STORE KRISER

GENVEJ TIL EN AGIL KRISESTRATEGI – ET VÆRKTØJ

Af Kim Klyver & Suna Løwe Nielsen

Finansieret af INDUSTRIENS FOND

I samarbejde med BUSINESS KOLDING

Erhvervshus SYDJYLLAND

SMVdanmark

SDU Syddansk Universitet

ET DIALOGVÆRKTØJ TIL KRISELEDERE

I guiden præsenteres et værktøj til udvikling af en agil krisestrategi, der kan hjælpe virksomheder med at navigere igennem STORE KRISER. Værktøjet har fokus på såvel krisestyring i nuet som strategisk fremsyn, og det inddrager den rolle, virksomheders kriseparathed spiller i udviklingen af en krisestrategi.

Værktøjet er udviklet på baggrund af vores mangeårige forskning af små og mellemstore virksomheders kriseledelse samt den eksisterende viden om STORE KRISER. Det baseres blandt andet på data og læring fra vores projekt "Hvad skal SMV'er lære af COVID-19?" og dermed på mere end 400 små og mellemstore virksomheders kriseerfaringer. Værktøjet henvender sig til ledelser i små og mellemstore virksomheder. Erhvervsrådgivere og andre med interesse for strategiudvikling under STORE KRISER udgør ligeledes vigtige målgrupper.

Der er tale om et dialogværktøj, som med fordel kan benyttes i samspil med virksomheders interessenter (bestyrelser, medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere). Værktøjet er simpelt, visuelt og nemt at anvende. Det inspirerer og faciliterer strategisk læring og samskabelse.

Effektive værktøjer, der kan guide virksomhedsledere i krisetider – og især i tider med multiple STORE KRISER, er en mangelvare. Men værktøjerne er yderst vigtige. Deres relevans øges i takt med, at kriseledelse bliver stadigt mere kompleks. Klassisk kriseledelse har typisk fokus på håndtering af én undtagelsestilstand i én afgrænset periode. Vores værktøj er målrettet håndtering af multiple STORE KRISER og herunder krisesituationer, hvor kriseledelse bliver hverdagsledelse mere end ledelse af undtagelser. Grundet ressourceknaphed er det især små og mellemstore virksomheder, som efterspørger støtte til at strukturere og fokusere under STORE KRISER.

I vores bog 'STORE KRISER: Parathed og strategier i danske virksomheder' udfoldes fundamentet for værktøjet yderligere. Store dele af den bagvedliggende forskning er finansieret af Industriens Fond og udviklet i samarbejde med SMVdanmark, Erhvervshus Sydjylland og Business Kolding.

FAKTABOKS: Datagrundlag for værktøjet

Vi har anvendt en række forskellige data.

For det første identificerede vi en repræsentativ stikprøve af knap 400 små og mellemstore virksomheder i 2015, som vi så fulgte frem til 2022. Virksomhederne i stikprøven svarede på spørgeskemaer om kriseparathed, krisestrategier og meget andet i 2015, i 2020 efter første bølge, i 2021 efter anden bølge og i 2022 efter Ruslands invasion of Ukraine. Spørgeskemadataene blev suppleret med finansielle nøgletal fra Navne&Numre.

For det andet interviewede vi 35 små og mellemstore virksomheder om kriseparathed og krisestrategier i efteråret 2020. 30 af disse virksomheder blev interviewet igen i 2021.

Sidst men ikke mindst har vi afholdt en række workshops med både erhvervsrådgivere og virksomhedsledere, hvor vi har afprøvet og testet vores agile krisestrategiværktøj.

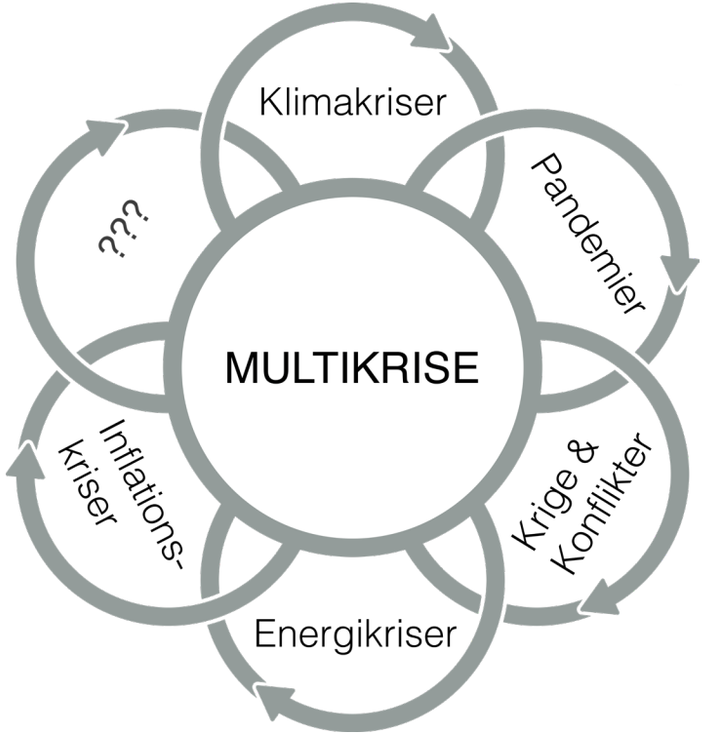
Der er derfor tale om et forskningsbaseret ledelsesværktøj, som samtidig er afprøvet i praksis.

HVORFOR ER EN AGIL KRISESTRATEGI VIGTIG?

Danske små og mellemstore virksomheder står aktuelt og fremadrettet med fødderne begravet i store udefrakommende kriser - der endda udspiller sig på én og samme tid. Multikrisesituationen er ny og varsler et skifte for erhvervslivet. Tidligere var kriser undtagelser fra normalen. De opstod enkeltvis og var isolerede hændelser. I dag overlapper kriser hinanden. De smelter sammen i den forstand, at de påvirker og forstærker hinanden. Det kan endda være direkte skadende for virksomheder at behandle kriser som isolerede. Løsningen på én krise kan forværre andre kriser. STORE KRISERs udfordringer og løsninger hænger unægteligt sammen.

Konsekvenser af multikrise er øget kompleksitet, ekstrem uforudsigelighed, konstant forandring og manglende overblik. Flertydighed, indviklede og endda modsigende signaler er i spil. Normaltilstande er vanskelige at få øje på. Det peger på vigtigheden af en agil krisestrategi – at virksomheder konstant er fleksible, bevægelige og let på tå i deres strategitilgang. For at ledelsernes strategiske krisereaktioner er effektive, må de nødvendigvis afspejle og tilpasses den komplekse multikrisesituation. En situation, hvor muligheds- og trusselbilleder konstant og ofte uforudsigeligt forandres.

