

# Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?

En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er

# Forskningsrapporten stiller skarpt på danske SMV'ers parathed og strategier under Covid19-krisen. Resultaterne er baseret på et projekt finansieret af Industriens Fond.



**Professor Kim Klyver & Lektor Suna Løwe Nielsen**  
**Syddansk Universitet**

Sparringspartnere:

Chefkonsulent Dorte Kulle, Cheføkonom & Politisk chef Mia Amalie Holstein,  
**SMVdanmark**

Direktør Morten Bjørn Hansen & Erhvervskonsulent Majbritt Lykke Sørensen,  
**Business Kolding**

Projektchef Andreas Cæsar Møller Jensen,  
**Erhvervshus Sydjylland**

© Kim Klyver & Suna Løwe Nielsen  
Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab & Relationsledelse  
Første udgave  
ISBN 978-87-94006-24-8

# Forord

Anden bølge af Covid-19 pandemien øger igen dansk erhvervslivs udfordringer. De nyeste estimater for bruttonationalproduktet (BNP) fra Økonomiske Råd viser et forventet fald på 3,6 % i 2020, primært som følge af Covid-19. Endnu er det dog uvist, hvad der venter, og hvorvidt anden bølge forværrer BNP væsentligt i 2021 og 2022. Hjælpepakkerne har forsøgt at afbøde de negative konsekvenser for virksomhederne. 2,221 konkurser var en realitet i 2020, svarende til 86 % af de 2,590 konkurser vi oplevede i 2019.

Imidlertid fortæller de aggregerede tal for samfundsøkonomien ikke, hvordan pandemien opleves i erhvervslivet og blandt de små- og mellemstore virksomheder. Virksomheder og brancher er forskellige, og de rammes forskelligt. Nogle virksomheder, deres underleverandører, m.fl. er yderst hårdt ramte og i fare for at må give op, mens andre virksomheder slet ikke er kriseramte. De oplever tværtimod fremgang under Covid-19. Værd er det også at huske på, at når små- og mellemstore virksomheder rammes af krise, rammes de ikke blot økonomisk. Hver og en konkurs har dens egen sørgmodige historie om tab af livsværk, identitet og passion.

Lige nu kæmper mange små- og mellemstore virksomheder, erhvervsfremmesystemet, erhvervsorganisationer og politikere en hård kamp mod Covid-19 pandemiens udfordringer. Alle er de i fuldt beredskab. Dansk erhvervsliv prøver at stå fast med dens modstandskraft. Men samtidig er det vigtigt, at små- og mellemstore virksomheder får tilpasset sig eller måske endda udnyttet den 'nye normal'. Covid-19 betyder på mange måder et kaos af uforudsigelighed, og det er helt centralt at finde de mest effektive udviklingsveje for virksomhed og samfund i lyset af det kaos. Det er derfor afgørende at forstå såvel små- og mellemstore virksomheders kriseparathed som deres forskellige krisestrategier. Lige nu har vi mange flere spørgsmål end svar. Hvad kendetegner den kriseparate virksomhed? Hvordan påvirker kriseparatheden valg af krisestrategi? Hvilke strategier ser ud til at være de mest effektive?

Denne veldokumenterede rapport giver nogle første svar på spørgsmålene, og vil stille os bedre, når vi arbejder mod at hjælpe de små- og mellemstore virksomheder.

God læselyst!

Jakob Riis

Formand for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

Medlem af Dansk Konkurrenceevne Råd

Direktør Falck



# Indholdsfortegnelse

|    |                       |    |
|----|-----------------------|----|
| 01 | Resume af resultater  | 5  |
| 02 | Anbefalinger          | 7  |
| 03 | Baggrund              | 8  |
| 04 | Metode                | 12 |
| 05 | Krisepåvirkning       | 14 |
| 06 | Krisestrategier       | 19 |
| 07 | Brug af hjælpepakker  | 21 |
| 08 | Hjælp fra netværk     | 22 |
| 09 | Fremtidsforventninger | 24 |
| 10 | Afrunding             | 27 |
| 11 | Literaturliste        | 28 |
| 12 | Appendiks             | 29 |

# Figurer og tabeller

## Tabeller

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1: anbefalinger til SMV'er  | 7  |
| Tabel 2: Politiske anbefalinger   | 7  |
| Tabel 3: Stikprøve  | 12 |
| Tabel 4: Stikprøvekarakteristika: Branchefordeling  | 13 |
| Tabel 5: Stikprøvekarakteristika: Størrelse   | 13 |
| Tabel 6: Påvirkning af omsætning fra nedlukning til 1. september 2020                                     | 14 |
| Tabel 7: Kriseparathed blandt kriseramte, kriseimmune og kriseudnytttere<br>- sammenligning af gennemsnit | 18 |
| Tabel 8: Påvirkningsfaktorer af anvendelse af krisestrategier   | 20 |
| Tabel 9: Påvirkningsfaktorer: Forventet udvikling (2021 vs. 2020)   | 26 |

## Figurer

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Projektets teoretiske ramme  | 9  |
| Figur 2: Omsætningsudvikling  | 15 |
| Figur 3: Omsætningsudvikling: Forskel i brancher  | 16 |
| Figur 4: Omsætningsudvikling: Forskel i virksomhedsstørrelse  | 17 |
| Figur 5: Anvendelse af krisestrategier:<br>Fordelt på kriseramte, kriseimmune og kriseudnytttere  | 19 |
| Figur 6: Hjælpepakker   | 21 |
| Figur 7: Brug af netværk  | 22 |
| Figur 8: Brug af forskellige netværkskilder   | 23 |
| Figur 9: Forventning til udvikling i omsætning i 2021 i forhold til 2020 (akkumuleret)  | 24 |
| Figur 10: Forventning til udvikling i omsætning & fuldtidsansatte i 2021<br>i forhold til 2020: Fordelt på kriseramt, kriseimmun og kriseudnytter | 25 |
| Figur 11: Forventning til hvornår krisen er ovre  | 25 |

# 01 Resume af resultater

Vi kender lige nu langt fra konsekvenserne af Covid-19 pandemien. Kun fremtiden vil fortælle os, hvordan denne krise vil forme danske erhvervsstrukturer og SMV'er. Med denne rapport har vi forsøgt at skabe anvendelsesorienteret viden om SMV'ers kriseparathed og krisestrategier, som vi håber kan omformes til strategisk og reflektiv læring for såvel SMV'er som politikere. Undersøgelsen viser:

- **38 % af SMV'erne er kriseramte, 30 % er kriseimmune, og 32 % er kriseudnyttende**, målt på udvikling i omsætning fra nedlukning til 1. september.
- SMV'er rammes ikke tilfældigt af Covid-19 pandemien. Krisen intensiverede den allerede igangværende situation i virksomhederne - **sårbare SMV'er blev endnu mere sårbare og stærke SMV'er stærkere**.
- **Der er sammenhæng mellem SMV'ers' kriseparathed, og hvordan SMV'er påvirkes af krisen**. Kriseramte virksomheder havde før krisen indtog i 2019 i gennemsnit 59 % lavere afkastningsgrad (evne til at tjene penge på den investerede kapital), i gennemsnit 53 % lavere likviditetsgrad (evne til at betale), og i gennemsnit 25 % lavere soliditetsgrad (evnen til at modstå tab) i sammenligning med de kriseudnyttende virksomheder, der oplever øget omsætning. Disse resultater står ved magt, selv når der kontrolleres for brancheforskelle.
- I overensstemmelse med tidligere forskning fra andre kriser er **vedligeholdelses- og innovationsstrategier mest effektive** generelt (dvs. på tværs af kriseramte, -immune og -udnyttende virksomheder) i forhold til forventning om positiv udvikling i 2021. En **reduktionsstrategi centreret om nedjustering og strategisk tilpasning er derimod associeret med lavere forventninger**.
- Mulighederne for at handle strategisk i krisen afhænger af, hvordan virksomheden er påvirket. **Kriseparathed er en afgørende forudsætning for at gennemføre de strategiske valg**, der synes at være mest effektive. Høj afkastningsgrad, likviditetsgrad og soliditetsgrad inden krisen er medbestemmende for, hvordan SMV'er rammes, og dermed deres mulighedsrum i forhold til valg af krisestrategi.
- I særdeleshed er **vedligeholdelsesstrategien** specielt afhængig af kriseparathed i form af god likviditetsgrad, mens noget tyder lidt paradoksalt på, at tidligere høj afkastningsgrad gør mindre virksomhed tilbøjelige til at stå fast.
- Anvendelse af **innovationsstrategien** kræver kriseparathed i den forstand, at SMV'er ikke er for formaliseret og altså agile til at agere i de nye omgivelser. En entreprenøriel orientering i kulturen er også med til at muliggøre en innovationsstrategi.

*“En naturlig reaktion på en krise som denne har blandt flere af vores medlemmer været at reducere og skære ned. Denne rapport bidrager med vigtig viden om, hvordan man bedst reagerer på en krise. I en række tilfælde er det faktisk bedre at stå fast eller innovere.”*

**Mia Amalie Holstein, SMVdanmark**

Som enhver anden undersøgelse har resultaterne sine begrænsninger. Rapportens resultater baseres på gennemsnitsberegninger, og der vil være nuancer og aspekter f.eks. relateret til brancheforskelle, som den repræsentative stikprøve ikke fyldestgørende formår at indfange. Der hersker ingen tvivl om, at Covid-19 pandemien har ramt såvel direkte som indirekte brancher forskelligt, og inden for samme branche er der også store afvigelser. Vi har forsøgt at kontrollere for brancheforskelle, og resultaterne består. Ydermere viser undersøgelsens resultater øjeblikbilleder, hvilket kan være problematisk i en krisesituation, hvor sammenbrud, omstilling og uforudsigelig forandring nærmest er normen. Men der er meget læring gemt i øjeblikbillederne.

**BE PREPARED**



## 02 anbefalinger

Nedenstående anbefalinger er baseret på forventninger til fremtiden. Lige nu er vi med Covid19-krisen på gyngende grund, og forventninger kan vise sig at være fejlagtige. Anbefalingerne skal derfor tages med forbehold. Tabel 1 viser anbefalinger rettet mod SMV'er, hvorimod tabel 2 har fokus på anbefalinger til det politiske niveau.

