

Værktøj

Forskningsrapport 2:

Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19

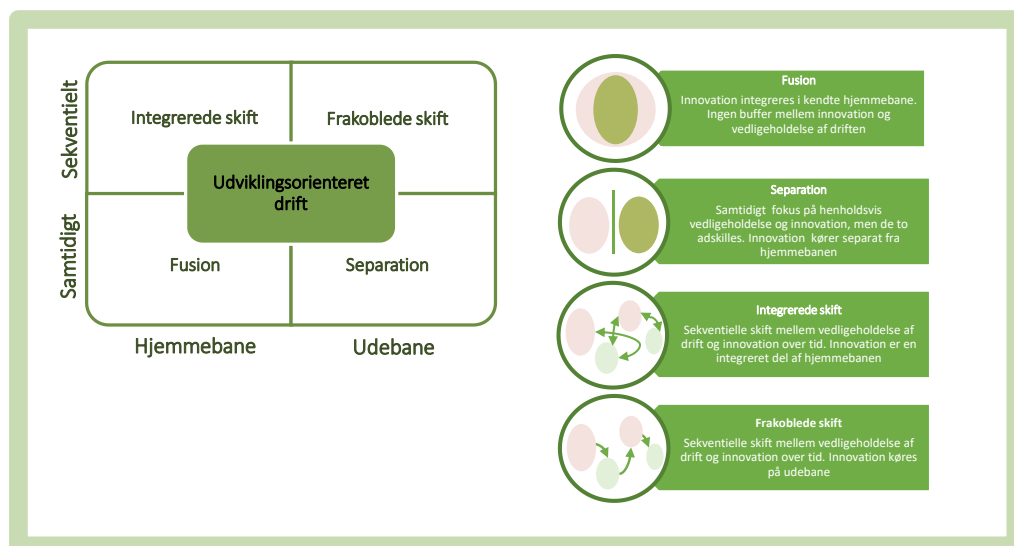
Værktøjets formål

Vi har overordnet peget på fire forskellige tilgange, som din SMV kan anvende til at organisere udviklingsorienteret drift under kriser. Men hvor attraktive er de forskellige tilgange for netop din virksomhed? Værktøjet er et simpelt dialogværktøj, der skal inspirere og hjælpe SMV-ledere til at vælge:

Hvilken af de fire tilgange til at organisere den udviklingsorienterede-drift strategi er mest attraktiv for din virksomhed under en krise?

Værktøjet henvender sig primært til SMV-ledelsen, men kan med fordel anvendes i samspil med virksomhedens interessenter (bestyrelse, medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere). Tanken bag værktøjet er, at det anvendes løbende af ledelsen, så det hele tiden tilpasses den aktuelle krisesituation, som SMV'en er konfronteret med.

Værktøjet tager afsæt i figur 7 og 8 i forskningsrapport 2.



Brug værktøjet – din guide

Dialogværktøjet består af 3 steps:

- 1) Sekventielt vs. samtidigt – hvad er mest attraktivt for jer?
- 2) Hjemmebane vs. udebane – hvad er mest attraktivt for jer?
- 3) Dialog - hvad er den mest lovende tilgang til en udviklings-orienteret drift strategi for jer?

Step 1: Sekventielt vs. samtidigt – hvad er mest attraktivt for jer?

Hvor attraktiv er det for jeres SMV henholdsvis at benytte:

- **Sekventiel strategi:** Sekventielle skift mellem vedligeholdelse af drift og innovation over tid
- **Samtidig strategi:** Samtidigt at have fokus på henholdsvis vedligeholdelse af drift og innovation

Giv udsagnene om sekventiel og samtidig strategi point fra 1-5.

(1 = Meget uenig, 2 = Uenig, 3 = Delvis enig, 4 = Enig, 5 = Meget enig)

Udsagn om sekventiel strategi	Point
Vi har overskydende tid i en periode til innovation, da vores normale drift er mere eller mindre nedlukket.	
Vi har behov for at trække en klar tidsmæssig skillelinje mellem aktiviteter forbundet med vedligeholdelse af driften og aktiviteter forbundet med udvikling og innovation.	
Vi formår at identificere, hvornår det er det rigtige tidspunkt at allokere ressourcer til udvikling frem for drift, og vice versa.	
Vores erfaring fortæller os, at det er mere værdiskabende og effektivt at koncentrere os om en ting ad gangen.	
Summen af point	

Samlet set, hvor attraktiv er en sekventiel strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Ikke attraktiv (0-5 point)	Mindre attraktiv (5-10 point)	Attraktiv (10-15 point)	Meget attraktiv (15-20 point)
-------------------------------	----------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Udsagn om samtidig strategi	Point
Vi har mulighed for at forfølge vedligeholdelse af drift og udvikling på samme tid, enten gennem integration af udvikling i hverdagen, eller ved at separere udvikling og drift organisatorisk.	
Vi har behov for at vedligeholde drift og udvikling på en og samme tid for bedre at kunne udnytte komplementære fordele.	
Vi formår at allokere ressourcer til såvel vedligeholdelse af drift og udvikling på en og samme tid.	
Vores erfaring fortæller os, at det er mere værdiskabende, risikonefsættende og effektivt at ride på flere heste samtidigt.	
Summen af point	

Samlet set, hvor attraktiv er en samtidig strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Ikke attraktiv (0-5 point)	Mindre attraktiv (5-10 point)	Attraktiv (10-15 point)	Meget attraktiv (15-20 point)
-------------------------------	----------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Sammenlign og diskuter jeres svar på udsagnene: **Hvad er mest attraktivt for jer? En sekventiel eller samtidig strategi?**

Step 2: Hjemme- eller udebane – hvad er mest attraktivt for jer?

