

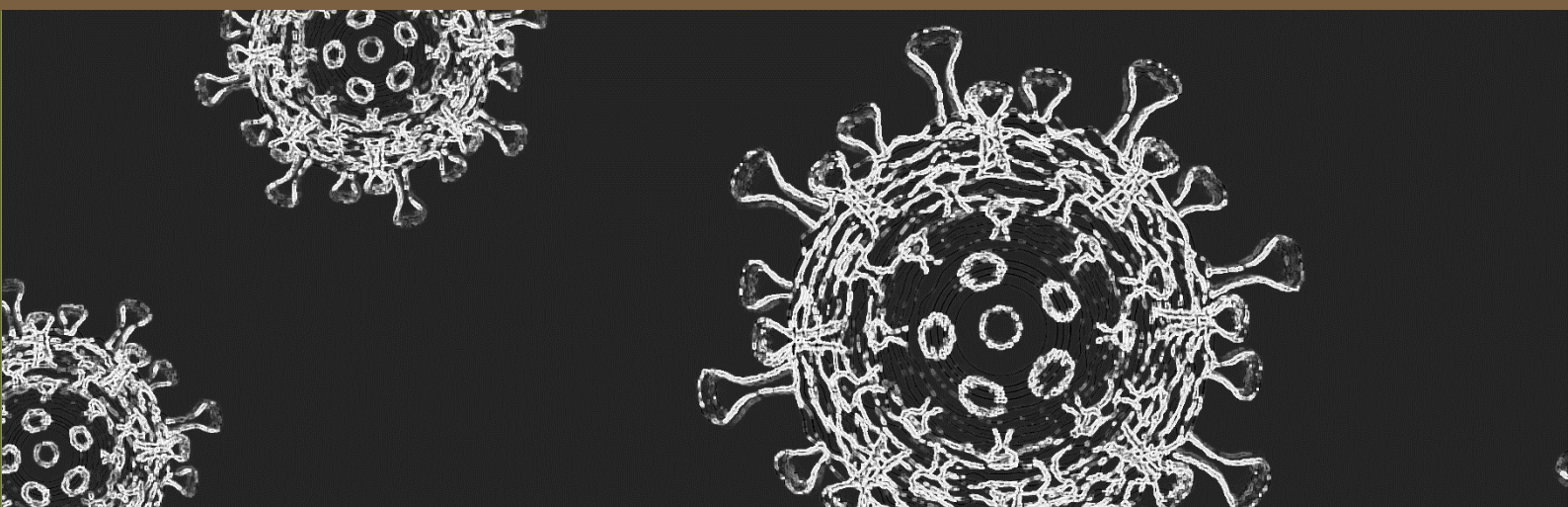


Hvad kan SMV'er lære af Covid-19?

Kriseinnovation

Forskningsrapport – finansieret af Industriens Fond

Kriseinnovation



Professor Kim Klyver, Lektor Suna Løwe Nielsen & Projektkoordinator Jane Petersen, Syddansk Universitet

Sparringspartnere:

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 978-87-94233-76-7

Forord

Coronakrisen er hårdnakket og vedholdende. Den synes ikke at ville forsvinde igen. Da vi i efteråret gik væk fra at klassificere Covid-19 som en samfundskritisk sygdom, håbede vi, at nedlukninger og restriktioner var overståede kapitler. Men desværre ikke. På vej ud af 2021 levede vi igen med skærpede restriktioner og deciderede nedlukninger i nogle brancher.

I flere sammenhænge er det stort at være lille. Men ikke under en Coronapandemi, der har ramt små og mellemstore virksomheder benhårdt. Store virksomheder kan være finansielt rustet til i flere omgange at stå uden eller med stærkt reduceret omsætning. Det kan de mindre virksomheder typisk ikke. Og når de samtidigt prøver at beholde deres ansatte med støtte fra en kompensation, der kun i begrænset omfang dækker de reelle omkostninger, er der ekstra store hindringer i vejen. Selv om den store konkursbølge heldigvis foreløbigt er udeblevet, står mange mindre selvstændige nu med en stærkt reduceret egenkapital og/eller stor gæld.

Som erhvervsorganisation kæmper SMVdanmark hver dag for de små og mellemstore virksomheder. I snart to år har det været ét af vores mest opprioriterede fokusområder at hjælpe kriseramte virksomheder igennem Coronakrisen. Vi er stadig bekymrede for, at vi uden en fortsat intens indsats og støtte mister nogle værdifulde små og mellemstore virksomheder under krisen.

Men midt i alle frustrationerne er der trods alt også mange positive og opløftende historier, som begejstrer os. Utroligt mange små og mellemstore virksomheder har været agile og innovative under krisen. De har dygtigt bekæmpet Coronakrisen - den vedholdende modstander - med nytænkning og innovation. Nogle har ovenikøbet formået at vende Coronakrisen til en fordel med forbedret fortjeneste og konkurrencesituation.

Som de små eller mellemstore virksomheders erhvervsorganisation er vi imponeret over det samfundssind og den innovationskraft, vi har set fra disse virksomheder. De har vist, hvorfor SMV'erne er fundamentet i dansk erhvervsliv, ikke kun i antal og mængde, men også i handling.

Rapporten er finansieret af Industriens Fond. Den giver en grundig og solid gennemgang af de mange forskellige måder innovation i små og mellemstore virksomheder har udfoldet sig under krisen; lige fra innovation som panikløsning til innovation som smart løsning.

Og så afsluttes rapporten med et praktisk brugbart værktøj om kriseinnovation. God læselyst.

05.01.2022



Jakob Brandt, Adm. dir. SMVdanmark

Indholdsfortegnelse

| | | |
|----|----------------------------|----|
| 01 | Resume | 4 |
| 02 | Indledning | 5 |
| 03 | Metode | 6 |
| 04 | Nu og her innovation | 7 |
| 05 | Bygger broen mens de går | 10 |
| 06 | Innovations mange ansigter | 11 |
| 07 | Noget nyt og gammelt | 12 |
| 08 | Afsluttende bemærkning | 14 |
| 09 | Værktøj - kriseinnovation | 15 |
| 10 | Literaturliste | 20 |

01 Resume

Rapporten tilbyder indblik i og praktiske forslag til, hvordan små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kan udvikle og innovere under en krise som Covid-19. Forslagene tager afsæt i en kvalitativ undersøgelse af 35 danske SMV'er, suppleret med data fra en kvantitativ undersøgelse af 372 SMV'er. Udover at pege på fire forskellige typer af innovation, der har domineret i Covid-19 krisen, har vi fire hovedkonklusioner:

Midlertidige løsninger har potentiale

Innovationer og løsninger i kriser varierer i deres midlertidige versus permanente karakter. En forventning om en kortvarig krise giver anledning til midlertidige løsninger. Men hvis virksomheder tænker fremtiden og det "nye normal" med ind i deres løsninger og innovationer, kan de flytte sig fra panikløsninger til smarte løsninger - og fra nødløsninger til nødvendige løsninger.

