Parat til krise? Og hvilke krisestrategier virker?

Covid-19 krisen som eksempel

Kim Klyver og Suna Løwe Nielsen, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

SDU

Projektet er finansieret af

INDUSTRIENS FOND

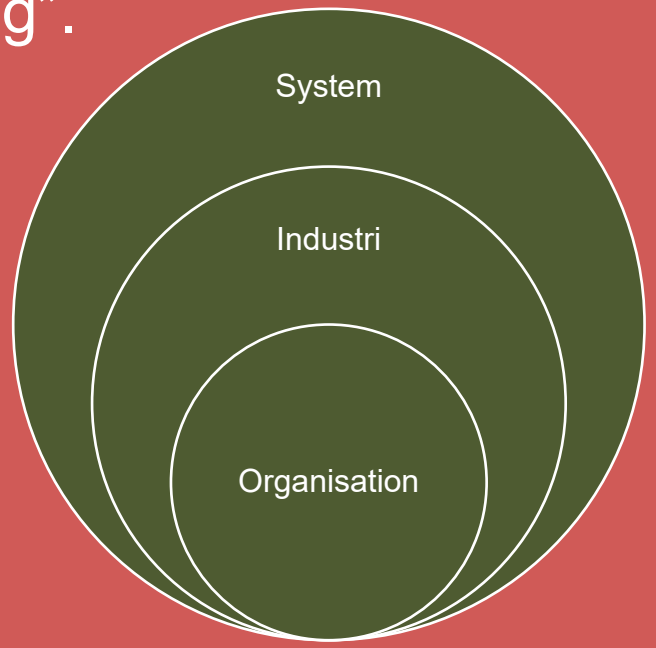
Lavet i samarbejde med

SMVdanmark

ERHVERVSHUS SYDJYLLAND

BUSINESS KOLDING

Professor Per Vagn Freytag: ”Den bedste måde at forstå, hvordan man markedsfører sig på områder omgivet med tabu, er at studere begravelsesforretningers markedsføring”.



Vi bevæger os ind i pandemiernes tidsalder, hvis du spørger førende epidemiologer Morens og Fauci (2020).

Klimakrisen intensiveres også drastisk og bliver mere synlige og påtrængende. Den 6. og nyeste klimarapport fra FNs klimapanel IPCC

OSV. OSV…

Corona - et ekstremt eksempel vi kan og bør lære fra

DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND
RELATIONSHIP MANAGEMENT
SDU

Projekt: Hvad kan SMV'erne lærer af Covid-19?