Tabel 1: Anbefalinger til SMV'er

| Observation  | SMV'er  |  |
|--|---|--|
|  | <i>Kortsigtet – krisestrategi</i>   | <i>Langsigtet - kriseparathed</i>  |
| Kriseramte virksomheder er mindre kriseparate finansielt   |   | Opbyg finansiell buffer (specielt likviditet)  |
| Vedligeholdelsesstrategi og/eller innovationsstrategi synes at være forbundet med mere positive forventninger til fremtiden. Sandsynligvis med variation afhængig af krisepåvirkning.                  | Flere strategier kan bruges samtidig. Uanset positiv eller negativ udvikling under Covid-19 krisen styrkes fremtiden mest sandsynlig med en vedligeholdelsesstrategi og/eller en innovationsstrategi. |  |
| Kriseparathed er forudsætning for hvilke krisestrategier, der kan gennemføres. Vedligeholdelsesstrategi kræver likviditet, men innovationsstrategi kræver agil organisering og en entreprenant kultur. | Hvis du har den nødvendige kriseparathed finansielt, organisatorisk og kulturelt, så stræb efter vedligeholdelsesstrategi og/eller innovationsstrategi.   | Mulighed for at handle strategisk i kriser afhænger af finansiell, organisatorisk (agilitet og lav formalisering) og kulturell (entreprenant orientering) parathed. Opbyg det over tid og før tid. |

Tabel 2: Politiske anbefalinger

| Observation  | Politisk  |   |
|--|---|---|
|  | <i>Kortsigtet – hjælpepakker</i>  | <i>Langsigtet - kriseparathed</i>   |
| Hjælpepakker (f.eks. løn og omsætningskompensation) anvendes ikke kun af kriseramte, men også af kriseimmune og kriseudnytttere. | Overvej om hjælpepakker målrettes bedre dem, som har brug for dem.  | Risiko for den erhvervmæssige dynamik svækkes, hvis de forkerte virksomheder holdes i live, eller hvis i forvejen sunde støttes.  |
| Kriseramte, der har modtaget lønkompensation og udskudt betalingsfrister, er mere optimistiske omkring fremtiden.                | Lønkompensation og udskudt betalingsfrister synes at fungere mest effektivt. Sandsynligvis idet lønkompensation hjælper SMV'er med at holde på værdifulde medarbejdere, som er vigtige for fremtidig drift og innovation. Udskudt betalingsfrister kan hjælpe SMV'er ved at stå fast og vedligeholde deres drift. |   |
| I gennemsnit forventer SMV'er, at deres virksomhedskrise er ovre omkring april 2022.   | Modstandskraft: På kort sigt handler det om at begrænse tabet og varigheden, hvormed tab sker.  | Tilpasningsevne: Når samfundet når bunden, handler det om at komme tilbage. Her bliver de lokale entreprenørielle økosystemer afgørende sammen med økonomiske finansøkonomiske stimuli. |



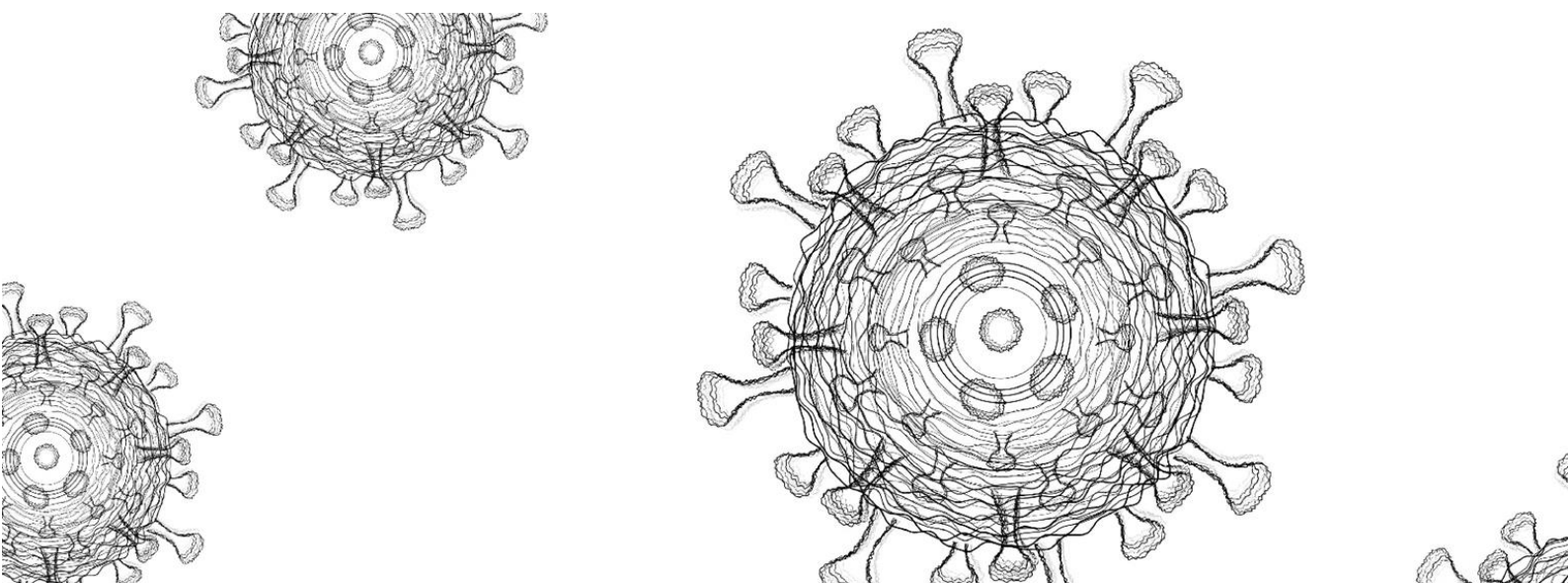
## 03 Baggrund

Krise betyder farer og nedgang, men kan også åbne nye muligheder for SMV'er - og nogle kommer styrkede og mere robuste ud af krisen. Men det kræver en SMV med evnen til at være omstillingsparat - en SMV, der kan gentænke og spotte nye forretningsmuligheder selv under uforudsigelige og usikre kriseforhold. Lige nu kæmper mange SMV'er med at afværge de negative konsekvenser af Covid19-pandemien, f.eks. ved at skære helt ind til benet. Andre løber en større risiko og udvikler. Hvilke reaktioner er mest fordelagtige? Det er et vigtigt spørgsmål, især i lyset af potentielle fremtidige kriser.

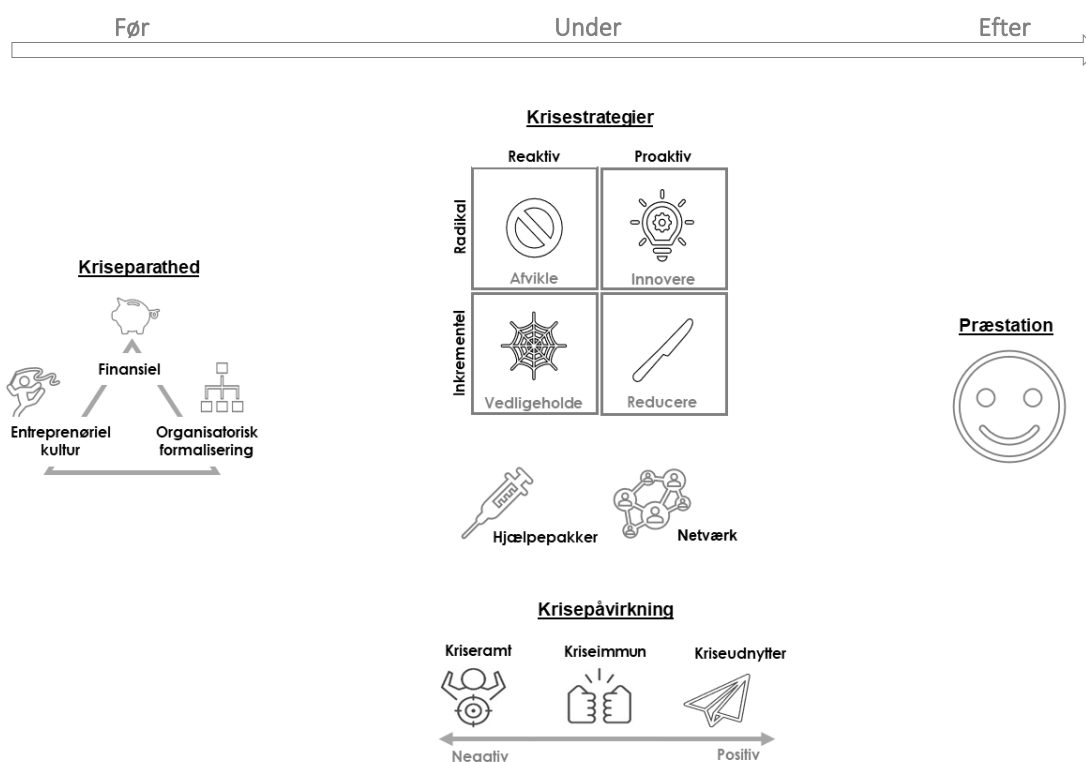
Projektets formål er at udlede erfaringer fra Covid19-pandemien for dansk erhvervsliv, herunder specielt SMV-segmentet. To sammenhængende spørgsmål undersøges:

- 1. Krisereaktioner:** Hvilke hjælpepakker, netværk og krisestrategier tages i anvendelse af SMV'er for at begrænse tab eller øge omsætning/profit i forbindelse med Covid19-pandemien?
- 2. Kriseparathed:** Hvilke virksomheder kommer bedst igennem Covid19-pandemien? Hvilke SMV'er ser nye muligheder i krisen?

Figur 1 viser projektets teoretiske ramme. Den er udviklet på baggrund af tidligere forskning. Med afsæt i rammen indsamler projektet løbende supplerende data. Målet er at levere opdateret viden om SMV'ers krisereaktioner og -parathed. Nedenfor beskrives rammens begreber og logik.



Figur 1: Projektets teoretiske ramme



### Før krisen: Kriseparathed

Inden en krise rammer, er nogle virksomheder mere parate end andre. Projektet skelner imellem tre dimensioner i sin afdækning af kriseparathed, nemlig finansiell, kulturel (dvs. entreprenøriell orientering) og organisatorisk (dvs. organisatorisk formalisering) parathed. Tidligere forskning understøtter, at finansiell parathed er kraftigt medbestemmende for, hvor meget og hvordan en virksomhed kan reagere under en krise (Cowling et al. 2020). Projektet fokuserer specifikt på finansiell kriseparathed i forhold til soliditetsgrad (dvs. evnen til modstå tab), likviditetsgrad (dvs. evnen til at betale) og afkastningsgrad (dvs. evnen til at tjene penge på den investerede kapital). Tidligere forskning har også understøttet, at en entreprenant orientering kulturelt (Rosenbusch et al. 2013) samt en agile og ikke formaliseret organisatorisk struktur (Christensen, 1997) kan være afgørende for at kunne handle hurtigt og tilpasse sig, når omgivelserne skifter, ikke mindst uventet, uforudsigeligt og radikalt.

### Under krisen: Krisepåvirkning og -reaktioner

Når en krise som Covid-19 pludselig opstår, rammes virksomheder forskelligt. Det kan der være mange forklaringer på, f.eks. branchetilørsforhold, produkt- og servicetype, forretningsmodel, mv. I dette projekt kategoriseres krisepåvirkning i tre typer: 1) Kriseramte (dvs. pludselig nedgang af omsætning); 2) kriseimmun (dvs. ingen pludselig påvirkning af omsætning) og 3) kriseudnyttende (dvs. pludselig stigning i omsætning).

SMV'er kan under krisen benytte sig af forskellige krisereaktioner. Virksomheden kan benytte sig af de forskellige hjælpepakker, gøre brug af sit netværk eller lave strategiske ændringer. Der eksisterer begrænset viden om, hvordan og med hvilken styrke de hjælpepakker, som den Danske Regering har vedtaget, påvirker SMV'er under pandemier. Vi ved til gengæld, at netværk kan hjælpe både med viden, hjælp og støtte, når ejerledere er pressede eller skal udvikle deres forretning (Klyver and Nielsen 2019). Netværk kan f.eks. dække over såvel familie, venner, professionel rådgiver som brancheorganisationer.

Sidst men ikke mindst er der en række muligheder for at reagere strategisk (Wenzel et al 2020; resumeret af Klyver 2020). I bund og grund eksisterer der fire strategiske reaktionsmuligheder i en krise: Reducere, bevare, innovere eller afvikle (exit).

Reduktionsstrategien bygger på argumenter om at stabilisere præstation og fokusere på kerneopgaver for at den vej at have ressourcer til strategisk omstilling. Fokus er på at nedjustere omkostninger, aktiviteter, produktlinjer, osv. og tilpasse sig strategisk.

Vedligeholdelsesstrategien baseres på en modsatrettet logik, nemlig at bibeholde status quo for at formidle de ugunstige konsekvenser af krisen. SMV'en stiler således mod ikke at omstille sig men at opretholde virksomhedens aktiviteter, at stå fast. Rationalet er, at de radikale kriseskabte usikkerheder, f.eks. daglige markante skift i markeder, efterlader SMV'en i en uforudsigelig situation. Det er umuligt for virksomheden at vide, hvad den skal omstille sig til. Konsekvensen er en strategisk retning, hvor virksomheden holder fast i det, den kender, og i sig selv som virksomhed.

