

LYCar Company Report



Eva Boksem

781010

Primary Assessor:	Mr Gallicano
Secondary Assessor:	Mr Fagel
Block:	2223A
Campus:	TH
PLO:	9
Research number:	2021-306
Research title:	Why were some restaurants able to survive the pandemic and others were not within The Netherlands?
Date Submitted:	29-09-2022
Word Count:	10.219

Executive Summary

The instant fall in demand for restaurants due to COVID-19 required entrepreneurs to respond rapidly and with great flexibility, by decreasing costs and looking for opportunities to make sales. Therefore, restaurants should implement business resilience procedures and risk response strategies through business features. Experts acknowledge that the virus is still quite unknown. This thesis focuses on the factors that increase the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic. The literature review of this research is focused on three topics, which are considered most relevant. Those topics are Resilience, Bankruptcy before the pandemic and Discussing Potential Strategies. Resilience is the ability to survive obstacles and recover rapidly, which can be increased by social support from loved ones, praying, or exercising. Bankruptcy before the pandemic is about subjects with a large positive impact on the failure rate of restaurants such as a superior location, type of citizens, previous experience, fitting concept and managing capabilities. The existing literature examined Potential Strategies to survive the pandemic, which are discussed in the review. Restaurant owners should always adapt to the changes regarding all four components: politics, environment, social and technological. Takeaway and delivery services are seen as good strategies, but it is important to search for other opportunities. To be able to answer the main research question, 53 restaurant owners filled in the created survey (quantitative) and six restaurant owners were interviewed in a semi-structured way (qualitative). The survey and interview questions asked are proven to be successful. Unfortunately, a limited number of respondents filled in the survey and therefore the findings might not be fully accurate.

The following conclusion can be drawn from the collected data from the survey

- The older the restaurant owner, the higher the degree of resilience and the chance of survival
- Less resilient and stressed restaurant owners tend to close the restaurant faster than resilient restaurant owners.
- Communicating your strategy through marketing, offering takeaway, offering a creative takeaway experience, using flexible labour, and reducing rent are considered the most effective strategies.
- Virtual dining and reducing wages are considered ineffective.
- The most resilient restaurant owners have their businesses in a city with between 50.001 and 100.000 inhabitants.
- Takeaway is most effective for Fast-food restaurants and least effective for Fine Dining.
- Searching for opportunities, believing in yourself and being creative are the most successful strategies.

The following conclusion can be drawn from the collected data from the interviews

- Takeaway can be an effective strategy. However, takeaway is not effective for every restaurant, because the commission is high and sometimes you must wait for a delivery guy.
- Costs continue even though you are not open for guests.
- Restaurants experience difficulties with finding enough employees to be able to run a smooth operation.
- Having a large amount of savings and insurance, will help the restaurant owner to survive the pandemic.
- Create a good product, where quality meets price to satisfy the guests, which you can downsize or change easily.
- Having a parttime-job aside will give restaurant owners a higher chance of survival.
- Organizing brainstorming sessions with the whole team and communicating with stakeholders will increase the chances of success.
- Investing in your employees is important to keep the employees satisfied and loyal to your company. Focussing on creating flexible workers is considered effective.
- Focussing on marketing through effective marketing channels, which will attract the preferred target market.
- All the participants agreed that the degree of resilience has an enormous effect on the chances of survival. Be flexible, adapt quickly, believe, and work together.
- Some restaurant owners mentioned that the governmental support was not effective, because the revenue earned will be deducted from the support and therefore closing the restaurant is better financially. Another restaurant owner was not eligible to receive the government support, because the restaurant was a new company.

With the knowledge gained from the data collection process, a Creative Crisis Plan (extensive explanation) and an infographic (shorter to implement quickly) are created to advise restaurant owners to decrease the chance of bankruptcy before, during and after the COVID-19 pandemic. This structured and relevant plan needs to be implemented before a crisis appears and integrated into daily business operations. The solution is socially, economically, and technical feasible. However, not all the advisable actions can be implemented in the short term and therefore the company should subsequently implement the different actions. To increase the quality of the implementation process and the quality of the results, the plan needs to be evaluated on a regular basis. The suggested questions which are created can help the restaurant owner to evaluate the effectiveness of the Crisis Plan. Furthermore, the broad actions, which are written in the plan need to be in line with the company goals and therefore adapted to the specific situation of the company.

To share the information with stakeholders, three acts of dissemination were executed. The Creative Crisis Plan was shared with restaurant owners, researchers, and experts in the field. Furthermore, the infographic was shared on Linked-In and received 741 impressions and six positive reactions. The last act of dissemination was to share the gathered data and the created findings with a researcher because the researcher was interested in learning more.

Lastly, a recommendation for future research was given. Another research with a larger and smaller sample size can increase the accuracy of the crisis plan. Furthermore, it might be interesting to research more about the topics of governmental support and resilience.

Preface and Acknowledgements

Hereby, I would like to present my final research for the course Launching Your Career at Hotelschool The Hague. This course contains the undermentioned four components:

1. A **Management Internship**, related to Hospitality, Intercultural and leadership.
2. A **Career Portfolio** which showcases the learning curve of the student during the internship.
3. A **Company Project**, which is the final thesis based on the Design-Based Research Cycle.
4. A **Final Event** where knowledge will be disseminated to undergraduates and the related industry.

The student can choose a topic of interest and should create their own research question. The methodology and format of the report are flexible and therefore students are encouraged to make their own decisions regarding the research process. This report focuses on the factors that influence the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic. With the data collected a Creative Crisis Plan is created to advise the restaurant owners.

I would like to direct my gratitude towards Mr. Gallicano who guided me through this challenging road while sharing his knowledge. Additionally, I am grateful for Ms. de Boer who answered my questions regarding the research process and the topic of resilience. Furthermore, I would like to thank Mr. Heyl from Top Scriptie who helped me to analyse my data in SPSS. Lastly, I would like to acknowledge Mr Staps who read over my report and gave constructive feedback.

I am extremely proud of everything I have accomplished within these 4-years at Hotelschool The Hague. With all the knowledge and experiences gained, I am confident to graduate and excited to see what the future holds.

Kind regards,

Eva Boksem
781010

List of Abbreviations

RO	Restaurant owner
USA	United States

Table of Contents

1 Problem Definition	11
1.1 Introducing the topic	11
1.2 Reason for research	11
1.3 Goal of the research	12
1.4 Main Research Question	12
2 Analysis and Diagnosis	13
2.1 Literature Review	13
2.1.1 Resilience	13
2.1.2 Bankruptcy before the pandemic	14
2.1.3 Discussing Potential Strategies	14
2.2 Conceptual Framework	17
2.3 Methodology	17
2.3.1 Introduction	17
2.3.2 The Research Design	17
2.3.3 Ethical Data Management	19
2.3.4 Limitations	19
3. Findings	21
3.1 Survey	21
3.2 Interviews	30
4. Solution Design	35
4.1 Introduction	35
4.2 Why	35
4.3 What	36
4.4 How (Implementation Plan)	39
5. Evaluation Plan	41
6. Dissemination	43
6.1 Dissemination Act 1	43
6.2 Dissemination Act 2	44
6.3 Dissemination Act 3	44
7 Academic Reflection and Future Implications	45
7.1 Reflection	45
7.2 Recommendation for Future Research	46
List of References	47

Appendices.....	51
<i>Appendix 1: Data Consent Forms.....</i>	<i>51</i>
<i>Appendix 2: Survey Questions.....</i>	<i>52</i>
<i>Appendix 3: Interview Questions</i>	<i>55</i>
<i>Appendix 4: Interview Overview.....</i>	<i>56</i>
<i>Appendix 5: Coding Scheme.....</i>	<i>56</i>
<i>Appendix 6: Transcripts.....</i>	<i>57</i>
<i>Appendix 7: Colour Code Overview.....</i>	<i>122</i>
<i>Appendix 8: Survey Data Analysed in SPSS.....</i>	<i>137</i>
<i>Appendix 9: Infographic.....</i>	<i>153</i>
<i>Appendix 10: Creative Crisis Plan.....</i>	<i>154</i>
<i>Appendix 11: Acts of Dissemination.....</i>	<i>166</i>
<i>Appendix 12: Evaluation Emails.....</i>	<i>168</i>
<i>Appendix 13: Linked-In Overview.....</i>	<i>169</i>
<i>Appendix 14: Evaluation Form Company project.....</i>	<i>170</i>
<i>Appendix 15: Data Management.....</i>	<i>172</i>
<i>Appendix 16: Assessment and Feedback Form Proposal.....</i>	<i>173</i>
<i>Appendix 17: Proof of Wordcount.....</i>	<i>177</i>

1 Problem Definition

1.1 Introducing the topic

On February 27, 2020, the first COVID-19 infected patient got discovered in The Netherlands and the number rapidly increased. On March 12, the "intelligent lockdown" was announced, and restaurants were forced to close (Antonides and van Leeuwen, 2021). In the last decades, restaurants had to cope with multiple crises, but this crisis has a wider effect on the world economy and affects all types of restaurants (Madeira et al., 2021). In the United States (USA), people spending money on food outside their own house, declined from 71 billion Dollars (April 2019) to 36 billion Dollars (April 2020) (Templeton and Vilme, 2021). The instant fall in demand required entrepreneurs to respond rapidly and with great flexibility, by decreasing costs and looking for opportunities to make sales (Neise et al., 2021).

All over the world, restaurants experience extreme losses, declined sales, bringing down employee hours or focus on lay-offs, and food supply matters occur (Templeton and Vilme, 2021). Restaurants take a long recovery time and guest opinion about luxury in restaurants will likely change after the pandemic (Madeira et al., 2021). Restaurants will have trouble with recovering because of their low liquidity and small profit margin (Gössling et al., 2021). Entrepreneurs are trying to survive the challenges in their own style, to find the right solutions to keep their business running. They did not expect this crisis to happen and is, therefore, harder to cope with (Ardani and Harianto, 2021).

In The Netherlands restaurants received extra subsidies from the Dutch government to mitigate financial problems and thus decrease bankruptcies (Antonides and van Leeuwen, 2021). In 2019, 254 bankruptcies in the catering industry are announced. This number increased to 286 bankruptcies in 2020. 68 bankruptcies are declared in 2021 (CBS, 2021). Although a great number of restaurants collapsed, others were more resilient (Motoc, 2020).

Restaurants should implement business resilience procedures and risk response strategies through business features (Kim et al., 2021). According to Kim et al. (2021) the chance to survive a crisis after one month is 72%, which significantly decreases to 15% after six months. According to Templeton and Vilme (2021), if the economic situation does not change and remains for more than a couple of months, 22% will not be able to keep their business running, which decreases to 47% after six months and 75% after a year. In the USA, small firms their expenditures are over 10,000 dollars per month, which is barely enough money for two workweeks (Bartik et al., 2020).

1.2 Reason for research

This research is needed because the COVID-19 is not over yet and no one knows when the pandemic will be over (Kissler et al., 2020). Small firms in the USA are unsure about when the crisis will be to an end. 50% of them expect the crisis to continue into summertime 2022, which is far beyond their existing cash levels (Bartik et al., 2020). Therefore finding stability and taking actions to react in an unfamiliar world is important (Kimball Hospitality, 2020). In winter 2021/22, The Netherlands is in phase 2D (new record with 23.789 positive tests) and is close to code black (phase 3), which means that

the intensive care departments in hospitals do not have enough beds for the patients (van Zelst, et al., 2021).

Experts acknowledge that the virus is still quite unknown, and it will take years before it will be fully understood. In the upcoming one to three years a moment may come when enough progress is made and the country can drop the corona measures (Red Team, 2020). It is difficult to forecast what is going to happen, but expert Yorick Bleijenbergh thinks that we will have a Christmas with no corona measurements in 2023 or 2024 (van Zelst, et al., 2021a). On the other hand, Marino van Zelst expects a new wave in Autumn 2022 (van Zelst, et al., 2021a). Both experts agree that the pandemic is not over yet (van Zelst, et al., 2021a). Therefore, restaurant owners should learn from each other to decrease the risk of bankruptcy and increase the probability of survival.

1.3 Goal of the research

The goal of this research is to give more insight to restaurant owners during COVID-19 within The Netherlands. The ultimate goal is to advise restaurant owners with effective solutions to prevent bankruptcy and therefore inform them adequately through a Creative Crisis Plan.

1.4 Main Research Question

Based on the above-mentioned research goal the following research question was created:

What are factors that increase the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic?

2 Analysis and Diagnosis

2.1 Literature Review

A considerable body of literature about restaurant owners during a pandemic exist. The following three topics are considered most relevant and are therefore explained extensively. Resilience is about the ability to adapt rapidly to change (Madeira et al., 2021). Every year, restaurants must close their doors because they fail to survive (Self et al., 2015). What were the key factors which play a role in keeping a business alive? The corona crisis has been around for a while now and restaurants tried to cope with the consequences (Ardani and Harianto, 2021). Therefore, potential survival strategies have been identified and discussed.

2.1.1 Resilience

Previous research showed that the ability to survive impediment, adjust positively, and recover from change is defined as resilience. Some people are psychologically more resilient to adversity than others, which is an important characteristic during the COVID-19 pandemic. A feeling of willingness to act to the new opportunities is appearing, but it is seen to be tough to anticipate due to an uncertain future (Madeira et al., 2021). All individuals respond differently to challenges and struggles. Corona patients have a 96.2% higher risk to get posttraumatic stress and depression (Blanc et al., 2020). Individuals who received social support from loved ones are more likely to have greater resilience than others. Furthermore, exercising, going outside and praying tends to increase resilience (Killgore et al., 2020). Resilient individuals are inclined to feel less depression or anxiety, can recover quicker from the pre-crisis stage when confronting stressful or negative situations (Paredes et al., 2021).

Resilience strategies need good coordination, multiple crisis management methods, mutual respect with stakeholders, a complete network, acknowledgement of opportunities and its associated risk and well-timed, expandable interventions (Sharma et al., 2021). Organisational resilience consists of two dimensions (planned and adaptive). The planned dimension happens before the crisis appears, whereas adaptive resilience acts after the calamity. The planned stage helps to facilitate organization recovery post-disaster by having a tested plan for an unexpected pandemic. During the adaptive stage, it is important to deal with the condition, have decent connections, collaboration and learn from previous practices (Sobaih et al., 2021).

It is essential to analyse the impacts on the hospitality sector to reinforce the financials and sustainability during and after the pandemic (Madeira et al., 2021). Currently, the transmission of COVID-19 by cuisine is not proven, however, restaurants need to implement safety measures during meal productions. Restaurants must take into consideration guests' and employees health to guarantee safe food (de Freitas and Stedefeldt, 2020).

Visible anxieties for restaurants are the creation of working capital, plans created for markets with outstanding immediate availability, concerns about the future and worry about unfitting government procedures (Madeira et al., 2021). Restaurant owners who are resilient recognise that recovery is a human and multi-dimensional experience, which

involves trust and confidence. The four dimensions needed are physical care, emotional care, digital safekeeping, and financial solidity (Deloitte, 2022).

2.1.2 Bankruptcy before the pandemic

67% of restaurants are failing within three years (Self et al., 2015). This section presents a review of recent literature on bankrupted restaurants before COVID-19.

For a long time, restaurants have been seen as a major source for jobs, tourism, and economic growth. Nevertheless, they are extremely personal once they fail. Many different stakeholders invest in the company and want it to flourish (Self et al., 2015).

Several authors have recognized that no clear definition of restaurant failure is defined and can be agreed upon by researchers. According to Self et al., (2015) how and why a firm fails is seen as failure. However, Parsa et al., (2015) argues that restaurant failure includes a business's decline, where various restaurants close or get bankrupted (Parsa et al., 2015). According to Parsa et al., (2005) restaurant failures can be categorised into three perspectives: economic, marketing and managerial. Most restaurant failures have been reviewed mainly from the economic viewpoint, such as decreased revenue. The marketing perspective entails restaurants that are not operating anymore at a specific location, due to marketing reasons. For example, thoughtful tactical choice of repositioning or adjusting to shifting demographics. The managerial perspective is about managerial limitations, such as lack of owners' motivation or burnouts (Parsa et al., 2005). Both internal (such as poor product or service and internal relationship) and external factors (failed adjustment to market developments) affect restaurant failure, but internal factors have a larger effect (Parsa et al., 2005).

A great location can be seen as an important factor for restaurants to increase the chance of surviving (Parsa et al., 2015) and entrepreneurs should therefore obtain a large amount of geographical information (Self et al., 2015). A superior location can create a positive effect on customer accessibility, loyalty and potentially pays off capital investment quicker (Self et al., 2015). However, the attendance of homes close by did not benefit in dropping the failure rates during 2000 and 2010. Conversely, apartment inhabitants and university students enriched restaurant victory. Furthermore, people between the age of eighteen and twenty-four, citizens with a higher educational level, non-household families and low to middle-income families help to increase the change of existing (Parsa et al., 2015). Additionally, previous experience, good business plan, fitting concept and managing capabilities are seen as helpful in avoiding failure (Self et al., 2015). Larger and chain restaurants have a greater chance to survive than little quick-service restaurants (Parsa et al., 2015). Since it is more difficult to survive rising costs and independent restaurants have limited opportunities to increase rates (Self et al., 2015). Factors such as unemployment rate, locals' profession, and parents with children under eighteen have little to no effect on restaurant realisation or malfunction (Parsa et al., 2015).

2.1.3 Discussing Potential Strategies

Currently, restaurant owners are fighting the pandemic and are trying to find solutions to keep the business running (Ardani and Harianto, 2021). According to Ardani and Harianto (2021), the following ten factors (Figure.1) need to be considered regarding a beneficial solution.

People are staying inside → which limits interaction
 The virus can be everywhere → which results in trust issues → Increased concerns about hygiene and cleanliness → as a result, people refuse to purchase prepared food → Consequently, limited sales are made → No income will be generated → Restaurants have trouble with perishability of products → to reduce the impact, restaurants try to reduce costs

Figure 1: Ten important factors (Ardani and Harianto, 2021) (words:58)

To survive the crisis, restaurant owners need to be alert to the government regulations because they are managing the crisis. Due to high uncertainty, a solid strategic plan needs to be created (Ardani and Harianto, 2021). Restaurants need to adapt to politically, environmentally, socially, and technologically changes consistently (Madeira et al., 2021).

According to Madeira et al., (2021), restaurants should “restart” as if they will be opening for the first time. This includes a re-creation of the service offered. Furthermore, focussing on old customers and taking a new “target public” by product innovation, can be seen as helpful. Restaurant owners should rearrange their strategy, rethink its service and boost its resources (Madeira et al., 2021). The owner of Bij Jef* advises everyone to invest in the desired adjustments. For instance, they changed employee schedules, invested in service trolleys to be able to keep a 1,5-meter distance and work with fewer reservations (Appels, 2021).

Staying at home instead of going out increases and therefore restaurant owners are changing their business model towards online delivery service. According to Chen (2020), takeaway and delivery service is seen as a good strategy to survive because people believe that their hygiene and sanitation are better, which results in higher trust. However, Templeton and Vilme (2021), argue that even though a restaurant offered take-out/delivery or dining with a 1,5-meter distance, a revenue loss of more than 70% arose. It is advisable to explore more channels for selling takeaways. For example, through social media, an app and via chat tools. It is wise to focus on hygienic measures, let the deliverer wear a mask and gloves and make sure that the package is disinfected (Chen, 2020). Restaurants select “pre-cooked” and “pre-made meals that can be warmed up or prepared effortlessly (Madeira et al., 2021). To increase guest experience restaurants can focus on offering creative takeaway meals and give attention to unforgettable experiences, by customisation, knowledge sharing and personal assistance (Madeira et al., 2021).

Communicating the strategy through marketing can be helpful (Madeira et al., 2021). It is vital to spread business awareness to become a loyal business (Ardani and Harianto, 2021).

A handful of entrepreneurs want to increase the number of operational hours to sell the regular number of meals a day while keeping the high quality. Fine Dining restaurants can focus on basic menus with good quality at an affordable price and have a small assortment on the menus. Restaurants also focus on menu items that can travel in takeaway bags (Madeira et al., 2021).

The following strategies are also considered effective. restaurant owners can talk to the property owner to reduce rent or ask for postponed payments. To reduce labour costs, a restaurant can focus on flexible labour (Chen, 2020). On the other hand, employee expenses can be reduced by eliminating non-contract workers and maximizing the current resources (Ardani and Harianto, 2021). However, restaurants learned from the lockdown that they need to pay employees better and offer superior fringe benefits, to increase togetherness (Steenbergen, 2021b). According to Maeira et al., (2021) restaurants can sell vouchers, reduce maintenance projects, or use solidarity campaigns. Additionally, a restaurant with multiple outlets can close unnecessary outlets and operate via a single central kitchen (Madeira et al., 2021). Due to the measurements, some restaurants decided to close temporary (Steenbergen, 2021a). Lastly, a chef at home, virtual dining or live cooking demonstrations on social media can be considered (Madeira et al., 2021).

Even though travel restrictions are slowly moving away, it will probably take two to three years for the industry to recover and recapture its strengths (Deloitte, 2022). According to Hernandez and Hawkley (2020), the major challenge the industry must overcome is achieving guest certainty regarding the safety, health and hygiene principles sustained by the company. When restaurants are allowed to re-open, restaurants can communicate to their guests that they are tested and approved by specialists to guarantee hygienic and safe practices, to consider customers uncertainties. Furthermore, technology can help to decrease the number of touchpoints between the hotel and the guests. For example, a Safe Display can inform guests with data to make their own decisions or restaurants can invest in ventilation systems. Additionally, more guests might prefer room service options (Kimball Hospitality, 2020). The Six Pillars of Experience created by Hernandez and Hawkley (2020) can help hotels to go in the right direction. This model focuses on Integrity, Empathy, Resolution, Personalization, Expectations and Time and Effort (Hernandez and Hawkley, 2020). Deloitte (2022) also believes that customers will evaluate their spending priorities after the pandemic, which means that customers are likely to spend 15% less on restaurants and takeout menus (Deloitte, 2022). Therefore, restaurants should be innovative to be attractive to guests (Zeb et al., 2021). The following five topics (Table1) are seen as important crisis survival and recovery strategies (Yost et al., 2021).

Working stabilization	Financial re-development	Revenue creation	Handle the labour force accordingly	Marketing and rebranding strategies
-----------------------	--------------------------	------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Table 1: Strategies (Yost et al., 2021).

The abovementioned literature review analysed the topics resilience, business failure and discussed potential strategies. This background information helped to gain a superior understanding of the main research question to be able to create the sub questions below. These questions will be further analysed in the rest of the report.

Sub Questions

Sub Question 1: Which problems does the restaurant owner face?

Sub Question 2: Which actions need to be taken to prevent bankruptcy?

Sub Question 3: Which factors are considered important during and after the pandemic?

Sub Question 4: To what extent has the degree of personal resilience a significant impact on survival?

Sub Question 5: To what extent has government support a significant impact on survival?

Sub Question 6: How to approach a crisis if a new one arises?

2.2 Conceptual Framework

After analysing the literature, the conceptual Framework (Figure.2) was created to showcase the connections systematically.

COVID-19 has a large impact on restaurant finances, which increases the threat of closing. The threat of closing the restaurant depends on the degree of Resilience and to what extent the restaurant owner uses Effective Strategies. Resilience can be divided into personal resilience and the actions undertaken.



Figure 2: Conceptual Framework (Words:25)

2.3 Methodology

2.3.1 Introduction

The researcher wanted to collect both qualitative and quantitative data (Triangulation Design) to research the factors that increase the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 pandemic. To be able to advise restaurant owners with effective solutions to prevent bankruptcy by creating a Creative Crisis Plan. Figure.3 illustrates the layout of the methodology chapter.

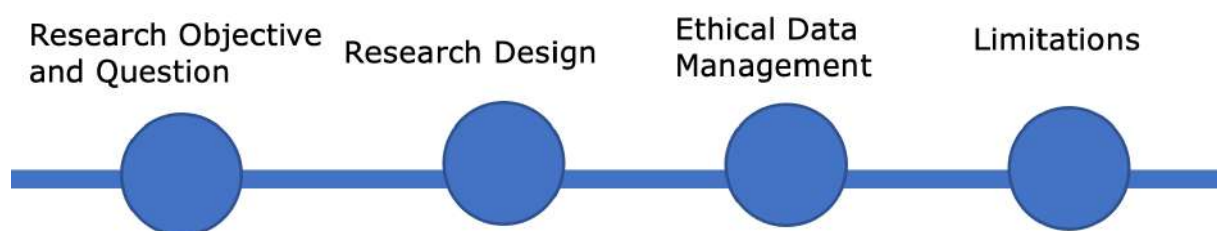


Figure 3: Layout of the Methodology (Crossley and Rautenbach, 2021)(Words:10)

2.3.2 The Research Design

The thesis focussed on the Positivist Research Philosophy, which means that the study is objective, the knowledge is collected through facts and no values and beliefs from the investigator were considered (Ryan, 2018). The inductive research approach is used,

because this was a new type of crisis and therefore a limited amount of literature was available (Streefkerk, 2019).

The researcher decided to collect both qualitative and quantitative data (Triangulation Design), to gather valuable information (Barends and Rousseau, 2018). Qualitative research focuses on the “why” instead of the “what” and trusts the experience of a person. One-on-one interviews were used to understand how people think and feel (Ahmad et al., 2019). The interviews were semi-structured with open-ended questions, to gather a wide range of relevant information (Barends and Rousseau, 2018). On the other hand, quantitative research collects numeric data of the sample population. A questionnaire was used to recognise the cause-and-effect relationship among the variables (Ahmad et al., 2019).

The Time Horizon of the thesis is Cross-sectional, which means that the data is gathered at one moment (Barends and Rousseau, 2018).

The researcher gathered data from the experience of practitioners. The full population was identified as restaurant owners and consist out of 14,380 restaurants who have or had a restaurant during the pandemic (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). This links back to the above literature review.

The survey gathered information from 53 restaurant owners (participants) from different restaurants in The Netherlands. It was difficult to find enough participants and therefore a minimum of 50 participants in total was required (Gallicano, 2022). Furthermore, six restaurant owners from different restaurants in The Netherlands were interviewed. Both the interview and the surveys were executed in Dutch to make participation effortless. The researcher used convenience sampling, which is non-probability sampling. The investigator sent out emails, called restaurant owners and used social media to gather enough response (Acharya et al., 2013).

To guarantee the quality of the questions asked, the survey (App.2) and interview (App.3) questions were based survey questions from Gizem Templeton and Heleen Vilme, who wrote “Impact of COVID-19 on Restaurants in Durham North Carolina” (Templeton and Vilme, 2021). Furthermore, the questions from Arlindo Madeira were taken into consideration as well (Madeira, 2021). Additionally, the interview questions about resilience were based on the resilience assessment form of The a&dc Group (The a&dc Group, 2017) and the survey questions about resilience are a part of the resilience survey from Nicholson McBride (Verma et al., 2021).

After creating the interview questions, components were created to be able to colour code the interviews (Table.2) (App.4&5).

Sub Question	Components	Label
1	Problems Post-Pandemic	
1	Problems post- Pandemic	
2	Effective Solutions	
3	Recommended Actions Pre-Pandemic	
3	Recommended Actions Present-Pandemic	

3	Recommended Actions Post-Pandemic	
4	Resilience	
5	Government Support	
6	Different strategy	

Table 2: Colour Coding Scheme

For the full transcripts and the colour code overview, please refer to App.6&7.

To collect the data from the participants easily, MS Forms was used. To be able to analyse the collected data, excel and SPSS were used (App.8). To be able to indicate the degree of resilience of all restaurant owners, an average from all the answers to the resilience questions were calculated. Furthermore, the stressful components were combined to evaluate the stress level of the restaurant owners.

2.3.3 Ethical Data Management

To guarantee fair information collection and integrity, participants agreed with the Informed Consent Statement to permit them to participate in the interviews (App.1). With agreeing the consent is given to use the collected data in the research report, which will be protected and analysed anonymously. Therefore, the researcher used the following names to analyse the data received from the restaurant owners: RO_ location restaurant_ number interviewer.

At the beginning of the survey, a Consent Statement for participating in the study is written down, to showcase that contribution was voluntary and information will be safeguarded at all times (App.1).

The researcher submitted a Data Management Form, received a research number and Hotelschool the Hague protects the data (App.15).

2.3.4 Limitations

With this research, multiple limitations occurred. It was difficult to find enough restaurant owners to participate in the survey, which resulted in a delay. Even though, the researcher tried to send out the survey as soon as possible, delay occurred. Due to the new measurements, restaurants were experiencing conversion pressure, which made it difficult to take time to participate in this study (Lansing, 2021). Furthermore, the month of December was seen as a busy calendar month, which made it hard to find participants (DNHS Business School, 2020). Unfortunately, it was a challenge to find participants that are not operating anymore. According to Allegro (2021), it is a challenge to find restaurants that had to close down and they might not be willing to talk about their experiences. Therefore, the findings might not be 100% accurate.

The sample might not be representative of the whole population, but answers were repetitive which increased the reliability.

2.3.5 Concluding Summary

This thesis focussed on both a qualitative (interviews) and quantitative (survey) approach, to study the factors that increase the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 pandemic. 53 restaurant owners filled in the survey (small sample), and six interviews were held. Ethical data management is considered to guarantee fairness. Unfortunately, a limited amount of restaurant owners who had to close took part of the research.

3. Findings

3.1 Survey

After collecting the data from the survey, SPSS was used to analyse and interpret the data. Afterward, Excel was used to create graphs, in order to draw conclusions.

Figure.4 showcases the relationship between the age of the restaurant owners and the possible closing of the restaurant. The survey illustrates that the older the restaurant owner is (age 41) the higher the chance of survival. Younger restaurant owners (age 36) tend to close the restaurant temporary to be able to survive the pandemic.

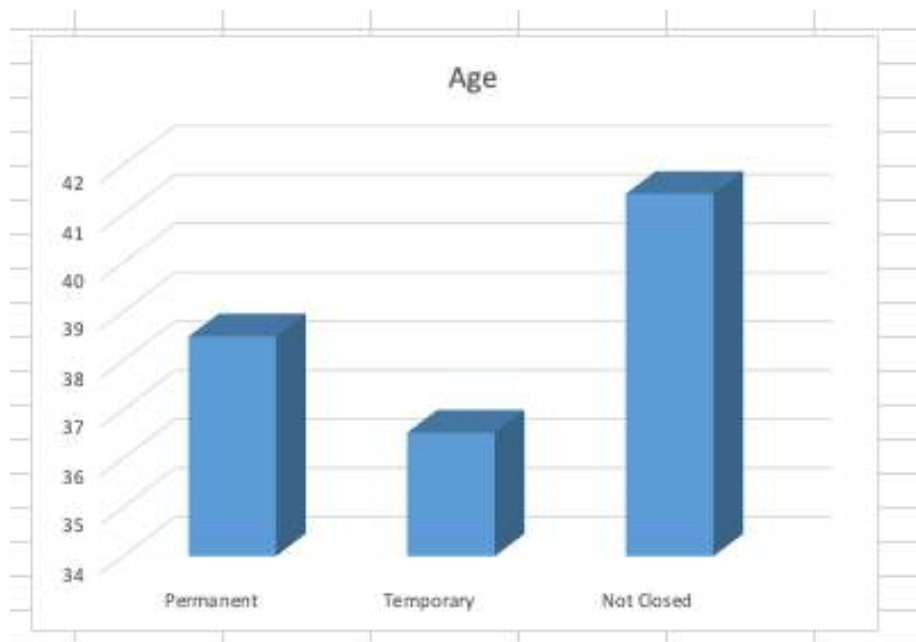


Figure 4: Age related to Closing the Restaurant (Words:5)

Restaurant owners who decide to close the restaurant permanently have a resilience level of 3,31 out of 5, which is lower than restaurant owners who decided to stay open (3,92 out of 5) (Figure.5). Thus, less resilient restaurant owners tend to close the restaurant faster than resilient restaurant owners. Different stress factors are combined to evaluate the stress level of a restaurant owner. Experiencing a higher degree of stress (3,45 out of 5) results in a higher chance to close the restaurant permanent. Therefore, restaurant owners should try to decrease their stress level to be able to stay focused and get as much out of challenging situations as possible, for example COVID-19.

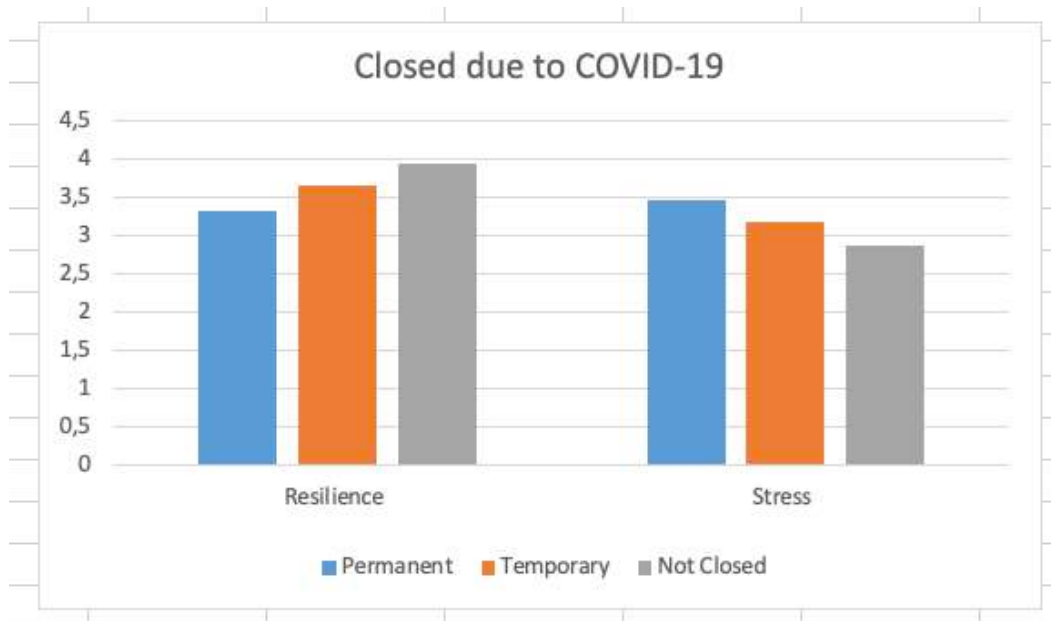


Figure 5: Closing the Restaurant related to Resilience and Stress (Words:10)

During the pandemic, restaurant owners were thinking outside the box to be able to survive. Multiple strategies are evaluated and rated by the restaurant owners (Figure.6). Communicating your strategy through marketing is seen as the most effective approach. Furthermore, offering takeaway and offering a creative takeaway experience are seen as useful strategies. By contrast, offering virtual dining is considered least effective.



Figure 6: Survival Strategy (Words:32)

This radar chart shows the most effective ways to reduce costs. Figure.7 demonstrates that focussing on Flexible Labour (3,89 out of 5) is the most effective solution, because staff would be used to their full potential. Sometimes, you need more workers in the kitchen and sometimes more in the restaurant. Creating all-round employees gives you the option to switch their position fast, if and when needed. Additionally, reducing rent (3,78 and 3,71 out of 5 respectively) can be successful strategies as well. The problem

with these strategies is that you are dependent on other parties. If your landlord continues to charge to you the full amount of rent, or you are not eligible for governmental support this strategy will be a challenge or no possible at all. However, restaurant owners should figure out if it is applicable and effective for them, in order to increase the chances of survival. On the other hand, reducing wages (2,32 out of 5) is considered ineffective. It sounds positive that you can spend less on labour costs, but employees must also make a living. COVID-19 has been around in the Netherlands since February 2020, which can be seen as a long time. If you do not pay your employees with a reasonable amount, they will leave and find pastures new. If they leave the company, it will be a challenge to get them back or find new employees.

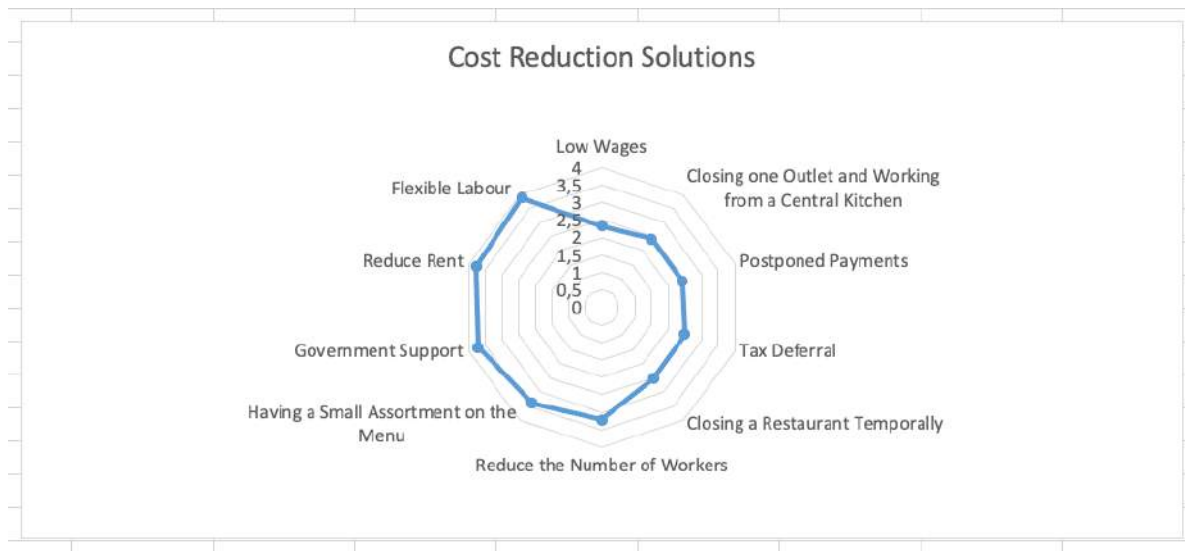


Figure 7: Potential Solutions regarding Cost Reduction (words:40)

Figure.8 demonstrates that older restaurant owners tend to be most resilient (4,1 out of 5). The younger generations are less resilient, with the age groups of, <29 and 40-49 showing an equal resilience (3.8 out of 5) and the group 30-39 being the lowest (3,6 out of 5). If you are 50 or above, you probably years of experience and therefore know how to handle a crisis.

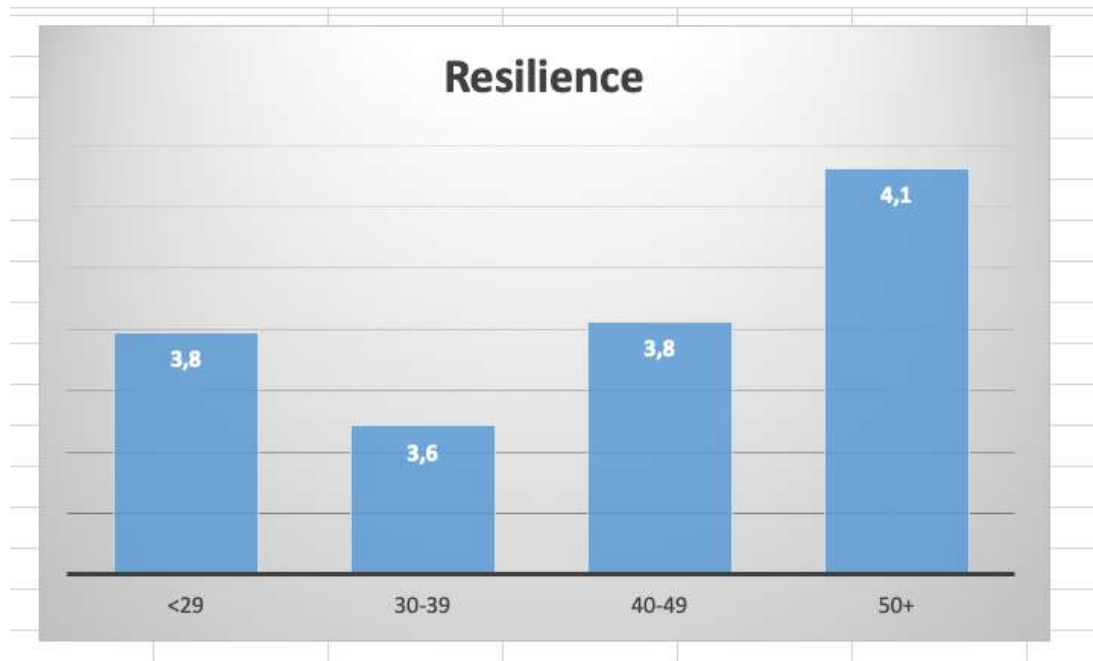


Figure 8: Resilience related to Age Group (Words:1)

Figure.9 shows the comparison between the number of Citizens and the degree of Resilience and Take away, scaled 1 to 5. According to the survey, the most resilient restaurant owners (4,19 out of 5) have their business in a city with between 50.001 and 100.000 inhabitants. Villages between 0-10.000 citizens score second place (4,02 out of 5) and large cities (More than 200.00) show the least resilience (3,74 out of 5). The cities with between 50.001 and 100.000 inhabitants score the highest (4,4 out of 5) on the component Take away as well. Again, villages between 0-10.000 citizens score second place (4,38 out of 5) and larger cities (more than 200.000) score the lowest (4,03 out of 5). It might be possible that larger cities have more competition due to already having takeaway restaurants and therefore score lower. Smaller cities have more options to offer takeaway, because they do have enough costumers to make it profitable, but less competition. On the other hand, the degree of coherence in small villages might be higher, which might increase the feeling of supporting local businesses and therefore could increase the number of takeaways.

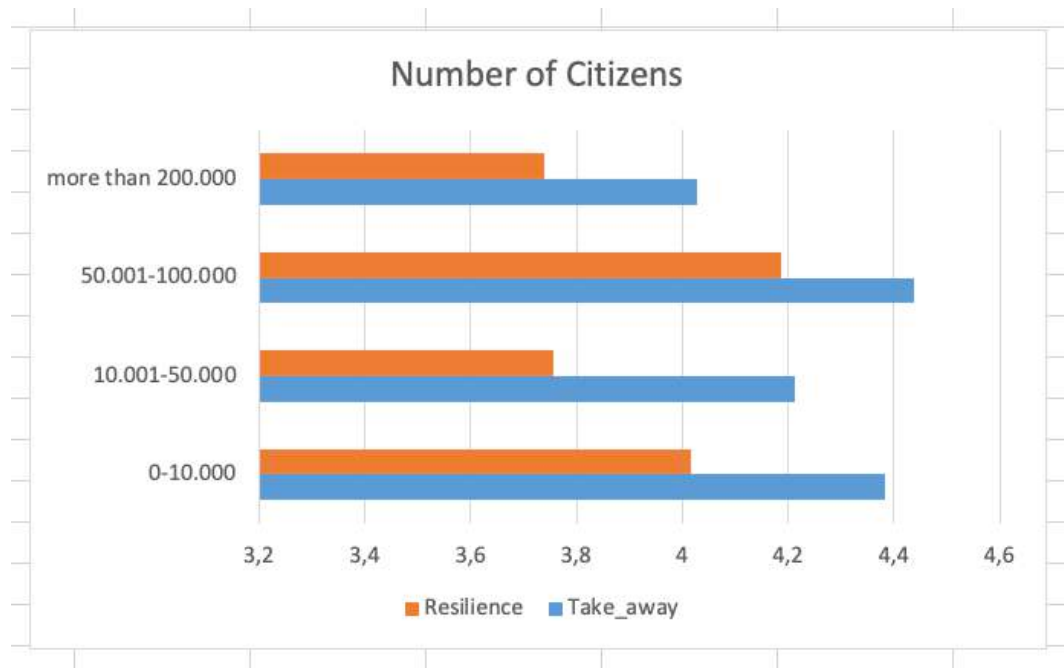


Figure 9: Number of Citizens related to Resilience and Take away (Words:7)

During the pandemic, restaurants were forced to close and the only way to make revenue was through takeaway. For some restaurants such as fine dining this was new, for others such as Fast-food Restaurants this was familiar. As you can see in Figure.10. Fast-food scored highest on the effectiveness of offering takeaway (5 out of 5) because, people are used to ordering takeaway from a Fast-food restaurant. Fine Dining has the lowest score (3,92 out of 5). Guests might have less money to spend and do not want to pay a large amount of money, to have dinner at home which likely decreases the full experience. To have dinner in a Casual Dining restaurant guests have to pay less, it is likely that they offer dishes which are easy to eat or prepare at home, which might explain their score (4,40 out of 5).

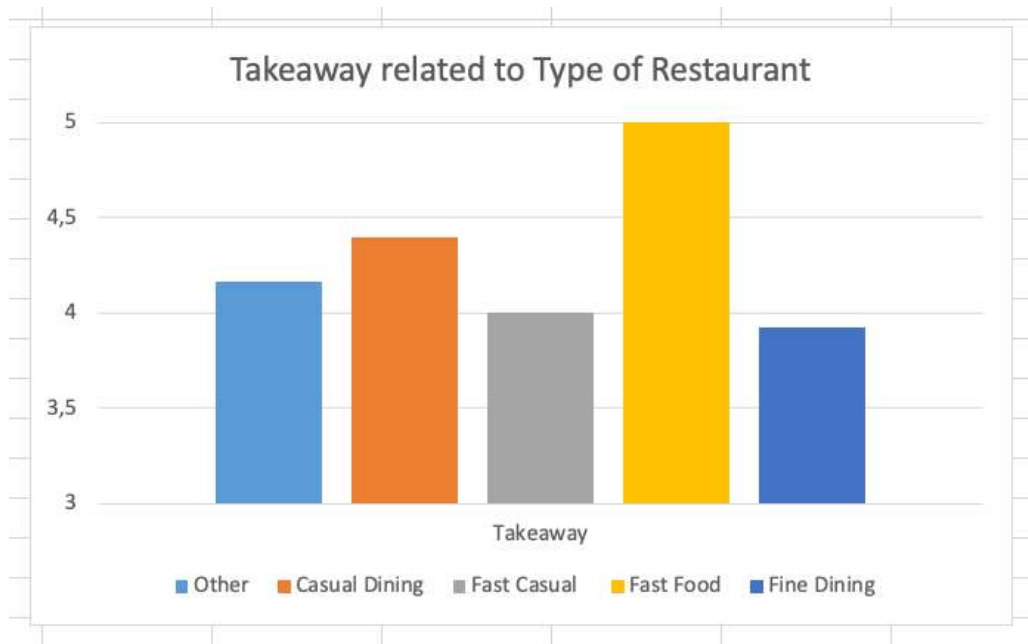


Figure 10: Offering Takeaway and Type of Restaurant (Words:16)

During the lockdown, the government helped restaurant owners to survive the crisis. According to Figure.11, the restaurants who closed permanently (3 out of 5) believe that government support was less effective than restaurant owners who continued (3,74 out of 5) or stopped temporarily (3,73 out of 5).

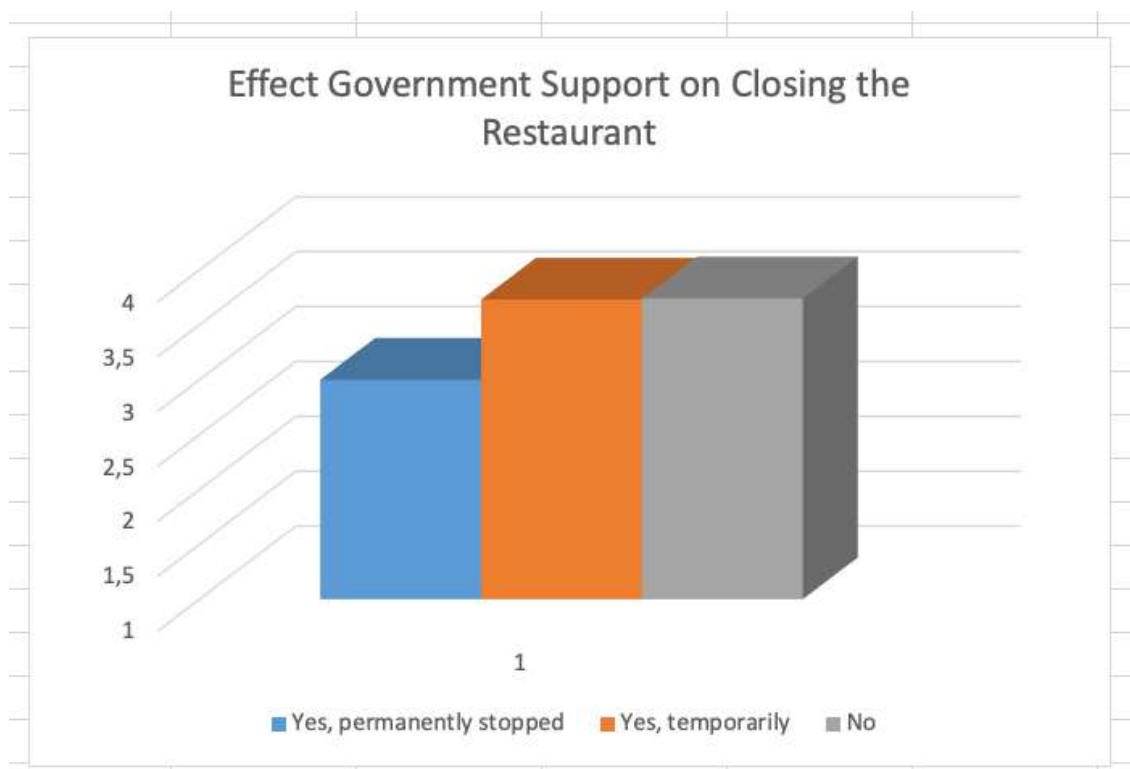


Figure 11: Effect Government Support on Closing the Restaurant (Words:13)

Restaurant owners who reported that they stopped temporarily or permanently were asked about their reason for the decision-making (Figure.12). 'Costs were too high' stands out because most restaurant owners used that as a reason for closing. Followed by, 'not having enough employees', 'lower Revenue', and 'positive causes'.

Some restaurant owners are satisfied with the support, but others believe that it is useless. For a more detailed explanation please have a look at the interviews.



Figure 12: Reasons to close temporarily or permanent (Words:36)

Male respondents (3,08 out of 5) tend to experience a higher amount of stress compared to female (2,81 out of 5) (Figure.13). The degree of resilience between male (3,82 out of 5) and female (3,81 out of 5) are almost equal. Thus, males should try to focus a little bit more on their stress level and both male and female can focus on increasing their degree of resilience.

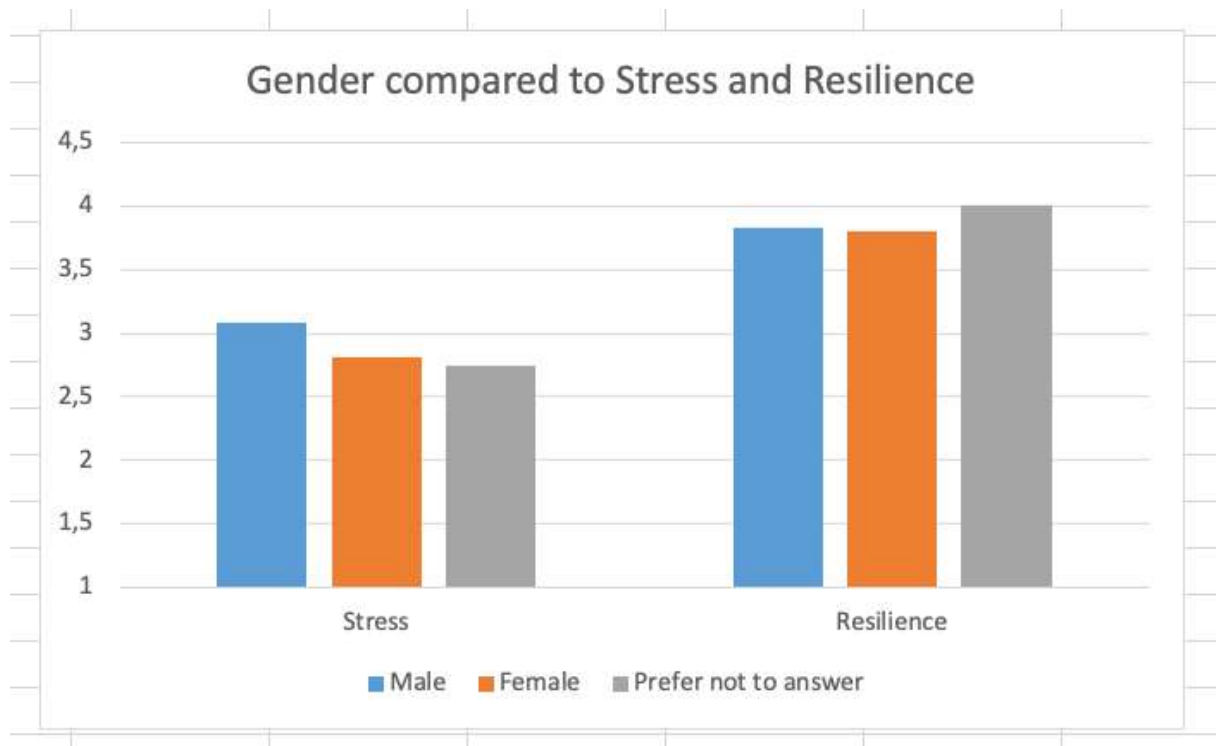


Figure 13: Gender compared to degree of Stress and Resilience (Words:14)

The black line in Figure.14, shows the correlation between restaurant owners their stress level and their degree of resilience. A lower stress level results in a higher degree of resilience, which will help the restaurant owners to adapt rapidly to change. Therefore, restaurant owners should try to decrease their stress level to become more resilient.

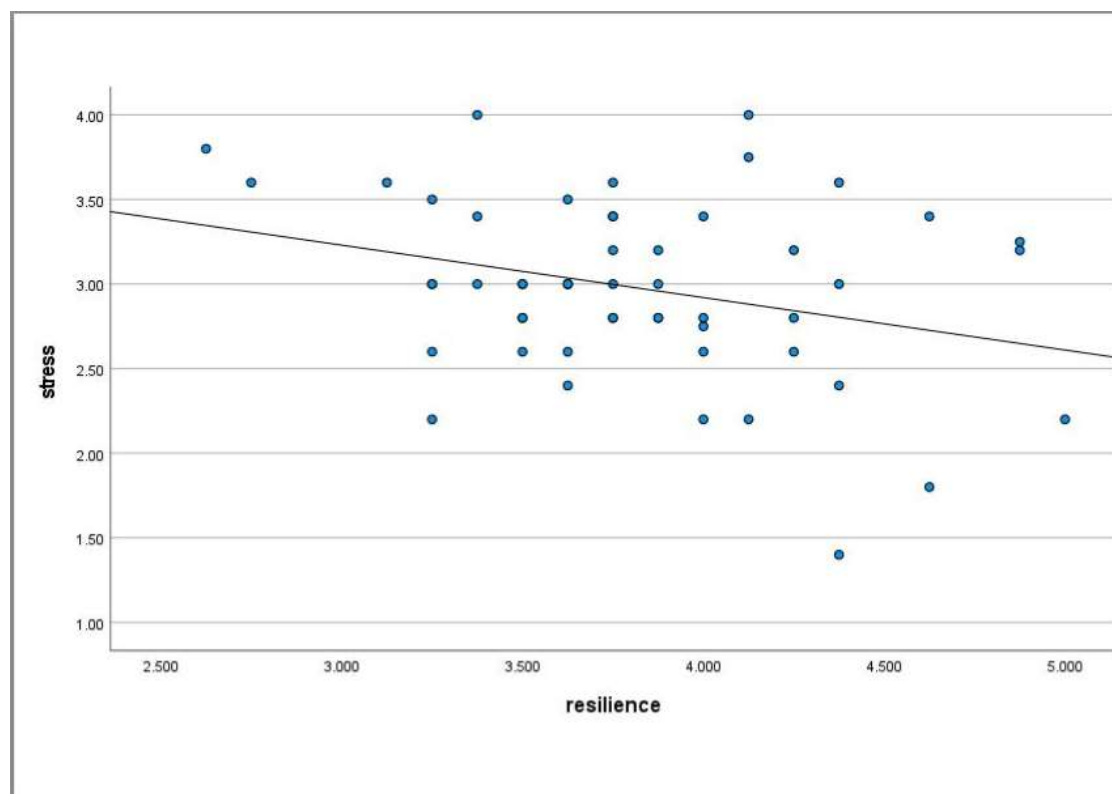


Figure 14: Correlation between stress and resilience (Words:2)

At the end of the survey, the respondents were asked to give their advice to other restaurant owners regarding surviving the COVID-19 Pandemic, which is presented in Figure.15. Some words stand out, which are the suggestions more restaurant owners agreed upon. Therefore, Searching for Opportunities, Believe in Yourself and Be Creative are seen as the most effective strategies.

The word cloud is in the shape of a plant, which symbolizes growth. It starts with a seed and turns out to be a beautiful Solidago flower. The Solidago symbolizes growth, encouragement, good fortune and luck (AtoZFlowers, 2022). Furthermore, A yellow flower represents energy, growth, power, and a new beginning (Floral Dance Art, 2022), which relates to challenges the restaurant owners were facing during and after the COVID-19 Pandemic.



Figure 15: Advice (Zygomatic, 2022) (Words:50)

3.2 Interviews

3.2.1 Problems Present Pandemic

Firms are closed, and employees work remotely, which decreases revenue "Normally civil servants and other firms who are in the neighbourhood, go out for a drink. However, due to COVID-19 this of course stopped" (RO_DenHaag_1). Furthermore, "new restaurants have difficulties continuing because they are not known in the market yet" (RO_Amsterdam_2). For some restaurants, takeaway is seen as an effective strategy to survive the pandemic, but multiple restaurants argue that takeaway is not applicable to their company. "We are not a restaurant for takeaway, if people think about delivery, they choose Italian, Sushi or Chinees." "We tried it last year, but the commission they ask is 30%, plus service costs, plus administration costs". "Because everyone will takeaway, you sometimes have to wait an hour, an hour and a half for the biker, which results in unsatisfied guests." She argues that own delivery service is not an option either "then you must drive it yourself and pay staff costs" (RO_DenHaag_1). "Our food is not takeaway proof" (RO_Amsterdam_2) and "I can think, I will change the concept, but you cannot do that one, two, three." (RO_DenHaag_1). "The commission is high" (RO_Soest_1). The overriding factor is that RO used their buffer to be able to pay their costs. "We had a good buffer..... But we used it all" (RO_DenHaag_1). "The largest cost item is rent.... Gas, water, and electricity continues, but hopefully you will get that back if you did not use it, at the end of the year" (RO_DenHaag_1). "Because your costs continue" (RO_Winterswijk_1). One of the restaurant owners experienced difficulties with selling the company "Because who wants to take over a hospitality company during COVID-19?" (RO_Soest_1).

3.2.2 Problems Post-Pandemic

After the pandemic, restaurant owners experienced struggles with finding enough employees to reopen "They were all looking for different jobs. When we were allowed to open, we did not have employees anymore" (RO_Winterswijk_1). "It was difficult to find new employees" (RO_Amsterdam_2). On the other hand, guest behaviour might have changed after months of a lockdown. "I believe that if you own a restaurant where people have to sit mutje aan mutje (close together), that people will avoid that" (RO_Winterswijk_1). Furthermore, restaurant owners noticed that guests had trouble finding the restaurants "the flow was gone" (RO_Amsterdam_1). Lastly, it can be a challenge to financially recover from the pandemic "I think that it will take years before all the debts are paid off" (RO_DenHaag_1).

