

SMV'ers strategi og innovation under covid-19

Hovedpunkter

- Erhvervslivets omsætning blev i stigende grad påvirket af corona-krise i perioden fra april/maj 2020 til januar 2021, og små og mellemstore virksomheder måtte i samme periode i højere grad lægge deres strategi om
- Mens de virksomheder, der er mærket af corona-krise, er mere tilbøjelige til at ændre deres strategiske fokus og værdiskabende processer, fokuserer andre virksomheder på at fastholde deres nuværende værdiskabende aktiviteter.
- Selvom de fleste virksomheder synes at have fastholdt deres aktiviteter fra før krisen, er der brug for, at virksomhederne retter deres strategiske fokus mod at revurdere deres strategi, hvis de skal overvinde de negative indvirkninger af corona-krise.
- At kunne orientere sig mod markedet og udvise strategisk fleksibilitet fører potentielt til og/eller virker som katalysator for behovet for at ændre strategisk fokus under krisen – dog ikke i så høj grad som forventet.
- Små og mellemstore virksomheder, der planlægger at ændre deres strategier og beslutningsprocesser, er indstillet på primært at gøre dette gennem investering i ny teknologi (dvs. IKT).
- Virksomheder, der investerer i informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i april/maj 2020, og som er indstillet på at revurdere deres strategi, oplever positive økonomiske resultater (dvs. en omsætningsstigning) i januar 2021 sammenlignet med virksomheder, der ikke investerer i ny teknologi.
- Virksomheder, der investerer i IKT i april/maj 2020, og som sætter fokus på at gentænke deres strategi, er mere tilbøjelige til at ændre deres strategi for at opretholde aktiviteter i januar 2021 for derved at fremme deres positive økonomiske resultater.

