

Strategiske reaktioner i Covid-vinden

Professor Kim Klyver, Syddansk University / University of Adelaide

Vi oplever i øjeblikket en sundhedskrise, som samtidig tager os ind i en recession. Alt og alle er i modvind. Samfundet, sundhedsvæsenet, borgere og virksomheder. Vi må forvente mange mister deres job, forbruget falder, markeder kolliderer, og alt for mange virksomheder går konkurs. Det er forfærdeligt. Imens forsøger virksomheder at finde deres vej igennem krisen.

At finde vej under radikal usikkerhed og med et kæmpe meningstab kan være vanskeligt. Virksomheder er vant til at løbe kalkuleret risiko, men ikke at handle under radikal usikkerhed som nu. Alle tidligere forståelser af, hvordan samfund og markeder hænger sammen, er rystet i deres grundvold. Så ønsket om at gøre noget — at være proaktiv — er stort. Samtidig er viden om hvordan ikke udbredt. Frustrerende. Iværksætteres livsværk er på spil og mange føler de ser på, mens værkerne lige så stille kvæles.

Håb

Men der er også håb. Håb forude og håb lige nu. For forskningen kan faktisk fortælle en lille smule om, hvordan man bør handle i kriser. Forskningen fra tidligere kriser, herunder krige, naturkatastrofer, flygtningekriser, og andre epidemier og pandemier. Grundlæggende er der fire strategiske reaktionsmuligheder i en krise: reducere, bevare, innovere, eller afvikle (exit) (Link to <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3161>.)

Strategiske reaktionsmuligheder

En reduktionsstrategi bygger på argumenter om at stabilisere præstation og fokusere på kerneopgaver for at den vej at have ressourcer til strategisk omstilling. Nedjustere og tilpasse strategisk. Modsat handler en bevaringsstrategi om at bibeholde status quo; altså ikke at omstille sig, men forsætte som hidtil. At stå fast. Her er forretningslogikken, at de radikale usikkerheder i form af daglige, ofte uforudset og markante, skift i markeder, gør det umuligt at vide, hvad man skal omstille sig til. Derfor er det bedre at stå fast i munderskredet i egne gamle støvler. Man skal holde fast i det man kender og sig selv som virksomhed, når omverdenen udenfor bliver ugenkendelig.

En krise giver også innovationsmuligheder. Det handler innovationsstrategien om. Iværksættere og virksomheder som er gode, og ikke mindst hurtige, til at gennemskue markedstrend kan udvide med nye eller forbedre eksisterende forretningsområder. Usikkerhed og meningsstab er foderstoffer for innovation og entreprenørskab. Det handler om at kunne skabe mening i andres kaos, at kunne tænke nyt og anderledes, og skabe løsninger på nye problemer. Vi ser bevægelser imod øget online købsadfærd, online organisering, hjemmearbejde, og nye værdisæt rettet mod det kollektive og samfundssind. Disse ændringer kalder på nye forretningsmodeller, nye muligheder. For den dygtige iværksætter og dygtige erhvervsleder er krisen og modvinden derfor mulighedernes tid. Det er nemmest at komme foran op ad bakke og i modvind. Det ved vi fra cykelsporten, men det gælder også i erhvervslivet. Forskning viser, at virksomheder skabt i krisetider ofte står stærkere.

Sidst kan man vælge at afvikle. Selvfølgelig nærmest et sandt mareridtsscenario for de fleste. Virksomheder er menneskers passion og livsværk. De er meget mere end blot indkomstgenererende; de er identitet, har affektionsværdi, og er hvor drømme udleveres. Afvikling kan være uundgåeligt, desværre. Men det kan også være et valg; et valg, der tages før konkurs for at afvæbne eventuelle negative stigma og følelser i kølevandet på en konkurs. At stoppe inden 'legen' bliver værre. Grusomt, men realistisk.

Anbefaling

Valg af strategi afhænger selvfølgelig af krisens natur og virksomheders unikke situation. Mens nogle virksomheder har et handlerum i form af slække ressourcer, er mange virksomheder med store faste omkostninger og kun en begrænset buffer, nødsaget til at beslutte, hvad der er nødvendigt for at overleve på kort sigt.

Sådanne nødvendige beslutninger resulterer ofte i en reduktionsstrategi, der normalt vis viser sig at være den eneste mulighed på kort sigt, men ikke den bedste på længere sigt. Forskning viser nemlig, at de virksomheder, der har ressourcer til at følge en bevaringsstrategi, står stærkere på længere sigt og udkonkurrerer, de som reducerer. Virksomhedsledere skal være opmærksom på, at nedskæringer kan få katastrofale konsekvenser for synergier og passe på proaktiviteten ikke styres af panik.

Covid-krisen er selvfølgelig sin egen, men hvad vi kan lære fra tidligere er: stå fast og innovere, hvis det giver mening og er muligt. Måske det også gælder i Covid-krisen? God kamp!