

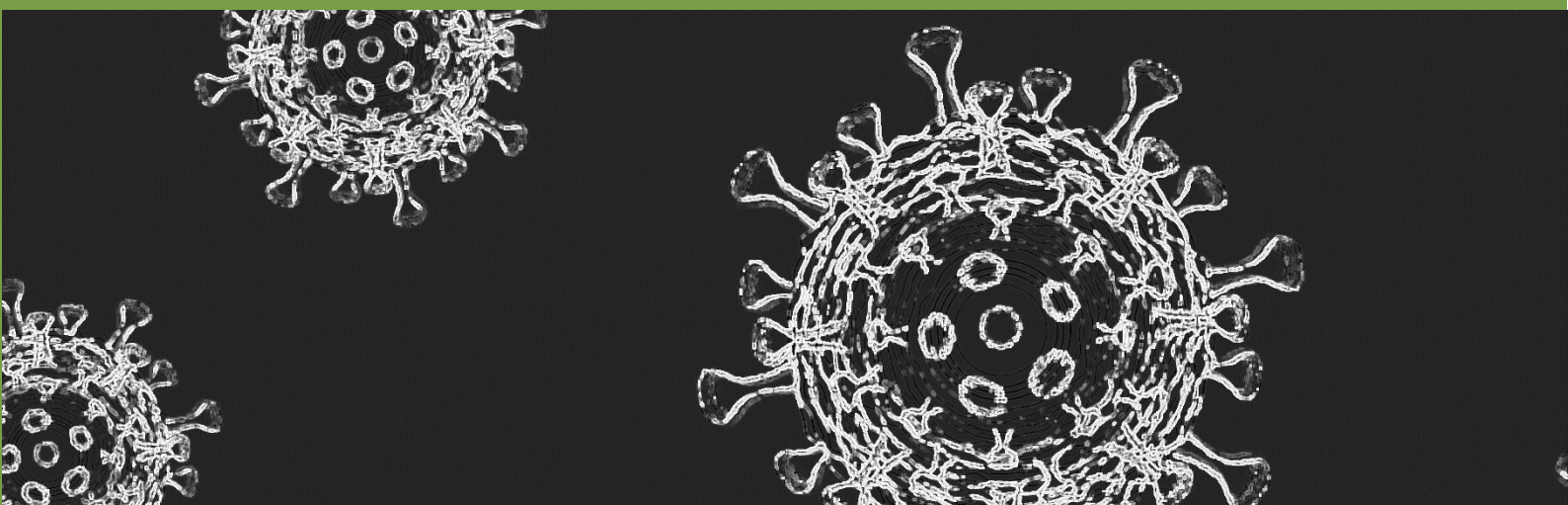


Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?

Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19

Forskningsrapport

Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19



Professor Kim Klyver, Lektor Suna Løwe Nielsen & Projektkoordinator Jane Petersen, Syddansk Universitet

Sparringspartnere:

Cheføkonom & Politisk chef Mia Amalie Holstein
SMVdanmark

Direktør Morten Bjørn Hansen & Erhvervskonsulent Majbritt Lykke Sørensen,
Business Kolding

Projektchef Andreas Cæsar Møller Jensen,
Erhvervshus Sydjylland

© Kim Klyver, Suna Løwe Nielsen & Jane Petersen
Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab & Relationsledelse
Første udgave
ISBN 978-87-94006-28-6

Forord

Små og mellemstore virksomheder er ryggraden i dansk økonomi. De står for langt hovedparten af væksten og jobskabelsen i Danmark og ligger spredt ud over hele landet. SMV'erne er også ryggraden i DI, hvor de udgør mere end 90 pct. af antallet af medlemsvirksomheder. For mange af dem har tiden med Covid-19 og nedlukningerne været en stor udfordring.

Den gode nyhed er dog, at endnu flere har vist deres enorme potentiale for at være tilpasningsparate. Som denne rapport viser, er mange endda kommet styrket igennem krisen, fordi de har fået en anledning til at gentænke forretningsgange, produkter og services – så de i endnu højere grad tilpasser sig kundernes ”nye” behov.

Lige nu er både Danmark og udlandet på vej mod en mere substantiel genåbning, og det er vores håb, at vi inden længe kan handle og operere som før Covid-19. Men det betyder ikke, at alt er som før. Krisen har medført nye vaner hos medarbejdere og leverandører, ligesom den har forandret hele vores forståelse af forsyningskæder og kontakten med kunderne. Fremfor alt har den vist, hvor afhængige vi er af hinanden, og hvor tæt forbundet vi er. Selvom man er mellemstor virksomhed i Vojens, kan man ikke sige, at verden uden for er ligegyldig. For kunderne bor i Tyskland og Frankrig, og komponenterne kommer med skib fra Kina.

Den nye virkelighed stiller også større krav til os i DI, fordi spillereglerne ikke er de samme længere. Covid-19 har vist, at vi ikke kan forlade os på, at forandringerne kommer langsomt og i etaper. Det giver både udfordringer og nye muligheder.

Derfor er indspil som denne rapport så vigtige. For den store læring af vores, virksomhedernes og samfundets håndtering af Covid-19, er, at vi skal have robuste strategier for håndtering af det uventede, som vi kan tage i brug, så snart det uventede rammer. Rapporten giver os et meget brugbart indblik i, hvordan SMV'erne håndterede krisen, hvem der gjorde det med succes, og hvem der fejlede. Og ikke mindst hvorfor. Det er viden, som vi nu skal arbejde videre med, forfine og lære af.

God læselyst!

Lars Sandahl Sørensen

Adm. direktør

Dansk Industri



Indholdsfortegnelse

01	Resume	4
02	Indledning	6
03	Krisestrategier i spil	7
04	Krisenavigering i to faser	10
05	Fase 1 – chokfasen	11
06	Fase 2 - tilpasningsfasen	14
07	Udviklingsorienteret-drift	15
08	Et værktøj	21
09	Literaturliste	26
10	Appendiks	27

01 Resume

I denne rapport giver vi praktiske forslag til, hvordan små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kan **anvende og kombinere forskellige strategier under en krise** som Covid-19. Forslagene tager afsæt i en kvalitativ undersøgelse af 35 danske SMV'er, suppleret med data fra kvantitativ undersøgelse af 372 SMV'er. Vores hovedkonklusioner er:

Udviklingsorienteret-drift: Effektiv og anbefales

21% af danske SMV'er anvender udviklingsorienteret-drift, og strategien synes at være effektiv. Virksomheder, der anvender udviklingsorienteret-drift som krisestrategi, forventer **14,4 % større omsætning og yderligere i gennemsnit ansættelse af 3,5 fuldtidsansatte i 2021** sammenlignet med 2020. For dem som ikke anvender strategien forventes blot 6,5% større omsætning og 1,2 yderligere ansatte i gennemsnit.

Udviklingsorienteret-drift er en **klart bedre strategi end både reduktionsstrategien** (12,6% større omsætning; 1,5 flere ansatte) og **vedligeholdelsesstrategien** (11,5% større omsætning; 1,8 flere ansatte), og den er **næsten lige så god som innovationsstrategien** (16,6% større omsætning; 3,9 flere ansatte).

Til gengæld er **udviklingsorienteret-drift strategien mindre ressourcekrævende og risikofyldt end innovationsstrategien**. Ved brug af udviklingsorienteret-drift kan SMV'er opnå næsten lige så høj præstation som ved at anvende en intens og ressourcekrævende innovationsstrategi.

To faser: Chok og tilpasning er i spil

Når en krise som Covid-19 rammer, gennemlever SMV'er to faser: Chokfasen og tilpasningsfasen. **Chokfasen** er karakteriseret ved en kaotisk følelse af uvirkelighed, som giver sig til udtryk ved, at ledelsen, ejere, medarbejdere, leverandører og kunder er utrygge. **Tilpasningsfasen** er karakteriseret ved en øget afklaring og ved strategiske reaktioner, hvor virksomheden tilpasses de nye omstændigheder.