3.2.3 Recommended Actions Pre-Pandemic

Restaurant owners who were able to save some money have a lower chance of bankruptcy "you need enough savings" (RO_DenHaag_1) "I think it is advisable to have savings for these kinds of things" (RO_Winterswijk_1). Other restaurant owners advice "good government support in place" (RO_Hertme_1) and the ability to "insure yourself" for unexpected situations (RO_Soest_1). (RO_Amsterdam_1) believes that you can also think about changing your product beforehand "Create a product what people like and what you can change easily or downsize in times of crisis" (RO_Amsterdam_1). Knowing what is going on in your company will increase your chances of survival "I think a lot of

entrepreneurs do not look under the surface... Where is your revenue coming from? Where are your costs coming from? And look again two years later" (RO_Amsterdam_1).

3.2.4 Recommended Actions Present-Pandemic

Most restaurant owners agree that takeaway and delivery services are effective strategies. However, takeaway was not effective for (RO_Amsterdam_2) who decided to be creative and do other things such as online tastings and a foodwalk. (RO_DenHaag_1) was lucky to receive a monthly payment because the owner had a parttime-job aside. (RO_Hertme_1) was able to keep the kitchen staff members working because they could do room service and came up with the idea to sell ice cream. (RO_DenHaag_1) was able to ask the landlord for discounts and pay afterwards. (RO_Amsterdam_1) offered products at a discounted price, believes that you should be creative, watch your costs carefully and changes opening hours if you do not have enough employees. Furthermore, she likes the concept chef at home, and she argues that it is important to really listen to someone else. (RO_Amsterdam_2) believes that you should look for opportunities with the whole team, brainstorm and come up with crazy ideas. (RO_Hertme_1) agrees that you should do something and would like to add that you should do this fast because you will receive positive results and guests will not forget about you. (RO_Winterswijk_1) wants to keep their staff and therefore decides to pay them during the pandemic, but no flexible workers will be scheduled. Additionally, the company tried to relocate staff members to different positions to be able to keep the staff working. Lastly, (RO_Soest_1) argues that focusing on health and safety regulations are important.

3.2.5 Recommended Actions Post-Pandemic

(RO_Hertme_1) wants to make sure that his team is large enough to be able to serve the guests and wants to consider guests its new behaviour. (RO_Amsterdam_1) likes luxurious delivery boxes and gave the suggestion to keep them after the lockdown. Furthermore, she thinks that focussing on training your staff differently and creating a smaller menu instead of á la carte might work as well. When the pandemic is over, (RO_Soest_1) wants to focus on marketing and wants to keep other creative ideas for a new pandemic.

3.2.6 Effective Solutions During all stages

Both (RO_Winterswijk_1) and (RO_Amsterdam_1) believe that you should offer a product where quality and price are equal. (RO_Amsterdam_2) advises offering good service, where you surprise the guests and create a concept that the area does not have yet. According to (RO_Soest_1), always watch the current trends closely and take the unnecessary menu items of the menu. Additionally, (RO_DenHaag_1) advises to Always focus on your strengths and not go too crazy. To be able to reach your guests, (RO_Amsterdam_1) and (RO_Soest_1) recommend focusing on marketing, preferably through social media. However, (RO_Winterswijk_1) used a different strategy and created flyers for the "VVV" and a newspaper article, to attract preferred guests. (RO_Amsterdam_1) also thinks that creating a community where you have close contact with the guests is effective. (RO_Amsterdam_2) wants to keep their staff and therefore tries to work together with them. According to (RO_Amsterdam_1), a useful strategy is creating flexible workers who can do multiple tasks, by training them accordingly. (RO_Amsterdam_1) also mentioned that you should always ask others for advice. Furthermore, (RO_Amsterdam_1), advises others to focus on their hard skills and follow a related study to become a better restaurant owners. (RO_DenHaag_1) reasons that

leasing your products are not always a successful strategy, because you must pay it back and you become less independent. Furthermore, (RO_DenHaag_1) motives that focussing on decreasing your fixed costs will increase your chances of survival. Lastly, (RO_Winterswijk_1) has a part-time side job and therefore receives a stable income monthly. According to, (RO_Amsterdam_1) and (RO_Soest_1) it is important to be realistic and not spend all your money if bankruptcy is the only option.

3.2.7 Resilience

All the participants argued that the degree of resilience has an enormous effect on your chances of survival "that is extremely important of course" (RO_Hertme_1). "Look you are an entrepreneur, thus there are always things that happen unexpectedly ... Thus, I believe that an entrepreneur needs to be flexible and try to adapt as quickly as possible" (RO_DenHaag_1). (RO_DenHaag_1) stated that there is a difference between entrepreneurs and other people who think having a restaurant is easy. Additionally, (RO_DenHaag_1) explained that it will become a mental challenge because you see that everything you build falls apart. (RO_Hertme_1) believes that if you do nothing, you will get bankrupt and therefore you need to adapt quickly and go for it. (RO_Amsterdam_1) mentioned that perseverance and entrepreneurship are key. Create a fighter's mindset constantly and believe that everything will be fine (RO_Amsterdam_2). Do not fight this battle alone but work as a team. Ask everyone, even your family might be able to help you, but do not become unmotivated due to the situation (RO_Amsterdam_2). "I believe that most restaurants who are bankrupt, are the ones who were not able to adapt to the new regulations" (RO_Amsterdam_2). "If you are not able to handle it mentally, you are not able to handle it financially either" (RO_Soest_1).

3.2.8 Government Support

Some restaurant owners believe that the support is effective "yes, a lot" (RO_Amsterdam_1), while others think that is not effective "It was not really effective" (RO_Amsterdam_2). Other restaurant owners argued that the support forced restaurant owners to close temporarily. "Every Euro revenue earned by yourself will be deducted from the support. ... Therefore, people who earn not enough revenue are stimulated to close ... For every euro revenue can I receive also support, which use more useful, because I do not have to pay for staff, purchasing and I do not have to use my electricity" (RO_DenHaag_1) (Figure.16).

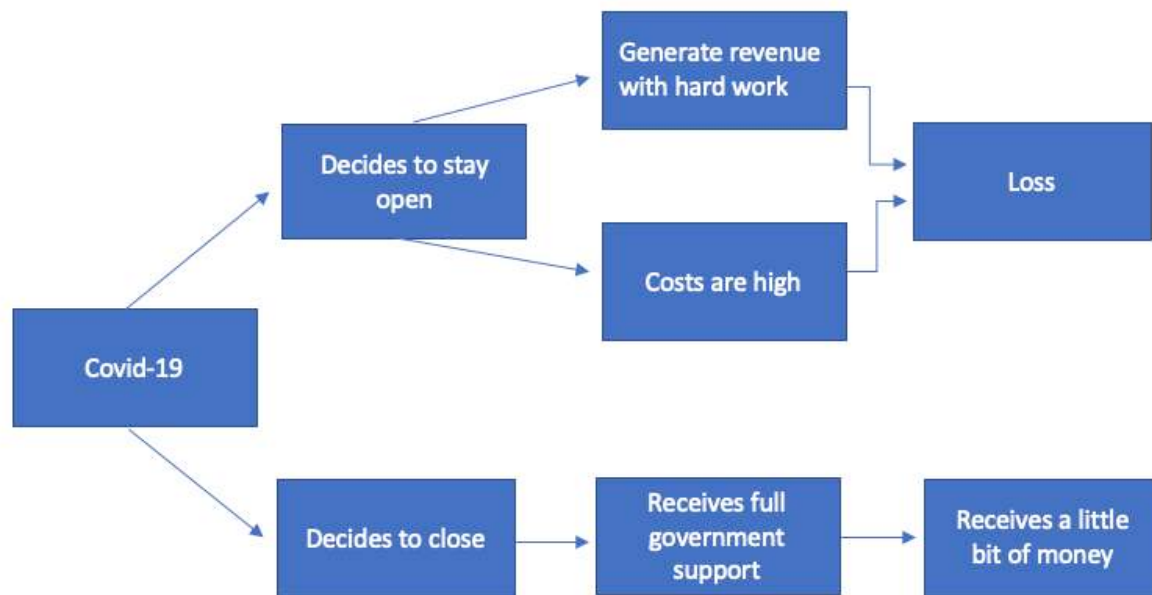


Figure 16: Closing the restaurant explained systematically (Words:27)

Unfortunately, (RO_Winterswijk_1) was not able to receive any government support, because the company is new and the other restaurant changed names, which are both seen as new companies and therefore do not yet have a benchmark from other years.

3.2.9 Different Strategy

As mentioned before, COVID-19 has been around for about two years, which gave restaurant owners the possibility to try different strategies and learn from mistakes. The participants were asked to explain what they would have done differently if they knew the impact. (RO_DenHaag_1) would have decided to close the restaurant right away to be able to receive all the government support. (RO_Amsterdam_2) made the decision to fire the employees, but later realized that it is extremely difficult to find new ones. (RO_Amsterdam_2) would also focus more on takeaway and think more about the dishes. (RO_Soest_1) agrees with (RO_Amsterdam_2) and wants to focus more on takeaway as well. Additionally, (RO_Soest_1) wants to be prepared for a new pandemic, focus more on hygiene, and promotion and create its own delivery service.

3.3 Conclusion

The main research question of this thesis is: What are factors that increase the likelihood for restaurant owners in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic? In order to answer this question, the literature review, the results from the survey and interviews are considered. These chapter showcase that multiple effective strategies are identified and should be well-thought-out by restaurant owners.

The following factors are considered most effective:

- Communicating your Strategy through Marketing
- Offering Takeaway
- Offering a Creative Takeaway Experience
- Searching for Opportunities
- Believe in Yourself
- Be Creative
- Flexible Labour
- Focus on keeping your Staff Members
- Reduce Rent
- Increase your Degree of Resilience
- Having an Effective Government Support System in place
- Closing the Restaurant Temporarily

4. Solution Design

4.1 Introduction

The solution has been developed to advise restaurant owners to decrease the chance of bankruptcy before, during and after the COVID-19 pandemic. The Solution Design is divided into three sections: Why, What and How. The solution is based on the four sources of research (Scientific research, desk research, stakeholders and practitioners) considered in the aforementioned chapters. The solution is presented in a Creative Crisis Plan (App.10) and in an infographic (App.9).

4.2 Why

During times of high uncertainty, the leaders of any company are expected to deliver effective crisis management to safeguard the business, and reputation of the business. The following three elements are considered important in crisis management (Dwiedienawati et al., 2021).

- 1) The type of leader.
 - 2) The crisis management team.
 - 3) The organizational communication
- (Dwiedienawati et al., 2021)

Therefore, a clear action plan is needed to create an effective crisis management (Dwiedienawati et al., 2021).

According to Abdullah et al., (2022), 33% of businesses believed that they were prepared, while 42% trusted they were slightly prepared. A lack of crisis management programs and consistent operations planning across the organization, shows the difference between the great level of preparedness and low level of readiness (Abdullah et al., 2022). Consequently, an effective crisis plan needs to be in place and used in practice before a crisis appears – one is practicing fire emergency exits in restaurants, so why not practice for a crisis situation?

Businesses might be amazed by the quantity and density of potential crises that might happen and therefore only plan for events which are most likely to happen (Abdullah et al., 2022). Hence, a crisis plan should be structured and applicable to a broad variety of crisis situations and valid for all crises stages (Abdullah et al., 2022).

Furthermore, by using the risk management theories businesses can avoid undesirable consequences (For example mitigate the impact of a crisis) and maintain a good reputation, while preserve guests' loyalty. Guests tend to choose for a healthier company over yours (Giorgetto, 2021) Sharing knowledge, opinions and standard operation procedures will decrease the impact of the crisis (Giorgetto, 2021).

This solution is based on the Plan, Do, Check, Act Cycle of Deming to focus on continued improvements (UPD, 2022).

4.3 What

The solution to decrease the chance of bankruptcy before, during and after the COVID-19 pandemic is an infographic and a Creative Crisis Plan. The plan is designed based on the desk research and the outcomes of the surveys and the interviews. The solution has the appearance of a creative handbook to make sure all the necessary information is explained. However, the summary of the handbook is used to create an infographic to create an implementation for owners quickly and useful. The handbook and infographic are self-explanatory.

The solution is socially accepted by stakeholders because a crisis happens unexpectedly and owners would like to know how they can take appropriate measures before, during and after a crisis. Furthermore, the solution is economically interesting because the crisis plan is shared free of charge. Finally, the solution was technically feasible, because it was created on a computer using Word and Canva.

Infographic (Figure.17)

- Consists of 10 tips to improve your chance of surviving the COVID-19 Pandemic.
- Is directed to the restaurant owner and written in a clear way.
- Every tip has a related illustration and a short explanation to understand and remember the tips better.

Creative Crisis Plan (Figure.18)

- Consists of 26 pages with multiple figures.
- Is divide into seven chapters.
- Is directed to the restaurant owner and written in a clear self-explanatory way.

10 Tips to Improve your Chances of Surviving the Covid-19 Pandemic

Created for Restaurant Owners

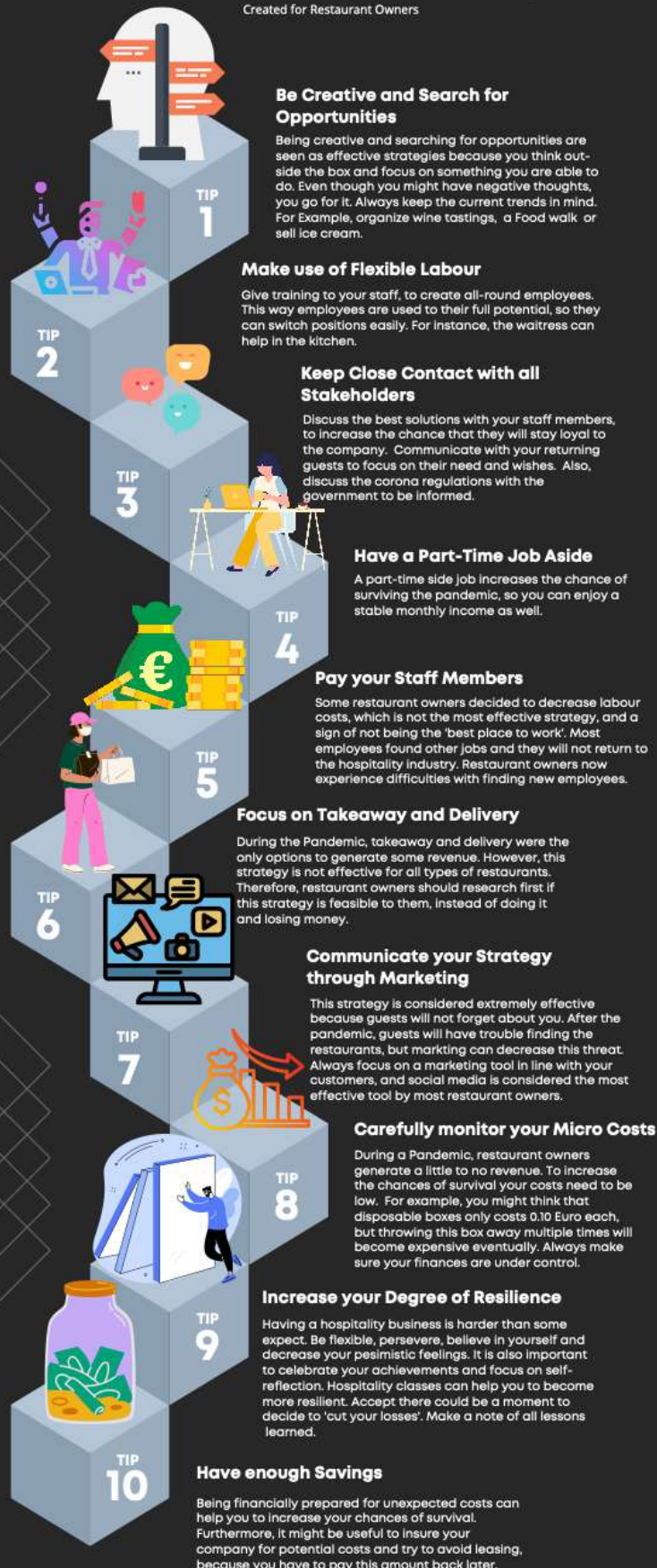


Figure 17: Infographic
(Words:544)

Post-Pandemic

- Guest behaviour has changed because many people work remotely, and some people might not feel comfortable enough to go out yet. Furthermore, guests are used to the spaces between the tables and therefore might not want to sit too close next to each other again.



- It will take years to pay off the debt and recover from this pandemic. 2022 is considered a positive year with 30% to 35 % volume growth, but the hospitality industry needs at least to 2023 to recover (Jongkind, 2022).

- Employees were looking for other jobs to earn money, are comfortable now in their new job with a higher salary/better working hours/ more benefits. Therefore, restaurant owners have trouble finding employees to reopen the restaurant.



Figure 18: One page out of the Creative Crisis Plan – an example (Words:122)

4.4 How (Implementation Plan)

The question which is difficult to answer is: How do you effectively prepare yourself for a crisis of which the magnitude and consequences cannot be foreseen in advance? The answer to this is difficult to give and will never be given completely and unambiguously. Nevertheless, it is important for a company to always know at which points the company can be affected in such a way that the day-to-day business operations run into problems. It is therefore important to map out all business risks as detailed as possible before taking measures. Therefore, the leadership team should identify the risks and use the Creative Crisis Plan this research has produced.

The solution is designed for restaurant owners to ensure that they will be better prepared and even more resilient to the impact of a crisis such as the Corona pandemic. To create this ideal situation, it is advised to integrate the Creative Crisis Plan into the daily business operations. The company will remain financially and operationally healthier if the Creative Crisis Plan is adhered to as much as possible. The company specific plan must take into consideration various scenarios which could seriously disrupt normal business operations.

The plan contains actions which cannot be implemented all in the short term, which makes it difficult to outline a concrete, set-by-step implementation plan. A company must therefore start in a period of non-crisis with creating a crisis plan and subsequently the implementation of the various actions, included in the Creative Crisis Plan.

To ensure a thorough and robust implementation of the plan, it is important to review the plan on a regular basis and to have it checked and approved by operational management. It is important that the organization concerned always reflects and evaluates the stage it is in.

The plan describes in clear but broad steps, how a company should prepare for a possible crisis. To ensure that the plan is as effective as possible in line with the company's goals, the executor of the plan must ensure clarity of all the points mentioned. For example, it is important that a company has a clear idea of what the term "sufficient" will mean for its own specific situation.

5. Evaluation Plan

The Creative Crisis Plan will help the restaurant owner to be prepared for an unexpected crisis. The preparation during the Pre-Crisis stage is vital; the restaurant owner needs to invest, which will cost money and takes time. The restaurant owner should invest in people, programs and processes, resources, and search for opportunities. During this stage, leadership of the company should brainstorm with each other about which strategies written in the Creative Crisis Plan are applicable to their specific situation. After the brainstorm session, the managers should talk and explain to their employees and consider their ideas and listen to concerns. With these ideas and concerns leadership should, create a (new) checklist and evaluate the effectiveness of the Creative Crisis Plan quarterly.

Suggested Questions Pre-stage

- Which suggested strategies are applicable to our restaurant?
- What are the expected, both negative as well as positive, consequences of the chosen strategies?
- How are we going to evaluate these specific strategies, and from which point of view, for example revenue or cost?
- What are the current worst, normal and best scenarios? What are the financial consequences?
- What do we need to organise now, to ensure post-crisis come back is facilitated optimally?

Suggested Evaluation Questions

- What is the difference between the revenue/costs this quarter compared to last quarter?
- To what extent are the employees satisfied with the chosen strategies?
- To what extent are the guests satisfied with the chosen strategies?
- What can we do differently this quarter to improve the situation?

6. Dissemination

To be able to share the knowledge obtained, the solution was shared with different stakeholders (App.11) to advise them to decrease the chance of bankruptcy during and after the COVID-19 pandemic. Furthermore, disseminating the created solution will help the researcher to improve the solution by integrating the received feedback.

6.1 Dissemination Act 1

The researcher created a Creative Crisis Plan and shared this document to stakeholders via email. Table 3 illustrates the stakeholders and their responses.

Responses received are in appendix 12.

Stakeholder	Impact	Response	Evaluation
Eleven restaurant owners	Advise them to decrease the chance of bankruptcy	-	"Very cool" "Thank you for sharing, it looks good"
Researcher Gizem Templeton	Share the findings to be able to compare the studies with each other.	-	"I've enjoyed reading your results so far and look forward to reading the next whenever you get a chance to share with me."
Researcher Arlindo Madeira	Share the findings to be able to compare the studies with each other	"Thank you very much for your plan. I will read it with all pleasure and care"	-
Chairman of QL Hotels Sander Allegro	Advise him to decrease the chance of bankruptcy	-	-
Mr Gallicano	Share the findings to be able to increase Mr Gallicano's field knowledge.	"Great Eva, thanks"	"The Crisis Plan and pdf looked really good!"
Ms De Boer	Share the findings to be able to inform Ms De Boer about the findings. Especially, the findings related to Resilience	"Thank you"	"Provide more layout" "Immediately give an introduction in your crisis plan where you get it all based on so that it gets more reception"

Table 3: Evaluation overview

6.2 Dissemination Act 2

The researcher created an infographic and shared this smaller document on Linked-In. The researchers network read it and mentioned that it was interesting. The researchers network consists mostly out of (graduated) Hotel School students, who are experts in the field of hospitality. These experts can share the knowledge gained with restaurant owners or others who might be interested. The post has 741 impressions, 6 positive reactions and is shared one time. Table.4 illustrates the demographic overview of the reached people.

Reached people		Location		Branches	
Business Controller	8	Randstad	171	Hospitality and tourism	94
Creator	7	Groningen	17	Financial	30
Recruitment consultant	6	Germany	10	Information technology	24
Hotel manager	5	USA	6	Bank	16
Owner	5	Enschede	4	Human Resource Management	15

Table 4: Demographic Overview

Please refer to appendix 13 for the evidence.

6.3 Dissemination Act 3

After sending the Creative Crisis Plan and the infographic to the restaurant owners, the researcher came up with the idea to send the gathered data and the created findings to Researcher Gizem Templeton. Templeton was interested in learning more about the topic by going over the data files.

7 Academic Reflection and Future Implications

7.1 Reflection

The **Problem Definition** was about identifying the need for the research. In this stage the researcher tried to read as many articles as possible about the topic to become an expert. At first, it was difficult to find academic articles, because the COVID-19 pandemic was a relatively a new topic and therefore not many articles were published already. Consequently, the researcher sought for field articles, podcasts and sent e-mails to practitioners to gather reliable information, which was helpful.

To increase the knowledge of the researcher, the next step was the **Analysis and Diagnosis** stage. The researcher decided to divide the chapter into subheadings to get a clear overview. During this stage, the researcher had trouble finding different sources, to increase the reliability. Furthermore, the goal of this chapter was to compare different opinions, instead of summarizing the information. During other courses, the researcher did not use this type of writing yet, which made it difficult. The researcher believes that different viewpoints are compared with each other, but more academic articles could have improved the quality.

The next step was to think about the **Methodology**. The researcher used both quantitative and qualitative research methods to increase the quality of the research. The data collection process is done in Dutch to decrease the language barrier. However, finding enough participants was a challenge. No restaurant owners who are bankrupt were interviewed and a limited number (only 2) of failed businesses filled in the survey. Apparently, it is still a taboo for restaurant owners to talk about their failures. Therefore, it is difficult to evaluate if these created effective strategies are also applicable to them. Furthermore, the sample is considered small and therefore analysing the survey using SPSS was a challenge, because some differences were insignificant. As a result, the **Results** might not be fully valid and reliable. Having a larger network will help finding the right participants.

Penultimately, the **Solution** was created. This solution elaborates on multiple strategies and therefore can be considered extensive. The solution is appealing and easy to read. Because the sample is considered small the information in the solution might not be applicable to every business. So, restaurant owners should read the crisis plan and always evaluate if the strategy is effective for their own the restaurant, their own situation.

Lastly, the researcher created an **Evaluation** Plan to showcase how the solution can be validated. The researcher decided to make example questions to help the restaurant owners instead of creating a fixed evaluation form. This way the restaurant owner creates their own effective checklist to improve the evaluation process.

7.2 Recommendation for Future Research

The Creative Crisis Plan can be seen as a useful starting point to advice restaurant owners. Multiple effective strategies are evaluated and explained. However, the sample size was small and therefore opinions from many non-interviewed restaurant owners about different alternatives were not taken into consideration. Maybe these restaurant owners have a better strategy, which is not taking into consideration. Therefore, another research could be executed with more and other participants (restaurant owners) to be able to see the differences.

Furthermore, it might be interesting to go more into the detail of the topic governmental support. Multiple participants mentioned that the governmental support was not effective or that they were not eligible to receive the support. Why? What could, or should the government do (else) to increase the support to the restaurant owners?

On the other hand, it might be fascinating to extend research into the topic Resilience. Participants agreed that the degree of resilience is important, but how can restaurant owners increase their degree of resilience? What kind of classes, e-learning modules or courses can be attended for restaurant owners to become more resilient?

Lastly, this document was set up for, and is applicable to, all types of restaurants and therefore the strategies are generalised. By focussing on a smaller population (only airport restaurants or restaurant in hotels), a more specific, detailed document can be created to be able to give high quality advice to these specific restaurants.

List of References

- Abdullah, M., Rayalwar, A., Almaqashi, S. and Al-Maqashi, M., 2022 THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANISATIONAL CRISIS MANAGEMENT. *Internation Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 06(1), pp.1–6.
- Acharya, A., Prakash, A., Saxena, P. and Nigam, A., 2013 Sampling: Why and How of it? Anita S Acharya, Anupam Prakash, Pikee Saxena, Aruna Nigam. *Indian Journal of Medical Specilaities*, 4(2), pp.330–333.
- Ahmad, S. et al., 2019 Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*, 6(43), pp.2828–2832.
- Allegro, S., 2021 Information obtained from an email from Mr Sander Allegro, Chariman of QL Hotels, 10 European Countries.
- Antonides, G. and van Leeuwen, E., 2021 Covid-19 crisis in the Netherlands: "Only together we can control Corona." *Mind & Society*, 20(2), pp.201–207.
- Appels, L., 2021, *Sterrenchef Jef Schuur opende een delicatessenzaak tijdens de corona lockdown* Available at: <https://www.foodinspiration.com/nl/in-moeilijke-tijden-moet-je-actief-blijven/Bw2XuE5C08/> (Accessed 1 December 2021).
- Ardani, E. and Harianto, A., 2021 Surviving Strategy of Hospitality Sector in Pandemic Situation. *E-Journal of Tourism*, 8(1), pp.77–86.
- AtoZFlowers, 2022 Solidago (Goldenrod). *A to Z Flowers*. Available at: <https://www.atozflowers.com/flower/solidago/> (Accessed 1 August 2022).
- Barends, E. and Rousseau, D., 2018 *Evidence-Based Management*, 1st Edition, London, Kogan Page.
- Bartik, A. et al., 2020 The Impact of COVID-19 on Small Businesses. *The Impact of COVID-19 on Small Businesses*. Available at: <https://bfi.uchicago.edu/insight/finding/the-impact-of-covid-19-on-small-businesses/> (Accessed 19 January 2022).
- Blanc, J. et al., 2020 Addressing psychological resilience during the coronavirus disease 2019 pandemic: a rapid review. *Current Opinion in Psychiatry*, 34(1), pp.29–35.
- CBS, 2021, *StatLine - Faillissementen; bedrijven en instellingen, SBI 2008* Available at: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82244NED/table> (Accessed 30 November 2021).
- Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020, *Feiten en cijfers over de horeca* Available at: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2020/15/feiten-en-cijfers-over-de-horeca> (Accessed 22 September 2022).
- Chen, M., 2020 Fast Food Industry in the Post-pandemic Era — A Case Study of KFC Oladokun, S.O. and Lu, S., (eds.). *E3S Web of Conferences*, 218, pp.1–5.
- Crossley, J. and Rautenbach, E., 2021, *How To Write The Methodology Chapter (With Examples)* Available at: <https://gradcoach.com/how-to-write-the-methodology-chapter/> (Accessed 22 September 2022).

Deloitte, 2022 The future of hospitality - Uncovering opportunities to recover and thrive in the new normal. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-future-of-hospitality-pov-aoda-en.pdf> (Accessed 19 January 2022).

DNHS Business School, 2020 Decemberdrukke - een belangrijke stressfactor. *DNHS*. Available at: <https://dnhs.nl/blog/decemberdrukke-een-belangrijke-stressfactor/> (Accessed 17 January 2022).

Dwiedienawati, D. et al., 2021 Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic Foroudi, P., (ed.). *Cogent Business & Management*, 8(1), p.1912523.

Floral Dance Art, 2022, *Bloemsymboliek: de taal van de bloemen* Floral Dance Art Available at: <https://www.floraldanceart.nl/bloemwerk-voor-uitvaarten/symbolische-betekenis-van-bloemen> (Accessed 1 August 2022).

de Freitas, R. and Stedefeldt, E., 2020 COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International (Ottawa, Ont.)*, 136, pp.1–3.

Gallicano, R., 2022 information obtained from an email from Mr Gallicano, Lecturer Hotelschool The Hague, The Hague.

Giorgetto, S.A., 2021 Risk and Crisis Management. An Overview. *Economia Aziendale Online* -, 12(1), pp.1–12.

Gössling, S., Scott, D. and Hall, C., 2021 Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp.1–20.

Hernandez, J. and Hawkey, W., 2020 Customer experience in the new reality. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/campaigns/global-cee-project/pdf/customer-experience-in-new-reality-hotels-sector-v2.pdf> (Accessed 19 January 2022).

Killgore, W., Taylor, E., Cloonan, S. and Dailey, N., 2020 Psychological resilience during the COVID-19 lockdown. *Psychiatry Research*, 291, pp.1–2.

Kim, J., Kim, J. and Wang, Y., 2021 Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, pp.1–10.

Kimball Hospitality, 2020 The Redefined Hotel Post Covid-19. Available at: <https://assets-us-01.kc-usercontent.com/ee97882f-c33b-009c-b425-c9eefd362c55/7522f59f-102c-4a35-965e-c11b5b06f9ef/TheRedefinedHotel.PostCovid.KH.pdf> (Accessed 19 January 2022).

Kissler, S. et al., 2020 Projecting the transmission dynamics of SARS-CoV-2 through the postpandemic period. *Science*, 368(6493), pp.860–868.

Lansing, M., 2021 Information obtained from an email from Mr Melis Lansing, Restaurant entrepreneur, Scherpenzeel.

Madeira, A., 2021 Information obtained from an email from Mr Arlindo Madeira, Doctor of Philosophy, Portugal.

Madeira, A., Palrão, T. and Mendes, A., 2021 The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(1), pp.1–13.

Motoc, A., 2020 Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management dynamics in the knowledge economy*, 8(4), pp.435–449.

Neise, T., Verfürth, P. and Franz, M., 2021 Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, pp.1–9.

Paredes, M. et al., 2021 The impact of the COVID-19 pandemic on subjective mental well-being: The interplay of perceived threat, future anxiety and resilience. *Personality and Individual Differences*, 170, pp.1–6.

Parsa, H. et al., 2015 Why Restaurants Fail? Part IV: The Relationship between Restaurant Failures and Demographic Factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), pp.80–90.

Parsa, H., Self, J., Njite, D. and King, T., 2005 Why Restaurants Fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), pp.304–322.

Red Team, 2020 Voorkom de derde golf. Available at: https://www.c19redteam.nl/wp-content/uploads/2020/10/2020-10-22_-_Voorkom_de_derde_golf.pdf (Accessed 29 November 2021).

Ryan, G., 2018 Introduction to positivism, interpretivism and critical theory. *Nurse Researcher*, 25(4), pp.14–20.

Self, J., Jones, M. and Botieff, M., 2015 Where Restaurants Fail: A Longitudinal Study of Micro Locations. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(4), pp.328–340.

Sharma, G., Thomas, A. and Paul, J., 2021 Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, pp.1–11.

Sobaih, A., Elshaer, I., Hasanein, A. and Abdelaziz, A., 2021 Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, pp.1–11.

Steenbergen, H., 2021a, *Deur op slot, dineren op de kamer, duwen op delivery* Available at: <https://www.foodinspiration.com/nl/deur-op-slot-dineren-op-kamer-duwen-op-delivery/?userID=44461ba4a3> (Accessed 6 December 2021).

Steenbergen, H., 2021b, *Milan Arandelovic, COO Hotel Division Aroundtown over ervaringen en lessen van vorige lockdowns* Available at: <https://www.foodinspiration.com/nl/leiders-over-lockdown/0/> (Accessed 1 December 2021).

Streefkerk, R., 2019, *Inductive vs. Deductive Research Approach (with Examples)* Available at: <https://www.scribbr.com/methodology/inductive-deductive-reasoning/> (Accessed 22 September 2022).

Templeton, G. and Vilme, H., 2021 Impact of COVID-19 on Restaurants in Durham, North Carolina June–September 2020. Available at: <https://wfpc.sanford.duke.edu/sites/wfpc.sanford.duke.edu/files/Durham-Restaurant-Study-2020.pdf> (Accessed 17 January 2022).

The a&dc Group, 2017 The Resilience Questionnaire Example Assessor Report. Available

at: https://www.psionline.com/wp-content/uploads/TheResilienceQuestionnaire_ExampleAssessorReport-6.pdf (Accessed 19 January 2022).

UPD, 2022, *PDCA Cyclus (of kwaliteitscirkel van Deming) - Waar gebruik je het voor?* Available at: <https://www.sixsigma.nl/artikelen/wat-is-de-pdca-cyclus> (Accessed 19 September 2022).

Verma, A. et al., 2021 Resilience attributes among Lovely Professional University students: A correlation study of depression, anxiety and stress. *Psychology and Education Journal*, 58(4), pp.1610–1615.

Yost, E., Kizildag, M. and Ridderstaat, J., 2021 Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, pp.408–412.

Zeb, S., Hussain, S. and Javed, A., 2021 COVID-19 and a way forward for restaurants and street food vendors. *Cogent business & management*, 8(1), pp.1–10.

van Zelst, M., Bleijenberg, Y., Baden, D. and Woerkom, M., 2021, *Het is code zwart in de acute zorg, met SEH-arts David Baden* Available at: <https://signaalwaarde.nl/25-het-is-code-zwart-in-de-acute-zorg-met-seh-arts-david-baden/> (Accessed 29 November 2021).

van Zelst, M., Bleijenberg, Y. and Woerkom, M., 2021, *Geen enkele -G- werkt tegen 20.000 besmettingen* Available at: <https://signaalwaarde.nl/aflevering-24-geen-enkele-g-werkt-tegen-20-000-besmettingen/> (Accessed 29 November 2021).

Zygomatic, 2022, *Free online word cloud generator and tag cloud creator* Available at: <https://www.wordclouds.com/> (Accessed 1 August 2022).

Appendices

Appendix 1: Data Consent Forms

Data Consent Form Interview:

Dear _____,

Thank you for completing my survey and thank you for being open to an interview.

I would like to make an appointment with you for the interview. The interview will last approximately 30 minutes and will be recorded. I prefer to do the interview via teams. Of course, I will treat the information obtained confidentially and therefore I will process the results anonymously.

I am available on the following days and times:

Could you let me know which date and time is most convenient for you? Then I will send you a Teams invitation afterwards.

Kind regards,

Eva Boksem

Data Consent Form Survey:

Dear (former) restaurant owner,

Thank you for participating in this research.

My name is Eva Boksem and I am a last year student at Hotelschool The Hague. My thesis is about restaurant owners during the corona crisis. Why are some restaurant owners able to survive the crisis, while others unfortunately have to close their doors? My ultimate goal is to advise restaurant owners with effective solutions to prevent bankruptcies and therefore to inform them adequately through a creative crisis plan. That is why I ask you to only complete this survey if you are or were the owner of a restaurant during the corona crisis.

Participation in the study is voluntary. The survey will take approximately 5 minutes and all responses are completely anonymous. In addition, the results of the survey will be used for research purposes only.

If you have any questions, comments, or feedback, please send an email to 781010@hotelschool.nl

Kind regards,

Eva Boksem

Appendix 2: Survey Questions

The survey questions are based on survey questions from Gizem Templeton and Helen Vilme, who wrote "Impact of Covid-19 on Restaurants in Durham North Carolina" (Templeton and Vilme, 2021). Furthermore, the questions from Arlindo Madeira are taken into consideration as well (Madeira, 2021). The questions about resilience are a part of the resilience survey from Nicholson McBride (Verma et al., 2021).

1. What type of restaurant do you own?

- a. Fine Dining
- b. Casual Dining
- c. Fast Casual
- d. Fast Food
- e. Buffet
- f. Other

2. How many employees does your restaurant currently employ?

- a. Below 10
- b. 11 - 30
- c. 31 - 50
- d. 51 - 100
- e. 101 - 250
- f. Above 250

3. Where is your restaurant located?

- a. Groningen
- b. Friesland
- c. Drenthe
- d. Overijssel
- e. Flevoland
- f. Gelderland
- g. Utrecht
- h. Noord-Holland
- i. Zeeland
- j. Noord-Brabant
- k. Limburg
- l. Zuid-Holland

4. How many citizens does the population of your location have?

- a. 0 - 10.000
- b. 10.001 - 50.000
- c. 50.001 - 100.000
- d. 100.001 - 200.000
- e. 200.001 or more

5. To what extent did Covid-19 affect your business regarding the following statements?

1. Insignificant 2. Minor 3. Moderate 4. Major 5. Catastrophic 6. Not applicable

Decrease in sales

Decrease Guest satisfaction

Financially

Increase employee turnover

Increase burnouts

6. Have you closed at least one of your operations because of the Covid-19 pandemic (apart from full lockdown)?

- a. Yes, permanently stopped – go to question 7
- b. Yes, temporarily – go to question 7
- c. No – go to question 8

7. Why did you (temporarily) stop operating?

- a. Because of reduced business
- b. Because the costs are too high
- c. Because of Covid-19 cases in our business
- d. Because with closing one of my restaurants I can survive with the others
- e. Other, Namely

8. What is your estimated decrease in guest turnover in a day over the whole Covid-19 period?

- a. 0% - 20%
- b. 21% - 40%
- c. 41% - 60%
- d. 61% - 80%
- e. 81% - 100%

9. Many of your colleagues try takeaway. How many orders on average per day do you have more than before the lockdown?

- a. Less than 10
- b. 10 - 20
- c. 21 - 30
- d. 31 - 50
- e. More than 50
- f. Take out option not available

10. How effective would you say the following potential solutions are for you in surviving Covid-19?

1. Very effective 2. Effective 3. Somewhat effective 4. Hardly effective 5. Not effective 6. Not applicable

Offering takeaway

Offering a creative takeaway experience

Offering delivery service

Communicating your strategy through marketing

Selling vouchers

Offering a chef at home

Creating solidarity campaigns

Offering virtual dining

11. How important do you think the following statements are regarding delivery service?

1. Not at all important 2. Slightly important 3. Important 4. Fairly Important 5. Very important 6. Not applicable

Speed

Quality of food
 Prepared effortlessly
 Warmed up easily

12.How effective would you say the following potential solutions regarding cost reduction are for you in surviving Covid-19?

1. Very effective 2. Effective 3. Somewhat effective 4. Hardly effective 5. Not effective 6. Not applicable

Having a small assortment on the menu
 Flexible labour
 Reduce the number of workers
 Low wages
 Tax deferral
 Reduce rent
 Postponed payments
 Closing one outlet and working from a central kitchen
 Closing a restaurant temporally

13.How effective would you say the following potential solutions regarding revenue-enhancing are for you in surviving Covid-19?

1. Very effective 2. Effective 3. Somewhat effective 4. Hardly effective 5. Not effective 6. Not applicable

Government support
 Increasing operating hours

14.To what extent do you identify yourself with the following statements?

1. Strongly disagree 2 Disagree 3 Neutral 4 Agree 5 Strongly agree

I influence where I can, rather than worrying about what I can't influence
 I don't take criticism personally
 I generally manage to keep things in perspective
 I am calm in a crisis
 I am good at finding solutions to problems
 I try to control events rather than being a victim of circumstances
 I manage my stress levels well
 I feel confident and secure in my position

15.What would be the main advise you give others?

Open question

16.What is your gender?

- a. Female
- b. Male
- c. Other
- d. Prefer not to answer

17.What is your age?

Open question

18. If you are open for an interview, please leave your contact details here.

Appendix 3: Interview Questions

The interview questions are based on survey questions from Gizem Templeton and Helen Vilme, who wrote "Impact of Covid-19 on Restaurants in Durham North Carolina" (Templeton and Vilme, 2021). Furthermore, the questions from Arlindo Madeira are taken into consideration as well (Madeira, 2021). The questions about resilience are based on the resilience assessment form of The a&dc Group (The a&dc Group, 2017).

Good morning! Thank you for being here. The interview will last approximately half an hour and the results will be processed anonymously. Do you agree that this interview will be recorded?

General questions

1. Can you tell me a little bit about yourself as a restaurant owner?
2. What kind of restaurant do you have?
3. Where is your restaurant located?
4. How many employees do you currently employ?

Corona

5. To what extent has Covid-19 affected your restaurant?
6. Did you close your restaurant due to Covid-19 (apart from the full lockdown)?
Why or why not?
7. What do you think are the biggest reasons why a restaurant owner can or cannot survive the corona crisis?
8. What do you think are the most effective solutions for restaurants during the corona crisis?
9. How would you approach a similar crisis if a new one comes in two years?
10. What would you have done differently if you could turn back the time?
11. What is your advise other restaurants should do to avoid bankruptcy?
12. What do you think are important factors before there is a pandemic?
13. What do you consider to be important factors during a pandemic?
14. What do you think are important factors after a pandemic?
15. To what extent do you think that government support influences surviving the corona crisis?

Resilience

16. How difficult do you find to adapt quickly when a situation changes quickly?
17. How do you deal with setbacks?
18. How do you generally handle very challenging situations?
19. How frustrated do you feel when things do not go as planned?
20. How well do you think you come up with clear solutions to problems?
21. To what extent do you think resilience has a major effect on the chances of getting through the corona crisis?

Appendix 4: Interview Overview

Name	Gender	Type of restaurant	Date
RO_DenHaag_1	Woman	Fast Casual	10 January 2022
RO_Hertme_1	Man	Family Hotel/Restaurant	10 January 2022
RO_Winterswijk_1	Man	Golf Club Restaurant	13 January 2022
RO_Amsterdam_1	Woman	Fine Dining	18 January 2022
RO_Amsterdam_2	Woman	Wine bar Restaurant	19 January 2022
RO_Soest_1	Woman	Fast Casual	21 January 2022

Appendix 5: Coding Scheme

Main Research question	Sub Questions	Components	Label
What are factors that increase the likelihood for restaurant entrepreneurs in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic?	Which problems does the entrepreneur face?	Problems Present-Pandemic	
		Problems post- Pandemic	
	Which actions need to be taken to prevent bankruptcy?	Effective Solutions	
	Which factors are considered important before, during and after the pandemic?	Recommended Actions Pre-Pandemic	
		Recommended Actions Present-Pandemic	
		Recommended Actions Post-Pandemic	
	To what extent has the degree of personal resilience a significant impact on survival?	Resilience	
	To what extent has government support a significant impact on survival?	Government Support	
	How to approach a crisis if a new one arises?	Different strategy	

Appendix 6: Transcripts

Name: RO_DenHaag_1

Date: 10 January 2022

Location: Teams

Duration: 38:42

Gender: Woman

Eva (E): Yes. Goedemorgen. Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het al.. dat het opgenomen wordt?

Owner (O): [onverstaanbaar]

E: Fijn. Ehm.. kunt u mij een beetje over uzelf vertellen als restauranteigenaar?

O: Eh.. ja, dat kan. Eh.. wij hebben, ik samen met mijn man, eh.. vijf jaar geleden ongeveer eh.. deze horecazaak overgenomen. Eh.. mijn man werkte hier al. Ik heb hier ook lang gewerkt, dus eh.. wij eh.. ja, hebben elkaar daar ontmoet zeg maar. Eh.. nou ja, door omstandigheden wilde, ging eige.., de oude eigenaar niet meer door en eh.. hebben wij het overgenomen. Het is een eh.. eh.. niet echt een restaurant, maar het is ook niet een café. Het is meer een soort eetcafé, een beetje eh.. in between..

E: Ja.

O: ..in het cent.., centrum van Den Haag, onder het stadhuis.

E:

O: Ja, ja, en normaal gesproken dus ook heel veel borrels van eh.. ambtenaren en eh.. alle bedrijven die daar eh.. allemaal in de buurt gevestigd zijn. Maar ja sinds corona, is dat natuurlijk eh.., nou ja, ligt dat helemaal stil.

E: Snap ik.

O: En eh.. tegenover eh.. het eetcafé zit een eh.. eh.. theater, Amare [fon.]. Vroeger was, was dat de doctor Anton Philipszaal. Daar hadden we ook veel klandizie van. Dat is gesloten, nu is Amare daarvoor teruggekomen en eh.. ja, daar.. dat is ook een groot deel van ons eh.. klantenbestand.

E: Snap ik.

O: En, en natuurlijk mensen die vanaf centraal station komen lopen, zeg maar die richting centraal.. of eh.. richting het centrum lopen. En eh.. dus eh.. die passanten. En mensen die ook uit de buurt komen, want we bestaan al heel lang, sinds negentien eh.. achtenveertig.

E: Oh, dat is al wel heel lang ja.

O: Ja, we hebben ook, zeg maar, de naam gewoon zo gehouden, en eh..

E: Slim.

O: Ja, dus. Heel lang een familiebedrijf geweest, ja, nu wij het hebben overgenomen, dan niet meer, maar eh.. ja. Er zijn ook heel veel mensen die zeggen, ja, ik kwam hier vroeger met mijn opa enzo. Weetje wel. Dat soort dingen.

E: wat leuk

O: Dus we hebben het gewoon een beetje zo gehouden, dat 't eh.. nou ja, hetzelfde was als, als vroeger, om het zo maar te zeggen.

E: Hmm. En hoeveel werknemers heeft u momenteel in dienst?

O: Eh.. één iemand vast. En voor de rest.. Of nee dat zeg ik niet goed. Ja, één iemand fulltime. Eén meisje is parttime, en voor de rest alleen maar stagiairs.

E: Okay, hoe groot is uw rest.. uw restaurant dan ongeveer?

O: Qua tafels bedoel je?

E: Ja.

O: Eh.. een, twee, drie.. eh.. twaalf tafels en een bar. En wat sta-banken nog. Ja.

E: Dus niet heel groot, maar wel groot genoeg.

O: Ja, nee precies. Ja, ja.

E: Snap ik. En In hoeverre heeft eh.. Covid-19 effect gehad op uw restaurant?

O: Ja, enorm. Eh.. het is, eh.. kijk, op het moment dat je moet sluiten dat is natu.. dat is logisch hè, dat je, dat je dan geen eh.. inkomsten hebt. Eh.. wij zijn ook niet een eh.. zaak echt voor afhaal, zeg maar. Als.. als mensen aan afhalen denken, gaan ze denk ik toch vaker naar een Italiaan of Sushi of weet ik veel Chinees, whatever. Ehm..

E: Waarom denkt u dat?

O: Ja, omdat we.. wij zijn meer een eetcafé, zeg maar, dus mensen komen meer bij ons borrelen en drinken en die eten daar nog wat bij. Dan dat ik denk.. en dan dat ze bij wijze van spreken een biefstuk gaan bestellen voor thuis, ofzo. Dus dat zijn..

E: Snap ik.

O: Ja, Het is niet helemaal onze markt. We hebben het wel geprobeerd vorig jaar, maar ook met de commissie die thuisbezorgd vraagt is dat, is dat eigenlijk.. snij je jezelf eigenlijk alleen maar in de vingers. Omdat eh.. ze vragen 30% commissie, plus service kosten, plus administratie kosten.

E: Dat is echt veel.

O: Dus, ja dat is heel veel. Dus eigenlijk, dan moet je je prijzen gaan verhogen, plus je moet.. je bent afhankelijk van hun eh.. 'riders', zeg maar. Van die fietsers.

E: Ja.

O: Maar omdat, omdat die het nu zo eh.. druk hebben omdat iedereen wil bezorgen, zit je soms een uur, anderhalf uur op een fietser te wachten. De klant wordt dan weer boos, omdat zeg.. ja, ik moet zolang op m'n, op m'n eten wachten. Maar ja, jij bent eigenlijk al klaar, maar je zit op Thuisbezorgd te wachten, dus dat is ook niet heel erg goed voor je naamsbekendheid, als je.. ja, als je, zeg maar, niet, net niet groot genoeg ben om voor hun interessant te zijn om het zo maar te zeggen. Kijk, heb jij twintig of dertig bestellingen per dag, dan komen ze wel. Maar heb je d'r een paar, ja, dan, dan sta je gewoon onder aan de lijst.

E: En hoe zit dat dan met zelf eh.. bezorgen? Of is dat dan gewoon ook te klein?

O: Ja dan, dan moet je zeg maar zelf gaan rijden. Maar omdat je dan eigenlijk, moet je .. of moet je iemand neer gaan zetten van je personeel, die moet je dan betalen. Dus, dus dat kost dan weer geld, maar je hebt eigenlijk net te weinig bestellingen om dat dan rendabel te maken. Dus. Ja, of je moet al zelf gaan rijden, maar je moet ook zelf al die bestellingen maken, dus dan.. ja.

E: Snap ik en bent u daarom ook gesloten?

O: Nja, we zijn eigenlijk gesloten omdat we eh.. Je krijgt, zeg maar, vanuit de overheid krijg je een vergoeding. Dat vergoedt dan je vaste lasten. En eh.. die krijg je als je eh.. meer dan dertig procent omzetverlies draait. Op het moment dat je dat dus eh.. doet, nou ja, dat deden wij sowieso, want dat, dat, ja. Dat was zeg maar, ja, dat, dat, wij draaiden o.. wij draaiden op het laatste zestig procent omzetverlies. Dan krijg je.. dan krijg je een vergoeding van, nou ja, een soort berekening van wat je in het kwartaal, bij wijze van spreken, ik zeg maar Q4 2019 hebt gedraaid, kijken ze wat je Q4 2021 hebt gedraaid, daar nemen ze volgens mij vijftig procent van ofzo, en dan het verschil. Nou ja, ik weet niet precies hoe die berekening werkt, maar.. eh.. Het gaat er dus om dat elke euro die jij dan zelf omzet van die vergoeding wordt afgetrokken. Ehm.. wat, ja wat eigenlijk super krom is, want eigenlijk daardoor stimuleren ze mensen die dus eh.. ja, weinig omzet hebben om eigenlijk dicht te gaan. Omdat het dus, eh.. dus niet interess.., zeg maar. Voor elke euro die ik omzet, kan ik ook een euro vergoeding krijgen, waar ik eigenlijk meer aan heb, want dan hoef ik èn geen personeel te betalen èn geen inkopen te doen èn geen stroom aan te zetten en bij wijze van spreken.

E: Hmm.

O: Voor die euro die ik anders krijg, want ja. Kijk, het is wel bijvoorbeeld interessant op het moment dat jij ehm.. net een beetje op die rand zit of wel nog zeg maar nog wel genoeg omzet draait, ja dan moet je gewoon open en knallen en dan hopen dat je genoeg mensen kan trekken.

E: Ja.

O: Waarbij.., ja.

E: Krijg je dan die vergoeding wel als je wel zeg maar wel net genoeg omzet kan hebben. Want u zegt net dat eh.. dat het per keer, per omzet gaat, zeg maar.

O: Ja, het gaat zeg maar eh.. per... Per kwartaal kijken ze.

E: O.

O: En per kwartaal eh.. wordt er dan gekeken of jij eh.. dertig procent of meer omzetverlies draait. Als je daar onder zit, dan krijg je niks. Het is, het is niet, het is, zeg maar, niet veel, maar eh.. ja, als, als wij toch al weten dat we sowieso meer omzet verlies draaien is het voor ons dan niet interessant om open te gaan.

E: Nee, dat snap ik.

O: Ja, omdat elke euro omzet, ja, staat niet gelijk staat aan een euro winst, zeg maar, die ik dan zo krijg. Ja, het is super krom. Maar ja..

E: Het klinkt heel vaag, maar..

O: Ja, ja, ik moet ook zeggen, vorig jaar hebben we 't gewoon nog geprobeerd, maar dan hadden we bijvoorbeeld, weet je wel, waren we.. We moesten dicht ook toen met de lockdown. Volgens mij was dat Q1 2021. En toen gingen we nog koffie verkopen langs de kant van de weg. Ja, dat klinkt een beetje.. ja, langs de kant van de weg. Maar ik bedoel bij de eh.... bij de ingang zeg maar.

E: Snap ik.

O: Met een kraampje en een kioskje en we hadden oliebolletjes en weet ik wat allemaal. Probeerden er nog van alles van te maken. Maar. Dan hadden we, bij wijze van spreken, in een heel kwartaal hadden vijfhonderd euro omzet gedraaid, maar die werd dan direct afgetrokken van die vergoeding die we dan hadden. Dus die vijfhonderd euro waar we allemaal bloed zweet en tranen, moeite, hele dagen voor hadden gestaan, ja, die werd dan ingehouden van die vergoeding. Dus dan kan ik net zo goed dicht gaan en gewoon die vijfhonderd euro aan pakken, want ja..

E: Denkt u dat veel restaurants dat doen?

O: Eh, nu wel. Ik denk dat iedereen het in het begin niet doorhad dat het zo werkte. Dat iedereen een soort van bij man.. met man en macht geprobeerd had er wat van te maken.

E: Snap ik.

O: En wij ook, want je bent ondernemer hè, en het is natuurlijk tegen al je principes in om, om zo'n zaak dicht te gooien en om eh.. het maar te laten of zo. Wat echt totaal niet goed voelt. Maar ja, als zij die regeling zo verknijpt maken, ja dan eh.. ja, dan dwing je eigenlijk ondernemers om gewoon dicht te gaan. Die, zeg maar, al niet genoeg draaien. Kijk, heb jij een zaak die al, al op afhaal goed loopt. En bij wijze van spreken of al, of al echt goed, gewoon best wel goeie omzetten draait, ook al ben je dicht. Bijvoorbeeld snackbarren, die draaien nu als een gek, omdat ja, mensen die willen toch wat doen, willen wat halen. Eh.. een snackbar mag gewoon openblijven. Ja. Weetje wel. Dus die, dus die, ja, die gaan dan erg hard.

E: Ja, en wat zijn volgens u de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de coronacrisis wel of niet kan doorstaan?

O: [onverstaanbaar]. Je moet gewoon een goede buffer hebben. Je moet genoeg spaargeld hebben. Want met die vergoedingen kom je er niet, vanuit de overheid. Je krijgt een deel vergoed voor je personeel, dat is tachtig procent, geloof ik. Maar ja, je moet alsnog twintig procent zelf betalen. Ehm.. En, zeg maar, die, die regeling die ze maken voor eh.. die tegemoetkoming vaste lasten, dat is ook vijftientwintig procent van je honderdprocent omzet verlies. Dus als ik ook kijk naar wat er bij ons vorig jaar is gebeurd. Wij hadden echt wel een goede buffer, omdat we eh.. eh.. gewoon wat wilden sparen en wat opnieuw.. nieuw wilden investeren, zeg maar.

E: Snap ik.

O: Dat is er allemaal doorheen.

E: Oh, wat zonde.

O: Ja, plus dat er nu nog schulden oplopen omdat, ja, d'r komt niks binnen er niks binnen maar de huur loopt wel door bij wijze van spreken. Dus ja, het is eigenlijk een beetje een gebed zonder eind, eigenlijk dit, want die vergoedingen zijn niet genoeg, je wordt gedwongen om dicht te gaan. Ja, ik kan me heel goed voorstellen dat er heel veel.. dat er zeker na deze eh.. lockdown dat er heel veel zaken niet meer eh.. open

kunnen. Ja, en daarnaast, weet je wel, dan wil je, dan denk je, we hebben het er ook over gehad, zullen we het dan verkopen, maar ja, wie gaat er nu kopen? Plus je zit dan met al die, al die schulden en je krijgt waarschijnlijk een, een fractie van wat het bedrijf waard is, omdat je het.. ja. Dus ik weet het niet. Het is eh.. ik zou niet.. ik weet niet zo goed waar de schifting zit. *Ik denk dat die grote zaken het vaak wel overleven, die veel investeerders hebben enzo, weet je wel. Maar ja, voor een kleine ondernemer is dit eh.. dramatisch.*

E: U zegt dat eh.. un nou ja, een buffer had en nu eh.. eigenlijk door de buffer heen bent. Verwacht u dat u de coronacrisis kunt doorstaan? Of?

O: Niet als het nog heel lang duurt, heel eerlijk gezegd.

E: En hoelang is lang?

O: Nou, ik denk dat als dit nog drie maanden duurt dat we het niet meer redden.

E: Nee, dat is wel echt ja.. wel echt ja, echt balen.

O: Ja. Ja, want het is, ja.. kijk we hebben nu, bij wijze van spreken, *kijk de grootste kostenposten zijn natuurlijk de huur. Nu moet ik wel zeggen dat onze huurbaas redelijk, weet je wel. We hebben wat achterstand en hij geeft wat korting. Maar ja, alsnog, het moet wel betaald worden.*

E: Snap ik. Ja.

O: Ja, gas, water en licht dat loopt dan natuurlijk wel door, alleen dat krijg je dan hopelijk dan weer terug aan het einde van het jaar, omdat je dat niet opmaakt. Maar ja, wat ik ook zeg, met personeel. Je moet personeel wel betalen. *Je krijgt tachtig procent vergoeding, maar die ander twintig procent, ja, die moet wel gewoon betaald worden. En je wil, wilt hun ook niet laten zitten, zeg maar.*

E: Nee.

O: Dus eh.. ik vraag me dan ook echt oprecht af. Stel kijk, we overleven deze lockdown, wat gaat er volgend jaar weer gebeuren? Zitten we volgend jaar weer in hetzelfde schuitje? Kijk, december, december is voor veel ondernemers en ook zeker voor ons, normaal gesproken de beste maand, dan, dan draaien we een heel kwartaal in één maand, zeg maar, bij wijze van spreken. En, en daarmee maak je de, de, de maanden waarbij het niet zo goed gaat, maak je daarmee weer goed, zeg maar. Dus januari, februari is vaak een beetje muh. In de zomervakantie heb je ook wel eens een maandje wat niet zo lekker loopt omdat mensen dan weg zijn, voor ons dan, weet je wel, omdat we veel kantoren hebben. En December, dat is dan de maand, weet je wel, waarin je gewoon knalt, dan heb je alleen maar borrels en ben je alleen maar aan het werk. Maar dan kan je wel daarmee de rest.. die andere maanden overbruggen.

Eén momentje.. [...].

Ja, dus da.. en die missen we nu al, zeg maar, twee jaar achter elkaar.

E: Ja.

[...]

O: Ja, sorry, daar ben ik weer. Oké, ja. Ik weet niet meer wat je vraag was of waar we het over hadden.

