



Værktøj

Forskningsrapport 3:

Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?
Kriseinnovation.

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

Værktøj - kriseinnovation

Værktøjet har fokus på at skabe nu og her kriseløsninger - der også indtænker det potentielle "nye normal" i tiden efter krisen. Værktøjet er simpelt, agilt og visuelt.

Helt konkret har værktøjet fokus på:

- Identificering af SMV'ens nøgleudfordringer og -muligheder under krisen.
- Udvikling af innovative løsninger som svar på udfordringerne og mulighederne.
- Foregribelse af det potentielle "nye normal" efter krisen.
- Indtænkning af det "nye normal" i løsningerne.

Værktøjet henvender sig til SMV'ens ledelse. Men det kan også med fordel benyttes i samspil med virksomhedens interessenter (bestyrelse, medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere). Værktøjet bør anvendes løbende og tilpasset de aktuelle kriseomstændigheder samt bevægelser i trends potentielt relevante for tiden efter krisen.

Værktøjet kan med fordel printes ud i stort format. Det kan udfyldes post-its - eller der kan skrives direkte på værktøjet.

Guide til værktøjet

Udfyldelse af værktøjet kræver tre steps - med hver deres arbejdsark tilknyttet.

Step 1: Udfordringer og løsninger

- 1) Tag afsæt i **arbejdsark 1: Udfordringer og løsninger**. Rundt om midterfeltet "Udfordringer" er fire felter. Udfyld de fire felter med de fire største nøgleudfordringer, som I mener virksomheden er konfronteret med nu og her under krisen.
- 2) Hvert af de fire identificerede udfordringer flyttes nu ud til de fire omkringliggende felter. En given identificeret udfordring er måske "kriseramte kunde". Flyt nu "kriseramte kunde" ud i det ydre karrygule felt, hvor der står "udfordring 1". Nu er opgaven at idégenere og få udfyldt de fire felter rundt om "udfordring 1". Skriv hvilke innovative løsninger, der med fordel kan medvirke til at løse udfordringen. F.eks. Hvordan kan I løse problemet med den kriseramte kunde? I SKAL finde på fire forskellige løsningsforslag. Den første løsning er ikke altid er den bedste.
- 3) Forsæt samme procedure med de tre andre identificerede nøgleudfordringer.

Step 2: Muligheder og løsninger

Kriser skaber ikke kun udfordringer men også nye muligheder. Tag derfor nu udgangspunkt i **arbejdsark 2: Muligheder og løsninger**. Følg samme arbejdsproces som beskrevet under Step 1. Men denne gang er fokus på at identificere de fire største nøglemuligheder skabt af krisen, som I ser for virksomheden. Igen skal I brainstorme. Denne gang med fokus på, hvilke løsninger I ser for virksomheden, hvis den skal gribe mulighederne.

Når step 1 og 2 er gennemført, skal I udvælge - på tværs af såvel arbejdsark 1 som 2 - fem løsninger, som I tænker kunne være interessante og attraktive at arbejde videre med.

Step 3: Foregrib det "nye normal"

Formålet med Step 3 i værktøjet er at facilitere en proces, hvor I indtænker eller gentænker de før udvalgte fem løsninger med det "nye normal" efter krisen for øje. I skal forestille jer nogle af de trends, som I forventer kommer til at dominere i jeres branche og marked i tiden efter krisen. Brug **arbejdsark 3**.

Tre nøgletrends

I den lodrette kolonne til venstre på arbejdsark 3 skrives først de fem løsninger, som I udpegede gennem arbejdet med Step 1 og Step 2. Nu udpeges tre nøgletrends, som I fornemmer, vil komme til at være styrende i jeres branche/marked i tiden efter krisen. Skriv dem i den næste lodrette kolonne. Skriv hver af de tre trends - igen og igen - ud fra hver af de fem løsninger.