Chokfasen: Pas på, at chokket ikke udvikler sig til kviksand

I chokfasen bruger SMV'er primært **vedligeholdelses- og reduktionsstrategier**.

Hvor vedligeholdelsesstrategien handler om at vedligeholde og fastholde virksomhedens kerne under kriser, så kan reduktionsstrategier enten være overlevelsessorienterede eller strategisk orienterede. **Strategiske reduktioner** handler om at skære 'flødeskummet' væk i virksomheden for på den vis at blive mere modstandsdygtig og handlekraftig ift. at kunne reagere på trusler og muligheder. **Overlevelsereduktioner** handler om at skære ind til benet for at klare skærene i nuet.

Der er **fordele og ulemper** ved reduktionsstrategien, men specielt en **vedvarende overlevelsereduktion bør undgås**. Skærer man over en længere periode for mange vigtige aktiviteter bort, kan det få store konsekvenser. Meget tyder på, at krisevindere kommer hurtigere ud af chokfasen, hvorimod krisetabere bliver hængende i overlevelsereduktioner. Overlevelsereduktioner får med tiden samme effekt som kviksand - hvorfor det er vigtigt kun at 'synke i' i kort tid og så lidt som muligt.

Tilpasningsfasen: Hold fast i dét der virker og tænk fremad

I tilpasningsfasen bruger SMV'er primært **vedligeholdelsesstrategien, innovationsstrategien** eller en kombineret **udviklingsorienteret-drift strategi**.

Innovationsstrategien handler om skabelse af nye forretningsmuligheder som følge af Covid-19. I en udviklingsorienteret-drift strategi kombineres vedligeholdelse af det eksisterende med nytænkning og innovation. Strategien **kombinerer fortid, nutid og fremtid** ved at bevare det bedste fra fortiden her og nu, samtidig med at nye fremtidige muligheder indtænkes og tilføjes.

I en udviklingsorienteret-drift strategi kan drift og udvikling foregå **samtidigt eller sekventielt**, ligesom det kan foregå på virksomhedens velkendte hjemmebane eller på udebane. Strategien rummer flere **fordele**: Diversifikation, risikospredning, øget agilitet, komplementaritet og at fortid kombineres med fremtid.

Simpelt værktøj

Find i rapportens afslutning et **simpelt værktøj** til at gribe og organisere en udviklingsorienteret-drift strategi under kriser.

02 Indledning

Kriser forandrer erhvervslivet, og måden hvorpå SMV'er strategisk håndterer kriser, forandrer dem i positiv eller negativ retning. Nogle vinder, andre taber. Uligheden, i hvem der vinder, og hvem der taber, er et særegen karaktertræk ved Covid-19, som adskiller denne krise fra andre kriser. Vores første kvantitative undersøgelse af Covid-19 krisen viste, at 38% af de i alt 372 deltagende SMV'er mistede omsætning i første bølge, 31% havde en uforandret omsætning, mens 30% oplevede fremgang i omsætning. Sidst i 2019 havde man næppe forstillet sig, at kriseparathed og krisestrategi i den nærmeste fremtid skulle være helt afgørende for SMV'ers vækst og overlevelse.

Rapporten skal læses i lyset af, at Covid-19 ikke er en hvilken som helst krise. Den er en uventet og undergravende mavepuster af dimensioner, der ikke tidligere er set i nyere tid. Ro, stabilitet og en klar horisont er vigtigt for mange virksomheder. Men Covid-19 handler om alt andet end netop det. Radikale opbrud og ekstrem usikkerhed er i spil. Ingen ved, hvad vi ser ind i, og vilkår samt trusselsbilleder ændres konstant. Voldsomme forandringer i konkurrencesituationen, købeadfærd og forsyningskæde finder sted, og tidligere utænkelige restriktioner og nedlukninger forhindrer en normal drift for mange SMV'er.

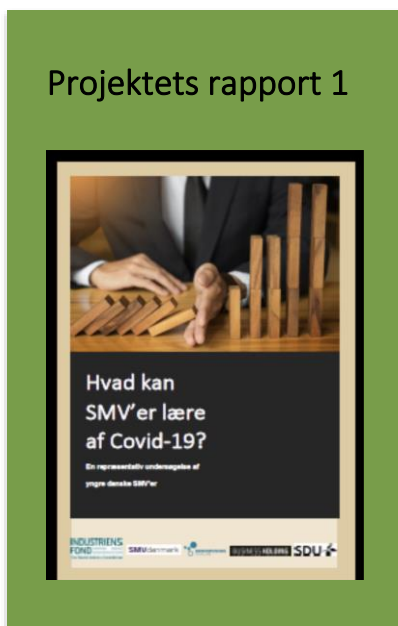
Købekraften i samfundet er interessant nok stadig intakt, men krisen har forhindret folk i at bruge deres penge - og de penge, der ikke er blevet brugt, er ofte endt som øget opsparing. Covid-19 har skabt chokbølger og påvirker til stadighed såvel udbud som efterspørgsel. Krisen rammer brancher forskelligt, og selv inden for samme branche varierer det, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne er påvirket.

Covid-19 er en verdensomspændende og systemisk krise med potentiale til at skabe permanente forandringer socialt, politisk, teknologisk, miljømæssigt og økonomisk. Krisen handler om sundhed og (eller kontra) økonomi. Den vender op og ned på meget af det, SMV'erne mente at være sikre på, og pludselig åbner der sig nye scenarier, trusler og muligheder, som SMV'erne skal finde deres vej igennem.

Virksomheder kan ikke trylle succes frem ud af den blå luft, men en pandemi som Covid-19 kan vise sig at være værdifuld modellervoks til at skabe succes og modstandsdygtighed. Men det kræver en velovervejede anvendelse og kombination af krisestrategier.

03 Krisestrategier i spil

Denne rapport giver bud på: **Hvordan kan SMV'er anvende og kombinere forskellige strategier under kriser som Covid-19?**



Vi interviewede 35 danske SMV'er i perioden august til november 2020. I udvælgelsen af virksomhederne var fokus på at forstå forskelligheder samt nuancer snarere end give et statistisk repræsentativt billede af danske SMV'er. De udvalgte SMV fordeler sig således:

Henholdsvis 40% af de 35 virksomheder er mikrovirksomheder (0-9 fuldtidsansatte), 40% er små virksomheder (10-49 fuldtidsansatte), og 20% er mellemstore virksomheden (50-249 fuldtidsansatte). Målt på udvikling i omsætning fra Covid-19 krisens opståen i foråret 2020 til interviewtidspunkt var 54% af virksomhederne kriseramte (nedgang i omsætning), 28% var kriseudnytttere (stigning i omsætning), og 17% var kriseimmune (uforandret omsætning). Omkring en tredjedel var i perioden nedlukket ift. deres normale drift (f.eks. restauranter, frisører og bilforhandlere), og 20% havde svært ved at opretholde deres normale drift pga. restriktioner.

Lidt over halvdelen af virksomhederne er B2B virksomheder, mens den resterende del af virksomhederne operer på B2C markedet. Branchemæssigt fordeler virksomhederne sig med 5 virksomheder i branchen Liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser; 8 virksomheder i branchen Engroshandel og detailhandel; 5 virksomheder i branchen Information og kommunikation; 5 virksomheder i branchen Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed; 6 virksomheder i branchen Fremstillingsvirksomhed; og de resterende 7 virksomheder i forskellige brancher.

Denne rapport er den anden af en række af planlagte rapporter i projektet 'Hvad man SMV'er lære af Covid-19?' finansieret af Industriens Fond. Den første [rapport](#) gav et kvantitativ indblik i danske SMV'ers kriseparathed og -strategier.

5 Forskellige krisestrategier

I vores første rapport introducerede vi fire forskellige krisestrategier, nemlig reduktions-, vedligeholdelses-, innovations- og afviklingsstrategien. I denne rapport introducerer vi en femte strategi: Udviklingsorienteret-drift strategien, hvor virksomheder kombinerer fortid og fremtid. Samtidig peger vi på, at det er vigtigt, at virksomheder er i stand til at kombinere forskellige strategier i løbet af en krise, og at virksomheder ikke hæfter sig fast i en enkelt strategi.