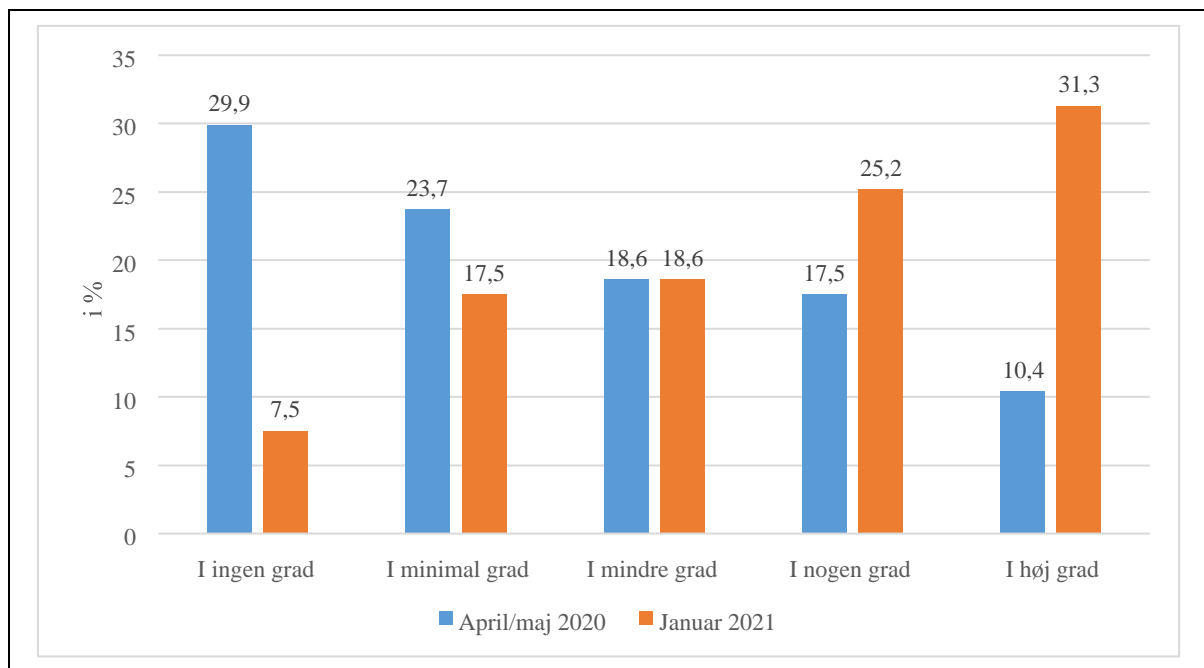
Rapport

Corona-krise har haft og har fortsat en enorm indvirkning på danske små og mellemstore virksomheders strategier, forretningsmodeller og beslutningsprocesser. De beslutninger, som små og mellemstore virksomheder står overfor, er gået fra at træffe beslutninger om at lukke deres virksomhed, skære ned på eller opretholde deres aktiviteter, til at træffe beslutninger om at investere og revurdere deres forretningsmodeller og kundesegmenter. Denne udvikling, der understreges af behovet for at orientere sig mod markedet og udvise strategisk fleksibilitet (Grewal & Tansuhaj, 2001), kræver en undersøgelse af potentielle drivere, katalysatorer og forskelle på, hvorfor og hvordan små og mellemstore virksomheder opretholder eller ændrer deres strategiske fokus.

Et udsnit på 1060 danske små og mellemstore virksomheder fra vores undersøgelser i april/maj 2020 og januar 2021 blev udtrukket og undersøgt nærmere.

1. Overordnet evaluering af oplevet effekt og indvirkning på ændringer i den nuværende omsætning og forventede fremtidige indtægter

Det første vi ser, når vi kigger på den overordnede indvirkning af corona-krisen, er, at den oplevede indvirkning på virksomhederne mellem foråret 2020 og januar 2021 er blevet markant større¹. Dette ses tydeligt i figur 1, hvor andelen af virksomheder, der ikke oplever en indvirkning, falder markant fra 29,9 % til 7,5 %, mens andelen af virksomheder, der indberetter en høj grad af indvirkning, steg drastisk fra 10,4 % til 31,3 %.



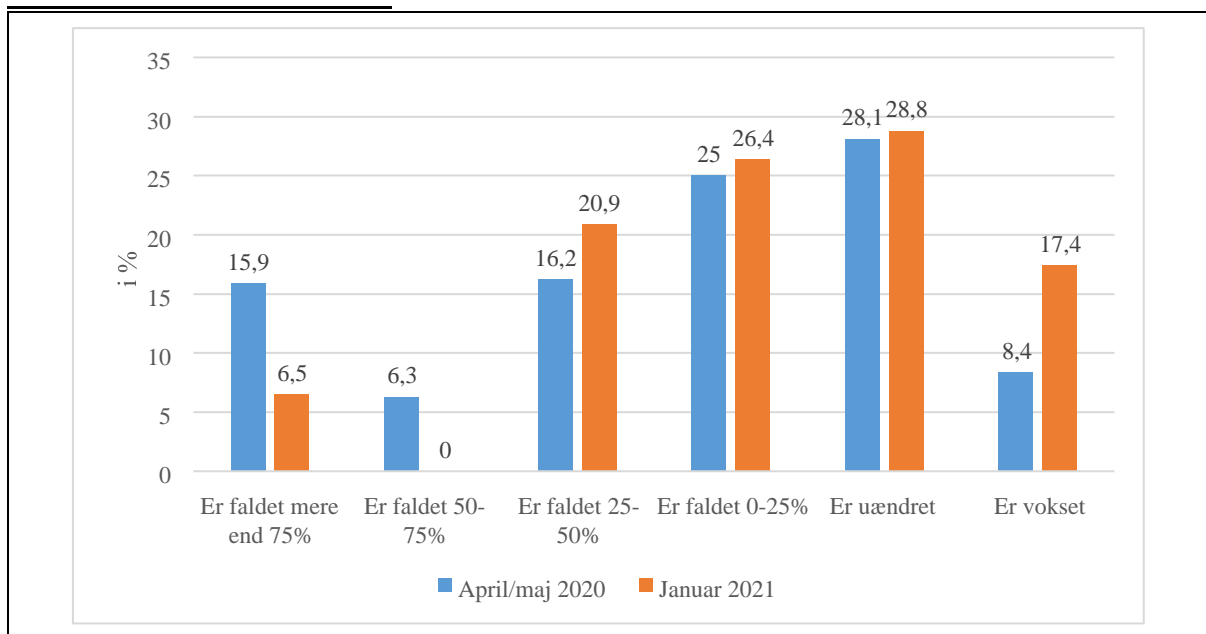
Figur 1: I hvilket omfang påvirkes virksomheden af krisen i øjeblikket (hvor 1 = ingen indvirkning og 5 = stor indvirkning)?