Danske virksomheder påvirkes naturligvis forskelligt af multikrisen. Mangfoldigheden af STORE KRISER, der alle fletter sig ind i multikrisen, påvirker virksomheder, brancher og forsyningskæder på varierende måder. Men i sidste ende er konsekvensen, at nogle virksomheder bliver kriseramte, mens andre er kriseimmune eller kriseudnyttere.



FAKTABOKS: Tilbage til normalen.

I 2022 spurgte vi vores stikprøve af små og mellemstore virksomheder, hvorvidt de forventer deres virksomhed kommer tilbage til den normalitet, de kendte fra før Coronakrisen med hensyn til deres forretningsmodel. 16 % af virksomhederne svarede, at de i lav grad eller meget lav grad kommer tilbage til normalitet.

	Offer	**Immun**	**Udnytter**	

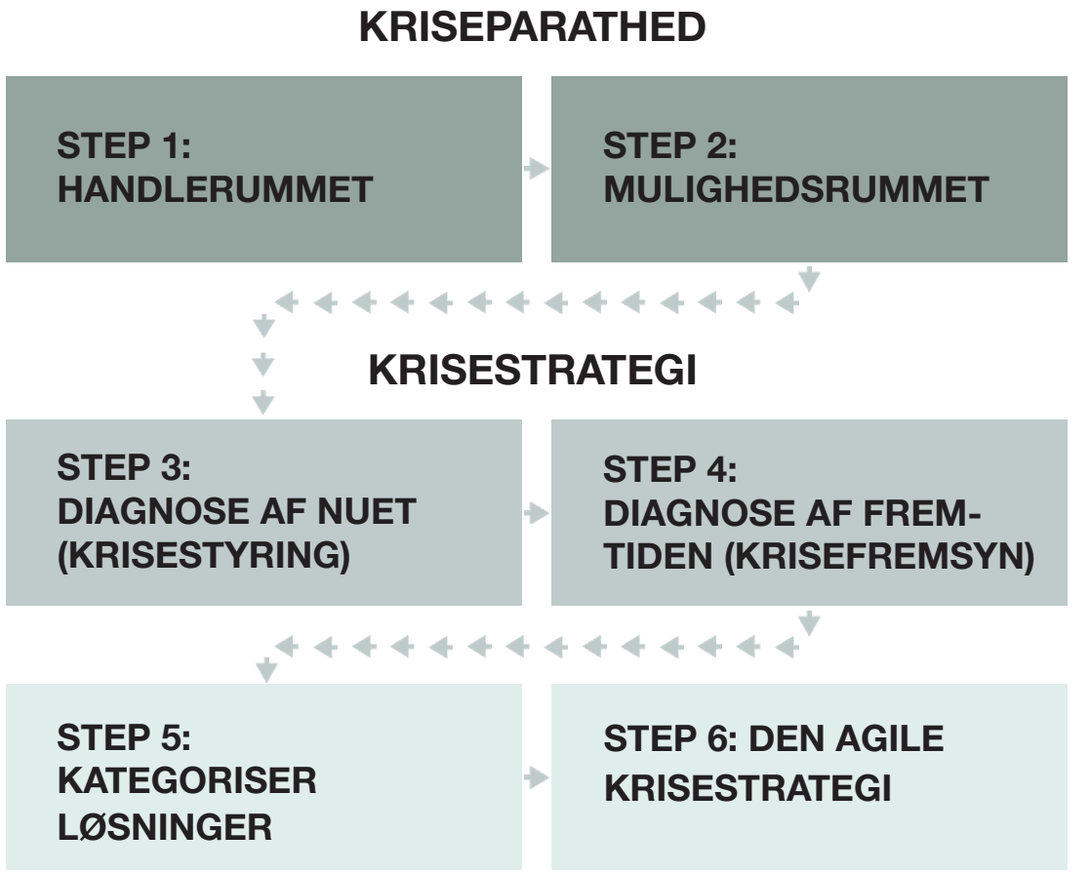
UNDGÅ AT BLIVE KRISEOFFER

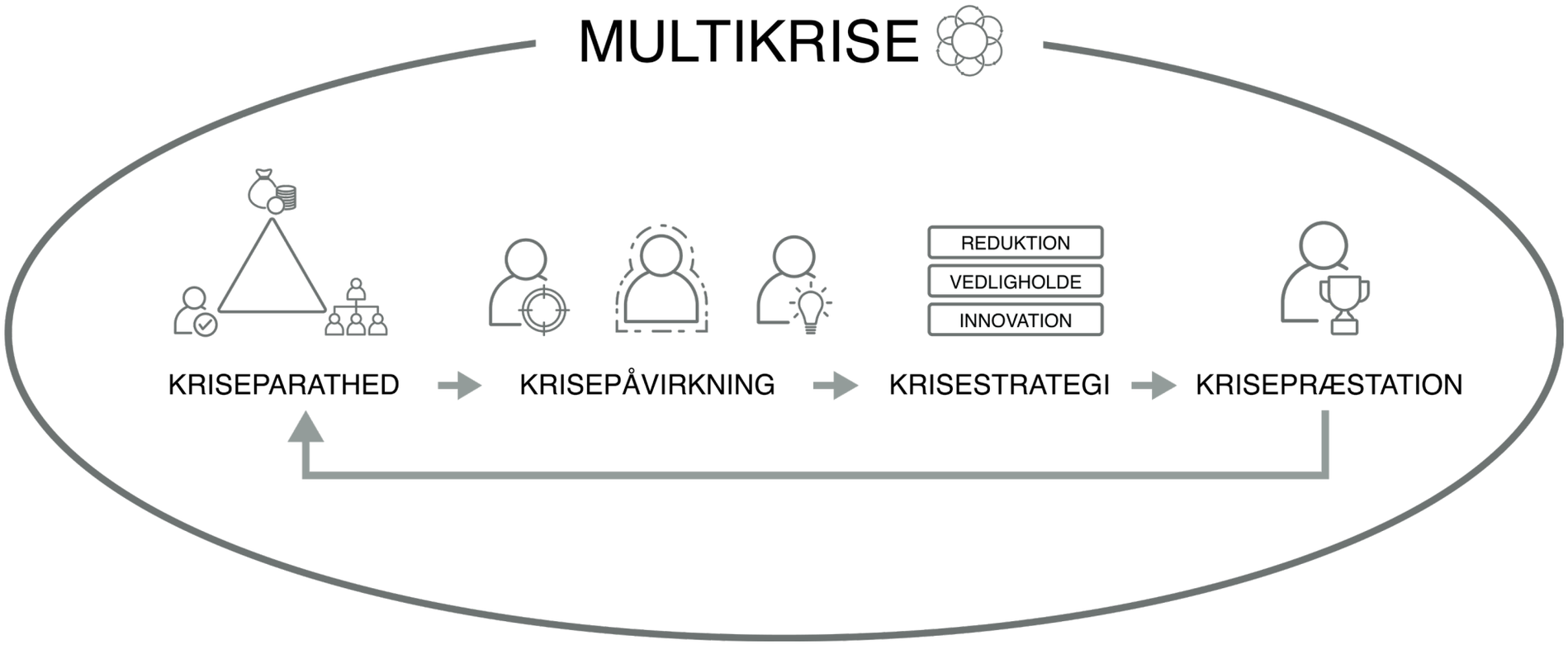
STORE KRISER kræver håndtering, såvel før de rammer, som når de udvikler sig. Virksomheder skal arbejde med deres parathed, så de er klar til agilt at møde kriserne, når de opstår. Under kriserne skal virksomheder agilt dels søge at undgå krisernes trusler, dels søge at udnytte deres muligheder.