Figur 1 giver et overblik over de fem krisestrategier. Procentsatserne viser, hvor mange af virksomhederne i vores kvantitative undersøgelse anvendte den pågældende strategi (appendiks, tabel A1).

Figur 1: De fem krisestrategier



Afviklingsstrategien giver nærmest sig selv. Den handler om at afvikle helt eller delvist. Reduktionsstrategien har fokus på nedjustering af omkostninger, aktiviteter, produktlinjer, osv.; at skære ind til benet. Omvendt handler vedligeholdelsesstrategien om på bedst mulig vis at bevare den eksisterende drift og virksomhed; at holde fast i status quo. Mantraet bag vedligeholdelsesstrategien er, at krisens virvar og usikkerhed gør det vanskeligt at forudsige, hvad SMV'en skal omstille sig til, og af den årsag er det bedst at holde fast i det kendte og virksomhedens kerne. Innovationsstrategien har populært sagt fokus på 'ikke at lade en god krise gå til spilde'. Krisens kaos og forandringer skaber nye muligheder, så det handler om at gribe dem.

Den udviklingsorienterede-drift strategi er en kombination af vedligeholdelses- og innovationsstrategien. Kombinationen sikrer, at SMV'er samtidigt og fleksibelt kan håndtere krisens farer og muligheder.

En SMV, der anvender udviklingsorienteret-drift som strategi, orienterer sig mod at beskytte og værne om sin eksisterende forretningsmodel og drift, såvel som mod at skabe nye muligheder. Et samspil mellem at vedligeholde det eksisterende og udvikle det nye kan være helt afgørende for SMV'ers evne til at håndtere krisen, men også for at opbygge modstandsdygtighed til fremtidige kriser. Strategien anses generelt som værende effektiv for SMV'er ift. at præstere og sikre overlevelse, også i tider uden større forstyrrelser. Se f.eks.: [Klyver, Freytag og Christensen \(2016; kapitel 1\)](#) eller [O'Reilly C. og Tushman M. L. \(2004\)](#).

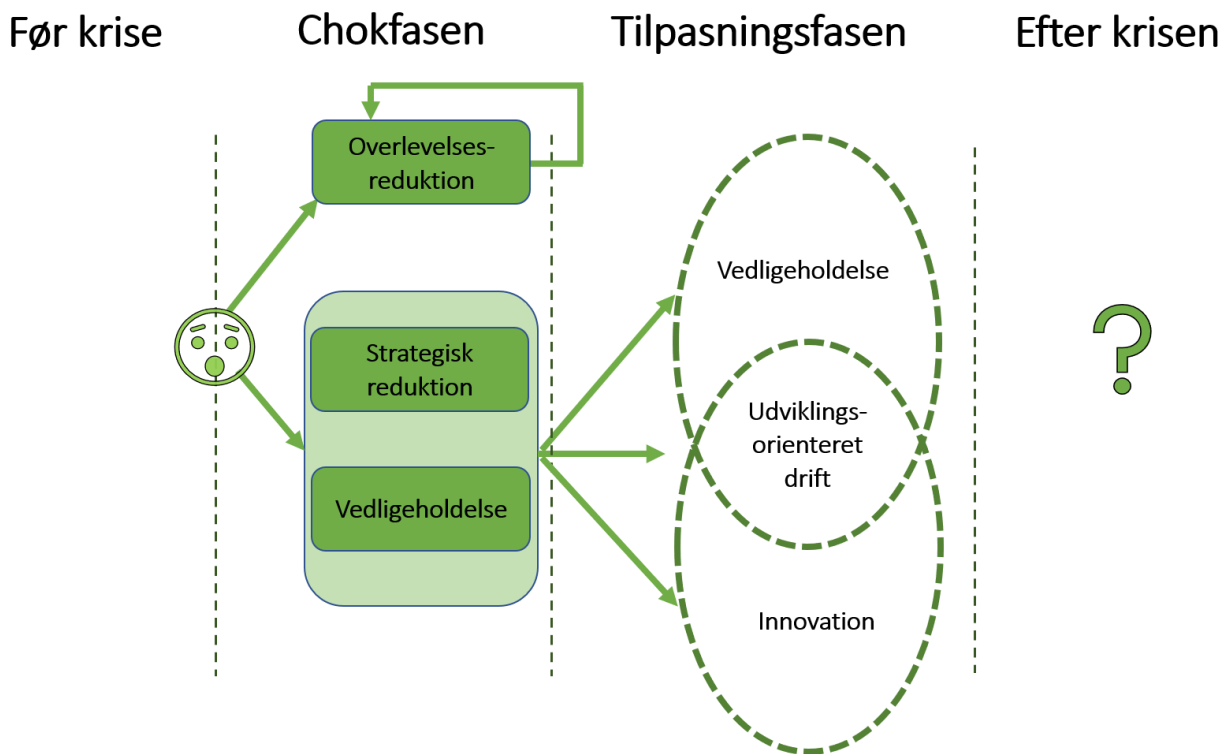
De fem strategier har hver især fordele og ulemper, og SMV'er har forskellig mulighed for at anvende strategierne. Nogle SMV'er er uforberedte, sårbare og har begrænsede ressourcer til rådighed, når krisen rammer. De har et begrænset strategisk råderum, som betyder, at de har ingen eller få handlemuligheder. Andre SMV'er har et kriseberedskab på plads. Deres kriseberedthed giver dem et større strategisk råderum, og dermed handlemuligheder, når krisen indtræffer. De vil sandsynligvis opleve krisen som mindre ødelæggende eller ligefrem som en medvind, der hjælper dem til en stærkere strategisk position på markedet. Der kan også være held og uheld med i krisespillet. Kriser påvirker for eksempel brancher forskelligt. En branche kan få modvind, en anden medvind.

Enhver SMV oplever således unikke udfordringer og muligheder i en krise, ligesom virksomheder er mere eller mindre sårbare og kriseparate. Derfor findes der ikke én bestemt krisestrategi, som alle virksomheder med fordel kan række ud efter, når krisen banker på. Men der er nogle mønstre og anbefalinger, der er værd at overveje for virksomheder, når de skal vælge krisestrategi.

04 Krisenavigering i to faser

En krise forløber overordnet set i to faser – en chokfase og en tilpasningsfase. SMV'er går ikke nødvendigvis 'all in' på en strategi, men vælger ofte at kombinere forskellige strategier på tværs af de to faser (figur 2).

Figur 2: To faser og strategier



05 Fase 1 – chokfasen

"Det var et chok for alle. Hvad fanden er det her... Nu er jeg blevet 46 år, og jeg har ikke oplevet sådan noget før. Der skal du vel nærmest tilbage til anden verdenskrig. Der var noget chok i det her. Hvad er det her? Vi skulle kigge lidt på hinanden og sige 'kan det passe?'".

Lido Caféen

'Følelsen af at tæppet bliver revet totalt væk'. Chok er typisk den første reaktion, når en krise som Covid-19 indtræffer. Pludselige kriser opleves som en nærmest uvirkelig og kaotisk situation. Ledelsen, ejere, medarbejdere, leverandører og kunder bliver utrygge. De kan ikke gennemskue situationen og dens konsekvenser. Nogle benægter først situation; de vil lige se tiden an med håb om en hurtig normalisering, mens andre handler med det samme. Andre igen ønsker, at de havde handlet tidligere, end de gjorde.

Reduktionsstrategien især, men også vedligeholdelsesstrategien, er karakteristiske reaktioner i chokfasen. SMV'er forsøger at opretholde en normal drift, men ofte er reduktion uundgåeligt eller strategisk meningsfuldt for at skabe modstandsdygtighed fremadrettet.