For det andet, med hensyn til relative ændringer i virksomhedernes nuværende omsætning², viser figur 2 en forbedring i virksomhedernes økonomiske resultater. Eksempelvis voksede den oplevede stigning i virksomhedernes omsætning fra 8,4 % i foråret 2020 til 17,4 % i januar 2021. Dog oplevede 53,8 %

¹ Mens den gennemsnitlige oplevelse i april/maj 2020 var omkring 2,54 (SD=1,35), steg dette tal signifikant til en gennemsnitlig oplevelse på 3,55 (SD=1,29) ($t(1059)=-17,71$, $s<,001$) i januar 2021.

² I april/maj 2020 lå den gennemsnitlige ændring på omkring 3,67 (SD=1,54), og dette tal steg signifikant til et gennemsnit på 4,23 (SD=1,1,32) ($t(1006)=-9,03$, $p<,001$) i januar 2021.

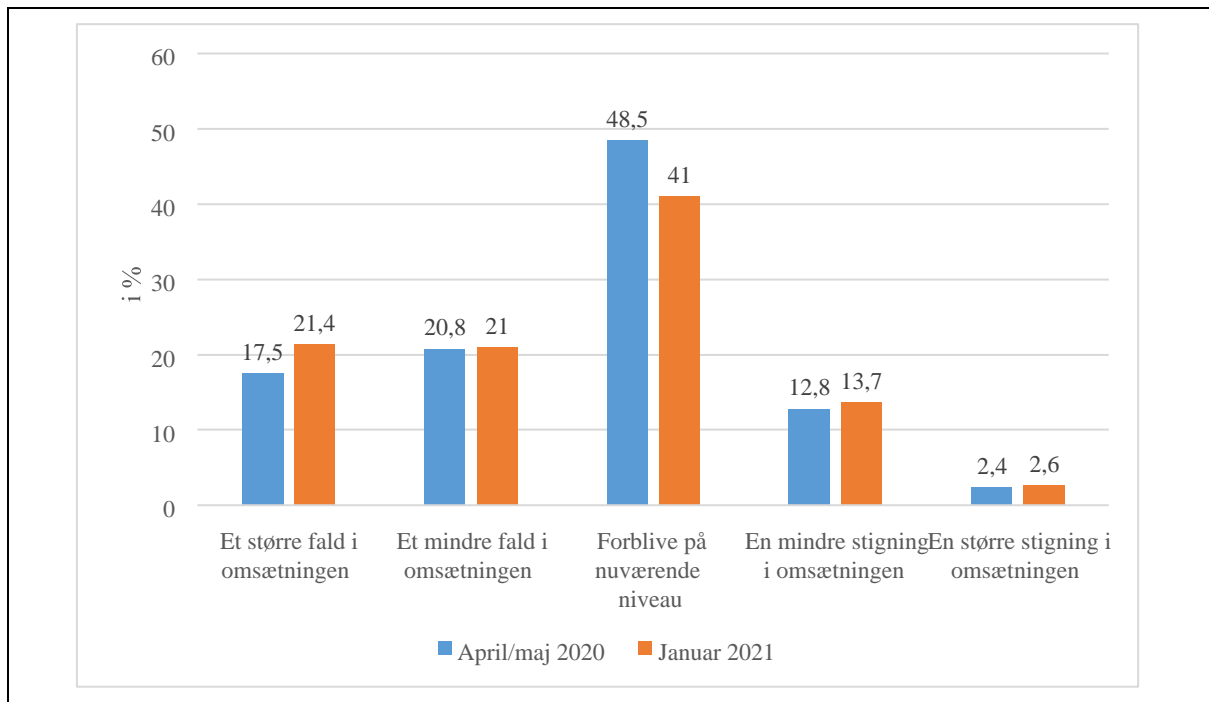
et fald i omsætningen (sammenlignet med 63,4 % i april/maj 2020), hvilket er et tydeligt tegn på, at de små og mellemstore virksomheder stadig lider under krisen (figur 2).