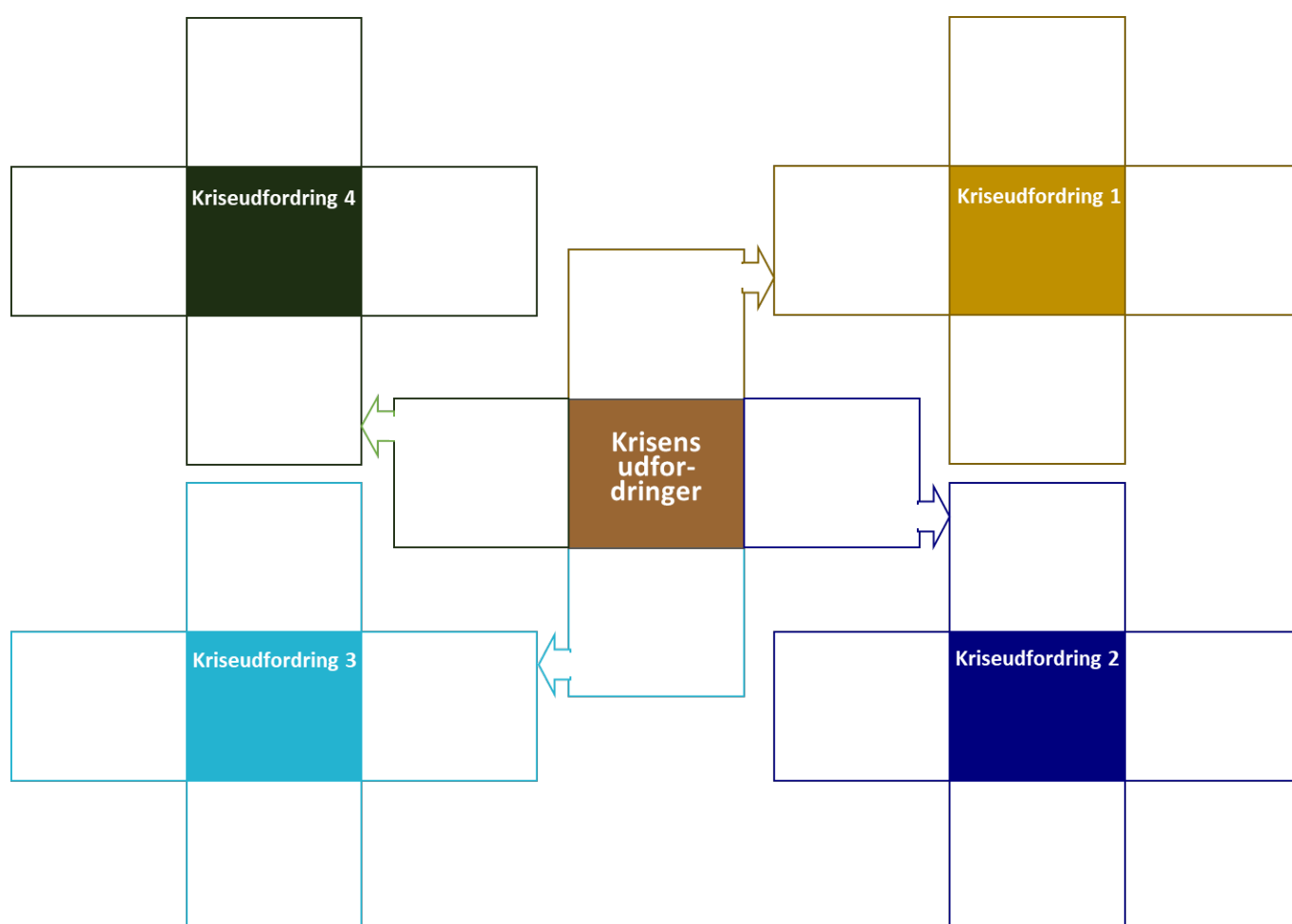
Nøgletrends + løsning = ny idé til løsning

Nu er øvelsen i den tredje kolonne at komme op med nye innovative løsninger ved at kombinere de fem oprindelige løsninger med de tre identificerede trends. F.eks. 'løsning 1' kombineret med 'øget online shopping er kommet for at blive'. Hvilke idéer til løsninger kommer I så frem til? Forvent øvelsen kan være svær. Og nogle idéer til løsninger vil ikke umiddelbart give mening. Men husk idéen kan være et step på vejen til en formidable permanent løsning.