Vi skelner mellem to typer af reduktioner i reduktionsstrategien: Overlevelsesreduktion og strategisk reduktion (figur 3). SMV'er skal være skarpe på, hvilken en af de to typer af reduktion, de anvender. De har nemlig hver deres fordele og ulemper.

Figur 3: Overlevelsesreduktion og strategisk reduktion



Overlevelsereduktion

Reduktionsstrategien er en typisk reaktion hos SMV'er, når krisen rammer med stor kraft. Kriser kan f.eks. umuliggøre opretholdelsen af en normal drift, som det var tilfældet for frisører, restauranter, hoteller og eventbureauer under Covid-19. Kriser kan også rive tæppet væk under produktionsvirksomheder/underleverandører, der kan blive hårdt ramt af ordredgang, når kriseramte kunder stopper eller sætter ordrer på pause. Reduktion kan således være et nødvendigt onde, der sikrer overlevelse i en krise. Det er især sårbare og tvangslukkede virksomheder, som presses ud i overlevelsereduktioner. Kompensationsordninger under Covid-19 gjorde heldigvis, at flere SMV'er havde mulighed for at vedligeholde frem for at reducere som modsvar på krisen.

Strategisk reduktion

En strategisk reduktionstilgang fokuserer på at skabe modstandsdygtighed og dermed et større strategisk råderum fremadrettet. Her kan fokus f.eks. være på at øge effektiviteten, skabe likviditet til at stå imod med, eller at finde virksomhedens 'rette' størrelse. I nogle tilfælde kan en reduktion af omkostninger inden for et område muliggøre, at man kan vedligeholde og innovere andre områder. Reduktion kan også være et spørgsmål om at 'få ryddet op i hjørnerne', dvs. foretage effektiviseringer, som ledelsen har overvejet længe. Nu giver krisen ledelsen en anledning til at føre besparelserne ud i livet.

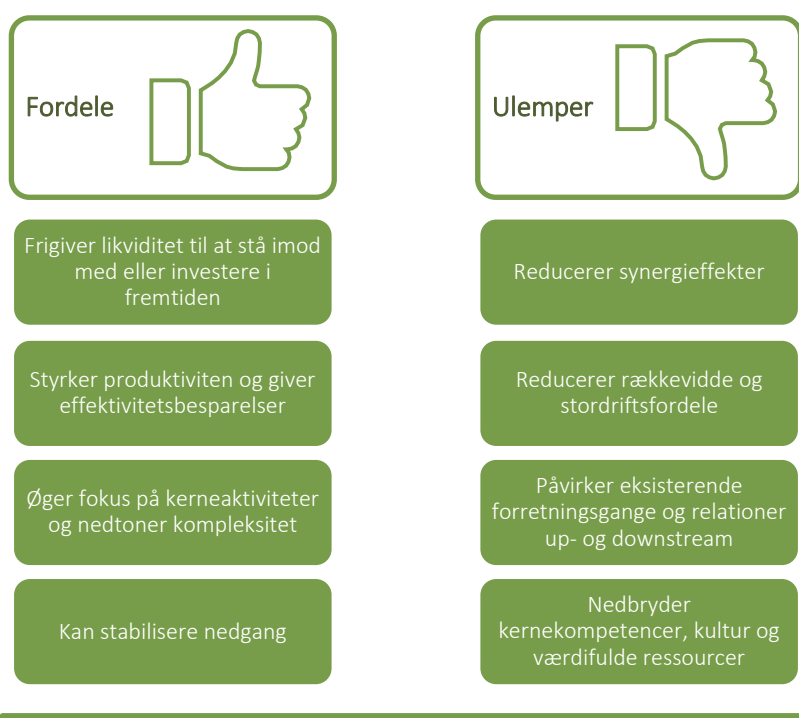
"Vi fik sat alle ikke kritiske investeringer og omkostninger på hold, og vi fik også skåret så meget ind til benet som muligt. Målet var at skaffe så meget likviditet, vi kunne. Vi ville polstre os selv, så vi kunne sige, at alt afhængigt af hvor lang tid det her varer, og hvordan det ender, osv., så har vi i hvert fald kontanter til at betale vores kreditorer. Den øvelse gjorde vi egentligt ret hurtigt. Og så er vi som virksomhed og branche generelt ikke uvante med de her situationer, hvor der kommer et eller andet ind fra højre, som har en radikal impact på vores forretningsmodel."

SMV med fokus på salg og reparation af privatbiler og varevogne

For og imod reduktion

Med reduktionsstrategien følger et centralt dilemma: Hvordan reducerer man uden at bringe SMV'ens fremtid i fare? At skære alt 'flødeskum' væk under en krise kan være god strategi - også på længere sigt. Det kan være netop det, der polstrer virksomheden til en ukendt fremtid. Men i en panisk og hård krisesituation kan der være fare for at skære for hårdt eller spare på kerneområder, så besparelserne i sidste ende spænder ben for virksomheden. Sådanne uhensigtsmæssige besparelser kan starte en dominoeffekt af nye kriser for virksomheden, som i sidste ende ikke stiller virksomheden bedre, men kun giver konkurrenterne mere plads. Hvis overlevelsereduktion er uundgåelig, bør SMV'en være meget påpasselig med ikke at hænge fast heri. Figur 4 giver eksempler på potentielle fordele og ulemper forbundet med reduktion i kriser.

Figur 4: Fordele vs. ulemper ved reduktion



Kilde: Inspireret af Wenzel, Stanske, and Lieberman (2020)

Som det fremgår af figur 2, så kombinerer SMV'er ofte forskellige strategier på tværs af de to faser. Når SMV'er bevæger sig væk fra reduktionsstrategien i fase 1, skyldes det udefrakommende faktorer (f.eks. tilstrømning af nye kunder, ophævelse af restriktioner og tvangsnedlukning, osv.) eller entreprenant adfærd, hvor nye forretningsmuligheder opdages eller skabes.

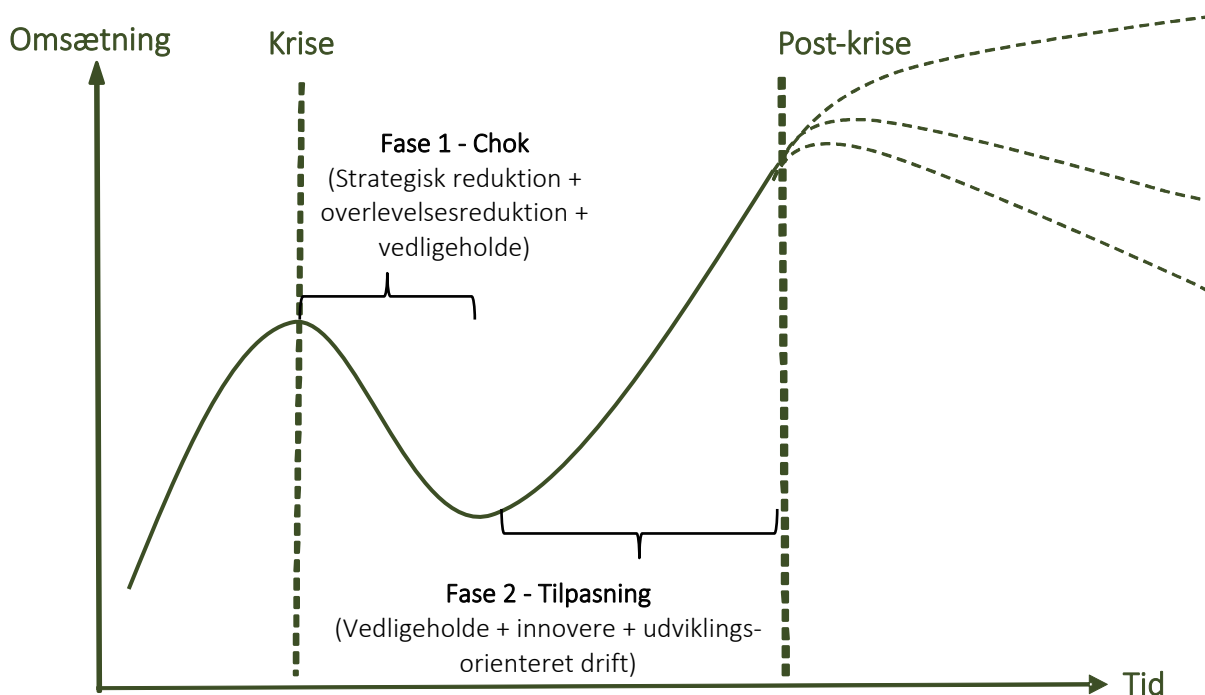
06 Fase 2 - tilpasningsfasen

I fase to, tilpasningsfasen, anvender nogle SMV'er fortsat en vedligeholdelsesstrategi, mens andre SMV'er fokuserer på en innovationsstrategi (som vores næste rapport vil sætte fokus på), eller hvad vi kalder en udviklingsorienteret drift strategi. Figur 5 illustrerer, hvordan de tre strategier kan hjælpe SMV'er med at få 'tilpasset butikken' i selve krisen, men også ruste virksomheden til fremtiden.

