektet startades 2020 i november och beräknas att vara aktivt till 2023 runt februari. Innovationsprogrammet konstateras bestå mellan 50-75 små och medelstora företag placerade i Västra Götaland, där företagen tilldelas 5 program uppdelade i ca sex månader vardera (Holmström, 2020). Projektet skapade ett intresse hos oss att undersöka vilka idéer och åtgärder som företag har haft under det senaste året för att kunna fortsätta bedriva sina verksamheter (2020).

5.1 NBA

Pandemins påverkan på diverse organisationer utsträcker sig allt från idrottsevenmang till att internationella resanden nästan har upphört, vilket har påverkat lokala organisationer som Liseberg och svenska mässan. Många idrotter har påverkats, speciellt NBA (National Basketball Association) vars professionella utövare har haft flera fall av covid-19, vilket ledde till att de avslutade säsongen i mars 2020, de inblandade blev tvungna att invänta nya besked för hur framtiden skulle se ut (ESPN, 2020). Till slut bestämde sig NBA för att skapa det som kallas för en "Bubble". Detta är ett isoleringscenter för basketspelare och andra medarbetare som bosatts i Walt Disney World i Florida för att kunna fortsätta och spela klart säsongen bakom stängda dörrar och det sänds på ESPN med början först i augusti. Denna "Bubble" kostade NBA ca 190 miljoner dollar, vilket var en riskabel satsning som lönade sig när NBA lyckades tjäna ca 1,5 miljarder dollar som annars hade varit förlorade. NBA tillsammans med Walt Disney World lyckades omvandla pandemins negativa påverkan till en lyckad säsong för sporten, genom att bjuda in 22 lag och isolera dessa från omvärlden (Entertainment and Sports Programming Network(ESPN), 2020). "The Bubble" begränsade spelarnas, ledarnas, domarnas och journalisternas möjligheter att röra sig fritt samt separerade dem från sina familjer. Arkitekterna bakom "the Bubble" tänkte på allt från hur de bäst sanerar bollarna till ett jack i domarnas visselpipor som skulle fånga upp saliv. Från att ha varit isolerade i 90 till 95 dagar på Disney World i Orlando, Florida så kunde NBA konstatera, utöver att ha räddat hundratals annars förlorade miljoner dollar, att de inte uppvisat ett enda positivt coronatest under perioden där alla i "the Bubble" testats frekvent (Woike, 2020).

I samband med "the Bubble" skapade NBA en regelbok på över 100 sidor som, om den följdes, skulle skydda spelarna och kunna rädda resten av säsongen. Det stod bl.a. om isoleringsperioder, krav på coronatest och ekonomiska påföljder ifall reglerna inte följs. Om en spelare är isolerad under en schemalagd omgång p.g.a. misstänkt corona är spelaren tvungen att avstå från att delta i matchen och istället slutföra sin isolering. NBA introducerade även en "hotline" där personer anonymt kan informera om spelare som brutit mot reglerna, vilken spelarna kallade "snitch hotline" (Bontemps, 2020; Helin, 2020; Gatto, 2020). Det är enligt regelboken tvång på att alltid bära munskydd med måltid, träning och match som enda undantagen (Davis, 2020). Stödpersonal är även dem tvungna att bära munskydd och handskar konstant, men de har inte samma krav på att leva fullt i karantän (Ward-Henninger och Maloney, 2020). Endast fyra av de flera hundra spelare som deltog i "the Bubble" bröt mot reglerna (Haislop, 2020; Reuters, 2020). Taggar som vanligtvis används som hotellnycklar på Disney World användes istället som inchecknings- och kontaktspåringsmekanism och användes för att skydda träningsanläggningar och planer mot personer som ej genomfört den dagliga hälsokontrollen (ESPN, 2020; Powell, 2020).

NBA har även tagit andra initiativ. De planerar att ha 300 fans live vid "courtside" i Microsoft Teams på stora skärmar. Fansen kommer ha möjlighet att interagera med varandra

och kommer kunna peppa spelarna som om de vore där på riktigt. NBA hoppas det kommer någorlunda nära det normala stödet som återfinns när fansen är på plats. Utöver stödet hoppas NBA framkalla en känsla av att publiken sitter i samma rum med hjälp av Microsoft Teams nya funktion "together mode". Andra åtgärder för att förbättra upplevelsen via rutan är fler och aldrig förut skådade kameravinklar samt förbättrad ljudupptagning som ska fånga upp ljuden från tränare och bollstudsens bättre. (Magloff, 2020)

5.2 UFC

NBA har "the Bubble", vilket är ett samarbete med Walt Disney World. En annan sport som har påverkats speciellt av pandemin, är kampsporten, där social distans inte finns på kartan. Man kan säga att det är en av de minst socialt distanserade sporterna, men de som trots närkampen lyckats är MMA (Mixed Martial Arts). En organisation som har lyckats bedriva sin verksamhet är UFC (Ultimate Fighting Championship) som är den amerikanska organisationen för MMA. UFC har lyckats fortsätta bedriva sin verksamhet med hjälp av en självisolerande "Thunderdome" som flyter vid kusten av Abu Dhabi. I UFC kretsar kallas det för "Fight island", där bedrivs deras internationella matcher under pandemin, det är fullpumpat med olika träningsläger och arenor för utövarna. Många utövare blev smittade och påverkades av pandemin innan denna "Thunderdome" aktualiserats, inte bara av covid-19 men också av de inställda internationella resorna, UFC fortsatt dock bedriva sin verksamhet. Men genom att omvandla UFC till en "thunderdome" vilket i grunden är en ö, har man lyckats tillåta internationellt resanden till denna plats. Det har gjort att organisationen har kunnat fortsätta bedriva sin verksamhet, med utövare från hela världen. (Wertheim, 2020)

Under våren 2020 när näst intill alla sportevenemang runt om i världen var inställda så meddelade UFC presidenten Dana White att de skulle köra igång igen redan tidigt i maj, efter att flertalet event flyttats fram. Greg Bishop (2020), som genomförde en intervju med Dana White, frågade MMA-mogulen ifall det verkligen var helt säkert att genomföra fyra event mellan 9 och 23 maj. White menade på att andra idrottsorganisationer till skillnad från MMA behövde tänka extra hårt på säkerhet innan de kunde återstarta sina evenemang igen, medan den sporten han medverkar i tänker extra mycket på säkerhet alltid. Han menar att det tankesättet om att göra evenemang så säkra som möjligt inte är något nytt för dem. De har tänkt på det sedan starten för 20 år sedan. White fortsätter med att säga att det inte handlade om att vara först med återstarten, men anledningen till att de var först tror han berodde på att dem fann det roligt och utvecklande att planera och komma på lösningar på problemet. De provade på olika lösningar och White tyckte pusslandet var givande, samtidigt som han anser att de hade kunnat fortsätta med tävlingarna utan att avbryta under våren 2020 och de hade ändå kunnat lösa säkerhetsfrågan. Sportreportern Joe DePaolo (2020) menar i sin text att "Fight Island" kommer användas genom hela pandemin och kanske till och med efter smittan har lagt sig.

Brent Brookhouse (2020) skriver i sin artikel att det på "Fight Island" finns tre nöjesparker samt en fjärde som för närvarande är under konstruktion, en flygplats, sju hotell, en golfbana och självklart en arena. Brookhouse skriver även att tiderna för matcherna är anpassade efter TV-publiken och vart den stora massan befinner sig, så att de sänds under "primetime". Hotellen som kämparna bor på har anpassats efter deras behov, bl.a. har balsalen gjorts om till gym med en strikt kapacitet på 21 personer. I direkt tillgång till kämparnas hotellrum kommer även finnas ett privat gym med tillhörande bastu. De får tillträde till utrymmena när de visat negativt på COVID-19 testet. Brookhouse skriver också om hur COVID-19 testning i anslutning till flygning går till, 48 timmar före avresa sker första testet, sedan förekommer ett test när de anländer till Abu Dhabi i vilken de även får vistas i karantän på sina hotellrum i tolv timmar i väntan på provresultat. Efter det resultatet är de tvungna att testas igen direkt, sedan testas de en fjärde gång inför matchen och det femte och sista testet tas innan de återvänder hem igen. Brookhouse skriver även om hur U.F.C. påverkats av positiva coronatest, när det kommer till matcherna på "Fight Island" har totalt fem matcher blivit inställda eller framflyttade men samtliga visade positivt innan avresan mot Abu Dhabi. Mellan eventen på "Fight Island" hölls ytterligare åtta event i Las Vegas där totalt tolv matcher påverkades av positiva coronatest. Det blev således 1,5 inställda matcher per event i Las Vegas kontra 1,25 på "Fight Island". Men som sagt så kom det positiva testresultaten innan kämparna var på plats i majoriteten av fallen.

5.3 Engelska nationaloperan

Operascenen är en av de konstformer som haft det mycket svårt under publikrestriktionerna och det har kommit flera lösningar för hur de kan fortsätta bedriva sin verksamhet utan att gå emot regler om säkerhet och social distansering. ENO(Engelska nationaloperan) har exempelvis börjat med drive-in-opera vid Alexandra Palace i norra London, liknande de drive-in-biografer som var vanligt förekommande i USA under 40-,50- och 60-talet. Publiken sitter alltså i sina bilar och kan njuta av en föreställning utan att behöva eller få lämna sina bilar. (Hamilton, 2020)

ENOs vd Stuart Murphy sa i en intervju med Mark Brown (2020) korrespondent på The Guardian att det fanns en tanke på drive-in-opera redan innan coronabrottet men att COVID-19 hade snabbat på planerna. Brown skriver i artikeln att Murphy vill slippa se fler "känslökalla" zoom-föreställningar och hoppas istället på att de tryckt och säkert kan framföra föreställningar live och därmed återigen skapa en fantastisk kollektiv upplevelse. Murphy säger också att han tror att idén skulle kunna nå en helt ny målgrupp, nämligen folk som älskar sina bilar och ser den som en förlängning av dem själva. Murphy uttrycker även i intervjun att om de skulle bli lyckat så ser han drive-in-operor kunna framföras på racingbanor och historiska landmärken. ENOs vd har även haft samtal med flera andra internationella operahus som verkligen tror på idén.