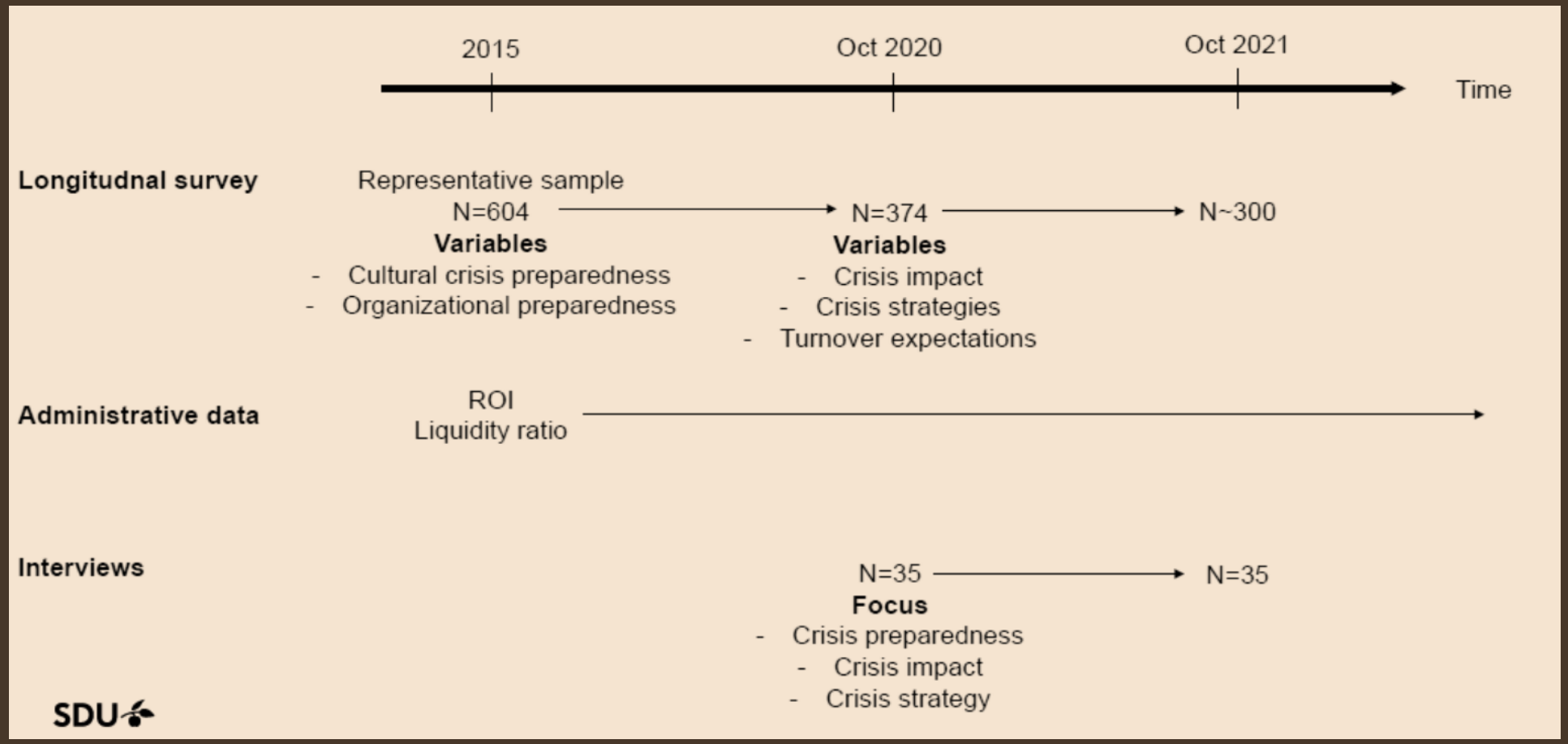
Projektet er finansieret af Industriens Fond

Gennemføres i samarbejde med SMVdanmark, Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland.

Vi publicere løbende vores læring:

https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entreprenoerskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_covid19.