Kriser generelt og Covid-19-krisen specifikt varer (forhåbentligt) ikke evigt. Der kommer en tid, hvor forandringen vinde igen 'blæser' mindre voldsomt. Netop derfor er det helt afgørende, at en SMV - også når den står midt i en krise - har in mente, at de valg, der træffes, imens krisen raser, også skal sikre SMV'en en stærk konkurrencemæssig position i tiden efter krisen. Og især på den lange bane er strategier med fokus på innovation og vedligeholdelse mere fordelagtige strategier end reduktionsstrategien ([Klyver & Nielsen, 2020](#)).

Hvor alvorlig chokfasen er, og hvor længe chokfasen varer, varierer fra SMV til SMV. For nogle er den kort og ubetydelig, for andre er den lang og alvorlig. Jo tidligere man kan komme ud af chokfasen og over i tilpasningsfasen, jo større er chancen for at komme igennem krisen som en vinder.

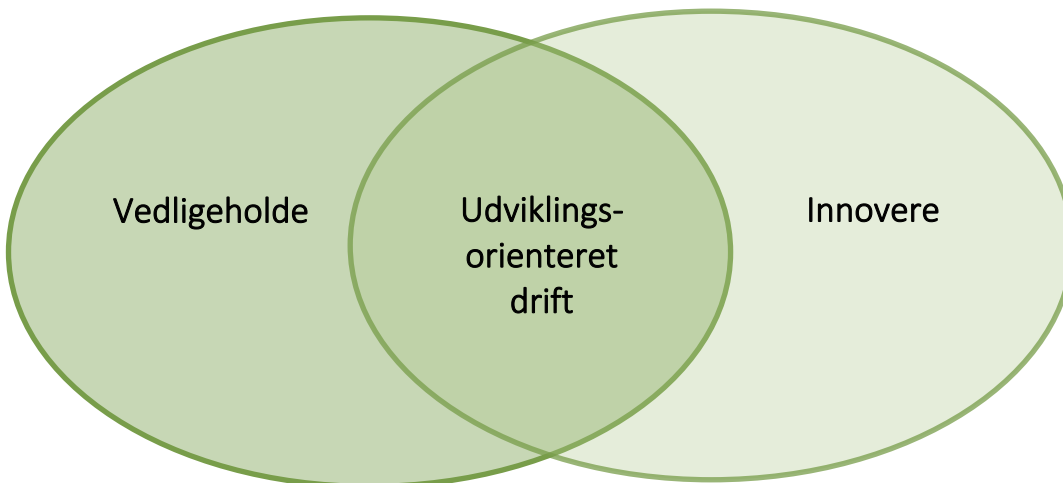
Figur 5: Krisetilpasning i fase 2



07 Udviklingsorienteret-drift

I tilpasningsfasen rider mange danske SMV'er på flere heste i kriser. De kombinerer på forskellig vis vedligeholdelse og innovation. De opretholder den 'normale' drift, hvor de plejer eksisterende interesser, bruger vante ressourcer og servicerer velkendte kunder samtidig med, at de udvikler nye produkter, opdyrker nye kunder og markeder, etc.; i hvert fald i det omfang det kan lade sig gøre. Som nævnt kalder vi den strategi for udviklingsorienteret-drift (figur 6).

Figur 6: Udviklingsorienteret-drift strategi



Ifølge vores kvantitative undersøgelse, hvor 372 virksomheder svarede, (appendiks, tabel A1), anvender 21% af danske SMV'er en udviklingsorienteret-drift strategi, og strategien synes at være effektiv. Virksomheder, der anvender udviklingsorienteret-drift som krisestrategi, forventer 14,4% større omsætning og yderligere ansættelse af 3,5 fuldtidsansatte i gennemsnit i 2021 sammenlignet med 2020.

Statistisk set er udviklingsorienteret-drift en klart bedre strategi end både reduktionsstrategien (12,6% større omsætning; 1,5 flere fuldtidsansatte) og vedligeholdelsesstrategien (11,5% større omsætning; 1,8 flere fuldtidsansatte), og den er næsten lige så god som innovationsstrategien (16,6% større omsætning; 3,9 flere fuldtidsansatte).

Men innovationsstrategien er mere intens og ressourcekrævende i sammenligning med udviklingsorienteret drift. Baseret på vores operationalisering og udregninger kræver innovationsstrategien stor innovationshøjde og innovation på flere fronter. Det er yderst ressourcekrævende og kan kræve en helt anden grad af omstilling, tid, risiko, og bringe flere innovationsudfordringer i spil, i sammenligning med en udviklingsorienteret-drift strategi. Sidstnævnte er mindre intensivt og omhandler en mere fokuseret innovation dog samtidigt med et fokus på vedligeholdelse af det kendte.

Figur 7 giver indblik i fire forskellige tilgange SMV'er kan anvende til at organisere og kombinere vedligeholdelse og innovation i kriser. Den viser, at SMV'er enten kan anvende innovation og vedligeholdelse sekventielt eller samtidigt samt på hjemmebane eller udebane.

'Sekventielt' henviser til, at virksomheden i en periode satser på enten at vedligeholde den eksisterende drift eller på at innovere. F.eks. kan en tvangsnedlukning betyde, at en SMV fokuserer sine ressourcer på innovation i en periode, mens vedligeholdelse af driften nedtones. 'Samtidig' betyder, at SMV'en forfølger en tilgang, hvor der på en og samme tid er fokus på såvel vedligeholdelse som innovation.

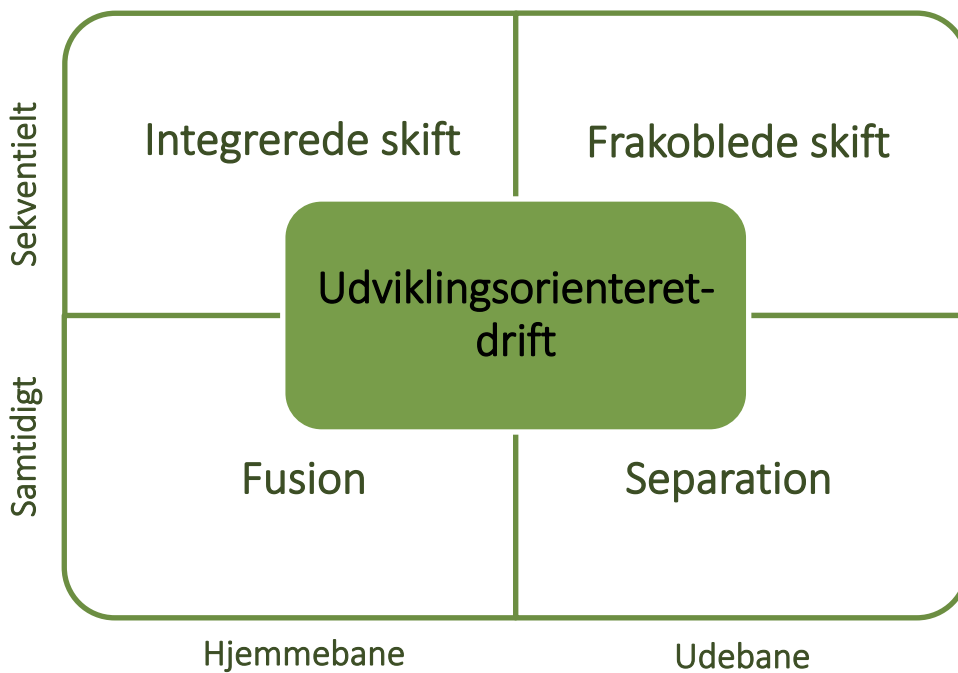
Herudover kan innovationen enten foregå som en integreret del af SMV'ens hjemmebane, eller være noget der foregår på udebanen. Med hjemmebane menes eksisterende markeder, ressourcer eller kompetencer; altså der hvor virksomheden er kendt og erfaren.