E: Eh.. u vertelde over de eh.. dat de coronacrisis niet nog lang moest duren, want ehm.. nou ja, ja, dat.

O: Ja, precies, nee, dus onze buffer is zeg maar een beetje op, en ehm.. wij hebben, zeg maar, **wij hebben nog wel een soort van geluk omdat ik nog een baan heb hiernaast.**

E: Oh, da's fijn.

O: Ja, waardoor we dus onze privélasten wel kunnen betalen. **Maar als je met z'n tweeën in een zaak staat, ja, dan, dan krijg je, zeg maar, vanuit de overheid, dan krijg je een soort van bijstandsuitkering. Dat is voor een gezin is dat vijfhonderd euro in de maand.**

E: Da's niet heel veel.

O: Daar, nee, ja daar kunnen wij onze hypotheek niet van betalen, zeg maar.

E: Nee, dat snap ik. Ik krijg vijfhonderd euro voor een stage en ja, dat vind ik al niet heel veel, maar..

O: Nee, precies. Nee, precies. Zo, daar red je het gewoon niet mee, weet je wel. Dan denk ik, **ja. Kijk, ik ben, ik ben blij dat er, dat er regelingen zijn überhaupt.**

E: Snap ik.

O: **Maar, er is.. het is, is gewoon niet, niet genoeg.**

E: Nee.

O: Weet je wel. Dus eh.. Ja. Ja, ik weet het ook niet.

E: Nee, dat snap ik. En wat zij volgens u de meest effectieve oplossingen voor restaurants tijdens de coronacrisis?

O: Oeh.. ja, ja, niet dicht.. niet dichtgooien. Ja, nee, de zaak is heel lastig. Kijk, ik eh.. ik weet het niet zo goed. Het is heel lastig. Ehm.. ik snap dat er een soort van een sociaal belang is en dat er.. en dat die cijfers omlaag moeten. Aan de andere kant dan denk ik ook, ja, ze zien dat het, dat de besmettingen niet grotende.. dat er twee procent van de besmettingen volgens mij in de horeca plaatsvindt.

E: Ja.

O: Ook [onverstaanbaar] thuis. Ja, dan, ja, vind ik het toch een beetje krom dat ik denk van ja, waarom gooi je dan de horeca dicht? Terwijl het daar nog wel redelijk gecontroleerd kan en zo doen wij.. contro.. wij controleren mensen op qr-code, weet je wel, en of ze, of ze in ieder geval of dat allemaal oké is.

E: Ja.

O: Je zit anderhalve meter uit mekaar. [onverstaanbaar] van sociale controle als je ergens eh.. bent. Plus eh.. ja, thuis daar gaat iedereen maar samenklitten en eh.. dan eh.. ja, maakt het toch wat minder uit. Ik denk, ja, as je, as je, als uit overheid wil dat de horeca overleeft, moet je het één niet dichtgooien, maar oké, da's dan één. En twee, **zorgen dat die regelingen in ieder geval in orde zijn. Dat, dat je, dan een beetje een kans hebt om het, om te overleven.**

E: Dus, u bedoelt, zeg maar, de.. het geld omhoog te gooien.

O: Ja.

E: Dat je meer vergoeding krijgt.

O: Ja, want ze kunnen ook niet bij de huurbazen bij wijze van spreken allemaal verlangen dat die eh.. want die hebben ook, weet je wel, een bedrijf te runnen.

E: Ja.

O: Snap je. Dus wij.. wij gaan nu wel naar onze huurbaas direct, omdat we denken van ja, daar, dat is gewoon de grootste kostenpost en eh.. Maar ik kan me ook voorstellen dat.. ja, die heeft ook meer, meer zaken, zeg maar. Snap je? Weet je wel. Die heeft ook kosten te dekken, die heeft ook personeel te betalen.

E: Ja, het is een beetje zo'n cirkel, dat.. als je ergens stopt, dan heeft die er weer last van en zo gaat het door.

O: Ja. Nou ja, precies, weet je wel. Da's ook gewoon een bedrijf die dan eh.. die daar, die daar dan last van heeft. Dan denk ik. Dan moet je denk ik gewoon zorgen dat die regelingen op orde zijn.

E: Ja, en met anderhalve meter afstand? Was dat mogelijk? Want ik heb ook gehoord dat sommige restaurants expres dicht zijn gegaan, omdat ze zeggen van ja, die anderhalve meter afstand is gewoon niet rendabel.

O: Oh ja, nee, bij ons was altijd prima. Ja, was geen probleem.

E: Da's wel fijn.

O: Ja, ja, we hadden alle dingen wat verder uit elkaar gezet, enzo. Ja. Dat eh.. Nee, daar maak ik me niet zo'n zorgen over. Dat was niet.. dat waren ons geen issue, zeg maar.

E: Nee, snap ik. Hmm.

O: Nee, 't was meer, zeg maar, op een gegeven moment, werd die sluitingstijd werd acht uur. Wij zijn.. wij draaien ook gewoon beter op de avond, zeg maar. Dus. Ook soms hebben we overdag een paar koffie en een paar broodjes en that's it, en 's avonds komt de borrel, eten en het liefst, zeg maar, na het eten nog effe borrelen. Dat is zeg maar onze klandizie voor het grootste gedeelte. Ik kan ook wel denken, nou ja dan gooi je je hele concept om, maar dat is ook niet zo een, twee, drie gedaan. Plus mensen weten dat ze voor jou komen bij de.. zeg maar, voor jou komen we bij de borrel, en niet voor, weet ik veel, de fantastische.., weet je wel, voor het broodje in de middag, dus dat is ook ehm..

E: Ja, dat is, ja, da's ook lastig.

O: Ja, ik heb er ook nog aan gedacht hoor, weet je wel, ik denk, ja, ik moet wel een sushi-zaak beginnen hoor, ofzo, ja, weet ik veel, ja. Ha, ha..

E: Ha, ha, creatief zijn.

O: Ja, weet je wel, je gaat dan iets bedenken, maar ja, ja, het is zo moeilijk, omdat je.. je moet ook aan nog aan naamsbekendheid bouwen en dit en dat. Weet je wel. 't Is allemaal niet zo gebeurd.

E: Nee, en dan heb je natuurlijk ook weer concurrenten, want iemand die al een sushi-bar heeft, die gaat juist daar dan op focussen.

O: Precies, precies. Ja, en dan moet je marketingbudgetten er tegenaan gooien. Heb je niet, weet je wel. Dus.. ja.

E: Nee, wat ik, wat ik persoonlijk heb ehm.. ik ben.. vind het altijd wel leuk om naar restaurants toe te gaan en eten, daar geld aan uit te geven of gewoon een borrel doen, maar ik moet zeggen dat ik ook expres natuurlijk door de regels thuis ben, omdat ik, nou ja, wel gezond wil blijven enzo. Maar ik heb ook zoiets van ja, ik heb dan ook minder geld om te besteden, dus wil ik het ook minder vaak uit eten gaan.

O: Ja, precies, ja, precies. Nou, snap ik heel goed. Ja, en ik denk ook dat het, dat de laatste.. sinds de zeg maar, sinds de coronacrisis ook wel, het gedrag van mensen wat heel erg is veranderd, hè, heel veel mensen wer.., werken thuis..

E: Ja.

O: Eh, eh.. doen weinig sociale dingen, zeg maar, minder. Dus op het moment dat het dan ook weer open gaat, merkten wij echt dat er.. dat het echt wel.. Kijk tuurlijk heb je van die mensen die gelijk het terras op rennen, bij wijze van spreken, weet je wel. En tu.. en daar waren wij ook heel blij mee. Ha ha.

E: Snap ik.

O: Maar je merkt echt wel dat in de tendens, dat mensen gewoon dat die.. dat die gewoontes een beetje zijn aangepast, zeg maar. Want er gaan wel minder mensen, heb ik het idee, ehm.. ja, wat meer thuis zitten, laat ik het zo zeggen, of wat meer eh.. mensen thuis uitnodigen of zo, thuis een eh.. een leuk diner maken, zoiets.

E: Maar als de coronacrisis weg is, denkt u dan dat ehm.., het concept restaurant en uit eten gaan ineens heel anders wordt of denk.. want nu is het vooral take away en ehm.. ja, bestellen, zeg maar. Maar is het dan ook.. ja, zou dat blijven of zouden we echt weer terug naar het traditionele gaan?

O: Weet ik niet. Ik denk wel dat het duurt, even duurt voordat het weer normaal wordt.

E: Ja.

O: Ik denk dat mensen toch in het begin bang zijn en een beetje huiverig, het niet helemaal aandurven. Toch een beetje in die, in die bubbel zitten thuis ook, weet je wel.

E: Ja.

O: Ik denk niet dat eh.. ik, ja. Ik verwacht niet dat het van.. Zeg maar, stel dat het morgen gaat alles weer open, dan verwacht ik niet we elke dag vol zitten weer, zeg maar. Zoals het wel was voor dat de eh.. corona.. de coronacrisis was.

E: Ja. Ja.

O: Dat denk ik. Nou ja, het is nog, het is, het is koffiedik kijken, ik weet het ook niet. Maar het is puur, puur op basis van, ja..

E: En eh.. hoe zou u een soortgelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Heel lastig.

E: Dan niet specifiek corona, maar gewoon iets nieuws.

O: Dat er gewoon, dat er gewoon weer een crisis komt waardoor je..

E: Ja.

O: Want ja.., ja, ik weet het niet. Kijk, vind ik zo lastig, want het is eh.. denken hoor, ja. *Ik weet al niet hoe ik met deze crisis om moet gaan.* Ha ha. Ja, nee. Ik weet het niet. Ik denk wel dat.. zeg maar, stel dat dit een blijvend iets is, wat ik ook al eerder zei, ja, dan moet.., dan, dan, dan moeten we denk ik gewoon gaan kijken naar, naar die, naar de zaak wegdoen. Gewoon überhaupt, omdat gewoon dan niet meer rendabel is. Kijk, horeca is sowieso niet iets waar je, waar je stervens rij.., super rijk van wordt, hè.. laat ik het.. laat ik dat voorop stellen.

E: Nee, maar dat hoeft ook niet.

O: Nee, ja, weet je wat het is. Kijk ook al eh.. heb jij het superdruk, elke maand en dan zet je een ton om, heb je ook waarschijnlijk eh.. weet is veel, negentigduizend euro of, weet ik veel, negenennegentigduizend euro aan kosten, weet je wel.

E: Ja.

O: Dus, ook al heb je een hele goed lopende chique zaak.. Ja, ja, tenzij je echt in een hoger segment zit, zoals van die Michelin-sterren, enzo. Maar dan zijn ook die kosten hoger, weet je wel. Dus het is..

E: Zeker.

O: Dus het is niet om heel erg, om heel erg rijk van te worden, denk ik. Je moet het doen omdat je het, omdat je het leuk vindt, omdat je hart er ligt en je, en je passie daar zit, daar zit. Alleen ja, [onverstaanbaar] *als er helemaal geen inkomsten meer binnenkomen, is het eh.. ja, een beetje dweilen met de kraan open.*

E: Ja.

O: Nee, ja. Ik weet, ik weet het eerlijk gezegd niet. Ik weet niet eh.. als het, als het.. zeg maar, stel het komt volgend jaar weer terug. Ja. Ik denk dat we, zeg maar, qua schulden en qua recovery hier al een aantal jaar van moeten bijkomen, stel dat het nu afgelopen zou zijn. En stel we mogen nu weer open. Bijvoorbeeld geen crisis meer. We hoeven niet meer dicht. Ja, dan, dan duurt het echt nog wel jaren voordat we die schulden die we nu hebben opgebouwd wat zijn ingelopen. Ja, als er nog zo'n crisis overheen komt, dan weet ik niet eh.. hoe we dat eh.. vlot trekken, eerlijk gezegd.

E: En is er iets wat u anders gedaan zou hebben als u de tijd terug kon draaien?

O: Ja, *dan was ik vorig jaar al gelijk dicht gegaan.* Dan had ik niet meer die moeite gestoken in eh.. in eh.. wat ik, wat ik zei in die vergoeding. Dat je dan, ja, als je weet dat je toch niet, bij lange na niet genoeg draait, dan kun je beter maar dicht gaan en eh.. weet ik veel, die energie dan ergens anders insteken.

E: Ja.

O: Want dat, zeg maar, het ergens de hele dag zijn en zonder dat dat eh.. belooft of ja, is, is verschrikkelijk. Kijk, buiten dat het natuurlijk financieel een enorme klap is, *is het mentaal eigenlijk nog veel erger omdat je gewoon ziet dat het.. alles wat je hebt opgebouwd, instort.* En..

E: Ja.

O: Je probeert.. met men en macht probeer je.. ja, maar, ja.. 't is gewoon dweilen met de kraan open. Het schiet gewoon niet op, weet je wel. Dus, dat had ik, **dan had ik vorig jaar dan anders gedaan, dan had ik [onverstaanbaar] gooi het dan maar helemaal dicht, en dan eh.. hebben we in ieder geval ook geen kosten qua inkoop en dat soort dingen, en dan pakken we dan in ieder geval nog die vergoeding eh..**

E: Ja.

O: Waardoor je.. waarvoor je dan zelf niet zoveel hoeft te doen. Maar nogmaals, ik vind die vergoeding rete krom.. Dan denk ik.. Je moet eigenlijk die mensen die vergoeding geven en alles wat daarnaast wordt verdiend dan laten houden, zeg maar, niet van die vergoeding aftrekken, maar ja, dat, maar ja..

E: Ja, misschien doen ze dat om het dan een beetje recht te krijgen. Dat mensen die dus helemaal geen omzet hebben en de mensen die een beetje omzet hebben, om dat een beetje aan elkaar gelijk te krijgen, misschien.

O: Ja, dat denk ik. Maar ja, aan de andere kant denk ik, je wilt toch ook ondernemers stimuleren juist om door te blijven gaan, denk ik. Maar..

E: Zeker. En buiten dat, adviseert u andere restaurants eh.. iets.. Wacht even.. Buiten dat, adviseert u andere restaurants eh.. om iets te doen om een fi.. faillissement te voorkomen?

O: Ja, da's heel lastig. Ehm.. ja, ik kan ook niet in andere mensen hun portemonnee kijken. Je weet niet hoe mensen hun vaste lasten zijn opgebouwd. Nou ja, nou ja, .. wat ik zeg, kijk sommige mensen hebben, hebben veel kosten hè, die hebben, die hebben gedacht van, nou ja, die zaak loopt lekker, dus ik koop een auto op de zaak en ik neem een dure.., weet ik veel, geluidstelsel, wat ik op afbetaling doe, en ik laat een keuken bouwen op lease..eh.., weet je wel. **Je kunt alles natuurlijk leasen tegenwoordig, En eh.. en op afbetaling doen. Ja, ik zou sowieso zeggen, doe dat niet, weet je wel. Eh.. dat is niet handig om te doen. Zorg dat je onafhankelijk eh.. bent en niet afhankelijk bent van partijen die je nog zo veel mogelijk moet betalen.**

E: Ja.

O: Da's het enige wat ik kan adviseren voor mensen die eh.. maar dat is gewoon überhaupt toch wel handig lijkt mij, als je een zaak hebt, dat je niet, dat je zorgt dat je.. dat dat laag blijft. Weet je wel. Maar heb mensen die, die, die vinden dat fantastisch, die denken oh ik koop een dikke auto, die zet ik dan op de zaak, en dan eh.. ja, die moet je ook betalen en dan.. Dit zijn natuurlijk dingen.. ja, die kosten lopen wel door. Die leasemaatschappij gaat niet zeggen, oh dat is corona-virus, weet je wel, dus laat maar hangen. Ja.

E: Haha. Nee, tuurlijk, want die willen gewoon wel geld hebben. Ja, snap ik.

O: Ja, ja. Precies, snap je. Dus ik zou, ja, ik zou om überhaupt faillissement te voorkomen, **zou ik zorgen dat je vaste lasten zo laag mogelijk zijn.**

E: Hmm. En wat vindt u belangrijke factoren voordat er een pandemie is?

O: Hoe bedoel je dat precies?

E: Ehm.. zeg maar, je hebt voor de pandemie, je hebt tijdens en je hebt erna. En is er iets, nou ja, u zei al dat eh.. het heel belangrijk is om de kosten laag te houden. Is er nog iets anders wat een belangrijke factor kan zijn?

O: Om de zaak te laten draaien, bedoel je?

E: Ja.

O: Ja, oké. Eh.. poeh. Ja, wij, wij handelen heel erg vanuit, zeg maar, wij draaien onze zaak alsof het een soort thuis is. En dan, dan praat ik heel erg vanuit, vanuit hoe wij het doen. Ehm.. en wij vinden het fijn als mensen komen dat ze zich gewoon ehm.. goed voelen en dat ze, dat ze, dat ze, dat ze als ze, dat ze denken oh, ik heb hier zo, ik heb hier zo.. Oh, drinken ze één kopje koffie, weet je wel, maar dat ze denken oh het was gewoon prettig en fijn. En iemand zei goeie morgen en iemand zei.., weet je wel. [onverstaanbaar] en weer geholpen. En ik voelde me gewoon echt even thuis op dat moment, ook al was ik in m'n eentje een kopje koffie doen, bij wijze van spreken. Dus, maar dat was heel erg op ons concept, zeg maar. Hoe wij eh.. daar in staan. Het is een soort van beleving, zeg maar. Het is niet om, bij wijze van spreken, dat wij de allerbeste koffie hebben van de hele wereld. Ik bedoel, wij hebben wel goeie koffie hoor, dat zeg ik wel eerlijk, maar.. het gaat dus meer om de eh.. ja, dat mensen zich thuis voelen ergens als ze komen en ik vind niks ergers dan in een horeca zaak komen en dan een soort van bedelen of ik asjeblieft mijn geld kwijt mag ergens ofzo. Snap je een beetje wat ik bedoel? Dat je, dat je met zo'n sik geholpen wordt en dat het allemaal eigenlijk allemaal teveel moeite is en zo. Ja, dat is hoe wij er in staan.

E: Nee.

O: Maar dat is heel erg hoe, hoe ons bedrijf, zeg maar, werkt. We hopen heel erg dat ook al komen mensen maar één kopje koffie doen, dat ze de volgende keer denken, bij Verbeek, daar ga ik nog een keer een bakje drinken, want daar was het gezellig de vorige keer of daar voelde ik me prettig, of daar kon ik gewoon echt zitten zonder dat er teveel eh.. weet ik veel.

E: En na de pandemie, proberen jullie dat dan ook weer terug te krijgen, neem ik aan.

O: Ja, ja, maar dat is gewoon, zeg maar, onze, onze ja, onze missie, zeg maar. Onze visie. Het beeld zoals wij ons bedrijf runnen.

E: Ja. En eh.. hoe moeilijk vindt u het eh.. om u snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Ja, ja, je moet.. Kijk je bent ondernemer, dus, dus er zijn altijd dingen die eh.. eh.. ja, hoe zeg je dat, die, die ineens komen. Want ook al denk je dat je het helemaal hebt uitgedacht en dat je een goed plan hebt, dan komen er altijd weer dertigduizend dingen tussendoor, die, die, die dan toch weer roet in het eten gooien waardoor het anders gaat of weet ik veel allemaal. Dus, ik denk.. je überhaupt als ondernemer je heel flexibel moet zijn. En moet proberen zo snel mogelijk aan te passen. Ja, aan de andere kant moet je wel natuurlijk een beetje bij je leest blijven, wat ik zeg, weet je wel, we kunnen wel sushi gaan verkopen, maar we zijn geen sushi-zaak. Dus je moet wel doen waar je, waar je goed in bent en wat bij jou past.

E: Ja.

O: En eh.. ik denk dat daar je kracht ligt als ondernemer.

E: Hmm. En denkt u dan dat er ook een verschil is tussen eh.. restauranteigenaren die heel erg veerkrachtig zijn en restauranteigenaren die wat minder veerkrachtig zijn? Dat dat ook effect kan hebben op het.. op corona nu?

O: Ja, honderd procent. Ik denk dat.. ja, maar sommige mensen zijn gewoon ondernemer, anderen zijn dat niet, maar die hebben een zaa.. er zijn mensen die hebben een zaak en dat is het verschil. En heel veel mensen denken van oh leuk ik ga een horecazaak beginnen. Terwijl.. van oh ik heb een la.. ik heb zo'n lange droom, ik werk eigenlijk werk ik op kantoor, maar ik ga een horecazaak beginnen, want dat wil ik al zo lang. Ja, ik denk dat heel veel mensen zich daar heel erg op verkijken hoor. Ten eerste hoeveel werk het is. En hoeveel erbij komt kijken. En je, je stopt nooit hè, het is een vierentwintig/zeven baan. Ook al zijn, ook al ze we nu bij wijze van spreken dicht, zijn we nog bezig met hoe we het kunnen eh.. kunnen doen, weet je wel. Soms wordt ik midden in de nacht wakker, zie ik m'n man op z'n telefoon naar terrasstoelen ofzo kijken, ik zeg maar wat, weet je wel. Weet je, je bent niet klaar. Je bent nooit klaar. En ook al denk je oh vandaag is het een rustige dag, dan komen er weer tienduizend mensen binnen die wat van je willen, die je wat willen verkopen, die.. we hebben weer wat met de gemeente omdat ze bijvoorbeeld [onverstaanbaar] weer aan het verbouwen zijn. Je hebt weer een vergunning nodig voor dit of dat, weet je wel. Er komt een klant die wil speciaal van jou aandacht. Je bent gewoon nooit klaar. Ik denk dat heel veel mensen zich daar eh.. op verkijken. Dus, wat ik zeg. Je hebt mensen, zeg maar, **je hebt ondernemers en je hebt mensen die een horecazaak ooit hebben gekocht en die dachten oh wat leuk, ga ik doen.**

E: Ja.

O: Ik denk, ik denk dat daar het verschil zit.

E: Zeker.

O: Met elke zaak, met elke zaak is dat trouwens hoor, maar..

E: Ja, daar ben ik, ben ik het denk ik wel mee eens. Je moet het ook doen omdat je het kan en omdat je het leuk vindt. Maar je moet het inderdaad ook wel een beetje verstand van hebben, anders dan wordt het wel lastig.

O: Ja, en, en, en het er voor over hebben om heel veel dingen te laten. Want een horecazaak, zeg maar, .. je weet nooit hoe laat je klaar bent. In ieder geval normaal gespro.., met, met onze zaak. Kijk, heb jij een lunchroom van twaalf tot vijf, ik zeg maar wat, oké, dan ben, dan ben je elke avond met eten thuis. Met onze zaak weet je nooit hoe laat je klaar bent. Je werkt altijd met, bij wijze van spreken, kerst, oud en nieuw, feestdagen, feestjes. Je weet niet, ja, dat zij de dagen dat er wordt verdiend, dus dan ben je daar niet. Ja, heel veel mensen snappen dat niet, die, die denken van ja, eh.. hoezo, hoe sluit, hoezo sluit. Hoe laat is sluit. Ja, ik weet niet hoelaat sluit is. Sluit kan acht uur zijn. Sluit kan elf uur zijn. Ja, we zijn klaar wanneer we klaar zijn, bij wijze van spreken. Snap je. Dus, je..

E: Ja.

O: Je, je moe.. als je het wilt dan moet je het vanuit je hart doen en omdat je het echt wil.

E: Ja. Ja, en als je het vanuit je hart doet, heb je waarschijnlijk ook meer idee van oké, we kunnen zo met de markt meegaan en we kunnen zo ervoor zorgen dat we niet failliet gaan.

O: Precies, precies. En als je ondernemer bent, dan denk ik ook dat je over het algemeen in oplossingen probeert te denken en niet in eh.. in problemen. Maar ja, dat is ook weer persoonsgebonden, dat is ook weer lastig.

E: Klopt.

O: Sommige mensen zijn wa.., zijn wat pessimistischer, die denken wat meer.., die, die denken oh wat overkomt mij nu allemaal. Ja, je kan ook denken, joh we zijn gezond, we bestaan nog en we gaan kijken hoe we 't eh.. als we in ieder geval weer open mogen, hoe we dan weer met volle kracht vooruit kunnen gaan.

E: Ja, maar ik kan me wel voorstellen dat het hoe veerkrachtig en hoe, hoe u ook in oplossingen denkt, dat de coronacrisis wel echt, nou ja, heel erg een tegenslag is en dat 't ook wel mentaal heel veel effect kan hebben.

O: Ja, honderd procent. En, en.. ik moet ook heel eerlijk zeggen, waar we het van de zomer.. heb ik 't hier nog met m'n man en nog met, met, met, met een paar personeelsleden over gehad. Ik had nooit meer gedacht dat we nu weer dicht moesten, heel eerlijk gezegd.

E: Nee.

O: Toe.. wat zei.. iemand zei tegen mij in juli en in augustus, die zei, ja misschien komt er straks weer eh.., moeten we, met je weer in lockdown. Weer ik lockdown, ik zei joh, iedereen is straks gevaccineerd, is het probleem toch opgelost, bij wijze van spreken, ja. Ik probeer het ook een beetje positief te bekijken. Haha. Maar ja, blij.., ja, nou ja, heel bizar, hè.

E: Ja, zeker. Ja, maar de verwacht veel eh.. deskundigen verwachten nu wel dat het waarschijnlijk in het voorjaar eh.. door die omicron juist weg gaat. Ik weet niet hoe waar dat is, maar..

O: Eh.. ik weet dat ook niet, en ik ben ook viroloog. Ik heb er niet voor gestudeerd. Ik weet het niet, maar ik hoop, ik hoop het gewoon heel erg. Ik ben er eh.. verder wel een beetje klaar mee nu. Haha.

E: Wat heeft u gestudeerd, als ik vragen mag?

O: Eh.. bedrijfskunde.

E: Ah.

O: Ja.

E: En heeft uw man, heeft die dan horeca-iets gestudeerd, of ook niet?

O: Ja, ja, die heeft echt ho.., die heeft echt eh.. horeca eh.. vakschool gedaan. Dus dat is ook.. Dat is ook eigenlijk zijn eh.. kindje, zeg maar, en ik, ik bemoei met gewoon met alles. Haha.

E: Goed teamwork. Haha.

O: Ja, precies, precies, Haha.

E: Maar bedrijfskunde, dan heb je ook wel verstand van deze dingen, denk ik.

O: Ja, nou ja, ik doe ook die aanvragen en de boekhouding en allemaal dat soort dingen. Dus dat.. daar vullen we elkaar gewoon aan.

E: Ehm.. dit waren mijn vragen. Ik heb nog een laatste vraag. Ehm.. ik ben van plan een creatief crisisplan te schrijven om ook aan restauranteigenaren te kunnen geven met, nou ja, mocht eh.. een coronacrisis opnieuw komen of, ja, wat kunnen we doen om te

voorkomen dat restaurants failliet gaan. Heeft u nog advies, eh.. hoe dat, ja, wat er in zou moeten staan om advies te kunnen geven?

O: Heel lastig. Eh.. ehm.. ja, ik denk niet zo van goude, gouden, gouden, gouden rapporten, ik bedoel, als je dan [onverstaanbaar] haha. Ja, ja, nee, ja, het is natuurlijk heel specifiek hè, want elke, elke horecazaak is anders en iedereen heeft een eigen concept en iedereen heeft een eigen manier van eh.. van denken, dus elke casus, denk ik, die daar in eh.. ja, is anders. Ik.. hè, poeh.. nee, ik zou het niet weten, eerlijk gezegd. Maar als je de oplossing hebt, hoor ik het graag. Haha.

E: Nou.. ik zal zeker aan het ei.. kan ik mijn report aan het eind met u delen. Dat moet zeker lukken. En of ik uiteindelijk echt 't gouden idee heb, dat denk ik niet. Ehm.. ik vind het wel een heel interessant onderwerp. Eh.. ja, en ik.. zoals het nu is, denk ik, dat het echt heel erg in oplossingen denken is en, ja, dat take away bij sommigen wel effect heeft, maar, nou ja, bij jullie bijvoorbeeld niet.

O: Nou ja, ik denk ook dat tee.. take away heeft echt, dat, dat.. als jouw zaak daarop is ingericht en je hebt zelf bezorgers, da's denk ik ook wel echt een eh.. want dan betaal je namelijk elf procent, volgens mij. Commissie aan Thuisbezorgd of Uber Eats of Deliveroo of wat, whatever je ook [onverstaanbaar]. Eh.. in plaats van dertig. En dat is, denk ik, wel echt een verschil.

E: Ja.

O: Want jij, het is gewoon bagger als je dan eindelijk iets voor tien euro verkoopt ofzo, maar je moet eh.. drie euro nogwat afdragen, zeg maar, bijna vier euro afdragen aan Thuisbezorgd. Ja, .. waar ben je dan mee bezig, zeg maar.

E: Nee, dan kan het echt niet uit.

O: Nee, dat.. daar kom je gewoon niet mee uit, nee. En dan, als je dan ook nog zo lang moet wachten op iemand die het komt ophalen, krijg je ook nog een slechte naam en .. we hadden op een gegeven moment alleen maar telefoontjes van klanten die zeggen waar blijft m'n eten, waar blijft m'n eten. Ja. Oh shit, ja. Ja, ja. Het komt eraan, maar wij zijn, wij zijn klaar, weet je wel, maar..

E: Ja.

O: Nee, dat eh.. dus ik denk als je zelf bezorgers hebt, dat dat echt heel goed is, maar, nogmaals, moet je natuurlijk wel een concept hebben en, en een naam hebben dat mensen daar ook bestellen. Ja. Lastig.

E: Zeker. Haha.

O: Ja.

E: Ja. Nou ja, in ieder geval heel erg bedankt dat ik u mocht interviewen.

O: Ja, heel graag gedaan, heel graag gedaan. Ja, ik heb zelf ooit ook een scriptie moeten schrijven, en dat was ook eh.. het was een crime om bedrijven te vinden die helpen. Dus ik eh.. dacht eh..

E: Ja, ja, het is echt heel lastig. Ik moet officieel honderd mensen vinden die m'n survey willen interview.. invullen. En eh.. ik dacht dan oké, honderd mensen voor m'n survey en vier mensen interviewen. Maar ik heb misschien nu ook zoiets.. ik kan ook m'n survey dan iets minder doen en misschien iets meer interviews. Omdat het gewoon echt, ja, niet te doen is en mijn survey ging online een week, zeg maar, die week dat die nieuwe eh..

regels kwamen. Dus toen zat niemand op mij te wachten en.. Ja, het klinkt heel sneu, maar.. haha.

O: Fijn, ik snap het heel goed, nee, ik snap het heel goed.

E: Nou ja, daarna was het kerst en oud en nieuw, dus toen had me.., hadden mensen er ook geen zin in, maar ik merk nu dat het wel, nou ja, nu is het iets makkelijker. Maar ja, het is natuurlijk ook wel een onderwerp wat mensen liever niet over spreken, want ja, je hebt het wel over eh.. ja, als.. as je echt failliet bent gegaan, of op het punt staat om failliet te gaan, ja, dan is het ook niet echt leuk en dat hee... En dat is ook natuurlijk wel emotioneel.

O: Ja, precies. Ja, je hebt dan.. ja, het komt heel, ja, heel, heel naar zijn.

E: Ja.

O: Ja, ik kan me heel goed voorstellen. Heb je nu intussen wel genoeg mensen om eh.. te interviewen?

E: Eh.. nou, ik heb nu nog één gepland deze week en eh.. ik moet vanmiddag nog iemand bellen die wel wou helpen, maar daar heb ik verder nog geen echte concrete afspreken mee. Ehm.. en ik heb nu twintig mensen die mijn survey hebben ingevuld. Dus ik ben al verdubbeld vergeleken vorige week, want toen had ik er maar zeven.

O: Oké, nou ja, da's wel goed.

E: Dus, ja d'r zit potentie in. Ehm.. maar ja, mocht u nog iemand kennen die m'n survey zou kunnen invullen, dan hoor ik het graag.

O: Uiteraard. Ik kop het wel even door.

E: Heel erg bedankt.

O: Ja, graag gedaan. [...]

O: Mocht je, mocht je nog wat willen vragen, dan kun je.. je hebt mijn nummer, kun je me altijd even appen of iets. Ik weet niet eh.. hoe snel ik reageer de komende periode, maar..

E: Maakt niet uit. Heel veel succes en eh..

O: Dank je wel. En jij ook succes met je scriptie. Ik hoop dat 't allemaal lukt.

E: Dank je wel.. Is goed. Doedoei.

O: Doeg.

Name: RO_Hertme_1

Date: 10 January 2022

Location: Teams

Duration: 14:31

Gender: Man

Eva (E): Goedemiddag. Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het wordt opgenomen?

Owner (O): Ja, da's goed.

E: Fijn. Kunt u mij een beetje over uzelf vertellen?

O: Ehm.. Wij eh.. zijn een eh.. familiebedrijf, een hotel eh.. restaurant. Eh.. we bestaan eh.. vijfenzestig jaar al weer en we hebben twintig hotelkamers en daarnaast hebben we een à la carte restaurant en eh.. doen we feestjes eh.. partijen eh.. catering, catering aan bedrijven, overwerkmaaltijden, eh.. in de zomer terras en eh.. ja, eigenlijk van alles wel, zeg maar, heel breed.

E: Hmm. En wat voor soort gasten komen er over het algemeen?

O: Eh.. In het hotel is het toch wel een beetje eh.. vijftig plus. Maar het zijn eh.. wandelaars, eh.. fietsers en.. maar ook veel werkmensen. Ehm.. dat gaat ook altijd wel door zeg maar. Dus eh.. ja, dat is eigenlijk de, de doelgroep een beetje van het hotel en het restaurant, eigenlijk van alles wel. Dus van jong tot oud tot van alles.

E: Ja. En hoeveel werknemers heeft u momenteel in dienst?

O: Ehm.. even kijken. Alles bij elkaar eh.. zo'n vijfendertig.

E: Oh, da's best wel veel.

O: Ja, ja. Ja, dat zijn al eh.. fulltimers en parttimers, alle'm bij elkaar.

E: Ja. Snap ik.

O: Ja.

E: En in hoeverre heeft covid-19 effect gehad op uw restaurant?

O: Ehm.. ja, nou goed, door de, door de sluiting natuurlijk, hè, konden we, konden we niet draaien daardoor. En toen eh.. ja, goed, dat heeft gewoon wel echt eh.. een impact gehad. Dus dat was ineens van alles naar niets, zeg maar.

E: Snap ik. En heeft u uw restaurant buiten de volledige lockdown ook gesloten?

O: Ehm.. het restaurant, ja, maar we zijn altijd wel open gebleven omdat we een hotel hebben, zeg maar.

E: Ja.

O: Dus we zijn altijd wel eh.. open gebleven. Mensen konden wel eten op de kamer, dus eh.. de koks waren wel gewoon in het bedrijf.

E: Hmm.

O: En eh.. aan het werk zeg maar, en we deden ook afhaalmaaltijden.

E: Ja, en dat heeft de hele coronacrisis doorgedaan, die afhaalmaaltijden?

O: Ja. Ja. Ja, omdat we toch d'r moesten zijn voor de, voor de hotelgasten, zeg maar, die dan aten op de kamer. Eh.. konden we ook gewoon zeven dagen in de week eh.. aanbieden om eh.. mensen eh.. maaltijden af te halen, zeg maar.

E: Ja, da's wel slim, want als die 't toch moet maken, dan kun je het net zo goed voor een groter bereik maken.

O: Ja, precies, en terwijl andere collega's, concurrenten, zeg maar, die doen het toch vooral in de weekenden, vrijdags, zaterdags, zondags. En dan wij doen het dan eh.. de hele week door.

E: Dus echt zeven dagen per week?

O: Ja, ja. Want we zijn zeven dagen per week geopend omdat je dat ook eh.. met het hotel kun je eigenlijk niet één dag dicht zijn, dat eh.. dat werkt niet. ... Ja.

E: Nee. Snap ik. En wat zijn volgens u de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de coronacrisis wel of niet kan doorstaan?

O: Ehm.. Ja, nou goed eh.. kijk de afhaal moet natuurlijk wel lopen ook natuurlijk. Kijk als je.. je kunt natuurlijk wel afhaal doen en eh.. je mensen aan het werk zetten, maar als het dan niet loopt, of je bent er ook niet eh.. voor ingesteld om zo maar even te noemen. Want, zoals ik weet, dat Van der Valk doet volgens mij niet. Maar eh.. ja, goed, je moet natuurlijk ook de capaciteit ervoor hebben. Kijk, als je normaal gesproken een hele kleine keuken hebt en je werkt bijvoorbeeld met één kok, ja, dan, dan is dat al gauw lastig, want je moet toch eh.. het eten bereiden en het moet ingepakt worden in, in bakjes. Verpakkingsmateriaal, in tasjes. En eh.., je moet je systeem d'r even op aanpassen, dus eh.. dus in één keer van restaurant draaien naar eh.. ja, een soort de afhaalchinees, om het zo maar even te noemen.

E: Ja. Snap ik.

O: Ja.

E: En vond u dat lastig?

O: Dus.

E: Dat in.. dat ineens omslaan?

O: Ehm.. nee, dat was vrijwel snel geregeld toen we de eerste lockdown toen eh.. dicht moesten toen eh.. hebben we direct gezegd dat we met afhaal gingen beginnen en dat was direct de eerste zondag was dat direct een eh.. ja, een succes zeg maar, waren we eigenlijk helemaal niet op voorbereid, dus eh.. het ging eigenlijk boven verwachting. En eh.. maar goed, die zondag daarop, want de zondag is echt de hardloper, zeg maar. Da's de drukste dag voor de afhaal. Ehm.. toen konden we daarop inspelen natuurlijk. Konden we beter verpakkingsmateriaal halen, eh.. tasjes, eh.. ja, noem maar op. Waar je de eh.. de garnituren en zo in verpakte, en dan kon je 't eh.. eh.. het systeem in de keuken, met eh.. met de bonnetjes eh.. goed eh.. goed eh.. installeren, zeg maar, om het maar zo effen te noemen.

E: Ja, wat fijn en loopt het nog steeds zo goed, of was het echt alleen de eerste eh.. zondag?

O: Ehm.. nee, nee, het loopt nog steeds eh.. het loopt nog steeds goed, maar toen eh.. de eerste paar zondagen toen, nou ja, toen was het echt stormlopen, dat was echt ongelooflijk hoe druk dat was. En eh.. omdat we natuurlijk een van de eersten waren die daar eigenlijk mee begonnen, ja eh.. toen gingen natuurlijk andere bedrijven, die zeiden eerst wel dat ze dicht gingen, maar toen gingen ze toch weer wat doen. Ook met afhaal en eh.. ja goed dan moet je toch wel de koek verdelen. Dus dan zie je wel dat 't aan.. dat de aantallen lopen dan wat terug, maar het loopt nog steeds wel prima, zeg maar, om het zo maar effe te noemen.

E: Oh.. Da's echt prettig. En gaat het bij u..

O: Ja, ja.

E: concurrenten ook redelijk goed, of weet u dat niet?

O: Hoe zeg je dat?

E: Gaat.. bij uw concurrenten, u zei net dat bijvo.. bijvoorbeeld Van der Valk het niet deed. Maar weet u of u bij uw con..

O: Ja.

E: ..currenten bijvoorbeeld in uw dorp of het daar ook zo goed gaat? Of?

O: Ehm.. ja, ik weet wel dat andere zaken 't ook geprobeerd hebben, die d'r later mee gestopt zijn, omdat voor hun dat niet interessant was. Die zeiden dan nou goed, we kunnen beter dicht zijn, dat we dan de volle steun pakken, zeg maar. Dus eh.. de N.O.W.'s en de T.V.L.'s zeg maar. Maar eh.. ja, anderen gaan d'r ook wel mee door, maar 't is gewoon in ons geval zo, we moeten, we moeten er toch zijn, of we moeten zijn. We zijn er toch voor onze hotelgasten. Dus we gaan daar gewoon mee door, want eh.. we zijn toch open, we draaien toch omzet, dus dan kun je beter maar zoveel mogelijk eh.. zien te, omzet zien te genereren.

E: Zeker.

O: En eh.. kijk als anderen, anderen die alleen een restaurantje hebben, ja, dat snap ik wel, dat die dicht gaan, dat die de volledige steun pakken, zeg maar.

E: Ja, dat begrijp ik ook wel. En wat zijn volgens..

O: Ja.

E: .. u de meest effectieve oplossingen voor een restaurant eh.. tijdens de coronacrisis?

O: Ehm.. ja, wat bedoel je met eh.. om, om iets anders te doen, zeg maar? In verband met de sluiting?

E: Ja, dus wat kan een restaurant doen, zeg maar, een oplossing bedenken om ervoor te zorgen dat ze niet failliet gaan, of dat.. of dat het beter gaat dan als je niks doet?

O: Ehm.. ja, maar goed, dan naast de afhaal dan, eh.. zag ik ook wel dat andere bedrijven hun personeel detacheerden naar andere bedrijven heen. Dus eh.. buiten de horeca om. Maar goed dan, die liepen dan weer het risico, en dat gebeurde ook dat hè, dat personeel dan daar bleef bij dat bedrijf, dat ze in een keer dachten van hé, dat bevalt goed en heb ik een eh.. vijf tot zeven, sorry, een eh.. acht tot vijf baan, en dan niet meer in de weekenden, niet meer op de feestdagen. Dus mensen die dachten van ja, laten we ons personeel maar detacheren om zo de kosten te drukken en te overleven, maar goed, da.. dan uiteindelijk toen ze weer open mochten, ja, toen raakten ze personeel kwijt. Dus dan heb je nog een keer een probleem.

E: Ja, snap ik. Da's ook niet heel handig. En is er misschien nog iets anders?

O: Nee.

E: Een ander advies wat u kan geven?

O: Nee, nou.. de.. eigenlijk de afhaal is eigenlijk het enige wat je kunt, eigenlijk eh.. kijk.. of eh.. je kunt wel zeggen als je op de goede route ligt dat je koffie to go's doet, dat heb ik ook gedaan, maar we hebben toen in de zomer hebben we ook een eh.. een softijsmachine hebben we nog eh.. eh.. buiten neergezet toen ook alles dicht was toen nog in de voorjaar was dat volgens mij, en een deeltje van de zomer nog, da we buiten hebben we een eh.. een verkoophutje gemaakt, zeg maar, voor eh.. softijs.

E: Oh wat leuk.

O: Ja, dat liep heel goed. Dus, ja, dus toen hebben we echt eh.. ja, heel veel softijs verkocht.

E: Slim.

O: Dus dat was ook een eh.. leuk alternatief, ja.

E: En hoe zou u een soortgelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Als het weer zou gebeuren bedoel je?

E: Ja, als er weer iets, ik zeg niet corona, maar misschien komt er over twee jaar iets anders of gaat corona weg voor twee jaar en komt het terug, wat zou u dan doen?

O: Eh.. ja, roeien met de riemen die je hebt eigenlijk. Veel meer kun je niet. Dan kun je.. dan, dan moe je op deze manier nu zo doorgaan, ja, dan moet het dan weer. Dus dan zou ik weinig veranderen omdat we het nu redden en eh.. gered hebben altijd, dus dan, ja, dan zou ik dat opnieuw oppakken.

E: Hmm. En is er iets wat u anders gedaan zou hebben als u de tijd terug kon draaien?

O: Hmm.. nee. Nee.

E: En als u kijkt naar andere restaurants. Is er iets waarvan u denkt, oh.. dit was helemaal niet effectief?

O: Ja, die zijn denk ik begonnen eh.. met de afhaal of geprobeerd de afhaal. En dat het niet liep of eh.. ja, dat ze beter.. dus dat ze omzet hadden gedraaid en dat ze dan minder recht hadden op steun. Dus. Dat zie ik wel dat ze, dat ze dan nu een tweede lockdown of derde lockdown dat ze dat niet deden, zeg maar. Dat ze geen afhaal deden. Geen eh.. dingen bedenken, dus eh.. dan dicht zijn en de volle steun pakken.

E: Ja. En eh.. wat vindt u belangrijke factoren voordat er een pandemie is?

O: Ja, dat er sowieso goeie steunpakketten zijn. Maar dat er dan ook eh.. duidelijkheid is. In het begin was het heel veel onduidelijk van mocht het hotel wel openblijven, niet openblijven? In het begin mochten hotelgasten mochten nog gewoon eten in ons restaurant, dus eh.. En dat zag er eigenlijk wel heel vreemd uit, want eigenlijk andere restaurants waren gesloten en wij, wij zitten eigenlijk wel aan een doorgaande weg en wij mochten nog een tijdje dat we.. eh.. hotelgasten mochten nog blijven eten in onze eh.. restaurant. Dat zag er natuurlijk wel heel gek uit, wat je dan kreeg was dat mensen eh.. uit een dorp of hier in de buurt die belden dan, die zeggen van ja, kunnen we niet een eh.. kunnen we dan niet eh.. eh.. een hotelkamer boeken bijvoorbeeld en dan blijven we bij u slapen en dan eten. Zulke dingen krijg je dan.

E: Ja.

O: Dus, de regels, ja, de regels moesten.. ja, die moesten gewoon heel duidelijk zijn, da's wel belangrijk.

E: Snap ik. En als de pandemie straks over is, wat vindt u dan belangrijke factoren om te doen, zodat uw restaurant kan blijven bestaan?

O: Eh.. ja, goed. Ehm.. eigenlijk ging dat de vorige keer toen wij uit de lockdown kwamen, ging dat eigenlijk wel vanzelf, want mensen waren eh.. die wouden heel graag uit. Mensen waren echt toe aan eh.. uit eten, op een terras zitten, eh.. feestjes vieren. Dus eh.. in die periode is 't gewoon echt gigantisch druk geweest, dus eh.. hebben we echt eh.. een goeie period gehad, heel druk. Dus ja, dat ging eigenlijk wel een beetje vanzelf, omdat de mensen er zo aan toe waren.

E: Ja, snap ik. En u denkt dat dat over een paar maanden als we weer open gaan dat dat ook zo is?

O: Ja, ja, dat denk ik wel, ja. En dan moet je gewoon zorgen dat je de.. goed met je.. goed team staat. En eh.. ja, voldoende mensen, dat je iedereen zoveel mogelijk kunt bedienen, en eh.. ja, dat je d'r klaar voor staat.

E: Hmm. En in hoeverre denkt u dat de overheidssteun effect heeft op het doorstaan van de coronacrisis? Doorstaan niet ontstaan.

O: Ehm.. ehm.. nee, nou goed, volgens mij zijn die wel goed, die pakketten, maar eh.. ja goed, het is wel eh.. je kunt er eh.. 't is niet helemaal honderd procent dekkend, zeg maar. Ik weet dat in andere landen eh.. om ons heen, buurlanden, dat ze daar ook zelfs omzet eh.. omzet compenseren. En eh.. hier doen ze eigenlijk alleen de kosten, dus ja, goed, je moet wel wat geld hebben om, om de perioden te overleven, zeg maar, om iedereen door te blijven betalen, want je moet eh.. de, de, de vaste lasten gaan wel door. Dus stel je voor, dat je moet huur moet betalen of dat je een hypotheek hebt of eh.. ja, de energieprijzen van nu die zijn.. rijzen helemaal de pan uit, dus die zijn echt gigantisch omhoog, ja, daar moet wel geld voor zijn natuurlijk om eh.. om dat eh.. te kunnen blijven betalen, zeg maar.

E: Zeker.

O: Ja.

E: En eh.. hoe moeilijk vindt u het om snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Nou, in principe, ja, kun je je.. alles staat klaar. Stom gezegd, ons restaurant staat klaar. De tafels en stoelen staan klaar, dus eh.. het is een kwestie van het rooster, het rooster van het personeel aanpassen, dat iedereen weer de oude tijden dat ze normaal werken d'r weer zijn en dan kan het gewoon weer doorgaan het feestje, dus stom gezegd.

E: Ja.

O: Ja.

E: En hoe moeilijk vond u het eh.. om om te gaan met tegenslagen?

O: Ja, dat is altijd lastig, eh.. maar goed, eh.. je kunt dan wel bij de pakken neer gaan zitten, maar je moet juist eh.. dan doorgaan. Kijk, als je dan eh.. je kop in het zand steekt, dan weet je zeker dat je eh.. nergens meer komt, om het zo maar effe te noemen. Dus eh.. 't is wel eh.. ja, eh.. snel schakelen met dingen en eh.. gewoon er voor gaan.

E: Hmm. En in hoeverre denkt u dat veerkracht een groot effect heeft op de kans om de coronacrisis te doorstaan?

O: Ehm.. ja, hoe moe'k dat eh.. hoe bedoel je dat?

E: Ehm.. nou bijvoorbeeld als je heel erg goed bent in jezelf aanpassen aan snelle veranderingen, ehm.. niet erg met de pakken neer gaat zitten bij een tegenslag, maar juist een uitdaging aangaat om nieuwe oplossingen te vinden.

O: Ja.

E: En hoe effe..

O: Ja, da's wel helder. Da's wel heel belangrijk natuurlijk. Dat je dat snel eh.. doet. Dus zoals we met de afhaal zijn begonnen, dat was ook iets wat je eigenlijk niet deed, wat we nooit eerder hadden gedaan, dus dan moet je snel schakelen. Als je dat snel doet, je bent er snel bij, ja dan wordt dat ook beloond, zeg maar. En dan krijg je ook goeie reacties van mensen en al.. dan wordt er over gepraat en je, en je blijft in beeld met je bedrijf. Kijk, as je niks gaat doen, dan wordt je misschien een beetje vergeten om het zo maar even te noemen.

E: Ja, dus u denkt wel dat dat effect heeft eh.. over.. of een bedrijf kan blijven bestaan of niet?

O: Ja, absoluut. Absoluut.

E: Hmm. Ehm.. dit waren mijn vragen. Ik heb nog één laatste vraag. Eh.. als ik straks aan het, aan al mijn interviews en survey's heb gedaan, dan wil ik graag een, een creatief crisisplan maken, om dan later aan restauranteigenaren te kunnen geven met oké als over twee jaar opnieuw eh.. corona komt of een nieuwe crisis, dan moet u dit en dit gaan doen en dan kunt u voorkomen dat u failliet gaat. Heeft u nog advies voor mij of wat er zeker in zou moeten komen te staan?

O: Nee, dat komt denk ik eh.. in de vragen die je gesteld hebt dan eh.. daar komt alles wel in voor zo'n beetje wat ik zou adviseren aan anderen.

E: Ja.

O: Ja, ja.

E: Fijn. Dan heel erg bedankt voor het interview en dan wens ik u nog een fijne dag.

O: Ja, helemaal goed. Jij ook bedankt en succes eh.. met je opdracht.

E: Dank u wel. Komt helemaal goed.

Name: RO_Winterswijk_1

Date: 13 January 2022

Location: WhatsApp

Duration: 34:58

Gender: Man

Eva (E): Ehm.. goedemorgen. Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het wordt opgenomen?

Owner (O): Ja, geen probleem.

E: Fijn. Eh.. dan beginnen we met de eerste vraag. Kunt u mij een beetje over u zelf vertellen?

O: Ik ben eh.. zee.. zesenvijftig. Ik heb eh.. vier kinderen. Twee uit een vorig huwelijk. En twee uit eh.. het huwelijk wat ik nu heb. Dat eh.. echte, tevens ook eh.. mede-eigenaar van eh.. onze zaak. We hebben een eh.. vof.

E: Ja.

O: Daar zitten twee zaken in. Een eh.. cateringbedrijf, dat had ik al vroeger, en nu dus ook een restaurant.

E: Leuk, en waar is dat restaurant?

O: Het restaurant is in Winterwijk ook.

E: Ja.

O: En eh.. o is gelegen aan een golfbaan (fon.)

E: Oh, dat is wel leuk.

O: Dus eh.. er zit hier in Winterwijk een golfbaan. En eh.. en daar zit een.. zat een eh.. soort club, we noemen het een clubhuis. En eh.. dat verkochten ze een broodje en een uitsmijtertje en een koffie en thee en verder niks. We hebben dat dus eh.. een à la carte restaurant eh.. bij gemaakt. Dat was een soort vergaderzaal, die hebben we helemaal omgetoverd tot restaurant. En eh.. nou ja, dat eh.. dat is eigenlijk wat ik doe. We hebben vier man vast personeel.

E: Ja.

O: En we hebben nog zes ambulant in dienst.

E: Oh ja. En wat voor type klanten komen er dan over het algemeen, wat voor gasten?

O: Nou ja.. het is nu nog zo dat eh.. zal maar zeggen, zeventig procent golfers zijn en dertig procent niet. We hopen natuurlijk, dat is eh.. waar we natuurlijk naar streven dat we gewoon een restaurant worden in eh.. Winterswijk waar gewoon iedereen terecht kan.

E: Ja.

O: D'r zit bij de golfbaan zitten wat bungalows, die verhuurd worden. Dus daar hebben we mensen van. D'r zitten een paar campings bij ons omheen, waar veel mensen van komen. Eh.. wat B&B's, mensen die eh.. Dus ja, we hebben best wel aanloop van eh.. van mensen, maar dat zijn hoofdzakelijk nog steeds toeristen natuurlijk.

E: Hmm.

O: En mensen uit het dorp. Ja, dat is mondjesmaat. We doen wel veel adverteren en we sluiten ook altijd af met voor volgers en niet-volgers.

E: Ja. Dat snap ik.

O: Ja, dus dat we wat meer mensen uit Winterwijk zelf krijgen.

E: En zijn er dan ook veel concurrenten? Eh.. bij u in het dorp? Of valt dat wel mee?

O: Nou ja.. in het dorp zelf zijn wel eh.., nou.. ik denk wel twintig restaurants of zo.

E: Hmm.

O: Maar ik.. ja, ik zit natuurlijk een beetje in het buitengebied. Eh, d'r zit bij mij wel een camping op een kilometer, daar zit.. die heb ook een restaurantje. Maar dat is totaal iets anders als wij hebben. Weet je wel. Die verkopen saté, spareribs, eh.. dat soort dingen, dat verkopen wij niet.

E: Nee.

O: Wij hebben echt.. we hebben echt een à la carte-restaurant met seizoensproducten, streekproducten. Ja, van hoge kwaliteit. Eh.. dus ja, en we wisselen elke twee maanden van kaart, dus dat is bij ons altijd wat anders.

E: Oh.. da's ook wel slim, want dan kun je ook de gasten weer opnieuw aantrekken.

O: Ja. Nee. Dat is niet zegt oh ik ben vorige week, eh.. vorige maand ook geweest en eh.. moet weer dit eten ofzo, of eh.. Dus eh.. we wisselen regelmatig.

E: Klinkt goed. En in hoeverre heeft covid-19 effect gehad op uw restaurant?

O: Heel veel. Ja. *We zijn nu natuurlijk alleen open voor 'to go' (fon.). Dus het enige wat we nu hebben zijn zeg maar de golfers. Ehm.. ja, er is wel een omzetsdaling denk ik eh.. van tachtig procent of zo.*

E: Hmm.

O: Da's echt eh.. weet je wel, normaal eh.. hebben we 's avonds gewoon eh.. ja, maandag, dinsdag, weet je, als het allemaal wat rustiger is, tussen de tien en twintig mensen in het restaurant. En verder in de week is het echt wel.. loop het naar de dertig toe. En dat is nu natuurlijk helemaal nul. Het enige wat we nu doen is zo'n beetje koffie, thee, warme chocomel, eh.. af en toe een broodje en dan houdt het echt op.

E: Ja.

O: Da's [onverstaanbaar]. Weet je, we hebben af en toe omze.. ik heb dat vorige week, toen was het zo'n slecht weer, hebben we zeventienvijftig omzet. Ja.

E: Da's niet heel veel.

O: Da's niet heel veel. Nee. Dat is hmm.. staat er dus van.. iemand, een personeelslid van negen uur 's morgens tot vijf uur 's avonds..

E: Ja.

O: En eh.. nou dan begrijp je wel dat daar dik geld bij moet.

E: Nee.

O: Het is effe niet anders. *Dus eh.. we hebben wel subsidie aangevraagd. Dus dat is even afwachten.*

E: En eh.. die overheidssteun. Denkt u dat die effectief is?

O: Ja, ik heb.. ik, we hebben van de vorige corona-maatregelen hebben we niets ontvangen, omdat we net een nieuw bedrijf waren.

E: Hmm.

O: Ook met het cateringbedrijf hebben we niets gehad. Omdat we net een eh.. naamswijziging hadden doorgevoerd in eh.. september 2019. Dus dan zien ze je ook als een nieuw bedrijf.

E: Oké.

O: Ehm.. dus we hebben.. we hebben in totaal nog geen eh.. overheidssteun gehad, en eh.. we hopen wel dat we het nu wel krijgen.

E: Ja.

O: Accou.. Accountant heeft het aangevraagd, en eh.. ja, 't is gewoon afwachten.

E: Oh. Vervelend dat je dat dan niet krijgt, as je net nieuw bent, want je ...

O: Ja, nee, maar eh.. maar in september.. onze eh.. cateringbedrijf heette altijd (anonymus), omdat ik het vroeger met een compagnon had opgericht. We hebben eigenlijk altijd die naam zo aangehouden, totdat in 2019.. toen werd het (anonymus). En dan zien ze je dus als nieuw bedrijf, dus we kregen geen overheidssteun.

E: Wow.

O: Ik had gelukkig daarbij wel nog een vaste baan van vier dagen in de week.

E: Oh, gelukkig.

O: Dus eh.. dus het was niet zo dat ik geen inkomen had. Maar ja, goed 't, 't is wel een beetje zuur, want je kosten lopen natuurlijk wel door hè, de accountant of de boekhouder die we hadden, en eh.. we hadden een grote opslag waar onze materialen allemaal lagen. Ja, dat moet je gewoon doorbetalen.

E: En als de corona-lockdown nu nog aanblijft, hoelang denkt u dan dat u het nog ongeveer kan redden?

O: Nou ja, goed, eh.. ik, ik, ik denk dat ik eh.. genoeg reserve heb om dat nog een half jaar uit te zingen.

E: Nou, da's fijn.

O: Maar goed, het punt is natuurlijk zo van ehm.. ja, het is natuurlijk doodzonde, ik bedoel eh.. het is je spaargeld wat je hè.. apart hebt gelegd om een bedrijf te beginnen hè.. we zijn ook net begonnen, heb je dan alles achtergelaten. We woonden natuurlijk in Haarlem met onze twee kinderen. We hebben daar ons huis verkocht. We hebben hier een huis gekocht. We hebben alles achtergelaten natuurlijk.

E: Ja.

O: Om hier een avontuur aan te gaan en eh.. dan ben je net eh.. zeven maanden bezig, en dan moet de deur op slot.

E: Ja, da's niet leuk.

O: En eh.. nee, da's.. en as je dan, ja.. vijf kilometer verder zit je in Duitsland en daar is alles open hè.

E: Ja, klopt, ja. Zeker.

O: We hebben al gezegd, we gaan dat bord daar weghalen en zetten we tien meter voor de golfbaan neer, vallen we onder Duitsland...

E: Da's altijd slim. Ha ha.

O: Ja, ja, nee, dus dat is wel eh.. kijk ik eh.. nee, de overheid beslist hier, dus ik vind ook dat de overheid je moet helpen.

E: Ja.