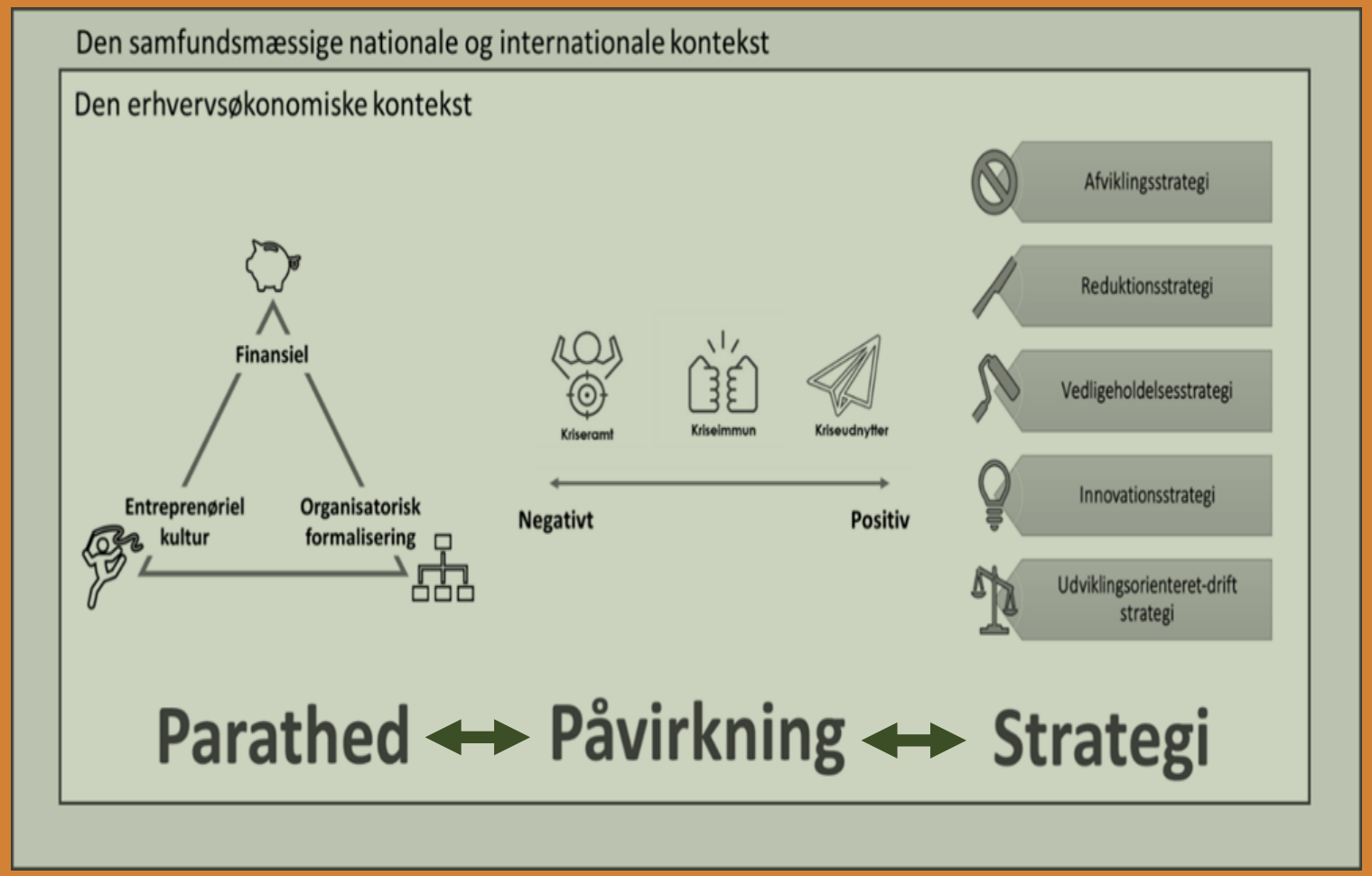
SDU



Begge af de første undersøgelser havde fokus på perioden fra d. 11. marts 2020 (nedlukning) og frem til afslutningen af første bølge.

Datagrundlag

Grundlæggende model



Når en krise rammer, er kriseparathed afgørende for, hvordan SMV'er påvirkes og dermed rammes på den korte bane.

Jo mere kriseparat, jo store er chancen for, at de kan undgå eller reducere de negative konsekvenser af krisen eller udnytte krisen.

Kriseparathed og krisepåvirkning er gensidig afhængige. Påvirkningen den lille virksomheds parathed på prøve, men paratheden kan også have indflydelse på påvirkningen, såvel positivt som negativt.

Både kriseparathed, og hvordan virksomheder påvirkes, sætter rammer for, hvilket krisestrategi virksomhederne kan vælge og vælger; dvs. virksomheders strategiske handlingsrum.

Knap to tredjedele af SMV'erne, målt på omsætning, klarede sig godt gennem første bølge af krisen.

39% af virksomhederne kriseramte (nedgang i omsætning)

32% var kriseudnyttere (stigning i omsætning)

29% var kriseimmune (en uforandret omsætning)

Størstedelen af SMV'erne var kun influeret i mindre grad (såvel positivt som negativt) af nedlukningen, mens nogle få virksomheder oplevede stor nedgang og andre stor fremgang omsætningsmæssigt.

Krisepåvirkning

Coronakrisen skød ikke med spredehagl og ramte tilfældigt. De svageste og mindre finansielt parate virksomheder stod primært for skud; de var i krisens kikkertsigte.

De finansielt sunde virksomheder (inden krisen) øgede deres omsætning (under første bølge)

De svage blev svagere, de stærke stærkere

F.eks.: Før Coronakrisen i 2019 havde kriseudnytterne i gennemsnit 146% højere afkastningsgrad (dvs. evne til at tjene penge på den investerede kapital), 111% højere likviditetsgrad (dvs. evne til at betale) og 33% højere soliditetsgrad (dvs. evnen til at modstå tab) sammenlignet med de virksomheder, som blev kriseramte.

Kriseparathed

Fire krise-strategier

Afviklingsstrategi: Permanent nedlukker virksomheden

Reduktionsstrategi: Gennemført afskedigelser, anvendt nedsat tid, reduceret øvrige omkostninger, gennemført effektiviseringer, udsat investeringer. Overlevelsesreduktion vs. strategisk reduktion

14%

Vi fik sat alle investeringer, der ikke var kritiske, og omkostninger på hold og fik også skåret så meget ben som muligt, for at skaffe så meget likviditet vi kunne, for at ligesom polstre os selv og så sige jamen, afhængig af hvor lang tid det her varer, afhængig af hvordan vi lige ender og så videre, så har vi i hvert fald kontanter til at betale vores kreditorer.