Eksperimenter skaber veje frem

Virksomheder kan håndtere krisers usikkerhed og kaos ved at eksperimentere og bruge deres intuition undervejs. Ved at lære undervejs og fleksibelt tilpasse sig de konstante ændringer og udsving, kan de opbygge fundamentet til en bæredygtig forretning - såvel undervejs i krisen som efter krisen.

Kriseinnovation – har mange ansigter

Innovationer og løsninger i kriser kan tage mange former, lige fra proces-, produkt/service-, forretningsmodel-, positionerings- og organisationsinnovation. Hvis virksomheder engagerer sig i flere innovationstyper undervejs i krisen, kan de udnytte deres sammenhænge og synergier.

Noget nyt og noget gammelt

Innovation i krisetider skal både bevare den kendte forretningskerne og udforske nye muligheder - den skal bevare det værdifulde fra fortiden og samtidigt skabe nyt for at gribe såvel nuet som fremtiden. Det gamle og det nye kan kombineres med en 'ny vinkel' (dvs. rokke midlertidigt ved det kendte med en ny vinkel), et 'twist' (dvs. twist det kendte og flytte virksomheden inkrementelt), eller en foregribelse (dvs. kombinere nyt og gammel på helt nye måder, som griber fremtiden - og flytter virksomheden i en ny retning).

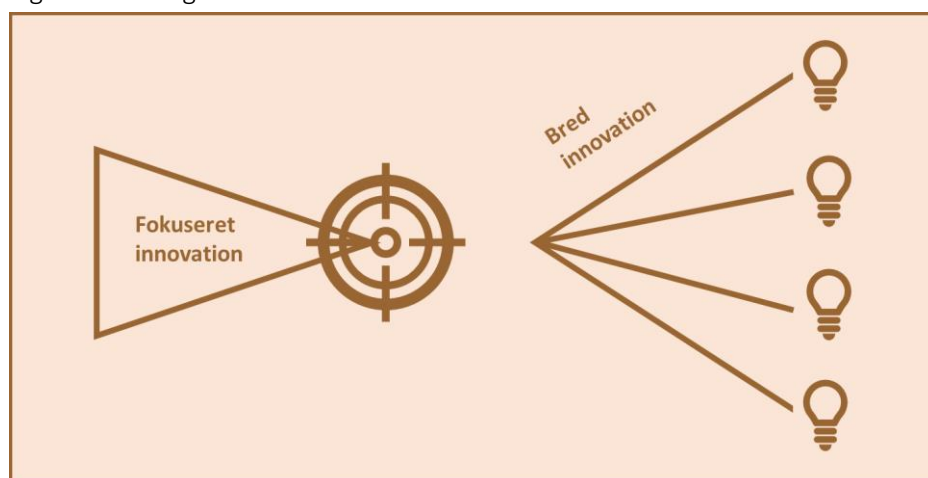
02 Indledning

Innovation er kritisk for at komme godt ud af en krise som Covid-19 krisen. Både for det danske samfund, dansk erhvervsliv og for de individuelle SMV'er. Vores [rapport 2](#) viste, at det primært var de kriseramte SMV'er og kriseudnyttterne, som var handlingsorienteret under Covid-19 krisen. De virksomheder, der var upåvirket af krisen - de kriseimmune SMV'er - var mere passive og tilbageholdende. Innovation kræver utvivlsomt handling. Men hvad kendetegner egentligt de innovative handlinger, der udfolder sig under en krise? I denne rapport - finansieret af Industriens Fond - undersøgeres **hvordan SMV'er innoverede under Covid-19 krisen?**

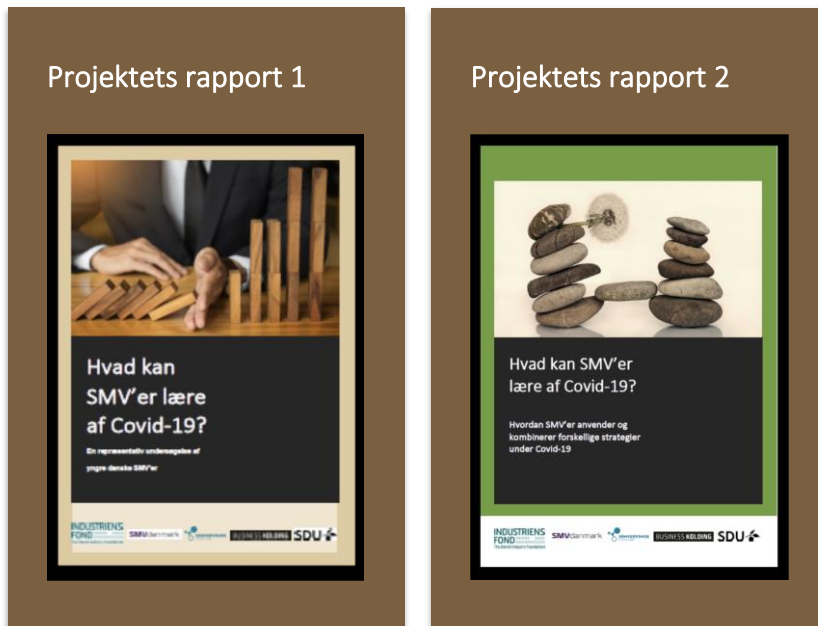
Vi ved - blandt andet beskrevet i forskning (Wenzel, 2020) og i en af vores [tidligere rapporter](#) - at innovation er en af de mest effektive strategier til at håndtere kriser. 'Man skal aldrig lade ikke en god krise gå til spilde', sagde Winston Churchill. Kriser skaber farer, men også nye muligheder. De er grobund for forandring og har disruptive kræfter iboende i sig. Mange succesfulde innovationer og virksomheder er også skabt under krise. Det kan derfor være helt afgørende for SMV'ers præstation og overlevelse i kriser innovativt at tilpasse sig krisens trusler og gribe de nye muligheder krisen skaber.