O: Ik ga d'r wel vanuit dat we gewoon subsidie eh.. voor eh.. personeel krijgen. En eh.. ja, da's natuurlijk een van de grootste kostenposten bij ons. Eh.. we zitten natuurlijk een eh.. vaste lasten post, alleen eh.. personeel is eh.. rond de tienduizend euro per maand.

E: Ja.

O: Dus ja, da's, da's.. hakt er wel in natuurlijk.

E: Zeker. Helemaal als je dan geen omzet draait, want als je nog een beetje quitte staat dan is het niet zo erg, maar as je echt verlies draait, ja, da's niet heel handig.

O: Nee, dat is.. weet je wel. Nu is het wel zo dat als we een goeie dag hebben, het is mooi weer, er zijn golfers, er is wat te doen, ja, dan doen we wel drie- vierhonderd euro. Da's natuurlijk nog niet genoeg, maar dan.. ja, dat is wat, maar ja, zoals vorige week zeventienvijftig, ja, dat eh.. dat is in en in triest om te hebben.

E: Ja, da's wel heel vervelend. En wat zijn volgens u de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de corona-crisis wel of niet kan doorstaan?

O: Nou, wat ik, wat ik wel es eh.. heb gezegd, van eh.. kijk, in de horeca werd natuurlijk vroeger heel veel gesjoemeld. En eh.. toen ze dus die eh.. toen die wel met die subsidie kwamen moest je je cijfers laten zien. Kijk als jij eh.. de helft zwart doet, en je moet de cijfers laten zien, ja, dan krijg je ook over dat gedeelte natuurlijk een subsidie. En daar hebben natuurlijk heel veel horeca-bedrijven die hebben hun dat eh.. ja de de das om gedaan.

E: Hmm, ja.

O: En je kosten lopen vaak wel door en die betaal je ook een beetje zwart, en eh.. ja, die zeggen gewoon, ja hallo, je moet gewoon betalen. En eh.. dus ik denk dat dat ook een groot punt is van horecabedrijven die het niet gered hebben, dat die het gewoon niet netjes hebben gedaan.

E: Nee.

O: Weet je, ik bedoel eh.. mijn bedrijf, een goeie accountant, en.. en.. we doen alles zoals het hoort, en eh.. dus ja, da's misschien ook straks ook een beetje wel onze redding. Als ze gaan kijken van oké eh.. als ze gaan kijken naar het derde kwartaal, dan hebben wij gewoon goed gedraaid, nou ja, het vierde kwartaal natuurlijk eh.. wat minder. In het begin van het eh.. vierde kwartaal hebben we ook nog goed gedraaid,

alleen december natuurlijk helemaal niks. Hè, want dan, dan moet de kerst dicht. We hadden drieënvijftig reserveringen voor de kerst, nou ja.. Dat ging niet door.

E: Wat jammer:

O: Ja, uiteindelijk hebben we toch nog vijftien maaltijden hebben mensen afgehaald, weet je wel, dat ze zeiden: we vinden het toch wel jammer.. Dus toen kwamen ze eten halen. Dat is.. de omzet is natuurlijk de helft. Want ik bedoel, je bent je drank ben je kwijt en eh.. Dus eh.. Maar goed, ja, januari, nu ook al, ja, ik bedoel, ik denk dat we nu eh.. nja, wat zal het zijn, eh.. vijftienhonderd euro in de maand.. in de week doen. Dat is normaal is dat eh.. nou, tien, weet je wel. Eh.. acht. Tussen de acht en de tienduizend euro. En in het hoogseizoen wel eh.. twaalfduizend euro in de week. Nou ja, dat, dat is natuurlijk niet te vergelijken.

E: Zeker niet.

O: Dus dat is misschien toch wel een beetje, voor ons een beetje, kan het wel gunstig uit eh.. vallen, dat ze nu zeggen: u hebt wel een verschrikkelijke omzetsdaling. Hè, dat we gewoon die subsidie krijgen.

E: Ja. Dat zou wel heel fijn zijn. Ehm.. en zijn er nog andere redenen die eh.. meewerken waardoor sommige restaurants failliet zijn gegaan, denkt u?

O: Ja, goed, weet je, het, het, het is natuurlijk ook een beetje, beetje [onverstaanbaar]. Ik, ik heb wat kennissen die ook in de horeca zitten en eh.. nou ja, een die zit bijvoorbeeld in Haarlem, midden in het centrum, die betaalt een hele hoge huur, ja, en nou ja goed, de, die huisbaas zegt van, nou goed, ik vind het ook lullig voor jou, weet je wel, je mag wat minder betalen. Het zijn er natuurlijk genoeg die op een hele dure locatie zitten en die dus helemaal eh.. dat die huisbaas gewoon helemaal niets doet. Ja, en dan, als die kosten zo hoog zijn, dan is dat gewoon niet op te brengen. Weet je, ik bedoel, wij hebben gelukkig een goed jaar gedraaid, hè, met zeven maanden, dus we hebben wat op kunnen bouwen, maar we hadden natuurlijk zelf ook gewoon privé geld gespaard, eh.. wat we achter de hand hebben. Ja, dat is natuurlijk zuur als je daar aan moet komen, maar ja, als het niet anders kan, dan, dan kan het niet anders. Ik bedoel, eh.. wij wilden dit gewoon als een succes maken. En eh.. we zijn natuurlijk niet voor niets helemaal vanuit de andere kant van Nederland verhuisd.

E: Nee, snap ik.

O: Dus, ja, dus ja, eh.. we gaan er alles aan doen dat we het gaan redden. Maar goed dan moet wel iedereen daaraan meewerken. Ook het personeel nu, weet je wel, we hebben bepaald afspraken met personeel. Ze werken nu wat minder. Ehm.. nou goed, we gaan kijken hoe het uitvalt met de subsidie. Of we ze dan hè.. ook gewoon doorbetalen. Maar ze hebben natuurlijk.. van de zomer hebben ze natuurlijk best wel wat moeten overwerken en dat willen we dan een beetje verrekenen met nu. Nou ja, daar staan ze allemaal wel eh.. wel positief tegen.

E: Gelukkig.

O: Maar ja, goed, als straks blijkt dat ja, dat we die subsidie gewoon krijgen, ja dan hoeft dan niet. Dan krijgen ze natuurlijk gewoon, eh.. kijk ook onze flexwerkers, ja die, die roepen we nu natuurlijk niet op. Ehm.. maar wat een groot gevaar is, is natuurlijk, dat heb ik gezien toen we nog in Haarlem zaten, waar ik in loondienst was, dat we toen dicht moesten, kregen hun niks. En die zijn allemaal andere baantjes gaan zoeken. Dus toen we weer open mochten, toen hadden we geen personeel meer. Want iedereen die had een ander baantje.

E: Ja.

O: Dus, wij, wij betalen ook nu onze eh.. parttimers gewoon door. Ehm.. ja, in de hoop natuurlijk dat ze ook gewoon bij ons blijven, dat als we straks weer open gaan, dat ze ook gewoon weer eh.. bij ons komen werken.

E: Ja.

O: En dat is natuurlijk ook een beetje het punt eh.. waar ook andere bedrijven er toen mee zaten. Dus dan, op het moment dat ze dat dus niet deden, en weer open mochten, te weinig personeel hebben, ken je je omzet niet draaien. Dus je ken je buffer weer niet opbouwen. Toen moesten ze weer dicht, ja. En als je dat dan een paar keer heb, dan ga je het gewoon niet redden.

E: Nee. Snap ik.

O: Dat wil niet zeggen dat elke onderneming die het niet redt, het niet netjes geregeld heb, maar eh.. ja, soms heb je het gewoon niet in de hand natuurlijk.

E: Nee, en u vertelt nu over uw personeel. Zijn er nog andere effectieve oplossingen voor restaurants eh.. tijdens de corona-crisis?

O: Ja, nou goed, weet je, ehm.. er zijn natuurlijk hier in Winterswijk ook heel veel restaurants die allemaal afhaal doen. Ehm.. dat is voor ons niet relevant, want we, wij zitten eigenlijk te ver uit het centrum.

E: Ja.

O: Wat wij wel doen, is voor de mensen die wat aan het golven zijn, dat we, hebben we stampotjes, die ze mee naar huis kunnen nemen. Dan kunnen ze kiezen van dat wil ik warm of koud mee. Dus in principe koud. Maar als iemand dat wil dan kan ik het warm meenemen, dan geef ik het warm mee. En erwtensoep, weet je wel, dus. En ja, dat wordt dan eh.. redelijk verkopen we dat.

E: Hmm.

O: En, het voordeel dat ik dan weer heb, is dat ik eh.. een personeelslid heb kunnen uit eh.. lenen of verhuren, zou'k maar zeggen, aan de golfbaan. Die zaten met een onderbezetting in de horeca, of in de receptie, dus is een van mijn medewerkers die is eh.. vier dagen op de receptie eh.. gezeten. Dus ja, zo kan ik het doen met personeelskosten drukken.

E: Ja.

O: En eh.. Maar goed, verder is het bij ons eh.. ja, is er gewoon weinig te doen. Ja, wat we nu doen is eh.. de golfers die er nog wel zijn, het is nu te koud, ja, en eh.. dan lenen we effe een golfkarretje en dan gaan we de baan rond met eh.. warme chocomel en gluhwein en zo. Weet je, nou ja, verkoop je toch twintig – vijftientwintig eh.. consumpties. Ja.

E: Ja.

O: Of je het nou wel heb of niet hebt, weet je, het is toch eh.. vijfenzeventig euro.

E: Ja, alle beetjes helpen.

O: Ja, alle kleine beetjes helpen, dus. Dat is wel natuurlijk weer met, met deze crisis. Je moet, gaat wel eh.. je wordt wel vindingrijk. **Je gaat natuurlijk allemaal dingen bedenken om toch omzet te genereren.**

E: Ja.

O: Wij doen het dan op deze manier.

E: Slim. En hoe zou u een soortgelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Ja, nou ja, ik, kijk, wat ik al zeg, wij, wij hebben eigenlijk een heel gek, heel gek horecabedrijf. Het is eigenlijk nu nog een beetje een soort seizoensbedrijf omdat natuurlijk, eh.. ja in de zomer wordt er heel veel gegolfd. 's Avonds. Ja, het is ook vijf uur donker, dus dan ken je niet meer golfen. Als er sneeuw legt, ken je niet golfen. Dus wij zijn eh.. heel erg natuurlijk aan het weer eh.. dus eigenlijk een beetje een seizoensbedrijf. Daarom hebben wij ook eh.. restaurant erbij gedaan. Dus ze, ze hebben dit zo eerder verhuurd, dit pand, aan mensen en die hebben het dus nooit gered. Eh.. ik denk ook dat ze zich veel te veel op het ho.. op het eh.. golfpubliek hebben gericht.

E: Ja.

O: En dat, dat doen wij dus juist niet. Wij zeggen, oké, die golfers die zijn natuurlijk welkom, daar zijn we voor, maar ook niet-golfers zijn welkom. Daarom hebben we dat restaurant. Je kan bij ons gewoon lunchen. En dat zie je dus, dat er ook allemaal mensen komen gewoon, weet je wel. **We hebben.. bij de VVV hebben we eh.. folders gebracht en zo. Dus wat zie je veel, mensen die komen golfen, of eh.. fietsen, er zijn veel fietsroutes, en die komen bij ons dan stoppen.** Die komen dan koffie drinken met gebak of eh.. ze komen lunchen en zo. Dus weet je wel, ik heb, wat ondernemers, eh.. betrokken eh.. om ze naar mij toe te krijgen, de mensen en dat ja dat loop prima, dat, dat gaat 's zomers goed, maar eh.. ja, in de winter heb je geen fietsroutes. Eh.. Ze hebben hier in Winterwijk zo'n eh.. scooterverhuur, van die elektrische scooters, ja, die hebben een culinaire route gemaakt en de rustpunt is bij mijn, dus eh.. die kunnen bij mij of dineren of lunchen of eh..

E: Ja.

O: Weet je, dus, ja dat heb je in de winter niet. Dus we zijn nu echt een beetje seizoensbedrijf, en helemaal omdat we niet open mogen met het restaurant.

E: Ja.

O: Kijk, is het restaurant gewoon open, kijk we zijn met vijf minuten ben je bij ons. En we hebben gewoon een fantastische keuken. Dus mensen komen wel. Hè. Uit het dorp om bij ons te eten. Ja nu, nu mag het gewoon niet. Dus ja, het is nu echt gewoon eh.. ja, de broekriem aantrekken, zou ik maar zeggen, hè.

E: Snap ik. En als u de tijd terug kon draaien, was er dan iets wat u anders had gedaan?

O: Nee. Nee, nee ik denk dat het concept wat wij doen dat dat dat dat eh.. succesvol is.

E: Hmm..

O: Ehm.. we hebben hele goeie recensies eh.. gekregen ook eh.. **We hebben al een paar keer een krantenartikel gehad eh.. over dat we [onverstaanbaar].. we horen zoveel goede berichten over jullie. Kunnen we jullie interviewen?** Ehm..ja, d'r zijn, d'r zijn op de golf eh.. branche hebben ze ook van die sites waar je recensies eh.. kan krijgen. Dan

krijg je punten. Voordat wij kwamen stonden ze op plek vijftig wat de horeca betreft. We staan nu op de vijftiende plek.

E: Oh dat scheelt wel.

O: Ja, ja. In zes maanden tijd, dan heb je wel wat neergezet. Dus, ik denk dat het concept dat wij doen, dat dat aanslaat. Eh.. de kwaliteit die wij leveren dat dat goed is, eh.. tegenover de prijs. En eh.. Dus ik denk dat het, dat het wel een succes eh.. kan worden, maar ja goed, we moeten niet elke keer dicht moeten natuurlijk.

E: Nee, dat snap ik. Eh.. en als.. U kunt natuurlijk een pandemie niet aan zien komen. Wat vindt u belangrijke factoren voordat er een pandemie is?

O: Nou ja, eh.. kijk. We .. waar wij met de horeca heel erg tegen opzetten is dat wij een beetje het boetekleed moeten aantrekken, dat wij, dat wij de oorzaak zijn. En als je nu kijkt naar de .. dat de besmetting toch nog steeds stijgen, en wij zijn dicht, dus die besmettingen worden niet bij ons eh.. Kijk wat ik nu ook zie bij ons bijvoorbeeld, hè, dan hebben ze koffie 'to go', nou, op dat complex staan eh.. banken, picknick-banken, gewone bankies, die mensen komen bij mijn koffie halen en gaan dan met z'n vieren naast mekaar op zo'n bankje zitten.

E: Ja.

O: En als ze gewoon bij mijn op het terras mogen zitten, dan zitten ze op anderhalve meter. Weet je wel. Wij hebben ons terras en ook het restaurant helemaal op anderhalve meter eh.. ingericht hè. Wij ku.., wij kunnen eh.. eh.. honderd mensen in het restaurant hebben in totaal. Maar we hadden maar vijftig zitplaatsen, omdat we g'woon alles wijd hadden gezet op anderhalve meter enzo, en het terras ook, en.. Dus ik denk dat het veiliger is dat mensen gewoon op het terras zitten koffie te drinken, dan dat ze 'to go' gaan doen en dan op op ergens gaan zitten, op een picknick-bankie, weet ik veel wat. Ja, dus, de horeca is niet de besmetting. Dus ik denk, ja, waarom moeten wij dan dicht? Weet je, ik bedoel. Als je gewoon ziet eh.. in winkels ook, ik bedoel eh.. hier, ze nemen allemaal hun maatregelen, maar wat doet de supermarkt? Die zet een pompje bij de deur en je moet een mondkapje op, en dat is het. En je staat met tien man achter mekaar bij de kassa, eh.. de wandelpaden zijn vol, dus ik denk, kijk en als jij je niet lekker voelt, ga jij niet naar een restaurant. Dat doe je gewoon niet, da's geen [onverstaanbaar]. Maar als jij niet lekker bent, ga je toch naar die supermarkt, want je moet wel je boodschappes hebben.

E: Ja. Klopt. Ja.

O: Weet je wel. Dus ik blijf erbij dat, dat daar veel meer de besmettingen leggen dan in de horeca of waar dan ook. Ja, en eh.. ja, en nu begrijp ik wel dat de supermarkten niet dicht kunnen, maar ik denk, ja, ik ik denk dat het weinig te maken heb dat dat om dan de horeca dicht te gooien, dat heb, dat heb ook geen zin.

E: Nee.

O: Dus eh.. nee. Dus, ik, ja. Ik bedoel. Ik ben blij dat ik niet in de regering zit hoor, dat ik die beslissingen hoef te nemen. Nee, maar dat meen ik. Weet je. Het is natuurlijk altijd van eh.. hè.., we moeten hè.. de ziekenhuizen ontlasten, eh.. de ouderen enzo. We hebben natuurlijk wel een vergrijzing hier in Nederland, weet je wel. Je mag het natuurlijk niet zeggen, en je wordt.. heel vaak mensen die dat zeggen die worden meteen daarop afgerekend, maar, ja, ik.. ik.. Ik heb drie weken terug mijn moeder verloren, eh..

E: Oh, gecondoleerd.

O: Die was.. ja, dankjewel. Die was al niet eh.. goed, maar is uiteindelijk wel aan eh.. corona overleden. En wij hebben daar vrede mee, weet je wel. Ze wilde al niet enzo.. wat dat betreft wat 't voor ons dan die corona was .. kwam het mooi uit en, en ze wilde naar mijn vader toe, die was al bijna tien jaar dood, en eh.. Maar we hebben ontzettend vergrijzing, er zijn zoveel mensen in verzorgingstehuizen die eigenlijk zitten te wachten op de dood en die moeten we beschermen. Dan denk ik, ja, had die mensen laten gaan, hè, had dat gewoon laten, laten berusten, en tuurlijk, d'r zullen ook jongere mensen zijn overleden, maar ja, is het niet de speling van de natuur, weet je, ik bedoel, eh.. in het dierenrijk ook. Ja, de zwakkeren, die, die, die gaan nu eenmaal eerder dood dan de, dan de sterke.

E: Ja.

O: En ik denk, ja, weet je wel. Wij moeten niet voor god spelen, weet je, ik bedoel, tuurlijk, een, een arts zal er natuurlijk alle aan doen om je in leven te houden, maar ja, in de.. hoeveel mag dat kosten? Ik bedoel, eh.. ze zeggen wel es, wat is een mensenleven waard? Maar eh.. als je nu ziet wat het de economie kost en alles en dat moet straks ook weer allemaal eh.. betaald worden. Ik bedoel, mijn kinderen die zullen straks voor deze schulden die de regering nu maakt, zullen mijn kinderen eh.. moeten inlossen.

E: Ja.

O: Dus ik denk ook. Dus af en toe heb ik wel een beetje van ja, maar goed, ik hoef het gelukkig niet te beslissen, weet je wel, ik bedoel. Het is natuurlijk ook eh.. moeilijk beslissen.

E: Zeker.

O: Maar prima. Wie mag er wel leven, wie mag er niet leven. Maar ja, in hoeverre gaan we daarin mee, natuurlijk. Dus dat is wel een beetje, eh.. een dingetje.

E: En als de pandemie dan straks over is, als er geen lockdown meer is en corona is zo goed als weg, ehm.. wat moeten restauranteigenaren dan doen om ervoor te zorgen dat eh.. nou ja, dat ze eh.. kunnen blijven bestaan?

O: Nou ja, ik denk dat, ik denk dat we natuurlijk een heel ander soort samenleving krijgen. En dat het straks heel gewoon is als je bij drukte bent, dat je een mondkapje... In, in Japan was dat altijd al hè, dat mensen die eh.. verkouden waren deden zelf al een mondkapje op. Ik denk dat we daar een beetje naartoe gaan, dat als jij denkt van nou ja ik ben een beetje snotterig, ik ga een mondkapje opdoen, eh.. ik ben snotte.., ik ga maar niet naar een restaurant, ik ga maar niet naar m'n boodschappen doen, eh.. dat we inderdaad zeggen van restaurants van eh.. laten we die afstand een beetje meer creëren hè. Je hebt heel vaak van die eetcafé's, waar je echt mutje aan mutje zit. Hè, dat, dat allemaal een beetje gaan doen. Misschien moet dat allemaal anders. Ehm.. ja, ik zou dus voor mijn zaak zou dus niets hoeven te veranderen, omdat ik dat al heb. We zijn al vanaf het begin, hebben we natuurlijk eh.. dat gedaan, dat we alles wijd hebben opgesteld. Eh? In het à la carte restaurant kunnen vijfendertig mensen zitten en die zitten echt op anderhalve meter. Natuurlijk, als je een groepje hebt van, van, van zes of zo, dan zet je gewoon zes mensen aan een tafel. Ehm.. dus, ja, en.. dat zijn natuurlijk ook een beetje de regels. Dus laten we gewoon allemaal een beetje met de re.. regels leven en eh.. en gewoon op mekaar passen natuurlijk, weet je wel. Ik bedoel. Inderdaad van ik voel me niet lekker, ik ga niet of ik .. oh ik doe toch maar effe een testje, ik bedoel.

E: Ja

O: Ik doe dat ook natuurlijk, ik bedoel eh.. Ik was dan twee weken terug was ik verkouden. Ik denk, nou, ik doe effe een testje, want eh.. ik bedoel eh.. ik heb wel allemaal personeel rondlopen en als ik eh.. als ik hun besmet, dan heb, dan kan ik m'n zaak wel dichtdoen, ik bedoel, dat moet ik niet hebben.

E: Nee.

O: Dus, weet je. Dus ik denk dat we gewoon een heel andere samenleving eh.. krijgen straks.

E: Ja.

O: Maar die, ja, ik, ik, zie straks dat het gewoon een griep is, weet je wel. Ik bedoel, enne, vroeger ha.. gingen er ook mensen dood aan de griep, maar nu hoor je niemand. Je hoort niemand effe, ja, ik heb een griepje. Iedereen heb ineens corona. Weet je wel, ik bedoel. Eh.. Dus, eh.. ik denk dat het, dat het straks gewoon zo is, dat het een griep is, en een behoorlijke griep waar je aan dood kan gaan, oké, dus eh.., wees alert, let op jezelf, eh.. dat je het niet krijgt, ik bedoel eh.., nu werk.., ga je ook één keer per jaar naar de dokter voor een griep prik. Nou ja, zullen we straks één keer per jaar voor een coronaprik eh.. gaan.

E: Ja. Maar u denkt dus niet dat we weer helemaal teruggaan naar eh.. dat restaurants weer helemaal vol zitten en eh..

O: Nee. Nee, ik denk dat eh.. ik denk dat de mensen eh.. anders gaan kijken. Ehm.. ik heb gezien eh.. toen we dus open mochten.. Nou, ik heb een prachtig restaurant gemaakt, we hebben het helemaal opgeknapt, helemaal gerestyled en alles. En als ik nou ga kijken in in verhouding wat.. op wat heb er binnen gegeten en wat heeft buiten gegeten, denk ik dat vijfenzeventig procent heb buiten gegeten. We hebben natuurlijk een prachtige zomer gehad, dus eh.. we hebben een eh.. een groot terras wat overkapt is, met dus met zo'n soort eh.. tent, zo'n, zo'n festivaltent. Eh.. dus mensen hebben heel lang bij mijn ook buiten gegeven, want ik had heaters en eh.. ja, we zijn, 'we gaan lekker buiten eten hoor', 'kan de heater aan?' enzo. Weet je wel. Dus mensen gaan zelf. Ze gaan ook eh.. mijden. Want ik denk dat als jij eh.. restaurant hebt waar je dus echt mutje aan mutje zit, dat mensen dat gaan mijden. **Dus dat gaan wij ook zeer zeker niet doen.** Wij gaan gewoon op dezelfde voet door. Gewoon vijfendertig man eh.. in het restaurant En eh.. nee, een mannetje of dertig in het eetcafé-gedeelte, en eh.. vind ik prima. Ik bedoel, eh.., ik eh.. sta op dit moment nog steeds alleen in de keuken met een hulp, en dan kan ik 't ook behappen zo.

E: Ja.

O: En eh.. dus ik, ik ga gewoon door op dezelfde voet. En eh.. tuurlijk eh.. we hebben af ten toe van die diners van eh.. van eh.. van veertig, vijftig man. Nou ja, prima. Dan eh.. zetten we iets.. dan maken we wat langere tafels en dan kan het ook makkelijk in het restaurant.

E: Ja.

O: Maar daar kiezen die mensen dan ook zelf voor, weet je wel. Ze zeggen, ja, nee, wat ik zeg altijd van nou ja, goed, ken je voor en achter. Nee, we willen wel bij elkaar zitten. Nou oké. Maar ja, maar ik zeg, dan worden het lange tafels, weet je wel. Dus dan.. nou dat vinden ze dan niet erg en iedereen is getest en eh.. weet je wel. Dus dat ga je gewoon krijgen.

E: Ja.

O: Maar dat ik gewoon eh.. als een à la carte-restaurant moet gewoon ruim opgezet. Gewoon vijfendertig zitplaatsen. En ik ga dat niet veranderen. Ik, ik blijf een beetje gewoon in deze trent en eh.. Ook om inderdaad om mensen dus veilig eh.. te voelen. Want dat is 't natuurlijk ook, as mensen zich veilig voelen, kommen ze eerder bij je dan dat ze eh.. dat ze d'r .. nou het is wel erg druk daar en eh.. nou .. hè.. dus eh.. dus dat, dat is wel een beetje ons, eh.. ons idee.

E: Ja, ik heb dat zelf ook wel, dat ik dan denk oh ik vind het wel fijn dat 't wat ruimer opgezet is, en.. Ja, dat snap ik wel. En hoe moeilijk vindt u het om snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Nou, dat, dat, ja, dan moet ik wel lachen, want eh.. met eh.. eh en dan zit daar natuurlijk die golfvereniging en eh.. aan het einde van het seizoen was er een speech van de voorzitter en eh.. die zei ook dat ze ontzettend blij waren dat eh.. wij gekomen waren, dat wij de horeca nu deden. En er was ook een compliment van eh.. Rob denk altijd in oplossingen, in plaats van problemen. Weet je, dus, ja ik zie dus nooit problemen. Ik kijk altijd van hoe kan ik het oplossen, weet je wel. Van de week eh.. eh.. we hebben dan op maandag hebben we dan de mix, dan spelen de mannen en de vrouwen, op dinsdag hebben we dan de damesdag en op donderdag de herendag. Nou die dames die hadden eh.. al met een collega besproken van nou, dan gaan we glühwein en olieballen doen enzo. En maandag besloten ze ineens om champagne en bonbons te doen. Dus kwam collega en belt op.. ja, morgen gewoon champagne en bonbons. Oké. Tja, nou, dan ga ik gew.. duidelijk in de telefoon en ga ik kijken waar kan ik in Winterwijk bonbons eh.. krijgen en eh.. nou ja, want op maandag is natuurlijk veel winkels dicht, vooral hier. Nou ja, en eh.. nou, heb ik geregeld dus dan dinsdag gewoon bonbons en champagne, weet je wel.

E: Ja.

O: Ik bedoel, eh.. dus ja, ik denk dan altijd van ja, je moet het gewoon oplossen, eh.. en het moet gewoon geld verdienen natuurlijk, ik bedoel eh.. dus dat was wel een compliment hè dat hij zei Rob denkt altijd in oplossingen niet in problemen.

E: En als er dan wel echt een tegenslag komt, eh.. hoe gedraagt u zich dan?

O: Ja, nou, ik, toevallig zei iemand tegen mijn eergisteren of zo van, **je bent er nogal nuchter over dat je dicht bent. Ik zei, tja ik kan wel de hele dag lopen janken, maar dan kom je ook niet meer binnen.** Dan zeg je, nou eh.. dan hang je hier binnen, die loopt de hele dag maar te janken en te zeiken, daar hoeft ik ook niet naar toe te gaan voor de gezelligheid, weet je wel. Dus, ja. Ik, ik eh.. laat het op z'n beloop. Ik heb altijd gezegd, alles wat ik leef, gebeurt heeft een doel. Nou ja, goed eh.. we zullen wel zien eh.. hoe dit uitpakt en eh.. ja, ik, ik heb er wel vertrouwen in dat eh..

E: Dat klinkt goed.

O: Dus. Ja, nee, maar ik bedoel, ik ben altijd wel heel positief en eh.. ik kreeg van de week kreeg ik een mailtje van eh.. van iemand uit eh.. uit Haarlem en die vroeg hoe het met ons ging. En zei, ja, ik ben sowieso al enthousiast dat je daar naar toe gaat, en nu weer dicht en eh.. hoe is het met jullie en zei, ja..eh.. 't is even niet anders en eh.. nou ja, ik, ik hoop een beetje dat het vanaf 1 februari weer open mogen en dan gaan we weer knallen. Dan gaan we er weer vol tegenaan. En dat merk je dan wel weer dan natuurlijk waar wij zitten, die mensen willen dan ook heel graag. Weet je wel. Het afscheidsdiner bijvoorbeeld is niet doorgegaan, je weet wel, aan het einde van het seizoen. Ja, dan gaan we gewoon een openingsdiner doen, weet je wel, dus dan weet ik wel, ja, dat diner komt toch wel, maar nu doen ze 't niet in het najaar maar in het voorjaar en dan doen ze 't aan het einde van het jaar doen ze 't weer, want dat geld zit nou eenmaal in het potje en dat willen ze toch opmaken, weet je wel. Dus eh..

E: Zeker.

O: Ja, dus daar ga ik dan maar vanuit.

E: Het advies is altijd positief blijven.

O: Ja, ik blijf positief.

E: En in hoeverre denkt u dat eh.. zo'n positief denken een groot effect heeft op de kans om de coronakies.. crisis te doorstaan?

O: Ik denk alles. Het heb alles te maken met je eigen positiviteit. Ik bedoel, dat weet ik heel zeker. Je kan wel eh.. de hele dag lopen janken, maar je, je ve.. verandert er niks mee. Je wordt zelf depressief. Ehm.. da..dat ga je overbrengen op andere mensen en eh.. na, dat heb geen zin. Ik bedoel, ik zie het aan m'n, aan m'n collega's, die zijn net zo enthousiast met alles en eh.. oh we gaan effe dit doen, en we gaan dat doen, oh we gaan dit effe opknappen en we gaan dat effe doen en eh.. weet je wel, dus, iedereen is gewoon vol aan het werk..

E: Ja.

O: En eh.. nou ja, goed eh.. dus we gaan er gewoon voor, ik bedoel eh.. Nee, gisteren ook, was het ook rustig en dan ga ik toch naar de zaak, want ik wil ook niet dat dan eh.. eh.. mijn personeel in d'r uppie daar de hele dag zijn. Hè.. al doen we altijd wel dat we met z'n tweeën gaan afsluiten omdat we toch in een buitengebied zijn. Nou ja, dus dan ben ik daar gewoon de hele dag, en dan eh.. nou ja dan ga ik een beetje dingetjes doen, effe boodschapje nog effe doen, dit nog effe regele, dat nog..

E: Ja.

O: Nou ja, dan is het vijf uur dan gaan we samen eh.. afsluiten, dan gaan we naar huis.

E: Ja.

O: Weet je wel, dus eh.. kijk voor hun is het natuurlijk ook eh.. vervelend eh.. as ze niks te doen hebbe en ze zitten daar maar, maar ja, 't is effe niet anders en eh.. je moet het beste d'r van maken en eh.. we hebben gelukkig genoeg aanloop en d'r zijn natuurlijk nog meer mensen die daar aan 't werk zijn. D'r is een golfwinkel, d'r zijn golfleraren, een receptie eh.. op [onverstaanbaar] die is altijd bemand. Dus eh.. ja, goed, en gister ook, dan gingen ze effe met z'n vieren allemaal effe lunchen, en eh.. dan zitten ze toch effe gezellig bij elkaar.

E: Ja, precies.

O: We moeten het beste er van maken.

E: Hmm. En ik ben van .. ik ben van plan om ehm.. aan het einde van mijn project een soort crisisplan te maken voor restauranteigenaren voor het geval ehm.. ja, corona blijft of voor als er over twee jaar iets nieuws komt. Ehm, is er nog iets wat u adviseert om daar in te zetten wat volgens u heel belangrijk is?

O: Ja, da's goed.. en wat ik nu vertel dat wil je daarin verwerken, bedoel je?

E: Ja, of u nog iets anders heeft, waar we hebben nog niet over gesproken hebben. Ehm.. wat u vindt dat toch in dat eh.. crisisplan moet.

O: Nou ja, ik, ik denk dat 't heel verstandig is voor iedereen dat je eh.. en da's natuurlijk moeilijk, maar dat je voor jezelf een soort potje maakt, hè.. voor dit. Ik bedoel eh.. je ziet heel veel eh.. horeca-ondernemers die eh.. het geld dat ze verdiend hebben ook investeren.

E: Ja.

O: Hè, dus dat is natuurlijk heel verstandig, dat heb ik ook gedaan, weet je wel. We hadden best een paar lekkere maanden gedraaid, eh.. kwamen we er achter dat die kassa die we hadden, die was zwaar verouderd, dus ja, we hebben een nieuw kassasysteem gekocht. Ja, kostte wel zeventuizend euro. Weet je wel, dus je hebt heel veel eh.. horecamensen die alles meteen investeren..

E: Hmm.

O: Maar ik denk dat het verstandig is om juist een soort potje te houden, voor jezelf. Voor dit soort dingen, dat je eh.. voor een crisis.

E: Ja.

O: Weet je, dat je gewoon zegt, van nou eh.. ik eh.. ik .. of dat, of misschien dan komt er straks wel een verzekering, maar ik denk dat dat heel duur is. Maar ik denk dat het ook heel verstandig is om gewoon een eh.. soort reservepotje te maken voor crisissen.

E: Ja.

O: Want het is natuurlijk heel moeilijk, want ja, eh.. ehh.. je.. we moeten ontzettend hard werken in de horeca, dat eh.. ik bedoel, ik zit al meer as veertig jaar in de horeca. Da's echt hard werken. En as je dan geld verdiend heb, wil je dan ook zeggen nou dan gaan we es effen lekker op vakantie of eh.. ja, ik heb het verdiend, ik eh..

E: Ja.

O: Ehm.. maar ik denk dat het heel verstandig is om gewoon inderdaad ook een eh.. buffer te hebben voor dit soort dingen.

E: Ja, daar ben ik het wel mee eens.

O: Dat je een soor.. ja, een soort potje maakt eh.. eh.. voor dit soort dingen, ja, anders als je je daarvoor kan verzekeren, ja, ik denk dat dat heel duur is. Maar eh.. ja, ik ga daar toch zeker wel zelf ga ik daar met m'n verzekeringsagent over hebben van eh.. ja wat zijn de mogelijkheden hè.. dat je geld apart legt eh.. kijk, de rente is nu heel laag, dus dat levert niets op en.. Dus eh.. ja, of dat misschien iets anders is dat je kan doen, dat je inderdaad eh.. eh.. voor dit soort crisissen dat je iets achter de hand heb. Kijk, wij hadden nu gewoon zelf eh.. privégeld, en natuurlijk eh.. alles wat je verdiend heb, da's natuurlijk ook eh.. privégeld, maar goed, als jij via je zaak een soort verzekering ken afsluiten voor dit, dan is dat natuurlijk weer zakelijk, dus eh.. daar ga ik nog wel es met me accou.. met de verzekerings.. eh.. agent over spreken of d'r iets is van een verzekering eh.. voor dit soort dingen.

E: Dat klinkt wel als een goeie strategie.

O: Al zou je maar honderd euro in de maand apart leggen voor zoiets, ehm.. ja, dat kan je denk ik toch als eh.. als eh.. als er iets gebeurt, kan het je redding zijn. Dus ja.

E: Ja, snap ik. Ehm.. dit waren mijn vragen. Heel erg bedankt dat ik u mocht interviewen. En mocht u nog andere restauranteigenaren kennen die toevallig mijn survey zouden willen invullen, dan zou ik het heel fijn vinden als u die kan delen.

O: Ik zal het eh.. ik zal effe kijken voor je.

E: Heel erg bedankt.

O: Krijgen we, krijgen we hier nog een eh.. een uitslag van? Of eh..

E: Ja dat is goed. Ik kan eh.. ik moet nu een verslag schrijven. Ja, een soort scriptie. Ehm.. en ja, die kan ik aan het einde naar u toesturen en eh.. ik ben ook van plan om dus een creatief crisisplan te maken in de vorm van een soort eh.. wordbestand, maar dan, of een soort eh.. ja, infografic. Ehm, en die kan ik natuurlijk ook met u delen.

O: Nou, hartstikke leuk.

E: Ja.

O: Nou, goed zo. Nou heel veel succes.

E: Dank u wel.

O: En eh.. nou ja, misschien tot ziens.

E: Tot ziens.

O: Ja?

E: Ja.

O: Oké.

E: Doeg.

O: Doei.

Name: RO_Amsterdam_1

Date: 18 January 2022

Location: Teams

Duration: 27:04

Gender: Woman

Eva (E): Goedemiddag. Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het wordt opgenomen?

Owner (O): Ja.

E: Fijn om te horen. Eh.. kunt u mij een beetje over uzelf vertellen als restauranteigenaar?

O: Ehm.. ja. Eh.. ik doe even met het oog op [onverstaanbaar]. Dus wij hebben een eh.. restaurant. Het is Fine Dining. We hebben eh.. ongeveer tweeënveertig couverts, een beetje afhankelijk van hoe we het neerzetten. We doen eh.. à la carte, maar we hebben ook groeps.. [onverstaanbaar] ..eurs. En eh.. we hebben voornamelijk veel jong personeel en eh.. eh.. [onverstaanbaar] wou weten..

E: Eh.. wat voor soort rest.. eh.. wat.. eh.. waar is uw restaurant gevestigd?

O: In Amsterdam. Eh.. in Amsterdam West. In de hotelschool.

E: Helemaal goed en hoeveel werknemers heeft u momenteel ongeveer in dienst?

O: Eh.. twaalf. Twaalf – dertien.

E: Helemaal goed en In hoeverre heeft covid-19 effect gehad op uw restaurant?

O: Ja, [onverstaanbaar] en toen we weer open gingen hadden we toch minder gasten. Dan zie je toch [onverstaanbaar] .. niet helemaal meer wisten te vinden en.. de, de flow was eruit. [onverstaanbaar] we hebben echt slecht internet hè?

E: Ja, ik kan het niet heel goed verstaan, helaas.. Ik kan kijken of..

O: .. wacht even.. aan de andere kant.. Nu moet het beter zijn.

E: Ja, dit is beter.

O: Ik zit gewoon.. nou zit ik gewoon op 4-G. Prima.

E: Oh, top. Dankjewel.

O: Geen probleem. Zo.

E: Eh.. zou u het.. de vraag, in hoeverre heeft covid-19 effect gehad op uw restaurant? kunnen herhalen.

O: Ja. Eh.. ik heb het.. eh.. we zijn natuurlijk helemaal dicht geweest tij..tijdens de verplichte sluiting. En toen we open waren hadden.. merkten we ook wel dat mensen het echt moeilijk vonden om ons weer te vinden. [onverstaanbaar] een soort eh.. nou [onverstaanbaar] .. nu werkt en de obers.. zijn ze nou dicht? Dat, en de flow was er echt uit, dat we niet meer.. Ja, normaal loopt het, dan heb je een cyclus en een menu en nou moest je echt weer vanaf nul opstarten.

E: Hmm en wat heeft u ervoor gedaan om ervoor te zorgen dat het weer in de flow kwam en dat mensen het restaurant weer konden vinden?

O: Ja, **het is eigenlijk heel veel trainen en we hebben dus veel marketing gedaan en [onverstaanbaar] aanbiedingen. Dus dat we eh.. mensen voor wat goedkoper lieten komen eten om eh.. om ze naar het restaurant te krijgen.**

E: En was dat vooral online of eh.. wat via sociale media?

O: Ja, **voornamelijk via social media.**

E: Helemaal goed. Ehm.. en heeft u uw restaurant ook eh.. afgezien van de volledige lockdown, gesloten?

O: Eh.. nee, nee.

E: Kunt u zich..

O: Niet buiten de gewone vakantieperiodes die we altijd dicht zijn.

E: Hmm. En kunt u zich voorstellen dat andere restauranteigenaren hebben besloten om dicht te gaan?

O: Ja, want.. je ziet dat.. kijk, wij hebben natuurlijke de luxe dat we heel veel eh.. medewerkers hebben en eh.. je ziet bij veel restaurants dat ze, dat ja, ze moeten, ze moeten wel, ik hoor het ook van collega's, eh.. dat ze.. Ja, ze hebben niet genoeg personeel, dus, de dienst draaien van eh.. van 's morgens vroeg tot 's avonds laat, of de lunch. In hotel De l'Europe, eh.. daar werkt een vriend van mij, en die, die zijn open van één tot negen, omdat ze in de keuken anders niet.. ze kunnen niet meer en van elf tot sluit, dat gaat niet meer. Dus aanpassing van de openingstijden en ook de openingsdagen, dus, dus. En dan bij hun is het Fine Dining-restaurant, geloof ik, maar drie dagen open.

E: Ja, da's slim inderdaad. En eh.. wat zijn volgens u de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de coronacrisis wel of niet kan doorstaan?

O: Ehm.. een groot deel zit in eh.. creativiteit, doorzettingsvermogen. Ik geloof heel erg in ondernemerschap.

E: Hmm.

O: Ehm.. Je ziet dat de restaurants die het succesvol doen, hebben snel geschakeld, eh.. maar hebben ook wel een zekere naam, zeker als ik hier in Amsterdam kijk. Zijn het restaurants die heel erg geliefd zijn of heel creatief. Eh.. ze zijn.. ze hebben bijvoorbeeld een reis.. voordat eig.. voordat de lockdown inging waren ze al bezig met die.. met een thuismenu. D'r zit een stukje prijs/kwaliteit in. Ehm.. ze, ze gaan er actief mee aan de slag en ik denk dat het heel erg in je personality ligt dat je denkt, oké, een tegenslag wat gaan we doen om het succesvol te maken. In plaats van, ja, we zijn maar dicht. Je ziet het nu heel mooi. Iedereen heeft Kerst gedaan, was druk, normaal ben je altijd een of twee weken dicht en je ziet nu weer e-mails komen van bedrijven, die.. ja, we gaan nu toch maar weer take-out doen, want je weet niet hoelang het duurt, dus we gaan weer, weet je wel.

E: Ja, snap ik.

O: Of een eh.. restaurant, zoals De Kas, die echt wat zij normaal doen niet kunnen doen met take-out omdat het allemaal vers is met groente, die hebben nu een soort eh.., ja het is bijna een festival als je er heen gaat op zondagmiddag. Heb je een frietje stoofvlees, een tosti met Kimchi, en.. hartstikke.. Er gebeurt heel veel. Er zit heel veel reuring om heen wat ook weer invloed heeft op straks als ze wel weer opengaan. Want ik denk nu, oh ja, ik moet er toch weer een keer heen.

E: Ja, snap ik.

O: Dus ik geloof echt dat het buiten geld, kosten eh.. dat soort dingen, heel erg met ondernemerschap te maken heeft.

E: Hmm. En eh.. wat zijn volgens u dan de meest effectieve oplossingen voor restaurants tijdens de coronacrisis?

O: Ja, een deel zit erin. Want ik had er ook met een vriend van mij.. want die heeft een hotel met restaurants in, in.. goed eh.. aan eh.. het goed aandragen en kijken wat er mogelijk is met alle subsidies, dat je in ieder geval al het geld binnen harkt wat je binnen kunt harken.

E: Ja.

O: En aan de andere kant zou je.. moet je echt streng op je kosten gaan zitten en dat betekent dus inderdaad ieder To-go-boxje tellen en het kan niet zo zijn dat er ineens tien disposable-boxjes weg zijn. Ook al is dat maar tien cent. Ehm.. en daarnaast is het belangrijkste, denk ik, in eh.. in, in, ja, creatief bezig blijven en goed naar de kostprijs kijken, wat is er mogelijk.

E: Ja, en denkt u dat dat dan verschil heeft wat voor type restaurant u bent? Dat bijvoorbeeld een luxe restaurant minder moeite of meer moeite heeft dan bijvoorbeeld een wat meer een eetcafé?

O: Eh.. ik denk dat het heel erg ligt aan, aan niet, niet het type restaurant, maar hoe je eh.. met je gastenbasis om gaat. D'r zit eh.. een eetcafé 't Pakhuis Amsterdam, dat is echt studenteneten en eh.., spareribs, en tortilla-chips, en nacho's, ja, die zetten 't.. die branden het ook gewoon heel goed. Die zijn.. die komen het brengen en je krijgt nog een blikje eh.. een of andere James &., weet ik veel, whisky-cola in een zakje. En eh.. maar ze zijn wel in connectie met hun gasten, ze weten ze wel te bereiken.

E: Ja, snap ik.

O: En, en, en ik zie het hier ook. Wij hebben hier zo'n eetcafé eh.. bij ons om de hoek. Die hebben heel sterk een buurtfunctie.

E: Hmm.

O: Dus, 'k denk dat het, dat het veel meer te maken heeft met creatief zijn en je gasten we.. weten te bereiken, want ik denk dat al je gasten wel een keer iets willen doen.

E: Zeker.

O: En het echt succesvol zijn.. ja, en er geld aan kunnen verdienen, ja dat is alleen voor de, voor de hele bekende namen weggelegd.

E: Ja.

O: En dat ligt er misschien ook wel een beetje aan waar je zit, in welke regio. Kijk, ik woon zelf in Amsterdam. Amsterdamse juppen, ja, wij willen allemaal bij dat ene restaurant gegeten hebben en heb je de box van die al gehad? Ja, zo werkt het ook een beetje in mijn circuit.

E: Ja, dus als u zegt denkt u dat ehm.. bijvoorbeeld in een dorp in het noorden van Nederland het moeilijker is eh.. om bestaan te blijven dan in Amsterdam bijvoorbeeld?

O: Ja, denk ik wel, als je kijkt naar dat segment. Ehm.. maar ik denk dat daar misschien in een dorp ook weer de commitment groter is om eh.. Je ziet.. mijn oom en tante hebben tegen de Duitse grens een soort buffetrestaurant en die doen nu eh.. iedere week twee verschillende soepen en afhalen en die betrekken echt hun community erbij, van welke soep doen we volgende week? En die kunnen daardoor hun hoofd boven water houden. Dus ik geloof heel erg in, in.. zeker nu in deze tijd met social media, en dan.. wij roepen altijd.. je moet je community bouwen op social media. En ja, dit is echt het moment waarvoor je het hebt gedaan en of je het goed hebt gedaan?

E: Zeker, en ik kan me ook wel voorstellen dat gasten ook thuis willen blijven en als ze er op uit willen, ja dan hebben ze natuurlijk misschien minder geld hebben om te besteden.

O: Ja .

E: Ja, dat snap ik. En hoe zou u een soort gelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Oeh.. als ik, zeg maar, vanuit de restaurateurrol kijk, hè, want het onderwijs is natuurlijk alweer anders. *Ik denk dat eh.. nu heel duidelijk is dat je heel flexibel moet zijn.* Dus ik, ik zou wel gaan bouwen om dan proberen nog meer in te kunnen bouwen, *dat je veel meer tussen a en b kan schakelen.* En ik moet zeggen dat, dat, nu dat ook best wel goed gaat, dat we niet heel lang nodig hebben om het concept om te zetten.

E: Hmm.

O: Maar dat dat veel makkelijk en scherper en dat iedereen weet waar hij aan toe is. En dat heeft, *dat heeft dus ook te maken met meer flexkrachten en mensen meer multifunctioneel maken. Dus meer trainen dat ze niet alleen maar a kunnen, maar ook a, b, c, d, en f.*

E: Hmm.

O: Ehm.. den.. denk dat daar de focus op zou zijn, *dat veel meer flexibel te maken.*

E: En is er nog iets anders hoe eh.. een restaurant meer flexibel kan zijn?

O: Ja, het zit heel erg ook in je menu, hè. In, in, in, eh.. Wat is makkelijker te maken voor iedereen? Dus, dus kan je iets, iets, iets produceren eh.. wat nog steeds goed op niveau is, wat mensen willen eten. Eh.. *en een product wat.. waarvoor mensen graag komen, wat je ten tijde van dat je het moeilijk hebt, makkelijker kan aanpassen of kan downsize.*

E: Hmm.

O: Dus het komt veel meer aan op *eh.. management skills dan eh.. leiderschap of goed kunnen koken. 't Is de, de hardskills van het vak.* Het runnen van een restaurant, succesvol restaurant, ja, veel mensen die doen maar wat. Eh.. maar als het moeilijk wordt, ja, waar zi.. *waar valt het geld dan nog te halen, weet je wel? Waar zit je marge?*

E: Zeker, ja dat is lastig natuurlijk.

O: Ja, en, dus, dus dat zou voor so.. ik denk misschien voor sommige restaurants ook echt wel.. ja, misschien wel.. *toch maar weer een soort cursussen gaan aanbieden en dat soort dingen.*

E: En dan een verplichte cursus of vrijwillig?

O: Nee, vrijwillig, hè, dat je.. Ik denk dat het een gat in de markt is als, als er toch.. eh.. mensen de bedrijven weer gaan doorlichten of helpen of waar zit ruimte.. Dat is er wel, maar ik denk dat daar nog meer ruimte voor is. Maar ja, dat kost natuurlijk weer geld, dus je zal daar toch een beetje goedkoop verdienmodel in moeten vinden.

E: Zeker, en als straks de coronacrisis een soort van voorbij is en restaurants zijn weer open en het ja, het normale leven begint weer, denkt u dan dat het concept restaurant heel anders gaat worden, in verband met take-away of denkt u dat we echt weer teruggaan naar het normaal?

O: Ehm.. *wat je ziet en dat vind ik zelf wel jammer dat al die leuke boxen dat dat dus verdwij..* We hebben natuurlijk tussen de lockdowns door dat restaurants stoppen met eh.. met dat aanbieden. *Ja, ik vind dat zonde.* Wij hebben een klein kindje en wij kunnen niet iedere week een eh.. oppas doen.

E: Nee.

O: Dus wij hebben haast eh.. iedere week zo'n box, lekker eten, en eh.. Dus, je ziet dat dat verandert. Ik denk dat, dat verandering heel erg zit in de bedrijfsvoering. Dat mensen veel beter gaan opletten op wat ze doen, **buffer bouwen, veel meer sparen**. Ehm.. Wat ik het zei, **het personeel anders opleiden**. Eh.. misschien wat, **wat smaller, dus niet meer een heel uitgebreid à la carte assortiment**. Je ziet nu.. vorige we.. vorig weekend ging een aantal restaurants gewoon open, alleen op zaterdag uit protest, die deden één menu, drie gangen, één daghap.

E: Ja.

O: Weet je wel, je kan niet alles inkopen, je kan niet alles koken, ze hadden niet genoeg koks om het te doen. Dus dat, dat wordt wat dat betreft misschien wat smaller, maar dat zien we natuurlijk al in de, in de sterrenzaken. Dat ze eigenlijk alleen nog maar menu doen en ook geen à la carte meer. Ehm.. **voor de eetcafés zou daar misschien daar ook wel een les in zitten, want die hebben vaak zo'n uitgebreide kaart**.

E: Ja.

O: Dus ik denk dat als er ergens iets verandert, dat je keus, dat het meer specifiek wordt wat je waar gaat eten. En eigenlijk doen wij het nu ook, alleen nog maar eh.. een, een, **een menu en geen à la carte meer**, ja. Dan kun je nog kaas... en een extra gang. Dus dat zit er bij ons eigenlijk ook wel in. Dus als die veran.. maar ik denk dat die boxen en, en de to-go dingen, dat dat allemaal weggaat. Juist ook omdat je niet genoeg mensen hebt om al die verschillende dingen tegelijk te doen.

E: Nee, en vindt u dat dan jammer? Denkt u dat dat wel echt een gat in de markt is?

O: Ja, ik denk 't echt. Ik vind, ik, ik vind 't echt zonde. En ik ben nu heel blij dat het nu weer even is, en we zeiden nog.. Oh, en we kunnen vrijdag wel dit en zaterdag nog dat. Nou, en dan hopen we eigenlijk stiekem, hè, egoïstisch gezien voor mij zaterdagavond date-avond, dat de horeca nog een weekje dicht blijft. Want ik wil dat eigenlijk ook nog wel doen.

E: Ja.

O: Dus, dus ja, ik vind het persoonlijk vind ik het heel jammer, maar eh.. maar dat is net de situatie waar ik in zit. Kijk als ik een eh.. als mijn kind straks eh.. zestien is en alleen thuis kan blijven, of vier jaar geleden, ja, had ik daar gewoon de pest in gehad. Want ik merk met zo'n box ook wel, dat het veel leuker is.. Op een gegeven moment dan.. we hadden een hele luxe box, en, en dat was toch.. ik dacht ja, nu wil ik eigenlijk wel bediend worden. [onverstaanbaar]. Dus ja, ik vind dat jammer.

E: En dat het concept eh.. **Chef eh.. at home**, dat is nu ook best wel, dat je dan een box krijgt en dat iemand thuis gaat koken. Wat vindt u daar dan van?

O: **Ja dat vind ik superleuk**. Ik denk ook dat het.. dat je dat alleen doet.. ik vind dat best duur altijd.. ik denk, zo, da's best wel een klap geld. Ehm.. dan ga je.. nou, dan kun je ook naar een restaurantje gaan. Maar als je echt iets te vieren hebt. Of eh.. vrienden van ons die hebben dat gedaan met kerst, maar die hebben een horecazaak, dus die waren met kerst aan het werk en hadden geen zin om zelf te koken. Die hebben dat twee dagen daarna gedaan. Ja, dan is het wel echt leuk of heel bijzonder. Of voor je bruiloft. Of voor [onverstaanbaar] .. diner. Ja, da's, da's echt eh.. dat.. ja, ik vind dat superleuk en **ik denk dat er goed geld mee eh.. mee te verdienen valt, maar voor de hogere seg.. segment met een bekende naam**.

E: Ja en denkt u dat dat dan wel blijft of dat dat ook weer verdwijnt?

O: Ik denk wel dat het blijft, ehm.. maar misschien nog wel een beetje duurder wordt. En eh.. afhankelijk hoe je het geregeld hebt in je zaak, dus ook hoeveel mensen.. kijk, als chef. Eh.. as je, as je [onverstaanbaar] kijkt bij de Librije, .. die Jonnie Boer die kan rustig eh.. weken op vakantie, want er is iemand anders die kook. Dus als hij ergens duizend euro kan pakken, ja, dan, dus.. daar zit.. Misschien dat het niet meer zo op regelmatige basis of niet meer voor iedereen, maar ja, als je goed betaalt, zeker. Maar ik denk wel dat het zeker blijft en op aanvraag waarschijnlijk. Ze zullen wel kijken van eh.. dat vind ik wel interessant of niet.

E: Ja, snap ik. En eh.. wat zou u anders gedaan hebben als u de tijd terug kon draaien?

O: Ja, ik denk dat wij veel sneller hadden kunnen schakelen op eh.. wat we aan zagen zien komen. Maar bij ons heeft het natuurlijk ook overkoepelend. Je moet het zo zien dat de keten neemt de beslissing bij ons. En dat we daar gewoon ook soms op moesten wachten. Ehm.. en dat we, dat we eigenlijk nog creatiever en sneller hadden kunnen handelen als we niet hadden gewacht op wat er allemaal wel of niet mocht van de keten uit.

E: Ja, hmm.

O: We hebben best wel dat school het allemaal niet wist en dat eh.. en dat we daardoor een beetje in de freeze-modus zaten terwijl we zelf best wel goede ideeën hadden. En eh.. wij hebben uiteindelijk zelfs ook op de kamers gedaan.. dus.. als het.. in het hotel, en eh.. maar dat duurde dan allemaal best wel eventjes. Ik denk dat wij sneller hadden kunnen handelen daarin.

E: Ja. Dat klinkt inderdaad als een goed advies. En wat adviseert u andere restaurants om te doen om faillissementen te voorkomen?

O: Ja, als het onvermijdelijk is, dan is het ook ergens onvermijdelijk, hè.. dan laat het maar gebeuren. En ik denk dat er nog heel veel ehm.. bedrijven nu toch maar proberen het hoofd boven water te houden waar.. die het stiekem wel we.. ja, 't is 'n heel, heel hard advies.

E: Ja.

O: Maar erken voor jezelf dat het zo is, want ik denk dat het je persoonlijk in elk geval.. het, het, ja, het is natuurlijk je kind, wat je bij het badwater weggooit.

E: Zeker.

O: maar het is persoonlijk eh.. voor je eigen gemoedsrust, denk ik, eerlijker om te zeggen, dan.. Misschien moet dat van externen komen, van ja, weet je, van zou je dat wel doen?

E: Ja.

O: En nog een praatje en nog meer geld erin stoppen, en dus, en, en om te voorkomen eh.. weet je, ga 's uit de box en luister 's echt naar iemand anders, dus in plaats van je eigen cirkel, ga 's.. bel 's iemand op en denk 's met me mee. En sta d'r ook voor open, omdat ik denk dat veel ondernemers vaak in die cirkel zitten en op hun eigen manier denken.

E: Hmm.

O: Kijk echt eens goe.. Kan je 't echt omgooien? Kan iemand anders je een echt advies geven waarvan je denkt, boh.. daar heb ik nog nooit aan gedacht.

E: Ja. Ja, want als je.. meestal heb je ook dezelfde kennissen en dezelfde type vrienden, en die hebben..

O: Precies.

E: Die vinden jouw idee natuurlijk goed. Ja, ja. Snap ik.

O: Ja en, en eh.. misschien moet er dan toch inderdaad zo'n consultant komen die meeden.. misschien moet er een soort chef for a day, chef, chef at home, chef at your business. Dat er iemand anders echt effe mee komt denken, zeg.. Ik zou het zo en zo doen.

E: Ja, ik vind dat echt wel een goed idee. En eh.. we weten natuurlijk niet eh.. dat de corona.. dat kun je niet voorspellen dat 't komt. Ehm.. en wat vindt u belangrijke factoren ehm.. voordat een pandemie d'r is? Dus, wat moet een bedrijf, een restaurant doen om ervoor te zorgen dat ze dus niet failliet gaan?

O: Sorry kan je het nog even herhalen, ik had even een blink.

E: Nee, maakt niet uit. Eh.. wat vindt u belangrijke factoren voordat er een pandemie is. En dan op restaurant gerelateerd. Dus.. wat moet een restaurant doen voordat de pandemie d'r is?

O: Maar je weet wel dat er iets komt?

E: Nee, want een pandemie weet je niet dat het er komt.

O: Dus wat moet je in het algemeen doen om niet failliet te gaan?

E: Ja, precies.

O: Ja, eh.. je, je cijfers op orde hebben en weten wat er gebeurt. En, en.. heel eerlijk, veel bedrijven hebben geen idee.

E: Oh.

O: Ja, het is zo. En, en, en.. in je zaak zijn. Weet je, ik zie te vaak dat een zaak loopt en dan, dan is de baas niet aanwezig en dan loopt het niet, of dan staan er nog.. En ik weet 't zelf, want ik, ik heb zelf, toen ik in Maastricht hotelschool dee, toen runde ik gewoon een zaak en eh.. mijn vriendinnen werkten daar allemaal. En op maandag als het regende stuurde ik niemand naar huis, want dat vond ik supergezellig, maar de baas had geen idee en maar betalen, weet je wel.