Vedligeholdelsesstrategi: Etableret hjemmearbejdspladser, omorganiseret (f.eks. skiftehold, lokalerokering, eller nye hygiejne procedurer), optaget banklån, forhandlet kontraktbetingelser med leverandører og interessenter.

30%

Innovationsstrategi: Identificering og skabelse af nye forretningsmuligheder, som følge af Covid-19

15%

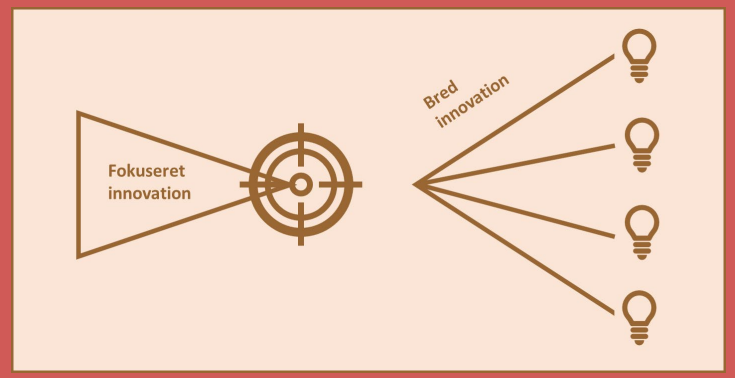
Kriseparathed og krisepåvirkning sætter rammer for mulige og fornuftige strategivalg…

- Kriseoffer – tendens til reduktion for overlevelse
- Indirekte påvirker entreprenøriel og kulturel parathed virksomhedens strategiske handlingsrum. F.eks. innovation understøttes positivt af en entreprenøriel kultur.
- Vedligeholdelse kræver likviditet
- Immune er mere passive – mangler at føle den brændende platform, eller drive for at forfølge nye muligheder

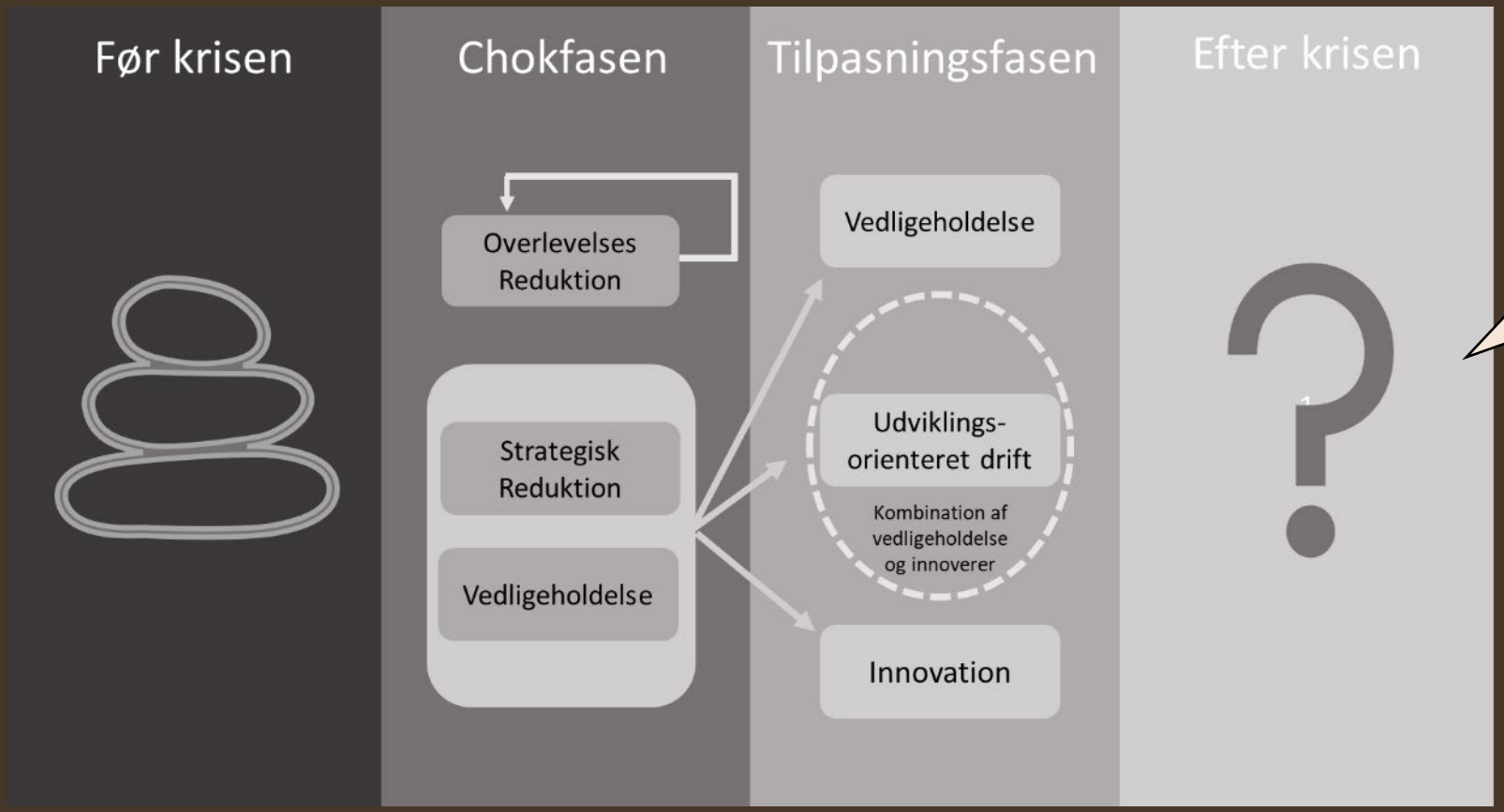
Strategivalg under krise – ikke frit valg på hylderne