Figur 2: I hvilket omfang har virksomhedens omsætning ændret sig, siden Danmark blev lukket ned den 12. marts? (hvor 1 = mindre end 75% af den tidligere omsætning og 6 = større)

For det tredje, med hensyn til forventede fremtidige indtægter, blev der ikke observeret større forskelle mellem foråret 2020 og januar 2021². Figur 3 viser, at størstedelen af danske små og mellemstore virksomheder forbliver på samme niveau med hensyn til deres forventninger til fremtidige indtægter, eller de forventer primært et fald i indtægter (se figur 3).

² I april/maj 2020 var den gennemsnitlige oplevelse omkring 2,61 (SD=1,00) og 2,55 i januar 2021 – viste ingen signifikante forskelle (SD=1,05) ($t(1012)=1,32$, $p=,19$)



Figur 3: Hvordan forventer du, at virksomhedens omsætning vil udvikle sig i løbet af de næste to uger? (hvor 1 = stort fald og 5 = stor stigning)

2. Forholdet mellem indvirkningen af corona, relative ændringer i den nuværende omsætning, forventede fremtidige indtægter og virksomhedens strategiske fokus

I vores undersøgelse spurgte vi små og mellemstore virksomheder om deres nuværende strategiske fokus i forhold til fire kategorier: 1) virksomhedens aktiviteter nedskæres, 2) virksomhedens aktiviteter opretholdes, 3) virksomhedens strategi revurderes og 4) virksomheden lukkes. For at vurdere sammenhængen mellem virksomhedernes strategiske fokus og deres oplevelse af økonomiske indvirkninger (dvs. ændringer i omsætning og forventninger til indtægt) blev der anvendt to variable korrelationsanalyser. Tabel 1 illustrerer disse sammenhænge hvor grøn = positiv sammenhæng, rød = negativ sammenhæng og grå = ingen sammenhæng.

For det første, som det også ses i figur 1, intensiveres indvirkningen af corona-krisen over tid. Samme forhold gør sig gældende for de små og mellemstore virksomheders økonomiske resultater og strategiske fokus.

For det andet, når vi sammenligner virksomhedernes strategiske fokus på tværs af de to undersøgelsesperioder (april/maj 2020, januar 2021), bliver det klart, at det er mindre sandsynligt, at virksomheder, der oplever økonomiske vanskeligheder under hele krisen (dvs. faldende omsætning, lavere forventede fremtidige indtægter), fastholder aktiviteter på samme niveau som før krisen. Der er derimod større sandsynlighed for, at disse virksomheder revurderer deres strategi og udvikler deres aktiviteter (dvs. ny forretningsmodel eller nyt kundesegment). Tabel 1 viser f.eks. en negativ korrelation

(rød) mellem oplevede ændringer i indtægter og det forventede resultat af at revurdere strategien. Når omsætningen falder, øges viljen til at foretage en revurdering, og omvendt. Et lignende omvendt forhold gør sig gældende i forhold til virksomhedens fastholdelse af forretningsaktiviteter, men dog med omvendt fortegn. Med andre ord, jo mere en virksomhed vinder økonomisk, jo mere fastholder den sine aktiviteter.