5.4 Berliner Ensemble

Berliner Ensemble är en av de mest kända teaterscenerna i Berlin, inför återöppningen och i enlighet med Tysklands regler runt social distansering har de tagit bort 500 av totalt 700 sittplatser i salongen så att de uppfyller kraven på 1,5 meters avstånd mellan åskådarna. I samband med borttagningen av stolar passar Berliner Ensemble på att renovera de kvarvarande historiska sätena. Jämsides arrangemanget med stolarna har de utvecklat ett tydligt system runt hur publiken ska agera när de tar plats i salongen, ett system utan kontakt samt placering i omgångar. (berliner-ensemble.de, 2020)

Philip Oltermanns (2020) artikel om Berliner Ensembles initiativ tar upp biljettpriser, vilka han skriver ej kommer att höjas. Oliver Reese som blir intervjuad i Oltermanns artikel säger "If we were to put up ticket prices, that would send a fatal signal to a society in which a lot of people are struggling for their livelihoods at the moment.", fortsättningsvis menas det i artikeln att de inte behöver höja priserna eftersom att de redan får tillräckliga subventioner från staten. Artikeln tar även upp att den konstnärliga chefen på Schaubühne-teatern i Berlin Thomas Ostermeier och hans stab övervägde att installera plexiglas som avskiljare för att kunna fylla salongen med 150 snarare än bara 50 åskådare. Ostermeier säger även i intervjun att det också är ett problem med att hålla distansen uppe på scen, därav har de valt att inleda med enmansföreställningar till en början.

5.5 Fringe festival

Ett annat exempel på innovativa idéer hos företag är det som några forskare från University of Edinburgh har hjälpt till att ta fram åt Fringe festivalen som hålls i samma stad och är världens största för all form av scenkonst. Festivalen hölls i augusti 2020 helt digitalt, därför behövdes nya förslag på konst som kan utföras online. Därav använde forskarna artificiell intelligens, som namngetts ImprovBot, vilken i sin tur analyserar data från de åtta tidigare Fringe festivalerna för att på så sätt skapa ramarna för nya virtuella improvisationsföreställningar. En humorgrupp iscensätter alltså det som ImprovBot kommer med, för att sedan publicera innehållet på twitter. Det publicerades nya videos varje timma och ImprovBot skapade över 350 föreställningar. (Magloff, 2020)

Severin Carrell (2020) skrev en artikel om Fringe festival i The Guardian, där han tar upp att festivalen skulle satsa än mer på onlineföreställningar då de fått mer än 1 miljon visningar på opera- och ballettklipp under augusti månad. Live-festivalen som vanligtvis har runt 400 000 besökare har i år istället setts av över 1 miljon personer i mer än 50 länder skriver Carrell. En av festivalcheferna Fergus Linehan uttalanden nämns i Carrells text, han säger att han till en början var skeptisk mot online produktioner men att han iochmed succen ändrat sin åsikt och istället tycker han att det är spännande hur det kan komma att komplettera liveföreställningar i framtiden. Carrell skriver även att flera miljoner drogs in under evenemangets tid.

5.6 SOCAN

Inställda turnéer och stängda arenor har slagit hårt mot artistbranschen och deras primära intäktskälla har därmed försvunnit ett tag framöver. Livestreamade konserter underhåller många men det är få som vill betala arenapriser för en digital konsert, såsom direkt intäktskälla för artister har det ej varit särskilt lukrativt med onlineföreställningar. Därför har SOCAN en kanadensisk organisation för prestationsrättigheter som arbetar med kompositörer, författare och musiker valt att avsätta pengar så att de kan öka betalningen av royalties för live-streamade föreställningar som tidigare varit extremt lågt, endast ett fåtal kronor. (Magloff, 2020)

Melody Lau (2020) skriver i kanadensiska CBC News att \$200 000 läggs undan varje kvartal, under perioden som pandemin kommer pågå, åt de live-streamande artisterna. Artisterna som ska motta stödet behöver uppfylla följande fyra kriterier:

- Minst tio framförda låtar eller en 30-minuters spelning måste framföras på Instagram eller Facebook mellan den 15 mars 2020 och den 7 mars 2021.
- Minst 100 personer måste ha nåtts av onlineföreställningen.
- En lista över musiken som spelas måste skickas via SOCANs Notification of Live Music Performance (NLMP) -formulär som finns på socan.com, med platsen identifierad som Facebook eller Instagram.
- Anspråk måste göras inom 90 dagar efter Facebook-/Instagram-konserten inträffat.

Varje konsert är berättigad med en betalning på \$150 och musikerna kan ansöka mer än en gång så länge alla kriterier uppfylls.

5.7 Ikea

Ikea har påverkats i olika grader, beroende på vart i världen man diskuterar. Därför fokuserar uppsatsen på Ikea som befinner sig i Sverige. Flera olika lokaler har tvingats låsa sina dörrar i andra länder. Detta är inte fallet för Ikea i Sverige som fortfarande har sina dörrar öppna för allmänheten. Det är inte bara att Ikea lyckas hålla öppet, men att de även lyckas öka sin försäljning, eftersom att det finns en ökad andel kunder som handlar online. Den kraftiga skillnaden i konsumenters handlingar, har gjort att Ikea har ökat sin satsning på tjänster online. Ikea har även lyckats att inte permittera anställda på grund av minskat antal kunder, vilket inte är möjligt för andra branscher. I Bohuslänningen har det även diskuterats att låna ut personalen hos Ikea till vård och omsorg. Det finns en mindre sysselsättning hos Ikea för att man har minskat tiderna i lokalerna. Men även för att vissa anställda måste vara hemma och ta hand om sina familjer. Detta har medfört att Ikea satsar mer på trafiken online och göra det smidigare att handla. Det är även nu billigare leverans, paket och grattis click and collect-service, vilket betyder att anställda plockar upp kundens beställning gratis om man hämtar den från närmaste lokal. Vilket betyder att kunden inte ens måste gå in i lokalen. Det finns även nu en möjlighet för att göra en drive thru (Norman, 31 mars 2020). Eftersom att

det finns en ökad närvaro på Ikeas hemsida har deras försäljning även ökat med ca 200% (Norman, 13 maj 2020).

Det nya samarbetet mellan vården och Ikea har bedrivit en tillväxt av skyddsutrustning för vården (Preutz, 31 mars 2020). Cecilia Franck som är presstalesperson på Ikea säger "Vi påverkas naturligtvis av coronakrisen precis som många andra företag just nu. Framför allt märker vi att vår onlineförsäljning ökar kraftigt, vilket gör att vi sett över vårt serviceerbjudande och tvingats göra vissa prioriteringar för att kunna hjälpa våra kunder där de behöver oss som mest". Ikea experimenterar hur de kan på bästa sätt utnyttja sina resurser för att assistera allmänheten. I Kina och runt om i Europa har även Ikea infört betydliga initiativ, där finns ca tio olika leverantörer som producerar och överlämnar masker till vården. I Sverige har Ikea även producerat skyddsvisir åt vårdpersonalen (Preutz, 31 mars 2020).

Eftersom att det är en högre närvaro på Ikeas hemsida, har detta medfört att man även har ökat olika erbjudanden. Flera verkar vilja återgå till varuhusen på grund av erbjudandena (Hillblom, 21 april 2020). I en intervju med Market, säger Sandra Jakob, presskontakt på Ikea, att "Under den senaste veckan, i synnerhet helgen, har vi märkt av en aningen ökad besöksandel i våra varuhus. Vi är glada för att så många vill handla hos oss, även i dessa tider". Det rapporterades konstant långa köer utanför Ikeas lokaler, som leder till att risken för spridning ökar. Den ökande aktiviteten i Ikeas lokaler har bidragit till ett samarbete med ett eventbolag. Vi vände oss till ett eventbolag som kan detta bättre än oss", säger Sandra Jakob (Norman, 14 maj 2020). Eventbolaget som oftast jobbar med större evenemang, har mer erfarenhet av att kontrollera större grupper. Eventbolaget ändrade hur kösystemet fungerar i Ikea, där man släpper in färre personer, några åt gången för att minska spridningen i lokalerna. Systemet är aktivt i både Skåne och Göteborg (Norman, 14 maj 2020).

5.8 Hotell och restaurang

Kamilla Kvarntorp (2020) skriver om distinktionen mellan företag som är i eller på väg mot konkurs kontra de företag som p.g.a. pandemin har mer att göra än tidigare. Hotell- och restaurangbranschen är en av de absolut hårdast drabbade branscherna, Kvarntorp skriver att gästerna avbokar då det infinner sig en rädsla för smittan vilket leder till outnyttjade lokaler och personal som inte har några arbetsuppgifter att utföra. Kvarntorp har varit i kontakt med Kattis Ivholt som driver en hotell- och restaurangverksamhet i Trelleborg, på hotellet och i restaurangen har Ivholt totalt elva medarbetare som alla var villiga att hjälpa företaget på bästa möjliga sätt under krisen när alla gäster försvann. De erbjöd sig ta semester för att renovera ett hus, någon annan tänkte sig kunna ta komplement eller vara föräldraledig. Men de allra flesta anställda fick andra uppdrag genom det nära samarbete som finns mellan företagen i Trelleborg. Kattis Ivholt kom genom nätverket i kontakt med Anders Somstedt som är delägare i den lokala Ica Maxi-butiken och erbjöd honom sin personal, vilket Somstedt tyckte var en bra idé. Denna kontakt skedde under perioden i början av pandemin

då många hushåll hamstrade på diverse förnödenheter i matbutikerna samtidigt som personal stannade hemma vid minsta lilla sjukdomskänning, därmed kom förstärkningen mycket lägligt. Personalen slipper permitteras eller i värsta fall sägas upp vilket gör att hotellet kan behålla sina anställda och de får sin lön betald av Ica Maxi under en period istället, och Kattis Ivholt menar på att det kan vara räddningen för hela deras verksamhet.