Vores seneste [forskningsartikel](#) underbygger den positive effekt af innovation som strategi under kriser. De SMV'er, der initierede en bred vifte af forskellige innovative aktiviteter - i perioden fra nedlukning 11. marts 2020 til slutningen af 2020 - forventede fremgang i 2021. Det samme var tilfældet for de SMV'er, der tog en fokuseret tilgang til innovation; altså satte få men fokuserede innovationsaktiviteter i gang. Så innovation forekommer at virke, både i en fokuseret og bred udgave.

Figur 1: Bred og fokuseret innovation



03 Metode



Rapportens primære fundament er 35 danske SMV'er, som vi interviewede i perioden august til november 2020. I udvælgelsen af virksomhederne var fokus på at forstå forskelligheder samt nuancer snarere end give et statistisk repræsentativt billede af danske SMV'er. De udvalgte SMV'er fordeler sig således: Henholdsvis 40% af de 35 virksomheder er mikrovirksomheder (0-9 fuldtidsansatte), 40% er små virksomheder (10-49 fuldtidsansatte), og 20% er mellemstore virksomheder (50-249 fuldtidsansatte). 54% af virksomhederne var kriseramte (nedgang i om-

sætning), 28% var kriseudnytttere (stigning i omsætning), og 17% var kriseimmune (uforandret omsætning). Omkring en tredjedel var i perioden nedlukket ift. deres normale drift (f.eks. restauranter, frisører og bilforhandlere), og 20% havde svært ved at opretholde deres normale drift pga. restriktioner. Lidt over halvdelen af virksomhederne er B2B virksomheder, mens den resterende del opererer på B2C markedet.

Branchemæssigt fordeler virksomhederne sig med 5 virksomheder inden for branchen Liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser; 8 virksomheder inden for Engroshandel og detailhandel; 5 virksomheder inden for Information og kommunikation; 5 virksomheder inden for Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed; 6 virksomheder inden for Fremstillingsvirksomhed; og 7 virksomheder i forskellige øvrige brancher.

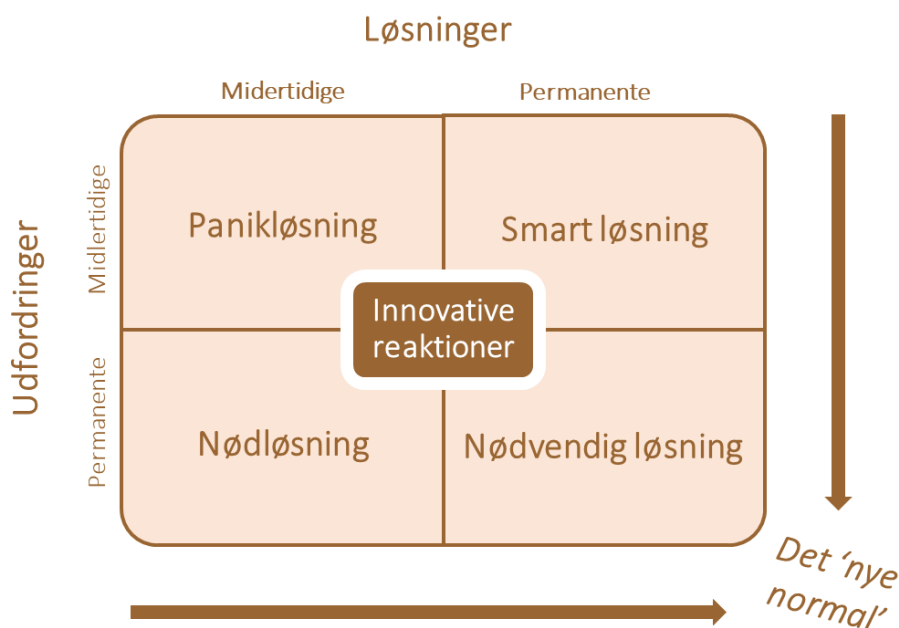
Rapporten er nummer tre i en række af rapporter fra projektet '[Hvad man SMV'er lære af Covid-19?](#)' finansieret af Industriens Fond. Den [første rapport](#) gav et kvantitativt indblik i danske SMV'ers kriseparathed og -strategier, mens [anden rapport](#) havde fokus på, hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under kriser.

04 Nu og her innovation

Undersøgelsen viser, at kriser ikke giver tid til at tænke dybt og længe over krisens muligheder og timing af reaktioner. Kriser betyder konstant forandring. Sat på spidsen er den rigtige timing "nu". I morgen kan muligheden være væk eller være taget af en konkurrent. I morgen kan krisen udfordringer have overrumplet SMV'en. Kriser skubber derfor SMV'er ud i innovativ handling nu og her. Pludselig er SMV'erne konfronteret med nye krav i forhold til at matche de nye kriseomstændigheder. Vores undersøgelse viser, at mange af innovationerne under Covid-19 krisen var - i hvert fald først - tænkt som nogle midlertidige løsninger.

Når det er sagt, så ser vi helt overordnet fire forskellige innovative reaktioner under Covid-19 krisen, hvilke illustreres i figur 2. Krisers konstante bevægelser og usikkerhed gør det selvfølgelig yderst vanskeligt under kriser reelt at danne et fast begreb om, hvad er midlertidigt, og hvad er permanent.

Figur 2: Fire innovative krisereaktioner



Vores kvantitative undersøgelse viste, at i gennemsnit forventede SMV'er, at deres virksomhedskrise i forbindelse med Covid-19 ville vare cirka 17 måneder. Men det varierede meget. Fra virksomheder, som mente krisen nærmest var ovre, til virksomheder, som mente, at den ville vare 7 år. De, som forventede en kortere varighed, opfattede også udfordringerne som midlertidige. Som nogle, der mere eller mindre ville forsvinde igen, når krisen var ovre. Omvendt var tilfældet for de virksomheder, som opfattede krisen som langvarig.