De effektive strategier er?

Strategi	(Bred)	(Fokuseret)
Reduktion	Ingen effekt	Negativ kun for kriseudnyttere
Vedligeholde	Positiv	Ingen effect
Innovation	Positiv	Positiv, specielt for kriseudnyttere



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



Så vi sad og kriseorienterede hver aften, og vi så kun TV2 News i en måned. (…) Og det gjorde også at jeg handlede hver dag. Blev ved med at handle. (…)

Jeg sad i sofaen den aften og fik nærmest et hjertestop, jeg havde slet ikke set det komme... Jeg er sådan en, der godt kan lide at have styr på alting, og planlægge ind i forretningen et år ad gangen, og pludseligt skal man planlægge fra dag til dag... (…) Så jeg vil sige, lige der får man en krop der går i total stress-mode... Det hele falder sammen..

Forskellige strategier over tid

DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND
RELATIONSHIP MANAGEMENT

SDU

Diversifikation

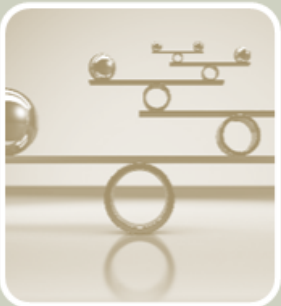
Aktiviteter spredes på forskellige aktiviteter, såvel drift i nuet og udvikling for fremtiden

Risikospredning

Risiko spredes på flere aktiviteter, og en eventuel negativ påvirkning fra krisen kan nemmere begrænses

Øget agilitet

Bedre sadle om mellem forskellige aktiviteter uden store omstillings-omkostninger