Stadshotellet i Lidköping har haft ett unikt sätt att försöka öka intäkterna skriver Anna Kang (2020) för Forbes. Stadshotellet har vanligtvis fullbokade rum i mars månad men samma månad 2020 hade hotellet en minskad omsättning på 70 procent jämfört med tidigare år. Kang skriver att hotellchefen Jesper Alfredsson tillsammans med sina medarbetare ville skapa ett säkert sätt för gästerna att komma till hotellet. En av de anställda kläckte idén om att servera gästerna på hotellrummen och eftersom hotellrummen stod tomma så var det möjligt att erbjuda alla restauranggästerna ett så kallat chambre séparée. Gästerna kan även välja att stanna i rummet över natten om så önskas. Hotellet erbjuder detta koncept i alla deras 67 hotellrum och rummen har städats grundligt efter det att gästerna lämnat. Rummen har inte varit bokade för mer än en sittning per kväll säger Alfredsson till Kang och därför har det logistiskt löst sig bra. Alfredsson säger i intervjun med Kang att gästerna har varit mycket nöjda med möjligheten att kunna gå ut och äta middag utan att behöva oroa sig för andra gäster. Alfredsson säger att transformeringen har varit bra för hotellet men det går såklart inte att jämföra med ett fullbokat hotell, han fortsätter och säger att de troligtvis kommer fortsätta med konceptet tills det att coronan har lagt sig och de återigen kan få fullbokade hotellrum samt fullt i restaurangen.

Det har förekommit fler innovativa idéer när det kommer till hur hotell kan användas i tider då resande hotellgäster mer eller mindre försvunnit. Det är något Curtis Tate (2020) tar upp i en artikel han skrev för USA Today. Tate skriver om de ökade antalet människor som tvingas arbeta hemifrån och svårigheten med att fokusera på jobb när det finns barn och/eller hushållssysslor som styr bort fokus från arbetet. Tate menar att det finns mängder av människor som letar efter utrymmen som alternativ till att jobba hemifrån under coronapandemin. Samtidigt är hotellindustrin nere och rummen står tomma, hotellen står inför ett rekorddåligt år 2020 och hotellen vill därför mer än gärna öppna och har även börjat marknadsföra sina tomma rum för människor som vill ha en lugn arbetsplats. Tate skriver att hotellen erbjuder tillförlitligt WIFI, bekvämlighet, tystnad, tillgång till telefon och skrivare, pooler, gym och barer som aktivitet utanför arbetstid. Hotellen förtydligar även den förbättrade rengöring och desinfektioneringen av deras rum och utrymmen för att försäkra att de är måna om coronasäkerheten. Curtis Tate berättar också om hur upplägget ser ut, exempelvis så erbjuder Hotellkedjan Marriott tre olika varianter av bokningar för sina arbetande gäster. Det första är "a day pass" som ger gästen tillgång till ett arbetsutrymme mellan 6 på morgonen till 6 på kvällen, sedan erbjuder det något de kallar för "a stay pass" som ger dig tillgång till hotellrummet från 6 på morgonen första dagen till 6 på kvällen nästkommande dag. I "a stay pass" paketet ingår även en mat- och dryckeskupong på \$10 samt tillgång till hotellets gym- och poolavdelning. Det tredje alternativet är "a play pass"

som innebär att du kan ta med barnen men det finns aktiviteter för dem så att du fortsatt kan arbeta i lugn och ro. Tate skriver att Hilton och Hyatt erbjuder liknande koncept för arbetare men med fler eller färre bekvämligheter som är valbara. Han menar på att även om hotellen som marknadsför sig som arbetshotell inte är helt så fullbokade som innan covid, så är det ändå tillräckligt bokade för att klara sig med ca 70 procent av kapaciteten fylld. Kunderna är nöjda avslutar Curtis Tate med att säga i sin artikel.

5.9 Kjell & Company och Circle K

I början av sommaren, lanserades det första samarbetet mellan Kjell & Company och Circle K. Norman (11 maj 2020), skriver om hur det nya initiativet har lanserats i tjugo olika Circle K stationer. Beroende på vilken station, ändras ytan på Kjell & Company produkter. När VD:n Eric Lundberg för Kjell & Company blev tillfrågad varför han valde att just samarbeta med Circle K, svarade han “Vi kände tidigt att det fanns en ömsesidig samsyn kring vad vi ville uppnå och väldigt goda förutsättningar till ett långsiktigt och framgångsrikt samarbete tillsammans.” (Norman, 11 maj 2020). Detta är alltså ett test för Kjell & Company för att analysera om det finns någon vinst med att samarbeta med Circle K. Produkterna som säljs varierar beroende på olika stationer men, det är för det mesta olika tillbehörs produkter för datorer och mobiler (Norman, 11 maj 2020).

I slutet av sommaren efter att testet genomfördes, gav det ett positivt utfall för både Kjell & Companys och Circle K skriver Heneborn (24 september 2020). De nya stationerna är placerade längst E4:an och E6:an som har visat sig på ett lyckat samarbete mellan de två kedjorna. Det analyseras olika positiva och negativa utfall konstant skriver Heneborn (24 september 2020) i en intervju med VD:n för Kjell & Company. Detta var i början ett sätt att se om samarbetet kan ge ett lyckat utfall för de två kedjorna att nå ut till nya kunder. Om det skulle bli något mer av detta i framtiden tilldelades inte denna informationen i slutet av sommaren (Heneborn, 24 september 2020).

Mot slutet av november bestämdes det för att satsa mer på samarbetet mellan Kjell & Companys och Circle K, där man har ökat satsningen från 20 stationer till nästan 300. I en intervju med Norman (19 november 2020), säger Eric Lundberg “Att kunna erbjuda våra produkter på alla Circle K:s stationer i ett on the go-format är en fantastisk möjlighet att ytterligare förbättra tillgängligheten för våra kunder när de är på väg någonstans”. Det nya initiativet mellan kedjorna beräknas vara klart i februari 2020 (Norman, 19 november 2020).

5.10 Kevin Hart

Med den snabba spridningen har det påverkat hur media och underhållning har kunnat fortsätta bedriva sin verksamhet. Därför har detta lett till att olika artister och skådespelare har skjutit fram olika premiärer och konserter för att minska spridningen. Följande är artister som har varit tvungna att ställa in sina konserter: Taylor Swift med lover fest, Harry styles

med love on tour och flera av Billie Eilish konserter. Taylor Swift, Harry styles och Billie Eilish samt flera andra artister meddelade dessa nyheter till följd av de hårda regleringarna satta av regeringen. Artisterna var därför tvungna att skjuta fram konserterna till 2021 (Vulture, 18 oktober 2020). En artist som tvingades undvika sin turné men ändå lyckades framträda är Kevin Hart, som är ståuppkomiker och skådespelare.

Kevin Hart's nya Netflix komedi framträdande av "Zero F**ks Given" slog igenom med tjugoen miljoner visningar på bara fyra veckor. Framträdandet spelades in i september, och premiär av framträdandet släpptes den 17 november. Kevin Harts framträdande ledde till att komedin hamnade på första plats under kategorin "No. 1 comedy special" på streamer, men även rankad bland topp 10 i Netflix i flera länder, bland annat Sverige. Statistiken som detta bygger på baseras på antalet tittare som har kollat på framträdandet i mer än två minuter. Statistiken över tittare är tagna från Netflix. Kevin Hart's framträdande av "Zero F**ks Given" produceras av Kevin Hart via hans egna företag Hartbeat productions. Det beslutades där, att spela in framträdandet i Kevin Hart's egna vardagsrum. Framträdet handlar även om Kevin Hart's egna upplevelser med Covid-19 och hur han numera endast är bekväm i sitt egna hem. Publiken består av ett fåtal nära och kära som alla var tvungna att bära mask och vara inom ett säkert avstånd från varandra. (Petski, 15 december 2020)

5.11 David Dobrik

David Dobrik är en 24 årig Youtuber/social media stjärna vars karriär består av att göra vloggar (Video blog). David Dobriks vloggar är 4:20 långa videos med snabba klipp av händelserika event. Dessa innehåller hans vänner som kallas "The Vlog Squad", där det oftast handlar om att ge ut antingen pengar, bilar eller något av annat värde, till sin familj, vänner eller följare. På Youtube har David Dobrik arton plus miljoner följare, där ett stort antal ber om pengar från Youtubern. Under hans karriär har Youtubern givit ca tjugio bilar och flera hundra tusentals kronor (Leskin, 2 februari 2020). För att understryka hur seriöst Covid-19 faktiskt är, har David Dobrik tagit en paus från vloggandet tills att pandemin är över. För att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet har Youtubern flyttat sin uppmärksamhet till Tiktok där en trend skapades för att försöka få David Dobrik att fortsätta med att donera pengar och bilar (Borthwick, (10 december 2020).

Eftersom att Youtubern har pausat sina vloggar, har intäkterna och sponsorerna av dessa även stoppats, vilket har gjort att David Dobrik inte kan finansiera sina vloggar (dela ut pengar/bilar). Smith (18 december 2020) skriver i en artikel av Entertainment om David Dobrik som har skapat ett 100 000 dollar pussel för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet samt kunna ge sina följare vad de önskar. Det är värt att notera att alla som köper pusslet vinner minst 25 cent, men att själva pusslet kostar 30 dollar. Själva pusslet består av en QR-kod som en scannar när den är klar, sedan sker en utbetalning (Smith, 18 december 2020).

Enligt reglerna på pusslet finns det 100 151 pussel att köpa, det finns exakt: 95 500 pussel som ger en vinst på 25 cent; 1500 pussel som ger en vinst på 50 cent; 1500 som ger en vinst på 1 dollar; 1000 som ger en vinst på 10 dollar; 450 som ger en vinst på 50 dollar; 50 som ger en vinst på 100 dollar; 50 som ger en vinst på 250 dollar; 50 som ger en vinst på 500 dollar; 50 som ger en vinst på 1000 dollar; och sedan vinsten på 100 000 dollar. Detta ger en total vinstsumma på 251 125 dollar. Redan första dagen som nyheterna kom ut lyckades David Dobrik sälja ca 17 000 exemplar av pusslet, vilket är en intäkt på mer än en halv miljon dollar (Hale, 11 december 2020).

I sin podcast "Views" diskuterar David Dobrik tillsammans med sin kollega Jason Nash hur det gick med pusslet. Där David Dobrik berättar hur de har lyckats sälja alla pussel knappt två veckor efter lanseringen. I podcasten Views berättar David Dobrik "The puzzle sold out, 100 000 of those puzzles sold out, 100 000 puzzles sold out Jay...". Detta ledde till en intäkt på 3 000 000 miljoner dollar till 24 åringen (New Views Podcast Highlights, 23 december 2020).