Innovationsstrategien har fokus på de muligheder, som kriser også kan foranledige. Kriser giver rum til nye muligheder, som måske før var utænkelige. SMV'er, som besidder evner, fleksibilitet og hurtighed til at spotte muligheder i krisens virvar og forstå de nye markedstrends, kan udvide med nye eller forbedre eksisterende forretningsområder. Usikkerhed og nedbrydning af eksisterende logikker er foderstoffer for innovation og entreprenørskab. Det handler om at kunne skabe mening i andres kaos, at kunne tænke nyt, gentænke det kendte og skabe løsninger på nye problemer. I forbindelse med Covid19-krisen har vi set store bevægelser mod øget online købsadfærd, online organisering, hjemmearbejde og nye værdisæt rettet mod det kollektive og samfundssindet. Disse ændringer kalder på nye forretningsmodeller, nye muligheder, nye måder at gøre business.

Afviklingsstrategien er naturligvis ikke det ønskede scenarie for de fleste. Virksomheder er menneskers passion og livsværk og de er derfor meget mere end blot indkomstgenererende; de er identitetsskabende, har affektionsværdi og er arenaer, hvor drømme udleveres. Men hvor afvikling til tider er uundgåeligt, kan afvikling også være et strategisk valg, der tages for at undgå konkurs. SMV'en lukkes permanent eller midlertidig med henblik på at stoppe, inden 'legen' bliver værre.

Boksen giver eksempler på forskellige handlinger relateret til hver af de fire strategier.

Afviklings- og innovationsstrategien repræsenterer radikale strategiske valg i den forstand, at de kræver en vis grad af destruktion af eksisterende organisatoriske strukturer, praksisser og aktiviteter, hvad enten det er med exit eller innovation for øje. Men hvor innovationsstrategien kan ses som en proaktiv strategisk tilgang, idet SMV'en aktivt omdanner udfordringerne

til nye muligheder, så reflekterer afviklingsstrategien en mere reaktiv strategisk handling. Reduktions- og vedligeholdelsesstrategierne er som udgangspunkt eksempler på inkrementelle strategiske veje en SMV kan forfølge i kriser. Begge veje stiler mod at minimere krisens ødelæggelser enten ved at holde fast eller ved at nedjustere. Reduktionsstrategien kan argumenteres for at være mere proaktiv end vedligeholdelsesstrategien.

Valg af strategi afhænger selvfølgelig af krisens natur og virksomheders unikke situation, og ikke mindst dens kriseparathed. Ikke alle SMV'er har samme handlerum og mulighed for at vælge. Ikke desto mindre indikerer eksisterende forskning, at nogle strategivalg er bedre end andre. En reduktionsstrategi forekommer at være, uafhængigt af handlerum, mest effektiv på kort sigt, men ikke på lang sigt. Vedligeholdelsesstrategien (Wenzel et al. 2020) eller innovationsstrategien (Strangler 2009) er de mest effektive på længere sigt.

## 4 krisestrategier

**Reduktionsstrategi:** Gennemført afskedigelser, anvendt nedsat tid, reduceret øvrige omkostninger, anvendt midlertidige ansættelser, gennemført effektiviseringer.

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

**Innovationsstrategi:** Ændret i salgsstrategi (f.eks. ændret salgskanal eller salgsmetode), ændret forretningsmodel (f.eks. ændret priser), i gang med at udvikle nye produkter eller services til eksisterende kunder som følge af Covid-19, i gang med at udvikle nye produkter eller services til nye kunder, som følge af Covid-19, i gang med at skaffe nye kunder til eksisterende produkter og services, som følge af Covid-19.

**Afviklingsstrategi:** været midlertidig nedlukket, været midlertidig nedlukket på specifikke forretningsområder, permanent nedlukket specifikke forretningsområde.

## 04 Metode

Projektet baseres på to sideløbende dataindsamlinger, en kvalitative og en kvantitative. Den kvalitative undersøgelse består af en række kvalitative interviews med SMV'er omkring deres forskellige strategiske initiativer. Målet er dybdegående og nuanceret at forstå SMV'ers bevæggrunde for valg af strategi samt kombinationen af forskellige strategier set i lyset af kritesituationen. Den kvantitative undersøgelse er en statistisk undersøgelse med basis i et eksisterende datasæt fra 2015, hvor en repræsentativ stikprøve af yngre SMV'er følges igennem krisen og frem til 2021. Denne første rapport i projektet 'Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?' præsenterer de første resultater fra denne statistiske undersøgelse.

For at undersøge hvilke virksomheder, der kommer bedst igennem Covid-19 pandemien, herunder at pege på hvilke tiltag, der gør dem mere robuste, benytttes et helt unik longitudinalt datasæt (Schlichter, Klyver & Haug, 2020), som strækker sig over flere år og krydser Covid-19 krisen. I 2015 adspurgte vi en tilfældig udvalgt stikprøve af SMV'er (n=604; responsrate=48 %), opstartet inden for de sidste 2-7 år med 1-250 ansatte (gennemsnit = 21 ansatte), en række spørgsmål. Disse spørgsmål relaterede sig blandt andet til deres kriseparathed under Covid-19-krisen.

I oktober og november i 2020 kontaktede vi atter de 604 virksomheder. 501 var stadig aktive virksomheder, og vi fik svar fra 372 virksomheder i vores opfølgning (responsrate=74%). Vi lavede imellem 1 og 28 opkald til hver virksomhed med et gennemsnit på 6,3 opkald. De tre hyppigste grunde til frafald var manglende respons (n=72), nægter af princip (n=30), og telefonsvarer (n=13). Tabel 3 giver en oversigt over stikprøven, mens Tabel 4 og Tabel 5 giver en oversigt over, hvordan stikprøven fordeler sig på branche og virksomhedsstørrelse afhængig af krisepåvirkning (kriseramt, kriseimmun og kriseudnyttter).

Tabel 3: Stikprøve

|   | Antal | % svar |
|---|-------|--------|
| Samlede antal virksomheder mellem 2-7 år, med mellem 1-250 ansatte (2015) | 5.582 |        |
| Tilfældigt udvalgt (2015)   | 1.255 |        |
| Gennemførte interviews (10,3 % af samlede virksomheder) (2015)            | 604   | 48%    |
| Stadig aktiv 2020   | 501   |        |
| Gennemført interviews   | 372   | 74%    |

Tabel 4: Stikprøvekarakteristika: Branchefordeling

|  | Kriseramt  | Kriseimmun | Kriseudnytter | Total       |
|--|------------|------------|---------------|-------------|
| Landbrug, skovbrug & fiskeri                             | 2          | 5          | 7             | 14          |
|  | 14%        | 36%        | 50%           | 100%        |
| Industri, råstoffer, forsyning                           | 22         | 20         | 10            | 52          |
|  | 42%        | 38%        | 19%           | 100%        |
| Bygge & anlæg  | 12         | 22         | 15            | 49          |
|  | 24%        | 45%        | 31%           | 100%        |
| Handel & transport mv                                    | 59         | 28         | 49            | 136         |
|  | 43%        | 21%        | 36%           | 100%        |
| Information, kommunikation, forsikring, & Ejendomshandel | 14         | 9          | 11            | 34          |
|  | 41%        | 26%        | 32%           | 100%        |
| Erhvervsservice  | 26         | 20         | 22            | 68          |
|  | 38%        | 29%        | 32%           | 100%        |
| Offentlig administration & kultur                        | 8          | 7          | 4             | 19          |
|  | 42%        | 37%        | 21%           | 100%        |
| <b>Total</b>   | <b>143</b> | <b>111</b> | <b>118</b>    | <b>372</b>  |
|  | <b>38%</b> | <b>30%</b> | <b>32%</b>    | <b>100%</b> |

Note: Dansk Branchekode 2007 (DB07) med 10 kategorier er anvendt; Information og kommunikation, Finansiering og forsikring og Ejendomshandel og udlejning er slået sammen.




Tabel 5: Stikprøvekarakteristika: Størrelse

|                | Kriseramt  | Kriseimmun | Kriseudnytter | Total       |
|----------------|------------|------------|---------------|-------------|
| 0-5 ansatte    | 25         | 21         | 19            | 65          |
|                | 38%        | 32%        | 29%           | 100%        |
| 6-10 ansatte   | 34         | 27         | 37            | 98          |
|                | 35%        | 28%        | 38%           | 100%        |
| 11-20 ansatte  | 40         | 24         | 34            | 98          |
|                | 41%        | 24%        | 35%           | 100%        |
| 21-50 ansatte  | 30         | 27         | 19            | 76          |
|                | 39%        | 36%        | 25%           | 100%        |
| 50-250 ansatte | 14         | 12         | 9             | 35          |
|                | 40%        | 34%        | 26%           | 100%        |
| <b>Total</b>   | <b>143</b> | <b>111</b> | <b>118</b>    | <b>372</b>  |
|                | <b>38%</b> | <b>30%</b> | <b>32%</b>    | <b>100%</b> |

## 05 Krisepåvirkning

Som nævnt i baggrundsfortællingen rammes virksomheder forskelligt af kriser. Tabel 6 viser, at i perioden fra nedlukningen til 1. september 2020 oplevede 38 % af SMV'erne en omsætningsnedgang (kriseramte), 30 % var stabile (krisimmune), mens 32 % oplevede en omsætningsfremgang (krisedytter).

Tabel 6: Påvirkning af omsætning fra nedlukning til 1. september 2020

|       | Kriseramte (nedgang)  | Krisimmune (stabil)   | Krisedytter (fremgang)  |
|-------|---|---|---|
|       |  |  |  |
| Antal | 143   | 111   | 118   |
| % del | 38%   | 30%   | 32%   |

Kigger vi på den akkumulerede fordeling af omsætningsudviklingen (se figur 2, figur 3 og figur 4) er tre observationer vigtige:

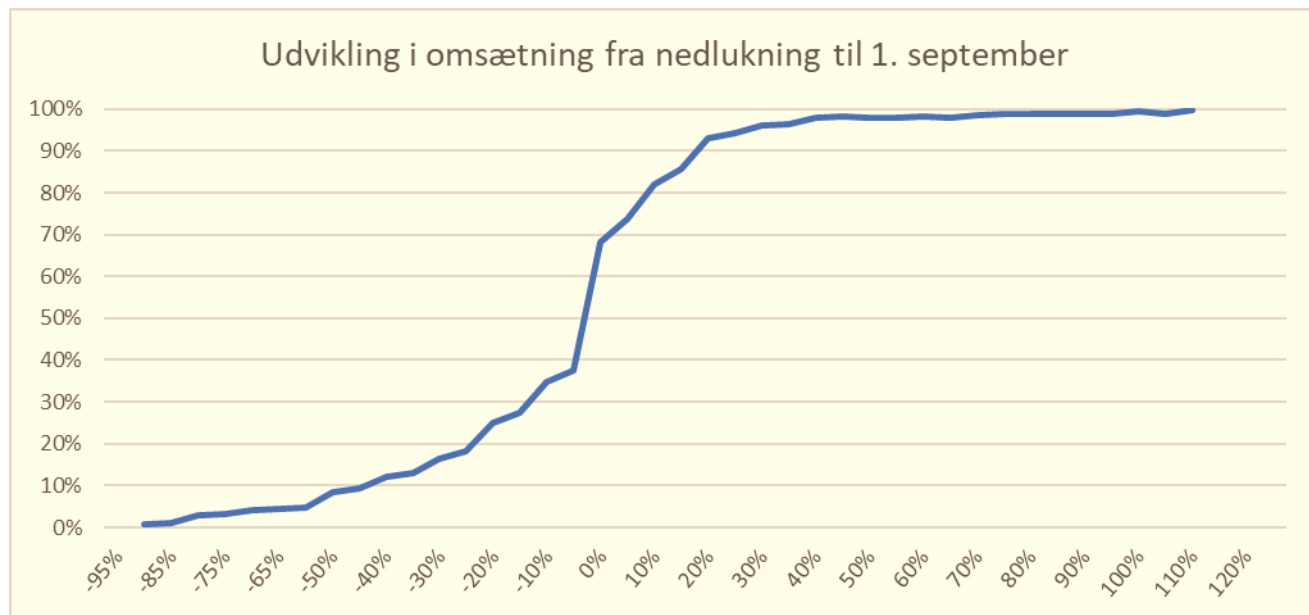
- De fleste er kun påvirket i mindre grad af nedlukning; nogle få oplever meget stor nedgang og andre få oplever meget stor fremgang.
- Der er variation mellem brancher. Erhvervsservice er ramt hårdest, mens Landbrug, skovbrug & fiskeri er mindst ramt. Man må forvente store variationer selv inden for branchekategorierne.
- Der er kun mindre ubetydningsfulde forskelle mellem virksomheder af forskellig størrelse.