Komplemen-taritet

Vedligeholdel-sesaktivitetet kan komplementere innovation og omvendt

Fortid og fremtid

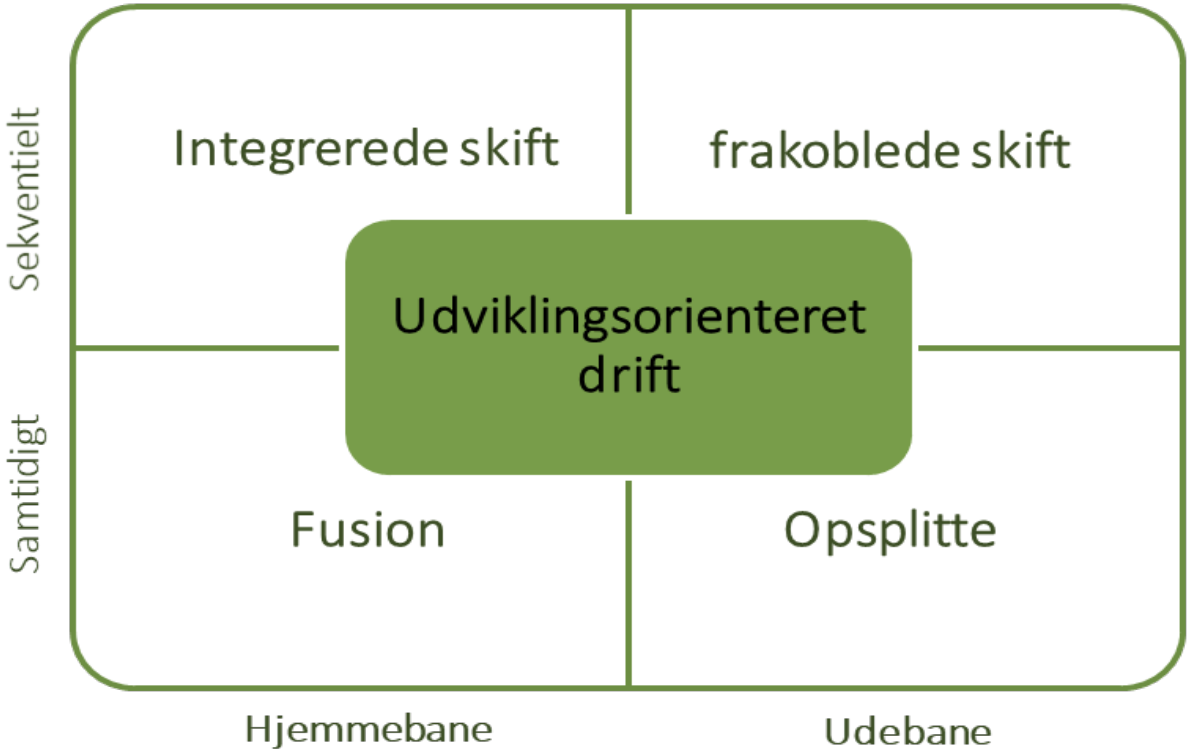
Bevarer det bedste fra fortiden i nuet og samtænker det med at gribe muligheder for fremtiden

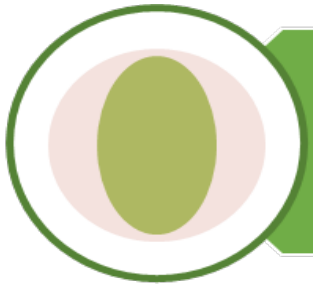
Værne om driften

Innovere for fremtiden

Udviklingsorienteret-drift

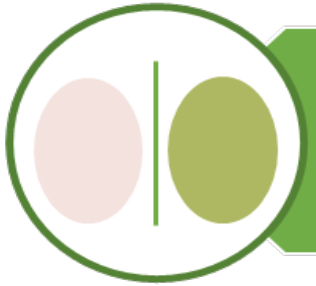
Forskellige tilgange til udviklings-orienteret drift





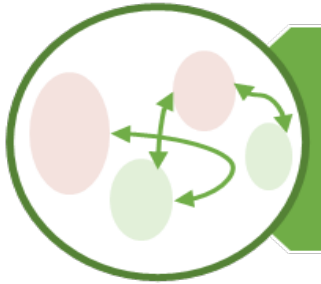
Fusion

Innovation integreres i kendte hjemmebane. Ingen buffer mellem innovation og vedligeholdelse af driften



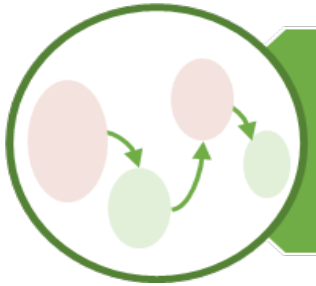
Opsplitte

Samtidigt fokus på henholdsvis vedligeholdelse og innovation, men de to adskilles. Innovation kører separat fra hjemmebanen