5.12 Göteborgs filmfestival

Flera event har varit tvungna att tänka om hur de ska kunna fortsätta bedriva sina verksamheter. Något som eftertraktas varje år är Göteborgs filmfestival. Det är filmfestivalen i Norden vars syfte är att hylla diverse filmer. Filmerna kommer från alla delar av världen för att sedan spelas upp i Göteborg. Pandemin har därför påverkat sändningen av dessa eftersom att spridningen av covid-19 fortfarande är aktuell. Därför har Göteborgs Film Festival bestämt att sända festivalen 2021 digitalt. I januari sänds festivalen i 11 dagar med 50 filmer för att sedan "ta hela världen till Göteborg". (Göteborgs filmfestival, 2021).

Göteborgs filmfestival 2021 består av 60 olika filmer som börjar sändas i slutet av Januari helt digitalt. Det är inte bara filmerna som människor är ute efter att se utan även diverse seminarier och andra filmfestival-anknutna arrangemang. Eftersom att Göteborgs filmfestival är svår att genomföra online, behöver man anpassa programmen, speciellt när det gäller att presentera regissörerna. Det har därför anställts en programledare som leder de som streamar festivalen genom upplevelsen. För att kunna öka upplevelsen av festivalen har skapats ett samarbete mellan Göteborgs filmfestival och Turistrådet Västsverige. Samarbetet ämnar att erbjuda ett hotellpaket till kunderna. Det finns en möjlighet för kunder att betala för att stanna på ett hotell och samtidigt även kunna delta i festivalen, online från sitt hotellrum. Det har även lanserats ett erbjudande att kunna uppleva festivalen ensam på 7 dygn. Denne blir vald till upplevelsen "The Isolated Cinema" som ligger i Hamneskär vid fyrmästarens bostad. Den som får denna upplevelsen kommer att få uppleva en annan stämning som hen ska spela in och dela med sig av detta till världen under pandemin. (Adamsson, 12 januari 2021)

I år har Göteborgs filmfestival mellan 30-40 tusen kunder som är intresserade och väntar på att få se premiärerna. Detta har ökat turismen och aktiviteter i diverse hotell runt om i

Göteborg. Hotellet som diskuteras av Sveriges Radio är Hotell Eggers, vilket är ett hotell vid nordstan i centrala Göteborg. Där diskuteras det hur Eggers har max beläggning inför Göteborgs filmfestival och hur det är tydligt att festivalen har ökat turismen i stan. Det diskuteras även hur hotellet oftast har färre gäster under januari. Sveriges Radio intervjuar även Magnus Hallberg som jobbar som evenemangschef på Göteborg & Co. Där diskuteras det diverse teorier om hur mycket Göteborgs filmfestival bidrar ekonomiskt till hotellen men att detta främst bidrar till hotellen som är centrala. (Walldán, 25 januari 2019).

Ett av hotellen i Göteborg, Scandic Rubinen, erbjuder diverse paket för att kunna locka fler till festivalen och hotellet. Diverse kändisar erbjuds även en "kändistät miljö" för att kunna mingla under festivalen. Scandic Rubinen försöker trots pandemin erbjuda en exklusiv hotellupplevelse för att öka upplevelsen av festivalen. Alla premiärer och intervjuer kommer att upplevas direkt från hotellrummet. Det ingår även diverse snacks av hotellet för att öka bio/film upplevelsen samt att man nu även erbjuder frukost upp till rummen för att minimera risken för smittspridning. (Göteborgs Film Festival, 2021).

5.13 Bio Roy

Under slutet av mars månad 2020 skriver Maria Domellöf-Wik (2020) en artikel för *GP* om ett nytt samarbete som ska ske mellan företagen Bio Roy och Bananpiren samt deras Mat- och Dryckesleverantör 333 Company. Bio Roy som är en biograf belägen på Kungsporsavenyn i Göteborg har behövt hålla stängt som de flesta andra biografier under pandemin. De ville därför söka ett nytt sätt för dem att visa film, enligt en intervju som utförts med verksamhetsansvarig Anna Reimegård på Bio Roy. Carl Martinsson som är delägare och ansvarig för Bananpiren och 333 Company vill tillsammans med Anna Reimegård starta en drive-in-bio på Bananpiren, som även är en plats i Frihamnen i Göteborg, efter det att Filmstaden tackat nej till idén då de tyckte att de hade alldeles för mycket att göra med sina nedstängda biografier. På Bananpiren finns det en LED-skärm på 80 kvadratmeter som tål både väder och vind och det är en stor asfalterad yta där det finns plats för många bilar. Ljudet från skärmen ska sändas ut via FM-radio vilket gör att du kan få in ljudet direkt i bilen om du sätter på rätt frekvens. Det är den första drive-in-bion som ska sättas upp i Göteborg och inspirationen är tagen från USA, konceptet hade ökat intresse innan pandemins intåg men har fått än mer uppmärksamhet efter utbrottet. Tanken var att få 130 bilar till första visningen men i och med de restriktioner som infördes strax innan första visningen fick de justera till högst 50 personer. Anna Reimegård och Carl Martinsson är positivt inställda och menar i intervjun med Maria Domellöf-Wik att om de kunnat klara sig genom finanskrisen 2008, så skall inte detta vara något problem. Deras idé har fått glädjerep från både SFI (Svenska filminstitutet) och Göteborg & Co. Ljud och bild gick snabbt att få då det redan fanns planer på att sända fotbolls-EM på ett liknande sätt, EM som senare ställdes in gjorde att bild- och ljudanläggning fanns redo och ledigt. Vidare har de båda ansvariga planer på hur de skulle kunna ta hjälp av Göteborgs Roller-derby lag som skulle kunna åka runt på rullskridskor och servera tilltugg, snacks och dryck åt gästerna. De ser inga gränser

för hur konceptet kan utvecklas, de ger exempel om att ha flera skärmar så de kan visa olika filmer samtidigt för olika målgrupper.

Efter den första filmvisningen skriver Linnea Rönnqvist (2020) för *GP* att det ser ut som att det kan komma att bli många fler, men så länge restriktionerna endast tillåter 50 besökare så klarar sig inte projektet utan extra finansiering. De 50 platserna tog slut snabbt åtminstone och telefonen ringer konstant hos Bio Roy, så intresse finns det gott om skriver Rönnqvist. Enligt Maria Domellöf-Wik (2020) så har de ansvariga för drive-in-bion varit kontakt med Folkhälsomyndigheten för att höra om restriktionerna verkligen ska gälla för dem och de ser ut att kunna få ett undantag då deras besökare sitter i bilar. Om de istället skulle få lov att ha de 130 bilar som var tanken från början så kommer de klara sig ekonomiskt utan finansiering. Utöver filmvisning planeras det för drive-in-konserter på Bananpiren, även teater och opera är något en av de ansvariga Anna Reimegård ser som en möjlighet.

6 Analys

I analysen studeras empirin utifrån de 5 punkterna som Sarasvathy (2001) diskuterar, nämligen effectuation. Sarasvathys (2001) fem teorier används som underlag och är följande: Bird-in-hand principen, Affordable-loss principen, Lemonade principen, Patchwork-quilt principen, Pilot-in-the-plane principen. Med hjälp av dessa principer analyseras det vad som karaktäriserar företagens innovativa lösningar på de effekter som tillkommit av covid-19 för att fortsätta kunna bedriva sin verksamhet. Vi kommer börja analysen med en tabell där vi betygsatt de olika casen från empirin utifrån hur vi tycker att de presterat under Sarasvathys fem principer. Betygsättningen graderas med låg, mellan eller hög nivå av igenkänning. Sedan kommer vi utveckla våra tankar i text om hur vi tänkte runt betygsättningen på varje case och samtidigt göra en "cross-case analys" (jämförande analys). Under rubriken "Hotell och restaurang" har vi valt att sätta tre betyg eftersom vi analyserar tre olika koncept, vilka i ordningen är utlåning av personal, hotellrum som del av restaurang samt hotell som arbetsplats.

	Bird-in-hand	Affordable-loss	Lemonade	Patchwork-quilt	Pilot-in-the-plane
NBA	hög; såg möjligheter som lika sportorganisationer inte såg, använt sig av nätverk och experter	mellan; Satsat på anpassningen till pandemin. Kunde även slutat negativt beroende på pandemins utveckling	låg; Visat särskild anpassning och flexibilitet, men har varit akutlösning	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	hög; trodde på sin förmåga och tog kontroll över situationen för att säkerställa fortsatt utövning av sporte, framgångsrikt
UFC	hög; såg möjligheter som lika sportorganisationer inte såg, använt sig av	mellan; Satsat på anpassningen till pandemin. Kunde	mellan; Visat flexibilitet och även utvecklat något som kan	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att	hög; trodde på sin förmåga och tog kontroll över

	nätverk och experter	även slutat negativt beroende på pandemins utveckling	tillämpas efter pandemin	organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	situationen för att säkerställa fortsatt utövning av sporten, framgångsrikt
Bio Roy	mellan; såg möjlighet som inte filmstaden såg, återstår att se om det blir succé	mellan; lönsamt om de får fylla kapaciteten men behöver stöd ifall de behöver förhålla sig till restriktioner om begränsade folksamlingar	hög; Visat flexibilitet och anpassning gjorde att när pandemin slog till kunde de anpassa sig.	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	hög; trodde på förmågan att bedriva en drive-in-bio och tog kontrollen över framtiden, framgångsrikt
ENO	mellan; såg möjlighet som lika organisationer inte såg, återstår att se om det blir succé	hög; låga kostnader för sitt koncept	hög; Visat flexibilitet och anpassning gjorde att när pandemin slog till kunde de anpassa sig.	mellan; samarbetet har ej varit fördelaktigt eller viktigt för att deras idé, men löser problemet.	mellan; såg en möjlighet att fortsätta bedriva intäkter, återstår att se om det blir succé
BE	låg; sänkte publikmängden, gör samma sak men för färre åskådare	mellan; passar på att renovera när besök försvunnit, kan spara tid och pengar i framtiden	låg; Visat särskild anpassning och flexibilitet, men har varit akutlösningar	låg; Inget samarbete	mellan; såg en möjlighet att fortsätta bedriva intäkter, återstår att se om det blir succé
Fringe festival	mellan; gör samma sak men online, mer av en "easy way out", mer som att de har ett mål framför att de ser en möjlighet, men relativt nytt med online	mellan; kostnader lägre än vanligt men osäkrare med intäkterna	mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden. De har varit mer av en lägre anpassning	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	mellan; såg en möjlighet att fortsätta bedriva intäkter, återstår att se om det blir succé
Göteborgs filmfestival	mellan; gör samma sak men online, mer av en "easy way out", mer som att de har ett mål framför att de ser en möjlighet, men relativt nytt med online	mellan; kostnader lägre än vanligt men osäkrare med intäkterna	låg; Visat särskild anpassning och flexibilitet, men har varit akutlösningar	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	mellan; såg en möjlighet att fortsätta bedriva intäkter, återstår att se om det blir succé
Ikea	hög; sett var det finns behov och förbättrat, såg möjlighet att hjälpa värden	hög; Inte bara tagit en satsning utan även lyckats vända pandemins påverkan till något framgångsrikt.	mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden. De har varit mer av en lägre anpassning	hög; Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	hög; kontrollen över lager situationen och kontroll över varuhuset, gav möjlig kontroll över framtiden, framgångsrikt
Kjell & Co.	mellan;	hög;	mellan;	hög;	mellan;