"Coronakrisen gav et voldsomt stød til hele økonomien og ramte mange virksomheder meget hårdt. Denne analyse giver os værdifuld viden om, hvilke strategier der virker bedst, når man som virksomhed skal navigere i en krise."

Morten Bjørn Hansen, Business Kolding



Figur 2: Omsætningsudvikling

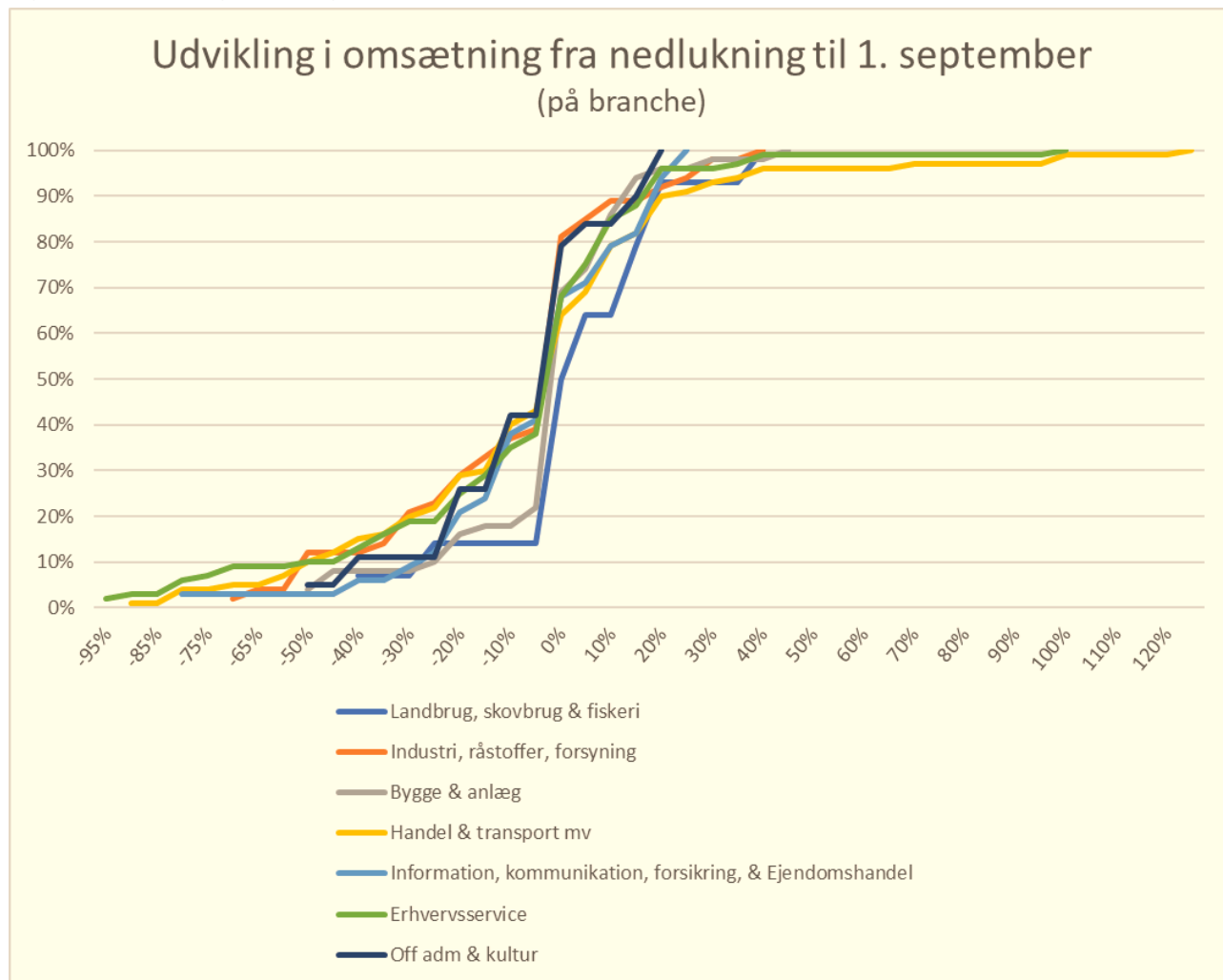


*”Der ligger en unik mulighed for at blive klogere på, hvordan SMV’erne reagerer på en verdensomspændende krise. Det sikrer projektet, at vi bliver og samtidig får vi læring, som vi kan anvende i vores daglige arbejde med SMV’erne.”*

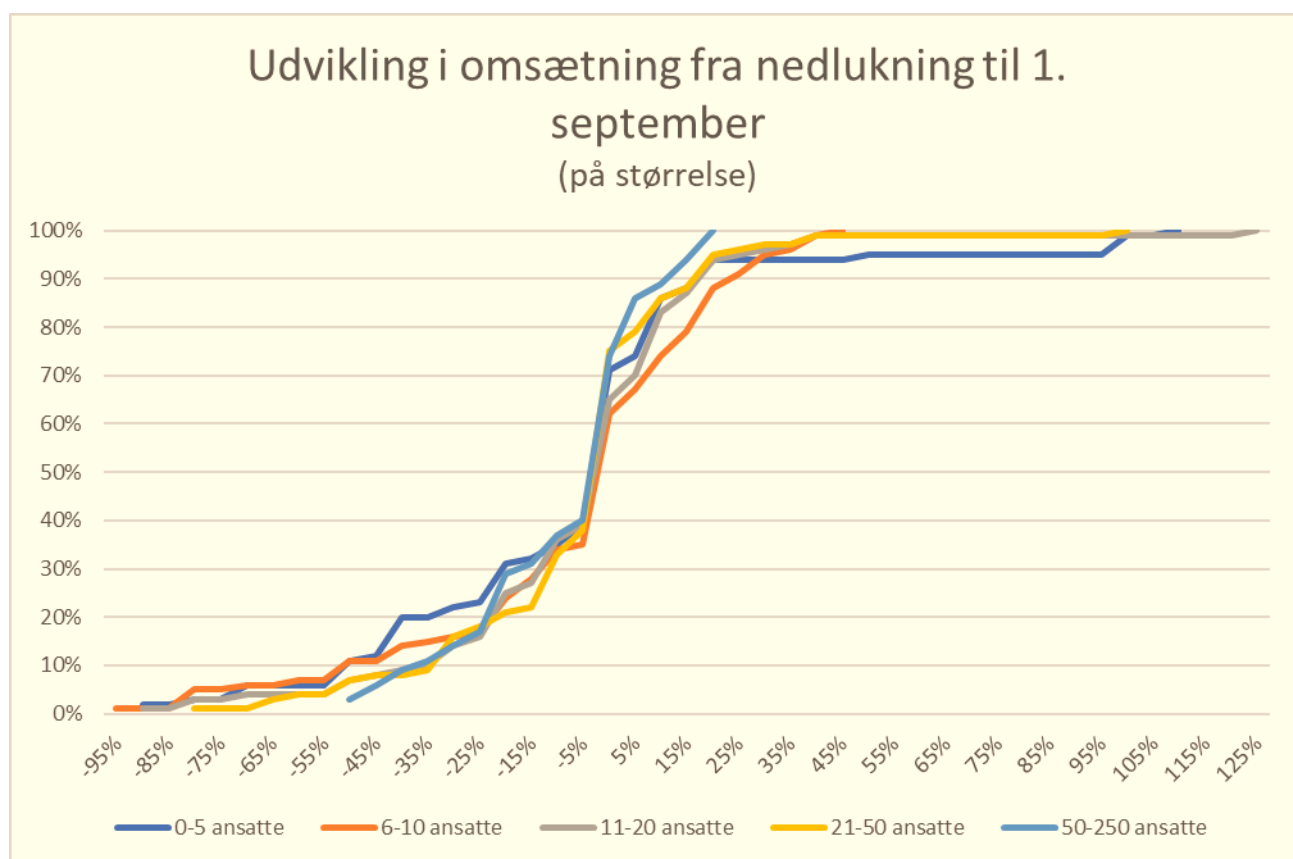
**Andreas Cæsar Møller Jensen, Projektchef i Erhvervshus Sydjylland**



Figur 3: Omsætningsudvikling: Forskel i brancher



Figur 4: Omsætningsudvikling: Forskel i virksomhedsstørrelse



Det var ikke tilfældigt, hvem der blev ramt af Covid-19 pandemien (se tabel 7). Kriseudnyttende virksomheder havde før krisen ramte i 2019 gennemsnit 146 % højere afkastningsgrad (evne til at tjene penge på den investerede kapital), i gennemsnit 111 % højere likviditetsgrad (evne til at betale) og i gennemsnit 33 % højere soliditetsgrad (evnen til at modstå tab) i sammenligning med de kriseramte virksomheder. Modsat havde kriseramte virksomheder før krisen ramte i 2019 i gennemsnit 59 % lavere afkastningsgrad, 53 % lavere likviditetsgrad og 25 % lavere soliditetsgrad i sammenligning med de kriserammede virksomheder. Tallene viser, at hvis SMV'en befandt sig i en positiv situation inden Covid19-krisen ramte, var den finansiel kriseparat, så er det sandsynligt, at denne positive situation fortsætter. Omvendt forstærkes en negativ situation sandsynligt af kriseomstændighederne.

Tabel 7: Kriseparathed blandt kriseramte, kriseimmune og kriseudnytttere - sammenligning af gennemsnit

|                                     | Kriseramte | Kriseimmun | Kriseudnytttere |
|-------------------------------------|------------|------------|-----------------|
| Entrepreneuriel orientering (n.s.)  | 3,5        | 3,6        | 3,5             |
| Organisatorisk formalisering (n.s.) | 3,2        | 3,4        | 3,4             |
| Afkastningsgrad 2019 (%) (p=0,05)   | 4,8        | 8,1        | 11,8            |
| Likviditetsgrad 2019 (%) (p=0,08)   | 148        | 182        | 313             |
| Soliditetsgrad 2019 (%) (p=0,02)    | 29,06      | 37,03      | 39,52           |

Note: ANOVA test for signifikans. Note: For 'Entrepreneuriel orientering' er tallet udtryk for gennemsnittet af 18 udsagn: 1 helt uenig; 2 uenig; 3 hverken eller; 4 enig; 5 helt enig. For 'Organisatorisk formalisering' er tallet et udtryk for gennemsnittet af en 5 udsagn: 1 i lav grad; 3 hverken eller; 5 i høj grad. Outlier i likviditetsgrad (på 324141) taget ud.

Disse resultater står ved magt, når man kontrollerer for brancheforskelle. Det vil sige, at selvom finansielle nøgletal kan variere imellem brancher, hvor nogle brancher generelt har høje og andre lave nøgletal, så har kriseramte stadig ringere finansielle nøgletal end kriseimmune og kriseudnytttere. Når man i midlertidig tager hensyn til de tre finansielle nøgletal samtidig, viser det sig, at likviditetsgraden er den vigtigste og eliminerer betydningen af de andre.