Reaktioner som følge af den midlertidige tankegang tager oftest form af hurtige panikløsninger - eller i udvikling af mere gennemtænkte smarte løsninger.

Panikløsning

Denne reaktion giver på mange måder umiddelbart god mening set i lyset af krisens kaos; en midlertidig løsning på en midlertidig udfordring. Fitnesscenterets tilbud om online træning eller virksomheders brug af "ja-tak-tilbud" via Facebook er eksempler.

Smart løsning

Reaktionen dækker over de SMV'er, der under Covid-19 krisen skaber løsninger rettet mod midlertidige udfordringer i nuet, men som også er forsøgt gennemtænkt i forhold til tiden efter krisen. Typiske eksempler er virksomheder, der udvikler digitale løsninger som en reaktion på et midlertidigt problem, men de indtænker samtidigt løsningernes relevans på sigt.

Mindre udbredt under første bølge af Covid-19 krisen - men dog stadig til stede - var opfattelsen af krisens udfordringer som mere permanente. Udfordringerne ville ikke forsvinde lige med de samme. Reaktionerne som følge af den tankegang havde tendens til at tage form af nødløsninger eller nødvendige løsninger.

Nødløsning

Et eksempel på en nødløsning finder vi hos en SMV i rejsebranchen. Virksomheden foregriber, at også i tiden efter Covid-19 krisen vil trygge rejsemål med færre gæster være et afgørende konkurrenceparameter. Derfor begynder virksomheden at investere tid i at udvikle nye koncepter for trygge europæiske rejsemål. Under krisen må virksomheden dog ty til nødløsninger, f.eks. gourmetoplevelsesrejser til København. Ikke noget virksomheden forventer fremadrettet at skulle leve af.

Nødvendig løsning

Sidst men ikke mindst investerer nogle virksomheder under Covid-19 krisen i udvikling af permanente løsninger på, hvad de antager vil blive permanente og uundgåelige udfordringer på sigt. F.eks. en bilforhandler lancerer et nyt kortidsleasingkoncept af biler, hvor alt foregår 100% digital. Leasingkonceptet kræver ingen interaktion mellem virksomhed og kunden. I branchen har der længe været en voksende efterspørgsel efter flere digitale løsninger, og forhandleren forventer, at denne efterspørgsmål vil blive endnu mere udbredt efter Corona. Løsningen er simpelt hen nødvendig, men krisen er et skub til at få den sat i spil.

Nok dominerer midlertidige udfordringer og midlertidige løsninger SMV'ers innovative reaktioner under den første nedlukning. Men et mål med vores matrix er at gøre SMV'er mere bevidste om vigtigheden i - hvis muligt - at investere deres ressourcer i innovationer, som kan antages at have en længere levetid end panik- og nødløsninger. Det

er nemlig de mere permanente løsninger, som øger muligheden for, at virksomheden vil stå stærkere på sigt; i genåbningen og i det 'nye normal' efter krisen.

Samtidig ser vi, at panik- og nødløsninger kan være vigtige igangsættere af mere permanente løsninger. Hvad der eksempelvis starter ud som en panikløsning, viser sig måske snart at være en smart løsning. Det oplevede rigtig mange SMV'er under Covid-19 krisen.

05 Bygger broen mens de går

Vi kan konstatere, at rigtig mange SMV'er lancerer løbende forskellige midlertidige løsninger under krisen. De "bygger broen, mens de går". De er konstant i en proces, hvor de spørger sig selv, hvad giver mening lige nu? Hvad kan lade sig gøre? Hvad har vi at gøre med? Hvordan griber vi de muligheder eller udfordringer, der er lige nu og her. Og nogle spørger så også sig selv: Vil det, vi kan gøre nu og her, også give mening på sigt? Hvad vil give mening i det "nye normal"? I det krisens videre forløb ikke kan forudsiges, ser vi SMV'er, der prøver sig frem. De eksperimenterer, bruger deres intuition, lærer af det, og retter fleksibelt til, for så at sætte en ny handling i søen. Covid-19 krisen ser ud til at intensivere SMV'ernes eksperimenterende tilgang. Det har en fordel. Risikoen forbundet med innovation bliver dermed bidt over i små bidder, og usikkerheden forbundet med kriser skæres ved at reducere horisonten for handling.

Den eksperimenterende tilgang og de mange midlertidige innovationer har også en anden fordel. SMV'er skaber ny, hurtig og værdifuld trail-and-error læring. De får testet nye kundebehov, forretningsmodeller, m.m. Virksomhederne skaber en masse nye indsigter i, hvad kunne være deres nuværende og fremadrettede forretningspotentiale. Det hele giver anledning til refleksion og grobund for forbedringer og helt nye innovationer, herunder nogle med mere permanent potentiale. Og det måske vigtigste af alt. Virksomhederne får blod på tanden - mod på mere innovation. En ejerleder udtaler: "Når man mærker noget virker, så har man jo lyst til mere. Altså, det er jo virkelig slik".

"Der var ikke noget, som var dumt eller forkert. Det handlede bare at prøve at komme i gang med det og se, hvad der bed sig fast. Og så køre på de ting. Få respons hurtigt, og se hvad der fungerer, og så brede det ud. Gøre det større og større. Så vi leverede til Kolding, der kunne vi se, at vi kunne afsætte mange øl. Så bredte vi det ud og fandt samarbejdspartnere de forskellige steder. Vi prøvede også at lave sådan nogle kasser til virksomheder, og det lykkedes at få en meget stor ordre til 600 - 700 ansatte. Men det var en lokal virksomhed, som ville støtte os, så det var begge veje. Det var noget vi forfulgte, men som vi ikke havde meget succes med. Og så skalerede vi det ned og fandt ud af, at det var ikke der, vi skulle lægge energien."