E: Ja.

O: Maar die had geen.. die keek nooit naar.. goh.. daar was.. er is 20 uur gewerkt en er was omzet van tweehonderdvijftig euro. Ik denk dat veel ondernemers eh.. niet genoeg er in duiken, niet allemaal hè, maar ik denk dat je echt zorgt dat je dat goed weet. Waar komt het geld vandaan? Waar zitten je kosten? En, en kijk er na twee jaar nog eens kritisch naar

E: En denkt u ook dat het ermee te maken heeft met opleiding? Dat veel denken ik ga een restaurant beginnen, maar eigenlijk geen idee hebben hoe dat eigenlijk aan elkaar zit?

O: Ja, Ik kan lekker koken en ik ga het doen.

E: Ja.

O: En weet je, vaak.. horeca is niet, 't is.. op zich de voorkant is niet heel moeilijk, hè. En koffie, barista-cursus kan iedereen. Dat is leuk en gezellig, en jé, mensen drinken wijn, en eh.. dan, dan.. de rekeningen komen altijd wat later. 't Is, 't is, ja.. en dan, 't is.. ondernemerschap is niet makkelijk.

E: Nee, zeker niet. Ehm.. en als dan de pandemie geweest is, wat zou dan het eerste zijn wat een restaurant zou moeten doen om ervoor te zorgen dat het goed komt?

O: Ja, zorgen dat je zoveel mogelijk gasten hebt en, en, en getraind personeel. Want je weet dat na de eerste pandemie waren wij ergens en eh.. het was gewoon echt niet dr.. weet je. Het duurde wel een half uur.. het was niet druk, maar het duurde wel een half uur voordat we geholpen werden. Toen kreeg ik natte wijnglazen met de handen zo neergezet, de bitterballen waren vergeten, dus. Toen.. ik heb daar ook iets.. nog.. de berichten.. gebeld over.. met de eigenaar, van joh, niet om het een of ander.. we komen graag bij je, maar di.. dit is gewoon echt.. je hebt minstens twintig euro laten liggen door.. we wilden even een wijntje drinken en als we snel op hadden, misschien wel twee.. en de bitterballen heb je niet verkocht.. Dus weet je, zorg dan dat je dat in ieder geval.. dat je strak bent, open kan op het moment dat het kan en iedere cent uit die gast knijpt die erin zit.

E: Ja, ja, zeker. En in hoeverre denkt u dat overheidssteun effect heeft op het doorstaan van de coronacrisis?

O: Ja, heel veel. Ik, ik zie het bij vrienden met hotels en restaurants en die zeggen echt eh.. die doen ook nog gewoon wel, wel boxen en een foodtruck en eh.. weet je, die doen.. De een heeft een landgoed waar je kan wandelen, maar daar hebben ze niet echt een horeca, nou daar verkopen ze.. ze verkopen alles wat ze los en vast hebben. En eh.. eh.. die zeggen wel van ja, we verdienen nu geld door de now-regeling, door de steun.

E: Ja.

O: Eh.. maar je moet het wel aanvragen. Je moet het wel goed doen en je moet.. je moet niet denken dat je op je billen kan gaan zitten. Je moet nog steeds proberen ieder kwartje boven krijgen.

E: Hmm.. en ik had ook gehoord dat als je opengaat, vooral voor wat kleinere bedrijven, dat je dan ehm.. het geld wat je weer verdient dat dat van de steun wordt afgehaald.

O: Oh.. dat weet ik niet. Dat.. volgens mij, eh..

E: Oh, oké. En eh.. hoe moeilijk vindt u het om u snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Zelf zijn wij vrij eh.. schakelen we vrij snel. We hebben hele creatieve mensen en we denken ook echt wel vooruit. Maar we merken alleen wel dat, dat in onze overhead dat daarboven dat die wat meer moeite hebben.

E: Ja.

O: Eh.. en eh.. dat is soms lastig en wij proberen dat wel te beïnvloeden. Hè, door alvast te duwen van kan dit, kan dat. Ja, ja.

E: Hmm.

O: Ik denk dat als je eh.. eigen ondernemer bent dat het heel snel zou moeten gaan, maar sommige mensen die verlammen al, weet je, en die vinden het spannend of weten het niet precies of..

E: Hmm.. ja, en hoe gaat u dan om met tegenslagen?

O: Ja, bij ons is er altijd wel weer een manier om het wel te doen, maar ik denk dat dat ook heel erg in je persoonlijkheid zit.

E: Hmm.

O: Bij mij zit het ei.., ik, ik zie.. ik ben altijd van het glas is half vol. Dus ik zie altijd de zonnige kant.. wat kan er dan nog wel.

E: Goeie eigenschap.

O: En ik heb gelukkig een chef die ook zo denkt. Eh.. meneer [onverstaanbaar], die ken je ook. En, en wij.. wij zijn altijd. En dat is eigenlijk wel wat ik zie bij eh.. veel vrienden om me heen die, die echt altijd toch maar weer een gaatje vinden, en eigenlijk, heel eerlijk, de afgelopen twee jaren waren eigenlijk ook heel leuk, want we hebben heel veel dingen gedaan die we nog nooit niet deden, en eh.. Je moet maar denken.. Dit [onverstaanbaar] Eigenlijk best wel grappig en we zagen eigenlijk altijd wel wat er kwam.. ik denk, nou.. maar kijk.. het enige verschil is.. wij hoeven er geen geld aan te verdienen.

E: Da's waar. Ja. Maar u moet wel quitte staan neem ik aan.

O: Ja, da's waar. Maar da's gelukt.

E: Haha. En in hoeverre denkt u dat veerkracht een groot effect heeft op de kans om de coronacrisis te doorstaan?

O: Ja, dat is wat we in hotelschooltermen AQ noemen, hè, dat, dat.. Hoe ga je om met tegenslag. Ik denk dat dat alles is. Op het moment dat jij gaat zitten huilen met de deur dicht en je gaat niet meer open. Ja, hè.. misschien is dat de beste manier kostentechnisch, maar ik spreek ook heel veel mensen die zeggen, oh.. het is zo lekker Tine. Ik heb in ieder geval nog iemand aan de deur of ik heb in ieder geval nog een kletsje, of.. Weet je wel, gisteren was ik even met mijn man een koffietje drinken en ze hadden daar een bank en daar moesten we even wachten.. we hadden daar besteld, en toen kwamen ze het echt zo brengen met een plateautje en toen voelde.. ze zei het voelt net echt. [onverstaanbaar] Je kan er toch nog iets uithalen.. ik geloof echt dat, dat het.. ja, hoe je omgaat met tegenslagen.. honderd procent is denk ik het belangrijkste.

E: En denkt u dat het dan ook de grootste reden is waarom restaurants de coronacrisis niet overleven?

O: Nee, het is denk ik een combinatie. Want er zullen ook mensen zijn die gewoon de deur dicht doen en het prima vinden en het alsnog overleven of een lage huurprijs hebben. Maar ik denk dat het wel, als je het hebt.. wat we net zeiden, hè.. ondernemerschap, creatief zijn, kansen zien, dat veerkracht daarbij zit. Ik denk dat dat en een grote factor is. Dus je hebt je.. ja, inderdaad je overheidssteun eh.. weten wat je doet en je, je perso.. personality, denk ik

E: Hmm. Ja, daar ben ik het wel mee eens. Ehm.. dit waren mijn vragen. Ik ben van plan eh.. om uiteindelijk, na mijn survey en een aantal interviews, een creatief crisisplan te maken. Heeft u nog advies wat daarin zou moeten komen te staan?

O: Ik denk dat je het eh.. simpel moet houden, weet je. Als je het uit wilt rollen, dan eh.. d'r zijn natuurlijk heel veel mensen die, die heel simpel.. een zaa.. een eetcafé hebben.. Er zijn mensen die eh.. veel chiquer zijn. Dus het moet eigenlijk toepasbaar zijn voor iedereen, en misschien wel tot een snackbar aan toe.

E: Hmm.

O: Eh.. dus a.. dus misschien breed en dat het voor iedereen toepasbaar is. Of misschien wel verschillende modules voor verschillende typen restaurants.

E: Ja.

O: En crisis is ook nu, hè, dus misschien eh.. snelle.. paar laaghangend fruit, dingen die ze gelijk zouden zelf kunnen doen, dat als ze de website openen denken oh ja, daar heb ik nog niet aan gedacht.. die is goed, die is goed. En dan twee: kijk hiernaar, en drie: kijk daarnaar. Misschien als je een soort drie..., ja, dat. Daar heb ik nog niet over nagedacht. Leuk Ik ben wel benieuwd wat eruit komt.

E: Ik zelf eigenlijk ook, want ik heb nu best wel veel van mensen, ja, dingen gehoord. Eh.. en er was ook wel iemand die zei van ja, als je eh.. met het plan komt ben ik heel benieuwd, want ik denk dat heel Nederland het wel wil horen. Dus ik weet niet.. ik denk dat het natuurlijk vooral een advies gaat worden en eh.. dingen die veel mensen al gedaan hebben, in plaats van dat ik echt het gouden ei ga uitvinden, want ja, daar heb ik waarschijnlijk de kennis ook niet van, want dan had Rutte of iemand anders het ook wel bedacht.

O: Ja, ik heb zelf ooit een keer een eh.. onderzoek gedaan voor Bunzl. Die waren op zoek naar het gouden ei in verpakkingen, in hotelzeepjes en dat soort dingen, en die waren.. ik heb heel veel interviews gedaan.. en die, die waren heel teleurgesteld dat ik niet.. Het waren allemaal goede dingen, maar het was niet aahh.., weet je wel. Ja, als het er niet is, dan is het er niet, en, en misschien zijn al die kleine andere dingen wel juist dat.. [onverstaanbaar].

E: Ja, zeker.

O: Dus eh.. stuur je het op als je klaar bent?

E: Ja, zal ik doen en ik wil u heel erg bedanken en dan wens ik u nog een fijne dag, en mocht u nog..

O: Graag gedaan, jij ook.

E: Dank u wel. Mocht u nog iemand kennen die mijn survey zou willen invullen, dan kunt u het altijd doorsturen.

O: Ja, dat doe ik. Dankjewel Eva, succes!

E: Graag gedaan. Dank u wel. Doeg.

Name: RO_Amsterdam_2
Date: 19 January 2022
Location: Teams
Duration: 32:40
Gender: Woman

Eva (E): Goedemiddag! Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het wordt opgenomen?

Owner (O): Ja.

E: Fijn.

E: Eh.. kunt u mij een beetje over uw zelf vertellen als restauranteigenaar?

O: Ehm.. je..ja, een beetje over mijn eh.. achtergrond zeg maar?

E: Ja.

O: Over in welke zin?

E: Ja, over uw achtergrond.

O: Ja, dus ik ben eh.. ik ben eh.. Roemeens. Eh.. ik ben in Roemenië geboren en ik woon hier 15 jaar in Nederland. Eh.. en hier heb ik dan eh.. Hotelschool eh.. gestudeerd, eh.. Hotelschool Den Haag in Amsterdam.

E: Hmm.

O: En eh.. daarna heb ik eh.. bij CitizenM (fon.) gewerkt eh.. in de financiële afdeling, ehm.. en daarna ook ehm.. retail gedaan. En, ja, ik eh.. kon niet echt stilstaan bij eh.. in een kantoor. Dat was niet echt eh.. ik ben er snel achter gekomen dat dit niet eh.. mijn werk was, ehm.. en, en dat ik wel echt meer operationeel bezig wilde zijn.

E: Hmm.

O: Ehm.. dus toen eh.. ja, ben ik heel hard bezig geweest met eh.. verschillende concepten bedenken eh.. voor mijn eigen, mijn eigen restaurant, mijn eigen zaak.

E: Hmm.

O: Ehm.. ik heb veel in horeca gewerkt, eh.. voor stage eh.. in Amsterdam bij de Dylan Hotel. Ehm.. ik heb in een ander hotel gewerkt eh.. als snuffelstage van eh.. van eh.. de middelbare school enne ja daar heb ik echt mijn passie voor de horeca ontdekt. Ehm.. in de Dylan Hotel heb ik de horeca echt op een eh.. hoog niveau geleerd.

E: Hmm.

O: Eh.. en daar heb ik echt geleerd hoe belangrijk het is om, om goede service te verlenen aan de gasten.

E: Snap ik.

O: En eh.. daar.. dat heb ik heel erg in, in gedachte gehouden. En eh.. ja, dat wilde ik graag ook eh.. toepassen in mijn eh.. mijn restaurant.

E: Hmm.

O: Ehm.. dus ja, dat is een beetje mijn eh.. waar mijn passie ligt.

E: Dank u wel. En wat voor soort restaurant heeft u nu?

O: Het is een eh.. een een wijnbar restaurant. Eh.. ik kan niet echt een wijnbar noemen omdat we echt eh.. hoofdgerechten maken. Je kan bij ons dineren dus eh.. als je wijnbar noemt, dan zou je verwachten dat je kleine hapjes kunt eten. Ehm.. maar dat is niet hoe het eh.. wij, wij vinden het belangrijk dat mensen ook langer blijven zitten en eh.. dat ze ook goed eten bij eh.. bij de wijn.

E: Hmm.

O: Ehm.. dus toen hebben we gezegd en **dat vonden wij dat er in Amsterdam ontbrak**, da.. dat je je eh.. ja toch wel heel veel van die kleine hapjes moest eten of eh.. ergens anders moest heen gaan omdat je toch nog wel honger had. Ehm.. dus ja, dus ik noem het een restaurant en de focus is op eh.. Oost-Europese wijnen.

E: Hmm.

O: Dus, je hebt eh.. wijnen uit Roemenië, Moldavië, Hongarije en Griekenland. Ehm.. ja wij, hier is bijvoorbeeld Georgië is waar eh.. de geschiedenis van eh.. wijn maken is gestart. En eh.. ja, ja, in deze landen eh.. worden, worden hele hele mooie en goede wijnen gemaakt. De klimaat is perfect daarvoor, ehm.. alleen ja, ze worden niet echt ontdekt eh.. En, en ,ja ook omdat ze niet de grote volumes eh.. produceren dus en het is toch wel wat lastiger om deze wijnen hier naar toe te brengen. En tuurlijk qua prijs en kwaliteit zijn de Franse, Spaanse wijnen altijd eh.. ja, kun je echt op rekenen. Eh.. dat je wel voor een lage prijs eh.. ja, hele goede wijn kunt vinden eh.. en, en dat je altijd eh.. benodigde kwantiteit zult hebben. Eh.. maar ja, wij, **wij willen iets anders laten zien eh.. aan, aan de, aan de gasten**. We willen eh.. ook een beetje leren over eh.. de cultuur en de geschiedenis en eh.. van deze landen. En dat er meer is dan de bekende Chardonnay of eh.. Pinot Noir.

E: Jazeker.

O: Eh.. ja, dus dat is een beetje ons eh.. ons doel.

E: En wat voor gasten komen daar vooral op af?

O: Het is heel verschillend. Wij eh.. zijn eh.. wij liggen in Amsterdam eh.. Zuid, in een Museum Kwartier. Dus eh.. alleen het eh.. het restaurant is een beetje verstopt zeg maar. Het is niet echt aan een hoofdstraat eh.. Het is in een, in een eh.. zijstraat. Je moet het wel weten dat we daar zijn.

E: Hmm.

O: We hebben te maken met eh.. de burens heel veel en die zijn heel verschillend. Dus je hebt eh.. heel veel Nederlandse eh.. eh.. gasten maar ook heel veel buitenlandse gasten. Dus we spreken heel veel Engels in ons restaurant. Puur dat er zijn veel Amerikanen, veel eh.. er zijn voornamelijk eh.. ja mensen met wat hogere inkomen, eh.. en, en ja die het fijn vinden om eh.. regelmatig uit eten te gaan, zeg maar.

E: Hmm.

O: Dus het, het verschilt heel erg. En helaas hebben we niet echt veel toeristen kunnen meemaken ook door de lockdown. Ik weet zeker dat eh.. als alles normaal en open was dat er ook heel veel toeristen eh.. langs eh.. kwamen.

E: Ja, want wanneer was u..

O: Ja.

E: Wanneer bent u, ben je opengegaan met het restaurant?

O: Eh.. 1 juni 2020.

E: Oh, dus dat was al tijdens de coronacrisis?

O: Ja. Dus precies na de eerste lockdown. En wij zijn eh.. begonnen zeg maar, we hebben de locatie overgenomen in eh.. eind 2019. En toen zijn we gaan verbouwen. Dus toen, toen wij de zaak hebben overgenomen toen eh.. ja was er nog niks bekend van eh.. een opkomende pandemie. Eh.. en midden in de verbouwing kwam de eerste lockdown en toen moesten we wel doorgaan.

E: Ja.

O: Natuurlijk wel met de andere eh.. andere verwachtingen, andere regels. Eh.. ja.

E: Dus het was niet een keuze van oké corona is er. Ik ga nu een restaurant beginnen. Het was echt daarvoor met.. was het al alles al rond zeg maar.

O: Ja, ja precies en het was uh een kwestie van: ok we moeten ons nu aanpassen. Uh en ja het project was veelste groot om uh. En ja natuurlijk wil je uh niet laten schrikken door zoiets. Uh dus we zijn gewoon doorgegaan.

E: Snap ik en nog steeds positief daarover?

O: Ja, ja zeker, ja, eh.. ook omdat we hebben gemerkt dat de concept heel eh.. goed is eh.. aangekomen bij eh.. bij onze gasten. Eh.. ja, we hebben heel veel terugkerende gasten en dat zegt wel heel veel. Eh.. en, en ja, we blijven ze proberen te blijven eh.. verrassen met de wijnen die we hebben en de gerechten. En eh.. dat is heel positief eh.. en het is heel eh.. druk geweest ook toen we open waren. Dus dat geeft toch wel eh.. ja moed en eh.. vertrouwen voor de toekomst.

E: Snap ik. En hoeveel werknemers heb je momenteel in dienst?

O: Ik heb nu eh.. drie vaste eh.. werknemers fulltime, en eh.. twee op eh.. oproepbasis.

E: Ja.

O: Ja.

E: Dus niet..

O: Dus eh.. vijf.

E: Dus hoeveel tafels zijn dat ongeveer? Dus, in het groot, of..

O: Zeg maar, binnen heb ik een capaciteit van 50 eh.. personen

E: Hmm.

O: Eh.. het eh.. is op twee verdiepingen. We hebben boven een souterrain en de bar. Ehm.. ja, en zelf sta ik ook nog wel op de vloer. Dus eigenlijk zijn we met zijn zessen eh.. als het druk is hebben we dan ook een afwasser.

E: Ja.

O: En dus dat eh.. dus met, en af en toe ook ehm.. een extra persoon op de vloer dus. We hebben vaak ook met vier mensen op de vloer gestaan en twee in de keuken, plus afwasser. Dat is de eh.. op de drukste momenten de ideale situatie, zeg maar.

E: Ja.

O: Met meer kunnen we ook niet staan. Eh.. dus vijftig personen binnen en terras eh.. heeft ook een capaciteit van ongeveer eh.. laten we zeggen twintig - dertig eh.. zitplaatsen. Maar met eh.. eh.. **door corona hebben we drie parkeervakken, hebben we gekregen van eh.. gemeente en daarop hebben we extra terras eh.. gecreëerd.**

E: Hmm.

O: Dus eh.. ja ineens was de capaciteit op het terras ook iets van vijftig. Eh.. maar ja, nu is de vraag om eh.. te zien wat er gebeurt in de zomer. Maar dus ja ongeveer ehm.. ja is afhankelijk als het in de zomer is dan zit iedereen natuurlijk buiten dan wordt binnen niet echt gebruik van gemaakt. En eh.. ja.

E: Ja.

O: Dus ongeveer vijftig, laten we zeggen binnen, vijftig buiten.

E: Ja. En in hoeverre heeft covid 19 effect gehad op je restaurant?

O: Ja, enorm veel. Haha. Ehm.. **ja, voornamelijk eh.. op de omzet natuurlijk.** Ehm.. want ja, met de lockdown. **Ons eten is ook niet take-away proof.** Dus we hebben ook niet veel eh.. afhaal kunnen doen. **We hebben andere dingen gedaan, als eh.. online tastings. Ehm.. we hebben meegedaan met de foodwalk.** Dus toch wel actief gebleven, maar ja, we hebben heel veel eh.. omzet gemist hierdoor.

E: Hmm.

O: Daarnaast eh.. **veel personeel kwijtgeraakt.** Eerst eh.. lockdown eh.. is de onze chef waarmee we zijn begonnen eh.. is hij weggaan eh.. ve.. eh..verhuisd naar Frankrijk. Eh.. met zijn vriendin, zij werkte ook bij ons eh.. en daarna was het heel moeilijk om nieuw personeel te vinden dat was echt eh..

E: Ja.

O: Eh.. ja voor de eh.. ehm.. ook niet zeg maar van het vorige jaar, voor de zomer was het enorm lastig om, om goede eh.. ja mensen te vinden. En, en je kon echt merken dat iedereen andere baan heeft gevonden eh.. en dat ja ze zich toch twee keer eh.. ging bedenken, gingen bedenken of ze toch wel in de horeca terug wilden of niet. Horeca is heel zwaar werk.

E: Ja.

O: Lange uren en soms wel heel stressvol. Eh.. dus dat was ook echt een grote, grote klap. Ehm.. ik merk ook wel ehm.. ja, aan het personeel dat ze ook wel.. zelf onzekerheid. Dus eh.. heel veel twijfels en heel veel eh.. ook instabiliteit. Van oké wat

gaat er gebeuren, wat gaat er met mij gebeuren. En ja, veel onzekerheid in, in eh.. ander personeel, ehm.. ja, en *ik denk ook voor ons als eh.. eigenaren en ondernemers ook heel veel eh.. zorgen*. Dus eh.. ja, hoewel operationeel en, en op eh.. omzetlevel en, en *ook op persoonlijke niveau heeft het enorm impact gehad*.

E: Zeker. En eh.. je had het net over dat take-away niet echt een optie was. Eh.. waarom was dat niet echt een optie?

O: Nou wij maken wel ehm.. ja, mooie gerechten in het restaurant, ehm.. bijvoorbeeld een octopus of een eh.. parelhoen. Dit zijn wel gerechten die eh.. het beste in het restaurant kan eten.

E: Hmm.

O: Eh.. het is moeilijk om te vertalen naar take-away. En eh.. ook omdat we nieuw zijn is het risico als zo'n gerecht eh.. koud aankomt..

E: Ja.

O: ..of niet meer mooi uitziet dat ehm.. ja, je riskeert wel dat, dat mensen die je ook niet kennen ja we zijn nieuw, niet iedereen kent ons. Iedereen eh.. of ja, iemand bestelt online en [onverstaanbaar]. Dus bij ons is echt toegevoegde waarde om in het restaurant te laten zien wat, wat we doen, wat we kunnen.

E: Ja.

O: Eh.. ja, we hebben wel wijnen verkocht. Eh.. *we hebben ook een online shop, dus eh.. ja, ook wijnen take-away hebben we wel gedaan*. Eh.. om een heel nieuw take-away eh.. menu te bedenken, ja, dat kost ook wel tijd en eh.. door de.. je betaalt dertig procent commissie.

E: Ja.

O: Eh.. ja, ik.. het was niet echt helemaal waard om dat te gaan doen en het duurt ook heel lang tot je een eh.. eh.. ja, visibiliteit opbouwt..

E: Zeker .

O: ..in die eh.. take-away wereld.

E: Ja, je hebt natuurlijk ook veel concurrenten.

O: Ja, als je denkt oh.., sorry.

E: Je hebt natuurlijk ook veel concurrenten als iedereen take-away gaat doen.

O: Ja, ja, dus eh.. *we hadden besloten om dat even niet te doen en te focussen op de dingen die wij wel konden doen*.

E: Hmm. En eh.. heb je je restaurant ook gesloten vanwege covid-19, afgezien van de volledige lockdown?

O: Ehm.. nee, we zijn.. van ja, we zijn altijd open geweest, eh.. met uitzondering tot eh.. afgelopen maand. Dus na eh.. na de kerst, en tot nu, eh.. hebben we ons restaurant wel gesloten.

E: Ja, omdat dat verplicht moest.

O: En dat kwa.. Ja, ja, ja, maar ehm.. ja, eh.. maar in de vorige lockdown waren we alle.. nog wel minder dagen, maar wel open geweest voor take-away, voor zeg maar, voor d'r bij, na.. eh.. take-away, en, en voor de food walk. Ehm.. nou ja, **nu hebben we het wel volledig afgesloten, ook omdat we dachten het is goed voor ons om even rust te nemen en eh.. ons mentaal voorbereiden voor de heropening.** Eh.. ik weet dat de.. ja, aankomende seizoen wel heel eh.. druk zal worden. En we konden dat wel gebruiken.

E: En denkt u da.. denk je dat het ook anders gaat zijn als je weer open gaat zijn, dat de wereld toch anderen ehm.. ehm.. hoe zeg je dat? Andere eh.. 'wants en needs' hebben, zeg maar?

O: Ja, dat is nu ehm.. elke keer weer de vraag. Want we hebben nu wel een paar lockdowns gehad en ehm.. ja, het was elke keer van oké, wat kunnen we verwachten? Eh.. je hoopt wel dat iedereen ehm.. gewoon niet kan wachten om naar buiten te gaan en eh.. dat 't heel druk wordt. Ik merk wel dat ehm.. of ja, voorheen heb ik wel gemerkt dat eh.. gasten heel snel ge.. gelukkig en tevreden waren, puur omdat ze de kans hadden om weer eh.. uit eten te gaan en om ergens te zijn. Dus je merkt dat de verwachtingen toch niet zo hoog zijn ehm.. ja, ze zijn blij dat ze iets kunnen, ehm.. ja, in welke zin? Want, wa.. eh.. waar doel je op?

E: Na.. ik kan me bijvoorbeeld voorstellen dat eh.. mensen nu minder geld hebben om te besteden en dan zeggen oh.. we gaan minder vaak uit eten of bijvoorbeeld dat ze zeggen van oh.. ik vind het niet meer zo fijn om heel dicht eh.. bij een ander, bij onbekende mensen te zitten, maar dat je de anderhalve meter een beetje aan gewend bent, zeg maar. Dat de..

O: Ja, ja.

E: ..dat de ervaring van het uit eten gaan, of dat heel erg verandert?

O: Ehm.. nee, ik denk.. ik merk dat mensen nu toch we wat gewend zijn met andere lockdowns, na de andere lockdowns. Ehm.. kijk, eerst zijn nog steeds altijd mensen die nog niet helemaal durven om naar buiten te gaan, nou ja, die zullen we niet echt z..zien. Eh.. en de mensen die dat wel durven, ehm.. ja, ik, ik heb niet veel.. ja misschien wat oudere mensen, dat ze meer rekening hielden met.. oh.. ik wil toch wat meer afstand houden. We hebben ons altijd wel eh.. gehouden aan eh.. regels en die afstanden bewaard. Ehm.. om mensen toch op hun gemak te laten voelen. Ehm.. en, en als er iemand iets van zei, ja, heb ik meteen een verandering gebracht om eh.. om eh.. ja, ons aan te passen. Ehm.. gezien ehm.. bestedingspatroon, ik weet niet zeker of mensen juist minder geld hebben, of juist meer.

E: Hmm.

O: Sommige mensen, omdat ze minder uitgeven aan de horeca, eh.. gedurende de lockdown, hebben ze eh.. eh.. is het ze misschien gelukt om toch wat meer geld te besparen, eh.. ook omdat ze niet op vakantie kunnen gaan. Ehm.. dus, ik merk.. van ja, voorheen heb ik wel gemerkt dat heel veel mensen veel meer eh.. fooi eh.. gaven. Ook omdat ze de horeca willen eh.. steunen en omdat ze dat zich wel meer kunnen permitteren, denk ik.

E: En denk je dat de take-away, dat dat blijft? Of dat dat weer eigenlijk helemaal terug naar traditioneel uit eten gaat?

O: Ik denk dat eh.. take-away nu wel eh.. inhou.. een hele nadere dimensie heeft gekregen. Ehm.. ik denk dat de mensen veel meer gebruik van hebben gemaakt en eh.. dat ze wel hebben gemerkt misschien hoe chill dat is. En.. ik denk dat dat wel zal blijven

ehm.. ja, het is een beetje lastig. Ik denk, in het begin, in het begin, of sowieso in de zomer ehm.. zal niet veel meer gebruik van gemaakt worden, omdat iedereen buiten zal zijn. En eh.. misschien richting de winter dat het wel meer zal oppakken

E: Hmm.

O: Ehm..

E: Snap ik.

O: Ja.

E: En, wat zijn volgens je de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de coronacrisis wel of niet kan doorstaan?

O: Eh.. Pff, ja. Da's een hele goeie vraag. Ik denk dat dat eh.. **heel veel te maken heeft met ehm.. eh.. met de mindset.** Ehm.. ja, natuurlijk, kijk, alle.. allereerste moet je wel ehm.. ik he.. **ik heb geluk gehad dat mijn compagnon eh.. een stevige eh.. eh.. investeerder is.** Eh.. en, en ja, daardoor waren de geldzorgen ietsjes minder.

E: Hmm.

O: Ehm.. dus dat is.. ja, heel belangrijk. Ja, dat, dat, eh.. **ondernemers wel een bepaalde eh.. buffer hebben om dit te kunnen doorstaan.** Maar daarnaast is heel belangrijk om een bepaalde mindset te hebben en dat is om continu te blijven vechten en erin blijven geloven dat het wel goed komt, en je wordt geforceerd in deze tijden om creatief na te denken. Dus zo zijn we dan op het idee van de online tastings gekomen.

E: Ja.

O: Eh.. en, eh.. ja. Het is gewoon een, een.. **dat je gewoon ja mindset moet omzetten van gewoon oké, het is vervelend, het is lastig, maar wat kunnen we wel doen.** Eh.. en focussen op de dingen die wel kunnen. Eh.. ik denk.. met die mindset zou je wel kunnen doorstaan.

E: Ja, dat denk ik ook. En eh.. hoe zou je een soortgelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Eh.. **Ik zou veel meer focussen op de take-away wel.** Ik zou eh.. ja, meer nadenken over wat voor gerechten eh.. we zouden kunnen maken en eh.. ik denk dat we dat sowieso gaan doen. Just in case, want ja, ik weet niet hoelang het gaat duren en hoe vaak we nog eh.. lockdowns gaan krijgen in de winter. Ehm.. en ja, ik denk.. **ik zou ook meer kijken naar ehm.. dineren thuis, dat hebben we beetje gedaan, maar dat zou ik veel meer doen.** Eh.. misschien dat je een menu hebt om thuis af te maken. 't Is toch anders dan een eh.. één gerecht eh.. take-away doen. Maar het is een hele ervaring.

E: Zeker.

O: Dus eh.. dat je samen gaat koken eh.. met een filmpje erbij, oké, hoe moe.. hoe moet je dat in elkaar zetten? Ja, ik zou veel meer focussen op het online eh.. online samenzijn, het online koken, online dingen doen.

E: Ja.

O: Wijn proeven. Haha.

E: En eh.. is er iets wat je eh.. anders gedaan zou hebben als je de tijd terug kon draaien, dus waar je eigenlijk een beetje spijt van hebt?

O: Ehm.. ja. Ik eh.. zeg maar, eh.. na de eerste lockdown eh.. toen zijn we heel erg geschrokken en toen hebben we eh.. alle contracten hebben we gesloten eh.. met alle werknemers. En, ja daarvan hebben we echt geleerd.. daarna hoe moeilijk het was om nieuw personeel te vinden. Dus, wat ik hiervan echt heb geleerd ehm.. is dat als je goed personeel hebt, dat je wel alles erom moet doen om die bij je te houden.

E: Ja.

O: En dat.. ik vind dat we dat niet genoeg hebben gedaan en er iets makkelijker er over hebben gedacht, en meer hadden vertrouwd dat ze bij.. zouden blijven, terwijl we niet echt een, een, een, ja.. iets hebben gecreëerd om, om dat eh.. bij hun.. Eh.. en dat is het voornamelijkste, denk ik ja.

E: Ja, dat snap ik. Maar ja, dan zijn de kosten natuurlijk wel hoger, als je de.. alle werknemers houdt.

O: Ja, tuurlijk. Maar ja, ik.. kijk, ik eh.. zeg niet iedereen, maar wel degene die het.. de grootste rol hadden gespeeld en dat waren.. dat was de kok..

E: Ja.

O: ..eh.. en echt meer nadenken van oké misschien kan ik niet de volledige salaris uitbetalen, maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat je toch wel bij ons blijft. Eh.. en echt meer kijken naar oké wat kunnen we dan eh.. koken, maken, dat, dat er toch wel wat werk is. Dus eh.. ja.

E: En dan ook in overeenstemming met eh.. de werknemer zelf, dus dat je 't samen afspreekt, dat je samen tot een oplossing komt?

O: Ja, ja, ja. Precies, ja.

E: Snap ik. En eh.. wat adviseert je om andere restaurants te doen om een faillissement te voorkomen?

O: Eh.. ja, ehm.. het is eh.. het is lastig, het is heel lastig, want eh.. voornamelijk als je een, een beginnende ondernemer bent, en je bent nog niet bekend op de markt, ehm.. ja, dat is eh.. eh.. moeilijk om te blijven bestaan. Maar mijn grootste advies is echt gooi het allemaal eruit, kijk, alles wat je kan doen.. breng je hele team bij elkaar en eh.. ga samen op brainstormen, en alle gekke ideeën, ja, niks is gek. Dus eh.. eh.. ja, eh.. laat je niet eh.. eh.. gek maken en, en je kan echt altijd.. er is altijd iets wat je kunt bedenken. Dus eh.. maar het is heel belangrijk om dat ook in teamverband te doen, en, en het sterkst samen te zijn. Dus probeer niet alles alleen te doen. Eh.. en, en denk niet dat je alleen staat, maar breng iedereen bij elkaar. Zelfs ook familie of, ja. En, en eh.. ja, la.. laat je niet eh.. ehm.. demotiveren door, door zo'n crisis. En tuurlijk, ja 't is belangrijk om gewoon slim te spelen met de kosten natuurlijk en, en durf bijvoorbeeld ook ehm.. wij hebben met eh.. de huurbaas gesproken. Ehm.. ja, ik schaamde me dood om te vragen van kun je de huur iets lager doen of..

E: Snap ik.

O: Eh.. maar ja, eh.. hij heeft me ook willen steunen en helpen. Wij hebben drie maanden huurvrij gekregen. Deze maand vijftig procent. Alle beetjes helpen dus. Durf wel echt om hulp te vragen.

E: Ja. En eh.. je kan een pandemie natuurlijk niet aan zien komen. Is er iets eh.. een belangrijke factor, die je zegt oké dit moet je als restaurant doen voor dat er een crisis is?

O: Hmm.. ja, het is.. kijk, je kan je nooit echt voorbereiden op dit soort eh.. situaties, maar ik denk dat eh.. dit wel een kans is eh.. geweest om ervan te leren en eh.. toch wel in gedachten te houden dat er altijd iets kan gebeuren. Ehm.. ja, wat, wat je kan doen as restaurant ehm.. ja, wat, wat ik zei, gewoon echt eh.. proberen te focussen op eh.. echt wat, wat.. ik denk misschien ook eh.. veel meer contact houden met de gasten. Zorg ervoor dat de gasten die, die bij je komen, dat je eh.. om die gasten ehm.. boek op te bouwen, met eh.. met de vaste gasten die altijd terugkomen. Die zullen je altijd blijven steunen. En dat hebben we nu ook eh.. gezien. Er zijn een paar, neem twintig procent, die er toch altijd, el.., iets, alles wat we hebben gedaan, een, een eh.. menu om thuis af te maken, een, een eh.. bepaalde actie, of een tasting of weet ik.. I don't know. Ehm.. de, die gasten zijn altijd terug gekomen. Dus ik denk dat het belangrijkste is de, in de tijden dat je open bent, zorg ervoor om, om die eh.. om dat groep te bouwen en, en geef er alles om. Want zij zullen je, eh.. je helpen in de toekomst. Dus ja, altijd echt de beste service proberen te geven.

E: Ja, dat begrijp ik. En in hoeverre denk je dat overheidssteun effect heeft gehad op het doorstaan van de coronacrisis? Het dóórstaan.

O: Eh.. ja, da's ook discutabel. Het is eh.. een beetje dubbel. Ehm.. wij hebben wat steun gekregen vorige jaar. Eh.. uiteindelijk is het gebleken dat we meer omzet hebben gedraaid in het tweede jaar dan het eerste, wat ook logisch is, omdat we nieuw zijn. Eh.. en dat moeten we allemaal terugbetalen. Dus, het helpt op dat moment en je denkt, oh ja, tja, eh.. ik kan er nog een paar maanden meer door, maar je kunt er niet op rekenen, want eh.. zodra ze zien dat ze je, dat je beter eh.. beter hebt gedraaid, meer omzet hebt gegenereerd, dat gaan ze terugvragen.

E: Oké.

O: En eh.. ja. Ook bijvoorbeeld, ja, belasting eh.. uitstel, uitstel van belastingbetaling hebben we ook gekregen. Maar ik denk uiteindelijk dat het een beetje uitstellen van executie is.

E: Hmm.

O: Eh.. ja, dus, ik vind dat ze echt veel meer hadden kunnen doen en voornamelijk ook voor de startende ondernemers.

E: Ja.

O: Ja, 't is niet echt effectief geweest.

E: En denk je dat het voor andere restaurants die bijna failliet zouden gaan, dat het voor hun wel effectief zou kunnen zijn?

O: Hmm. Ja, ja, ik heb verder niet echt contact gehad met eh.. onder.. eh.. restaurant.. eh.. eigenaren die langer bestaan en die wat meer hulp hebben gekregen. Dus ja, ik kan me voorstellen dat het voor anderen wel heeft geholpen. Alsnog, het is niet altijd eh.. het is nooit honderd procent geweest. Het is altijd vijfenzeventig procent geweest, dus afhankelijk van hoeveel ze echt hebben opgebouwd in die jaren, ehm.. en, en ja, hoeveel, hoeveel eh.. spaargeld ze hebben kunnen opbouwen, ehm.. ja, ik weet niet eh.. hoeveel het echt heeft geholpen. Ik denk wel meer dan, dan ons wel, maar ik denk ook niet eh.. volledig.

E: Nee, snap ik. En hoe moeilijk vindt u het om snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Ikzelf eh.. niet zo moeilijk. Om.. Dat, dat heb ik ook te danken aan mijn persoonlijkheid. Haha. Ik be.. ik ben wel iemand die, kijk, tuurlijk, is het een shock en eh.. ik moest even verwerken, maar ik ben wel iemand die zegt van oké, wat kunnen we wel doen. Eh.. laten we alles proberen. Ehm.. pas als ik merk dat er dan heel veel dingen niet werken, dan ga ik ook misschien een beetje twijfelen, maar eh.. voor mij als persoon.. het was een hele eh.. grote shock, maar ik heb geprobeerd om eh.. toch het beste eruit te halen.

E: Ja, goeie strategie. En in hoeverre denk je dat veerkracht een groot effect heeft gehad op de kans om de coronacrisis te doorstaan?

O: Eh.. en, en dan in welke?

E: Eh.. u zei net dat eh.. u makkelijk kunt aanpassen in de situatie. Eh.. en in hoeverre heeft dit effect om de kans te overleven?

O: Ja, enorm, enorm.

E: En waarom?

O: Ehm.. ik denk dat eh.. dat de meeste restaurants die failliet zijn gegaan, zijn juist degenen die zich niet konden aanpassen aan, aan de nieuwe regels. Het is het hele, ja, omgooien van eh.. manier van werken, van nadenken. Voor ons ook ehm.. voordat we open gingen eh.. het hele idee van oh je moet anderhalve meter eh.. afstand houden en je moet eh.. eh.. sanitiseren continue. Je moet dit doen, je moet dat doen. Al die regels. Dat is eh.. zo eh.. je weet niet wat je moet voorstellen, hoe dat eh.. zal gaan, en ja, gelukkig wij zijn ook wat jonger, eh.. wij zijn ook met de mentaliteit van eh.. hospitality, management en d.. daar leer je ook heel erg aan te passen aan nieuwe situaties. Dat heeft ook wel geholpen. Maar ik denk bijvoorbeeld dat andere mensen die dertig jaar een restaurant hebben en dertig jaar alles op dezelfde manier doen, zal het zoveel moeilijker zijn zich aan te passen en, en eh.. ja, ik denk dat die sneller een reactie krijgen van oh, maar ik weet niet hoe ik dat moet doen en ik kan het niet.

E: Nee.

O: Dus, ja, dat, dat, je kunnen aanpassen aan een nieuwe situatie, dat, dat is wel echt bepalend of je 't gaat overleven of niet.

E: Snap ik. Ehm.. dit waren mijn vragen. Ik ben zelf van plan om eh.. aan het eind, na alle interviews en de survey's een creatief crisisplan te maken om uiteindelijk restaurants te kunnen adviseren met ehm.. ik zou dit en dit doen als corona over twee jaar terugkomt of een andere crisis. Ehm.. is er nog iets waarvan u denkt dit zou ik in dat eh.. plan moeten schrijven, wat u denkt dat heel erg effectief is?

O: Eh.. ja, heel veel. Haha. Ja, het is.. het is een eh.. ik vind het wel een heel.. hele interes.. een heel interessant onderwerp en goed van jou dat jij dit eh.. eh.. doet en een tool wilt creëren om andere bedrijven te helpen, en ik denk dat eh.. er genoeg bedrijven zijn geweest die dat hadden kunnen gebruiken ehm.. en.. de afgelopen jaren. En het is belangrijk om te weten hoe je je moet voorbereiden op, op zoiets. Ehm.. ja, ik, ik denk, 't is belangrijk om, om dat stukje ook.. mindset mee te nemen. Eh.. en, en echt ook samenwerken. Ehm.. en ja, ook inhoudelijk kun je natuurlijk ook heel veel eh.. mee doen en, en.. ehm.. ja, wat zou ik je adviseren? Ik denk alles wat ik heb genoemd. Haha. Kun je zeker meenemen.

E: Zal ik zeker doen.

O: Maar eh.. ja, ik, ja, het zijn heel veel punten natuurlijk hè. Er zijn eh.. het heeft natuurlijk ook te maken met.. eh.. en ik denk ook dat focussen op niet alleen wat je, wat je moet eh.. doen op dat moment om je eh.. aan te passen, maar ook wat je kunt voorbereiden op die [onverstaanbaar]. ..eesten creëren. Zorg altijd dat je wel doet. Als restaurant de beste waarde geeft eh.. aan de gast, eh.. ja, dat.. ik denk dat dat uiteindelijk heel veel eh.. zou brengen in de toekomst.

E: Ja. Zeker. Dan wil ik u heel erg bedanken voor het interview en mocht u nog restauranteigenaren kennen die ook mijn survey zouden willen invullen, dan mag u het altijd delen. En dan eh..

O: Ja.

E: En dan wens ik u nog een fijne dag.

O: Ja, dank je wel. Ehm.. ik heb net gezocht naar de survey, maar ik kon het niet meer vinden. Ik heb alleen eh.. de reactie op eh.. zeg maar dat ik wilde meedoen met eh.. interview. Dus zou je mij nog een keer jouw survey kunnen, kunnen mailen?

E: Ja, tuurlijk. Zal ik, zal ik hem hier in de groeps-chat sturen? Hier in de ..

O: Ja, is goed.

E: Als het goed..

O: Of nee, eh.. doe maar, als het kan, via de mail.

E: Oh ja, is goed. Ja.

O: Want dan heb ik 't in mijn eh.. in mij e-mail.

E: Zal ik doen.

O: En eh.. ja, dank je wel. Heel veel succes met eh.. met je interview of eh.. met de rest van de interviews en eh.. de scriptie. En eh.. ik zou graag wel meer eh.. meer willen zie.. horen, resultaten van.. dus als je dat met mij zou willen delen, dan eh.. zou ik dat wel interessant vinden om te zien.

E: Ja, zeker. Zeker.

O: Oké.

E: Heel erg bedankt.

O: Ja, graag gedaan. Veel succes.

E: Fijne dag.

O: Fijne..

Name: RO_Soest_1

Date: 21 January 2022

Location: Teams

Duration: 33:17

Gender: Woman

Eva (E): Goedemiddag. Fijn dat ik u mag interviewen. Het interview zal ongeveer een half uur duren en de resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Gaat u ermee akkoord dat het wordt opgenomen?

Owner (O): Ik ga hiermee akkoord.

E: Fijn. Eh. Kunt u mij een beetje over uzelf vertellen als restauranteigenaar?

O: Eh.. Nou ja. Ehm.. We hebben een eh.. restaurant-eetcafé, snackbar, ijssalon en een gewoon café.. in eenen, dus eh.., alles bij elkaar eigenlijk best een goeie business als het eh.. goed gaat zonder corona. Eh.. Mensen komen in en uit en we hebben geen website of delivery-service. Eh.. Want het zijn allemaal mensen in de buurt die altijd komen, want het is eh.. een dorpje, een klein dorpje, dus het zijn allemaal locals die langskomen. Heel gezellig. Iedereen kent elkaar. En ehm.. ja, in de avond doen we voornamelijk afhaal en natuurlijk kunnen mensen in het restaurant zitten om eh nou.. te kunnen eten, genieten. We hebben ook gokkasten en ehm.. nou ja, een ruimte voor eh.. de wat eh.. groffere mensen. Ehm.. Dat gaat heel goed samen met alles en het is eh.. een hele leuke, om zo te zeggen een soort van huiskamer van het dorp.. dus

E: Oh, leuk. En in welk dorp is het? In welk land, in welke provincie, zeg maar?

O: In de provincie Utrecht. Eh.. In Soest. En eh.. om meer, om specifiek te zijn, in Soestdijk.

E: Oh, ja. Da's wel een mooie omgeving daar.

O: Mooie omgeving. Vlak bij het paleis. Heel veel natuur. Bos. Heerlijk.

E: Mm. En eh.. hoeveel werknemers eh.. heeft u momenteel in dienst?

O: Momenteel niet meer.. omdat eh.. we gestopt zijn, maar eh.. ik denk echt.. rond normale omstandigheden tegen de tien aan. Net onder de tien.

E: Oh. Ja. En hoe groot is het restaurant dan ongeveer?

O: Ehhh.. even denken hoor.. Het is niet supergroot. Het is ongeveer eh.. 100 – 110 vierkante meter.

E: En voor hoeveel gasten?

O: Ehm.. nou ja, mensen zitten en staan de hele tijd. Dus ik heb daar niet zo'n heel groot overzicht over, maar ik.. Uit eigen ervaring met verjaardagen passen toch wel echt een stuk of eh.. 80 – 90 mensen in eh.. het pand.

E: Dus ja, da's niet, da's wel gemiddeld.

O: Ja.

E: Gemiddeld.

O: Ja

E: Snap ik.

O: Maar eh.. dan heb ik het wel echt over een feest waarbij iedereen staat en er eh drinken is en dat niemand zit en zo en dat alle tafels en eh.. stoelen effe weg zijn gehaald.. Dus.. Maar met.. en zo, dan zou ik zeggen ongeveer 50 – 60.

E: Snap ik. En in hoeverre heeft covid-19 effect gehad op uw restaurant?

O: Nou ja, uiteraard eh.. nou ja, de jaren voor covid ging het al iets minder, omdat, ja, een snackbar dat is gewoon tegenwoordig zo, ja, dat wordt gezien als heel ongezond, want het is gefrituurd, dus de zaken gingen al iets minder voor eh.. covid. Nou ja, toen covid kwam, toen ehm.. ja.. lockdown. Uiteraard mocht eh.. ehm.. mocht take-away nog wel gewoon doorgaan, **maar we hadden onze deuren gewoon gesloten, want we dachten, we weten niet precies wat dit is, want het is covid. Uit veiligheid voor iedereen hadden we het gewoon gesloten.** Geen operations. Helemaal niks. Nou, dat ging natuurlijk eh.. niet lekker tot aan eh.. kijk wanneer gingen we open.. midden mei 2020 denk ik. Nou ja toen werd het wel in één keer heel druk, want toen eh.. gingen we weer ijs verkopen, want het was weer tegen de zomer aan. Dus.. in de zomer van 2020 hadden we nog wel goed omzet kunnen dra.. kunnen draaien. En.. best wel voor mensen. Er deden wel wat meer mensen aan take-away dan in het restaurant zitten. Voornamelijk ook eh.. met ehm.. maatregelen, met dat er maximaal maar vier mensen aan tafel mochten zitten et cetera. Nou dat heeft wel impact uiteraard. Dus.. **ja, meer take-away tijdens covid.**

E: Snap ik. En denk je dat als eh.. covid straks voorbij is dat het restaurant dan eh.. wel op volle toeren gaat draaien, omdat je al zei dat het al voor corona ook al niet heel goed ging?

O: Ja, Ehm.. nou ja, zoals ik al eerder zei, de zaak hebben we nu stopgezet. Maar wij zijn van plan om de zaak te gaan verhuren en mijn broer en ik zitten toch wel ehm.. aan tafel om te mee te denken van hé wat kunnen we doen en vooral omdat ik hotelschool heb gedaan en ook nog op de hoge hotelschool zit nu.. dat ik toch wel eh.. ehm.. wat te zeggen mag hebben aan tafel. Dus ik hoop natuurlijk met goeie marketing, producten en eh.. vermaak dat wij... dat de nieuwe eigenaren er toch wel eh.. toch wel goeie omzet kunnen draaien, zodat ze hun huur kunnen betalen.

E: Snap ik.

O: Dus eh.. Ik kijk er, ik kijk er wel positief naar. Ik kijk er wel positief naar.

E: Dus, als ik het goed begrijp.. eh.. willen jullie het wel verkopen maar zit er wel nog in het restaurant potentie.

O: Ja.

E: Begrijp ik. En wil ja daarna iets anders openen? Of?

O: Nou ja, mijn ouders gaan op pensioen. Eh.. de reden waarom ik met mijn broer de zaak heb overgenomen was gewoon puur mijn ouders zijn gewoon te oud, moeten rusten en mijn broer en ik hebben ehm.. geen interesse om het over te nemen want de wereld is zo groot buiten en we zijn hier opgegroeid in de zaak dus we moeten meer zien dan alleen de zaak.

E: Snap ik. Maar je hebt niet het gevoel van oh.. van over een paar jaar wil ik zelf ergens anders een eigen bedrijf beginnen?

O: Een bedrijf, ja, maar of het een soortgelijk iets is qua restaurant of horeca, dat weet ik niet.

E: Mm. Klink goed. En ehm.. U vertelde al dat ehm.. het restaurant gesloten is vanwege corona. Afgezien van de volledige lockdown, waarom was dat precies?

O: Eh.. Puur voor mijn ouders, zodat ze op pensioen eh.. konden gaan, dus ze.. we zijn nu 21 januari, de laatste dag dat we open waren was 31 eh.. december. We zijn nu net 21 dagen gesloten. Ehm.. Ja, gewoon echt puur voor mijn ouders. En ja, corona natuurlijk, had ook wel z'n rol in.

E: Zeker. En in hoeverre dan? Waar dan? Specifiek op bepaalde onderdelen?

O: Nou ja, om heel eerlijk te zijn, eigenlijk nul, want de zaak stond al te huur een half jaar voor corona. Dus we waren al van plan om de zaak weg te doen, maar het was gewoon heel moeilijk om dat tijdens corona te doen, want wil wilt een zaak overnemen? Een horeca-iets over te nemen tijdens corona.

E: Ja, dat snap ik. Dat is wel lastig. En eh.. wat zijn volgens u de grootste redenen waarom een restauranteigenaar de coronacrisis wel of niet kan doorstaan?

O: Ehhh.. Ik denk dat ik het eh.. in jouw vraagformulieren ook al heb ingevuld, maar eh.. naar mijn mening een goeie eigenaar of eigenaresse weet wat de realiteit is, want zoals ik al zei er zijn zoveel mensen die zijn zo zelfverzekerd over een zaak, wat heel goed is hoor, neem het, wat het niet verkeerd op, maar juist omdat ze zo zelfverzekerd zijn, luisteren ze helemaal niet meer naar andere mensen waardoor ze echt in valkuilen, in een valkuil lopen en eh.. ja, dan gaat het mis, en die mensen die weten gewoon niet wat realiteit is. Als jij denkt van oké, ik kan dit nog redden door middel van en dan heb je gewoon een heel goed plan, wat wij op HTH hebben geleerd. Je plan van aanpak, hoe en wat, wat zijn verwachtingen, realiteit, implementation, et cetera. Deze mensen doen dat niet. Ze denken van .. ik ben super power-vol, ik kan dit gewoon. Je hebt die realiteitscheck niet. Als jij jezelf een realiteitscheck geeft, dan weet jij of je zaak kunt doorzetten of niet. En als jij zegt, nee, dit gaat mij teveel tijd en kracht kosten, dat je opgeeft, maar.. je bent jezelf aan het beschermen om meer geld te verliezen of kracht. Dank denk ik zo van, het is echt een realiteitscheck die jezelf gaat geven ongeacht wat de locatie of whatever is, want er zijn zoveel mensen die in de middle of nowhere een .. een restaurant openen, maar toch gewoon super veel mensen aantrekken. Maar je hebt ook mensen die midden in Amsterdam-centrum op de Dam een zaak hebben en het niet goed eh.. loopt bij eh.. bij wijze van spreken bij... Zo Nederland, bij wijze van spreken.

E: Snap ik. En eh.. wat zijn volgens u dan de meest effectieve oplossingen voor restaurants tijdens de coronacrisis?

O: Na.. gewoon.. hele.. ik vind zelf strenge maatregelen qua hygiëne, dat vind ik wel heel belangrijk, want als jij een werknemer in de keuken hebt staan of eh.. bij de afhaal, die corona heeft of wat minder eh.. ja.. schoon werkt, en iemand wordt ziek, na.. dat is dan eerste eh.. al hele grote impact op je zaak dat iemand ziek wordt van jouw eten.. ehm.. en ten tweede ehm.. heel veel online gaan. Er is, er is zo, er zijn zo platforms op dit moment, op facebook, youtube, instagram, tiktok, ja.. er is zoveel dat je eh.. kunt doen online om mensen aan te trekken en afhalen. Afhalen is gewoon het beste nu, als je kijkt naar Amsterdam nu, hotel Okura. Ehm.. ze hebben nu echt superveel eh.. van die take-away pakketten die naar mijn mening best wel betaalbaar zijn voor wat ze eh.. in de box doen. En dat ze thuis.. en dat gasten thuis zelf hun eten op een leuke, makkelijke manier kunnen bereiden bijvoorbeeld. Kijk, als je zo'n concept op tafel legt, dan trek je echt wel eh.. wat mensen aan, in combinatie met alles wat ik net opnoemde.

E: Hmm. En denk je dat marketing daar ook veel effect op heeft?

O: Jazeker. Zonder marketing weet je niet ehh.. weten mensen niet wat je hebt.

E: Nee. En zou je.. probeer je dan ook die hygiëne eh.. duidelijk te maken aan de gasten, van oké, wij doen dit en dit om ervoor te zorgen dat de hygiëne hier goed is?

O: Nou ja, kijk, marketing.. Het is best wel duur natuurlijk marketing. Als je bijvoorbeeld op google ehm.. business een advertentie wilt plaatsen, dat heb ik zelf ook gedaan met de zaak hier, het kost wel effe wat hoor.

E: Ja.

O: En eh.. als je het op een slimme manier doet, bijvoorbeeld een foto met dat je handschoenen aan hebt.. eten.. handdoek met. Handschoenen koopt, dan wel van die mooie doorzichtige natuurlijk, maar dan zien mensen dat je, dat je aan hygiëne werkt. Je hoeft het niet persé erop te zetten vind ik, want 't is nu gewoon zo common sense om hygiëne.. niemand leest dat meer. Oké een stuk hygiëne.. ik sla dat zelf meteen over.

E: Ja.

O: Of een foto neerzet van hygiëne, mondkapjes of als er zo'n mondshield heb je tegenwoordig in de horeca. Gebruiken ze echt al twintig jaar in Azië. Zo'n mondshield in de horeca, dus ehm.. ja, zet dat erbij, maar maak de mark.., maak je marketingplan gewoon slim, zodat het zo min mogelijk geld gaat kosten, maar toch ehm.. ja, eh.. eh.. je verhaal kan vertellen bij mensen van joh.. ik ben wel schoon gewoon en we gebruiken sanitisers (fon.) en whatever. Dus.. het is echt gewoon hoe je.. waar je.. hoe je er gebruik van maakt.

E: Dus je zegt eigenlijk, in plaats van het gewoon op je website zetten, kun je het net.. beter gewoon echt tonen dat je het laat ... doet en dat de gasten zien dat je het doet?

O: Ja.. op TikTok. Ik heb zo zoveel eh.. tiktoks langs zien komen, waarbij de koks gewoon een mondmasker dragen, een eh.. haarnetje, nou met zo'n kok.. zo'n hoge koksmuts op, weet je wel. Het ziet er gewoon superschoon en netjes uit. Nou dan denk ik zo, die zijn wel schoon bezig, dus ik ga daar wel eten.

E: Snap ik. En hoe zou u een soortgelijke crisis benaderen als er binnen twee jaar een nieuwe komt?

O: Binnen twee jaar.. ja, de vraag is of over twee jaar corona weg is, maar ja.. eh.. stel er komt weer zoiets.. corona.. ehm.. In eerste instantie na corona, zou.. als er weer zoiets komt, zou ik eigenlijk sowieso veel eh.. Als ik een zaak zou openen, **zou ik sowieso veel meer richten op take-away, hygiëne en per direct, zeg maar, klaar staan voor een eh.. ja, volgende pandemie.** Dus..

E: Snap ik. Dus eigenlijk preventief een crisisplan maken om als het komt ben je erop voorbereid?

O: Dan kan je meteen handelen, dus binnen twee uurtjes de desbetreffende handelingen voorbereiden, en dan kan je gewoon zo weer door.

E: Ja. Snap ik.

O: En eh.. ja, en als we het hebben over... op wijzen van finances (fon.), zo gevorderd dat je **goeie verzekeringen** en eh.. en eh.. stocks (fon.) heb voor je zaak en zo, dat als het echt mis gaat, dat je het nog kan redden en je eigen eh.. ja.. al je je hebben en houden een beetje kan verkopen, zodat jij jezelf nog wel kunt leven. Dus het is echt voorbereiden op je toekomst. En dat is wat ik denk hoe je moet handelen als een eh.. ondernemer.

E: Snap ik. En wat zou u anders gedaan hebben als u de tijd terug kon draaien?

O: Ehhm... Da's een hele goeie vraag eigenlijk. Ehm..

E: Als je zeg maar corona nu weet... oké... morgen begint corona, wat zou je dan morgen gaan doen... anders gaan doen dan wat je nu gedaan hebt? Of wat jullie bedrijf nu gedaan heeft?