*"Rapporten viser, at de kriseparate virksomheder indtil nu er kommet bedst gennem Corona-krisen. Så det betaler sig altså at risikostyre. Og kriser kommer der flere af. Derfor skal virksomheder forberede sig bedre i fremtiden"*

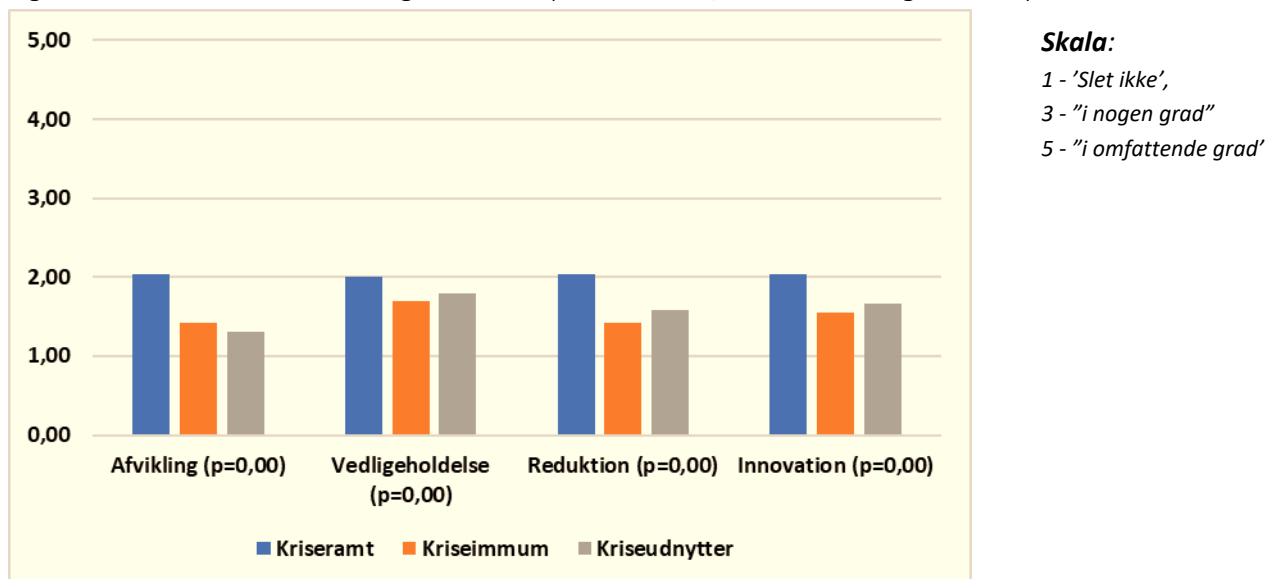
**Thomas Hofman-Bang, adm. direktør i Industriens Fond.**

## 06 Krisestrategier

I henhold til anvendelse af krisestrategier er der flere bemærkelsesværdige observationer (se Figur 5):

- Kriseramte reagerer mere end såvel kriseimmune som kriseudnyttende virksomheder.
- Kriseudnyttende er mere tilbøjelige til at vedligeholde, reducere og innovere end kriseimmune virksomheder.
- Uanset krisepåvirkning går man ikke "all in" på én strategi; i stedet anvendes forskellige kombinationer af de fire strategier. Dem, som bruger en strategi, er også mere tilbøjelige til at bruge elementer af de andre strategier.

Figur 5: Anvendelse af krisestrategier: Fordelt på kriseramte, kriseimmune og kriseudnyttende



Der er forskel på, hvilke virksomheder der bruger hvilken strategi (se Tabel 8). Både hvordan SMV'er er påvirket, deres kriseparathed (finansiel, organisatorisk og kulturel) og SMV'ers karakteristika betyder noget for strategivalg. Brugen af afviklingsstrategien er hyppig blandt kriseramte samt SMV'er, der branchemæssigt tilhører offentligt administration & kultur. Vedligeholdelsesstrategien er mere hyppig hos kriseramte SMV'er med lavere afkastningsgrad og højere likviditetsgrad i 2019, større SMV'er og SMV'er i erhvervsservice og offentlige administration & kultur. Reduktionsstrategien forekommer mere hyppigt blandt kriseramte SMV'er i industri og handel og transport. Endelig anvendes innovationsstrategien mest hyppigt blandt kriseramte SMV'er, der er lidt formaliseret men til gengæld entreprenørielt orienteret samt i handel & transport og IT.

Tabel 8: Påvirkningsfaktorer af anvendelse af krisestrategier

|  | Afvikling<br>(Standardiseret<br>Beta koefficient) | Vedligeholdelse<br>(Standardiseret Beta<br>koefficient) | Reduktion<br>(Standardiseret<br>Beta koefficient) | Innovation<br>(Standardiseret<br>Beta koefficient) |
|--|---|---|---|--|
| <b>Krisepåvirkning (reference=immun)</b> |   |   |   |  |
| Kriseramt                                | 0,28***   | 0,20***   | 0,37***   | 0,22***  |
| Kriseudnytter                            |   |   |   |  |
| <b>Financial kriseparathed</b>           |   |   |   |  |
| Afkastningsgrad 2019                     |   | -0,14**   |   |  |
| Soliditetsgrad 2019                      |   |   |   |  |
| Likviditetsgrad                          |   | 0,11*   |   |  |
| <b>Organisatorisk kriseparathed</b>      |   |   |   |  |
| Formalisering                            |   |   |   | -0,12*   |
| <b>Kulturel kriseparathed</b>            |   |   |   |  |
| Entreprenøriel orientering               |   |   |   | 0,11*  |
| <b>Virksomhedskarakteristika</b>         |   |   |   |  |
| Størrelse (antal ansatte)                |   | 0,20***   |   |  |
| Alder                                    |   |   |   |  |
| <b>Branche (Reference=landbrug)</b>      |   |   |   |  |
| Industri                                 |   |   | 0,20†   |  |
| Bygge & Anlæg                            |   |   |   |  |
| Handel & Transport                       |   |   | 0,27*   | 0,24†  |
| IT                                       |   |   |   | 0,15†  |
| Erhvervsservice                          |   | 0,20†   |   |  |
| Offentlig Adm. & kultur                  | 0,17**  | 0,16*   |   |  |
| Forklaringsgrad (tilpasset R2)           | 0,12  | 0,17  | 0,16  | 0,11   |

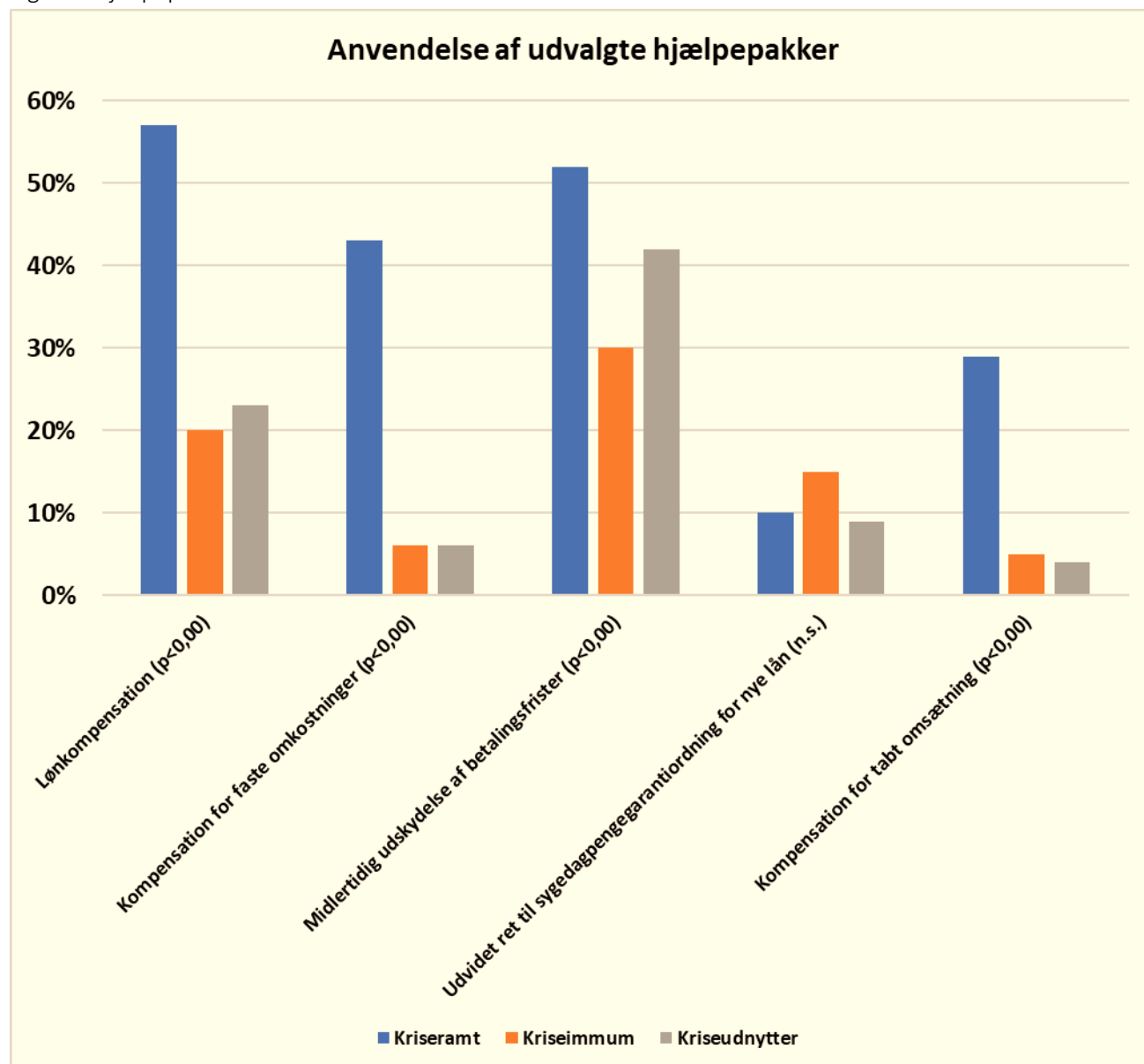
Stepvis lineær regression: Baglæns stepvis lineær regression for finansiel kriseparathed, organisatorisk kriseparathed, kulturel kriseparathed, og virksomhedskarakteristika; lineær regression for krisepåvirkning og branche.

† p > 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

## 07 Brug af hjælpepakker

I forhold til brug af hjælpepakker er det tydeligt (figur 6), at kriseramte virksomheder i højere grad anvender de forskellige hjælpepakker end kriseimmune og kriseudnyttende SMV'er. Lønkomensation er den mest anvendte hjælpepakke; 57 % af de kriseramte anvendte lønkomplingsordningen, men også kriseimmune (20 %) og kriseudnyttende (23 %) anvendte ordningen. Noget kan tyde på, at netop denne ordning ramte en bredere målgruppe end tiltænkt. Det er ligeledes tilfældet for de øvrige hjælpepakker, mest komensation for faste omkostninger og komensation for tabt omsætning.