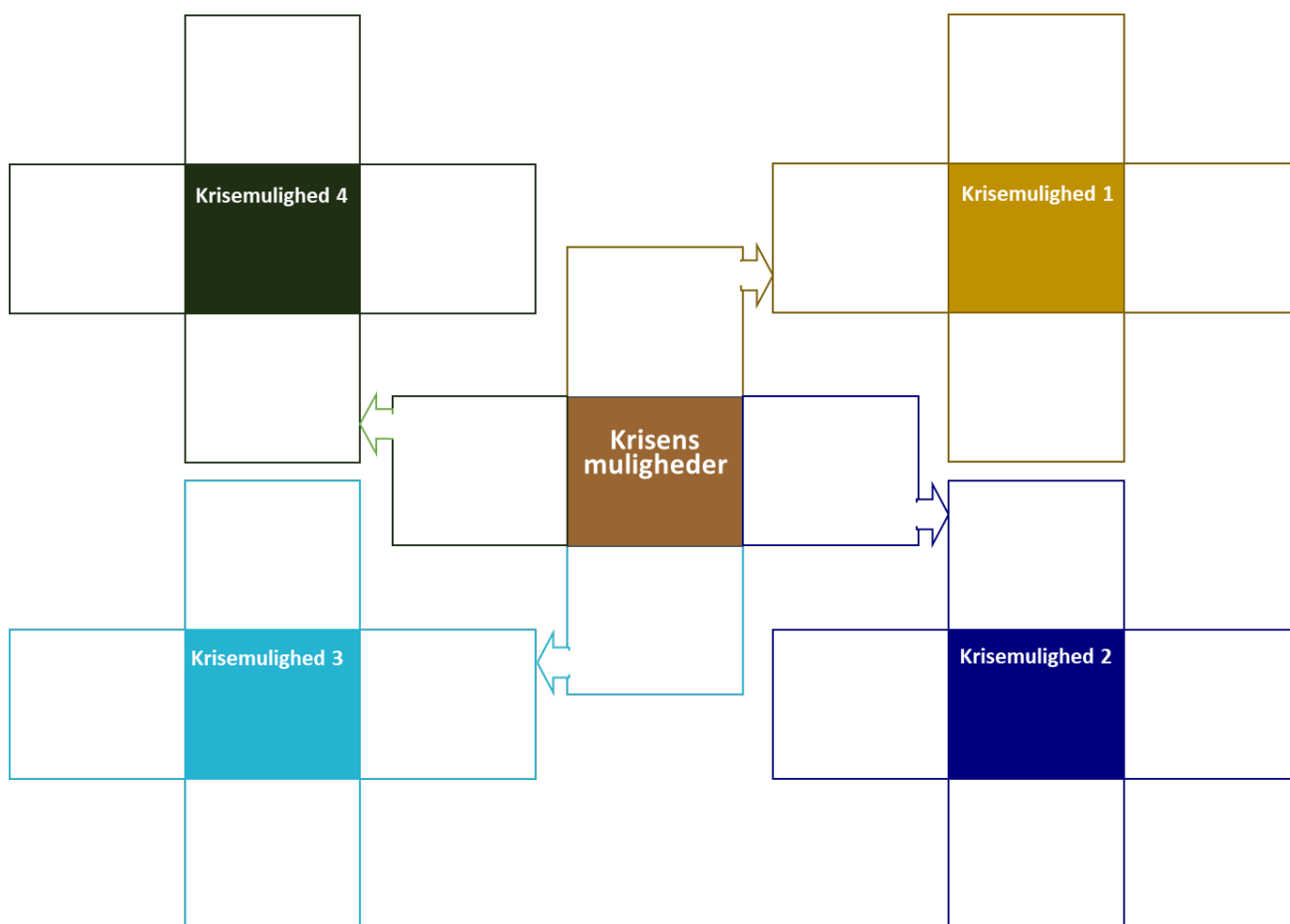
Vurder de nye idéer til løsninger

Nogle af de nye idéer til løsninger vil ikke være gennemførlige, ønskværdige eller attraktive, andre vil. Diskuter og vurder i sidste kolonne de nye idéer til løsninger. Brug kategorierne **Go**, **No go** eller sættes **On Hold**. Sidstnævnte er idéer, som bør parkeres indtil videre i en venteposition.

Arbejdsark 1: Udfordringer og løsninger



Arbejdsark 2: Muligheder og løsninger



Arbejdsark 3: Foregrib det ”nye normal”

Løsninger	3 Nøgetrends	Nøgetrend + løsning = ny idé	Go – No Go – On Hold
Identificeret via arbejdsark 1 og 2	Trends der kan tænkes at dominere det ”nye normal” efter krisen	Kombiner identificerede trends med oprindelige løsningsforslag	Hvilke idéer bør vi gå videre med, droppe eller parkere i venteposition?
1	1.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	2.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	3.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
2	1.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	2.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	3.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
3	1.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	2.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	3.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
4	1.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	2.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	3.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
5	1.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	2.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>
	3.		Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/>

Inspireret af www.desuni.dk

01 Literaturliste

Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021a). [Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er.](#) Rapport. Syddansk Universitet.

Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021b). [Which crisis strategies are \(expectedly\) effective among SMEs during COVID-19?](#) *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00273.

Klyver, K., Nielsen, S. L., & Petersen, J. (2021). [Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19.](#) Rapport. Syddansk Universitet

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). [Strategic responses to crisis.](#) *Strategic Management Journal*, 41: doi: 10.1002/smj.3161.

Kim Klyver er internationalt anerkendt professor og ansat på Syddansk Universitet. Herudover er han adjungeret professor på University of Adelaide og deltid gæsteforsker 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 designiværksætteri 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