O: Nou ja.. ik zou zelf ten eerste ehm.. **iets van thuisbezorgd, of zoiets, erbij doen**, want dat brengt ook wel veel meer inkomen in, ook al moet je ook heel veel eh.. commission (fon.) betalen.. **het is echt veel commission, ze vragen iets van veertig / vijftig procent**. Da's echt belachelijk. Ze maken goed gebruik van corona. Ehm.. ja, **of zelf een soort eh.. een bezorgservice opzetten en eh.. eh.. promoten, marketing. En daarnaast ook weer de desbetreffende eh.. verzekeringen aansluiten, want als er iets kapot gaat of eh.. of een bezorger van jou eh.. die eh.. eh.. rijdt een andere auto aan.. ja, moet je ook voorbereid zijn**.

E: Snap ik. En wat adviseert u andere restaurants om te doen om een faillissement te voorkomen?

O: **Weghalen wat niet nodig is van je menu en kijken wat niet goed verkoopt en wat niet goed werkt in jouw bedrijf om kosten te voorkomen en kosten te besparen natuurlijk. En kijken wat de huidige trends zijn en zelf heel realistisch kijken van hé hoe ziet de toekomst eruit**, want heel veel zaken nu in Nederland die hopen maar dat.. dat het beter gaat, maar het gaat.. ik kan er nu achter.. recht in hun gezicht gooien... het gaat goe.. het gaat niet beter. Je moet jezel.. jezelf oppakken en niet hopen op iets beters.

E: Nee.

O: Het enige wat ik kan zeggen nu, want een heleboel mensen die.. die lopen nu eh.. de fout te leggen bij Huga de Jonge en Mark Rutte. Alsof zij in de hand hebben wat corona doet.

E: Zeker niet. Nee. En eh.. we hadden het net al een beetje over dat je preventief een crisisplan kan hebben. Ehm.. maar wat vind je belangrijke factoren voordat er een pandemie is?

O: Ja kijk. Voordat er een pandemie is.. We knuffelden ook al gewoon op straat en kusten iedereen en ja, deden alles, weet je wel, het is niet echt dat je denkt van oh volgende week komt er eh een hele grote pandemie dus ik moet.. ik moet nu al anderhalve meter afstand eh.. houden van iedereen en ja, het enige wat ik kan zeggen is, als je zieke... gewoon over het algemeen, vind ik, want ik zelf vind wat common sense is, als je ziek bent dan blijf je thuis en als je buiten bent geweest, was je handen. Niet alleen voor anderen, maar gewoon voor jezelf. Je eet ermee, je doet er dingen mee, je raakt je afstandsbediening mee aan, je doet je make-up, je.., whatever, het is gewoon voor je zelf, niet alleen voor anderen, gewoon hou je omgeving schoon. Zo moet moeilijk is dat niet.

E: Ja. En eh.. wat kunnen restaurants doen eh.. preventief voordat er een soort pandemie of een crisis komt?

O: Nou ja, heel eerlijk, wat ik al zei. Twintig jaar geleden in Azië gebruikten mensen in de horeca al handschoenen, eh.. hoedjes en maskers. Gewoon puur om eh.. ja, hygiënisch te blijven. Ik vind gewoon dat dat hier in Nederland ook geïmplementeerd moet worden. Ik snap dat het eh.. niet fijn is met eh.. een masker op wat dan ook, maar ja, als een kok verkouden is en die loopt maar eh.. ja een beetje te sniften bo.. boven je eten, 't is dat jij het niet weet, maar vind je lekker?

E: Nee, zeker niet. Zeker niet.

O: Ik vind eigenlijk gewoon ja, haarnetjes, hoedjes, whatever, ehm.. een masker, ehm.. handschoenen en sowieso gewoon je handen wassen als je buiten de keuken bent geweest.

E: Ja.

O: Dus dat ik eh... toch wel eh.. ik vind dat belangrijk in eh.. horeca, onderneming.

E: Dat begrijp ik. En eh, als straks de pandemie... Kijk we weten natuurlijk niet wanneer en of de pandemie stopt, maar stel: de pandemie stopt morgen. Ehm.. wat zou je dan als eh.. restauranteigenaar doen om ervoor te zorgen dat je dus niet failliet gaat?

O: Ehm.. Ja, kijk. Dit is het probleem, want er zijn nu... Ik weet dat er heel veel ondernemingen nu, zeg maar, heel hard hun best gaan doen om preventief eh.. ja, om.. om.. om.. om te voorkomen om failliet te gaan, maar dan gaan ze zichzelf over-promoten heel erg hun hart, heel hard hun best doen om zeg maar eh.. eh.. wat is het woord ook alweer – ik ben echt sinds ik op HTH zit – ik gebruik amper Nederlands – nee dat klopt het is helemaal weg..

E: Het mag in het Engels. Het maakt niet uit. Het mag in het Engels.

O: Ehm.. Ik ben het Engelse woord ook kwijt nu.

E: oh..

O: Maar eh.. kijk, zeg maar, dat eh.. eh.. eh.. eh.. dat ze out the crowd zijn, zeg maar, dat ze niet zo opvallen, dat ze heel erg opvallen buiten de eh.. groep, zeg maar, weet je wel.

E: Ja.

O: Eh, maar ja, maar dan zal.. zijn al je ideeën op en je heb de ideeën juist nodig voor zo'n pandemie om op te vallen. Op te vallen, dat is het woord. Om op te vallen. Je hebt de ideeën echt nodig om op te vallen, **dus gewoon als corona over is, doe een beetje marketing hier en daar**. Gooi wat in een zaak wat eh.. eh.. wat een beetje eh.. leuk is voor iedereen om naar je toe te komen. Een foto-wall eh.. whatever. Een chique-avondje. Ik weet het niet. Dat er een band komt optreden of zo. Ik weet het niet, maar ja, ehm.. ja, doe dat en dan echt de grote plannen effe achter je houden, want als er zoiets komt, je moet iets op tafel.. je moet op iemands tafel thuis neerleggen wat gewoon heel opvalt. Dus hou die ideeën voor dat en niet voor in jouw zaak. Dus probeer.. snap je wat ik bedoel? Als in heel veel mensen die gaan nu proberen.. gaan nu proberen op te vallen in een zaak, maar juist omdat ze dat doen kunnen ze daarna niks meer anders bedenken als er een pa.. pandemie komt, wat ze niet meer kunnen promoten, snap je?

E: Dus eigenlijk zeg je van eh.. oké we hebben nu eh.. doen we het restaurant even dicht of doen we het even wat minder en dan straks als de pandemie voorbij is dan gaan we iets heel speciaals doen. Bedoel je dat?

O: Nee, ik bedoel: als de pandemie over is, gaat elk restaurant natuurlijk heel hard z'n best doen om op te vallen. Dus ze gaan hele gekke dingen doen met hun menu, met hun restaurants, waardoor ze heel erg opvallen. En dan komt er een hele bom van events in Nederland. Helemaal prima, helemaal leuk. Maar dan zijn de bijzondere dingen al weg van je.. uit je brein, weet je wel.

E: Dat snap ik.

O: En je hebt het juist nodig voor een pandemie om op te vallen. Dus hou al die leuke dingen effen in je achterhoofd en als er weer een pandemie komt dat je dan alles uit de kast kunt trekken om gasten aan te trekken.

E: Snap ik.

O: En dat je die.. entertainment bij iemand thuis.. bij iemand.. bij iemands tafel thuis kan opleveren.

E: Hmm. En denk je..

O: Is het nu?

E: Ja, het is zeker duidelijk. En eh.. het enige wat ik me nog afvraag: denk je dan niet dat als je als restaurant na de pandemie dus niet meegaat met dat hele opvallen-gedoe, denk je dan niet dat je dan juist helemaal wegvalt en je geen klanten meer krijgt?

O: Nja.. ik denk 't wel. Elk restaurant gaat in het weekend of zelfs donderdagavond een leuk event uitplannen of iets gekks. Jij wilt gewoon rustig in je weekend ergens zitten. Zoek jij dan niet een restaurant waar geen event is?

E: Da's waar. Ja. Zeker. Goed argument. Ha ha. In hoeverre denk je dat overheidssteun effect heeft op het doorstaan van de corona-crisis? Het doorstaan, sorry.

O: Ehm.. het doorstaan, nee. Maar bedrijven levend houden zeker. Want ik ga.. ik.. ik ga.. ik zeg het heel eerlijk.. we hebben gewoon geen omzet kunnen draaien tijdens corona, maar hebben wel onze vaste kosten kunnen betalen met eh.. steun dat we hebben gekregen.

E: En waarom denk je dan niet dat het effect is om te doorstaan?

O: Doorstaan.. dan denk ikzelf aan je moet omzet maken om verder te kunnen draaien.

E: Ja.

O: Als jij dat niet hebt, dan vind ik dat niet doorstaan.

E: Oké. Dus eigenlijk zeg je van het heeft wel effect gehad, eh.. de overheidssteun helpt wel om ervoor te zorgen dat m'n bedrijf eh.. blijft bestaan, maar d'r zijn ook andere factoren.

O: Ja, kijk.. het is ja zo.. ehm.. het geld dat wij kregen, dat was gewoon puur om de maanden te overleven eh.. waar een lockdown was.

E: Ja.

O: Maar, dat geld gaat mij niet in leven houden. Stel bijvoorbeeld: wij kregen steun tot en met april 2020. Eh.. ik weet niet meer precies, maar volgens zijn zoiets. Ehm.. maar ja, wij kregen.. wij kregen toen niks meer in mei. Ja, wat moeten wij dan in mei doen? Is dat doorstaan dan, want dan ga ja alsnog eh.. dan val je nog steeds in het water in mei als je niet open gaat en je hebt geen steun. Is dat.. is dat doorstaan? 't Is meer van: de overheid heeft ons.. heeft ons geld gegeven om onze.. om onze kosten te kunnen betalen. 't Is niet per se dat wij er op kunnen leven. Want de volgende maand zou het

dan weer een invallen en dan kun je net zo goed mij niks geven. Hadden we.. hadden we net zo goed in maart failliet kunnen gaan.

E: Ja, ja. Snap ik. Dus je vindt het wel fijn, maar je zegt ook: je heb ook wel geld nodig om verder te kunnen op jezelf en op je eigen kracht.

O: Ja klopt. Nou dan zeg ik wel zo van we hadden het wel kunnen.. we kan.. we konden het eh.. doen zonder dat geld, eh.. in mei, maar ons.. *ik kan spreken voor heel veel ondernemingen dat zij het niet hadden overleefd als zij eh.. geen steun hadden gekregen in mei of in april.*

E: Ja, zeker. Dus het heeft wel effect gehad. Het heeft wel geholpen.

O: Het heeft geholpen. Dus ik vind ook dat er heel veel ondernemers nu eigenlijk dankbaar moeten zijn naar de regering dan dat ze de regering moeten blamen, want het blijft een pandemie. Er is een groep in Nederland die heel snel ziek kunnen worden en dood kunnen gaan, en de regering moet die mensen beschermen.

E: Ja. Dat begrijp ik

O: Vind ik.

E: Ja... ja ik snap de argumentatie heel goed. Ik heb dan zelf.. sta ik er ook wel zo in. Ehm.. maar het is zeker wel fijn dat ze die steun hebben ontvangen, want anders waren er denk ik al wel meer restaurants failliet gegaan.

O: Ja. Klopt, klopt. Zeker. *En dat is een reality-check die heel veel ondernemers moeten doen, want het is altijd iemand anders fout en nooit eigen fout of eigen initiatief om iets beter te maken.*

E: Hmm. Klinkt goed. En hoe moeilijk vindt u het om snel aan te passen als de situatie snel verandert?

O: Ik ben best wel flexibel met dat soort dingen, want je moet altijd het onverwachte verwachten.

E: Hmm. En hoe ga je dan om met tegenslagen?

O: Ehm.. Ik probeer niet te stressen. Ik probeer gewoon kalm te blijven en rationeel te denken van oké, wat kan ik doen. Want het is rot. Het heeft geen zin om te stressen. Hoe ga ik vooruit.. dat is wat ik normaal doe met alles.

E: Klinkt goed. En in hoeverre denkt eh.. u dat eh.. resilience (fon.) een effect gehad heeft op de kans om de corona-crisis te doorstaan?

O: De wat? Nogmaals

E: Veerkracht. Dus resilience.

O: Oh, resilience, oké. Ehm.. van ondernemers bedoeld je?

E: Ja, dus eh.. je bent als persoon heel veerkrachtig, heel resilient. Dus je kunt makkelijk je aanpassen, je a.q. (fon.) is best wel goed. Denk je dat dat effect heeft op het doorstaan van de corona-crisis?

O: *Ehm.. Zeker. Zeker. Kijk, als je wat steviger in je schoenen staat en weet wat je moet doen op dat moment om het verder te overleven en dat je op elk stapje zo'n zelfreflectie*

doet van, oké lukt het nog, ik ben een stapje vooruit, maar lukt dit plan nog voor de volgende stap? Kijk, als je eerlijk bent tegenover jezelf dan zeker, maar zo niet, dan blijf je op dezelfde plek staan en dan verdrink je ja.

E: Hmm. Dus het is wel goed om met nieuwe oplossingen te komen en niet met de pakken neer te zitten, maar gewoon eh.. d'r voor te gaan, zeg maar, met nieuwe ideeën te komen.

O: Ja, zeker, want zo is het leven. Er komen tegenslagen, er komen natuurlijk goeie momenten, maar ja goed, als ondernemer, je moet gewoon begrijpen dat dit soort dingen gewoon gebeuren en je moet ermee leven en niet gaan zitten janken omdat de regering eh.. de horeca sluit. Het is natuurlijk naar. Ik zeg niet dat het niet naar is, maar it is what it is. Los het op. Ga niet in een hoekje zitten.

E: Nee, snap ik. En in hoeverre heb je dat dan op je eigen restaurant toegepast?

O: Nou ja.. aan het begin waren we allemaal gewoon... ik.. ik was heel bang dat mijn ouders of ik of mijn broer ziek zouden worden en dat we dan helemaal niks kunnen doen. Dus gewoon uit voorzorgmaatregelen vind ik dat ik samen met mijn broer wel de juiste keuze heb gemaakt om de zaak even te sluiten voor een paar maanden, want dat.. dat kon gewoon. Dat konden we financieel aan, eh.. en eh.. ja ik denk dat ik het best wel goed heb gedaan, want toen we weer open gingen hebben we gewoon de desbetreffende maatregelen aangepast. We hebben zelfs strenger aangepast, want toentertijd mochten maar eh.. hoeveel mensen? Ja, op de anderhalve meter, dat zou dan denk ik.. en dan bij de af.. bij het afhalen daar deden we alleen maar afhaal toen, mochten maar maximaal vier of vijf mensen in de zaak staan. Wij hadden toen verminderd naar drie.

E: Ja.

O: Just in case. Weet je. Dus ik denk dat ik het toch wel goed heb.. dat ik er goed over heb nagedacht en dat het wel goed is geïmplementeerd en dat we ons daar ook aan hebben gehouden en ook mensen d'r uit hebben gehaald als het gewoon teveel was. Ook gewoon met mensen die .. te begonnen met discussiëren zei ik ze nou ga maar weg ik hoef jouw zaken niet. Als jij dit niet kan begrijpen als volwassene, ga dan maar weg. Of jouw geld niet.

E: Nee, begrijp ik. Ehm.. dit waren mijn vragen. Ik ben van plan om aan het eind van m'n onderzoek, zeg maar als ik alle interviews en survey's heb gedaan, om ehm.. een creatief crisisplan te maken, om een restauranteigenaar te kunnen adviseren met ja, stel over twee jaar komt opnieuw een pandemie, wat kun je dan het beste doen, wat zijn de beste strategieën. Heb je nog iets ehm.. wat jij vindt dat daarin zou moeten?

O: Emmm.. ja, ik blijf.. ik zeg het elke keer, maar ik vind echt reality-checks heel belangrijk.

E: Ja

O: Waar staat jouw bedrijf, waar sta jezelf, waar sta je met je financiën en als jij zegt van.. je moet effe kijken, want als jij zeg van.. als een ondernemer zegt van ik kan dit mentaal gewoon niet aan dan kap je gewoon. Kap gewoon, want jij kan ... als jij mentaal niet aankan, dan kan jouw financieel, jouw'n financiële gedeelte dat ook niet aan. En als jij.. en als die twee dingen niet samengaan, als het niet lukt, dan moet je gewoon kappen, jezelf afschermen. Verkoop je zaak. Eh.. dan, dan verlies je maar het geld dat je hebt verloren. Maar geld komt en gaat. Laat alles liggen op naar je volgende avontuur en onderneming of.. of.. of baan wat je gaat opnemen. Je moet jezelf kunnen oppakken.

E: Snap ik. En... hoe denk je dan..

O: Reality-checks vooral.

E: Hmm... en hoe denk je dan dat je zo'n reality-check zou kunnen doen om het effect.. ervoor te zorgen dat het wel echt effectief is?

O: Nou ja.. kijk hoe staat corona ervoor? Want we komen nu uit een booster-vaccin. En ik weet dat er nu in Amerika een vierde vaccin wordt uitgegeven zelfs. En er komt.. en kwam net twee maanden geleden, drie maanden geleden een eh.. eh.. een variant uit omecron. En een jaar geleden was een Britse variant. Ja, wat is de volgende variant? Het blijft maar doorgaan. Hoe ziet covid eruit en hoe ga jij dat overleven met jouw zaak, want kijk, als jij à la carte-restaurant bent, zonder take-away, ja, wat ga je doen? Ga je take-away doen? Probeer het effe uit, want je weet niet wat.. of.. hoe het gaat lopen. Probeer het een maandje uit, doe je marketing, whatever. Loop een test-run. Als dat goed gaat dan ga je door, maar als het niet goed gaat, geef jezelf de reality-check. Ik heb een stap genomen. Gaat het werken mee, wat zijn de volgende opties? Dus gewoon bij elke stap die je zet een nieuwe reality-check zetten. Gaat maar via.. hoe gaat dit... wat voor impact heeft het om mijn mentale staat en fin.. mijn financiën? En kan ik dit en dit betalen? Hoeveel mensen heb ik nodig?

E: Ja.

O: Ik weet natuurlijk niet over welke eh.. onderneming we het nu hebben, want het kan.. het gaat over elke onderneming eigenlijk, maar eh.. gewoon stap voor stap zetten, en kijk evenementen, een eh.. club, ja dat gaat nu niet gewoon. Dat gaat 'em niet worden nu. Als ik een pand huur, dan zou ik zeggen: ja doe, ga maar, ik stop met huren nu. Ik begin ergens anders wel wat anders. Ja, ik begin ergens anders wel iets anders, dus ja..

E: Ja, snap ik.

O: Dus gewoon, reality-check en eh.. effen, effe jezelf handel jezelf. Als je niet kan, dan kan je het niet. En als je het kan, dan kan je het wel. Maar als je het niet kan, je staat niet voor schut of zoiets, want iedereen loopt nu tegen eh.. zo'n probleem aan, dus tja..

E: Zeker, nee daar ben ik het wel mee eens. Nou, dan wil ik je heel erg bedanken voor het interview en dan wens ik je nog een fijne dag.

O: Ja, graag.. ja.

Appendix 7: Colour Code Overview

Problems Present-Pandemic	"normaal gesproken dus ook heel veel borrels van eh.. ambtenaren en eh.. alle bedrijven die daar eh.. allemaal in de buurt gevestigd zijn. Maar ja sinds corona, is dat natuurlijk eh.., nou ja, ligt dat helemaal stil."
---------------------------	---

	• "kijk, op het moment dat je moet sluiten dat is natu.. dat is logisch hè, dat je, dat je dan geen eh.. inkomsten hebt. Eh.. wij zijn ook niet een eh.. zaak echt voor afhaal, zeg maar. Als.. als mensen aan afhalen denken, gaan ze denk ik toch vaker naar een Italiaan of Sushi of weet ik veel Chinees, whatever." • "eetcafé, zeg maar, dus mensen komen meer bij ons borrelen en drinken en die eten daar nog wat bij." • "We hebben het wel geprobeerd vorig jaar, maar ook met de commissie die thuisbezorgd vraagt is dat, is dat eigenlijk.. snij je jezelf eigenlijk alleen maar in de vingers. Omdat eh.. ze vragen 30% commissie, plus service kosten, plus administratie kosten." • "omdat die het nu zo eh.. druk hebben omdat iedereen wil bezorgen, zit je soms een uur, anderhalf uur op een fietser te wachten. De klant wordt dan weer boos, omdat zeg.. ja, ik moet zolang op m'n, op m'n eten wachten. Maar ja, jij bent eigenlijk al klaar, maar je zit op Thuisbezorgd te wachten, dus dat is ook niet heel erg goed voor je naamsbekendheid, als je.. ja, als je, zeg maar, niet, net niet groot genoeg ben om voor hun interessant te zijn om het zo maar te zeggen. Kijk, heb jij twintig of dertig bestellingen per dag, dan komen ze wel. Maar heb je d'r een paar, ja, dan, dan sta je gewoon onder aan de lijst." • "En hoe zit dat dan met zelf eh.. bezorgen? Ja dan, dan moet je zeg maar zelf gaan rijden. Maar omdat je dan eigenlijk, moet je .. of moet je iemand neer gaan zetten van je personeel, die moet je dan betalen. Dus, dus dat kost dan weer geld, maar je hebt eigenlijk net te weinig bestellingen om dat dan rendabel te maken." • "Wij hadden echt wel een goede buffer, omdat we eh.. eh.. gewoon wat wilden sparen en wat opnieuw.. nieuw wilden investeren, zeg maar. Dat is er allemaal doorheen." • "plus dat er nu nog schulden oplopen omdat, ja, d'r komt niks binnen er niks binnen maar de huur loopt wel door bij wijze van spreken." • "Ik denk dat die grote zaken het vaak wel overleven, die veel investeerders hebben enzo, weetje wel. Maar ja, voor een kleine ondernemer is dit eh.. dramatisch." • "kijk de grootste kostenposten zijn natuurlijk de huur." • "gas, water en licht dat loopt dan natuurlijk wel door, alleen dat krijg je dan hopelijk dan weer terug aan het einde van het jaar, omdat je dat niet opmaakt" • "Je moet personeel wel betalen." • "op een gegeven moment, werd die sluitingstijd werd acht uur. Wij zijn.. wij draaien ook gewoon beter op de avond, zeg maar. Dus. Ook soms hebben we overdag een paar koffie en een paar broodjes en that's it, en 's avonds komt de borrel, eten en het liefst, zeg maar, na het eten nog effe borrelen" • "Ik kan ook wel denken, nou ja dan gooi je je hele concept om, maar dat is ook niet zo een, twee, drie gedaan. Plus mensen weten dat ze voor jou komen bij de.. zeg maar, voor jou komen we bij de borrel, en niet voor, weet ik veel" • "je moet ook aan nog aan naamsbekendheid bouwen" • "Ik weet al niet hoe ik met deze crisis om moet gaan." • "als er helemaal geen inkomsten meer binnenkomen, is het eh.. ja, een beetje dweilen met de kraan open"
--	---

	• "door de sluiting natuurlijk, hè, konden we, konden we niet draaien daardoor. En toen eh.. ja, goed, dat heeft gewoon wel echt eh.. een impact gehad. Dus dat was ineens van alles naar niets, zeg maar." • "Ja, nou goed eh.. kijk de afhaal moet natuurlijk wel lopen ook natuurlijk. Kijk as je.. je kunt natuurlijk wel afhaal doen en eh.. je mensen aan het werk zetten, maar als het dan niet loopt, of je bent er ook niet eh.. voor ingesteld om zo maar even te noemen. je moet natuurlijk ook de capaciteit ervoor hebben" • "je moet huur moet betalen of dat je een hypotheek hebt of eh.. ja, de energieprijzen van nu die zijn.. rijzen helemaal de pan uit, dus die zijn echt gigantisch omhoog, ja, daar moet wel geld voor zijn natuurlijk om eh.. om dat eh.. te kunnen blijven betalen, zeg maar." • "We zijn nu natuurlijk alleen open voor 'to go' (fon.). Dus het enige wat we nu hebben zijn zeg maar de golfers. Ehm.. ja, er is wel een omzetsdaling denk ik eh.. van tachtig procent of zo." • "want je kosten lopen natuurlijk wel door hè, de accountant of de boekhouder die we hadden, en eh.. we hadden een grote opslag waar onze materialen allemaal lagen. Ja, dat moet je gewoon doorbetalen." • "Om hier een avontuur aan te gaan en eh.. dan ben je net eh.. zeven maanden bezig, en dan moet de deur op slot." • "voor eh.. personeel krijgen. En eh.. ja, da's natuurlijk een van de grootste kostenposten bij ons. Eh.. we zitten natuurlijk een eh.. vaste lasten post, alleen eh.. personeel is eh.. rond de tienduizend euro per maand." • "Dus toen kwamen ze eten halen. Dat is.. de omzet is natuurlijk de helft. Want ik bedoel, je bent je drank ben je kwijt en eh.. Dus eh.. Maar goed" • "die zit bijvoorbeeld in Haarlem, midden in het centrum, die betaalt een hele hoge huur," • "maar we hadden natuurlijk zelf ook gewoon privégeld gespaard, eh.. wat we achter de hand hebben. Ja, dat is natuurlijk zuur als je daar aan moet komen, maar ja, als het niet anders kan, dan, dan kan het niet anders. Ik bedoel, eh.. wij wilden dit gewoon als een succes maken." • "er zijn natuurlijk hier in Winterswijk ook heel veel restaurants die allemaal afhaal doen. Ehm.. dat is voor ons niet relevant, want we, wij zitten eigenlijk te ver uit het centrum." • "Dus ik denk dat het, dat het wel een succes eh.. kan worden, maar ja goed, we moeten niet elke keer dicht moeten natuurlijk." • "ze hebben niet genoeg personeel, dus, de dienst draaien van eh.. van 's morgens vroeg tot 's avonds laat, of de lunch." • "Maar bij ons heeft het natuurlijk ook overkoepelend. Je moet het zo zien dat de keten neemt de beslissing bij ons. En dat we daar gewoon ook soms op moesten wachten. Ehm.. en dat we, dat we eigenlijk nog creatiever en sneller hadden kunnen handelen als we niet hadden gewacht op wat er allemaal wel of niet mocht van de keten uit." • "We hebben best wel dat school het allemaal niet wist en dat eh.. en dat we daardoor een beetje in de freeze-modus zaten terwijl we zelf best wel goede ideeën hadden." • "Maar we merken alleen wel dat, dat in onze overhead dat daarboven dat die wat meer moeite hebben." • "ja, voornamelijk eh.. op de omzet natuurlijk."
--	---

	• "Ons eten is ook niet take-away proof." • "veel personeel kwijtgeraakt." • "om een heel nieuw take-away eh.. menu te bedenken, ja, dat kost ook wel tijd en eh.. door de.. je betaalt dertig procent commissie." • "het is heel lastig, want eh.. voornamelijk als je een, een beginnende ondernemer bent, en je bent nog niet bekend op de markt, ehm.. ja, dat is eh.. eh.. moeilijk om te blijven bestaan." • "maar we hadden onze deuren gewoon gesloten, want we dachten, we weten niet precies wat dit is, want het is covid. Uit veiligheid voor iedereen hadden we het gewoon gesloten." • "om heel eerlijk te zijn, eigenlijk nul, want de zaak stond al te huur een half jaar voor corona. Dus we waren al van plan om de zaak weg te doen, maar het was gewoon heel moeilijk om dat tijdens corona te doen, want wil wilt een zaak overnemen? Een horeca-iets over te nemen tijdens corona" • "het is echt veel commissie, ze vragen iets van veertig / vijftig procent."
Problems post-Pandemic	• "sinds de zeg maar, sinds de coronacrisis ook wel, het gedrag van mensen wat heel erg is veranderd, hè, heel veel mensen wer.., werken thuis.." • "doen weinig sociale dingen, zeg maar, minder. Dus op het moment dat het dan ook weer open gaat, merkten wij echt dat er.. dat het echt wel.. Kijk tuurlijk heb je van die mensen die gelijk het terras op rennen, bij wijze van spreken, weet je wel. En tu.. en daar waren wij ook heel blij mee. Ha ha. Maar je merkt echt wel dat in de tendens, dat mensen gewoon dat die.. dat die gewoontes een beetje zijn aangepast." • "Ik denk dat we, zeg maar, qua schulden en qua recovery hier al een aantal jaar van moeten bijkomen" • "dan duurt het echt nog wel jaren voordat we die schulden die we nu hebben opgebouwd wat zijn ingelopen" • "Dus mensen die dachten van ja, laten we ons personeel maar detacheren om zo de kosten te drukken en te overleven, maar goed, da.. dan uiteindelijk toen ze weer open mochten, ja, toen raakten ze personeel kwijt. Dus dan heb je nog een keer een probleem." • "ja, het is natuurlijk doodzonde, ik bedoel eh.. het is je spaargeld wat je hè.. apart hebt gelegd om een bedrijf te beginnen hè.. we zijn ook net begonnen, heb je dan alles achtergelaten. We woonden natuurlijk in Haarlem met onze twee kinderen. We hebben daar ons huis verkocht. We hebben hier een huis gekocht. We hebben alles achtergelaten natuurlijk." • "En die zijn allemaal andere baantjes gaan zoeken. Dus toen we weer open mochten, toen hadden we geen personeel meer. Want iedereen die had een ander baantje." • "Nee. Nee, ik denk dat eh.. ik denk dat de mensen eh.. anders gaan kijken. Ehm.. ik heb gezien eh.. toen we dus open mochten.. Nou, ik heb een prachtig restaurant gemaakt, we hebben het helemaal opgeknapt, helemaal gerestyled en alles. En als ik nou ga kijken in in verhouding wat.. op wat heb er binnen gegeten en wat heeft buiten gegeten, denk ik dat vijfenzeventig procent heb buiten gegeten." • "Want ik denk dat als jij eh.. restaurant hebt waar je dus echt mutje aan mutje zit, dat mensen dat gaan mijden"

	• "toen we weer open gingen hadden we toch minder gasten" • "niet helemaal meer wisten te vinden en.. de, de flow was eruit." • "we zijn natuurlijk helemaal dicht geweest tij..tijdens de verplichte sluiting. En toen we open waren hadden.. merkten we ook wel dat mensen het echt moeilijk vonden om ons weer te vinden." • "normaal loopt het, dan heb je een cyclus en een menu en nou moest je echt weer vanaf nul opstarten." • "en daarna was het heel moeilijk om nieuw personeel te vinden dat was echt eh.."
Effective Solutions	• "Je kunt alles natuurlijk leasen tegenwoordig, En eh.. en op afbetaling doen. Ja, ik zou sowieso zeggen, doe dat niet, weet je wel. Eh.. dat is niet handig om te doen. Zorg dat je onafhankelijk eh.. bent en niet afhankelijk bent van partijen die je nog zo veel mogelijk moet betalen." • "zou ik zorgen dat je vaste lasten zo laag mogelijk zijn." • "aan de andere kant moet je wel natuurlijk een beetje bij je leest blijven, wat ik zeg, weet je wel, we kunnen wel sushi gaan verkopen, maar we zijn geen sushi-zaak. Dus je moet wel doen waar je, waar je goed in bent en wat bij jou past." • "Ik had gelukkig daarbij wel nog een vaste baan van vier dagen in de week. Dus eh.. dus het was niet zo dat ik geen inkomen had." • "We hebben.. bij de VVV hebben we eh.. folders gebracht en zo. Dus wat zie je veel, mensen die komen golfen, of eh.. fietsen, er zijn veel fietsroutes, en die komen bij ons dan stoppen" • "We hebben al een paar keer een krantenartikel gehad" • "we horen zoveel goede berichten over jullie. Kunnen we jullie interviewen" • "ik denk dat het concept dat wij doen, dat dat aanslaat. Eh.. de kwaliteit die wij leveren dat dat goed is, eh.. tegenover de prijs." • "het is eigenlijk heel veel trainen en we hebben dus veel marketing gedaan" • "voornamelijk via social media." • "Creativiteit" • "D'r zit een stukje prijs/kwaliteit in" • "geld, kosten" (verdienen/besparen) • "niet het type restaurant, maar hoe je eh.. met je gastenbasis om gaat." • "ze zijn wel in connectie met hun gasten, ze weten ze wel te bereiken." • "je gasten we.. weten te bereiken, want ik denk dat al je gasten wel een keer iets willen doen" • "en die betrekken echt hun community erbij, van welke soep doen we volgende week?" • "je moet je community bouwen op social media" • "dat heeft dus ook te maken met meer flexkrachten en mensen meer multifunctioneel maken. Dus meer trainen dat ze niet alleen maar a kunnen, maar ook a, b, c, d, en f." • "dat veel meer flexibel te maken." • "eh.. management skills dan eh.. leiderschap of goed kunnen koken. 't Is de, de hardskills van het vak" • "waar valt het geld dan nog te halen, weet je wel? Waar zit je marge?"

	• "toch maar weer een soort cursussen gaan aanbieden en dat soort dingen." • "het personeel anders opleiden" • "ik denk dat er goed geld mee eh.. mee te verdienen valt, maar voor de hogere seg.. segment met een bekende naam." • "Ja, als het onvermijdelijk is, dan is het ook ergens onvermijdelijk, hè.. dan laat het maar gebeuren. En ik denk dat er nog heel veel ehm.. bedrijven nu toch maar proberen het hoofd boven water te houden waar.. die het stiekem wel we.. ja, 't is 'n heel, heel hard advies." • "Kan iemand anders je een echt advies geven waarvan je denkt, boh.. daar heb ik nog nooit aan gedacht." • "daar heb ik echt geleerd hoe belangrijk het is om, om goede service te verlenen aan de gasten." • "dat vonden wij dat er in Amsterdam ontbrak" • "wij willen iets anders laten zien eh.. aan, aan de, aan de gasten." • "we hebben gemerkt dat de concept heel eh.. goed is eh.. aangekomen bij eh.. bij onze gasten." • "we blijven ze proberen te blijven eh.. verrassen met de wijnen die we hebben en de gerechten." • "is dat als je goed personeel hebt, dat je wel alles erom moet doen om die bij je te houden.... zeg niet iedereen, maar wel degene die het.. de grootste rol hadden gespeeld en dat waren.. dat was de kok.." • "misschien kan ik niet de volledige salaris uitbetalen, maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat je toch wel bij ons blijft." • "en echt ook samenwerken." • "een goeie eigenaar of eigenaresse weet wat de realiteit is, want zoals ik al zei er zijn zoveel mensen die zijn zo zelfverzekerd over een zaak, wat heel goed is hoor, neem het, vat het niet verkeerd op, maar juist omdat ze zo zelfverzekerd zijn, luisteren ze helemaal niet meer naar andere mensen waardoor ze echt in valkuilen, in een valkuil" • "er is zoveel dat je eh.. kunt doen online om mensen aan te trekken" • "Zonder marketing weet je niet ehh.. weten mensen niet wat je hebt." • "Weghalen wat niet nodig is van je menu en kijken wat niet goed verkoopt en wat niet goed werkt in jouw bedrijf om kosten te voorkomen en kosten te besparen natuurlijk. En kijken wat de huidige trends zijn en zelf heel realistisch kijken van hé hoe ziet de toekomst eruit" • "En dat is een reality-check die heel veel ondernemers moeten doen, want het is altijd iemand anders fout en nooit eigen fout of eigen initiatief om iets beter te maken."
Recommended Actions Pre-Pandemic	• "Je moet gewoon een goede buffer hebben. Je moet genoeg spaargeld hebben." • "dat er sowieso goeie steunpakketten zijn." • "genoeg reserve" • "ik denk dat 't heel verstandig is voor iedereen dat je eh.. en da's natuurlijk moeilijk, maar dat je voor jezelf een soort potje maakt, hè.. voor dit. Ik bedoel eh.. je ziet heel veel eh.. horeca-ondernemers die eh.. het geld dat ze verdiend hebben ook investeren." • "maar ik denk dat het heel verstandig is om gewoon inderdaad ook een eh.. buffer te hebben voor dit soort dingen."

	• "anders als je je daarvoor kan verzekeren, ja, ik denk dat dat heel duur is. Maar eh.. ja, ik ga daar toch zeker wel zelf ga ik daar met m'n verzekeringsagent over hebben van eh.. ja wat zijn de mogelijkheden hè.. dat je geld apart legt" • "als jij via je zaak een soort verzekering ken afsluiten voor dit, dan is dat natuurlijk weer zakelijk, dus eh.. daar ga ik nog wel es met me accou.. met de verzekerings.. eh.. agent over spreken of d'r iets is van een verzekering eh.. voor dit soort dingen." • "en een product wat.. waarvoor mensen graag komen, wat je ten tijde van dat je het moeilijk hebt, makkelijker kan aanpassen of kan downsizen." • "buffer bouwen, veel meer sparen." • "je cijfers op orde hebben en weten wat er gebeurt" • "En, en, en.. in je zaak zijn" • "Ik denk dat veel ondernemers eh.. niet genoeg er in duiken, niet allemaal hè, maar ik denk dat je echt zorgt dat je dat goed weet. Waar komt het geld vandaan? Waar zitten je kosten? En, en kijk er na twee jaar nog eens kritisch naar" • "ik heb geluk gehad dat mijn compagnon eh.. een stevige eh.. eh.. investeerder is. Eh.. en, en ja, daardoor waren de geldzorgen ietsjes minder." • "ondernemers wel een bepaalde eh.. buffer hebben om dit te kunnen doorstaan." • "Je kan je nooit echt voorbereiden op dit soort eh.. situaties, maar ik denk dat eh.. dit wel een kans is eh.. geweest om ervan te leren en eh.. toch wel in gedachten te houden dat er altijd iets kan gebeuren." • "veel meer contact houden met de gasten. Zorg ervoor dat de gasten die, die bij je komen, dat je eh.. om die gasten ehm.. boek op te bouwen, met eh.. met de vaste gasten die altijd terugkomen." • "om dat groep te bouwen en, en geef er alles om. Want zij zullen je, eh.. je helpen in de toekomst. Dus ja, altijd echt de beste service proberen te geven." • "En het is belangrijk om te weten hoe je je moet voorbereiden op, op zoiets" • "goeie verzekeringen"
Recommended Actions Present-Pandemic	• "We hebben wat achterstand en hij geeft wat korting. Maar ja, alsnog, het moet wel betaald worden." • "wij hebben nog wel een soort van geluk omdat ik nog een baan heb hiernaast." • "Mensen konden wel eten op de kamer, dus eh.. de koks waren wel gewoon in het bedrijf." • "we deden ook afhaalmaaltijden." • "eigenlijk de afhaal is eigenlijk het enige wat je kunt" • "hebben we ook een eh.. een softijsmachine hebben we nog eh.. eh.. buiten neergezet" • "duidelijkheid is. In het begin was het heel veel onduidelijk van mocht het hotel wel openblijven, niet openblijven? In het begin mochten hotelgasten mochten nog gewoon eten in ons restaurant, dus eh.. En dat zag er eigenlijk wel heel vreemd uit, want eigenlijk andere restaurants waren gesloten en wij, wij zitten eigenlijk wel aan een doorgaande weg en wij mochten nog een tijdje dat we.. eh.. hotelgasten mochten nog blijven eten in onze eh.. restaurant. Dat zag er natuurlijk wel heel gek uit, wat je dan kreeg was dat mensen eh.. uit een

	dorp of hier in de buurt die belden dan, die zeggen van ja, kunnen we niet een eh.. kunnen we dan niet eh.. eh.. een hotelkamer boeken bijvoorbeeld en dan blijven we bij u slapen en dan eten. Zulke dingen krijg je dan." • "ja, die moesten gewoon heel duidelijk zijn, da's wel belangrijk." • "dus dan moet je snel schakelen. Als je dat snel doet, je bent er snel bij, ja dan wordt dat ook beloond, zeg maar. En dan krijg je ook goeie reacties van mensen en al.. dan wordt er over gepraat en je, en je blijft in beeld met je bedrijf. Kijk, as je niks gaat doen, dan wordt je misschien een beetje vergeten om het zo maar even te noemen." • "uiteindelijk hebben we toch nog vijftig maaltijden hebben mensen afgehaald" • "Ja, en nou ja goed, de, die huisbaas zegt van, nou goed, ik vind het ook lullig voor jou, weet je wel, je mag wat minder betalen." • "Maar goed dan moet wel iedereen daaraan meewerken. Ook het personeel nu, weet je wel, we hebben bepaald afspraken met personeel. Ze werken nu wat minder." • "Maar ze hebben natuurlijk.. van de zomer hebben ze natuurlijk best wel wat moeten overwerken en dat willen we dan een beetje verrekenen met nu." • "kijk ook onze flexwerkers, ja die, die roepen we nu natuurlijk niet op" • "Dus, wij, wij betalen ook nu onze eh.. parttimers gewoon door. Ehm.. ja, in de hoop natuurlijk dat ze ook gewoon bij ons blijven, dat als we straks weer open gaan, dat ze ook gewoon weer eh.. bij ons komen werken" • "Wat wij wel doen, is voor de mensen die wat aan het golfen zijn, dat we, hebben we stampotjes, die ze mee naar huis kunnen nemen. Dan kunnen ze kiezen van dat wil ik warm of koud mee." • "En, het voordeel dat ik dan weer heb, is dat ik eh.. een personeelslid heb kunnen uit eh.. lenen of verhuren, zou'k maar zeggen, aan de golfbaan. Die zaten met een onderbezetting in de horeca, of in de receptie, dus is een van mijn medewerkers die is eh.. vier dagen op de receptie eh.. gezeten. Dus ja, zo kan ik het doen met personeelskosten drukken." • "Ja, wat we nu doen is eh.. de golfers die er nog wel zijn, het is nu te koud, ja, en eh.. dan lenen we effe een golfkarretje en dan gaan we de baan rond met eh.. warme chocomel en gluhwein en zo." • "Je gaat natuurlijk allemaal dingen bedenken om toch omzet te genereren." • en [onverstaanbaar] aanbiedingen. Dus dat we eh.. mensen voor wat goedkoper lieten komen eten om eh.. om ze naar het restaurant te krijgen. • "In hotel De l'Europe, eh.. daar werkt een vriend van mij, en die, die zijn open van één tot negen, omdat ze in de keuken anders niet.. ze kunnen niet meer en van elf tot sluit, dat gaat niet meer. Dus aanpassing van de openingstijden en ook de openingsdagen, dus, dus. En dan bij hun is het Fine Dining-restaurant, geloof ik, maar drie dagen open. " • "we gaan nu toch maar weer take-out doen, want je weet niet hoelang het duurt"
--	---

	• "die echt wat zij normaal doen niet kunnen doen met take-out omdat het allemaal vers is met groente, die hebben nu een soort eh.., ja het is bijna een festival als je er heen gaat op zondagmiddag." • "het goed aandragen en kijken wat er mogelijk is met alle subsidies, dat je in ieder geval al het geld binnen harkt wat je binnen kunt harken. " • "moet je echt streng op je kosten gaan zitten en dat betekent dus inderdaad ieder To-go-boxje tellen en het kan niet zo zijn dat er ineens tien disposable-boxjes weg zijn. Ook al is dat maar tien cent." • "creatief bezig blijven en goed naar de kostprijs kijken, wat is er mogelijk." • "veel meer te maken heeft met creatief zijn" • "iedere week twee verschillende soepen en afhalen" • Chef eh.. at home "Ja dat vind ik superleuk" • "weet je, ga 's uit de box en luister 's echt naar iemand anders, dus in plaats van je eigen cirkel, ga 's.. bel 's iemand op en denk 's met me mee. En sta d'r ook voor open, omdat ik denk dat veel ondernemers vaak in die cirkel zitten en op hun eigen manier denken." • "misschien moet er een soort chef for a day, chef, chef at home, chef at your business. Dat er iemand anders echt effe mee komt denken, zeg.. Ik zou het zo en zo doen." • "door corona hebben we drie parkeervakken, hebben we gekregen van eh.. gemeente en daarop hebben we extra terras eh.. gecreëerd." • "We hebben andere dingen gedaan, als eh.. online tastings. Ehm.. we hebben meegedaan met de foodwalk." • "we hebben ook een online shop, dus eh.. ja, ook wijnen take-away hebben we wel gedaan." • "we hadden besloten om dat even niet te doen en te focussen op de dingen die wij wel konden doen." (Take-away) • "en je wordt geforceerd in deze tijden om creatief na te denken. Dus zo zijn we dan op het idee van de online tastings gekomen." • "En dan ook in overeenstemming met eh.. de werknemer zelf, dus dat je 't samen afspreekt, dat je samen tot een oplossing komt?" (Staff) • "Maar mijn grootste advies is echt gooi het allemaal eruit, kijk, alles wat je kan doen.. breng je hele team bij elkaar en eh.. ga samen op brainstormen, en alle gekke ideeën, ja, niks is gek." • "ja 't is belangrijk om gewoon slim te spelen met de kosten natuurlijk en, en durf bijvoorbeeld ook ehm.. wij hebben met eh.. de huurbaas gesproken." • "Wij hebben drie maanden huurvrij gekregen. Deze maand vijftig procent. Alle beetjes helpen dus." • "ja, meer take-away tijdens covid." • "ik vind zelf strenge maatregelen qua hygiëne, dat vind ik wel heel belangrijk," • "Afhalen is gewoon het beste nu"
--	--

Recommended Actions Post-Pandemic	• "En dan moet je gewoon zorgen dat je de.. goed met je.. goed team staat. En eh.. ja, voldoende mensen, dat je iedereen zoveel mogelijk kunt bedienen, en eh.. ja, dat je d'r klaar voor staat" • "Nou ja, ik denk dat, ik denk dat we natuurlijk een heel ander soort samenleving krijgen. En dat het straks heel gewoon is als je bij drukte bent, dat je een mondka..." • "dat we inderdaad zeggen van restaurants van eh.. laten we die afstand een beetje meer creëren hè. Je hebt heel vaak van die eetcafé's, waar je echt mutje aan mutje zit. Hè, dat, dat allemaal een beetje gaan doen. Misschien moet dat allemaal anders. Ehm.. ja, ik zou dus voor mijn zaak zou dus niets hoeven te veranderen, omdat ik dat al heb." • "Dus dat gaan wij ook zeer zeker niet doen." • "wat je ziet en dat vind ik zelf wel jammer dat al die leuke boxen dat dat dus verdwij.. Ja, ik vind dat zonde" • "wat smaller, dus niet meer een heel uitgebreid à la carte assortiment." • "het personeel anders opleiden." • "voor de eetcafés zou daar misschien daar ook wel een les in zitten, want die hebben vaak zo'n uitgebreide kaart" • "een menu en geen à la carte meer" • "Ja, zorgen dat je zoveel mogelijk gasten hebt en, en, en getraind personeel." • "Ik denk dat eh.. take-away nu wel eh.. inhou.. een hele nadere dimensie heeft gekregen. Ehm.. ik denk dat de mensen veel meer gebruik van hebben gemaakt en eh.. dat ze wel hebben gemerkt misschien hoe chill dat is." • "Just in case, want ja, ik weet niet hoelang het gaat duren en hoe vaak we nog eh.. lockdowns gaan krijgen in de winter." (take-away) • "dus gewoon als corona over is, doe een beetje marketing hier en daar." • "hou al die leuke dingen effen in je achterhoofd en als er weer een pandemie komt dat je dan alles uit de kast kunt trekken om gasten aan te trekken."
Resilience	• "is het mentaal eigenlijk nog veel erger omdat je gewoon ziet dat het.. alles wat je hebt opgebouwd, instort." • "Kijk je bent ondernemer, dus, dus er zijn altijd dingen die eh.. eh.. ja, hoe zeg je dat, die, die ineens komen. Want ook al denk je dat je het helemaal hebt uitgedacht en dat je een goed plan hebt, dan komen er altijd weer dertigduizend dingen tussendoor, die, die, die dan toch weer roet in het eten gooien waardoor het anders gaat of weet ik veel allemaal. Dus, ik denk.. je überhaupt als ondernemer je heel flexibel moet zijn. En moet proberen zo snel mogelijk aan te passen" • "Ja, honderd procent. Ik denk dat.. ja, maar sommige mensen zijn gewoon ondernemer, anderen zijn dat niet, maar die hebben een zaa.. er zijn mensen die hebben een zaak en dat is het verschil. En heel veel mensen denken van oh leuk ik ga een horecazaak beginnen. Terwijl.. van oh ik heb een la.. ik heb zo'n lange droom, ik werk eigenlijk werk ik op kantoor, maar ik ga een horecazaak beginnen, want dat wil ik al zo lang. Ja, ik denk dat heel veel mensen zich daar heel erg op verkijken hoor."

	• "je hebt ondernemers en je hebt mensen die een horecazaak ooit hebben gekocht en die dachten oh wat leuk, ga ik doen." • "Sommige mensen zijn wa.., zijn wat pessimistischer, die denken wat meer.., die, die denken oh wat overkomt mij nu allemaal. Ja, je kan ook denken, joh we zijn gezond, we bestaan nog en we gaan kijken hoe we 't eh.. als we in ieder geval weer open mogen, hoe we dan weer met volle kracht vooruit kunnen gaan." • "dat was vrijwel snel geregeld toen we de eerste lockdown toen eh.. dicht moesten toen eh.. hebben we direct gezegd dat we met afhaal gingen beginnen en dat was direct de eerste zondag" • "toen konden we daarop inspelen natuurlijk. Konden we beter verpakkingmateriaal halen, eh.. tasjes, eh.. ja, noem maar op. Waar je de eh.. de garnituren en zo in verpakte, en dan kon je 't eh.. eh.. het systeem in de keuken, met eh.. met de bonnetjes eh.. goed eh.. goed eh.. installeren, zeg maar, om het maar zo effen te noemen." • "ja, roeien met de riemen die je hebt eigenlijk." • "je kunt dan wel bij de pakken neer gaan zitten, maar je moet juist eh.. dan doorgaan. Kijk, als je dan eh.. je kop in het zand steekt, dan weet je zeker dat je eh.. nergens meer komt, om het zo maar effe te noemen. Dus eh.. 't is wel eh.. ja, eh.. snel schakelen met dingen en eh.. gewoon er voor gaan." • "Ja, da's wel helder. Da's wel heel belangrijk natuurlijk" • "dus dan moet je snel schakelen" • "je bent er nogal nuchter over dat je dicht bent. Ik zei, tja ik kan wel de hele dag lopen janken, maar dan kom je ook niet meer binnen." • "Ik denk alles. Het heb alles te maken met je eigen positiviteit. Ik bedoel, dat weet ik heel zeker. Je kan wel eh.. de hele dag lopen janken, maar je, je ve.. verandert er niks mee. Je wordt zelf depressief." • "ik zie het aan m'n, aan m'n collega's, die zijn net zo enthousiast met alles en eh.. oh we gaan effe dit doen, en we gaan dat doen, oh we gaan dit effe opknappen en we gaan dat effe doen en eh.. weet je wel, dus, iedereen is gewoon vol aan het werk.." • "doorzettingsvermogen. Ik geloof heel erg in ondernemerschap." • "hebben snel geschakeld" • "ze, ze gaan er actief mee aan de slag en ik denk dat het heel erg in je personality ligt dat je denkt, oké, een tegenslag wat gaan we doen om het succesvol te maken. In plaats van, ja, we zijn maar dicht." • "heel erg met ondernemerschap te maken heeft." • "Ik denk dat eh.. nu heel duidelijk is dat je heel flexibel moet zijn." • "dat je veel meer tussen a en b kan schakelen." • "Ja, ik denk dat wij veel sneller hadden kunnen schakelen op eh.. wat we aan zagen zien komen." • "wij vrij eh.. schakelen we vrij snel. We hebben hele creatieve mensen en we denken ook echt wel vooruit." • "En dat is eigenlijk wel wat ik zie bij eh.. veel vrienden om me heen die, die echt altijd toch maar weer een gaatje vinden, en eigenlijk, heel eerlijk, de afgelopen twee jaren waren eigenlijk
--	---

	ook heel leuk, want we hebben heel veel dingen gedaan die we nog nooit niet deden, en eh.. Je moet maar denken.." • "Ik denk dat dat alles is" • "Je kan er toch nog iets uithalen.. ik geloof echt dat, dat het.. ja, hoe je omgaat met tegenslagen.. honderd procent is denk ik het belangrijkste." • "ondernemerschap, creatief zijn, kansen zien, dat veerkracht daarbij zit" • "Ja, ja precies en het was uh een kwestie van: ok we moeten ons nu aanpassen. Uh en ja het project was veelste groot om uh. En ja natuurlijk wil je uh niet laten schrikken door zoiets. Uh dus we zijn gewoon doorgegaan." • "Dus dat geeft toch wel eh.. ja moed en eh.. vertrouwen voor de toekomst." • "ik denk ook voor ons als eh.. eigenaren en ondernemers ook heel veel eh.. zorgen." • "ook op persoonlijke niveau heeft het enorm impact gehad." • "nu hebben we het wel volledig afgesloten, ook omdat we dachten het is goed voor ons om even rust te nemen en eh.. ons mentaal voorbereiden voor de heropening." • "heel veel te maken heeft met ehm.. eh.. met de mindset." • "Maar daarnaast is heel belangrijk om een bepaalde mindset te hebben en dat is om continu te blijven vechten en erin blijven geloven dat het wel goed komt" • "dat je gewoon ja mindset moet omzetten van gewoon oké, het is vervelend, het is lastig, maar wat kunnen we wel doen. Eh.. en focussen op de dingen die wel kunnen. Eh.. ik denk.. met die mindset zou je wel kunnen doorstaan." • "Dus eh.. eh.. ja, eh.. laat je niet eh.. eh.. gek maken en, en je kan echt altijd.. er is altijd iets wat je kunt bedenken." • "het is heel belangrijk om dat ook in teamverband te doen, en, en het sterkst samen te zijn. Dus probeer niet alles alleen te doen. Eh.. en, en denk niet dat je alleen staat, maar breng iedereen bij elkaar. Zelfs ook familie of, ja. En, en eh.. ja, la.. laat je niet eh.. ehm.. demotiveren door, door zo'n crisis." • "Ja, enorm, enorm." • "ik denk dat eh.. dat de meeste restaurants die failliet zijn gegaan, zijn juist degenen die zich niet konden aanpassen aan, aan de nieuwe regels." • "Je weet niet wat je moet voorstellen, hoe dat eh.. zal gaan, en ja, gelukkig wij zijn ook wat jonger, eh.. wij zijn ook met de mentaliteit van eh.. hospitality, management en d.. daar leer je ook heel erg aan te passen aan nieuwe situaties. Dat heeft ook wel geholpen. Maar ik denk bijvoorbeeld dat andere mensen die dertig jaar een restaurant hebben en dertig jaar alles op dezelfde manier doen, zal het zoveel moeilijker zijn zich aan te passen en, en eh.. ja, ik denk dat die sneller een reactie krijgen van oh, maar ik weet niet hoe ik dat moet doen en ik kan het niet." • "Dus, ja, dat, dat, je kunnen aanpassen aan een nieuwe situatie, dat, dat is wel echt bepalend of je 't gaat overleven of niet." • "'t is belangrijk om, om dat stukje ook.. mindset mee te nemen." • "Ehm.. Zeker. Zeker. Kijk, als je wat steviger in je schoenen staat en weet wat je moet doen op dat moment om het verder te overleven en dat je op elk stapje zo'n zelfreflectie doet van,
--	--

	oké lukt het nog, ik ben een stapje vooruit, maar lukt dit plan nog voor de volgende stap? Kijk, als je eerlijk bent tegenover jezelf dan zeker, maar zo niet, dan blijf je op dezelfde plek staan en dan verdrink je ja." • "Er komen tegenslagen, er komen natuurlijk goeie momenten, maar ja goed, als ondernemer, je moet gewoon begrijpen dat dit soort dingen gewoon gebeuren en je moet ermee leven en niet gaan zitten janken omdat de regering eh.. de horeca sluit." • "als jij mentaal niet aankan, dan kan jouw financieel, jouw'n financiële gedeelte dat ook niet aan." • "dan verlies je maar het geld dat je hebt verloren. Maar geld komt en gaat. Laat alles liggen op naar je volgende avontuur en onderneming of.. of.. of baan wat je gaat opnemen. Je moet jezelf kunnen oppakken."
Government Support	• "we zijn eigenlijk gesloten omdat we eh.. Je krijgt, zeg maar, vanuit de overheid krijg je een vergoeding. Dat vergoedt dan je vaste lasten. En eh.. die krijg je as je eh.. meer dan dertig procent omzetverlies draait. Op het moment dat je dat dus eh.. doet, nou ja, dat deden wij sowieso, want dat, dat, ja. Dat was zeg maar, ja, dat, dat, wij draaiden o.. wij draaiden op het laatste zestig procent omzetverlies. Dan krijg je.. dan krijg je een vergoeding van, nou ja, een soort berekening van wat je in het kwartaal, bij wijze van spreken, ik zeg maar Q4 2019 hebt gedraaid, kijken ze wat je Q4 2021 hebt gedraaid, daar nemen ze volgens mij vijftientwintig procent van ofzo, en dan het verschil. Nou ja, ik weet niet precies hoe die berekening werkt, maar.. eh.. Het gaat er dus om dat elke euro die jij dan zelf omzet van die vergoeding wordt afgetrokken. Ehm.. wat, ja wat eigenlijk super krom is, want eigenlijk daardoor stimuleren ze mensen die dus eh.. ja, weinig omzet hebben om eigenlijk dicht te gaan. Omdat het dus, eh.. dus niet interess.., zeg maar. Voor elke euro die ik omzet, kan ik ook een euro vergoeding kan krijgen, waar ik eigenlijk meer aan heb, want dan hoef ik èn geen personeel te betalen èn geen inkopen te doen èn geen stroom aan te zetten en bij wijze van spreken." • "Voor die euro die ik anders krijg, want ja. Kijk, het is wel bijvoorbeeld interessant op het moment dat jij ehm.. net een beetje op die rand zit of wel nog zeg maar nog wel genoeg omzet draait, ja dan moet je gewoon open en knallen en dan hopen dat je genoeg mensen kan trekken." • "als wij toch al weten dat we sowieso meer omzet verlies draaien is het voor ons dan niet interessant om open te gaan." • "Dan hadden we, bij wijze van spreken, in een heel kwartaal hadden vijfhonderd euro omzet gedraaid, maar die werd dan direct afgetrokken van die vergoeding die we dan hadden. Dus die vijfhonderd euro waar we allemaal bloed zweet en tranen, moeite, hele dagen voor hadden gestaan, ja, die werd dan ingehouden van die vergoeding. Dus dan kan ik net zo goed dicht gaan en gewoon die vijfhonderd euro aan pakken, want ja.." • "Ik denk dat iedereen het in het begin niet doorhad dat het zo werkte. Dat iedereen een soort van bij man.. met man en macht geprobeerd had er wat van te maken." • "want je bent ondernemer hè, en het is natuurlijk tegen al je principes in om, om zo'n zaak dicht te gooien en om eh.. het maar te laten of zo. Wat echt totaal niet goed voelt. Maar ja,

	als zij die regeling zo verknijpt maken, ja dan eh.. ja, dan dwing je eigenlijk ondernemers om gewoon dicht te gaan." • "Want met die vergoedingen kom je er niet, vanuit de overheid Je krijgt een deel vergoed voor je personeel, dat is tachtig procent, geloof ik. Maar ja, je moet alsnog twintig procent zelf betalen. Ehm.. En, zeg maar, die, die regeling die ze maken voor eh.. die tegemoetkoming vaste lasten, dat is ook vijftientwintig procent van je honderdprocent omzet verlies." • "want die vergoedingen zijn niet genoeg" • "Je moet personeel wel betalen." "Je krijgt tachtig procent vergoeding, maar die ander twintig procent, ja, die moet wel gewoon betaald worden. En je wil, wilt hun ook niet laten zitten, zeg maar." • "Maar als je met z'n tweeën in een zaak staat, ja, dan, dan krijg je, zeg maar, vanuit de overheid, dan krijg je een soort van bijstandsuitkering. Dat is voor een gezin is dat vijfhonderd euro in de maand." • "ja. Kijk, ik ben, ik ben blij dat er, dat er regelingen zijn überhaupt. Maar, er is.. het is, is gewoon niet, niet genoeg." • "zorgen dat die regelingen in ieder geval in orde zijn. Dat, dat je, dan een beetje een kans hebt om het, om te overleven" • .. ja, ik weet wel dat andere zaken 't ook geprobeerd hebben, die d'r later mee gestopt zijn, omdat voor hun dat niet interessant was. Die zeiden dan nou goed, we kunnen beter dicht zijn, dat we dan de volle steun pakken, • "dat ze omzet hadden gedraaid en dat ze dan minder recht hadden op steun. Dus. Dat zie ik wel dat ze, dat ze dan nu een tweede lockdown of derde lockdown dat ze dat niet deden, zeg maar. Dat ze geen afhaal deden. Geen eh.. dingen bedenken, dus eh.. dan dicht zijn en de volle steun pakken." • "volgens mij zijn die wel goed, die pakketten, maar eh.. ja goed, het is wel eh.. je kunt er eh.. 't is niet helemaal honderd procent dekkend, zeg maar. Ik weet dat in andere landen eh.. om ons heen, buurlanden, dat ze daar ook zelfs omzet eh.. omzet compenseren. En eh.. hier doen ze eigenlijk alleen de kosten, dus ja, goed, je moet wel wat geld hebben om, om de perioden te overleven, zeg maar, om iedereen door te blijven betalen, want je moet eh.. de, de, de vaste lasten gaan wel door." • "Dus eh.. we hebben wel subsidie aangevraagd. Dus dat is even afwachten." • "Ja, ik heb.. ik, we hebben van de vorige corona-maatregelen hebben we niets ontvangen, omdat we net een nieuw bedrijf waren." • "Ook met het cateringbedrijf hebben we niets gehad. Omdat we net een eh.. naamswijziging hadden doorgevoerd in eh.. september 2019. Dus dan zien ze je ook als een nieuw bedrijf." • "dus we hebben.. we hebben in totaal nog geen eh.. overheidssteun gehad, en eh.. we hopen wel dat we het nu wel krijgen." • "En dan zien ze je dus als nieuw bedrijf, dus we kregen geen overheidssteun." • "Ja, heel veel." • "je moet niet denken dat je op je billen kan gaan zitten. Je moet nog steeds proberen ieder kwartje boven krijgen."
--	--

	• "ja, da's ook discutabel. Het is eh.. een beetje dubbel. Ehm.. wij hebben wat steun gekregen vorige jaar. Eh.. uiteindelijk is het gebleken dat we meer omzet hebben gedraaid in het tweede jaar dan het eerste, wat ook logisch is, omdat we nieuw zijn. Eh.. en dat moeten we allemaal terugbetalen. Dus, het helpt op dat moment en je denkt, oh ja, tja, eh.. ik kan er nog een paar maanden meer door, maar je kunt er niet op rekenen, want eh.. zodra ze zien dat ze je, dat je beter eh.. beter hebt gedraaid, meer omzet hebt gegenereerd, dat gaan ze terugvragen." • "Ook bijvoorbeeld, ja, belasting eh.. uitstel, uitstel van belastingbetaling hebben we ook gekregen. Maar ik denk uiteindelijk dat het een beetje uitstellen van executie is." • "ik vind dat ze echt veel meer hadden kunnen doen en voornamelijk ook voor de startende ondernemers." • "t is niet echt effectief geweest." • "het doorstaan, nee. Maar bedrijven levend houden zeker. Want ik ga.. ik.. ik ga.. ik zeg het heel eerlijk.. we hebben gewoon geen omzet kunnen draaien tijdens corona, maar hebben wel onze vaste kosten kunnen betalen met eh.. steun dat we hebben gekregen." • "ik kan spreken voor heel veel ondernemingen dat zij het niet hadden overleefd als zij eh.. geen steun hadden gekregen in mei of in april."
Different strategy	• "dan was ik vorig jaar al gelijk dicht gegaan" • "dan had ik vorig jaar dan anders gedaan, dan had ik [onverstaanbaar] gooi het dan maar helemaal dicht, en dan eh.. hebben we in ieder geval ook geen kosten qua inkoop en dat soort dingen, en dan pakken we dan in ieder geval nog die vergoeding eh.." • "Ik zou veel meer focussen op de take-away wel. Ik zou eh.. ja, meer nadenken over wat voor gerechten eh.. we zouden kunnen maken en eh.. ik denk dat we dat sowieso gaan doen." • ".. ik zou ook meer kijken naar ehm.. dineren thuis, dat hebben we beetje gedaan, maar dat zou ik veel meer doen. Eh.. misschien dat je een menu hebt om thuis af te maken." • "Dus eh.. dat je samen gaat koken eh.. met een filmpje erbij, oké, hoe moe.. hoe moet je dat in elkaar zetten? Ja, ik zou veel meer focussen op het online eh.. online samenzijn, het online koken, online dingen doen" • "na de eerste lockdown eh.. toen zijn we heel erg geschrokken en toen hebben we eh.. alle contracten hebben we gesloten eh.. met alle werknemers. En, ja daarvan hebben we echt geleerd.. daarna hoe moeilijk het was om nieuw personeel te vinden." • "zou ik sowieso veel meer richten op take-away, hygiëne en per direct, zeg maar, klaar staan voor een eh.. ja, volgende pandemie." • "iets van thuisbezorgd, of zoiets, erbij doen" • "of zelf een soort eh.. een bezorgservice opzetten en eh.. eh.. promoten, marketing. En daarnaast ook weer de desbetreffende ehm.. verzekeringen aansluiten, want als er iets kapot gaat of eh.. of een bezorger van jou eh.. die eh.. eh.. rijdt een andere auto aan.. ja, moet je ook voorbereid zijn."