	Reducere virksomhedens aktiviteter		Fastholde virksomhedens aktiviteter på samme niveau som før krisen		Udføre en strategisk revurdering		Lukning eller salg af virksomheden	
	April/maj 2020	Januar 2021	April/maj 2020	Januar 2021	April/maj 2020	Januar 2021	April/maj 2020	Januar 2021
Oplevet indvirkning	/	+	/	-	+	+	/	+
		(r=,41)		(r=,20)	(r=,082)	(r=,36)		(r=,17)
Ændring i den aktuelle omsætning	-	-	+	+	-	-	-	-
	(r=,46)	(r=,43)	(r=,21)	(r=,17)	(r=,21)	(r=,21)	(r=,29)	(r=,26)
Forventede fremtidige indtægter	-	-	+	+	-	-	-	-
	(r=,33)	(r=,35)	(r=,15)	(r=,14)	(r=,14)	(r=,17)	(r=,09)	(r=,22)

Table 1: Forholdet mellem indvirkning (fra ingen til høj), økonomiske resultater (fra markant fald til markant stigning) og det nuværende strategiske fokus (fra ikke planlagt til i høj grad planlagt) i april/maj 2020 og januar 2021

3. Forholdet mellem en virksomheds strategiske fokus og behovet for markedsorientering og strategisk fleksibilitet

For det første, med hensyn til behovet for markedsorientering (f.eks. at reagere på ændringer i forbrugernes præferencer og behov, et konkurrencepræget miljø) er det klart, at fastholdelse af aktiviteter er forbundet med et mindre oplevet behov for at være markedsorienteret, mens revurdering af virksomhedens strategi er forbundet med et større behov for markedsorientering. Eksempelvis vil en virksomhed, der oplever vækst i nye segmenter og nødvendigheden af at henvende sig til disse segmenter, have et større behov for at revurdere sin strategi (tabel 2).

	Reducere virksomhedens aktiviteter	Fastholde virksomhedens aktiviteter på samme niveau som før krisen	Udføre en strategisk revurdering	Lukning eller salg af virksomheden
Kundernes præferencer ændrer sig ofte.	+	-	+	/
	(r=,10)	(r=,08)	(r=,12)	
Efterspørgsel fra kunder, der aldrig har købt hos os før.	-	/	+	/
	(r=,12)		(r=,08)	
Industrien er præget af hård konkurrence.	+	-	+	/
	(r=,10)	(r=,07)	(r=,19)	

Tabel 2: Forholdet mellem det nuværende strategiske fokus i april/maj 2020 (fra ikke planlagt til i høj grad planlagt) og elementer af markedsorientering i april/maj 2020 (fra ikke relevant til meget relevant)

For det andet er fokus for en strategisk revurdering med hensyn til strategisk fleksibilitet (risikosøgende, finansiel fleksibilitet) positivt forbundet med finansiel og social fleksibilitet (tabel 3).

	Reducere virksomhedens aktiviteter	Fastholde virksomhedens aktiviteter på samme niveau som før krisen	Udføre en strategisk revurdering	Lukning eller salg af virksomheden
Topledelsens holdning er, at det er værd at løbe en større økonomisk risiko for at få et større afkast.	/	/	+ (r=,08)	/
Årlige investeringsstrategier (penge, budget, menneskelig kapital) er nemme at ændre og kan hurtigt implementeres.	/	/	+ (r=,13)	- (r=-,12)
De fleste medarbejdere kan organisere deres arbejdsdag.	/	/	/	- (r=-,08)

Tabel 3: Forholdet mellem det nuværende strategiske fokus (april/maj 2020) og elementer af virksomhedens strategiske fleksibilitet

Med hensyn til disse observationer har små og mellemstore virksomheder, der primært oplevede negative indvirkninger (faldende omsætning og forventede fremtidige indtægter) som følge af corona-krisen i april/maj 2020, i overvejende grad valgt at fokusere på at revurdere deres strategi frem for at fastholde deres aktiviteter. Spørgsmålet er, om virksomhederne gør dette, fordi de er markedsorienterede og har en fleksibel strategi (det frivillige perspektiv), eller om de gør dette, fordi de opererer i et konkurrence- og markedsorienteret miljø (det obligatoriske perspektiv), som har ført til større turbulens som følge af corona-krisen.