En sekventiel tilgang, hvor SMV'en innoverer på udebanen, kalder vi for 'afkoblede skift', mens en sekventiel tilgang, hvor innovation udfoldes inden for den kendte hjemmebane, benævnes 'integrerede skift'. En samtidig tilgang med innovation på udebanen kaldes 'separation'-tilgangen. Den dækker over, at innovationen og de vedligeholdende aktiviteter ikke kombineres, men de udføres i stedet hver for sig. Sidst men ikke mindst kan virksomheden anvende en samtidig tilgang, hvor innovation integreres i det eksisterende, så vedligeholdelse og innovation samkøres eller fusioneres, uden at der nogen form for buffer mellem dem. Vi kalder denne situation for 'fusion'-tilgangen.

"Jamen, der er jeg egentlig glad for, at vi innoverede over for vores leverandører, fordi vi var med til at holde vores leverandører i gang. Innovationen var også med til at holde kontakten med vores kunder, fordi vi kunne se, at rigtig mange af vores private kunder var gode til at bakke os op ift. take-away-delen. Men vi fik faktisk også rigtig mange nye kunder, som måske ikke før havde øje for os. Så det endte jo egentligt med at blive en god case på den måde, at det faktisk blev en rigtig god markedsføringsstrategi for os i forhold til det her med at have kontakten til folk,"

Volkerts Fylke

Figur 7: Fire tilgange til udviklingsorienteret-drift



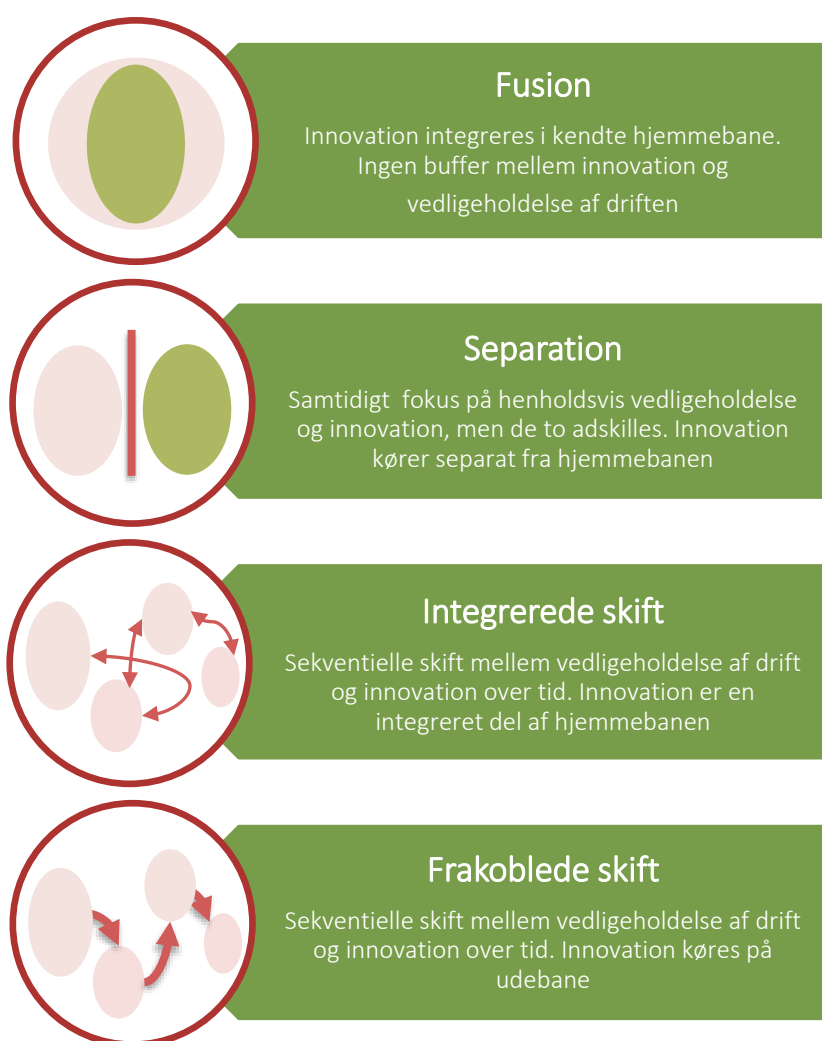
Kilde: Videreudvikling af [O'Reilly & Tushman \(2013\)](#)

SMV'ens placering i matrixen kan hjælpe med at forstå de forskellige fordele og ulemper, der - alt afhængigt af tilgang - er forbundet med den udviklingsorienterede-drift strategi. En samtidig integreret tilgang på egen hjemmebane kan f.eks. give udfordringer i form af kanabalisering af egne produkter. Omvendt kan tilgangen i andre sammenhænge understøtte SMV'en i fleksibelt at have fokus på såvel servicering af eksisterende kriseramte kunder som udvikling af nye attraktive kunder inden for sin velkendte hjemmebane.

Som et andet eksempel kan en sekventiel tilgang have den fordel, at den sender et forstærket signal til de eksisterende kunder om, at virksomheden er 'i live' trods nedlukningen af den normale drift. Hvis den sekventielle tilgang holdes på hjemmebanen, kan SMV'en også holde eksisterende nøgleleverandører og kunder i spil. Faren ved den sekventielle tilgang kan være, at SMV'en mister fokus på vedligeholdelse og drift i de perioder, hvor den innoverer, og omvendt naturligvis.

Figur 8 uddyber de fire strategiske tilgange til udviklingsorienteret-drift.

Figur 8: Uddybning af de fire tilgange



For og imod en udviklingsorienteret-drift strategi

En udviklingsorienteret-drift strategi er en værdifuld krisestrategi og vej til kriseparathed (Iborra, Safón & Dolz, 2020). Dens potentielle fordele fremgår af figur 9.

Figur 9: Potentielle fordele ved en udviklingsorienteret-drift strategi



Strategien kan være en vej til diversificering, risikospredning og øget agilitet i krisetider, og der kan samtidig være komplementære fordele ved at kombinere en vedligeholdelses- og innovationsstrategi. Sidst men ikke mindst kan en udviklingsorienteret-drift strategi have den styrke, at SMV'er kan balancere mellem en udforskning af potentielle muligheder i 'den nye normal', mens den udnytter det bedste fra fortiden i nuet. I kriser giver det god mening at satse på de muligheder, som man tror holder og bliver cash cows i fremtiden, også selvom det måske koster tid og ressourcer på den korte bane.

Men en udviklingsorienteret-drift strategi er også et ledelsesmæssigt dilemma: At vedligeholde og innovere er på mange to modsatrettede strategier, som skal sammenkobles.