Appendix 8: Survey Data Analysed in SPSS

Rijlabels	-T	Aantal van Wat voor soort restaurant heeft u?		Rijlabels	-T	Aantal van Daling van de verkoop	
Anders		4		Beïnvloed		15	
Buffet		1		Heel erg beïnvloed		37	
Casual Dining		23		Niet beïnvloed		1	
Fast Casual (Eetcafé)		7		Eindtotaal		53	
Fast Food		1					
Fine Dining		17					
Eindtotaal		53					
Rijlabels	-T	Aantal van Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst?		Rijlabels	-T	Aantal van Daling van de gasttevredenheid	
11-30		30		Beïnvloed		15	
31-50		8		Heel erg beïnvloed		2	
Minder dan 10		15		Helemaal niet beïnvloed		8	
Eindtotaal		53		Niet beïnvloed		25	
				Niet van toepassing		3	
				Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Waar is uw restaurant gevestigd?		Rijlabels	-T	Aantal van Financieel	
Drenthe		1		Beïnvloed		19	
Flevoland		3		Heel erg beïnvloed		30	
Friesland		9		Helemaal niet beïnvloed		1	
Gelderland		3		Niet beïnvloed		3	
Groningen		1		Eindtotaal		53	
Limburg		3					
Noord-Brabant		1					
Noord-Holland		11					
Overijssel		2		Rijlabels	-T	Aantal van Verhoogt personeelsverloop	
Utrecht		9		Beïnvloed		27	
Zeeland		1		Heel erg beïnvloed		13	
Zuid-Holland		9		Helemaal niet beïnvloed		2	
Eindtotaal		53		Niet beïnvloed		9	
				Niet van toepassing		2	
				Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Hoeveel inwoners heeft de locatie waar uw restaurant is gevestigd?		Rijlabels	-T	Aantal van Meer burn-out	
0-10.000		8		Beïnvloed		12	
10.001-50.000		17		Heel erg beïnvloed		2	
50.001-100.000		4		Helemaal niet beïnvloed		8	
Meer dan 200.000		24		Niet beïnvloed		21	
Eindtotaal		53		Niet van toepassing		10	
				Eindtotaal		53	

Rijlabels	-T	Aantal van Ik vat kritiek niet persoonlijk op.		Rijlabels	-T	Aantal van Wat is uw geslacht?	
Helemaal mee eens		4		Man		34	
Helemaal mee oneens		2		Vrouw		18	
Mee eens		21		Zeg ik liever niet		1	
Neutraal		15		Eindtotaal		53	
Niet mee eens		11					
Eindtotaal		53					

Rijlabels	-T	Aantal van Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	
Ja, permanent gesloten			2
Ja, tijdelijk			15
nee			36
Eindtotaal			53
Rijlabels	-T	Aantal van Waarom bent u (tijdelijk) gesloten?	
Anders, namelijk			6
Omdat de kosten te hoog zijn			6
Vanwege Covid-19 gevolgen			2
Vanwege verminderde vraag			2
Want met het sluiten van het restaurant			1
Eindtotaal			17
Rijlabels	-T	Aantal van Waarom bent u (tijdelijk) gesloten?	
De ander halve meter			1
Geen personeel genoeg			1
Maandags dicht weg			1
Maatregelen			1
Moest van de overheid			1
Vanwege aangepaste openingstijden			1
Eindtotaal			6
Rijlabels	-T	Aantal van Wat is uw geschatte daling van het aantal gasten op een dag dat over de hele Covid-19 periode?	
0%-20%			4
21%-40%			12
41%-60%			15
61%-80%			16
81%-100%			6
Eindtotaal			53
Rijlabels	-T	Aantal van Veel van uw collega's proberen afhaalmaaltijden. Hoeveel bestellingen heeft u gemiddeld per dag meer dan voor de lockdown?	
10-20			4
21-30			7
31-50			3
Afhaal optie niet beschikbaar			22
Meer dan 50			2
Minder dan 10			15
Eindtotaal			53

Rijlabels	-T	Aantal van Een creatieve afhaalervaring aanbieden		Rijlabels	-T	Aantal van Virtueel dineren aanbieden	
Effectief		8		Effectief		1	
Enigszins effectief		16		Enigszins effectief		2	
Nauwelijks effectief		11		Nauwelijks effectief		12	
Niet effectief		6		Niet effectief		17	
Niet van toepassing		8		Niet van toepassing		21	
Zeer effectief		4		Eindtotaal		53	
Eindtotaal		53					
Rijlabels	-T	Aantal van Bezorgservice aanbieden		Rijlabels	-T	Aantal van Snelheid	
Effectief		4		Belangrijk		17	
Enigszins effectief		7		Een beetje belangrijk		2	
Nauwelijks effectief		11		Heel belangrijk		10	
Niet effectief		11		Helemaal niet belangrijk		1	
Niet van toepassing		15		Niet van toepassing		15	
Zeer effectief		5		Redelijk belangrijk		8	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Uw strategie communiceren via marketing		Rijlabels	-T	Aantal van Kwaliteit van het eten	
Effectief		12		Belangrijk		1	
Enigszins effectief		13		Heel belangrijk		37	
Nauwelijks effectief		5		Helemaal niet belangrijk		1	
Niet effectief		6		Niet van toepassing		12	
Niet van toepassing		5		Redelijk belangrijk		2	
Zeer effectief		12		Eindtotaal		53	
Eindtotaal		53					
Rijlabels	-T	Aantal van Tegoedbonnen verkopen		Rijlabels	-T	Aantal van Eenvoudig thuis bereiden	
Effectief		3		Belangrijk		6	
Enigszins effectief		7		Een beetje belangrijk		4	
Nauwelijks effectief		16		Heel belangrijk		16	
Niet effectief		17		Helemaal niet belangrijk		1	
Niet van toepassing		7		Niet van toepassing		23	
Zeer effectief		3		Redelijk belangrijk		3	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Een chefaan huis aanbieden		Rijlabels	-T	Aantal van Gemakkelijk opwarmen	
Effectief		6		Belangrijk		6	
Enigszins effectief		9		Een beetje belangrijk		4	
Nauwelijks effectief		5		Heel belangrijk		15	
Niet effectief		12		Helemaal niet belangrijk		2	
Niet van toepassing		20		Niet van toepassing		20	
Zeer effectief		1		Redelijk belangrijk		6	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	

Rijlabels	-T	Aantal van Flexibele inzet van werknemers		Rijlabels	-T	Aantal van Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken	
Effectief		27		Effectief		6	
Enigszins effectief		5		Enigszins effectief		3	
Nauwelijks effectief		1		Nauwelijks effectief		7	
Niet effectief		3		Niet effectief		11	
Niet van toepassing		6		Niet van toepassing		23	
Zeer effectief		11		Zeer effectief		3	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Vermindering van het aantal werknemers		Rijlabels	-T	Aantal van Tijdelijke sluiting	
Effectief		14		Effectief		12	
Enigszins effectief		8		Enigszins effectief		14	
Nauwelijks effectief		2		Nauwelijks effectief		4	
Niet effectief		11		Niet effectief		16	
Niet van toepassing		8		Niet van toepassing		6	
Zeer effectief		10		Zeer effectief		1	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Lage lonen		Rijlabels	-T	Aantal van Overheidssteun	
Effectief		4		Effectief		17	
Enigszins effectief		8		Enigszins effectief		12	
Nauwelijks effectief		5		Nauwelijks effectief		7	
Niet effectief		16		Niet effectief		1	
Niet van toepassing		16		Niet van toepassing		2	
Zeer effectief		4		Zeer effectief		14	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Uitstel van belasting		Rijlabels	-T	Aantal van Bedrijfsuren verhogen	
Effectief		9		Effectief		3	
Enigszins effectief		8		Enigszins effectief		13	
Nauwelijks effectief		10		Nauwelijks effectief		14	
Niet effectief		15		Niet effectief		9	
Niet van toepassing		7		Niet van toepassing		13	
Zeer effectief		4		Zeer effectief		1	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	
Rijlabels	-T	Aantal van Huur verlaging		Rijlabels	-T	Aantal van Ik beïnvloed waar ik kan, in plaats van me zorgen te maken over wat ik niet kan beïnvloeden.	
Effectief		15		Helemaal mee eens		9	
Enigszins effectief		9		Mee eens		29	
Nauwelijks effectief		3		Neutraal		11	
Niet effectief		2		Niet mee eens		4	
Niet van toepassing		12		Eindtotaal		53	
Zeer effectief		12					
Eindtotaal		53					

Rijlabels	-T	Aantal van Een klein assortiment op het menu		Rijlabels	-T	Aantal van Uitgestelde betalingen	
Effectief		21		Effectief		8	
Enigszins effectief		12		Enigszins effectief		6	
Nauwelijks effectief		3		Nauwelijks effectief		11	
Niet effectief		5		Niet effectief		17	
Niet van toepassing		7		Niet van toepassing		6	
Zeer effectief		5		Zeer effectief		5	
Eindtotaal		53		Eindtotaal		53	

Rijlabels	-T	Aantal van Ik slaag er over het algemeen in om dingen in perspectief te houden.	Rijlabels	-T	Aantal van Wat is uw leeftijd?
Helemaal mee ee		5	19		1
Mee eens		39	23		3
Neutraal		6	24		1
Niet mee eens		3	25		2
Eindtotaal		53	28		4
			30		1
			31		2
			32		2
Rijlabels	-T	Aantal van Ik ben kalm in een crisis.	33		2
Helemaal mee ee		10	34		1
Mee eens		29	35		1
Neutraal		12	36		3
Niet mee eens		2	38		1
Eindtotaal		53	39		1
			40		4
			41		1
			42		1
Rijlabels	-T	Aantal van Ik ben goed in het vinden van oplossingen voor problemen.	43		2
Helemaal mee ee		14	45		2
Mee eens		34	46		2
Neutraal		4	46 & 57		1
Niet mee eens		1	48		3
Eindtotaal		53	49		1
			50		2
			51		1
			52		1
Rijlabels	-T	Aantal van Ik probeer gebeurtenissen te beheersen in plaats van slachtoffer te zijn.	53		1
Helemaal mee ee		14	55		1
Mee eens		32	56		1
Neutraal		6	59		1
Niet mee eens		1	60		1
Eindtotaal		53	61		1
			64		1
			Eindtotaal		53
Rijlabels	-T	Aantal van Ik beheer mijn stressniveaus goed.			
Helemaal mee ee		8			
Mee eens		26			
Neutraal		14			
Niet mee eens		5			
Eindtotaal		53			
Rijlabels	-T	Aantal van Ik voel me zelfverzekerd en veilig in mijn positie.			
Helemaal mee ee		10			
Helemaal mee on		1			
Mee eens		23			
Neutraal		15			
Niet mee eens		4			
Eindtotaal		53			

Rijlabels	-T	Aantal van Afhaalmaaltijden aanbieden
Effectief		5
Enigszins effectief		13
Nauwelijks effectief		13
Niet effectief		9
Niet van toepassing		8
Zeer effectief		5
Eindtotaal		53

```

analyse-4.sps - IBM SPSS Statistics Syntax Editor
Active DataSet: DataSet0

Encoding: UTF-8.
compute
  mean lfd by Heefute...
missing values
compute
  mean take_away by He...
  mean resilience by W...
  mean Afhaalmaaltijde...
  mean Eenkeleassort...
  mean Eenkeleassort...
  mean Overheidssteun
  mean Overheidssteun
recode
  freq var lfd_cat.
  mean resilience by W...
  mean take_away resli...
  mean take_away resli...
  mean take_away resli...
RELIABILITY
compute
  mean stress by Heefute...
  corr stress resilience...
REGRESSION
GRAPH
  mean take_away resli...
  mean take_away by W...
  mean Afhaalmaaltijde...
  freq var Veelvanuure...
means
  temp.
select if
means
1 compute lfd = num(Waatsuwgeeftijd/6.0).
2 mean lfd by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi.
3
4
5
6
7 missing values Snelheid,
8 Kwaliteitvanheteten,
9 Eenvoudighuisbereiden,
10 Gemakkelijkkopwarmeren,Afhaalmaaltijdensaanbieden
11 Eencreadeveelhaalervaningsaanbieden
12 Bezorgserviceaanbieden
13 Uwstrategiecommunicerenvia marketing
14 Tegoe dbonnenverkopen
15 Eencheftaanhuisaanbieden
16 Solidariteitscampagnesopzetten
17 Virtueel dineren aanbieden Eenkleinasortimentop hetmenu
18 Flexibele inzet van werknemers
19 Verminderen van betaaltalwerknemers
20 Lagelonen
21 Uitstel van betaling
22 Huurverlaging
23 Uitgesteld betalen
24 Eendeels lute nwerken van uiteencentrale keuken
25 Tijdelijk ksluiting Overheidssteun
26 Bedrijfsurenverhogen Daling van de verkoop Daling van de gasttevredenheid Financieel Verhoogt personeelsverloop
27 Meer burnout(9).
28
29 compute take_away = mean.1(Snelheid,
30 Kwaliteitvanheteten,
31 Eenvoudighuisbereiden,
32 Gemakkelijkkopwarmeren).
33 mean take_away by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi.
34
35 mean resilience by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/ta = anova.
36
37
38
39 mean Afhaalmaaltijdensaanbieden
40 Eencreadeveelhaalervaningsaanbieden
41 Bezorgserviceaanbieden
42 Uwstrategiecommunicerenvia marketing
43 Tegoe dbonnenverkopen
44 Eencheftaanhuisaanbieden
45 Solidariteitscampagnesopzetten
46 Virtueel dineren aanbieden.
47
48 mean Afhaalmaaltijdensaanbieden
49 Eencreadeveelhaalervaningsaanbieden
50 Bezorgserviceaanbieden
51 Uwstrategiecommunicerenvia marketing
52 Tegoe dbonnenverkopen
53 Eencheftaanhuisaanbieden
54 Solidariteitscampagnesopzetten
55 Virtueel dineren aanbieden by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/ta = anova.

```

```

analyse-4.sps - IBM SPSS Statistics Syntax Editor
Active DataSet: DataSet0

Encoding: UTF-8.
compute
  mean lfd by Heefute...
missing values
compute
  mean take_away by He...
  mean resilience by W...
  mean Afhaalmaaltijde...
  mean Afhaalmaaltijde...
  mean Eenkeleassort...
  mean Eenkeleassort...
  mean Overheidssteun
  mean Overheidssteun
recode
  freq var lfd_cat.
  mean resilience by W...
  mean take_away resli...
  mean take_away resli...
  mean take_away resli...
RELIABILITY
compute
  mean stress by Heefute...
  corr stress resilience...
REGRESSION
GRAPH
  mean take_away resli...
  mean take_away by W...
  mean Afhaalmaaltijde...
  freq var Veelvanuure...
means
  temp.
select if
means
56 mean Eenkeleassortimentop hetmenu
57 Flexibele inzet van werknemers
58 Verminderen van betaaltalwerknemers
59 Lagelonen
60 Uitstel van betaling
61 Huurverlaging
62 Uitgesteld betalen
63 Eendeels lute nwerken van uiteencentrale keuken
64 Tijdelijk ksluiting.
65
66 mean Eenkeleassortimentop hetmenu
67 Flexibele inzet van werknemers
68 Verminderen van betaaltalwerknemers
69 Lagelonen
70 Uitstel van betaling
71 Huurverlaging
72 Uitgesteld betalen
73 Eendeels lute nwerken van uiteencentrale keuken
74 Tijdelijk ksluiting by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/ta = anova.
75
76 mean Overheidssteun
77 Bedrijfsurenverhogen.
78
79 mean Overheidssteun
80 Bedrijfsurenverhogen by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/ta = anova..
81
82
83
84
85
86
87 recode lfd (lo thru 29 = 1)(30 thru 39 = 2)(40 thru 49 = 3)(50 thru hi = 4) into lfd_cat.
88 freq var lfd_cat.
89
90 mean resilience by Waatsuwgeslacht lfd_cat.
91
92 mean take_away resilience by Waar is uw restaurant gevestigd.
93
94 mean take_away resilience by Hoeveel inwoners heeft de locatie waar uw restaurant is gevestigd.
95
96 mean take_away resilience by Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst Wat voor soort restaurant heeft u.
97
98
99
100 /VARIABLES=Daling van de verkoop Daling van de gasttevredenheid Financieel Verhoogt personeelsverloop
101 Meer burnout
102 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL
103 /MODEL=ALPHA
104 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE HOTELLING
105 /SUMMARY=TOTAL.
106
107 compute stress = mean.1(Daling van de verkoop, Daling van de gasttevredenheid, Financieel, Verhoogt personeelsverloop,
108 Meer burnout).
109
110 mean stress by HeefutermintsteénvanuurestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/ta = anova.
111
112 corr stress resilience.

```

```

analyse-4.sps - IBM SPSS Statistics Syntax Editor
Active DataSet: DataSet0

* Encoding: UTF-8.
compute
  mean take_away_by Heeftu...
missing values
compute
  mean take_away_by He...
  mean resilience by H...
  mean Aftaalm...
  mean Aftaalm...
  mean Eten...
  mean Eten...
  mean Overheids...
  mean Overheids...
recode
  freq var W...
  mean resilience by W...
  mean take_away_resil...
  mean take_away_resil...
  mean take_away_resil...
RELIABILITY
compute
  mean stress by Heft...
  corr stress resilience...
REGRESSION
GRAPH
  mean take_away_resil...
  mean take_away_by W...
  mean Aftaalm...
  freq var Verhuurco...
means
select if
means
  mean take_away resilience by HoeveelmedewerkerseheftuwestaurantmomenteelindienstWatvoorstaurantheftu.
  RELIABILITY
  /VARIABLES=Dalingvandeveerkoop Dalingvandeagstevredenheid Financieel Verhoogtpersoneelverloop
  /VARIABLES=Meerburnout
  /VARIABLES=ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE HOTELLING
  /SUMMARY=TOTAL.
  compute stress = mean.1(Dalingvandeveerkoop, Dalingvandeagstevredenheid, Financieel, Verhoogtpersoneelverloop,
  Meerburnout).
  mean stress by HeftutenminsteaanvanuwestaurantgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/sta=anova.
  corr stress resilience.
  REGRESSION
  /MISSING=LISTWISE
  /STATISTICS=COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT=stress
  /METHOD=ENTER resilience.
  GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=resilience WITH stress
  /MISSING=LISTWISE.
  mean take_away resilience stress by HoeveelmedewerkerseheftuwestaurantmomenteelindienstWatvoorstaurantheftu.
  mean take_away by Watvoorstaurantheftu.
  mean Aftaalm...
  Eencreatieveafhaalervaringaanbieden
  Bezoerserviceaanbieden
  Uwstrategiecommunicatieviamarketing
  Tegedionnenverkoop
  Eencheffaanhuisaanbieden
  Solidariteitscampagneopzetten
  Virtueelindereaanbieden Bedrijfsurenverhogen by WatsuwgeschattedalingvanhetaantalagastenoopendoetoverdeheleCovid1.
  freq var Verhuurcollegasproberenafhaalmaaltijden.Hoeveelbestellingenhe.
  means stress resilience by Watsuwgeschlacht.
  temp.
  select if Watsuwgeschlacht ne "Zeg ik lever niet".
  means stress resilience by Watsuwgeschlacht/stat=anova.

```

data20220703.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

Visible: 53 of 53 Variables

	Watvoorstaurantheftu	Hoeveelmedewerkerseheftuwestaurantmomenteelindienst	WatvoorstaurantgeslotenvanwegeCovid19Afgezi	Hoeveelmedewerkerseheftuwestaurantmomenteelindienst	Dalingvandeveerkoop	Dalingvandeagstevredenheid	Financieel	Verhoogtpersoneelverloop	Meerburnout	HoeveelmedewerkerseheftuwestaurantgeslotenvanwegeCovid19Afgezi	Waaromontvrijdijkgelaten
32	Casual Dining	31-50	Friesland	50.001-100.000	2	1	2	3	1	nee	
33	Fine Dining	Minder dan 10	Friesland	50.001-100.000	4	3	4	3	3	nee	
34	Casual Dining	11-30	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	4	2	3	2	nee	
35	Fine Dining	Minder dan 10	Friesland	0-10.000	3	1	3	3	1	nee	
36	Fine Dining	Minder dan 10	Utrecht	Meer dan 200.000	4	2	4	3	2	ja, tijdelijk	Omdat de kosten te hoog waren
37	Casual Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	4	1	4	3	0	nee	
38	Fast Casual (Bakery)	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	4	2	4	4	2	nee	
39	Casual Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	4	2	4	4	3	permanent gestopt	Anders, namelijk
40	Casual Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	4	2	4	4	3	ja, tijdelijk	Anders, namelijk
41	Casual Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	3	3	3	3	3	ja, tijdelijk	Omdat de kosten te hoog waren
42	Casual Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	4	2	4	3	3	nee	
43	Casual Dining	Minder dan 10	Friesland	0-10.000	3	1	3	3	1	nee	
44	Fine Dining	11-30	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	3	4	4	3	ja, tijdelijk	Omdat de kosten te hoog waren
45	Anders	11-30	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	3	3	3	3	2	ja, tijdelijk	Vanwege Covid-19 gevolgen in ons bedrijf
46	Casual Dining	Minder dan 10	Limburg	10.001-50.000	4	3	4	3	3	ja, permanent gestopt	Omdat de kosten te hoog waren
47	Fine Dining	11-30	Friesland	10.001-50.000	3	1	3	2	2	nee	
48	Anders	11-30	Friesland	0-10.000	4	2	3	3	0	nee	
49	Casual Dining	11-30	Friesland	0-10.000	4	1	3	3	1	nee	
50	Casual Dining	11-30	Zuid-Holland	10.001-50.000	4	1	4	3	2	nee	
51	Buffet	31-50	Friesland	0-10.000	4	3	4	4	3	nee	
52	Fast Casual (Bakery)	11-30	Friesland	10.001-100.000	4	3	4	3	3	ja, tijdelijk	Anders, namelijk
53	Fine Dining	11-30	Utrecht	Meer dan 200.000	3	3	3	4	2	ja, tijdelijk	Vanwege Covid-19 gevolgen in ons bedrijf

data20220703.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

Visible: 1

	Waaromontvrijdijkgelaten2	Watsuwgeschlacht	Verhuurcollegasproberenafhaalmaaltijden.Hoeveelbestellingenhe	Aftaalm...aanbieden	Eencreatieveafhaalervaringaanbieden	Bezoerserviceaanbieden	Uwstrategiecommunicatieviamarketing	Tegedionnenverkoop	Eencheffaanhuisaanbieden	Solidariteitscampagneopzetten	Virtueelindereaanbieden	Snell...heid
1		61%-80%	Meer dan 50	4	5	5	5	4	9	4	9	5
2		21%-40%	Afhaal optie niet beschikbaar	2	2	2	2	5	2	5	9	4
3		61%-80%	Minder dan 10	3	3	9	4	1	1	1	1	9
4		21%-40%	16-20	3	3	9	3	3	3	9	9	3
5		41%-60%	Minder dan 10	1	3	2	3	2	1	3	1	5
6		61%-80%	21-30	3	1	2	5	4	4	9	2	3
7		21%-40%	16-20	4	4	3	3	3	3	4	2	4
8		21%-40%	21-30	4	3	1	4	1	1	1	1	9
9		61%-80%	Minder dan 10	3	4	3	4	2	9	4	9	3
10	Maatregelen	81%-100%	Afhaal optie niet beschikbaar	1	1	1	1	1	1	9	9	4
11		21%-40%	Afhaal optie niet beschikbaar	3	3	5	5	3	3	1	3	3
12		41%-60%	Minder dan 10	2	2	9	3	1	1	1	1	9
13		41%-60%	Minder dan 10	2	3	1	9	9	2	9	9	9
14		61%-80%	Afhaal optie niet beschikbaar	3	3	3	4	2	1	2	1	4
15		61%-80%	Minder dan 10	2	2	2	3	3	3	3	2	5
16		61%-80%	Afhaal optie niet beschikbaar	2	3	2	3	2	4	4	2	4
17		21%-40%	Minder dan 10	2	2	2	2	1	9	9	9	5
18		81%-100%	31-50	1	1	1	5	1	1	2	1	5
19		41%-60%	31-50	2	4	4	5	2	2	3	9	3
20	De ander halve meter maatregel maakt het niet meer rendabel voor ons	21%-40%	Afhaal optie niet beschikbaar	9	9	9	1	2	9	2	2	3
21		61%-80%	Afhaal optie niet beschikbaar	9	9	9	3	3	4	2	2	3
22		41%-60%	31-50	5	5	5	5	4	3	3	3	5
23		41%-60%	Afhaal optie niet beschikbaar	3	1	1	1	2	1	1	1	5
24	Meest van de overheid	41%-60%	Afhaal optie niet beschikbaar	4	4	9	9	9	9	4	4	3
25		81%-100%	Minder dan 10	2	3	2	5	5	3	3	2	5
26		41%-60%	21-30	5	2	5	4	3	2	2	2	1
27		61%-80%	Minder dan 10	3	4	4	4	2	3	3	2	4
28		61%-80%	Afhaal optie niet beschikbaar	9	1	4	1	4	4	4	9	3
29		21%-40%	16-20	3	3	3	2	1	3	3	1	3
30		41%-60%	21-30	3	4	1	1	2	2	2	2	3
31		21%-40%	21-30	4	4	5	3	1	9	1	1	3

data20220703.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

	Kwadranten eten	Ervoordighe dsbord	Gemiddeld nemen	Eetgedrags verandering	Flexibele aanpak	Verminder infectie risico	Lagere kosten	Uitstekende betaling	Huurverla g	Uitstekende betaling	Ervoordighe dsbord	Tijdsduur g	Overheids kosten	Betrouwba rheid	Kwaliteits aanpak	Kwaliteits aanpak
32	5	1	5	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	5	1	5	1	3	4	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4
34	4	2	3	2	4	3	9	3	3	1	3	1	3	1	1	1
35	5	9	4	3	5	2	9	1	9	1	9	9	2	9	9	9
36	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
37	5	5	5	3	5	1	1	5	5	2	1	1	1	1	1	1
38	5	9	1	1	3	9	9	2	2	2	1	1	1	1	1	1
39	5	9	9	9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	5	9	9	4	9	9	1	1	9	9	9	1	1	1	1	1
41	5	3	4	1	9	1	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4
42	9	9	9	5	5	4	1	5	5	2	9	4	5	5	5	5
43	5	9	9	4	4	9	9	9	9	9	9	1	9	9	9	9
44	8	9	9	4	4	5	2	9	9	9	2	2	5	5	5	5
45	9	9	9	9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	9	9	9	9	9	1	1	9	9	9	9	1	2	2	2	2
47	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1	5	5	5	5
48	5	9	9	9	9	4	4	1	2	9	3	1	3	3	3	3
49	9	9	9	2	4	1	9	1	9	3	9	1	2	2	2	2
50	5	9	9	9	9	9	9	9	2	4	9	9	3	3	3	3
51	8	9	9	1	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4
52	5	9	9	4	2	4	9	3	3	1	9	3	4	4	4	4
53	5	2	2	4	5	5	1	2	2	1	2	3	4	4	4	4

[illegible][illegible]

data20220703.naw [DataSet] - IBM SPSS Statistics Data Editor

View: 53 of 53 Variables

	Waterssoortrestauranthuis	Hoeveelheidvrijverhuurhuurtoeristischearrangementen	Waaromstuurantwoordig	Recreatievrijeplaatsen	Ondergrondsehuip	Dagtoeristischeplaatsen	Financieel	Verhuurpersoneel	Meerhuurtoer	Recreatievrijeplaatsen	Waaromstuurantwoordig	Waaromstuurantwoordig
1	Casual Dining	Minder dan 10	Friesland	10.001-50.000	3	2	3	3	2	nee		
2	Fine Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	3	1	4	3	2 ja, tijdelijk		Omdat de kosten te hoog waren
3	Casual Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	3	1	4	3	4	nee	
4	Fine Dining	11-30	Noord-Holland	0-10.000	4	3	1	3	3	3	nee	
5	Casual Dining	Minder dan 10	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	2	4	3	3	3	nee	
6	Casual Dining	11-30	Zuid-Holland	10.001-50.000	4	1	1	4	4	0	nee	
7	Casual Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	3	3	3	3	2	2	nee	
8	Fast Casual (Dutch)	31-50	Gelderland	0-10.000	3	1	4	4	2	2	nee	
9	Fine Dining	31-50	Gelderland	10.001-50.000	4	2	4	3	1	nee		
10	Fast Casual (Dutch)	Minder dan 10	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	0	4	0	9	3 ja, tijdelijk	Anders, namelijk	Mastbergen
11	Fine Dining	31-50	Drenthe	10.001-50.000	4	2	3	3	2	2	nee	
12	Fast Casual (Dutch)	11-30	Overijssel	10.001-50.000	4	2	3	3	2	2	nee	
13	Casual Dining	Minder dan 10	Gelderland	10.001-50.000	4	2	3	2	2	0	nee	
14	Fine Dining	Minder dan 10	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	2	3	4	4	3	nee	
15	Fast Casual (Dutch)	Minder dan 10	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	2	4	3	2	2 ja, tijdelijk	Vanwege verminderde omzet	
16	Fine Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	3	2	4	4	3	3 ja, tijdelijk	Wart met het sluiten van één van mijn restauranten kan ik overleven met de ...	
17	Fast Food	Minder dan 10	Noord-Holland	10.001-50.000	3	2	1	2	1	2	nee	
18	Casual Dining	11-30	Noord-Holland	10.001-50.000	4	1	4	4	4	3 ja, tijdelijk	Vanwege verminderde omzet	
19	Fine Dining	11-30	Groningen	10.001-50.000	4	1	4	4	4	2	nee	
20	Anders	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	2	3	3	3	9 ja, tijdelijk	Anders, namelijk	De ander halve n
21	Fine Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	4	4	4	4	2 ja, tijdelijk	Omdat de kosten te hoog waren	
22	Casual Dining	11-30	Overijssel	10.001-50.000	3	2	4	4	3	2	nee	
23	Anders	11-30	Friesland	10.001-50.000	4	2	4	3	1	2	nee	
24	Fine Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	4	2	2	2	2	2 ja, tijdelijk	Anders, namelijk	Meest van de ove
25	Casual Dining	Minder dan 10	Zuid-Holland	Meer dan 200.000	4	0	4	0	9	0	nee	
26	Fast Casual (Dutch)	Minder dan 10	Utrecht	10.001-50.000	4	2	4	3	4	4	nee	
27	Casual Dining	11-30	Noord-Holland	Meer dan 200.000	3	2	4	3	3	1	nee	
28	Fine Dining	11-30	Limburg	0-10.000	3	0	3	3	3	3	nee	
29	Fine Dining	Minder dan 10	Zweland	10.001-50.000	4	2	3	2	3	3	nee	
30	Casual Dining	11-30	Flevoland	50.001-100.000	4	1	3	2	1	nee		
31	Casual Dining	11-30	Limburg	10.001-50.000	3	2	4	3	2	2	nee	

data20220703.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

61 : Ikvoelmezelfverz...

	Watishet3steadvlesdatuandereengeeft	Watusuugelacht	Watusuwl	resilience	lftd	take_away	lftd_cat	stress
1	en	Vrouw	36	3.625	36.00	3.00	2.00	2.60
2	geels, maar ga er zo creatief mee om. Je hebt er geen inv...	Man	48	4.875	48.00	4.00	3.00	3.20
3	igen kracht en zorg er voor dat je jouw restaurant mied...	Man	40	2.625	40.00	.	2.00	3.80
4	je doet en probeer jezelf steeds te blijven uitdagen en v...	Man	38	3.500	38.00	4.25	2.00	3.00
5	waar iedereen zich in bevindt, het enige wat je kan doen ...	Vrouw	20	3.875	20.00	5.00	2.00	2.20
6	vers bezig en gebruik deze tijd om te investeren in je be...	Man	50	4.125	50.00	3.00	4.00	3.75
7	over hoe je bepaalde verkoop van afhaalmaaltijden and...	Man	55	4.000	55.00	4.75	4.00	2.60
8	blijven door de situatie te beheersen: niet handelen uit ...	Man	43	3.750	43.00	.	3.00	2.80
9	i kan	Man	48	4.250	48.00	4.50	3.00	2.80
10	je is heerlijk, maar niet langer dan 2 dg. Zorg dat je goe...	Vrouw	42	3.375	42.00	4.67	3.00	4.00
11	vooral nadeelen, echter niet uitsluitend. Probeer de voor...	Man	31	4.000	31.00	4.50	2.00	2.80
12	meer dat nodig is. Kijken naar kansen.	Man	52	4.250	52.00	5.00	4.00	2.60
13	reden ivv naar problemen.	Zeg ik liever niet	51	4.000	51.00	.	4.00	2.75
14	ngen te denken. Vertrouw niet te veel op steun vanuit de...	Man	28	3.750	28.00	3.75	1.00	3.20
15	overheid dek de kosten en de gemiste omzetten bij lan...	Man	36	3.250	36.00	4.00	2.00	3.00
16	houd eigen identiteit	Man	31	3.625	31.00	4.25	2.00	3.00
17		Vrouw	61	3.250	61.00	5.00	4.00	2.20
18	j vol. Vraag hulp	Man	35	3.125	35.00	3.00	2.00	3.60
19	lf rustig, zoek naar mogelijkheden.	Man	46	3.750	46.00	3.75	3.00	3.40
20	de mogelijkheden die je wel hebt	Man	46	3.750	46.00	3.00	3.00	3.00
21	j creatief, kijk naar mogelijkheden.	Man	40	2.750	40.00	3.00	3.00	3.60
22	tenken!	Man	23	3.875	23.00	4.50	2.00	2.80
23		Man	23	3.625	23.00	5.00	1.00	3.00
24		Vrouw	41	3.625	41.00	2.75	3.00	2.40
25	ommuniceren met alle stakeholders en transparant zijn	Man	28	4.125	28.00	5.00	1.00	4.00
26	saliter is, sommige mensen zijn te zelfverzekerd waard...	Vrouw	23	4.000	23.00	1.00	1.00	3.40
27	ngths en niet te ver afgaan van je concept.	Vrouw	28	3.250	28.00	4.75	1.00	2.60
28	bij je lees en doe dat zo goed dat het indruk maakt	Man	53	3.875	53.00	3.50	4.00	3.00
29	ir de toekomst kijken. Denk in mogelijkheden i.p.v. in pr...	Man	32	3.750	32.00	4.25	2.00	2.80
30	nk aan kwaliteit	Vrouw	24	4.125	24.00	4.00	1.00	2.20
31	ter er wel nog mag ipv wat niet, personeel flexibel inzet...	Man	64	3.500	64.00	4.50	4.00	2.80
32	ingegerichte blijven en zoeken naar andere mogelijkhe...	Man	40	4.375	40.00	4.25	3.00	1.40

data20220703.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

61 : Ikvoelmezelfverz...

	Watishet3steadvlesdatuandereengeeft	Watusuugelacht	Watusuwl leeftjd	resilience	lftd	take_away	lftd_cat	stress
30	Blijf bij jezelf en denk aan kwaliteit	Vrouw	24	4.125	24.00	4.00	1.00	2.20
31	Kijk vooral naar wat er wel nog mag ipv wat niet, personeel flexibel inzet...	Man	64	3.500	64.00	4.50	4.00	2.80
32	Creatief en oplossingsgericht blijven en zoeken naar andere mogelijkhe...	Man	40	4.375	40.00	4.25	3.00	1.40
33	Kijk waar je mogelijkheden liggen.	Vrouw	60	4.625	60.00	4.50	4.00	3.40
34	Zorg ervoor dat je mensen gasten en personeel behandelt hoe je zelf zou ...	Man	36	3.375	36.00	2.75	2.00	3.00
35	Rustig blijven, alles overzien en er komt altijd een oplossing, is het vanda...	Vrouw	50	5.000	50.00	4.67	4.00	2.20
36	Minder kosten maken	Man	45	3.500	45.00	.	3.00	3.00
37	Blijf relaxt, er is altijd een oplossing	Man	45	4.375	45.00	4.50	3.00	3.00
38	Blijf jezelf	Man	32	4.250	32.00	4.33	2.00	3.20
39	Kom bij ons werken!	Man	34	3.375	34.00	.	2.00	3.40
40	Geen	Man	59	3.750	59.00	5.00	4.00	3.40
41	Nu het weer kan met volle trots door gaan	Man	25	3.625	25.00	3.75	1.00	3.00
42	Vooruitkijken	Man	48	4.875	48.00	.	3.00	3.25
43	Creative oplossingen verzinnen en er blijven zijn voor de vaste gasten	Vrouw	49	4.625	49.00	5.00	3.00	1.80
44	Communicatie is essentieel.	Man	23	4.375	23.00	.	1.00	3.60
45	Blijven lachen en gezondheid boven werk	Vrouw	19	3.875	19.00	.	1.00	2.80
46	Doorzetten en slim ondernemen. Niet opgeven.	Vrouw	43	3.250	43.00	.	3.00	3.50
47	Kijk vooruit en niet achterom. Denk in oplossingen in plaats van in proble...	Vrouw	51	4.000	51.00	.	4.00	2.20
48	Blijf positief en zorg dat je kwaliteit goed is. Wij hebben afhaal bezorg in we...	Vrouw	40	3.250	40.00	4.50	3.00	3.00
49	Geen	Man	56	4.375	56.00	.	4.00	2.40
50	Dat iedereen met wie we te maken hebben steun blad en mee denkt in oplo...	Vrouw	28	3.500	28.00	4.00	1.00	2.80
51	Zorg voor een financiële buffer.	Vrouw	39	3.750	39.00	.	2.00	3.60
52	Niet te veel klagen maar de schouders er onder en gaan	Man	33	3.625	33.00	5.00	2.00	3.50
53	Alternatieven bedenken	Vrouw	25	3.500	25.00	3.25	1.00	2.60
54								
55								
56								
57								
58								
59								
60								

mean lftd by HeeftutenminsteéénvanuwrestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
lftd * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

Report

lftd

	Mean	N	Std. Deviation
Ja, permanent gestopt	38.5000	2	6.36396
Ja, tijdelijk	36.5333	15	10.89473
nee	41.4167	36	11.54463
Total	39.9245	53	11.28622

mean take_away by HeeftutenminsteéénvanuwrestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
take_away * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%

IBM SPSS Statistics

Report

take_away

Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?

	Mean	N	Std. Deviation
Ja, tijdelijk	3.9722	12	.83585
nee	4.2586	29	.85807
Total	4.1748	41	.85143

mean resilience by HeeftutenminsteéénvanuwrestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/sta=anova.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
resilience * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

Report

resilience

Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?

	Mean	N	Std. Deviation
Ja, permanent gestopt	3.31250	2	.088388
Ja, tijdelijk	3.64167	15	.497464
nee	3.92361	36	.488509
Total	3.82075	53	.503897

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
resilience * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups (Combined)	1.379	2	.689	2.915	.063
	Within Groups	11.825	50	.236		
	Total	13.203	52			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
resilience * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.323	.104

mean Afhaalmaaltijdenaanbieden
Eencreatieveafhaalervaringaanbieden
Bezorgserviceaanbieden
Uwstrategiecommunicerenvia marketing
Tegoebonnenverkoppen
Eenchefaanhuisaanbieden
Solidariteitscampagnesopzetten
Virtueel dineren aanbieden.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Afhaalmaaltijden aanbieden	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Een creatieve afhaalervaring aanbieden	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Bezorgservice aanbieden	38	71.7%	15	28.3%	53	100.0%
Uw strategie communiceren via marketing	48	90.6%	5	9.4%	53	100.0%
Tegoebonnen verkopen	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Een chef aan huis aanbieden	53	62.3%	20	37.7%	53	100.0%
Solidariteitscampagnes opzetten	37	69.8%	16	30.2%	53	100.0%
Virtueel dineren aanbieden	32	60.4%	21	39.6%	53	100.0%

Report

	Afhaalmaaltijden aanbieden	Een creatieve afhaalervaring aanbieden	Bezorgservice aanbieden	Uw strategie communiceren via marketing	Tegoebonnen verkopen	Een chef aan huis aanbieden	Solidariteitscampagnes opzetten	Virtueel dineren aanbieden
Mean	2.64	2.84	2.50	3.40	2.11	2.36	2.32	1.59
N	45	45	38	48	46	53	37	32
Std. Deviation	1.246	1.147	1.371	1.317	1.178	1.245	1.132	.756

mean Afhaalmaaltijdenaanbieden
Eencreatieveafhaalervaringaanbieden
Bezorgserviceaanbieden
Uwstrategiecommunicerenvia marketing
Tegoebonnenverkoppen
Eenchefaanhuisaanbieden
Solidariteitscampagnesopzetten
Virtueel dineren aanbieden by HeeftutenminsteéénvanuwrestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/sta=anova.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Afhaalmaaltijden aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Een creatieve afhaalervaring aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Bezorgservice aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	38	71.7%	15	28.3%	53	100.0%
Uw strategie communiceren via marketing * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	48	90.6%	5	9.4%	53	100.0%
Tegodbonnen verkopen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Een chef aan huis aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	33	62.3%	20	37.7%	53	100.0%
Virtueel dineren aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	32	60.4%	21	39.6%	53	100.0%

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Afhaalmaaltijden aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.307	.094
Een creatieve afhaalervaring aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.333	.111
Bezorgservice aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.206	.042
Uw strategie communiceren via marketing * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.340	.115
Tegodbonnen verkopen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.180	.032
Een chef aan huis aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.096	.009
Solidariteitscampagnes opzetten * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.123	.015
Virtueel dineren aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.155	.024

Report

	Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Afhaalmaaltijden aanbieden	Een creatieve afhaalervaring aanbieden	Bezorgservice aanbieden	Uw strategie communiceren via marketing	Tegodbonnen verkopen	Een chef aan huis aanbieden	Solidariteitscampagnes opzetten	Virtueel dineren aanbieden
Ja, permanent gestopt	Mean	1.00	2.00		1.50	1.00			1.00
	N	1	1		2	1			1
	Std. Deviation	.	.		.707	.			.
Ja, tijdelijk	Mean	2.18	2.20	2.00	3.15	1.92	2.58	2.44	1.78
	N	11	10	9	13	12	9	9	9
	Std. Deviation	.982	1.033	1.000	1.461	.669	1.590	1.130	.972
nee	Mean	2.85	3.06	2.66	3.61	2.21	2.29	2.26	1.52
	N	33	34	29	33	33	24	27	23
	Std. Deviation	1.278	1.127	1.446	1.197	1.317	1.122	1.163	.665
Totaal	Mean	2.64	2.84	2.50	3.40	2.11	2.36	2.32	1.59
	N	45	45	38	48	46	33	37	32
	Std. Deviation	1.248	1.147	1.371	1.317	1.178	1.245	1.132	.756

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Afhaalmaaltijden aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	6.432	2	3.216	2.183	.125
	Within Groups	61.879	42	1.473		
	Total	68.311	44			
Een creatieve afhaalervaring aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	6.429	2	3.214	2.622	.084
	Within Groups	51.482	42	1.226		
	Total	57.911	44			
Bezorgservice aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	2.948	1	2.948	1.595	.215
	Within Groups	66.552	36	1.849		
	Total	69.500	37			
Uw strategie communiceren via marketing * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	9.408	2	4.704	2.937	.063
	Within Groups	72.071	45	1.602		
	Total	81.479	47			
Tegodbonnen verkopen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	2.025	2	1.012	.720	.492
	Within Groups	60.432	43	1.405		
	Total	62.457	45			
Een chef aan huis aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.456	1	.456	.287	.596
	Within Groups	49.181	31	1.586		
	Total	49.637	32			
Virtueel dineren aanbieden * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.424	1	.424	.736	.398
	Within Groups	17.295	30	.576		
	Total	17.719	31			

volledige lockdown?

mean Eenkleinassortimentophetmenu
 Flexibeleinzetvanwerknemers
 Verminderingvanhet aantallwerknemers
 Lage lonen
 Uitstelvanbelasting
 Huurverlaging
 Uitgesteldebetalingen
 Eendeelsluitenenwerkenvanuiteencentralekeuken
 Tijdelijkesluiting.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Een klein assortiment op het menu	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Flexibele inzet van werknemers	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%
Vermindering van het aantal werknemers	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Lage lonen	37	69.8%	16	30.2%	53	100.0%
Uitstel van belasting	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Huur verlaging	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
Uitgestelde betalingen	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%
Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken	30	56.6%	23	43.4%	53	100.0%
Tijdelijke sluiting	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%

Report

	Een klein assortiment op het menu	Flexibele inzet van werknemers	Vermindering van het aantal werknemers	Lage lonen	Uitstel van belasting	Huur verlaging	Uitgestelde betalingen	Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken	Tijdelijke sluiting
Mean	3.39	3.89	3.22	2.32	2.50	3.78	2.43	2.43	2.53
N	46	47	45	37	46	41	47	30	47
Std. Deviation	1.125	1.005	1.491	1.415	1.562	1.107	1.410	1.431	1.266

mean Een klein assortiment op het menu
 Flexibele inzet van werknemers
 Vermindering van het aantal werknemers
 Lage lonen
 Uitstel van belasting
 Huur verlaging
 Uitgestelde betalingen
 Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken
 Tijdelijke sluiting by Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Een klein assortiment op het menu * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Flexibele inzet van werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%
Vermindering van het aantal werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	45	84.9%	8	15.1%	53	100.0%
Lage lonen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	37	69.8%	16	30.2%	53	100.0%
Uitstel van belasting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	46	86.8%	7	13.2%	53	100.0%
Huur verlaging * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
Uitgestelde betalingen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%
Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	30	56.6%	23	43.4%	53	100.0%
Tijdelijke sluiting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	47	88.7%	6	11.3%	53	100.0%

Report

	Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Een klein assortiment op het menu	Flexibele inzet van werknemers	Vermindering van het aantal werknemers	Lage lonen	Uitstel van belasting	Huur verlaging	Uitgestelde betalingen	Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken	Tijdelijke sluiting
Ja, permanent gestopt	Mean		4.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00
	N		1	2	1	1	1	1	1	2
	Std. Deviation		.	.000	.	.	.	.	.	.000
Ja, tijdelijk	Mean	3.54	3.50	3.23	2.38	2.62	3.58	2.25	2.50	3.27
	N	13	12	13	13	13	12	12	10	15
	Std. Deviation	1.198	1.382	1.787	1.557	1.325	1.240	1.712	1.179	1.163
nee	Mean	3.33	4.03	3.37	2.30	2.50	3.89	2.50	2.47	2.27
	N	33	34	30	23	32	28	34	19	30
	Std. Deviation	1.109	.834	1.299	1.396	1.391	1.066	1.331	1.577	1.172
Total	Mean	3.39	3.89	3.22	2.32	2.50	3.78	2.43	2.43	2.53
	N	46	47	45	37	46	41	47	30	47
	Std. Deviation	1.125	1.005	1.491	1.415	1.107	1.410	1.431	1.266	

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Een klein assortiment op het menu * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.392	1	.392	.305	.583
	Within Groups	56.564	44	1.286		
	Total	56.957	45			
Flexibele inzet van werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	2.497	2	1.249	1.250	.297
	Within Groups	43.921	44	.999		
	Total	46.468	46			
Vermindering van het aantal werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	10.503	2	5.252	2.527	.092
	Within Groups	87.274	42	2.078		
	Total	97.778	44			
Lage lonen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.162	2	.081	.038	.963
	Within Groups	71.946	34	2.116		
	Total	72.108	36			
Uitstel van belasting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	2.423	2	1.212	.643	.531
	Within Groups	81.077	43	1.886		
	Total	83.500	45			
Huur verlaging * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	1.429	2	.715	.571	.570
	Within Groups	47.595	38	1.253		
	Total	49.024	40			
Uitgestelde betalingen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.739	2	.370	.179	.837
	Within Groups	90.750	44	2.062		
	Total	91.489	46			
Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	2.130	2	1.065	.502	.611
	Within Groups	57.237	27	2.120		
	Total	59.367	29			
Tijdelijke sluiting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	14.902	2	7.451	5.576	.007
	Within Groups	58.800	44	1.336		

mean Overheidssteun
 Bedrijfsuren verhogen.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Overheidssteun	51	96.2%	2	3.8%	53	100.0%
Bedrijfsuren verhogen	40	75.5%	13	24.5%	53	100.0%

Report

	Overheidssteun	Bedrijfsuren verhogen
Mean	3.71	2.32
N	51	40
Std. Deviation	1.082	.997

mean Overheidssteun
 Bedrijfsuren verhogen by Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?

Means

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Een klein assortiment op het menu * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.083	.007
Flexibele inzet van werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.232	.054
Vermindering van het aantal werknemers * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.328	.107
Lage lonen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.047	.002
Uitroei van belasting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.170	.029
Huur verlaging * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.171	.029
Uitgestelde betalingen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.090	.008
Een deel sluiten en werken vanuit een centrale keuken * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.189	.036
Tijdelijke sluiting * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.450	.202

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overheidssteun * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	1.037	2	.519	.433	.651
	Within Groups	57.551	48	1.199		
	Total	58.588	50			
Bedrijfsuren verhogen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	Between Groups	.737	1	.737	.737	.396
	Within Groups	38.038	38	1.001		
	Total	38.775	39			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Overheidssteun * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.133	.018
Bedrijfsuren verhogen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.138	.019

recode lftd (1a thru 29=1)(30 thru 39=2)(40 thru 49=3)(50 thru h1=4) into lftd_cat.
freq var lftd_cat.

Frequencies

Statistics

lftd_cat	N	Valid	53
	Missing	0	

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Overheidssteun * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	51	96.2%	2	3.8%	53	100.0%
Bedrijfsuren verhogen * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	40	75.5%	13	24.5%	53	100.0%

Report

Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?		Overheidssteun	Bedrijfsuren verhogen
Ja, permanent gestopt	Mean	3.00	
	N	2	
	Std. Deviation	1.414	
Ja, tijdelijk	Mean	3.73	2.55
	N	15	11
	Std. Deviation	1.033	1.128
nee	Mean	3.74	2.24
	N	34	29
	Std. Deviation	1.109	.951
Total	Mean	3.71	2.32
	N	51	40
	Std. Deviation	1.082	.997

lftd_cat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	11	20.8	20.8	20.8
2.00	14	26.4	26.4	47.2
3.00	16	30.2	30.2	77.4
4.00	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

mean resilience by Watisuwgeslacht lftd_cat.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
resilience * Wat is uw geslacht?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%
resilience * lftd_cat	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

resilience * Wat is uw geslacht?

resilience	Mean	N	Std. Deviation
Wat is uw geslacht?			
Man	3.82353	34	.508561
Vrouw	3.80556	18	.521984
Zeg ik liever niet	4.00000	1	.
Total	3.82075	53	.503897

resilience * lftd_cat

lftd_cat	Mean	N	Std. Deviation
1.00	3.79545	11	.336678
2.00	3.64286	14	.305625
3.00	3.81250	16	.695222
4.00	4.06250	12	.472241
Total	3.82075	53	.503897

mean take_away resilience by Waarisuwrestaurantgevestigd.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
take_away * Waar is uw restaurant gevestigd?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
resilience * Waar is uw restaurant gevestigd?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

mean take_away resilience by Hoeveelmedewerkerseheftuwrestaurantmomenteelindienst Watvoorsoortrestaurantheeftu.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
take_away * Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
resilience * Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%
take_away * Wat voor soort restaurant heeft u?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
resilience * Wat voor soort restaurant heeft u?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

take_away resilience * Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst?

Hoeveel medewerkers heeft uw restaurant momenteel in dienst?	take_away	resilience
11-30	Mean 4.0035	3.80417
	N 24	30
	Std. Deviation .73495	.518705
31-50	Mean 4.6500	3.79688
	N 5	8
	Std. Deviation .33541	.418927
Minder dan 10	Mean 4.3194	3.80667
	N 12	15
	Std. Deviation 1.12974	.543769
Total	Mean 4.1748	3.82075
	N 41	53
	Std. Deviation .85143	.503897

take_away resilience * Wat voor soort restaurant heeft u?