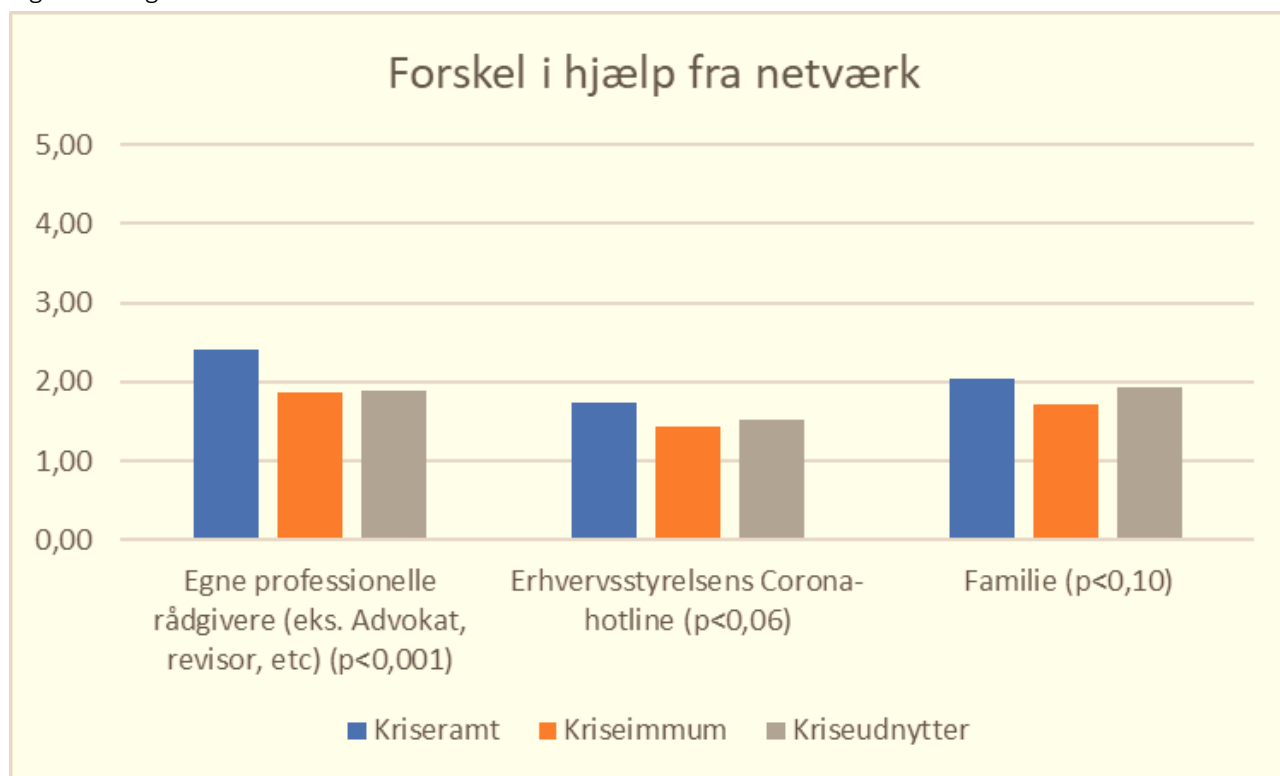
Figur 6: Hjælpepakker



## 08 Hjælp fra netværk

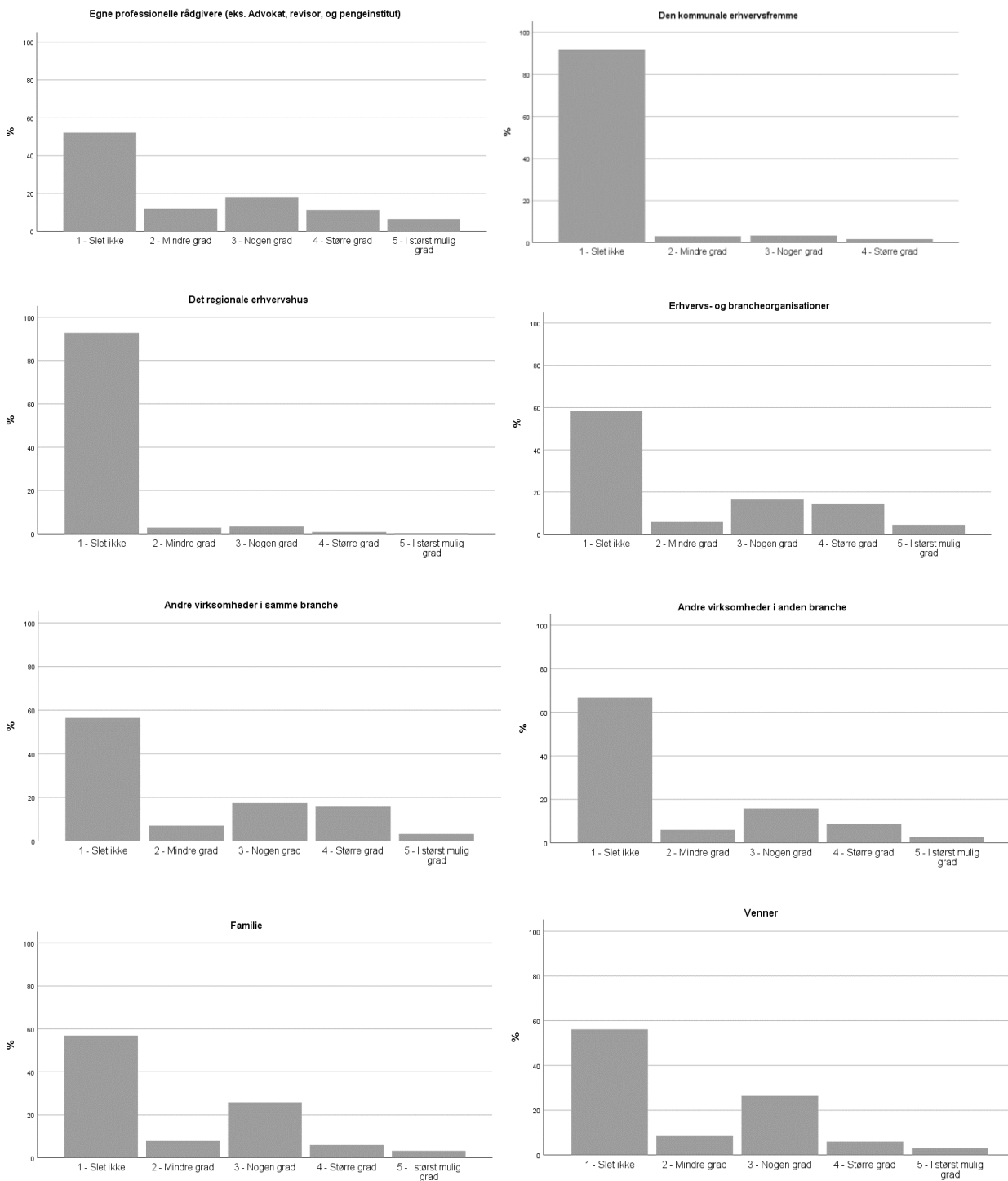
Nogle SMV'er har brugt deres netværk til at hente hjælp. Kriseramte har i højere grad end kriseimmune og kriseudnyttede benyttet sig af egne professionelle rådgivere, Erhvervsfremmestyrelsens Corona-hotline og familie (se figur 7), mens de øvrige kilder til hjælp er brugt lige meget uafhængig af, hvordan man er ramt af krisen (se figur 8). De fleste har kun brugt de forskellige netværksforbindelser i mindre eller nogen grad.

Figur 7: Brug af netværk



Note: 1 slet ikke; 2 mindre grad; 3 nogen grad; 4 større grad; 5 i størst mulig grad

Figur 8: Brug af forskellige netværkskilder

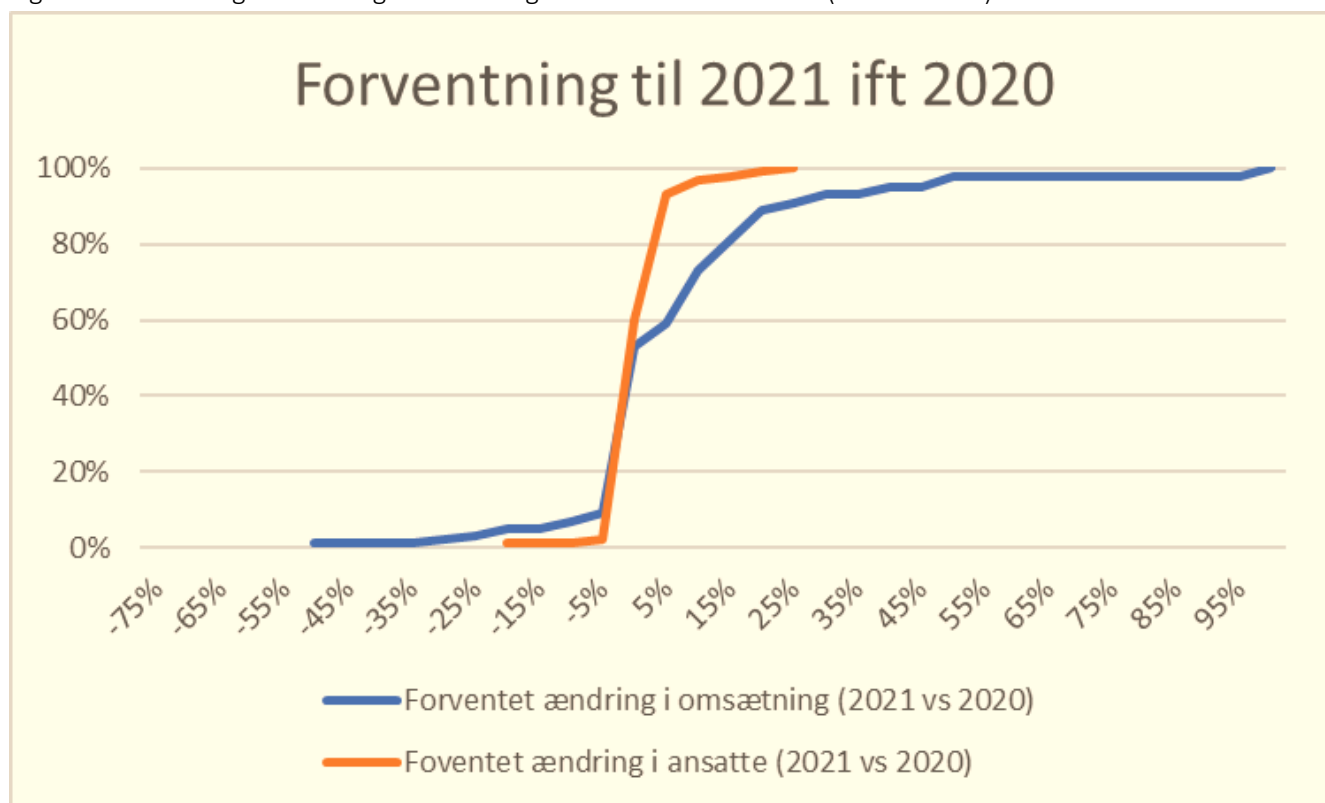




## 09 Fremtidsforventninger

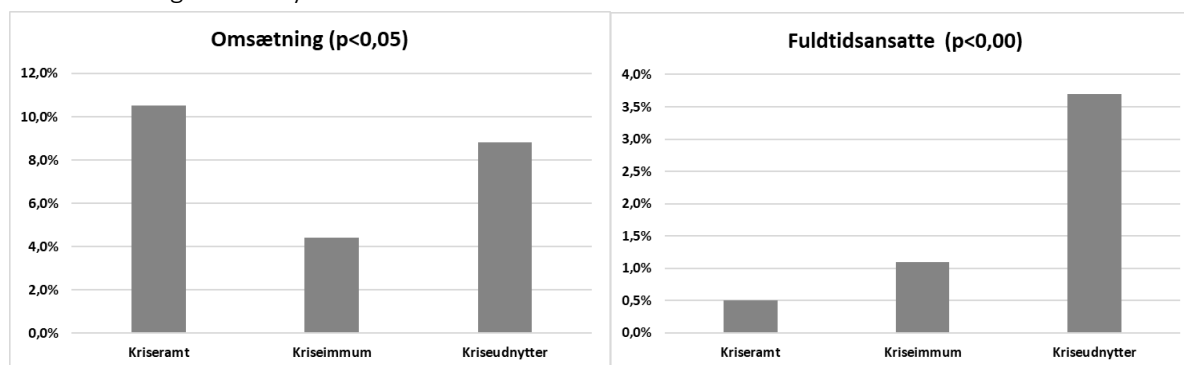
Helt afgørende er spørgsmålet om, hvilke SMV'er der i fremtiden overlever, vækster og tjener penge. Spørgsmålet er naturligvis umuligt at besvare midt i en krisesituation. Undersøgelsen har derfor fokus på virksomhedernes forventninger til at præstere i fremtiden (se figur 9). Kun 9 % af SMV'erne forventer en ringere omsætning i 2021 end i 2020, 44 % forventer den samme omsætning, mens de resterende 47 % forventer fremgang. De færreste forventer dog mere end 25 % fremgang. Der er mindre variation i, hvordan SMV'erne forventer antallet af deres fuldtidsansatte udvikler sig. Kun 2 % forventer færre i 2021, 58 % forventer det samme antal, mens 40 % forventer flere; dog ikke mere end 25 % flere.