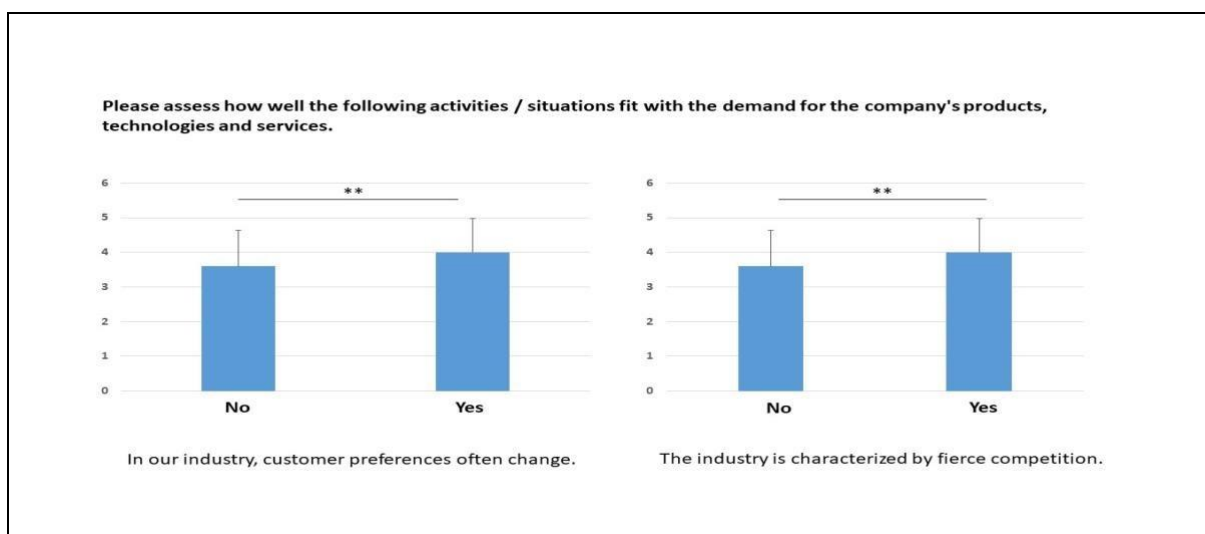
Uanset hvad grunden er, er indvirkningen af markedsorientering og især strategisk fleksibilitet lavere end forventet. Forskning viser, at disse to aspekter understøtter virksomheder før og efter en krise (Grewal & Tansuhaj, 2001), men det kan være vanskeligere og mere komplekst for virksomheder at navigere under en krise, især når krisen er så uventet og langvarig som corona-krisen har vist sig at være.

4. Forventede ændringer i beslutningsprocesser, forholdet til markedsorientering og strategisk fleksibilitet samt strategisk fokus

I vores undersøgelse spurgte vi i april/maj 2020, om virksomhederne havde planlagt at ændre deres strategiske fokus og deres beslutningsprocesser. Faktisk fortalte 24,1 % (n=255) af alle de omfattede virksomheder, at de havde planer om at ændre deres beslutningsprocesser i den nærmeste fremtid. Af