Wat voor soort restaurant heeft u?	take_away	resilience
Anders	Mean 4.1667	3.62500
	N 3	4
	Std. Deviation 1.04083	.270031
Buffet	Mean 3.75000	
	N 1	1
	Std. Deviation .	.
Casual Dining	Mean 4.3971	3.81522
	N 17	23
	Std. Deviation .70189	.534159
Fast Casual (Eetcafé)	Mean 4.0000	3.78571
	N 6	7
	Std. Deviation 1.52023	.399963
Fast Food	Mean 5.0000	3.25000
	N 1	1
	Std. Deviation .	.
Fine Dining	Mean 3.9226	3.92647
	N 14	17
	Std. Deviation .60752	.562602
Total	Mean 4.1748	3.82075
	N 41	53
	Std. Deviation .85143	.503897

RELIABILITY

```

/VARIABLES=DalingvandeVerkoop DalingvandeGasttevredenheid Financieel Verhoogtpersoneelsverloop
Meerburnout
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE HOTELLING
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Report

Waar is uw restaurant gevestigd?	take_away	resilience
Drenthe	Mean 4.5000	4.00000
	N 1	1
	Std. Deviation .	.
Flevoland	Mean 4.2500	4.37500
	N 3	3
	Std. Deviation .25000	.250000
Friesland	Mean 4.8611	3.98611
	N 6	9
	Std. Deviation .22153	.567493
Gelderland	Mean 4.5000	4.00000
	N 1	3
	Std. Deviation .	.250000
Groningen	Mean 3.7500	3.75000
	N 1	1
	Std. Deviation .	.
Limburg	Mean 4.0000	3.54167
	N 2	3
	Std. Deviation .70711	.314576
Noord-Brabant	Mean 4.7500	4.00000
	N 1	1
	Std. Deviation .	.
Noord-Holland	Mean 4.1000	3.47727
	N 10	11
	Std. Deviation .89132	.609350
Overijssel	Mean 4.7500	4.06250
	N 2	2
	Std. Deviation .35355	.265165
Utrecht	Mean 3.6389	3.91667
	N 6	9
	Std. Deviation 1.42854	.500000
Zeeland	Mean 4.2500	3.75000
	N 1	1
Total	Mean 4.1748	3.82075
	N 41	53
	Std. Deviation .85143	.503897

mean take_away resilience by Hoeveelinwonershheftdelocatiwaaaruwrestaurantisgevestigd.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
take_away * Hoeveel inwoners heeft de locatie waar uw restaurant is gevestigd?	41	77.4%	12	22.6%	53	100.0%
resilience * Hoeveel inwoners heeft de locatie waar uw restaurant is gevestigd?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

Report

Hoeveel inwoners heeft de locatie waar uw restaurant is gevestigd?	take_away	resilience
0-10.000	Mean 4.3833	4.01563
	N 5	8
	Std. Deviation .56396	.595510
10.001-50.000	Mean 4.2143	3.75735
	N 14	17
	Std. Deviation 1.09130	.349303
50.001-100.000	Mean 4.4375	4.18750
	N 4	4
	Std. Deviation .42696	.426956
Meer dan 200.000	Mean 4.0278	3.73958
	N 18	24
	Std. Deviation .79675	.557699
Total	Mean 4.1748	3.82075
	N 41	53
	Std. Deviation .85143	.503897

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.43	6.641	2.577	5

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig.
199.848	46.306	4	36	<.001

compute stress = mean.1(DalingvandeVerkoop, Dalingvandegasttevredenheid, Financieel, Verhoogtpersoneelsverloop, Meerburnout).

mean stress by HeeftutenminsteéénvanuwrrestaurantsgeslotenvanwegeCovid19Afgezi/stamano.

Means

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
stress * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

Report

	Mean	N	Std. Deviation
Ja, permanent gestopt	3.4500	2	.07071
Ja, tijdelijk	3.1800	15	.43128
nee	2.8708	36	.54842
Total	2.9802	53	.53000

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
stress * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	1.471	2	.735	2.799	.070
Within Groups	13.136	50	.263		
Total	14.607	52			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
stress * Heeft u ten minste één van uw restaurants gesloten vanwege Covid-19 (Afgezien van de volledige lockdown)?	.317	.101

corr stress resilience.

Correlations

Correlations

	stress	resilience
stress	Pearson Correlation 1	-.294
	Sig. (2-tailed) .032	
	N 53	53
resilience	Pearson Correlation -.294	1
	Sig. (2-tailed) .032	
	N 53	53

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT stress
/METHOD=ENTER resilience.
```

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	42	79.2
Excluded ^a	11	20.8
Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	.731	.735	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Daling van de verkoop	3.62	.539	42
Daling van de gasttevredenheid	2.21	.782	42
Financieel	3.43	.737	42
Verhoogt personeelsverloop	3.00	.826	42
Meer burn-out	2.17	.794	42

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Daling van de verkoop	10.81	5.134	.498	.289	.692
Daling van de gasttevredenheid	12.21	4.660	.406	.272	.719
Financieel	11.00	4.878	.374	.220	.728
Verhoogt personeelsverloop	11.43	3.861	.646	.421	.617
Meer burn-out	12.26	4.149	.576	.350	.649

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	resilience ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: stress

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294 ^a	.087	.069	.51145

a. Predictors: (Constant), resilience

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.266	1	1.266	4.839	.032 ^b
Residual	13.341	51	.262		
Total	14.607	52			

a. Dependent Variable: stress

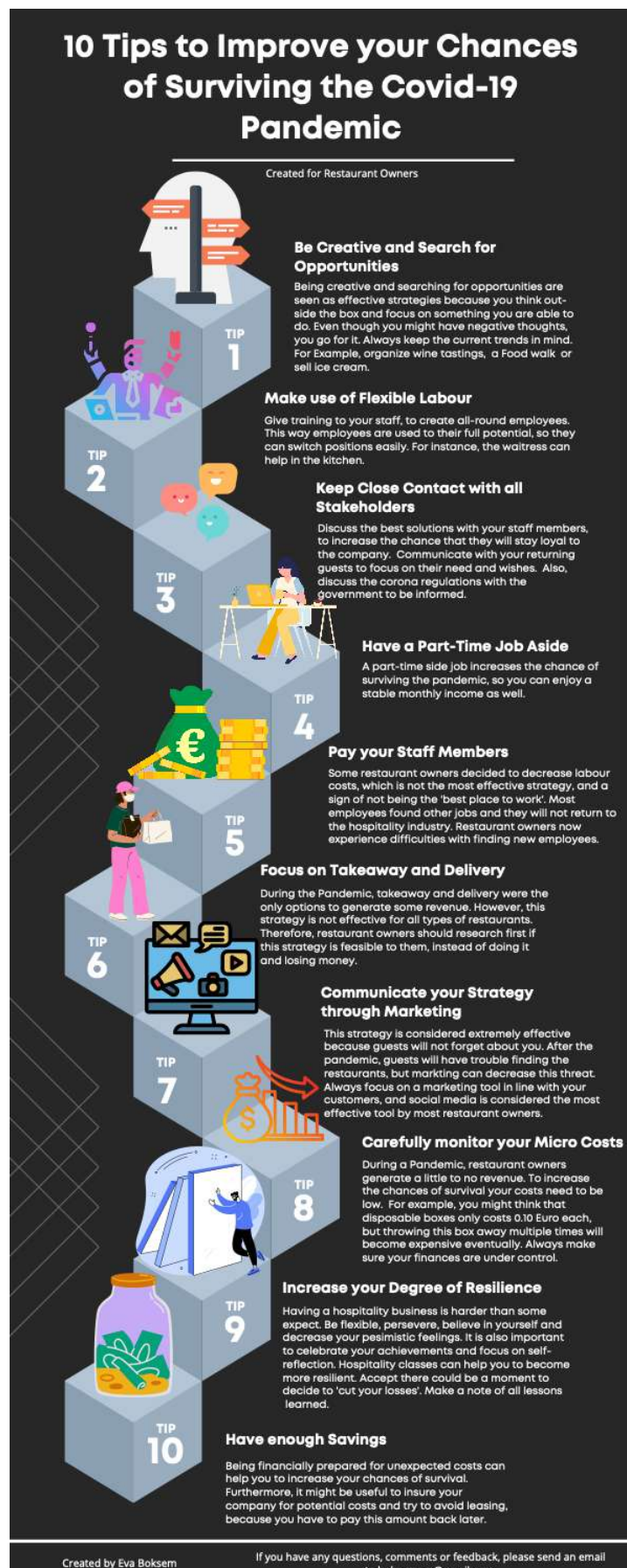
b. Predictors: (Constant), resilience

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.163	.542	7.676	<.001
	resilience	-.310	.141	-.294	.032

a. Dependent Variable: stress

Appendix 9: Infographic



Appendix 10: Creative Crisis Plan

Crisis Pan for Restaurant Owners During Covid-19



Created by Eva Boksem

Table of Content

Preface	3
Problems per crisis stage	4
<i>Present Pandemic</i>	4
<i>Post-Pandemic</i>	6
Effective Solutions per crisis stage	7
<i>Pre-Pandemic</i>	7
<i>Present Pandemic</i>	8
<i>Post-Pandemic</i>	12
Effective Solutions during all stages	13
The degree of Resilience	15
<i>What is Resilience?</i>	15
<i>Why is resilience important?</i>	15
<i>How can you become more resilient?</i>	15
<i>Ask yourself the following questions:</i>	16
The effectiveness of Governmental support	17
<i>Satisfied restaurant owners</i>	17
<i>Unsatisfied restaurant owners</i>	17
<i>Closing the restaurant on purpose</i>	18
<i>Not eligible for support</i>	18
Learn from mistakes made by others	19
Entrepreneurs advise Entrepreneurs	20
Remember	21
References	22

Preface

For the course Launching Your Career, students are asked to write a thesis and create a solution based on the findings. This document is a Creative Crisis Plan to advise restaurant owners to decrease the chance of bankruptcy during and after the Covid-19 pandemic.

According to Kim et al. (2021) the chance to survive a crisis after one month is 72%, which significantly decreases to 15% after six months. According to Templeton and Vilme (2021), if the economic situation does not change and remains for more than a couple of months, 22% will not be able to keep their business running, which decreases to 47% after six months and 75% after a year.

To gather the needed data, six interviews were held, and 53 restaurant owners (participants) filled in the survey. To guarantee the quality of the questions asked, the survey and interview questions were based survey questions from Gizem Templeton and Heleen Vilme, who wrote "Impact of Covid-19 on Restaurants in Durham North Carolina" (Templeton and Vilme, 2021). Furthermore, the questions from Arlindo Madeira were taken into consideration as well (Madeira, 2021). Additionally, the interview questions about resilience were based on the resilience assessment form of The a&dc Group (The a&dc Group, 2017) and the survey questions about resilience are a part of the resilience survey from Nicholson McBride (Verma et al., 2021).

For more information regarding the methodology, please contact the researcher.

If you have any questions, comments or feedback, please send an email to boksemeva@gmail.com.

Problems per crisis stage

This creative crisis plan uses the following two stages:

- ❑ **Present Pandemic:** Which problems did the entrepreneur face during the pandemic?
- ❑ **Post-Pandemic:** What problems does the entrepreneurs face after the Pandemic?

Present Pandemic

- ❑ Businesspeople work remotely and are not going to restaurants due to the pandemic. 66% of the people who can work from home, expect that they will keep on working hybrid after the pandemic (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021b).
- ❑ Takeaway and Delivery is not profitable for all types of restaurants, which results in financial losses. According to the survey, takeaway is most effective for Fast-food restaurants (5 out of 5) and least effective for Fine Dining (3,92 out of 5). Therefore, evaluate the advantages and disadvantages before spending all your time, energy and money in Takeaway and Delivery.
- ❑ Delivery services (Thuisbezorgd) ask for a high commission fee, service costs and administration costs. Furthermore, the restaurant must wait for a delivery guy, which can take a long time, resulting in guest dissatisfaction. Lastly, the number of competitors is high, resulting in low feasibility in the delivery app (Misset Horeca, 2022).
- ❑ Restaurant owners used their financial buffer and debts increase further. 17% of the restaurant owners used all their savings and almost 50% is able survive for about two to six months (Groot, 2020).
- ❑ Paying rent is one of the largest cost items, next to employee cost.

4

- ❑ Restaurant owners still must pay for gas, water, and electricity, even though they will get the payment back at the end of the year affecting the cash flow.

- ❑ Employee costs continue. Those cost items are the highest for most companies.

- ❑ It is difficult to change a restaurant's concept overnight. Besides, by changing the concept regular guests might not come back (during or after the Pandemic).

- ❑ Receiving no income at all, is like filling a bucket full of holes. Restaurants experience 33,9% revenue loss during 2020 compared to 2019, which is the largest loss ever (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021a).

- ❑ Restaurants lose a lot of staff members. According to the CBS, the hospitality industry has 112,000 open vacancies during the first quarter in 2022 compared to 39,000 during the first quarter in 2019 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022).

- ❑ New and unknown restaurants have trouble to survive because potential guests do not know them yet.

- ❑ It is hard to sell a restaurant during a pandemic.

- ❑ Larger cities are likely to have more competition, which will decrease the demand for takeaway.

5

Post-Pandemic

- Guest behaviour has changed because many people work remotely, and some people might not feel comfortable enough to go out yet. Furthermore, guests are used to the spaces between the tables and therefore might not want to sit too close next to each other again.



- It will take years to pay off the debt and recover from this pandemic. 2022 is considered a positive year with 30% to 35 % volume growth, but the hospitality industry needs at least to 2023 to recover (Jongkind, 2022).



- Employees were looking for other jobs to earn money, are comfortable now in their new job with a higher salary/better working hours/ more benefits. Therefore, restaurant owners have trouble finding employees to reopen the restaurant.



6

Effective Solutions per crisis stage

Pre-Pandemic

- Make sure you have saved enough money in case a crisis appears. This can be a challenge but is extremely important. Automatic saving can help to save money without thinking about it (NIBUD, 2022).



- The government should make sure financial support packages are in place, available on request.



- If possible, try to insure yourself for potential financial risks. However, this will cost extra money (monthly premium). Besides, you will not be insured for all potential risks.



- Create a product or service that can be changed or downsized easily. Such as having a small menu or creating a pandemic menu you can implement easily.



- Make sure your finances are accurate and you need to know what is going on and evaluate continuously. Ask yourself questions such as: Where is revenue coming from? Where are costs coming from? Discuss with your accountant or (financial) mentor.



- It is not possible to be fully prepared, but always keep in mind that something can happen.



- Keep close contact with your regular guests and provide excellent service. For example, teach your guests how to make special dishes or drinks and share this on social media.



7

Present Pandemic

- ☐ Ask to pay your rent later or ask to decrease the rent or pay in instalments. This might feel uncomfortable, but if the landlord can decrease the price a little, it will be already helpful. 
- ☐ Have a part-time job aside to make sure you always have income. 
- ☐ If possible, offer room service to keep the kitchen employees working. This way, the restaurant will generate some revenue and the employees can work and obtain some income. 
- ☐ Offer delivery and takeaway service, but first research if this is feasible for your type of restaurant. 
- ☐ Keep in close contact with all stakeholders (guests, employees, government etc). For information regarding rules and laws created by the government go to "Rijksoverheid.nl". For additional questions send an email, call, or send a message via social media (Ministerie van Algemene Zaken, 2009). 
- ☐ Make sure you always stay in guests' their minds. Otherwise, the guests will forget about your company. 
- ☐ Always communicate with your employees and together find the best solution #teamworkmakesthedreamwork. Make sure you are always accessible to employees to increase the degree of togetherness. 
- ☐ Try to pay all staff members to increase the chance that they will stay loyal to the company. Restaurants learned from the lockdown that they need to pay employees better and offer superior secondary benefits, to increase togetherness (Steenbergen, 2021). 
- ☐ Find other jobs the employees can do temporarily, such as cleaning or refurbishing. Employees can also work at a different part of the company if possible (golf court or housekeeping) 

8

- ☐ Be creative and search for opportunities to generate revenue. First identify the core problem by using the 5 why root cause analysis. Afterwards, a fitting solution to this root cause can be created (Vidyasagar, 2016). 
- ☐ Offer discounts to attract guests. 
- ☐ Optimise opening hours due to staff shortage. The owner of Bij Jef* advises everyone to invest in the desired adjustments. For instance Bij Jef* changed employee schedules and worked with fewer reservations (Appels, 2021). 
- ☐ Watch the micro costs carefully even though you might think this will cost nothing. 
- ☐ Listen to others and let them inspire you and receive and listen to advice. 
- ☐ Offer an online tasting, by sending the product to the customers to create a wonderful experience. 
- ☐ Take guests' wishes regarding health and safety into consideration. Technology can help to decrease the number of touchpoints between the hotel and the guests. For example, a Safe Display can inform guests with data to make their own decisions or restaurants can invest in ventilation systems (Kimball Hospitality, 2020). 
- ☐ Increase the degree of coherence in your village, to increase the support for local businesses. For example, organise activities to get the whole village together. 

9

Figures 1 and 2 illustrate the answers regarding survival strategies and cost reduction during the Present Stage, given by 53 participants who filled in the created survey.

During the pandemic, restaurant owners were thinking outside the box to be able to survive. Multiple strategies are evaluated and rated by the restaurant owners (Figure.1). Communicating your strategy through **marketing** is seen as the most effective approach, because guests will be updated regularly and will not forget about the restaurant. Furthermore, **offering takeaway** and **offering a creative takeaway experience** are seen as useful strategies. By contrast, offering virtual dining is considered least effective.



Figure 1: Survival Strategies according to the survey

Above, multiple survival strategies are identified. Moreover, saving costs should be considered as well (Figure.2). Focussing on **Flexible Labour** is the most effective solution because staff would be used to their full potential. Sometimes, you need more workers in the kitchen and sometimes more in the restaurant. Creating all-round employees gives you the option to switch their position fast, if and when needed. Additionally, **reducing rent** and asking for **governmental support** can be successful strategies as well. The problem with these strategies is that you are dependent on other parties. If your landlord continues to charge to you the full amount of rent, or you are not eligible for governmental support this strategy will be a challenge or not possible at all. However, restaurant owners should figure out if it is applicable and effective for them, in order to increase the chances of survival. On the other hand, reducing wages is considered ineffective. It sounds positive that you can spend less on labour costs, but employees must also make a living. Covid-19 has been around in the Netherlands since February 2020, which can be seen as a long time. If you do not pay your employees with a reasonable amount, they will leave and find pastures new. If they leave the company, it will be a challenge to get them back after Covid-19 or find new employees.



Figure 2: Cost Reduction

Post-Pandemic



- Make sure you have enough employees to deliver great service to satisfy the guests. Find a fitting recruitment strategy to attract the older generation (55 years old). You might want to think about hiring employees with a disability or refugees (de Goudse verzekeringen, 2022).

- Keep in mind that some guests prefer to keep their distance from other guests even though Covid-19 is over.



- Delivery and take-away boxes disappear; you might want to think about continuing executing this newly created business, because guests liked it.



- Think about changing your menu from à la carte to a (smaller, set) menu. Restaurant can downsize easily, and less food waste will occur during a pandemic.



- Think about a different way to train your employees, to increase the chances of success. This strategy differs per company, but if you are unsure about the most effective way to give training to your employees, search for a training program.



- Focus on attracting guests through marketing. Marketing will help you to sustain their growth in the extremely competitive hospitality industry, by adapting and implementing new marketing tools in line with the target audience, to increase effectiveness. Therefore, you should evaluate the advantages and disadvantages of all the marketing tools to increase value (Lin et al., 2020).



- Think already about new ideas in case a new lockdown becomes part of reality (again).



12

Effective Solutions during all stages

- Be careful with leasing products, you must pay them back with interest at the end.



- Try to keep your fixed costs as low as possible.



- Focus on your strengths and do not change your product because other companies are doing it.



- A part-time side job can help you to decrease the risks of personal bankruptcy.



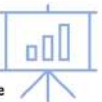
- Focus on marketing mostly through social media. Other strategies such as spreading flyers around or creating a newspaper article can be seen as effective. Always keep target market into consideration.



- Create a new and creative concept that attracts guests, where quality meets price.



- Focus on current (hospitality) trends, be aware of trends in cities like London, New York, Hong Kong. Reading Top Hospitality Industry trends articles can help you to identify the current trends. For example, in 2020 and 2021 staycations, sustainable products and contactless technology became popular (EHL Insights et al., 2022). As a restaurant owner try to be the first one to adapt to the (expected) trends to increase your market positioning.



- Carefully monitor your revenue but especially your costs.



- Keep guest wishes into consideration, provide good service, and (emotionally) connect with them regularly.



13



- ☐ Make use of flex-workers and provide training to the staff to create all-round employees. This way employees are fully motivated and eager to work at different position in the company.

- ☐ Always be loyal and communicate with your staff members because you do not want to lose them.



- ☐ Improve your management skills by focussing on hard and soft skills. Identify your weaknesses and follow a training to improve these skills

- ☐ Accept there could be a moment to decide to 'cut your losses'. Make a note of all lessons learned. Do a reality check regularly.



- ☐ Always listen to advice from other entrepreneurs and critically evaluate the advice given.

14

The degree of Resilience

What is Resilience?

Previous research showed that the ability to survive obstacles, adjust positively and recover from change is defined as resilience. Some people are psychologically more resilient to adversity than others, which is an important skill during the Covid-19 pandemic. A feeling of willingness to act to new opportunities is appearing, but it is seen to be tough to anticipate due to an uncertain future (Madeira et al., 2021).

According to the survey, Male respondents (3,08 out of 5) tend to experience a higher amount of stress compared to female (2,81 out of 5). The degree of resilience between male (3,82 out of 5) and female (3,81 out of 5) are almost equal. Both male and female can increase their degree of resilience and male respondents should focus on decreasing their stress level. A lower stress level results in a higher degree of resilience.

Why is resilience important?

Resilient individuals are inclined to feel less depressed or anxiety, can recover more quickly when confronting stressful or negative situations (Paredes et al., 2021). According to the survey, less resilient owners tend to close the restaurant faster than resilient restaurant owners.

How can you become more resilient?

Individuals who received social support from loved ones are more likely to have greater resilience than others. Furthermore, exercising, going outside and praying tends to increase resilience (Killgore et al., 2020).

Organisational resilience consists of two dimensions (planned and adaptive). The planned stage helps to facilitate organization recovery post-disaster by having a tested plan for an unexpected pandemic. During the adaptive stage, it is important to deal with the condition, have decent connections, collaboration and learn from previous practices (Sobaih et al., 2021).

- ☐ Always be flexible, because as an entrepreneur you continuously experience difficult and unexpected situations.



- ☐ There is a difference between entrepreneurs and people who just bought the business and thought "let me do this". Having a hospitality business is harder than a lot of people think.



15


☐ Try to decrease your pessimistic feelings and look for opportunities.


☐ If takeaway is the only option, try it and see if it works and improve continuously.


☐ Switching quickly, perseverance, believing and being positive are key.


☐ Celebrate your achievements which will give you more courage and increase your self-esteem.


☐ Relax and prepare yourself mentally to reopen again.


☐ Work together (Family, Friends, colleagues, and other stakeholders).


☐ Do not cry and be upset, live with it, and go for it!


☐ Make use of a self-reflection tool.


☐ Follow hospitality classes and meet peers to increase your degree of resilience.


☐ Ultimately, if it is unavoidable, look for another adventure and forget about the company you lost.



Ask yourself the following questions:

- How do I handle failure?
- Is this the most effective mindset?
- Is this realistic?

16

The effectiveness of Governmental support

In The Netherlands restaurants received extra subsidies from the Dutch government to mitigate financial problems and thus decrease bankruptcies (Antonides and van Leeuwen, 2021). In 2019, 254 bankruptcies in the catering industry are announced. This number increased to 286 bankruptcies in 2020. 68 bankruptcies are declared in 2021 (CBS, 2021). Although a great number of restaurants collapsed, others were more resilient (Motoc, 2020).

It is hard to say if the governmental support was effective or not, because restaurant owners have different situations and different points of view. Therefore, restaurant owners should evaluate which strategy fits their company best.

Satisfied restaurant owners

Some restaurant owners are satisfied with the support, but most do believe that there is no other way than to invest some of your own money to be able to pay all the bills. Several restaurant owners believe that without the governmental support, they were not able to survive the pandemic.

Unsatisfied restaurant owners

Restaurant owners are glad that they receive some support, but most believe that it is not enough. Therefore, the chance of survival is lower than with a higher financial support. Other participants argue that the government support does not cover all your staff costs and thus believe that the support is not sufficient. Furthermore, it is possible that you receive sufficient support, but that the government wants the money back, because you made more revenue.

Closing the restaurant on purpose

Some restaurants decided to close (Figure.3), because the restaurant owner believed that staying open and receiving governmental support was not the best strategy. The governmental support covers the fixed costs if your loss of turnover is more than 30%. The government compares the current quarterly financial results with the same quarterly results of the year before Covid and calculates the allowed support. If the restaurant generates revenue, it will be deducted from the support, which motivated restaurant owners to close. If they close, they do not have to pay their staff, purchase products, and spend money on utilities. This strategy is probably against your entrepreneurial principles because you want to stay open and work. However, if this is better for the restaurant owner, an owner may decide to close.



Figure 3: Possible strategies

Not eligible for support

Unfortunately, new restaurants and restaurants with a name change are not able to receive the governmental support because they do not have a financial benchmark from the same quarter of the previous year yet. The government could have implemented a better support system for companies in this situation.

18

Learn from mistakes made by others

The pandemic has been around for about two years, which gave restaurant owners the possibility to try something and reflect on their actions. Figure.4 summarizes the alternative strategies restaurant owners would have done if they knew the outcome of their action beforehand.

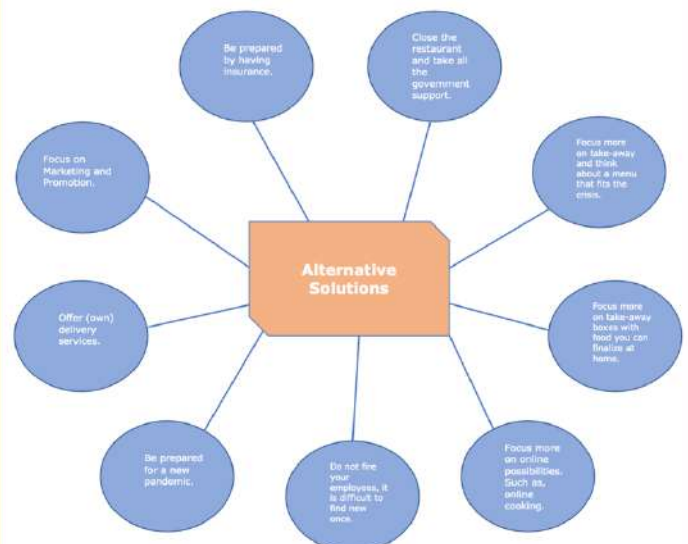


Figure 4: Alternative Solutions

19

Entrepreneurs advise Entrepreneurs

The respondents were asked to give their advice to other restaurant owners regarding surviving the Covid-19 Pandemic, which is presented in Figure 5. Some words stand out, which are the suggestions more restaurant owners agreed upon. Therefore, **Searching for Opportunities**, **Believe in Yourself** and **Be Creative** are seen as the most effective strategies.

The word cloud is in the shape of a plant, which symbolizes growth (Figure.5). It starts with a seed and turns out to be a beautiful Solidago flower. The Solidago flower symbolizes growth, encouragement, good fortune and luck (AtoZFlowers, 2022). Furthermore, a yellow flower represents energy, growth, power, and a new beginning (Floral Dance Art, 2022), which relates to challenges the restaurant owners were facing during and after the Covid-19 Pandemic.



Figure 5: Advice (Zygomatic, 2022)

20

Remember



Figure 6: Quote to remember (Krikke, 2018) (Griscti, 2021)

21

References

Antonides, G. and van Leeuwen, E., 2021 Covid-19 crisis in the Netherlands: "Only together we can control Corona." *Mind & Society*, 20(2), pp.201-207.

Appels, L., 2021, *Sterrenchef Jef Schuur opende een delicatessenzaak tijdens de corona lockdown* Available at: <https://www.foodinspiration.com/nl/in-moelijke-tijden-moet-je-actief-blijven/Bw2XuE5C08/> (Accessed 1 December 2021).

AtoZFlowers, 2022 Solidago (Goldenrod). A to Z Flowers. Available at: <https://www.atozflowers.com/flower/solidago/> (Accessed 1 August 2022).

CBS, 2021, *StatLine - Faillissementen; bedrijven en instellingen, SBI 2008* Available at: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/82244NED/table> (Accessed 30 November 2021).

Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021a, *Omzet horeca krimpt ongekend hard door coronamaatregelen* Available at: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/09/omzet-horeca-krimpt-ongekend-hard-door-coronamaatregelen> (Accessed 25 September 2022).

Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021b, *Ondernemers verwachten dat hybride werken blijft* Available at: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/146/ondernemers-verwachten-dat-hybride-werken-blijft> (Accessed 25 September 2022).

Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022, *Vacaturegraad naar bedrijfstak* Available at: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures/vacaturegraad-naar-bedrijfstak> (Accessed 25 September 2022).

de Goudse verzekeringen, 2022, *Personeelstekort in de horeca, 7 tips* Available at: <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/mijn-branche/horeca/personeelstekort-de-horeca-7-tips> (Accessed 25 September 2022).

EHL Insights, Weisskopf, J.-P. and Masset, P., 2022, *2022 Top Hospitality Industry Trends* Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends> (Accessed 25 September 2022).

Floral Dance Art, 2022, *Bloemsymboliek: de taal van de bloemen Floral Dance Art* Available at: <https://www.floraldanceart.nl/bloemwerk-voor-uitvaarten/symbolische-betekenis-van-bloemen> (Accessed 1 August 2022).

Griscti, C., 2021, *31 of the best Winnie the Pooh quotes to guide you through life* Available at: <http://http://www.prima.co.uk/leisure/tv-and-film/news/a34648/winnie-the-pooh-quotes/> (Accessed 6 September 2022).

Groot, N. de, 2020, *Horeca loopt op tandvlees: tekorten worden aangevuld met eigen geld en dat van vrienden en familie* Available at: <https://www.ad.nl/koken-en-eten/horeca-loopt-op-tandvlees-tekorten-worden-aangevuld-met-eigen-geld-en-dat-van-vrienden-en-familie~ac109fd3/> (Accessed 25 September 2022).

Jongkind, K., 2022, *Horeca op volle kracht vooruit* Available at: <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/horeca.html> (Accessed 25 September 2022).

Killgore, W., Taylor, E., Cloonan, S. and Dailey, N., 2020 Psychological resilience during the COVID-19 lockdown. *Psychiatry Research*, 291, pp.1-2.

Kim, J., Kim, J. and Wang, Y., 2021 Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, pp.1-10.

Kimball Hospitality, 2020 *The Redefined Hotel Post Covid-19*. Available at: <https://assets-us-01.kc-usercontent.com/ee97882f-c33b-009c-b425-c9eef362c55/7522f59f-102c-4a35-965e-c11b5b06f9ef/TheRedefinedHotel.PostCovid.KH.pdf> (Accessed 19 January 2022).

Krikke, A., 2018, *Dompel je onder in de Nacht van de Nacht - Blog - Salt | Trail seekers & Happy dreamers* Available at: https://www.getsalt.com/index.php/blog/2018/10/2740_dompel_je_onder_in_de_nacht_van_de_nacht (Accessed 6 September 2022).

Lin, H.-C. et al., 2020 Task-technology fit analysis of social media use for marketing in the tourism and hospitality industry: a systematic literature review. *International Journal*

22

of Contemporary Hospitality Management, 32(8), pp.2677-2715.

Madeira, A., 2021 Information obtained from an email from Mr Arlindo Madeira, Doctor of Philosophy, Portugal.

Madeira, A., Pairão, T. and Mendes, A., 2021 The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(1), pp.1-13.

Ministerie van Algemene Zaken, 2009, *Contact - Rijksoverheid.nl* Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/contact> (Accessed 25 September 2022).

Misset Horeca, 2022, *5 problemen die restaurants ervaren bij maaltijdbezorging (en de oplossing)* Available at: <https://www.missethoreca.nl/377422/5-problemen-die-restaurants-ervaren-bij-maaltijdbezorging-en-de-oplossing> (Accessed 25 September 2022).

Motoc, A., 2020 Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management dynamics in the knowledge economy*, 8(4), pp.435-449.

NIBUD, 2022, *Stappenplan Maandlijks geld opzij zetten* Available at: <https://www.nibud.nl/tools/stappenplan-maandlijks-sparen/> (Accessed 25 September 2022).

Paredes, M. et al., 2021 The impact of the COVID-19 pandemic on subjective mental well-being: The interplay of perceived threat, future anxiety and resilience. *Personality and Individual Differences*, 170, pp.1-6.

Sobaih, A., Elshaer, I., Hasanein, A. and Abdelaziz, A., 2021 Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, pp.1-11.

Steenbergen, H., 2021, *Milan Arandelovic, COO Hotel Division Aroundtown over ervaringen en lessen van vorige lockdowns* Available at: <https://www.foodinspiration.com/nl/leiders-over-lockdown/0/> (Accessed 1 December 2022).

Templeton, G. and Vilme, H., 2021 Impact of COVID-19 on Restaurants in Durham, North Carolina June-September 2020. Available at: <https://wfpc.sanford-duke.edu/sites/wfpc.sanford-duke.edu/files/Durham-Restaurant-Study-2020.pdf> (Accessed 17 January 2022).

The a&c Group, 2017 *The Resilience Questionnaire Example Assessor Report*. Available at: https://www.psonline.com/wp-content/uploads/TheResilienceQuestionnaire_ExampleAssessorReport-6.pdf (Accessed 19 January 2022).

Verma, A. et al., 2021 Resilience attributes among Lovely Professional University students: A correlation study of depression, anxiety and stress. *Psychology and Education Journal*, 58(4), pp.1610-1615.

Vidyasagar, A., 2016 *The Art of Root Cause Analysis - ProQuest*. *Quality Progress*, 49(1), p.48.

Zygmatic, 2022, *Free online word cloud generator and tag cloud creator* Available at: <https://www.worldclouds.com/> (Accessed 1 August 2022).

23

Appendix 11: Acts of Dissemination



Eva Boksem • U

Student aan Hotelschool The Hague

3 m •



Dear Network,

Hereby, I would like to share my thesis results to advise restaurant owners to decrease the chance of bankruptcy before, during and after the Covid-19 pandemic.

If you have any questions, comments or feedback, please respond to this post or send an email to boksemeva@gmail.com.



Eva Boksem



To:



Thu 15/09/2022 11:11



Creative Crisis Plan .pdf
2 MB



3 attachments (8 MB) Save all to OneDrive - Hotelschool Den Haag Download all

Dear Gizem,

Thank you for responding to my email. Hereby, I would like to send you my interview findings, my data analysed in SPSS and my final results to advise restaurant owners to decrease the chance of bankruptcy before, during and after the Covid-19 pandemic.

My final results are presented in a Creative Crisis Plan and in an infographic.

Look forward to hearing from you soon.

Kind regards,

Eva





Creative Crisis Plan .pdf
2 MB



Follow These Tips To Improv...
452 KB



Geachte [REDACTED]

Bedankt dat u mij geholpen heeft met mijn scriptie.

Hierbij stuur ik u mijn Creative Crisis Plan en mijn infographic.

Ik hoop dat u er iets aan heeft en hoor graag van u.

Met vriendelijke groet,

Eva Boksem

Appendix 12: Evaluation Emails

Dear Eva,

Thank you so much for sharing your preliminary results with me. I've enjoyed reading your results so far and I look forward to reading the next whenever you get a chance to share with me. I'm especially curious about the interviews.

Also, when you have a chance, I'd love to learn more about how you measured stress and resilience - it may be already in your upcoming document!

Have a great week,
Gizem

I am only checking e-mails on Tuesdays and Wednesdays. Thank you for your patience as my responses may be delayed.

Dear Eva,

Congratulations on completing your thesis!!!

Thank you very much for your the plan.

I will read it with all pleasure and care.

Best regards,

Arlindo

To: Eva Boksem

Thu 15/09/2022 17:52

Heel cool!

Thanks

...

To: Eva Boksem

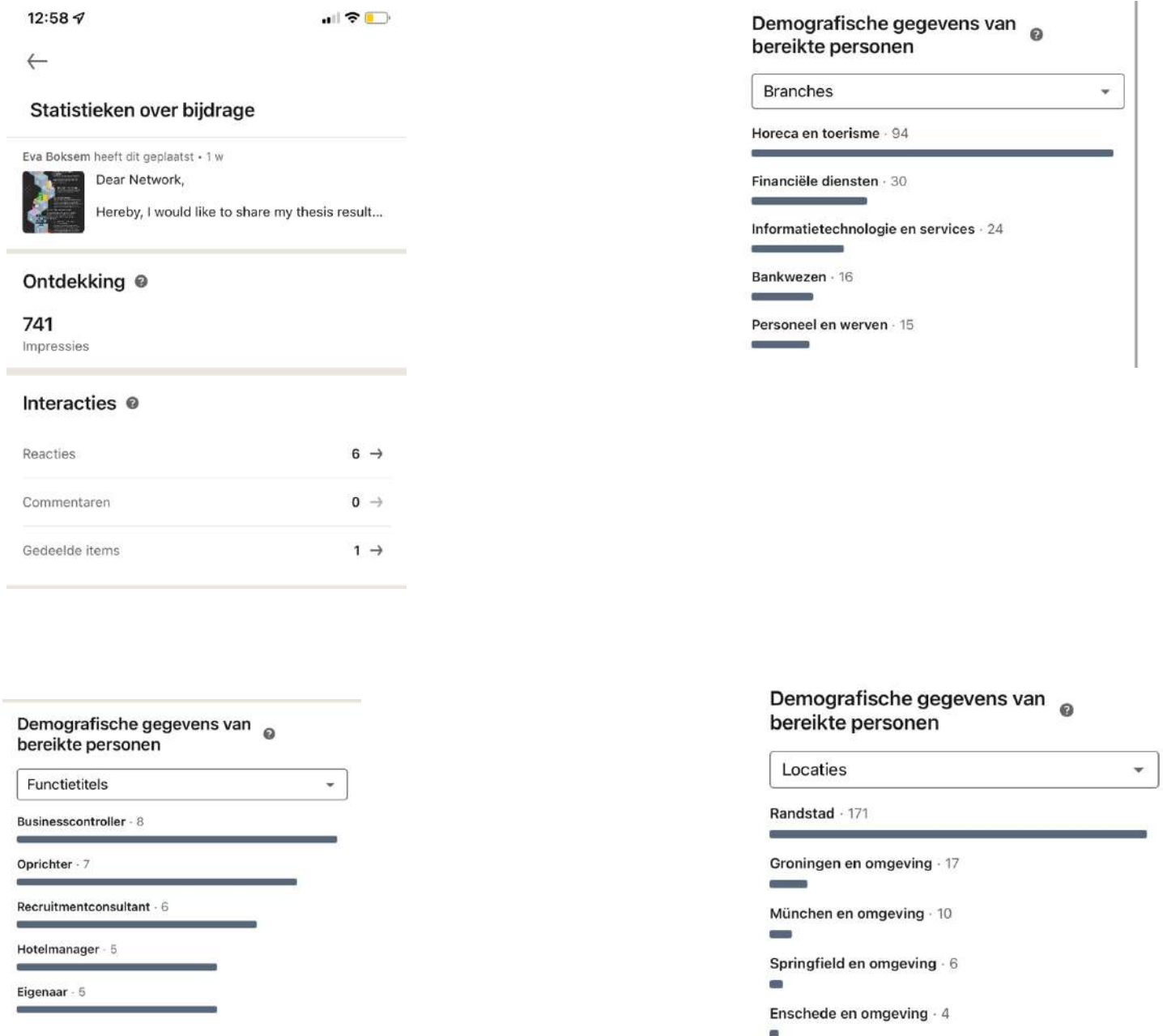
Tue 20/09/2022 13:17

Hi Eva,

Dankjewel voor het delen, het ziet er goed uit!

Veel succes verder!

Appendix 13: Linked-In Overview



Demografische gegevens van bereikte personen

Functietitels

Businesscontroller	8
Oprichter	7
Recruitmentconsultant	6
Hotelmanager	5
Eigenaar	5

Demografische gegevens van bereikte personen

Locaties

Randstad	171
Groningen en omgeving	17
München en omgeving	10
Springfield en omgeving	6
Enschede en omgeving	4

Appendix 14: Evaluation Form Company project



Evaluation Form Company Project/Research

(EVALUATION FORM OF ALL CLIENTS AND ON ALL DELIVERABLES IS COMPULSORY, FORMAT IS NOT)

Name of student:	Eva Boksem	Student number:	781010	
Name of company/organisation:	Hotel School The Hague	Department:	Research Center	
Name of company tutor/research commissioner:	Ms. de Boer	Position of company tutor/commissioner (if applicable):	Research Fellow	
Project and/or Deliverable: (please specify)	What are factors that increase the likelihood for restaurant entrepreneurs in The Netherlands to survive the COVID-19 Pandemic?			
During the first (unofficial) evaluation the set-up for the project and end deliverable(s) is discussed. For this final evaluation the project has been delivered by the student and is thus evaluated. This is taken into consideration for the final assessment of the student.				
CATEGORY 1: EXPERTISE/KNOWLEDGE OF THE FIELD				
Rating	Excellent	Good	Room for improvement	Comments
3.5	In-depth use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows excellent thinking capacity of the student (considering all significant factors and looking from all different perspectives).	Use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows mostly intellectual depth (considering significant factors and looking from different perspectives).	No or incorrect use of literature and knowledge of the field. The deliverable lacks intellectual depth.	Eva has used relevant theories and recent data about the effects of the crisis on the restaurant sector.

CATEGORY 2: KNOWLEDGE APPLICATION/SOLVING PROBLEMS				
Rating	Excellent	Good	Room for improvement	Comments
3.5	The theories and models are skillfully applied and the student can translate this in a unique solution and implementation. The student can relate situations to concepts that results into a solution that adds great value to the company's overall strategy. The creative solution is/can be implemented and evaluated and is solving the problem.	The student uses theory, models, and shows understanding of the issues at hand. The solution is realistic and implementable for the company. The solution is/can be implemented and evaluated.	Mentioning theory and models, but not using them in the correct way. The student cannot convince of the possibilities to implement and evaluate. It is not solving the problem.	The solution consists of a 'plan' or more a summary of the research findings: the best practices of restaurant entrepreneurs during the crisis. Valuable and insightful for fellow entrepreneurs.

CATEGORY 3: INFORMED JUDGEMENTS				
Rating	Excellent	Good	Room for improvement	Comments
4	The research process is done and explained in an excellent way. All statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the students and/or referencing. The analysis is very substantial.	The research process is done and explained well. Most statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the student and/or referencing. The analysis is substantial.	Weak problem analysis, research question not clear enough. Data collection and/or methodology is insufficient. Weak analysis, use of data from one dimension and not backed up.	Eva has gathered a lot of information, worked very hard to get the cooperation of a difficult to reach population. The data is well <u>summarized</u> and conclusions are clear.
CATEGORY 4: COMMUNICATION AND SHARING KNOWLEDGE				
Rating	Excellent	Good	Room for improvement	Comments
4	Excellent ability to communicate information, ideas, <u>problems</u> and solutions to all stakeholders involved. The deliverable adds great value to the main stakeholders. Initial and creative channels have been actively used to share outputs and knowledge.	Good ability to communicate information, ideas, <u>problems</u> and solutions to stakeholders. The deliverable adds value to the company. Existing channels have been used to share knowledge	The deliverable could have been better delivered to the stakeholders. The deliverable could have added more value, if better delivered. No active communication of outputs and knowledge.	Eva has used multiple ways to communicate her results. Also, she communicated regularly with both her coach and me, the client.
CATEGORY 5: INTERCULTURAL HOSPITALITY LEADERSHIP				
Rating	Excellent	Good	Room for improvement	Comments
0,9	Student can lead the project by themselves. Student is self-critical towards improvement and takes feedback to heart. Student deals with a diversity of stakeholders in an intercultural competent way. Hospitality mindset is seen in project or work in a very distinct way.	Student can lead the project with little help. Student is critical towards improvement and listens to feedback. Student deals with different stakeholders. Hospitality mindset can be seen.	Tasks performed are described and not critically analyzed. Student is not too critical towards own learning and can listen better to feedback. Student does not know how to deal with differences in stakeholders. Hospitality can be improved.	
OVERALL COMMENTS:				
Very well done. A very pleasant and open student to work with, with a great attitude.				
STUDENTS' COMMENTS:				
Comments on evaluation:				
DATE & STUDENT'S SIGNATURE:			COMPANY SUPERVISOR'S/RESEARCH COMMISSIONER'S SIGNATURE:	
				

THE COMPLETED FORMS (ON ALL DELIVERABLES AND PERFORMANCE) NEED TO BE EMAILED TO THE LYCAR COACH AND PUT IN THE APPENDICES OF THE CAREER PORTFOLIO

Appendix 15: Data Management



noreply <noreply@hotelschool.nl>

To: Eva Boksem



Wed 28/09/2022 18:32

Dear Eva Boksem,

This is an automatic delivery message to notify you that a new file has been uploaded.

Name : Eva Boksem

Student Number : 781010

Email : 781010@hotelschool.nl

LYCar Coach : Mr Gallicano

Research Number : 2021-306

We kindly request you to forward this email to your LYCar coach as evidence that your data files have been uploaded securely.

Thank You.

Appendix 16: Assessment and Feedback Form Proposal

LYCar Proposal Grading Rubric

V.1.1 (Version LYCar 2020; 16 February, 2021)

Student Name: Eva Boksem

LYCar Coach: Mr Robert Gallicano

Student Number: 781010

Primary PLO: 9

Date Submitted: 3-2-2022

Secondary PLO(s): -

Note: All boxes with red border to be filled by student

Preconditions (required for assessment)	Yes	No	Comments
Checks content and completeness			
Executive Summary is present, concise, can be read independently, contains information about process and content, focuses on results and outcomes	☒	☐	
LYCar Proposal meets formal reporting criteria (according to e.g., LYCar Reading & Writing Guide)			
LYCar Proposal is written in English and is professional, including common basic components such as Intro, ToC, Conclusion etc.- see Reading & Writing Guide	☒	☐	
LYCar Proposal is max. 5.000 words (counting after Table of Content, incl. text in tables) – visual proof of wordcount is included in Appendices.	☒	☐	

Harvard Referencing Style is used consistently, referencing to primary sources only, List of References is well presented



Check (technical) formalities and submissions

Ephorus upload



Report will be uploaded to Ephorus automatically when handing in via myhotelschool

LYCar Proposal incl. Appendices are uploaded in Osiris



Ethics and data management

Ethical, integrity and data management requirements



Entitled to assessment? (All yes above required):



DD1: The student has demonstrated knowledge and understanding in a field of study that builds upon their general secondary education, and is typically at a level that is supported by advanced textbooks			
	Excellent	Pass	No Go
1.1 Use of literature and knowledge of the field	Student uses in-depth literature and knowledge of the field throughout the report. The report contains no mistakes and factual incorrectness.	Student uses in most cases literature and knowledge of the field in the report. The report contains some mistakes and factual incorrectness in a limited part of the report.	No sufficient or correct use of literature and knowledge of the field in the report. The report contains mistakes and factual incorrectness.
1.2 Intellectual depth and abstract thinking	Student takes all significant factors into account and looks from different perspectives, sees patterns, relates situations to concepts in order to solve larger problems. The reports show excellent thinking capacity of the student. New unique insights presented in the topic and depth of understanding displayed. Excellent linking between the elements and the underlying issues within the case situation.	Student takes different perspectives into account. The report shows intellectual depth (taking into account all significant factors and looking from different perspectives) in most parts of the report. Some patterns are clear. Some links have been made.	The report lacks intellectual depth (superficial and merely descriptive) in some parts of the report. Patterns are not sufficiently made clear.
Student Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	To create the problem definition multiple Academic Journals, Documents, Blog Post and Statistics are used. The argue the reason for the research, Academic Journals, a Blog Post, a Document and Podcasts. To create the Literature review multiple Academic Journals, Documents, a Articles from Food Inspiration. The Methodology is based on a Book, Academic Articles and an interview with someone from the field. The Limitations are based on an Interview, a Blog Post and an Academic Article. To create the Evaluation Chapter a Book is used and the interview and survey questions are based on Academic Articles/document Documents. The student looks from different perspectives and excellend linking between the elements/chapters are made.	
Assessor Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	If Excellent was an option it would be checked here. Well developed Problem Definition - clearly stated and supported by relevant facts, figures and interpretation of the research. Industry landscape relevant to the problem also addressed clearly and effectively. From the beginning of the research Eva has shown determination, intellect and passion for her topic.	

DD2: The student can apply their knowledge and understanding in a manner that indicates a professional approach to their work or vocation, and has competences typically demonstrated through devising and sustaining feedback and solving problems within their field of study			
	Excellent	Pass	No Go
2.1 Application of theories/models to situations at hand	Student uses a range of theories/models appropriate to the problems in the case skilfully and able to add their own unique perspective and insight. They own the model(s).	Student mentions a range of theories/models appropriate to the problems in the case and applying some of them in the correct way.	Mentioning models and theories but not using them in a correct way.
2.2 Possible impact and meaning of own work - dissemination of research	Student plans evaluation of impact and meaning of own work in relation to business and industry with sound underpinning. Identification of all stakeholders and acts of dissemination. Plan on how to effectively disseminate knowledge through different channels fitted for a variety of audiences is also presented.	Student formulates criteria for evaluation. Student describes possible impact and meaning of own work. Identification of stakeholders and planning of dissemination through at least one valuable channel with an audience is presented.	Student fails to describe criteria how to evaluate impact. No identification of stakeholders or realistic plan on dissemination of knowledge through at least one valuable channel with an audience.
Student Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	The literature review consists out of a range of theories. For example the model of Hernandez and Hawkey (Six Pillars of Experience), the Three perspectives of Parsa and the Planned/Adaptive stages from Sobaih are used. The researcher created a Conceptual Framework to showcase the theory. Chapter 4 identifies all the stakeholders and two acts of Dissemination are identified and explained. The student will disseminate knowledge through different channels and a variety of audiences. Chapter 6 showcases how the student is planning on evaluating	
Assessor Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	Literature Review well planned out - deciding on what topics to provide the current state of the art for the topic and to set-up the pending reason for the research was well done. Again, an Excellent would be given if an option. Stakeholders have been properly identified, mapped out according to Evidence Based Management techniques.	

DD3: the student has the ability to devise data gathering events, gather and interpret relevant data (usually within their field of study) to inform judgements that include reflection on relevant social, scientific or ethical issues

	Excellent	Pass	No Go
3.1 The Design Based Research Process	Student sets the research process up in a systematic and well organised way. Student makes sense of a problem mess, analyses a (complex) problem and formulates feasible solutions by using a design-based research approach. Logical flow from Problem definition to Analysis to Solutions Design/methods are well chosen and motivated.	Student analyses the problem, and formulates possible solutions underpinned by literature using a design-based research approach. Methods motivated and mostly logically chosen	Insufficient problem analysis and methodology, research cycle not used.
3.2 Analysis and evaluation of data	Student plans analysis and evaluation of data/information well using appropriate (digital) tools and makes data-driven decisions. All statements are underpinned with facts and figures and/or referencing. The appropriate tools are used in all steps. Analysis is sufficiently complex with use of information from more than 2 different dimensions (practioners, scientific literature, the organization and stakeholders).	Student plans analysis and evaluation of solutions clearly, with some flaws or unclarities. Some statements are underpinned with facts and figures and/or referencing, some lacking underpinning. Analysis is sufficiently complex using data from at least one dimension and sufficiently backed up with literature.	Plan of analysis and evaluation of solutions is not clear. Statements are mostly not underpinned with facts and figures and/or referencing; some are contradicting. No tools are used. Lacking or no analysis and not backed up with literature.
Student Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	The lay-out of the report is clear and according to the guidelines from myhotelschool. A clear flow between the chapters is created. All four dimentionen are used	
Assessor Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	Very well done. Analysis is complex, with multiple perspectives. Eva shows a very good understanding of the DBR process and is able to integrate it scientifiically and successfully into her proposal.	

DD4: the student can communicate information, ideas, problems and solutions to both specialist and non-specialist audiences

	Excellent	Pass	No Go
4.1 Communication to audience making use of professional (business) English	Student divides information effectively in paragraphs/chapters. No noticeable errors in English usage and mechanics. Use of language enhances the argument and avoids abbreviations. Sentence structures are well varied, and voice and tone are highly suitable for the specific audience/s. Style and content complement each other into an appealing, high quality story. Highly skilful organisational strategy. The logical sequence of ideas increases the effectiveness of the argument and transitions between paragraphs strengthen the relationship between ideas. Sub-headings are employed effectively and the links between different sections are reinforced through linking expressions. Shows attention to detail in all parts of the report.	Student divides information in paragraphs/chapters. Errors in English usage and mechanics are present, but they rarely impede understanding. Use of language supports the argument. Sentence structures are varied, and voice and tone are generally appropriate for the intended audience/s. Generally, a clear organisational strategy. The sequence of ideas in most cases supports the argument and transitions between paragraphs clarify the relationship between ideas. The report is mainly comprehensively written and lacks some attention to detail in some parts of the report.	Distracting errors in English usage are present and they impede understanding. Use of language is basic, only somewhat clear and does not support the argument. Word choice is general and imprecise. Voice and tone are not always appropriate for the intended audience/s. Basic organisational strategy, with most ideas logically grouped. Transitions between paragraphs sometimes clarify the relationship among ideas. The report is not comprehensively written and lacks attention to detail in most parts of the report.
Student Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	The report is divided into multiple chapters, sub headings and paragraphs. The student read the report multiple times, asked peers to give feedback and Grammarly is used to make sure no spelling mistakes are made. Some abbreviations are used to decrease the word count, but this is a reasonable amount.	
Assessor Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	Excellent structure, according to guidelines - pleasure to read	

DD5: the student has developed those learning skills necessary to continue to undertake further study with a high degree of autonomy

	Excellent	Pass	No Go
5.1 Plan on IQ development in PLO: Reflection on product(s)	Student has clear plans on what will be delivered and uses different relevant theory to underpin own work and reflect on it.	Student has a plan on what will be delivered and uses theory to underpin planned own work and reflect on it.	No clear deliverables mentioned and almost no theory to underpin own work and reflection.
5.2 Plan on AQ & EQ Self development	Student devises excellent ability to critically reflect on own developmental goals and demonstrates real growth mindset for life-long learning. Student proposes a demonstration of being able to self-direct, taking initiative in unpredictable situations. Student shows different metrics that can demonstrate development in terms of their EQ/AQ.	Student shows developmental goals and demonstrates growth mindset. There is a plan on how to reflect on values, attitudes and behaviour. Starting levels and desired end levels are described and measurements are provided.	Developmental goals are not concrete, there is no demonstration of growth mindset. Plan on how to reflect is vague and does not give enough substantiation to show growth.
5.3 Plan on EQ Social development	Student provides a plan on how to construct a multitude of proof that shows development as an Intercultural Hospitality Leader. Excellent ability to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Excellent analysis of diversity of people the student will deal with. Possible effective collaboration with all stakeholders in different cultural settings. Hospitality is key to the project or work the student does.	Student provides a plan on how to prove development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Proposing ideas on how to collaborate with different stakeholders in different cultural settings. Hospitality is a differentiator in the students' project or work.	No clear plan on development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to global society/local community is missing. Ideas proposed on collaboration or hospitality are not sufficient.
Student Feedback:	Excellent ☐ Pass ☒ Not Yet ☐	The company deliverables are explained, such as preparing briefings, handovers and schedules). The student did multiple tests to underpin own work (MindTools, Global Leadership Foundation, AQ test and Global Mind Monitor). The goals are mentioned and explained how the student will accomplish them. The chapter showcases the motivation regarding improvement and learning. The student will work with people from all over the world and needs to lead this team to success. Hospitality is key, because the student will work in a hotel and create a unique guest experience.	

Assessor Feedback:

Excellent ☐
Pass ☒
Not Yet ☐

Critically reflective. Uses models and theory from past with good analysis and insight. Eva has a good idea - although she is of course very open for the whole experience - of what to expect during her internship and what she hopes to learn to build her skills and knowledge for the future. Excellent.

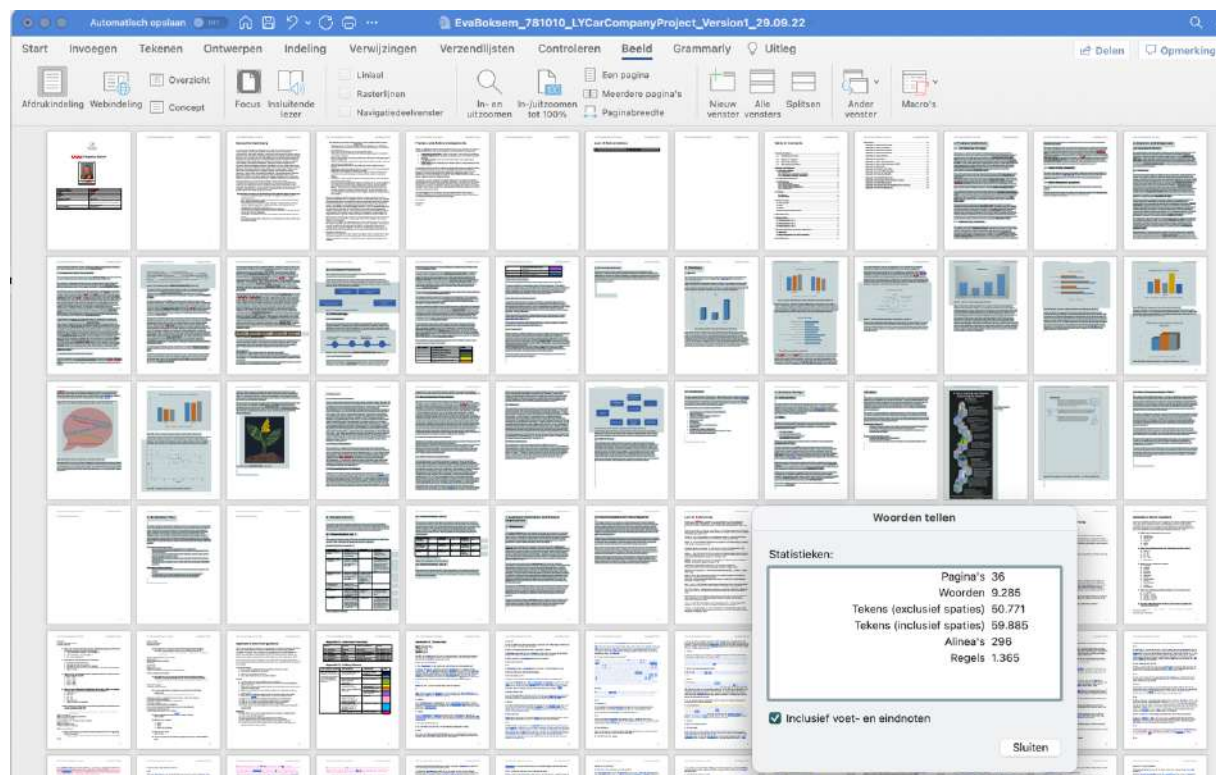
Overall Assessor Feedback

Since Day 1 of this process Eva has been diligent, positive and a leader for the team. She has provided feedback to all team members when asked - and has provided insight, tips and assistance at all times. Regarding her proposal - Eva has been very methodical - always searching out answers to her questions and asking critical insightful questions when needed. She has made good progress on her data collection - and has used her time very wisely and efficiently throughout the past 10 weeks. I am looking forward to working with Eva throughout the rest of her journey.

LYCar Proposal Outcome

- Excellent ☐ All qualitative criteria awarded a "Pass" and at least three qualitative criteria awarded a "Excellent"
- Pass ☒ All qualitative criteria awarded a "Pass". "P" registered in Osiris. Student can continue with LYCar execution.
- No Go ☐ One or more qualitative criteria graded as "Not Yet". "F" registered in Osiris. Student re-writes LYCar Proposal with incorporated feedback.
- Pre-Condition NY ☐ Pre-conditions not met. Student resubmits LYCar Proposal. No grade or feedback provided to the student.

Appendix 17: Proof of Wordcount



Words: 9285

Words in figures: 929

Total words: 10.214