

Hvilken krisestrategi skal virksomheden vælge?

Studiet er foretaget af:

Professor Kim Klyver, Syddansk Universitet

Lektor Suna Løwe Nielsen, Syddansk Universitet

September 2021

Når kriser rammer virksomheder, har valget af krisestrategi afgørende betydning for, hvordan den enkelte virksomhed klarer sig gennem den pågældende krise. Et nyt studie fra SDU i Kolding har identificeret tre forskellige krisestrategier, som små og mellemstore virksomheder (smv'er) med større eller mindre succes kan vælge at følge.

En krise som eksempelvis Covid-19 sætter sine spor i en virksomhed. Nogle virksomheder mærker vækst (kriseudnyttende), andre holder status quo (kriseimmune), mens nogle mærker nedgang eller måske slet ikke overlever (kriseofre). Resultaterne i det nye studie kan guide virksomheder i, hvordan de bedst muligt reagerer under kriser for at komme godt ud på den anden side afhængigt af, om de i første omgang er hhv. kriseudnyttende, kriseimmune eller kriseofre.

Gennem studiet identificerede professor Kim Klyver og lektor Suna Løwe Nielsen tre forskellige krisestrategier; reduktionsstrategien, vedligeholdelsesstrategien og inno-

vationsstrategien, som kan bruges forskelligt af virksomhederne i eventuelle kommende coronabølger eller andre fremtidige kriser.

”For det første kan man vælge reduktionsstrategien, hvor man skærer forretningen ind til benet ved at spare og afvikle aktiviteter. Fokus er på kerneopgaven, mens andre opgaver nedjusteres og tilpasses strategisk. Man kan også anvende vedligeholdelsesstrategien, hvor man laver forskellige tiltag med det formål at stå fast. Den strategi kan være fordelagtig, fordi man under krisen ikke ved, hvordan det nye normal bliver, og derfor kan det give mening at stå fast ved det, man kender og det, man er god til. Man forsøger så at sige at bibeholde status quo, når verden er ugenkendelig. Endelig kan man vælge innovationsstrategien. Her forsøger man at udnytte og tilpasse sig til de skift i omgivelserne, der foregår via udviklingen af nye services, produkter eller processer”, forklarer Kim Klyver.

Forskerkollegerne fandt ud af, at reduktionsstrategien generelt set

ikke er attraktiv, og at de, som fulgte denne strategi, forventede en lavere omsætning i 2021 i forhold til 2020. Det gjaldt specielt for de smv'er, som under første bølge af krisen oplevede omsætningsfremgang – altså kriseudnyttende. Omvendt fandt forskerne ud af, at både vedligeholdelsesstrategien og innovationsstrategien er attraktive for smv'er.

”Vores undersøgelse viser, at smv'er, der anvendte en bred vifte af initiativer relateret til vedligeholdelsesstrategien, forventede fremgang i 2021. For de, som anvendte innovationsstrategien, fungerede både en bred vifte af initiativer såvel som et fokuseret udvalg af enkelte innovationsinitiativer”, fortæller Suna Løwe Nielsen.

På baggrund af studiet har Kim Klyver et klart råd til smv'erne:

”Undgå så vidt muligt at reducere. Det er som at tisse i bukserne for at holde varmen. Sæt hellere alle kræfter ind på enten at stå fast eller at innovere. De to strategier kan også kombineres.”

FAKTA

Studiet er lavet i forbindelse med projektet ”Hvad skal SMV'er lære af Covid-19?”, som er finansieret af Industriens Fond.

Projektet gennemføres i et samarbejde mellem SDU, Business Kolding, SMVdanmark og Erhvervshus Sydjylland.

Undersøgelsen er baseret på en repræsentativ stikprøve af 350 smv'er. Der er brugt både registerdata og spørgeskemadata.

Studiet er mere uddybende beskrevet i artiklen:

Klyver, K. & Nielsen, S. L. (2021), “Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?”, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673421000512?dgcid=author>.

[Se projektbeskrivelse ...](#)

[Se video om projektet ...](#)