Samlet set er parathed og strategiske krisevalg afgørende for krisepræstation på kort og lang sigt. Blandt andet fordi virksomhedens parathed sætter rammen for hvilke strategiske muligheder, virksomheden reelt kan forfølge under kriserne - og nogle krisestrategiske valg har mere potentiale end andre. Samtidig er virksomhedens præstationen under kriserne med til at sætte rammen for deres fremadrettede parathed.

Kriseparathed, krisepåvirkning, krisestrategi og krisepræstation er således dynamiske størrelser, der over tid styrker og svækker hinanden. I multikrisen er det ydermere vanskeligt at tale om ”før”, ”under” eller ”efter” kriser. Det smelter i høj grad sammen. Kriseparathed, krisepåvirkning, krisestrategi og krisepræsentation bliver konstante opmærksomhedspunkter.

For at nå frem til en agil krisestrategi, der sikrer såvel overlevelse her og nu som konkurrenceevne fremadrettet, er der seks steps i værktøjet. De første to steps vedrører kriseparathed, mens de resterende fire har fokus på krisestrategi.




MULTIKRISE
REDUKTION
VEDLIGHOLDE
INNOVATION
KRISEPARATHED
KRISEPÅVIRKNING
KRISESTRATEGI
KRISEPRÆSTATION

KRISEPARATHED

Det er de kriseparate virksomheder, der klarer sig godt i STORE KRISER. De stærke bliver stærkere. De svage bliver svagere.

Kriseparathed handler om at undgå STORE KRISER – og om at være i stand til at stå imod og udnytte kriserne, når de rammer. For at blive parate bør virksomheder arbejde med at skabe to afgørende rum, nemlig et mulighedsrum og et handlerum.

Mulighedsrummet opbygges over længere tid før krisen. Specifikt skabes mulighedsrummet af virksomhedens agile organisering og entreprenante kultur. En agil og entreprenant virksomhed kan identificere flere muligheder for handling under STORE KRISER.

Virksomhedens finansielle parathed - og især likviditet viser forskning - sætter midlertidigt rammer for, i hvilken grad virksomheden kan udnytte mulighedsrummets potentiale. Likviditet bestemmer med andre ord, hvilke strategiske muligheder virksomheden reelt kan handle på og implementere nu og her under krisen. Den indkredser virksomhedens faktiske handlerum, når krisen folder sig ud. Jo større handlerum, jo større valgfrihed er der mellem de forskellige krisestrategiske løsninger, som åbnes af mulighedsrummet. Begge rum er derfor afgørende at have fokus på.

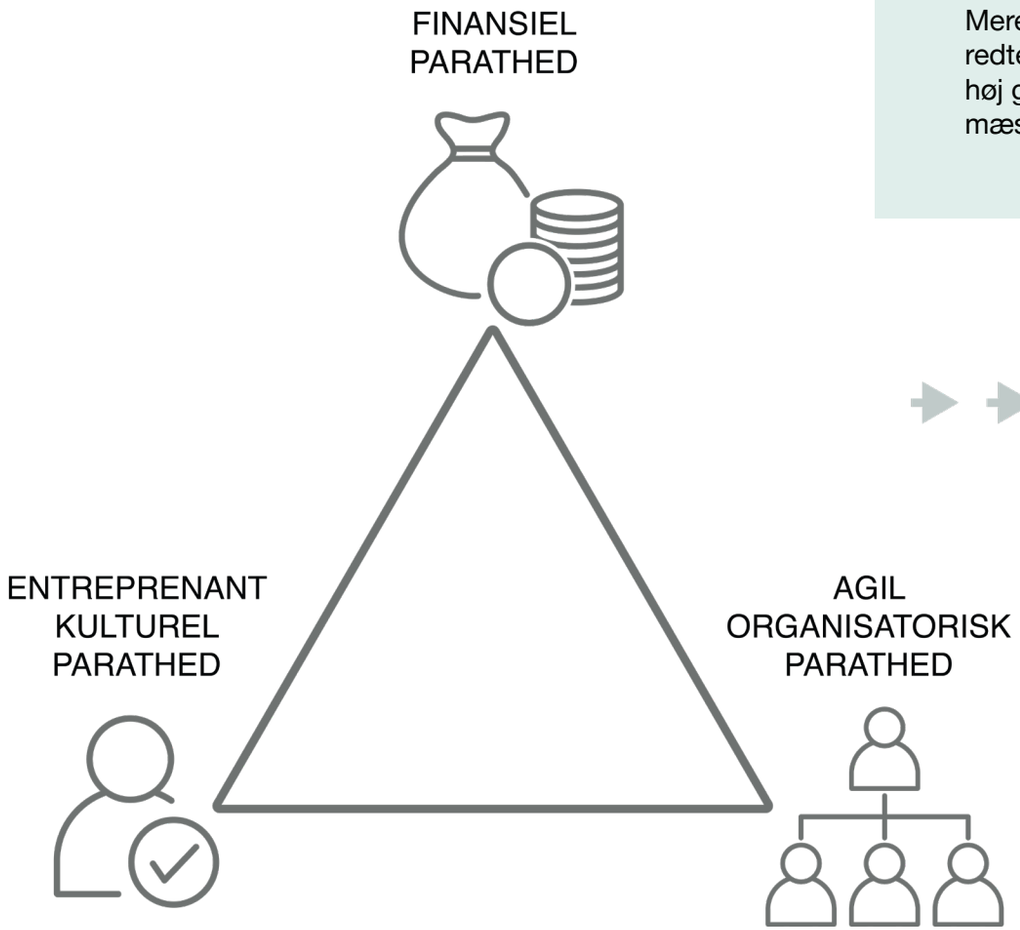
Mulighedsrummet og handlerummet er ikke nødvendigvis lige store. I de fleste krisesituationer er mulighedsrummet større end handlerummet, og i få situationer er det omvendt. Til tider er de i balance.