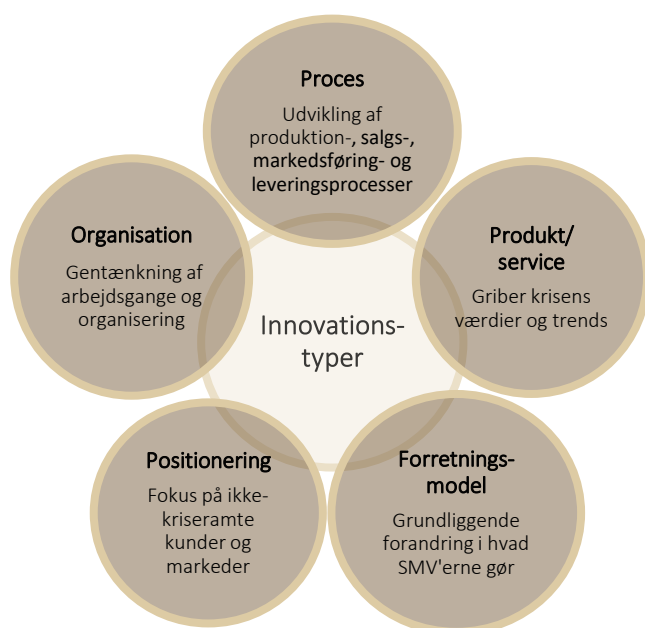
Bryggeriet ÅBEN

Sidst men ikke mindst giver de mange trinvis og midlertidige innovationer også virksomhederne et trumfkort i forhold til kriseparathed. Vi fandt blandt andet i vores første rapport, at kriseparathed kræver en agil organisation med et entreprenant mindset. Og især sidstnævnte er afgørende for virksomhedens evne til at forfølge en innovationsstrategi. En kriseparat organisation er bevægelig og kan hurtigt absorbere og innovativt tilpasse sig nye forhold, blandt andet gennem at spotte og handle på krisens umiddelbare muligheder og trusler.

06 Innovations mange ansigter

Innovation har mange ansigter under Covid-19 krisen. Traditionelt tænker vi måske innovation som produkt- eller serviceinnovation. Men SMV'er eksperimenterer med et væld af forskellige typer af innovation. Innovationen favner bredt og involverer udover produkt- og serviceinnovation også forretningsinnovation, herunder innovation af forretningsmodeller og SMV'ernes organisationer. Som vi forventede, udviste de fleste SMV'er - og især de kriseramte - en tendens til at vælge innovationstyper, der var mindre ressourcekrævende og risikobetonede. F.eks. at tilpasse et eksisterende produkt til krisen gennem procesinnovation. Figur 3 giver indblik i fem dominerende typer af innovationer under Covid-19 krisen, som vi fandt i vores undersøgelse.

Figur 3: Typer af innovation



Nogle SMV'er engagerer sig kun i en type innovation, mens andre investerer mere bredt i flere forskellige - og kombinerer - innovationstyper undervejs igennem krisen. Som førnævnt viser vores seneste [forskningsartikel](#), at begge tilgange har en positive effekt på forventninger til fremgang. Hvis man tænker flere innovationstyper undervejs skal de sammentænkes. De skal skabe synergier og ikke modarbejde hinanden.

Hver af de forskellige typer af innovationer kan afspejle både midlertidige og mere permanente innovationer.

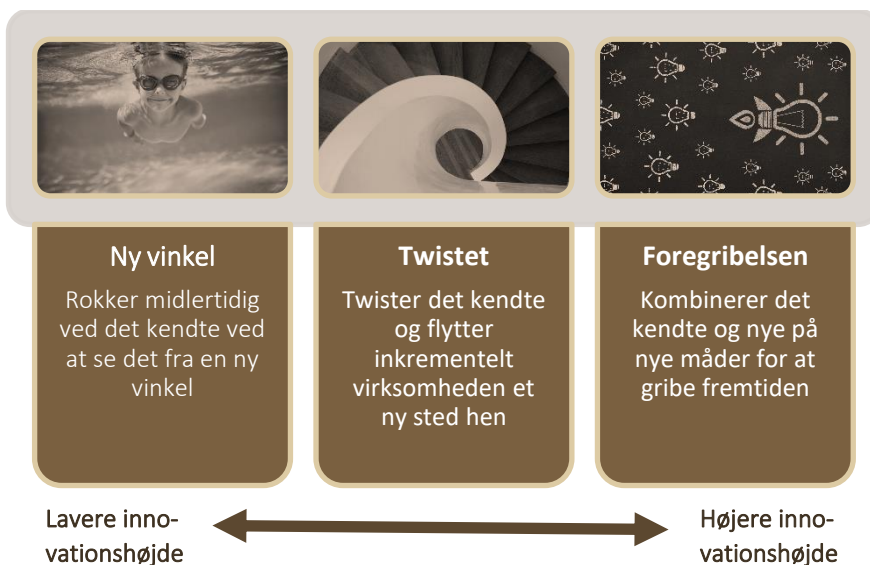
07 Noget nyt og gammelt

Normalt har mange SMV'er primært fokus på drift. Men kriser som Covid-19 skubber SMV'er ud i mere innovation - og de bør investere i innovation. Men en udfordring er, at innovation intensiverer usikkerheden yderligere. Hvem ved hvilke innovationer, der vil give fortjeneste i kriser? Samtidigt, jo flere områder SMV'er innoverer på, jo mere usikkerhed. Derfor ser vi i undersøgelsen, at mange SMV'er ikke tænker nyt på alle fronter. De værner om "noget gammelt" i form af deres eksisterende drift, forretningsmodel, kunder, osv., imens de udforsker nye muligheder og innoverer. Meget af kriseinnovation handler derfor om på forskellig vis både at bevare den kendte forretningskerne og udforske nye muligheder. Innovationen har så at sige fokus på at bevare det gamle opbygget i fortiden og skabe nyt for at gribe nuet og fremtiden.

Vores sidste [rapport 2](#) understreger samme billede. 21% af danske SMV'er anvender, hvad vi kaldte for en udviklingsorienteret-drift strategi under krisen. Essensen af denne strategi er netop ikke at sætte den nuværende forretning på spil, men at bevare den, mens man innoverer.

Vi ser primært tre forskellige måder at kombinere nyt og gammelt i vores undersøgelse. Tilgangene vidner om, hvor stor SMV'ers innovationshøjde er under Covid-19 krisen; dvs. i hvor høj grad de innoverer radikalt eller inkrementelt (figur 4).