och Circle K	viktigt att utöka kundkrets, såg möjlighet att nå ut även till de som undviker butiker under pandemin, men en relativt ordinär åtgärd	Testat sig fram försiktigt med sin satsning, även lyckats vända pandemins påverkan till något framgångsrikt.	Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden. De erbjuder fortfarande samma tjänster i grunden	Framgångsrika samarbeten som har gjort att organisationen inte tappat sin vision och lett till framgång för alla inblandade	trodde på sin förmåga, återstår att se om det blir framgångsrikt
Kevin Hart	mellan; såg möjlighet i att underhålla på netflix men det är inget utöver det vanliga för Kevin Hart, smart att det har en koppling till problemet	hög; Inte bara gjort en satsning utan även lyckats vända pandemins påverkan till något framgångsrikt.	mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden.	mellan; samarbetet har ej varit fördelaktigt eller viktigt för att deras idé, men löser problemet.	hög; kontroll över situationen, flyttade organisationen till vardagsrummet och ledde till framgång.
David Dobrik	mellan; såg möjlighet med en "ny" växande plattform där mer coronavänligt content använts, inte en jättevändning i verksamhet som varit mindre hotad	hög; Inte bara gjort en satsning utan även lyckats vända pandemins påverkan till något framgångsrikt.	mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden.	låg; inte något speciellt samarbete här, mer av en lösning på problemet att ge sina följare vad de vill ha	mellan; trodde på sin förmåga, återstår att se om det blir framgångsrikt i framtiden
SOCAN	låg; mer av ett mål att kunna uppträda, inte av jättestort intresse för folk så de kan inte ha sett en möjlighet	mellan; flyttat pengar i budget och satsat dessa på deras aktuella mål	låg; Visat särskild anpassning och flexibilitet, men har varit akutlösningar	mellan; samarbetet har ej varit fördelaktigt eller viktigt för att deras idé, men löser problemet.	mellan; trodde på sin förmåga, återstår att se om det blir framgångsrikt i framtiden
Hotell och restaurang	låg; mer som att de blivit räddade i nöden än att de själva sett en möjlighet hög; efterfrågan på restaurangbesök har ej försvunnit så en möjlighet som inte andra såg som var coronasäker och vinstbringande hög; såg till sina tillgångar och kompetenser, utnyttjade det till att skapa ett koncept som eftertraktades	hög; gjort sig av med lönekostnader för att överleva hög; gjort det mesta av sina medel, möblerat om rum i princip hög; utnyttjat det de redan har men använder resurserna på ett annorlunda sätt	mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden. hög; Visat flexibilitet och anpassning gjorde att när pandemin slog till kunde de anpassa sig. mellan; Visat på anpassning till pandemins restriktioner men har inte ändrat grunden.	mellan; samarbetet har ej varit fördelaktigt eller viktigt för att deras idé, men löser problemet. låg; inte något speciellt samarbete här låg; inte något speciellt samarbete här	låg; inte riktigt skapat något nytt värde med de resurser mellan; tro på sin förmåga men är försiktiga i sina handlingar mellan; tro på sin förmåga men är försiktiga i sina handlingar

Tabell 1

6.1 Bird-in-hand

Kategorin tycker vi, utifrån våra valda case, att NBA, UFC, Ikea, hotell som restaurang samt hotell som arbetsplats uppfyller mest. Det finns vissa likheter med det som NBA och UFC har åstadkommit under pandemin, båda casen visar på en välplanerad och detaljerad plan som hjälpt dem med att kunna bedriva sin verksamhet på ett riskfritt sätt under en svår pandemi. Det är tydligt att både NBA och UFC har stor kompetens och en handlingskraft som har medfört en lyckad säsong i respektive sport trots omständigheterna. Ikea har gjort extra bra i denna kategorin utifrån det att dem har utnyttjat omställningen till sin fördel på flera sätt, genom att tillverka material åt sjukvården, förbättra onlineupplevelsen samt anlita experthjälp på områden de är mindre erfarna på. De case med hotell som gjort rum till restaurang kontra arbetsrum har på liknande sätt sett möjligheter med deras tomma rum och satsat på koncept där de ser en efterfrågan.

De casen som fick betygskrite mellan av oss i kategorin har gjort det bra, sett möjligheter men saknar utanför-boxen-tänket som de med hög betygsättning. Engelska nationaloperan samt Bio på Bananpiren som satsat på drive-in-föreställningar hade båda tänkt på det trendiga med retrokoncept tidigare men pandemin skyndade på processen och pushade de till att skynda på processen. Det är mycket slumpen som avgjort att de kunnat genomföra arbetet och det återstår om de lyckats eller inte. Fringe och Göteborgs filmfestival testar båda att köra sina program online, de erbjuder samma produkt men levererar den på ett sämre sätt iochmed att en stor del av en festival är att möta andra människor. Kjell & Co. samarbetet med Circle K ökar deras reach men åtgärden är försiktig och samtidigt inte banbrytande. Kevin Hart och David Dobrik har båda bytt plattform men de saknar det stora skiftet i sitt utförande, det är mer av en nödvändig åtgärd. De som fått betyg mellan i kategorin har inte nått hela vägen med utförandet men de fokuserar och ser möjligheterna snarare än att bara fokusera på ett mål, till skillnad från de som vi betygsatt med det lägsta betyget låg.

Berliner Ensemble, SOCAN och hotellet som lånar ut sin personal är de som fått betygskrite låg i kategorin vilket inte betyder att de lyckats dåligt i övrigt. Men deras åtgärder är mer tvingade av pandemin och de restriktioner som följer med den, istället för att se eller hitta möjligheter till en förbättrad verksamhet.

6.2 Affordable-loss

ENO med hög i betyg har lyckats skapa en helt ny upplevelse av små medel, samma produkt men på ett nytt sätt som dessutom är coronasäkert. De tror sig kunna nå ut till en ny målgrupp, därför är deras satsning av låg risk. Ikea som tilldelats betyg hög har troligtvis haft stora utgifter med att ställa om fabrikers tillverkning och förbättra onlineupplevelsen. Ikea har dock förbättrat sin produkt med en förbättrad onlineshop samt material som tillverkats åt sjukhusen, som de var säkra på behövde deras produkter. Kjell & Co. testade konceptet i ett fåtal Circle K mackar till en början för att sedan öka antalet när de såg ett positivt resultat. Kevin Hart och David Dobrik har inte gjort så stora förändringar, antingen testat något

välbeprövat av andra eller något som de gjort tidigare men med en twist. De har satsat på säkra kort som de vet fungerar och som inte har höga kostnader. Samtliga de exempel med hotell har vi givit betyget hög då de antingen använt sig av befintliga resurser för sina åtgärder eller tagit bort personalkostnaden. Små satsningar för att kunna överleva pandemin. De som tilldelats betyg hög har gjort mycket utifrån deras förmåga, resurser och förutsättningar utan att ta allt för stora risker.

NBA och UFC som båda utan tvekan satsat mycket pengar men som också är organisationer som omsätter mycket pengar. Båda tog en stor risk finansiellt men också säkerhetsmässigt, nu utmynnade satsningen i succé på båda fronterna men om smittspridningen hade varit hög så kunde projekten lika gärna kunnat gå med förlust. NBA och UFC fick betyg mellan i kategorin då de trots den stora risken ändå gjort det bästa av situationen säkerhetsmässigt om alternativet till att minska risken var att inte spela klart säsongen för NBA och inte arrangera några event för UFC. Produkten har dock blivit sämre då atmosfären som fansen tillför mer eller mindre försvunnit från NBA och UFC, trycket från arenan går inte längre att uppleva på plats eller känna genom skärmen. Bio Roy drive-in-bio är endast lönsamt om de får fylla kapaciteten men behöver stöd ifall de behöver förhålla sig till restriktioner som begränsar folksamlingar, därför har de betygsatts med mellan. BE har också betyg mellan då deras åtgärder inte ökade intäkter men de passade på att renovera under en tid då besökarna försvunnit, vilket gör att de slipper liknande arbete i framtiden då det finns besökare tillgängligt och därmed gå miste om intäkter. Fringe och Göteborgs filmfestival har båda sänkt sina utgifter jämfört med ett vanligt år men vi frågar oss ifall det kan innebära en risk då intresset minskat, till stor del handlar festivaler om mötet mellan människor och upplevelsen tillsammans vilket nu helt försvinner. Festivalernas betyg blir således mellan. SOCAN som tilldelats betyg mellan har tagit en stor risk med att lägga undan mycket pengar som snålats in från andra utgifter och deras satsning ger relativt små summor i stöd till livestreamande artister men de har också haft råd med den förflyttningen av pengar då det inte ökat deras totala utgifter.

Ingen i denna kategorin har tilldelats betyget låg.

6.3 Lemonade

ENO samt Bio Roy visar på stor flexibilitet eftersom de tidigt i pandemin ändrade sitt sätt att leverera framträdanden på ett säkert sätt som dessutom eventuellt inte innebär en kompromiss med att minska åskådare. Hotellet i Lidköping som ändrat sina rum till att vara en del av restaurangen visar flexibilitet och anpassning, de gjorde stor och snabb anpassning som dels är unik men också lyckosam.