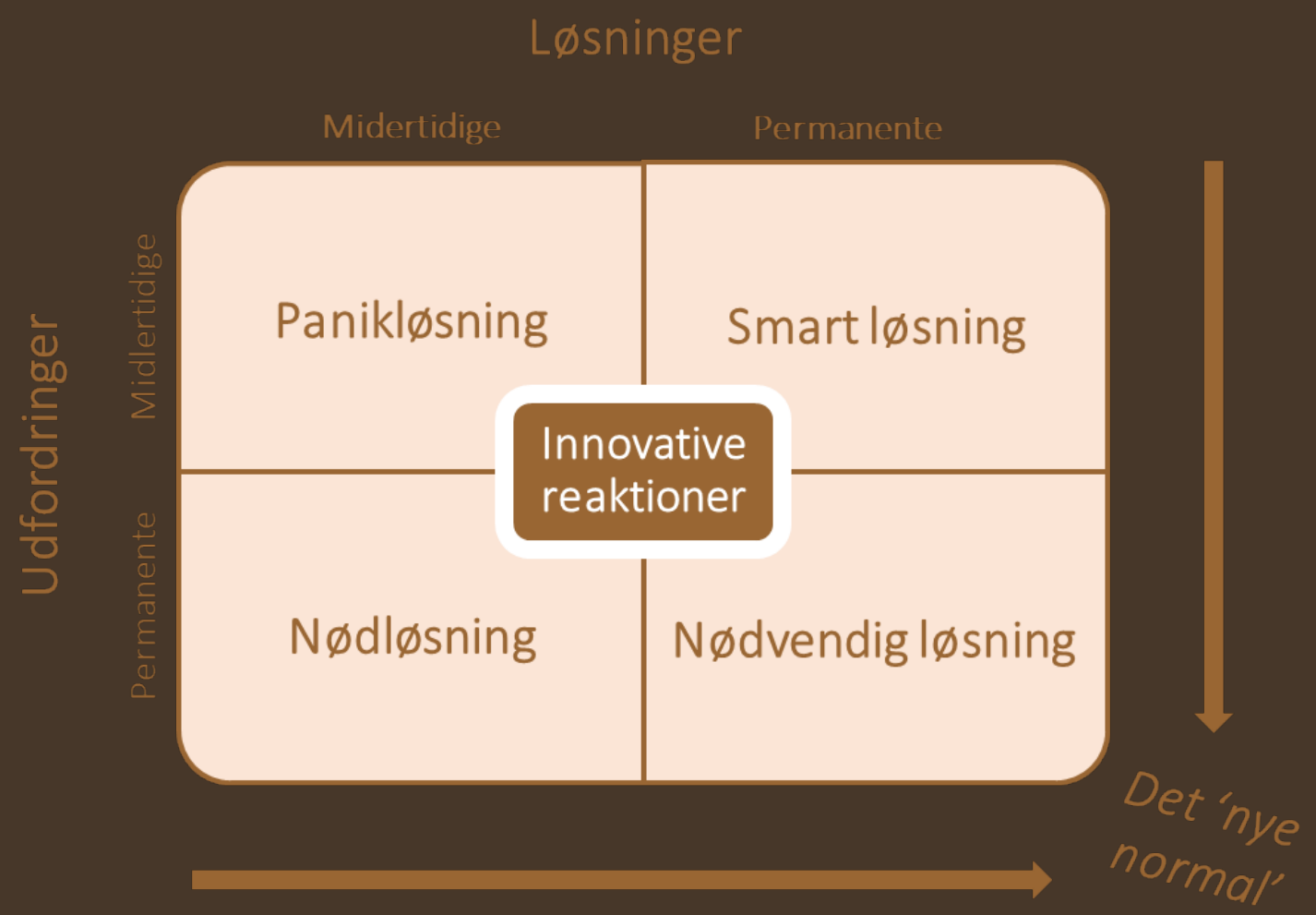
Integrerede skift

Sekventielle skift mellem vedligeholdelse af drift og innovation over tid. Innovation er en integreret del af hjemmebanen



Frakoblede skift

Sekventielle skift mellem vedligeholdelse af drift og innovation over tid. Innovation køres på udebane



Dimensioner	Coronakrisen	Klimakrisen
Karakter	Systemisk mega-katastrofe	Systemisk mega-katastrofe
Varighed	Relativt kort - forhåbentligt	Et fremadrettet vilkår
Opstået	Pludselig	Mere snigende
Rækkevidde	Global	Fremtidens klode og generationer
Usikkerhed	Ekstrem	Super ekstrem

Midlertidig innovation?

Kriseparathed og krisepåvirkning er alfa omega – fordi de åbner og lukker virksomheders strategiske handlingsrum…

Godt med valgmuligheder, når man ikke kender den næste krise – den er ukendt

Men nogle strategiske valg forekommer at være attraktive end andre

Projektet kan pege på nogle mønstre – men den store opgave er at overføre læringen til den enkelte virksomhed og de unikke kriseomgivelser

Tak fordi I lyttede ☺