Figur 4: Tre tilgange til at kombinere gammelt og nyt



Ny vinkel

Innovation udfoldes ved, at virksomhedens ser deres velkendte kerne, ressourcer, relationer og aktiviteter midlertidigt fra en ny vinkel. De forandrede omstændigheder under krisen gør, at der var behov for en ny vinkel på det eksisterende. Men SMV'erne ændrer ikke ved deres eksisterende set-up. Et eksempel er B2B slagteren, som viderefører så vidt muligt sin nuværende forretning under Covid-19 krisen. Men for at forhindre tab på et ferskkødslager vinkler slagteren de eksisterende produkter mod et nyt segment, B2C kunden.

Twistet

Andre SMV'er innoverer ved, at de twister deres eksisterende forretning på en måde, der flytter virksomheden inkrementelt i en ny retning. En retning der forekommer mere relevant set i lyset af krisen. Et eksempel er en udbyder af digitale ledelsværktøjer og -systemer, der twister eksisterende ydelser med henblik på at udnytte et marked for distanceledelse. Eller udbyderen af kontaktløse betalingsystemer, der twister deres eksisterende teknologi og ydelser, så de kan understøtte nye markeder, f.eks. automatisk registrering af gæster på restauranter eller registrering af børn i skolekantin.

Foregribelsen

Innovationen involverer, at SMV'er forsøger at kombinere det kendte med det nye, på nye måder. Målet er at foregribe de nye trends og behov. Fra starten indtænkes tiden efter krisen. Fokus er her på at bevæge virksomheden ind i fremtiden. Innovationen bringer virksomheden i en ny retning, som er relativt ny i branchen. F.eks. fitnesscenteret, der investerer i nye udendørsområder og skaber nye udendørs fitnesskoncepter.

"Det seneste skud på stammen er, at jeg for syv uger siden åbnede noget, der hedder The Buddha Bowl Project. Det er et projekt, jeg har gået med på tegnebrættet i to år. Det er et sundt, bæredygtigt og økologisk madkoncept, som serverer de her Instagram-venlige bowls, Buddha bowls... Og jeg udvider det med, at man også kan få det i wraps og pita. Og vi står med økologisk, friskpresset juicer og bæredygtigt emballage... og alle de ting, som er oppe i tiden... Det fik jeg en idé om at sætte i gang i april måned, da jeg godt kunne se, hvad der skete her omkring take away og portionsanrettet"

Lido Caféen

Interessant er flere innovationer under Covid-19 krisen ikke baseret på nye innovationsidéer. De er derimod baseret på idéer, som har lagt gemt i virksomhedernes skuffer. SMV'er havde blot ikke haft tid og ressourcer til at sætte dem i spil før krisen ramte. En del kriseinnovation er således et spørgsmål om at realisere nogle allerede eksisterende idéer, som virksomhedernes normale drift ikke har givet rum til. Specielt tvangsnedlukning gav flere virksomheder tid til at kikke i skuffen og give idéerne luft under vingerne.

08 Afsluttende bemærkning

SMV'er må forvente flere store udefrakommende kriser i fremtiden. Ingen kriser er ens, men de har nogle generiske træk på tværs. Finanskrisen gav SMV'erne en del vigtig læring. Men Covid-19 krisen er en ekstrem case, som også bør give anledning til helt afgørende læring for fremtidig krisehåndtering. Da innovation spiller en helt afgørende rolle for SMV'er under og efter kriser, er læring omkring innovative krisereaktioner især central.

Klimakrisen er f.eks. et fremadrettet vilkår, som SMV'erne står midt i, og som i stigende grad skal håndteres. Det gælder uagtet om den enkelte SMV indtager rollen som klimasynder, klimaoffer, klimaredder eller en blanding heraf. Det er vores håb, at rapportens indsigter kan inspirere til, hvordan SMV'er kan udfolde mere værdiskabende og mangfoldig innovation i relation til blandt andet klimakrisen.

Covid-19 krisen og klimakrisen ligner hinanden på rigtig mange punkter. De er begge omfangsrige globale kriser med ufattelige store konsekvenser og dominoeffekter. Men de adskiller sig også. Klimakrisen har en mere snigende og listende natur i sammenligning med Covid-19 krisen. Tidsforskydninger mellem krisepåvirkning og synlige kriseeffekter er relativt kort under Covid-19 krisen. Straks kan effekter registreres, f.eks. i form af antal smittede og indlagte. Den korte tidsforskydning stiller krav til lynhurtig handling, og det får pilen til at pege på midlertidige innovationer og eksperimenterende tilgange.

Klimakrisens tidsforskydninger mellem indvirkning og effekt er mere meget komplekse og længerevarende. Og den brændende fornemmelse af krise er måske sværere at skabe for alvor blandt SMV'erne. Men det betyder ikke, at rapportens læring ikke er relevant. Også i klimakrisen er der behov for her og nu innovation - vi er under tidspres. En masse eksperimentering er ydermere vigtig samt at tænke i forskellige innovationstyper og skabe innovative løsninger, der såvel har elementer af noget gammelt som noget nyt iboende i sig.

Med afsæt i de 35 virksomheders innovative reaktioner under Covid-19 krisen har vi udviklet et kriseinnovationsværktøj. Vi håber værktøjet kan være en hjælp til SMV'er i relation til den stadig eksisterende Covid-19 krise, den frembrusende klimakrise, og andre fremtidige kriser.

09 Værktøj - kriseinnovation

Værktøjet har fokus på at skabe nu og her kriseløsninger - der også indtænker det potentielle "nye normal" i tiden efter krisen. Værktøjet er simpelt, agilt og visuelt.

Helt konkret har værktøjet fokus på:

- Identificering af SMV'ens nøgleudfordringer og -muligheder under krisen.
- Udvikling af innovative løsninger som svar på udfordringerne og mulighederne.
- Foregribelse af det potentielle "nye normal" efter krisen.
- Indtænkning af det "nye normal" i løsningerne.

Værktøjet henvender sig til SMV'ens ledelse. Men det kan også med fordel benyttes i samspil med virksomhedens interessenter (bestyrelse, medarbejdere, kunder, leverandører eller andre samarbejdspartnere). Værktøjet bør anvendes løbende og tilpasset de aktuelle kriseomstændigheder samt bevægelser i trends potentielt relevante for tiden efter krisen.

Værktøjet kan med fordel printes ud i stort format. Det kan udfyldes post-its - eller der kan skrives direkte på værktøjet.

Guide til værktøjet

Udfyldelse af værktøjet kræver tre steps - med hver deres arbejdsark tilknyttet.