De allra flesta av våra case fick betygskrite mellan i kategorin eftersom de varit relativt flexibla i sin omställning men de erbjuder egentligen en likvärdig produkt på ett lite mer annorlunda sätt än tidigare, kanske t.o.m. en sämre produkt. UFC har blivit lite sämre med

tanke på att publikatmosfären försvunnit men de har också tillfört något som går att dra nytta av i framtiden efter att restriktioner för sporten tagits bort. Fringe erbjuder sin festival online men det visar inte på en större flexibilitet, att ändra utbud till online är väntat och tillfredsställer inte den stora massan. Ikea har inte behövt anpassa sig jättemycket mer än införa coronasäkra kösystem som de flesta andra butiker men de anpassade till att tillverka produkter åt sjukvården. Kjell & Co. har inte behövt visa någon större flexibilitet mer än att utöka deras synlighet genom att finnas på fler platser som bensinstationer. Kevin Hart och David Dobrik som båda fick betyg mellan visar på viss flexibilitet men de ändrar sin sysselsättning till något som ligger nära deras vardagliga sysselsättning. Hotellet i Trelleborg samt hotellen som ändrat hotellrum till arbetsrum har också visat viss flexibilitet men det är inte någon större förändring som skett.

NBA, BE, Göteborg filmfestival och SOCAN har alla fått betyg låg då de agerat relativt flexibelt men det har varit mer av en nödlösning än något annat. De har alla en produkt som försämrats eller en som åtgärder inte ligger långt ifrån det vanliga.

6.4 Patchwork-quilt

NBA och UFC har haft liknande samarbeten med hotell och restauranger trots olikheterna i deras utförande. UFC har även samarbetat med Abu Dhabi om internationella flygresor utan problem. Samarbetena med hotellen, Disney world, restauranger m.m. har varit lukrativt för alla inblandade parter, därför har NBA och UFC fått betyg hög i kategorin. Bio Roy, Fringe, Göteborgs filmfestival, Ikea och samarbetet mellan Kjell & Co. och Circle K har också tilldelats betyg hög, de har haft innovativa samarbeten som lett till gemensamma framgångar. Ikea som samarbetat med både festarrangörer som har vana med stora folksamlingar samt sjukhus som behövt material i form av munskydd, Fringe som arbetat tillsammans med ett tekniskt universitet. Kjell & Co. och Circle K har fått gemensamma vinningar av varandras kunder där Kjell & Co. levererar produkter och Circle Ks bensinstationer blir återförsäljare längs vägarna. Göteborgs filmfestival har haft nära samarbeten med hotell och Bio Roys samarbete är med 333 company som gjort det möjligt med arrangemanget av en drive-in-bio.

De som vi givit betyg mellan i kategorin har haft samarbeten men de har ej varit lika ingående, fördelaktiga eller viktiga för att deras idé eller verksamhet ska fungera. Ett exempel är ENO som har haft samtal med andra aktörer om deras intresse för drive-in opera i framtiden men inget har utförts ännu. Ett annat exempel är hotellet i Trelleborg som lånat ut sin personal till Ica Maxi vilket inte direkt är en innovativ eller framgångsrik idé men det gör så att de förhoppningsvis klarar sig genom krisen. Kevin Hart har tidigare haft samarbeten med Netflix så det är inget nytt. SOCANs samarbete med artister har inte varit avgörande men det har hjälpt artisterna som haft det svårt under pandemin.

Sedan är det några av casen som fått betyg låg i kategorin då de inte haft något speciellt samarbete med någon annan organisation.

6.5 Pilot-in-the-plane

NBA, UFC, Bio Roy, Ikea och Kevin Hart har alla fått betyg hög då de uppfyller förmågan att tro på sig själva och därmed kontrollerar de sin framtid. Det finns en tydlig självsäkerhet och en handlingskraft till skillnad från de casen som tilldelats lägre betyg. Även inom sina kategorier så visar exempelvis NBA och UFC på snabba och kloka handlingar till skillnad från andra sporter som varit mer försiktiga eller handlingsförlamade. Kevin Hart är också ett sådant exempel som skiljer sig mot flera av sina kollegor i branschen i handlingskraft och förtroende på sina förmågor. Bio Roys tankesätt om ifall de klarade finanskrisen så kommer de klara pandemin sticker ut och ger en positiv signal.

De case som tilldelats betygskrite mellan i kategorin anses ha en tro på sin förmåga men är antingen försiktiga i sina handlingar som Kjell & Co. Samarbete med Circle K eller så uppfattas de vara tveksamma till sin idé vilket vi tydligt ser hos Fringe där de var tveksamma till hur de skulle lyckas och satsade därmed inte helt fullt ut. ENO, BE, Göteborgs filmfestival och SOCAN ger alla ett intryck av försiktighet och inväntar räddning. David Dobrik vill föregå med gott exempel och visar upp en försiktighet p.g.a. det. Hotellen som gjort om sina rum till antingen "chambre séparée" eller arbetsplats tror på sin förmåga men är försiktiga och inte helt säkra på ifall det är ett bra koncept. Det är mer en åtgärd för att klara sig mer än att förbättra sig.

Ett case har fått betyget låg vilket är hotellet i Trelleborg då de i jämförelse med bl.a. de andra idéerna under caset Hotell och restaurang inte riktigt skapat något nytt värde med de resurser de innehar i form av personal och lokal.

6.6 Reflektion mellan likheter och skillnader

De företag som agerar inom samma/liknande branscher påverkas mer eller mindre på samma sätt och alla branscher påverkas väldigt olika av covid-19-pandemin. Vi har två exempel från sportens värld och deras åtgärder är väldigt lika varandra genom att samla deltagare på samma plats istället för att de ska vara utspridda. Vi har fem företag som traditionellt samlar människor framför en scen eller bioduk, några av dessa har liknande åtgärder medans andra hittat på något helt annat. Bland dessa fem företag har vi Bio Roy och ENO som båda satsat på drive-in-föreställningar till skillnad från Fringe festival och Göteborgs filmfestival som satsat på varsin online-festival och BE som fortsatt har live-föreställningar men inför färre personer. Ikea och samarbetet mellan Kjell & Co. och Circle K är i liknande branscher inom detaljhandel men som har haft relativt olika åtgärder under pandemin, Ikea som satsat på online-upplevelsen och Kjell & Co. som utökat sin synlighet. Kevin Hart och David Dobrik är båda underhållare men gör det på olika sätt. Båda kan kategoriseras som humor, deras

åtgärder är liknande men på olika nivåer eftersom Kevin Hart är ett större namn än Dobrik. SOCAN är en organisation som hjälper musiker vilka har drabbats likt de övriga underhållare vi talat om i våra case, live-publiken har försvunnit och därför har de flyttat sin underhållning online. Vi har tre exempel på lösningar från Hotellbranschen där två är mer lika varandra och den tredje där personal lånats ut till andra företag sticker ut mer.

De case som vanligtvis underhåller inför publik har haft det olika svårt, sport och humor är något som funkar relativt bra att se på via en dator, det är också så flest människor ser det, medans musik, opera och teater är några konstformer där bortfallet av tittare är stort när de går från inför publik till online. Därför är de åtgärder som ENO och Bio Roy gjort med drive-in så mycket bättre än det som casen om festivaler och musik gjort då de fortfarande kan visa upp sin underhållning live inför publik där den upplevs som bäst. De har lyckats behålla kvalitén med sitt koncept. Hotell och restauranger har också påverkats i stor utsträckning då turistresor mer eller mindre försvunnit, vilket är en stor målgrupp för branschen. Detaljhandeln har inte påverkats lika mycket som underhållningsindustrin samt hotell och restaurang, detaljhandeln har kunnat fortsätta bedriva samma verksamhet men tvingats förhålla sig till restriktioner.

7 Slutsats och diskussion

I detta avsnitt besvaras och diskuteras frågeställningen, samt ges förslag på intressant fortsatt forskning.

7.1 Slutsats

Det vi generellt kan se hos de företag i casen vi presenterat är att de endast investerat eller utfört satsningar med medel som de har råd att förlora, oavsett deras storlek, omsättning, förmåga, osv., så har organisationerna i relation till sig själva investerat relativt smått. Organisationer som Ikea, NBA och UFC som bland våra case är stora jättar med hög omsättning satsar i relation till den omsättningen ganska lite, och riskerar därmed, om resultatet blir dåligt, inte att gå i konkurs. Exempelvis NBA som satsade 190 miljoner dollar men lyckades få en vinst på 1,5 miljarder dollar vilket är drygt 8 ggr så mycket. Hotellet i Trelleborg som lånade ut sin personal och SOCAN har inte haft några extra utgifter utan har istället gjort sig av med kostnader av personal (men ändå behållit dem anställda) respektive omfördelat från andra kanaler till de nya bidragen som givits till artister som livestreamar. De har alltså med små/inga medel lyckats göra något innovativt som kan rädda deras respektive organisation. Kevin Hart och David Dobrik har egentligen inte gjort någon större skillnad i sitt sätt att vara verksamma på men de har båda bytt plattform över pandemins existens. Hart som bytt från "live performance" ståupp till Netflix och Dobrik som bytte Youtube mot Tiktok för att skapa något annat slags content som var mer coronasäkert. Sedan har vi andra exempel på företag som utnyttjat sina existerande resurser på ett annorlunda sätt för att på så

sätt fortsätta kunna bedriva någon form av verksamhet, exempelvis hotellen som gjorts om sina rum till restaurang eller arbetsrum för hemmaarbetare som vill komma ifrån sina hem.

Vi ser även utifrån Sarasvathys principer att en förmåga att tro på sig själv och därmed ha kontroll över sin egna situation infinner sig i näst intill alla casen. Vår uppfattning av casen vi valt är att de kontrollerar sina omställningar och vet vad de gör, de lämnar ingenting åt slumpen. De har genomfört lagom stora förändringar vilket gjort att de kunnat förutse ett lyckat resultat. De flesta av casen har egentligen genomfört små eller näst intill inga förändringar till sin verksamhet i grunden men har ändå med dessa små ändringar lyckats med att fortsätta bedriva sina verksamheter. NBA isolerade lagen på en och samma plats och lyckades därmed säkert fullfölja säsongen, UFC isolerade en hel ö dit de säkert och logistiskt genomförbart kunde föra sina deltagare så att de kunde fortsätta skapa underhållning åt miljontals betalande tittare och därmed få intäkter som betalar medarbetares och idrottarnas löner. Även en enkel idé som att sprida sina produkter på en ny plats som Kjell & Co. gjort har skapat värde åt både dem själva och deras samarbetspartner Circle K.