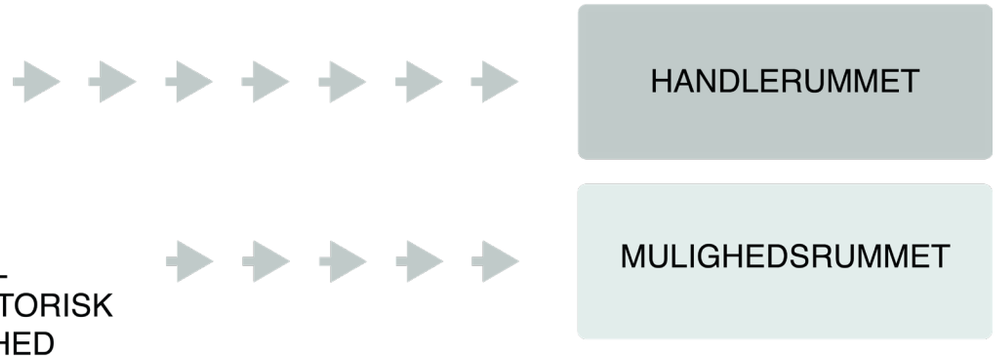
Der er som nævnt to steps i værktøjet, som vedrører kriseparathed - og specifikt henholdsvis handlerummet og mulighedsrummet.

FAKTABOKS: Er virksomheder mere parate til klimakrise end krig?

I vores spørgeskema i sommeren 2022 svarede 25% af de små og mellemstore virksomheder, at de i høj grad har kompetencer, viden og parathed til at håndtere klimakrisen. Kun 17% mente, det var tilfældet i forhold til Rusland-Ukrainekrisen.

Mere konkret i forhold til krigen svarede 31%, at de i høj grad var forberedte finansielt, 28% at de i høj var organisatorisk forberedte, 8% at de i høj grad var kulturelt forberedte, og 11% at de i høj grad var forsyningsmæssigt forberedte.





STEP 1: HANDLERUMMET

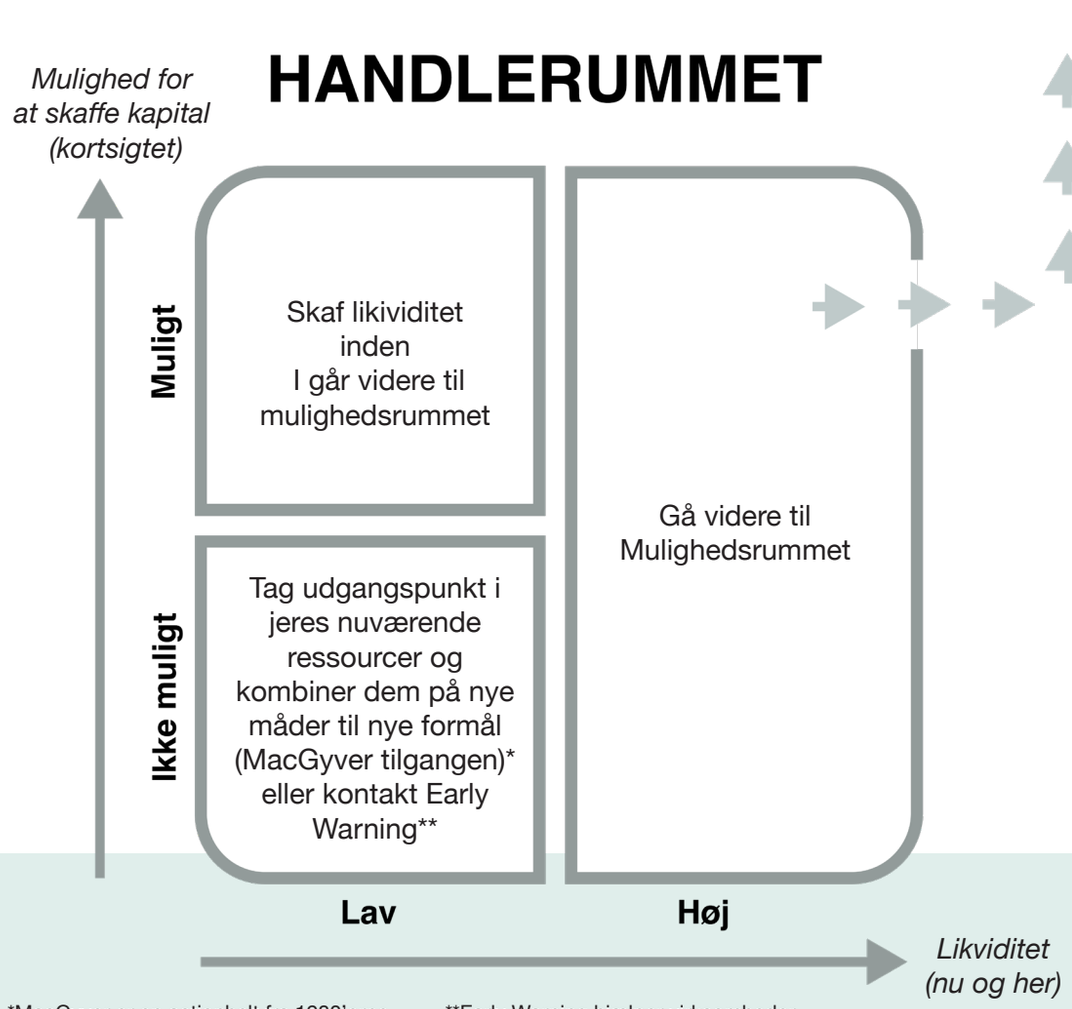
Begynd med at forstå virksomhedens handlerum:

A. Vurder virksomhedens likviditet nu og her. Er den høj eller lav set i lyset af virksomhedens likviditetsbehov under krisen?

B. Vurder virksomhedens mulighed for kortsigtet at fremskaffe likviditet. Er det muligt eller umuligt? (Diskuter f.eks.: Kan virksomheden på kort sigt skaffe øget likviditet gennem eksempelvis lån eller kapitalindskud? Kan virksomheden på kort sigt skære ned på ikke-kritiske aktiviteter og spare likviditet? Kan virksomheden på kort sigt forlænge betalinger til leverandører eller forkorte betalinger fra kunder? Kan virksomheden ændre lånevilkår, herunder henstand med afdrag af lån? Kan virksomheden blive mødt med nye krav fra samarbejdspartnere eller andre forandringer, der påvirker dens evne til at fremskaffe likviditet?)