Figur 9: Forventning til udvikling i omsætning i 2021 i forhold til 2020 (akkumuleret)



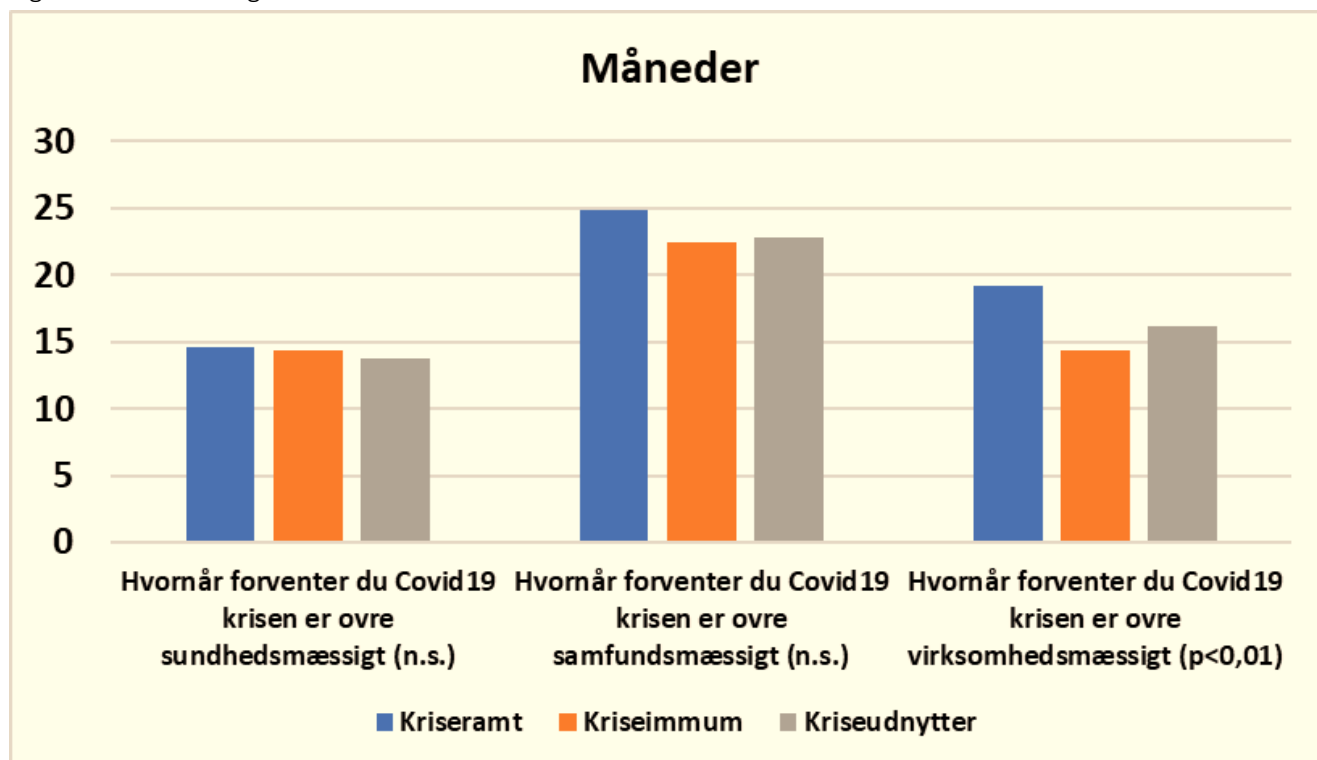
Figur 10 viser, der er forskel i forventning til både omsætning og antal ansatte afhængig af, hvordan virksomheden er ramt. Kriseramte forventer langt større fremgang i omsætning i 2021, naturligt på grund af deres 2020 nedgang, mens de forventer dårligere udvikling i antallet ansatte. Kriseudnyttede forventer også fremgang i omsætning (i gennemsnit 9 %) og hele 3,7 % fremgang i antal fuldtidsansatte.

Figur 10: Forventning til udvikling i omsætning & fuldtidsansatte i 2021 i forhold til 2020: Fordelt på kriseramte, kriseimmun og kriseudnyttende



Der er ikke forskel imellem kriseramte, kriseimmune og kriseudnyttende på, hvor længe de forventer krisen varer sundhedsmæssigt og samfundsmæssigt (se figur 11). Men virksomhedsmæssigt er kriseramte mere pessimistiske og tror på, at deres virksomhedskrise varer i gennemsnit 19 måneder, mens det tilsvarende er 14 og 16 måneder for kriseimmune og kriseudnyttende SMV'er.

Figur 11: Forventning til hvornår krisen er ovre



Sidst er fokus på, hvilke virksomheder der forventer positiv udvikling i omsætning og antal ansatte i 2021 i sammenligning med 2020. I tabel 9 undersøger vi dette ved at tage højde for alle faktorer samtidig og deres afhængighed. Vi ser, at den største omsætningsforventning er blandt de mindre SMV'er, der bruger en vedligeholdelsesstrategi men ikke en reduktionsstrategi, blandt dem som har anvendt lønkomensation og modtaget hjælp fra erhvervs- og brancheorganisationer, familie, virksomheder i andre brancher, men ikke virksomheder i samme branche. Det er også disse virksomheder, som tror, at den samfundsmæssige krise er lang, men den virksomhedsmæssige krise er kort. Vi ser, at den største udvikling i antal ansatte er blandt de kriseimmune og specielt kriseudnyttterne, blandt dem som har anvendt en innovationsstrategi og har modtaget hjælp fra familie.

Tabel 9: Påvirkningsfaktorer: Forventet udvikling (2021 vs. 2020)

|   | Omsætning<br>(Standardiseret Beta<br>koefficient) | Antal ansatte<br>(Standardiseret<br>Beta koefficient) |
|---|---|---|
| Størrelse (antal ansatte)               | -0,13*  |   |
| <b>Krisepåvirkning (ref=kriseoffer)</b> |   |   |
| Kriseimmun                              |   | 0,11†   |
| Kriseudnyttter                          |   | 0,23***   |
| <b>Krisestrategi</b>                    |   |   |
| Vedligeholdelsesstrategi                | 0,21***   |   |
| Reduktionsstrategi                      | -0,13*  |   |
| Innovationsstrategi                     |   | 0,11†   |
| <b>Hjælpepakker</b>                     |   |   |
| Lønkomensation                          | 0,21***   |   |
| <b>Hjælp fra netværk</b>                |   |   |
| Erhvervs- og brancheorganisation        | 0,14*   |   |
| Familie                                 | 0,13*   | 0,16**  |
| Andre virksomheder (samme branche)      | -0,23***  |   |
| Andre virksomheder (anden branche)      | 0,19**  |   |
| <b>Hvornår er krisen overstået</b>      |   |   |
| Samfundøkonomisk                        | 0,12*   |   |
| Virksomhedsmæssigt                      | -0,10†  |   |
| Forklaringsgrad (tilpasset R2)          | 0,18  | 0,06  |

Baglæns stepvis regression: Virksomhedskarakteristika (størrelse og alder), krisepåvirkning, krisestrategi, hjælpepakker, hjælp fra netværk, og krisens længde.

† p > 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

# 10 Afrunding

Rapporten præsenterer de foreløbige resultater af projektet 'Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?'. Resultaterne understreger i udbredt grad vigtigheden af at forstå SMV'ers valg af krisestrategi i lyset af virksomhedens kriseparathed. Hvordan SMV'er i første omgang træder ind i krisens virvar og kaos, påvirker kraftigt deres strategiske mulighedsrum under krisen, og hvordan de påvirkes af krisen. I fremtiden vil danske SMV'er ganske sandsynligt blive konfronteret med flere kriser. Derfor er det helt afgørende, at virksomheder og samfundet forstår, hvordan der skabes de bedste forudsætninger for kriseparathed blandt SMV'er. Kriseparathed åbner virksomhedens muligheder for at vælge mellem forskellige strategiske krisereaktioner, og der er sammenhæng mellem kriseparathed og -strategi. Vi har givet nogle foreløbige bud på, hvilke krisestrategier, der sandsynligt repræsenterer de mest fordelagtige veje for SMV'er at forfølge. Men vi er stadig midt i krisen og budene er derfor stadig ikke endegyldige. Det er for tidligt at drage endelige konklusioner. I projektet vil vi gennemføre en opfølgende undersøgelse blandt de aktive virksomheder, som er grundlaget for den aktuelle rapport, i løbet af 2021.



# 11 Literaturliste

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. New York: Harper Business.

Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs, *International Small Business Journal*, 38: 593-604.

Klyver, K. (2020). *Strategiske reaktioner i Covid-vinden*. Kronik. [https://www.sdu.dk/da/om\\_sdu/institutter\\_centre/ier\\_entrepreneorskab\\_og\\_relationsledelse/nyheder\\_fra\\_instituttet/covid19](https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entrepreneorskab_og_relationsledelse/nyheder_fra_instituttet/covid19).

Klyver, K. & Nielsen, M. S. (2019). Med hjælp fra mit netværk: Hvordan skaber iværksættere gode netværk? In S. Korsgaard, M. Storgaard, & P. V. Freytag (Ed.). *Kollaborativ forretningsudvikling* (pp. 17-26). Kolding: Syddansk Universitetsforlag.

Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3): 633-659.

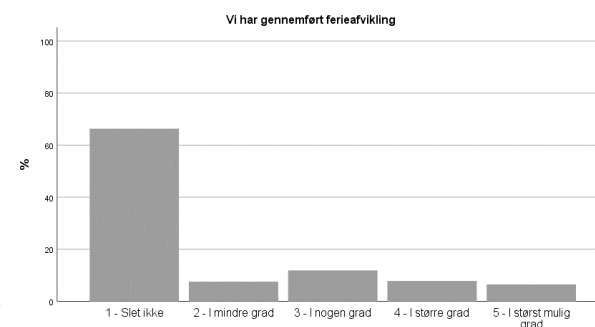
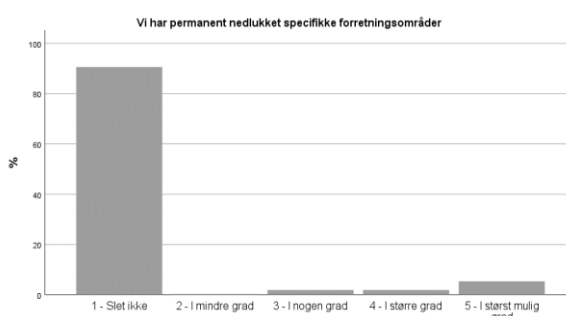
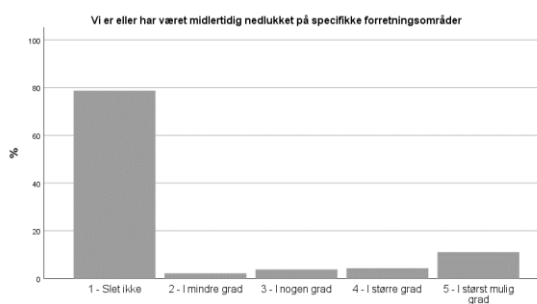
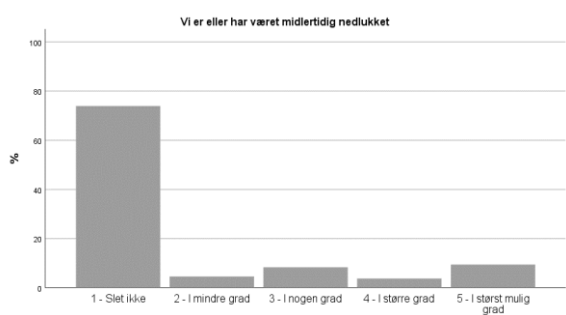
Schlichter, J., Klyver, K., & Haug, A. (2020 online first). The moderating effect of ERP system complexity on the growth–profitability relationship in young SMEs. *Journal of Small Business Management*, 1-26.