Det kreativa samarbetet har generellt inte sett mycket mer annorlunda ut än vad det skulle kunna sett ut ett helt vanligt år. Det är inget spektakulärt att Kevin Hart gör en Netflix-producerad "special" eller att UFC samlar eventen på en och samma plats och bokar upp hotell m.m.. Men vi tycker oss se att samarbetet mellan mer eller mindre lika företag har en stor vikt bland de case vi presenterat. De flesta casen har på ett eller annat sätt tagit hjälp av eller hjälpt andra organisationer för att på så sätt kunna överleva denna kaosartade tid som coronapandemin 2020 har inneburit.

Vi tycker oss se stora tendenser till Sarasvathys fem principer i casen vi presenterat och vi tror att det även ser ut så i andra organisationer som inte tittats på. Vi tycker också att de case som visat störst framgång med sin förändring av verksamhet är de som tydligast kopplas till principerna. Det skiljer sig åt mellan företagen och vi tror att det till stor del är p.g.a. hur olika hårt branscherna har drabbats, men samtidigt tycker vi oss se en skillnad inom branscherna där lika företag presterat olika bra och de som presterat bättre passar även bättre in på Sarasvathys principer. Vi menar på att vi kan dra en vag koppling mellan företags prestation under coronapandemin och deras likheter med Sarasvathys principer, för att stärka den kopplingen behövs fler undersökta fall samt fall från fler industrier samt mer jämförelser med företag som gått i konkurs eller lyckats mindre bra.

7.2 Förslag på framtida forskning

Denna uppsats har identifierat flera frågor som bör besvaras i framtida forskningar. Det tydligaste är att pandemin fortfarande är aktuell, vilket fortfarande inte besvarar om företagen och entreprenörerna lyckas överleva pandemin. Vidare forskningen bör studera företag som lyckades överleva pandemin och restriktionerna. I vidare undersökningar bör det fastställas hur det gick för de utvalda företagen efter pandemin, vilka som lyckades fortsätta bedriva sin

verksamhet. Det rekommenderas att titta på flera organisationer inom samma verksamhet, för att jämföra vad alla dessa har gjort annorlunda. Finns det något som är avgörande för en organisationens överlevnad under en kris? Vad är det isåfall? Går det att kontrollera eller att utnyttja? Det skulle även vara möjligt att utöka uppsatsen med flera exempel för att studera fler innovativa lösningar.

8 Referenslista

- Adamsson, M. (12 januari 2021). Göteborgs filmfestival blir fullständigt digital. *Strömstads Tidning*. Hämtad: 2021 januari 12. Från: <https://www.stromstadstidning.se/kultur/g%C3%B6teborgs-filmfestival-blir-fullst%C3%A4ndigt-digital-1.39784068>
- Archibugi, D., Filippetti, A., Frenz, M. 2013. *The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe*. University of London. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162513001029>.
- Ben Salem Dynehäll, M. & Denti, L. (2020). *Tookig: att leda i osäkerhet*. Stockholm: Liber.
- Berliner Ensemble. 2020. Berliner Ensemble redesigns theatre for social distancing. *springwise*. 17 juni. <https://www.springwise.com/innovation/arts-entertainment/berliner-ensemble-socially-distanced-theatre> (Hämtad 2020-12-14).
- Bishop, Greg. 2020. Dana White: I Want to Rock. I Have an Island. *Sports Illustrated*. 5 maj. <https://www.si.com/mma/2020/05/05/dana-white-ufc-249-interview> (Hämtad 2020-12-28)
- Bontemps, Tim (June 17, 2020). "NBA details virus testing, amenities for Orlando". *ESPN.com*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 25, 2020.
- Brookhouse, Brent. 2020. UFC Fight Island: Location, Dates, testing protocols and everything to know about international fight plans. 23 september. <https://www.cbssports.com/mma/news/ufc-fights-to-make-in-2021-jon-jones-heavyweight-title-pursuit-major-re-matches-headline-potential-bouts/> (Hämtad 2020-12-29).
- Brown, Mark. 2020. At the drive-in: ENO to stage opera at a safe physical distance. *The Guardian*. 24 april. <https://www.theguardian.com/music/2020/apr/24/at-the-drive-in-eno-to-stage-coronavirus-lockdown-friendly-opera> (Hämtad 2020-12-30).
- Borthwick, I. [ianrborthwick]. (10 december 2020). This is f**ing genius. [Tweet]. <https://twitter.com/ianrborthwick/status/1337105853535674372>
- Carrell, Severin. 2020. Edinburgh international festival to hold more online events after 1m views. *The Guardian*. 1 september. <https://www.theguardian.com/culture/2020/sep/01/edinburgh-international-festivals-online-events-draw-more-than-1m-views> (Hämtad 2020-12-31).
- Clark, R. (2016). *Business Continuity and the Pandemic Threat*. IT Governance Ltd: Cambridgeshire, United Kingdom.
- Collinson, V. & Cook, T. F. (2006). *Organizational Learning: Improving Learning, Teaching, and Leading in School Systems*. Sage Publications Inc: United States of America.
- Dahlin Jönsson, Erika. 2020. Kris för turistbussföretagen: "nedgång på 95 procent". *svt nyheter*. 23 november. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/bussforetagare-trodde-att-2020-skulle-bli-ett-rekordar> (Hämtad 2020-12-02).

Davis, Scott (June 18, 2020). "The NBA's 'bubble' environment will be so strict that playing cards will be thrown out and replaced after every use". *Insider*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 30, 2020.

Depaolo, Joe. 2020. Why America Loves U.F.C., the First Sport to Return. *The New York Times*. 9 maj. <https://www.nytimes.com/2020/05/09/opinion/sunday/coronavirus-ufc-fight-return.html> (Hämtad 2020-12-29).

Deutsch, W. (14 jun 2017). Effectual logic: How entrepreneurs think. *QRIOUS*. Hämtad: 26 december 2020. Från: <https://qrius.com/effectual-logic-how-entrepreneurs-think/>

Domac, I., & Ferri, G. (1999). Did the East Asian crisis disproportionately hit small business in Korea? *Economic Notes*, 28(3), 403–429.

Domellöf-Wik, Maria. 2020. De startar drive-in.bio på Bananpiren. *Göteborgs-Posten*. 30 mars. <https://www.gp.se/kultur/kultur/de-startar-drive-in-bio-pa-bananpiren-1.25932951> (Hämtad 2021-01-13).

Domellöf-Wik, Maria. 2020. Efter succén med bion - drive-in-konserter nästa. *Göteborgs-Posten*. 7 april. <https://www.gp.se/kultur/kultur/efter-succen-med-bion-drive-in-konserter-naesta-1.26503350> (Hämtad 2021-01-13).

Entertainment and Sports Programming Network {ESPN}. (9 oktober 2020). *Everything that happened in the NBA bubble*. Hämtad: 13 december 2020. Från: https://www.espn.com/nba/story/_/id/30055011/everything-happened-nba-bubble

ESPN.com. June 17, 2020. "Inside the NBA's 100-page safety plan: Big questions and key details". Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved August 27, 2020.

ESPN. 2020. NBA suspends season until further notice after players tests positive for the coronavirus. *ESPN*. 12 mars. https://www.espn.com/nba/story/_/id/28887560/nba-suspends-season-further-notice-player-tests-positive-coronavirus (Hämtad 2020-12-27).

FN. (2020). *Preventing the Next Pandemic: Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission*. United Nations Environment Programme.

Gatto, Tom (June 17, 2020). "NBA to set up hotline for bubble infractions; Twitter has thoughts on who'll snitch". *Sporting News*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 30, 2020.

Gregory, G., Harvie, C., & Lee, H. (2002). Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy, mimeo, University of Wollongong.

Göteborgs Film Festival. (2021). Välkommen till Nordens största filmfestival. Hämtad: 2021 januari 12. Från: <https://goteborgfilmfestival.se/festivalen/boende-2021/>

Göteborgs Film Festival. (2021). Staycation på Scandic Rubinen under festivalen. Hämtad: 2021 januari 12. Från: <https://goteborgfilmfestival.se/festivalen/boende-2021/>

Haislop, Tadd (July 30, 2020). "NBA bubble, explained: A complete guide to the rules, teams, schedule & more for Orlando games". *Sporting News*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 30, 2020.

- Hamilton, Holly. 2020. Drive-in opera aims to revive performance art in the covid era. *Springwise*. 17 augusti. <https://www.springwise.com/innovation/arts-entertainment/alexandra-palace-drive-in-opera> (Hämtad 2020-12-14).
- Harvard Business Press. (2008). - *Managing Crises- Expert Solutions to everyday challenges*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.
- Hale, J. (11 december 2020). David Dobrik's Latest Venture, 'The Hundred Thousand Dollar Puzzle,' Sells 17,000 Units In One Hour. *Tubefilter*. Hämtad: 6 januari 2021.
Från: <https://www.tubefilter.com/2020/12/11/david-dobrik-hundred-thousand-dollar-puzzle/>
- Heide, M. & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Helin, Kurt (June 17, 2020). "NBA creating COVID-19 violation hotline for restart in Orlando". *NBC Sports*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 25, 2020.
- Heneborn, A. (24 september 2020). Starten har gett mersmak – nu vill Kjell & Company flytta in i fler mackar. *Market*. Hämtad: 2021 januari 2.
Från: <https://www.market.se/nyhet/starten-har-gett-mersmak-nu-vill-kjell-company-flytta-in-i-fler-mackar>
- Hillblom, M. (21 april 2020) Kunderna hittar tillbaka till Ikea: "I synnerhet i helgen hade vi fler besökare". *Market*: Hämtad 2020-12-30: Från: <https://www.market.se/nyhet/kunderna-hittar-tillbaka-till-ikea-i-synnerhet-i-helgen-hade-vi-fler-besokare>
- Holmström, L (4 november 2020). Universitet ska ta fram nya affärsmodeller för besöksnäringen. *Event Effect*. Hämtad 13 december 2020. Från: <https://eventeffect.se/universitet-ska-ta-fram-nya-affarsmodeller-for-besoksnaringen/>
- Kang, Anna. 2020. The Swedish Hotel That's Turning Its Rooms Into Pop-up Restaurants. *Forbes*. 18 maj. <https://www.forbes.com/sites/annakang/2020/05/18/the-swedish-hotel-thats-turning-its-rooms-into-pop-up-restaurants/?sh=3c0076d36875> (Hämtad 2021-01-03).
- Kvarntorp, Kamilla. 2020. Krisande företag lånar ut personal. *Kollega*. 26 mars. <https://www.kollega.se/krisande-foretag-lanar-ut-personal> (Hämtad 2021-01-02).
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.
- Lau, Melody. 2020. New program will pay Canadian musicians for live stream concerts on Facebook and Instagram. *CBS News*. 14 maj. <https://www.cbc.ca/music/new-program-will-pay-canadian-musicians-for-live-stream-concerts-on-facebook-and-instagram-1.5569422> (Hämtad 2020-12-31).
- Lennartsson, Daniel. 2020. Allsvenska klubbar förlorar hundratals miljoner på tomma läktare. *Statistiska centralbyrån*. 19 november. <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/allsvenska-klubbar-forlorar-hundratals-miljoner-pa-tomma-laktare/> (Hämtad 2020-12-07).