Dilemmaet er måske også noget af forklaringen på, at nogle SMV'er, især ældre og veletablerede, slet ikke innoverer under krisen, men udelukkende vedligeholder. Det kræver dog ikke nødvendigvis økonomisk råderum at gribe den udviklingsorienterede drift strategi. Også SMV'er, der ikke er så velkonsoliderede, innoverer. De anvender deres konkurrencemæssige fordele i den henseende, nemlig at de er små. Deres agilitet muliggør, at de kan gøre meget med lidt. Mange SMV'er er ekstraordinære dygtige til at gøre en forskel med begrænsede ressourcer. De kan kombinere at vedligeholde det gamle og innovere for det nye.

"Det er selvfølgelig helt anderledes, hvis du er en noget større virksomhed og skal rette hele skuden op. Man kan sige, at vi kan jo hurtigt dreje til højre, hvis vi skal dreje til højre."

Pay4it



08 Et værktøj

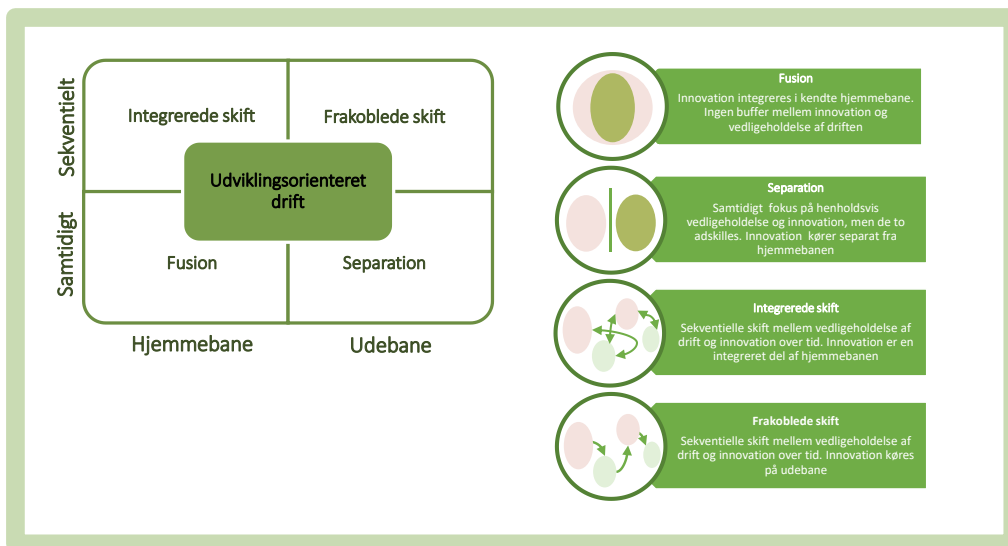
Formål med værktøjet

Vi har overordnet peget på fire forskellige tilgange, som din SMV kan anvende til at organisere udviklingsorienteret drift under kriser. Men hvor attraktive er de forskellige tilgange for netop din virksomhed? Værktøjet er et simpelt dialogværktøj, der skal inspirere og hjælpe SMV-ledere til at vælge:

Hvilken af de fire tilgange til at organisere den udviklingsorienterede-drift strategi er mest attraktiv for din virksomhed under en krise?

Værktøjet henvender sig primært til SMV-ledelsen, men kan med fordel anvendes i samspil med virksomhedens interessenter (bestyrelse, medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere). Tanken bag værktøjet er, at det anvendes løbende af ledelsen, så det hele tiden tilpasses den aktuelle krisesituation, som SMV'en er konfronteret med.

Værktøjet tager afsæt i figur 7 og 8.



Brug værktøjet – din guide

Dialogværktøjet består af 3 steps:

- 1) Sekventielt vs. samtidigt – hvad er mest attraktivt for jer?
- 2) Hjemmebane vs. udebane – hvad er mest attraktivt for jer?
- 3) Dialog - hvad er den mest lovende tilgang til en udviklings-orienteret drift strategi for jer?

Step 1: Sekventielt vs. samtidigt – hvad er mest attraktivt for jer?

Hvor attraktiv er det for jeres SMV henholdsvis at benytte:

- **Sekventiel strategi:** Sekventielle skift mellem vedligeholdelse af drift og innovation over tid
- **Samtidig strategi:** Samtidigt at have fokus på henholdsvis vedligeholdelse af drift og innovation

Giv udsagnene om sekventiel og samtidig strategi point fra 1-5.

(1 = Meget uenig, 2 = Uenig, 3 = Delvis enig, 4 = Enig, 5 = Meget enig)

Udsagn om sekventiel strategi	Point
Vi har overskydende tid i en periode til innovation, da vores normale drift er mere eller mindre nedlukket.	
Vi har behov for at trække en klar tidsmæssig skillelinje mellem aktiviteter forbundet med vedligeholdelse af driften og aktiviteter forbundet med udvikling og innovation.	
Vi formår at identificere, hvornår det er det rigtige tidspunkt at allokere ressourcer til udvikling frem for drift, og vice versa.	
Vores erfaring fortæller os, at det er mere værdiskabende og effektivt at koncentrere os om en ting ad gangen.	
Summen af point	

Samlet set, hvor attraktiv er en sekventiel strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Ikke attraktiv (0-5 point)	Mindre attraktiv (5-10 point)	Attraktiv (10-15 point)	Meget attraktiv (15-20 point)
-------------------------------	----------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Udsagn om samtidig strategi	Point
Vi har mulighed for at forfølge vedligeholdelse af drift og udvikling på samme tid, enten gennem integration af udvikling i hverdagen, eller ved at separere udvikling og drift organisatorisk.	
Vi har behov for at vedligeholde drift og udvikling på en og samme tid for bedre at kunne udnytte komplementære fordele.	
Vi formår at allokere ressourcer til såvel vedligeholdelse af drift og udvikling på en og samme tid.	
Vores erfaring fortæller os, at det er mere værdiskabende, risikonefsættende og effektivt at ride på flere heste samtidigt.	
Summen af point	

Samlet set, hvor attraktiv er en samtidig strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Ikke attraktiv (0-5 point)	Mindre attraktiv (5-10 point)	Attraktiv (10-15 point)	Meget attraktiv (15-20 point)
-------------------------------	----------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Sammenlign og diskuter jeres svar på udsagnene: **Hvad er mest attraktivt for jer? En sekventiel eller samtidig strategi?**

Step 2: Hjemme- eller udebane – hvad er mest attraktivt for jer?

Tag nu stilling til, hvor attraktivt det er for din SMV henholdsvis at benytte:

- **Hjemmebane strategi:** Innovationen er inden for virksomhedens velkendte hjemmebane (markeder, produkter/services, kernekompetencer, forretningsgange, m.m.)
- **Udebane strategi:** Innovationen er uden for virksomhedens kendte hjemmebane

Giv udsagnene om hjemmebane vs. udebane strategi point fra 1-5.

(1 = Meget uenig, 2 = Uenig, 3 = Delvis enig, 4 = Enig, 5 = Meget enig)

Udsagn om hjemmebane vs. udebane strategi	Point
Vores kendte markeder og kunder er attraktive lige nu og/eller i fremtiden.	
Vores markeder kan forvente at vækste under og/eller efter krisen.	
Det er helt afgørende at vores nuværende produkter/serviceydelser, kompetencer, ressourcer, teknologier, m.m. er tæt relateret til innovationen.	
Det har ikke en høj prioritet for os at sprede vores risiko ved at innovere på udebane.	
Summen af point	