C. Placer virksomheden i handlerummet.

D. Følg anvisninger i handlingsrummet.



*MacGyver er en actionhelt fra 1980'erne. Kendt som en ikke-voldelig, kreativ og improviserende problemløser i vanskelige situationer.

**Early Warning hjælper virksomheder med at vende modgang til medgang (www.earlywarning.dk)

STEP 2: MULIGHEDSRUMMET

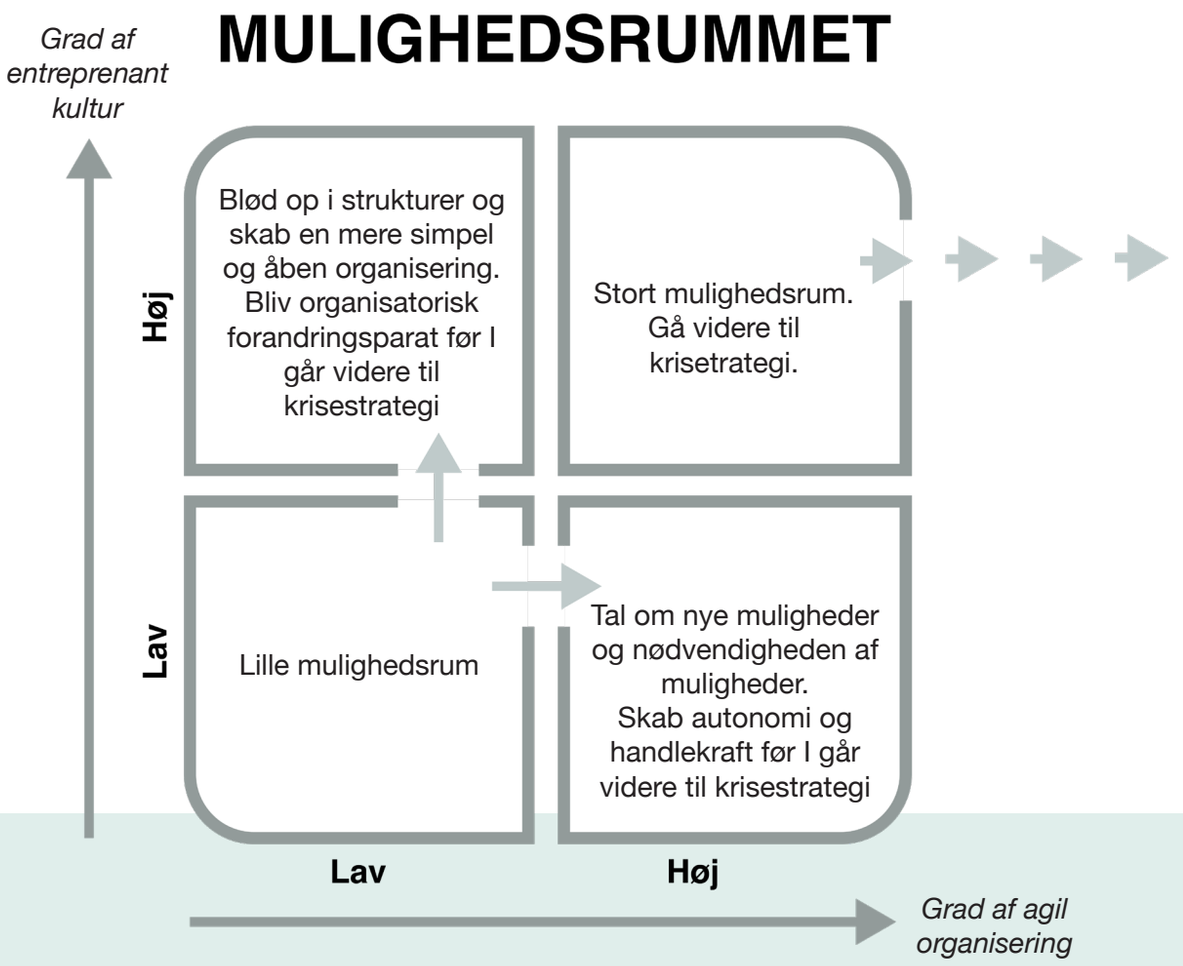
Forstå nu virksomhedens mulighedsrum:

A. Vurder virksomhedens agile organisering. Er den høj eller lav? (Diskuter f.eks.: Kan virksomheden nemt og hurtigt omstilles til ændrede omgivelser? Er virksomhedens organisation kendetegnet ved stor autonomi? Har virksomheden erfaring med at omstille sig?)

B. Vurder graden af den entreprenante kultur i virksomheden. Er den høj eller lav? (Diskuter f.eks.: Er virksomheden god til at se nye muligheder? Forsøger virksomheden ofte at være proaktiv i alle aspekter? Søger virksomheden normalt efter nye muligheder og måder at gøre ting på?)

C. Placer virksomheden i mulighedsrummet.

D. Følg anvisningerne i mulighedsrummet.



KRISESTRATEGI

Strategiske valg under kriser bør overordnet vokse ud fra en forståelse og diagnose af krisesituations udfordringer og muligheder. Det er vigtigt at forstå både den aktuelle krisesituation og fremtidige krisesituationer. Dvs. krisestrategi handler om løbende at finde strategiske løsninger, som giver virksomheden mulighed for at tilpasse sig og matche krisesituationen nu og her. Vi kalder det for krisestyring. Men krisestrategi handler også om at forstå, hvordan krisesituationen potentielt set kan udvikle sig fremadrettet. Vi kalder det strategisk fremsyn. Sidstnævnte skal sikre, at strategien også indeholder løsninger, der styrker virksomhedens konkurrenceevne fremadrettet.

De næste fire steps i værktøjet vedrører derfor som nævnt krisestrategi.

FAKTABOKS: Tre krisestrategier

Helt overordnet findes tre typer af krisestrategier, som kan sættes i spil og kombineres.

Reduktion: Reducer i virksomhedens aktiviteter for at spare penge - enten for at overleve eller for at skabe ressourcer til at investere i vedligeholdelse eller innovation.

Vedligeholdelse: Igangsætte initiativer for at vedholde virksomhedens eksisterende drift, relationer og forretningsmodel - stå fast, mens krisens vinde raser.

Innovation: Spot eller skab nye muligheder, som opstår under krisen – dyrk omgivelser med en innovativ tilgang.

Note: Forskning peger på, at vedligeholdelse og innovation er de mest lovende strategier under kriser. Vær varsom med reduktion (især reduktion for at overleve).