Lennartsson, Daniel. 2020. Kultur- och nöjesföretag tappar miljarder utan publik. *Statistiska centralbyrån*. 3 december.

<https://scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/kultur--och-nojesforetag-tappar-miljarder-utan-publik/> (Hämtad 2020-12-07).

Leskin, P (2 februari 2020). The rise of David Dobrik, a 23-year-old YouTuber worth over \$7 million who got his start making 6-second videos. *Business Insider*. Hämtad: 6 januari 2021. Från:

<https://www.businessinsider.com/david-dobrik-net-worth-youtube-career-vine-liza-koshy-2019-9?r=US&IR=T>

Magloff, Lisa. 2020. AI helps regenerate cancelled Edinburgh Fringe shows. *Springwise*. 19 augusti.

<https://www.springwise.com/innovation/arts-entertainment/worlds-first-ai-generated-arts-festival-program>

(Hämtad 2020-12-14).

Magloff, Lisa. 2020. Pro basketball league to bring back fans, virtually. *Springwise*. 12 augusti.

<https://www.springwise.com/innovation/sport-fitness/nba-microsoft-teams-coronavirus> (Hämtad 2020-12-14).

Magloff, Lisa. 2020. Royalties increased for live-streamed concerts. *Springwise*. 23 juni.

<https://www.springwise.com/innovation/arts-entertainment/socan-royalties-livestreams-coronavirus> (Hämtad 2020-12-14).

Moberg, Erik, *Svensk energipolitik*, 1987, SMP Tryck: Stockholm, sid. 16-30, 90-92.

Mulhern, A. (1996). Venezuelan small businesses and the economic crisis: Reflections from Europe.

International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(2),69–81.

New Views Podcast Highlights. (23 december 2020). David Dobrik's Puzzle Earned \$3,000,000 in Revenue.

[Video]. Youtube. Från: <https://www.youtube.com/watch?v=NWsrSbdu9X8>

Norman, D. (31 mars 2020). Fler handlar online – då skruvar Ikea på sitt serviceerbjudande. *Market*. Hämtad: 2020 december 30.

Från:<https://www.market.se/nyhet/fler-handlar-online-da-skruvar-ikea-pa-sitt-serviceerbjudande>

Norman, D. (11 maj 2020). Vd:n om Kjell & Companys satsning hos Circle K: ”Vi tror att det finns en stor potential”. *Market*. Hämtad: 2020 december 30.

Från:<https://www.market.se/nyhet/vdn-om-kjell-companys-satsning-hos-circle-k-vi-tror-att-det-finns-en-stor-potential>

Norman, D. (13 maj 2020). Kraftig tillväxt online väger nästan upp fysiskt tapp för Ikea: ”Ökat 200 procent”. *Market*. Hämtad: 2020 december 30. Från:

<https://www.market.se/nyhet/kraftig-tillvaxt-online-vager-nastan-upp-fysiskt-tapp-for-ikea-okat-200-procent>

Norman, D. (14 maj 2020). Ikeas oväntade drag mot trängseln: ”Eventbolag kan detta bättre än oss”. *Market*. Hämtad: 2020 december 30.

Från:<https://www.market.se/nyhet/ikeas-ovantade-drag-mot-trangseln-eventbolag-kan-detta-battre-an-oss>

Norman, D. (19 november 2020). Från 20 till 292 butiker – efter bara ett halvår: ”Magisk matchning”. *Market*. Hämtad: 2020 januari 2.

Från:<https://www.market.se/nyhet/fran-20-till-292-butiker-efter-bara-ett-halvar-magisk-matchning>

OECD, 2009a. *OECD Economic Outlook*, 2(86), OECD, Paris.

- Oltermann, Philip. 2020. Extra legroom and no interval: Germany plans for post-lockdown theatre. *The Guardian*. 29 maj.
<https://www.theguardian.com/stage/2020/may/29/theatre-post-lockdown-spaced-seating-berliner-ensemble-germany> (Hämtad 2020-12-30).
- Ozar, S., Ozertan, G., & Irfanoglu, Z. (2008). Micro and small enterprise growth in Turkey: Under the shadow of financial crisis. *The Developing Economies*, 46(4), 331–362.
- Papaioikonomou, E., Segarra, P., & Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 111-119.
- Pearce, J. A., & Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recessionresistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301–314.
- Petski, D. (15 december 2020). 'Kevin Hart: Zero F**ks Given' Ranks As Netflix's No. 1 Comedy Special In 2020. *Deadline*. Hämtad: 2021 januari 3. Från:
<https://ca.finance.yahoo.com/finance/news/kevin-hart-zero-f-ks-171616193.html>
- Powell, Shaun. "Disney World Diary: MagicBand passports reprogrammed to keep campus safe". *NBA.com*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved August 27, 2020.
- Preutz, H. (31 mars 2020) Ikea ställer om delar av produktionen – tillverkar skyddsutrustning. *Market*: Hämtad 2020-12-30: Från:
<https://www.market.se/nyhet/ikea-staller-om-delar-av-produktionen-tillverkar-skyddsutrustning>
- Reuters*. September 11, 2020. Rockets forward House ejected from NBA 'bubble' for unauthorized guest". Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved September 15, 2020.
- Rönnqvist, Linnea. 2020. Premiär för drive-in-bio på Bananpiren: "Fantastiskt initiativ". *Göteborgs-Posten*. 3 april. <https://www.gp.se/kultur/kultur/premiär-för-drive-in-bio-på-bananpiren-fantastiskt-initiativ-1.26377048> (Hämtad 2021-01-13).
- Sarasvathy, S.D. (2001). CAUSATION AND EFFECTUATION: TOWARD A THEORETICAL SHIFT FROM ECONOMIC INEVITABILITY TO ENTREPRENEURIAL CONTINGENCY. *Academy of Management review*, Apr 2001, Vol.26(2), pp.243-263.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62–72.
- Smith, G. (18 december 2020). David Dobrik "really scared" after insane number of puzzle entries. *Entertainment*. Hämtad: 5 januari 2021. Från:
<https://www.dexerto.com/entertainment/david-dobrik-really-scared-after-insane-number-of-puzzle-entries-1482278/>
- SOU 1975:60, sid. 78-81.
- Stolpe, Herman, *Världens olja och Sveriges energiförsörjning*, 1972, Raben & Sjögren: Uddevalla, sid. 86-88.
- Sveriges Radio. (2020-03-13). *Coronaviruset påverkar ekonomin och hela samhället*. Radio Sweden på lätt svenska.
<https://sverigesradio.se/artikel/7428607>

Tate, Curtis. 2020. Hotels try to fill rooms by pitching themselves as remote workspaces. *USA Today*.
<https://eu.usatoday.com/story/travel/2020/11/08/hotels-pitch-themselves-as-remote-workspaces/6166048002/>
(Hämtad 2021-01-03).

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2011). *Effective communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Vulture, (18 oktober 2020). All the Live Events, Movie Releases, and Productions Affected by the Coronavirus. Hämtad: 2020 januari 5. Från: <https://www.vulture.com/2020/10/events-cancelled-coronavirus.html>

Waldenström, U, E. (26 juni 2017). Källkritisk metod. *Stagneliusskolan*. Hämtad: 6 januari 2021. Från: <https://www.gyf.se/sv/stagneliusskolan/Kunskapsport/Biblioteket/Kallkritik/>

Walldán, C. (25 januari 2019). Filmfestivalen lyfter hotell under lågsäsongen. *Sveriges Radio*. Hämtad: 2021 januari 12. Från: <https://sverigesradio.se/artikel/7139228>

Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), ss. 425-445. doi:10.1177/1523422308316464

Wassén, Helena. (2017). *Om riskhantering*. Karlstads Universitet. Uppdaterad: 2017-03-20.

Ward-Henninger, Colin; Maloney, Jack (July 30, 2020). "NBA Disney World rules: Details of how the bubble will work with league set to resume play in Orlando". *CBS Sports*. Archived from the original on September 24, 2020. Retrieved July 30, 2020.

Wertheim, J. (9 juli 2020). Dana White Dishes on Fight Island Ahead of UFC 251. *Sports Illustrated*. Hämtad: 13 december 2020 från: <https://www.si.com/mma/2020/07/09/ufc-251-fight-island-dana-white-interview-masvidal-usman>

Woike, Dan. 2020. How the NBA survived nearly 100 days inside the Orlando, Fla., bubble. *Los Angeles Times*. 12 oktober.
<https://www.latimes.com/sports/lakers/story/2020-10-12/how-the-nba-survived-nearly-100-days-inside-the-orlando-bubble> (Hämtad 2020-12-27).

Österberg, Tobias. 2020. Kraftigt fall för hotellbranschen. *Svenska Dagbladet*. 20 november.
<https://www.svd.se/kraftigt-fall-for-hotellbranschen> (Hämtad 2020-12-02).