Tag nu stilling til, hvor attraktivt det er for din SMV henholdsvis at benytte:

- **Hjemmebane strategi:** Innovationen er inden for virksomhedens velkendte hjemmebane (markeder, produkter/services, kernekompetencer, forretningsgange, m.m.)
- **Udebane strategi:** Innovationen er uden for virksomhedens kendte hjemmebane

Giv udsagnene om hjemmebane vs. udebane strategi point fra 1-5.

(1 = Meget uenig, 2 = Uenig, 3 = Delvis enig, 4 = Enig, 5 = Meget enig)

Udsagn om hjemmebane vs. udebane strategi	Point
Vores kendte markeder og kunder er attraktive lige nu og/eller i fremtiden.	
Vores markeder kan forvente at vækste under og/eller efter krisen.	
Det er helt afgørende at vores nuværende produkter/serviceydelser, kompetencer, ressourcer, teknologier, m.m. er tæt relateret til innovationen.	
Det har ikke en høj prioritet for os at sprede vores risiko ved at innovere på udebane.	
Summen af point	

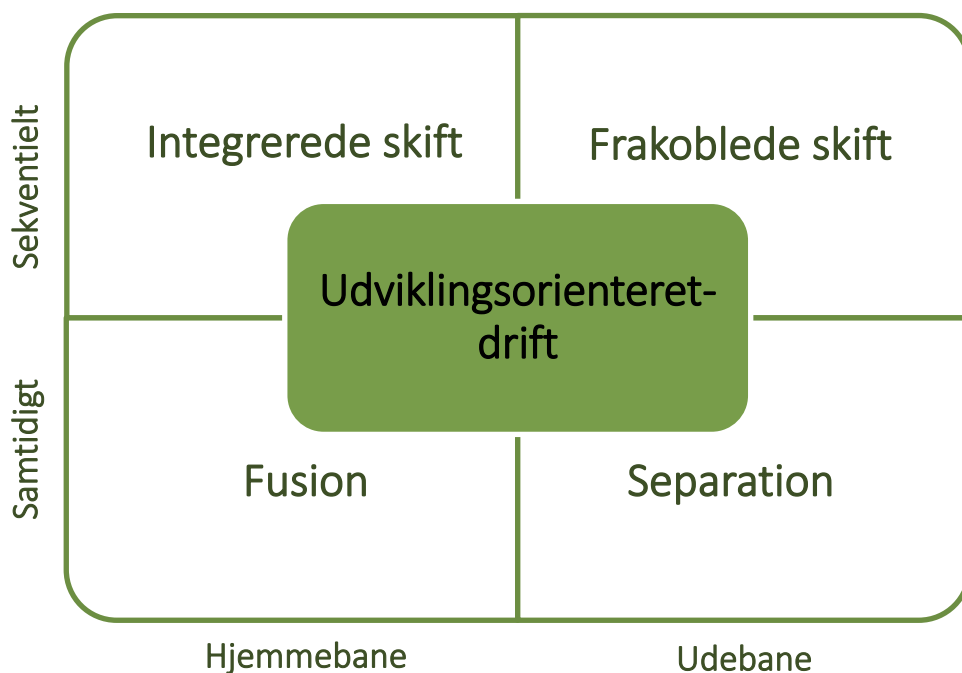
Samlet set, hvor attraktiv er henholdsvis en hjemmebane og udebane strategi for jer? (sæt ring om resultatet)

Udebane er meget attraktiv (0-5 point)	Udebane er attraktiv (5-10 point)	Hjemmebane er attraktiv (10-15 point)	Hjemmebane er meget attraktiv (15-20 point)
---	--------------------------------------	--	--

Step 3: Dialog – hvad er den mest lovende tilgang til en udviklingsorienteret-drift strategi for jer?

Diskuter ud fra ovenstående øvelser:

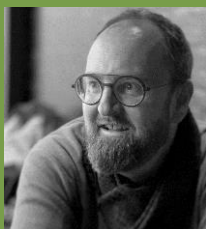
- Hvordan bør I placere jeres virksomhed i matrixen? Hvilken tilgang til en udviklingsorienteret-drift strategi er mest lovende for jer nu og i fremtiden?
- Hvilke strategiske udfordringer og muligheder er forbundet med tilgangen?
- Hvilke konkrete strategiske initiativer ville det kræve at forfølge strategien?



Kim Klyver er internationalt anerkendt professor og ansat på Syddansk Universitet. Herudover er han adjungeret professor på University of Adelaide og deltid gæsteprofessor 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 design iværksætteri 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