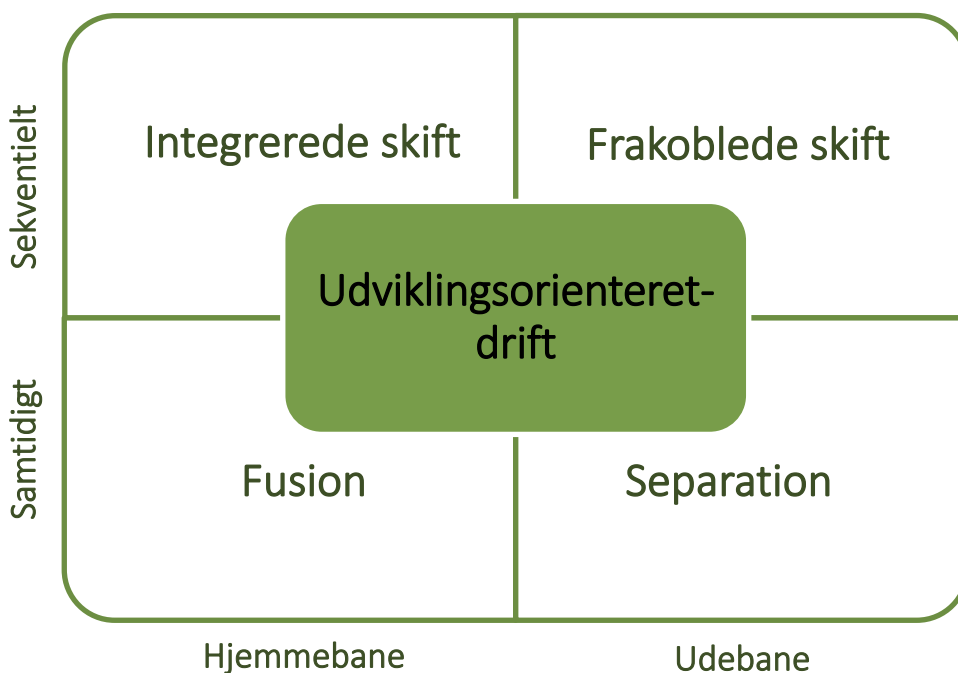
Samlet set, hvor attraktiv er henholdsvis en hjemmebane og udebane strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Udebane er meget attraktiv (0-5 point)	Udebane er attraktiv (5-10 point)	Hjemmebane er attraktiv (10-15 point)	Hjemmebane er meget attraktiv (15-20 point)
---	--------------------------------------	--	--

Step 3: Dialog – hvad er den mest lovende tilgang til en udviklingsorienteret-drift strategi for jer?

Diskuter ud fra ovenstående øvelser:

- Hvordan bør I placere jeres virksomhed i matrixen? Hvilken tilgang til en udviklingsorienteret-drift strategi er mest lovende for jer nu og i fremtiden?
- Hvilke strategiske udfordringer og muligheder er forbundet med tilgangen?
- Hvilke konkrete strategiske initiativer ville det kræve at forfølge strategien?



09 Literaturliste

Klyver, K., Freytag, P. V. Christensen, og P. R. (2016), Indledning. I Klyver, K., Freytag, P. V. Christensen, P. R. (redaktører), *Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer*, Syddansk Universitetsforlag, CESFO rapportserie Nr. XXVII.

Klyver, K. og Nielsen, S. L. (2020). *Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? Rapport 1: Danske SMV'er kriseparathed og krisestrategier*, Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Iborra, M., Safón, V., and Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. Doi: 10.1016/j.lrp.2019.

O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, April, 74-81.

O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020 online first). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.3161.

10 Appendiks

Appendikset omhandler brug af strategier og forventninger med afsæt i vores kvantitative undersøgelse af 372 danske SMV-virksomheder, som vi følger over tid. Undersøgelsen blev gennemført i efteråret 2020. Vi er gået tilbage og har udregnet, hvor ofte hver enkelt af de fem krisestrategier anvendes samt de relaterede forventninger til omsætning og ansatte, når 2021 sammenlignes med 2020. I den første rapport udregnede vi brugen af strategier som deres intensivitet, dvs. på en skala fra 1-5. I dette appendiks udregner vi strategier som enten/eller.

For afviklings-, reduktions-, vedligeholdelses- og innovationsstrategien har vi kigget på, hvorvidt mindst en af aktiviteterne, der karakteriserer dem, har et score på 5. I forbindelse med innovationsstrategien stiller vi eksempelvis spørgsmål om, hvorvidt de er enige på en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget) enig i, at de på baggrund af Covid-19 har ændret salgsstrategi, forretningsmodel, udviklet nye produkter til eksisterende kunder, udviklet nye produkter til nye kunder, og skaffet nye kunder til eksisterende produkter. Har de svaret 5 til et af disse fem spørgsmål, karakteriseres de som at have brugt innovationsstrategi. På samme vis for de øvrige strategier. Det er ikke muligt at skelne imellem overlevelsereduktion og strategisk reduktion, som derfor er slået sammen.

Udviklingsorienteret-drift - som ikke var med i den tidligere undersøgelse - er udregnet anderledes. Hvis en virksomhed har svaret "i nogen grad" til både en aktivitet relateret til vedligeholdelsesstrategien og en aktivitet relateret til innovationsstrategien karakteriseres dette som brug af udviklingsorienteret-drift.

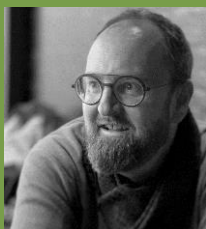
Tabel A1: Brug af strategier og forventninger

	% brug	Forventninger til %-vis ændring i omsætning (2021 ift. 2020)			Forventninger til antal ansatte (2021 ift. 2020)		
		Uden	Med	% forskel	Uden	Med	% forskel
Afvikling	18%	7,6	10,56	39%	1,69	1,65	-2%
Reduktion	14%	7,44	12,55	69%	1,71	1,49	-13%
Vedligeholdelse	30%	6,76	11,45	69%	1,64	1,77	8%
Innovation	15%	6,68	16,58	148%	1,29	3,93	205%
Udviklingsorienteret-drift	21%	6,53	14,35	120%	1,21	3,48	188%

Kim Klyver er internationalt anerkendt professor og ansat på Syddansk Universitet. Herudover er han adjungeret professor på University of Adelaide og deltid gæsteprofessor på Stockholm School of Economics. Han har tidligere været ansat på Swinburne University of Technology (Australien) og Stanford University (Californien). Han fascineres af, hvordan iværksættere og SMVer indgår i sammenspil med deres omgivelser for at opdage muligheder, skaffe ressourcer og opnå legitimitet, hvilket der tilsammen hjælper dem med at præstere. Igennem hans 20-årige karriere har han forsket i iværksættere og SMVer med et specielt fokus på netværk, kriser, kultur, og kønsforskelle. Han har publiceret et stort antal artikler i internationale anerkendte tidsskrifter og skrevet flere bøger på både dansk og engelsk. Han modtaget finansiering til sin forskning fra adskillige prestigefyldte institutioner, herunder Danmarks Forskningsråd, Industriens Fond og Carlsbergfondet, og hans forskning har også modtaget adskillige internationale priser. Derudover har han fungeret som rådgiver og taler for både Europa Kommissionen, den kinesiske regering, kommuner og Dansk Erhvervsfremmebestyrelse. Sidst men ikke mindst bruges han som ekspert i medierne til at kommentere på udviklingen af iværksætteri og SMVers vilkår i Danmark.

Suna Løwe Nielsen er lektor og ansat på Syddansk Universitet i Kolding. Hun er interesseret i entreprenante processer. I de seneste år har hun specielt forsket i krydsfeltet iværksætteri og designtænkning samt i tiden efter ejerskiftet i SMV'er. Hun har senest arbejdet som projektleder på det EU-finansierede projekt 'ReThink the Future' omhandlende ejerskifte og strategisk udvikling, og hun har tidligere været forskningsleder på forskellige projekter om henholdsvis design iværksætteri samt bæredygtig energi og iværksætteri. Ydermere har Suna ageret som designfacilitator af lederudvikling og innovation i regi af folkeskolen. Sidst men ikke mindst har Suna sammen med en kollega websiden www.desuni.dk, som promoverer designmetoder til brug i undervisningen på videregående uddannelser.

Jane Petersen er projektkoordinator ved Syddansk Universitet i Sønderborg på udviklings- og forskningsprojekter, hvor virksomheder og universitetet samarbejder om at udvikle ny forskningsbaseret viden til gavn for virksomheder og erhvervsliv.



kkl@sam.sdu.dk

6550 1463
2513 9333



sso@sam.sdu.dk

6550 1468



janep@sam.sdu.dk

6550 2889