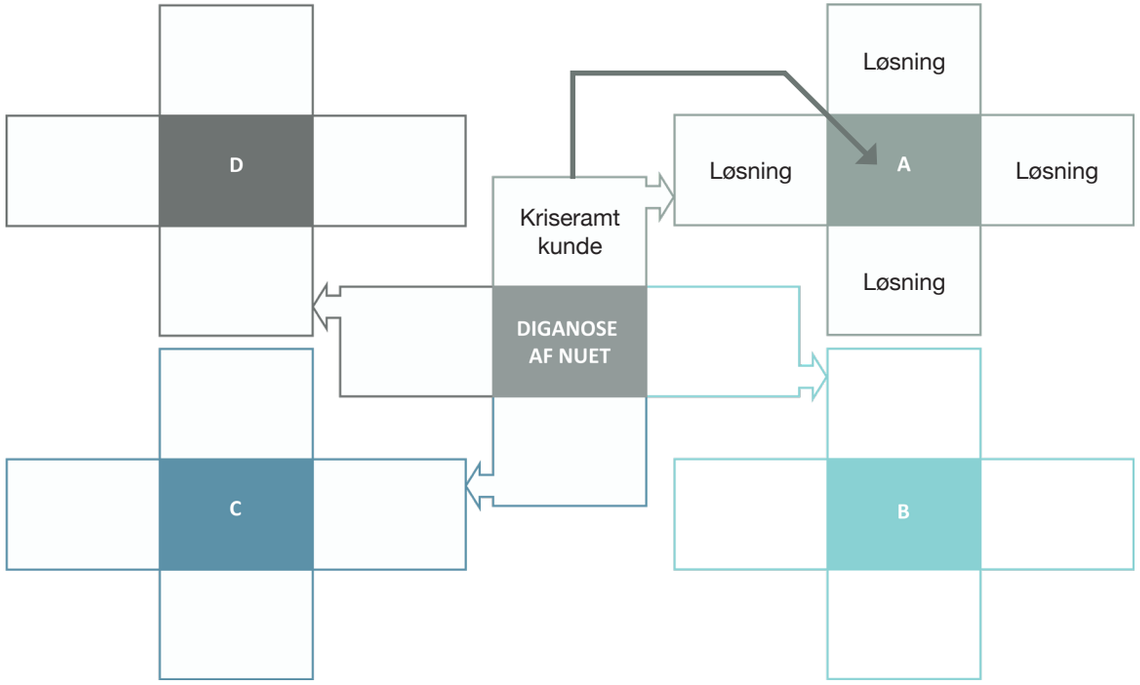
Note: Foruden de tre krisestrategier findes en fjerde strategi, afvikling (virksomheden lukkes). Den er ikke medtaget i værktøjet men er en naturlig del af kriseledelse.

STEP 3: DIAGNOSE AF NUET (KRISESTYRING)

Udfyld de fire midterste felter med de fire vigtigste udfordringer og/eller muligheder, som virksomheden er konfronteret med nu og her.

Hver af de fire identificerede udfordringer/muligheder flyttes nu ud til de fire omkringliggende felter. En udfordring er måske ”kriseramt kunde”. Flyt nu ”kriseramt kunde” ud i feltet, hvor der står A.

De fire omkringliggende felter skal nu udfyldes med løsninger, der enten løser udfordringen eller udnytter muligheden. F.eks. nedskrives fire løsninger til, hvordan virksomheden kan løse problemet med den kriseramte kunde? Anvend samme procedure på de tre resterende identificerede udfordringer og/eller muligheder.

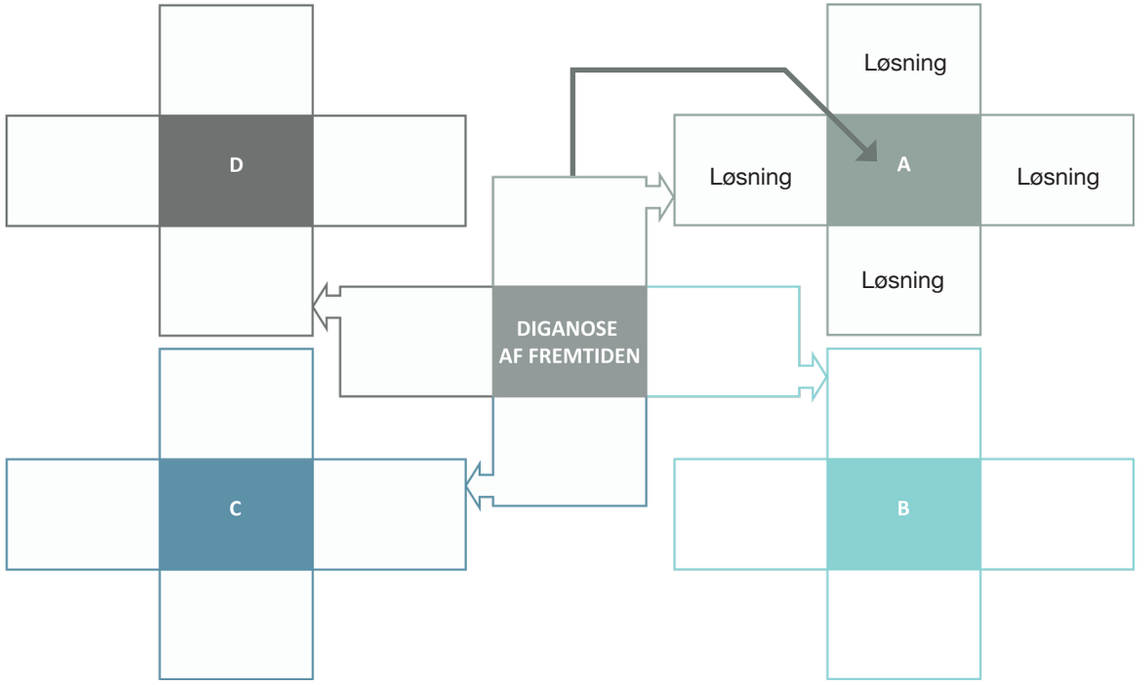


STEP 4: DIAGNOSE AF FREMTIDEN (KRISEFREMSYN)

Følg samme arbejdsproces som beskrevet under step 3.

Nu er fokus på at identificere de fire vigtigste udfordringer og/eller muligheder, som virksomheden forestiller sig som sandsynlige at møde fremadrettet. Vurder i første omgang, hvilken tidshorisont er relevant.

Virksomheden skal således forstille sig fremtidige krisesituationer, f.eks. udvikling i markeder og brancher. Igen skal virksomheden brainstorme og finde løsninger. Denne gang med fokus på strategiske løsninger, der kan hjælpe virksomheden med at tage hånd om de fremtidige udfordringer og/eller muligheder, der måske bliver en realitet.