Step 1: Udfordringer og løsninger

- 1) Tag afsæt i **arbejdsark 1: Udfordringer og løsninger**. Rundt om midterfeltet "Udfordringer" er fire felter. Udfyld de fire felter med de fire største nøgleudfordringer, som I mener virksomheden er konfronteret med nu og her under krisen.
- 2) Hvert af de fire identificerede udfordringer flyttes nu ud til de fire omkringliggende felter. En given identificeret udfordring er måske "kriseramte kunde". Flyt nu "kriseramte kunde" ud i det ydre karrygule felt, hvor der står "udfordring 1". Nu er opgaven at idégenere og få udfyldt de fire felter rundt om "udfordring 1". Skriv hvilke innovative løsninger, der med fordel kan medvirke til at løse udfordringen. F.eks. Hvordan kan I løse problemet med den kriseramte kunde? I SKAL finde på fire forskellige løsningsforslag. Den første løsning er ikke altid er den bedste.
- 3) Forsæt samme procedure med de tre andre identificerede nøgleudfordringer.

Step 2: Muligheder og løsninger

Kriser skaber ikke kun udfordringer men også nye muligheder. Tag derfor nu udgangspunkt i **arbejdsark 2: Muligheder og løsninger**. Følg samme arbejdsproces som beskrevet under Step 1. Men denne gang er fokus på at identificere de fire største nøglemuligheder skabt af krisen, som I ser for virksomheden. Igen skal I brainstorme. Denne gang med fokus på, hvilke løsninger I ser for virksomheden, hvis den skal gribe mulighederne.

Når step 1 og 2 er gennemført, skal I udvælge - på tværs af såvel arbejdsark 1 som 2 - fem løsninger, som I tænker kunne være interessante og attraktive at arbejde videre med.

Step 3: Foregrib det "nye normal"

Formålet med Step 3 er at facilitere en proces, hvor I indtænker eller gentænker de udvalgte fem løsninger med det "nye normal" efter krisen for øje. I skal forestille jer nogle af de trends, som I forventer kommer til at dominere i jeres branche og marked i tiden efter krisen. Brug **arbejdsark 3**.

Tre nøgletrends

I den lodrette kolonne til venstre på arbejdsark 3 nedskrives først de fem løsninger, som I udpegede som resultat af arbejdet med Step 1 og Step 2. Nu udpeges tre nøgletrends, som I fornemmer, vil komme til at være styrende i jeres branche/marked i tiden efter krisen. Skriv dem i den næste lodrette kolonne. Skriv hver af de tre trends - igen og igen - ud fra hver af de fem løsninger.

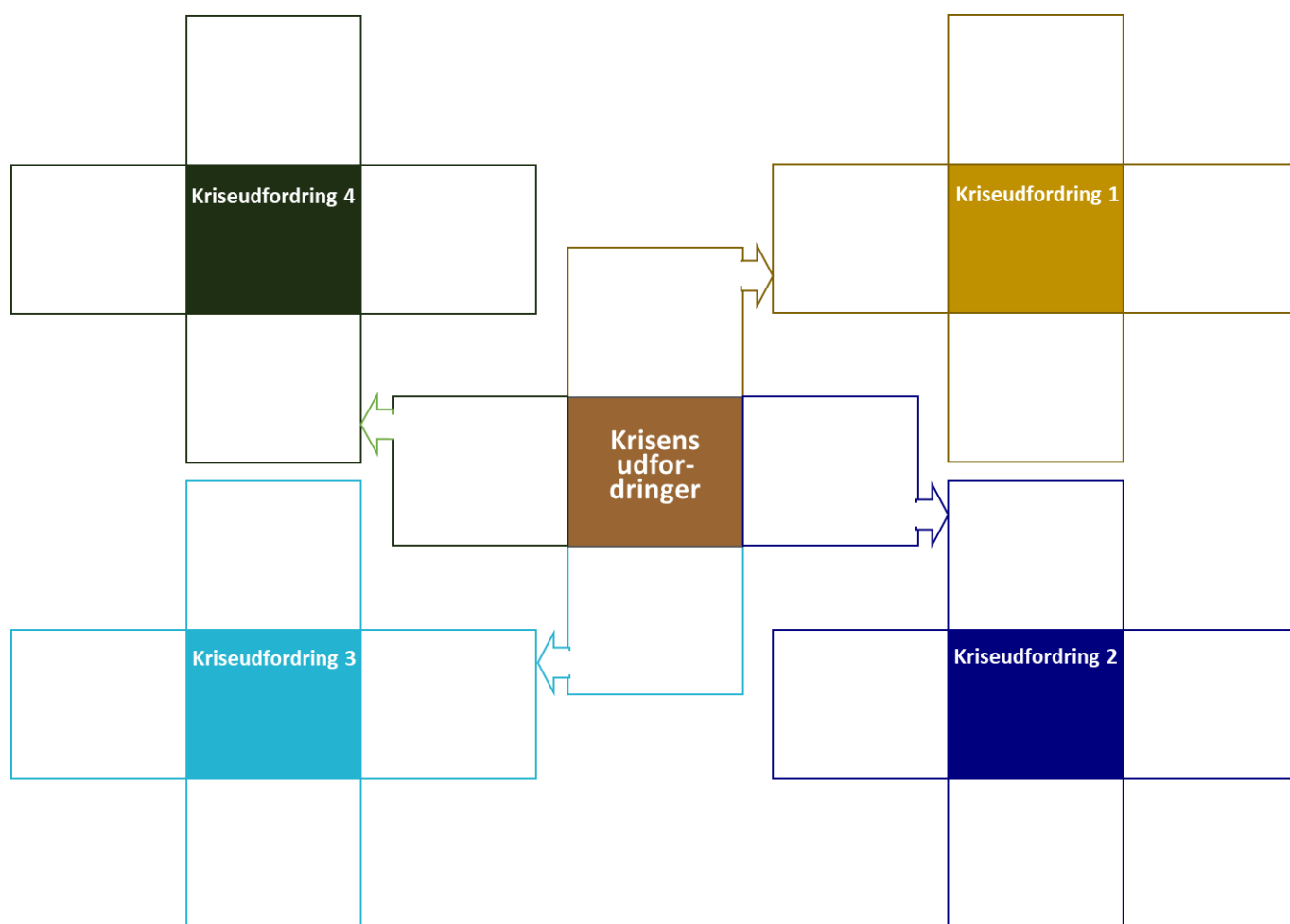
Nøgletrends + løsning = ny idé til løsning

Nu er øvelsen i den tredje kolonne at komme op med nye innovative løsninger ved at kombinere de fem oprindelige løsninger med de tre identificerede trends. F.eks. 'løsning 1' kombineret med 'øget online shopping er kommet for at blive'. Hvilke idéer til løsninger kommer I så frem til? Forvent øvelsen kan være svær. Og nogle idéer vil ikke umiddelbart give mening. Men husk idéen kan være et step på vejen til en formidable permanent løsning.