Strangler, D. 2009. *The Economic Future just Happen*. Kauffman Foundation. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/the-economic-future-just-happened/>.

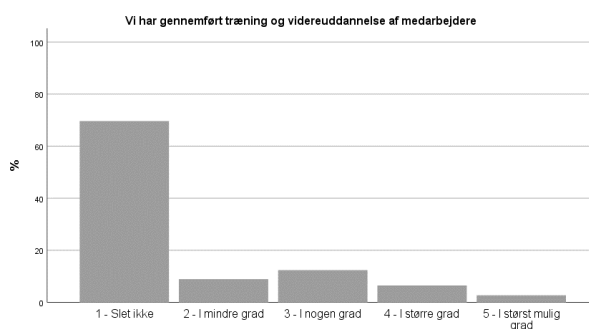
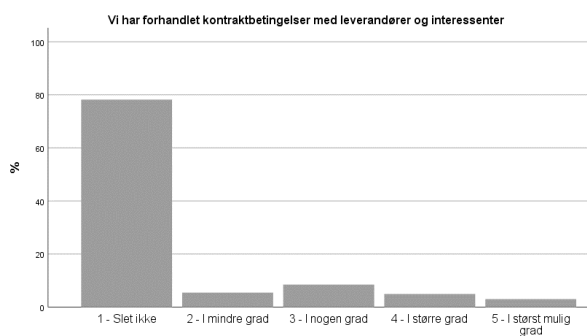
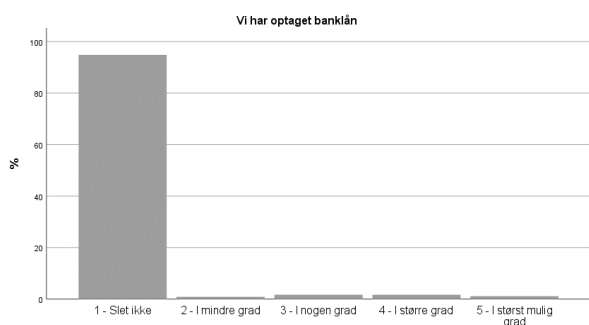
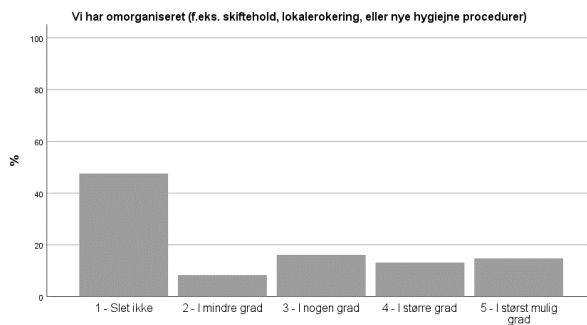
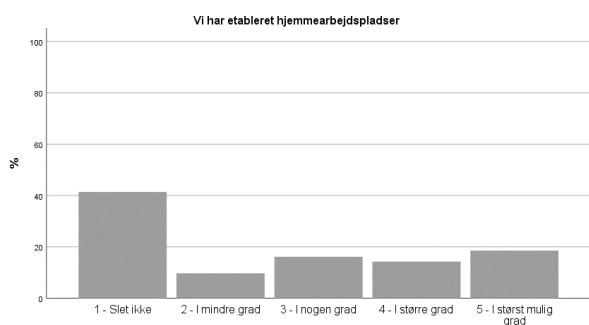
Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020 online first). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.3161

# 12 Appendiks

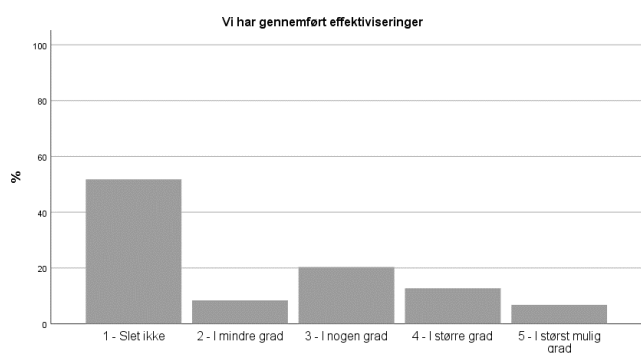
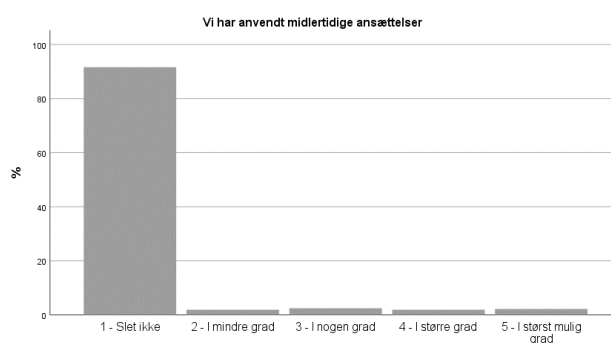
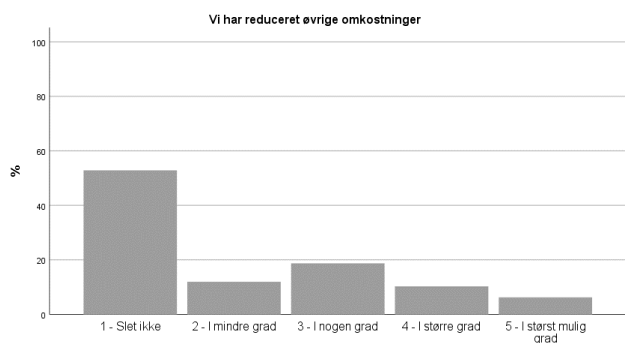
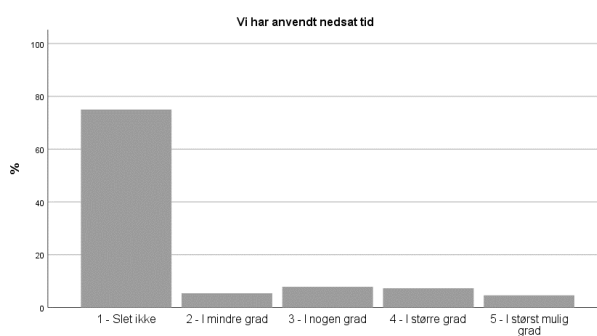
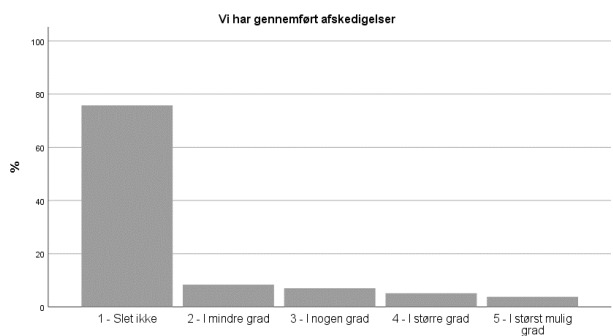
## Afviklingsstrategi



Vedligeholdelsesstrategi

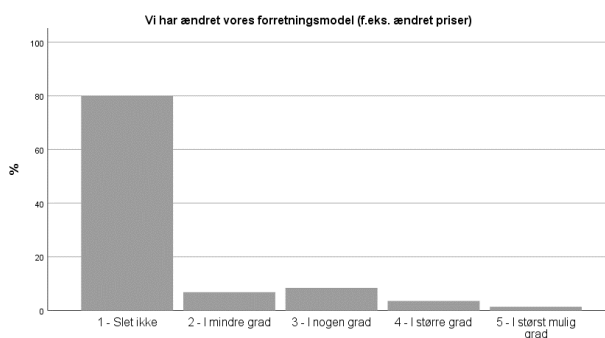
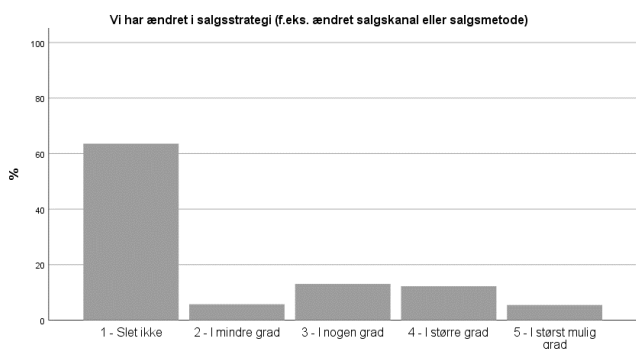


Reduktionsstrategi

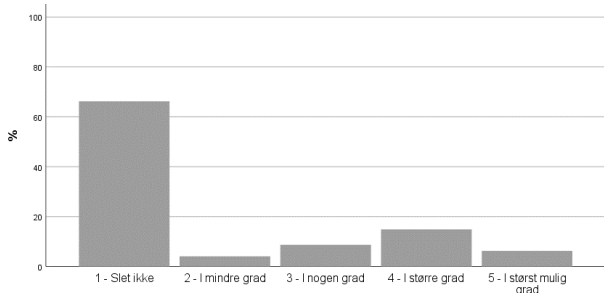




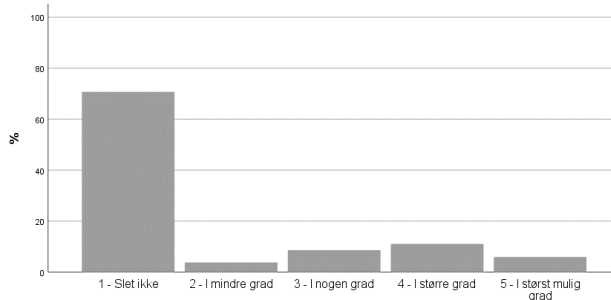
Innovationsstrategi



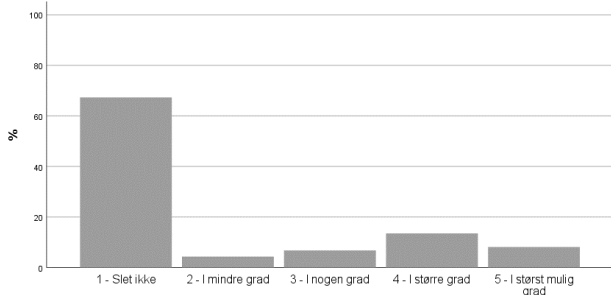
**Vi har været eller er i gang med at udvikle nye produkter eller services til vores eksisterende kunde som følge af Covid-19**



**Vi har været eller er i gang med at udvikle nye produkter eller services til ny kunder, som følge af Covid-19**



**Vi har været eller er i gang med at skaffe nye kunder til vores eksisterende produkter og services, som følge af Covid-19**



**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 såvel opstartsvirksomheder som SMV'er. I de seneste år har hun specielt forsket i krydsfeltet entreprenørskab og designtænkning samt i tiden efter ejerskiftet i SMV'er. Suna har udgivet sin forskning i flere anerkendte internationale tidsskrifter, udgivet bøger, bogkapitler og formidlet sin forskning gennem workshops, kronikker og oplæg. 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 designentreprenørskab samt bæredygtig energi og entreprenørskab. 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](http://www.desuni.dk), som promoverer designmetoder til brug i undervisningen på videregående uddannelser.



Email: [kkl@sam.sdu.dk](mailto:kkl@sam.sdu.dk)  
Telefon: 6550 1463 / 2513 9333



Email: [sso@sam.sdu.dk](mailto:sso@sam.sdu.dk)  
Telefon: 6550 1468



University of Southern Denmark  
Universitetsparken 1  
6000 Kolding

Phone: +45 6550 1000  
[sdu@sdu.dk](mailto:sdu@sdu.dk)  
[www.sdu.dk](http://www.sdu.dk)