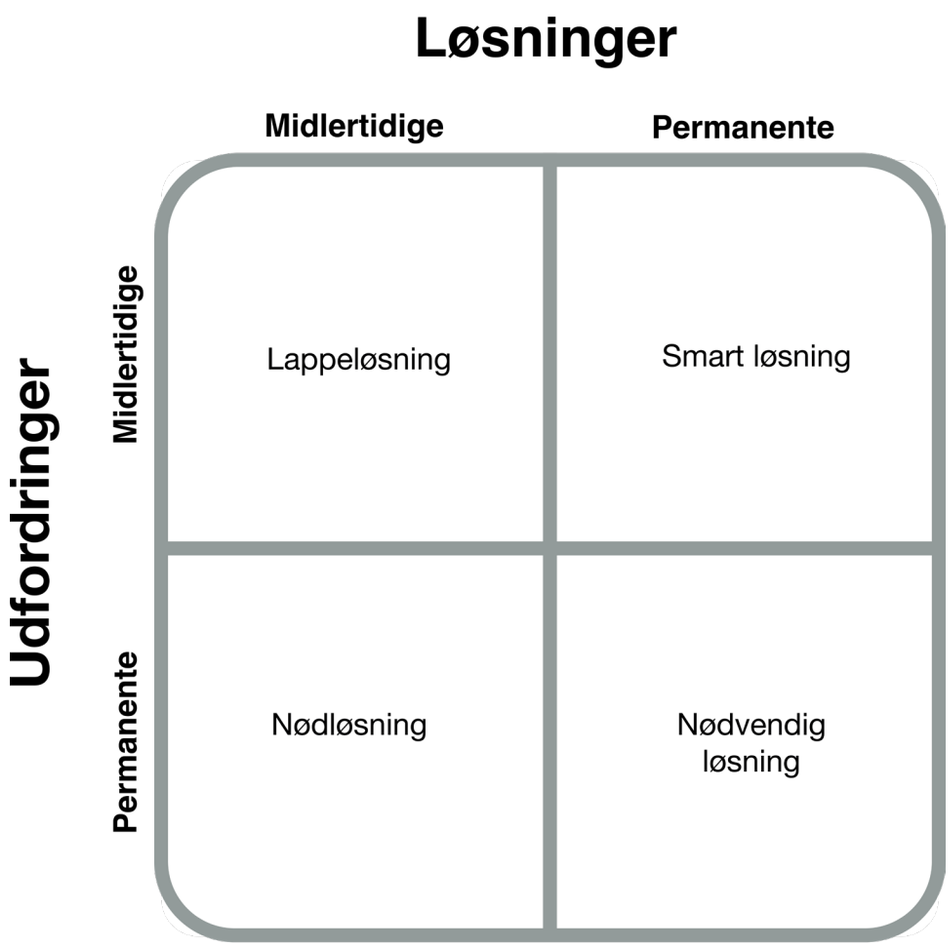


STEP 5: KATEGORISER LØSNINGER

Kategoriser de skabte løsninger fra step 3 og 4. Formålet er at skabe overblik over løsningsforslagene samt videreudvikle dem inden den endelige udvælgelse til den agile krisestrategi. Kategoriser løsningerne på to dimensioner. Først tages stilling til, hvorvidt hver enkelt løsning vedrører en midlertidig eller permanent udfordring for virksomheden. Dernæst vurderes, hvorvidt løsningen i sig selv er midlertidig eller permanent.

En god krisestrategi har en balance mellem midlertidige og permanente løsninger, og den har fokus på at løse såvel midlertidige som permanente udfordringer. Består en strategi f.eks. udelukkende af midlertidige løsninger, der er svar på midlertidige udfordringer, er strategien ubalanceret. Der er ringe chance for at skabe konkurrenceevne på sigt.
Men midlertidige løsninger, hvad enten de retter sig mod permanente eller midlertidige udfordringer, er også værdifulde. De skaber kriselæring og kriseselvtillid - og de giver virksomheder mulighed for at eksperimentere og skabe small wins.

Når samtlige løsningsforslag er kategoriseret, vurderes det, hvorvidt de repræsenterer en fornuftig balance mellem det permanente og det midlertidige. Hvis ikke, kan eksempelvis nogle af de midlertidige løsninger gentænkes, så de får en mere permanent karakter? Kan en lappeløsning omtænkes og blive en smart løsning?



FAKTABOKS: 4 typer kriseløsninger

Lappeløsninger: STORE KRISER har det med at flytte virksomhedens opmærksomhed over på nuet og hurtige lappeløsninger – især hvis virksomheden opfatter krisens udfordringer som midlertidige. Lappeløsninger er midlertidige løsninger på midlertidige kriseudfordringer.

Smarte løsninger: Disse løsninger er rettet mod midlertidige udfordringer i nuet, men de er samtidig forsøgt gennemtænkt som løsninger af mere vedvarende karakter, dvs. som også har relevans på den længere bane.

Nødløsninger: Det er midlertidige løsninger til, hvad der opfattes som permanente udfordringer, men som virksomheden ikke på nuværende tidspunkt formår at finde tilsvarende permanente løsninger på. Virksomheden må derfor nøjes med en midlertidig løsning på et permanent problem.

Nødvendige løsninger: Virksomheden investerer i en permanent løsning til en udfordring, som er permanent og nødvendig at reagere på. Krisen skubber virksomheden til at tage initiativ til at investere i at løse den permanente udfordring.