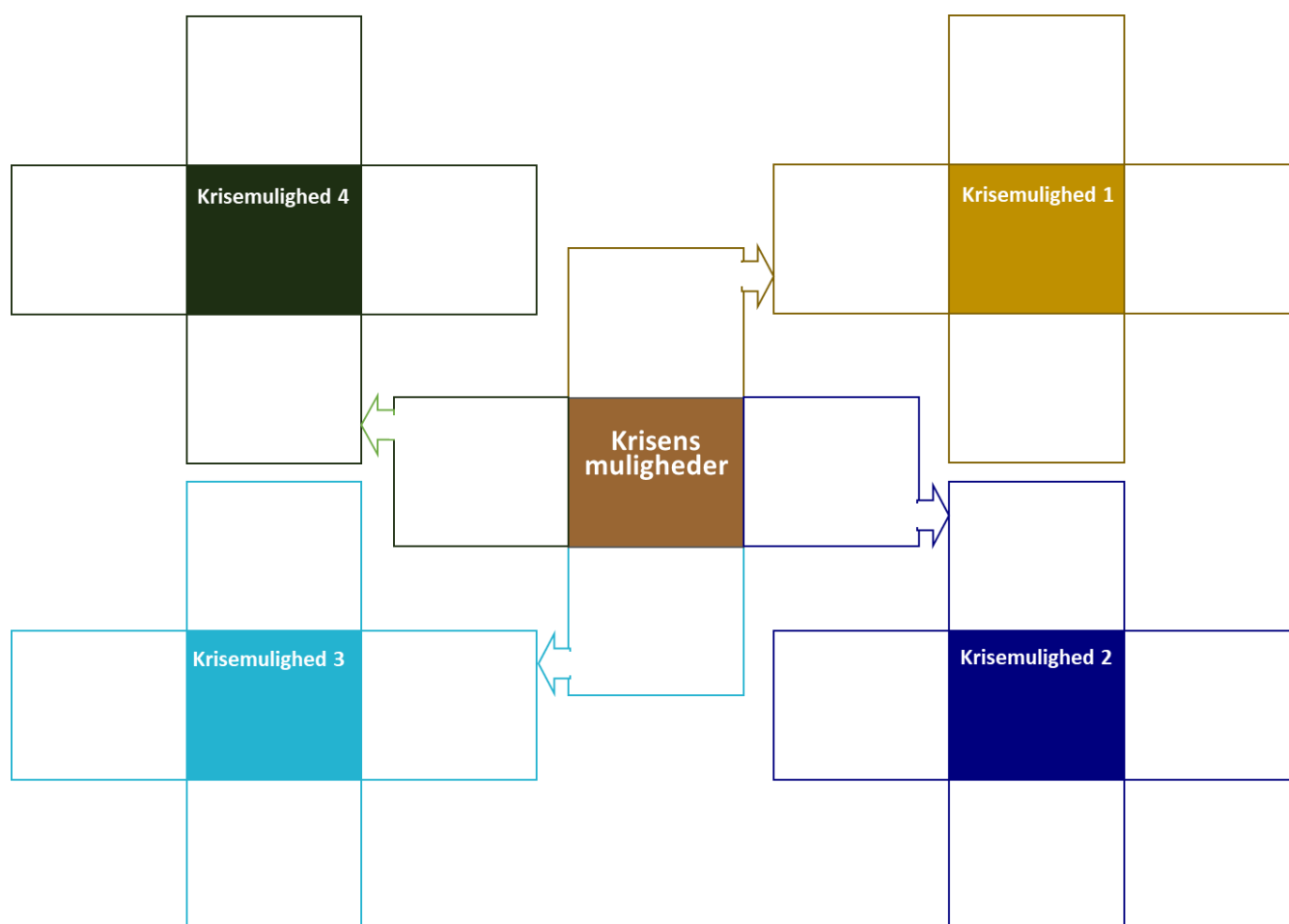
Vurder de nye idéer til løsninger

Nogle af de nye idéer til løsninger, som I skaber, vil ikke være gennemførlige, ønskværdige eller attraktive, andre vil. Diskuter og vurder i sidste kolonne de nye idéer til løsninger. Brug kategorierne **Go**, **No go** eller sættes **On Hold**. Sidstnævnte er idéer, som bør parkeres indtil videre i en venteposition.

Arbejdsark 1: Udfordringer og løsninger



Arbejdsark 2: Muligheder og løsninger



Arbejdsark 3: Foregrib det ”nye normal”

| Løsninger | 3 Nøgetrends | Nøgetrend + løsning = ny idé | Go – No Go – On Hold |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Identificeret via arbejdsark 1 og 2 | Trends der kan tænkes at dominere det ”nye normal” efter krisen | Kombiner identificerede trends med oprindelige løsningsforslag | Hvilke idéer bør vi gå videre med, droppe eller parkere i venteposition? |
| 1 | 1. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 2. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 3. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| 2 | 1. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 2. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 3. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| 3 | 1. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 2. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 3. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| 4 | 1. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 2. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 3. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| 5 | 1. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 2. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |
| | 3. | | Go <input type="checkbox"/> No Go <input type="checkbox"/> On Hold <input type="checkbox"/> |

Inspireret af www.desuni.dk

10 Literaturliste

Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021a). *Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er*. Rapport. Syddansk Universitet.

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

Klyver, K., Nielsen, S. L., & Petersen, J. (2021). *Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? Hvordan SMV'er anvender og kombinerer forskellige strategier under Covid-19*. Rapport. Syddansk Universitet

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41: doi: 10.1002/smj.3161.

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 designiværksætteri 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