STEP 6: DEN AGILE KRISESTRATEGI

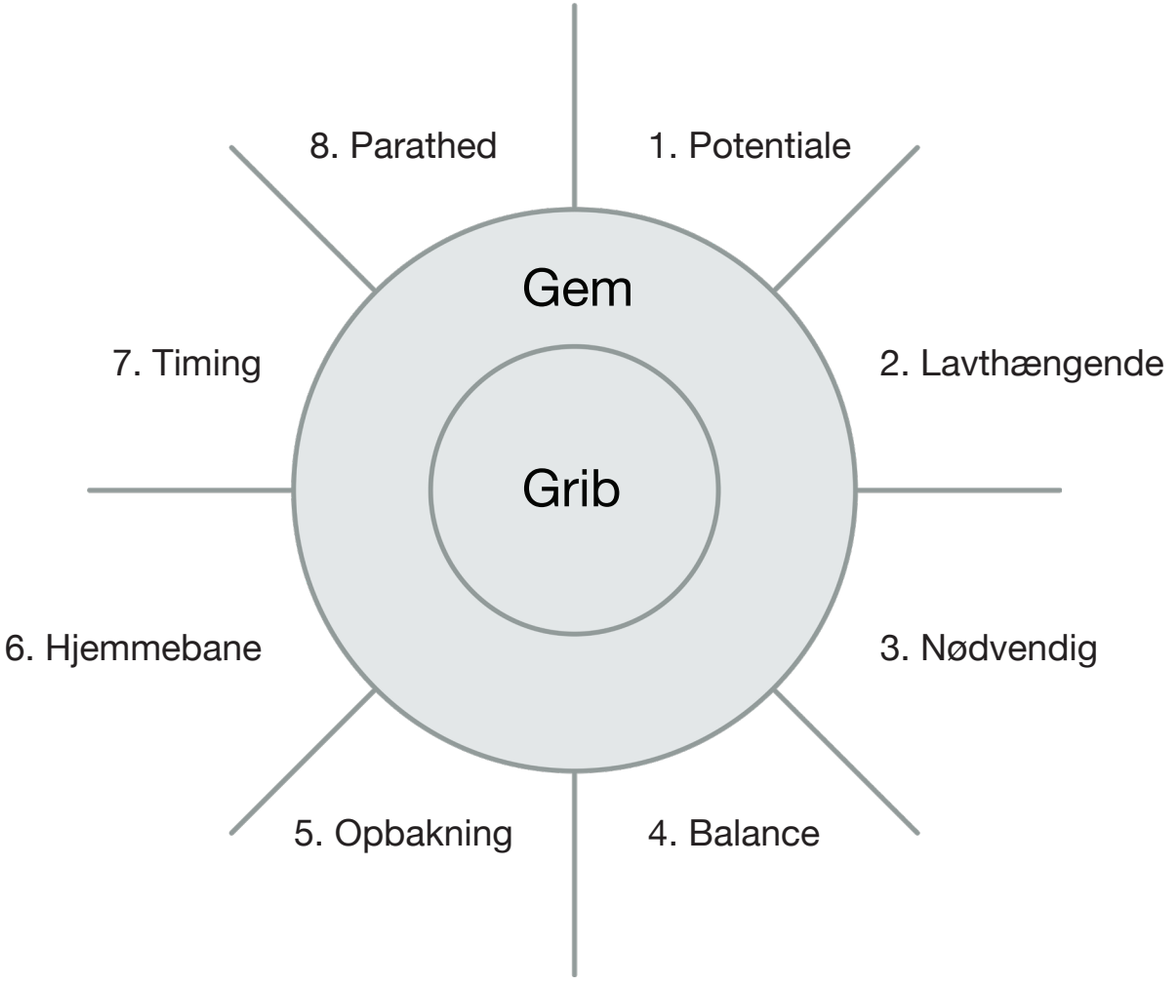
Hvilken portfolio af løsninger bør straks gribes og igangsættes, og hvilke bør gemmes? De mest attraktive løsninger skal først gribes. Tilsammen udgør de virksomhedens aktuelle agile krisestrategi. Løsninger, der gemmes, kan muligvis over tid blive en del af den aktuelle strategi. Det afhænger af, hvorvidt disse løsninger går hen og bliver attraktive i takt med krisens udvikling og andre løsninger gennemføres.

Fordel derfor løsningerne i de to cirkler 'Grib' eller 'Gem' ved hjælp af de otte omkringliggende dialogspørgsmål. Vigtigt er det at gennemtænke dialogspørgsmålene i lyset af den portfolio af løsninger, der udgør den aktuelle krisestrategi. Det er kombinationen af løsninger - altså portfolien - der er afgørende, nærmere end blot den enkelte løsning.

Den aktuelle krisestrategi skal løbende tilpasses krisesituationens udvikling. Afprøvning og implementering af forskellige løsninger vil samtidigt skabe ny læring, der kan kræve løbende tilpasning og måske endda gentænkning af strategien. Når én løsning er gennemført, kan en af de gemte løsninger måske med fordel genbesøges og sættes i spil. Men der kan også være behov for at gå tilbage til step 3 og 4 for atter at diagnosticere krisesituationens udfordringer og muligheder – både med sigte på nuet og fremtiden.

De otte dialogspørgsmål:

1. **Potentiale:** Hvor stort er løsningernes forretningspotentiale nu og på sigt?
2. **Lavthængende:** Hvor nemme og realistiske er løsningerne at implementere?
3. **Nødvendig:** Hvor nødvendige er løsningerne for virksomhedens præstation og overlevelse?
4. **Balance:** Hvor god er balancen mellem løsningernes ressourceforbrug og den aktuelle ressourcebeholdning?
5. **Opbakning:** Hvor stor er opbakningen blandt interne og eksterne interessenter til løsningerne?
6. **Hjemmebane:** I hvor høj grad spiller løsningerne sammen med eksisterende strategier og drift?
7. **Timing:** Er timingen rigtig for søsætning af løsningerne?
8. **Parathed:** I hvilken udstrækning styrker løsningerne virksomhedens kriseparathed (dvs. den entreprenante kultur, agile organisering og likviditeten) fremadrettet?


8. Parathed
1. Potentiale
Gem
7. Timing
2. Lavthængende
Grib
6. Hjemmebane
3. Nødvendig
5. Opbakning
4. Balance

METODEARK TIL UDPRINT

Kom hurtigt i gang med at udvikle virksomhedens agile krisestrategi.
Gå ind på vores hjemmeside og find metodeark til værktøjets seks steps.
Metodearkene kan med fordel printes i A1 format og udfyldes med post-it.

Hjemmeside med adgang til metodeark samt mere information om forskningen bag værktøjet:
https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entreprenoerskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_covid19

Link til vores bog 'STORE KRISER: Parathed og strategier i danske virksomheder':
https://www.akademisk.dk/store-kriser

KIM KLYVER

Er professor og ansat på Syddansk Universitet, ligesom han er adjungeret professor på University of Adelaide. Kim forsker i iværksættere og SMV'er med særligt fokus på netværk, kriser, kultur og kønsforskelle. Han har publiceret et stort antal artikler i internationale tidsskrifter og skrevet flere bøger på både dansk og engelsk. Derudover har han fungeret som rådgiver og taler for blandet andet Europa-Kommissionen, den kinesiske regering, Innovationsfonden, og Dansk Erhvervsfremmebestyrelse.

SUNA LØWE NIELSEN

Er lektor og ansat på Syddansk Universitet i Kolding. Fokus i hendes forskning er krydsfeltet mellem entreprenørskab og design, store kriser samt tiden efter ejerskifte i SMV'er. Suna har senest arbejdet som projektleder på et EU-finansieret projekt om ejerskifte og strategisk udvikling, ligesom hun tidligere har været forskningsleder på forskellige projekter om designentreprenørskab samt bæredygtig energi og entreprenørskab.

Layout design Naja Lund Sørensen

STORE
KRISER
Parathed og strategier i danske virksomheder
KIM KLYVER OG SUNA LØWE NIELSEN
AKADEMISK FORLAG