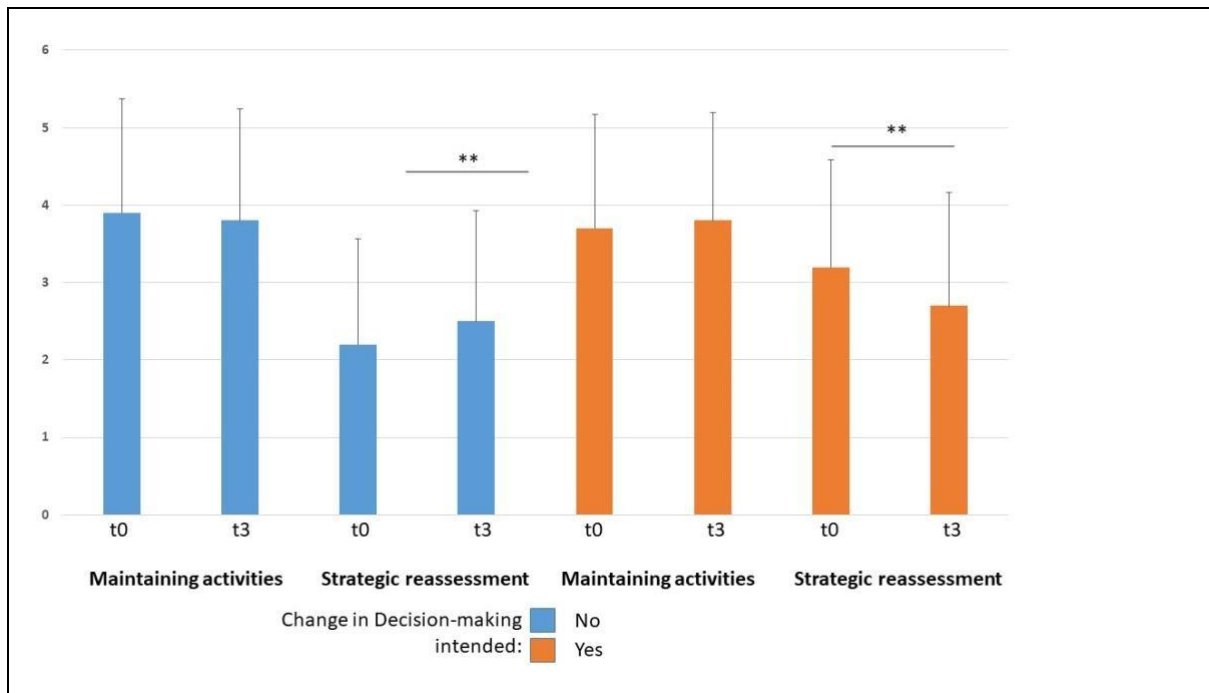
disse forventede 29% en mere decentraliseret ledelse i fremtiden, 27,8% forventede andre medarbejdertyper, og 51,4% svarede, at de vil investere i nyere (kommunikations-)teknologi. Dette er tegn på, at små og mellemstore virksomheder er underlagt et stort pres med hensyn til den digitale omstilling, hvilket har resulteret i nye former for kommunikation både inden for og uden for organisationerne.

For det andet er presset for at ændre virksomhedens beslutningsprocesser særlig stort i markedsorienterede og konkurrenceprægede miljøer. Virksomheder, der var klar til at ændre deres beslutningsprocesser i april/maj 2020, udviser et større behov for markedsorientering inden for samme tidsramme. Dette ses ved, at disse virksomheder i højere grad oplever, at kunderne i deres industri ofte ændrer præferencer, og at de opererer i et meget konkurrencepræget miljø (figur 4).



Figur 4: Forskelle mellem virksomheder med planlagte / ikke planlagte beslutningsprocesser og deres oplevelse af elementer af markedsorientering

For det tredje, selvom fastholdelse af virksomhedens aktiviteter synes at være den foretrukne strategi generelt, meldte virksomheder, der var parate til at ændre deres beslutningsprocesser i foråret 2020, også om et større behov for revurdere deres strategi inden for samme tidsperiode (sammenlignet med virksomheder, der ikke havde planlagt ændringer). Denne forskel synes imidlertid at blive mindre i januar 2021, hvor virksomhederne var mere tilbøjelige til at have fokus på at fastholde aktiviteter og mindre tilbøjelige til at vælge at revurdere deres strategi (figur 5).



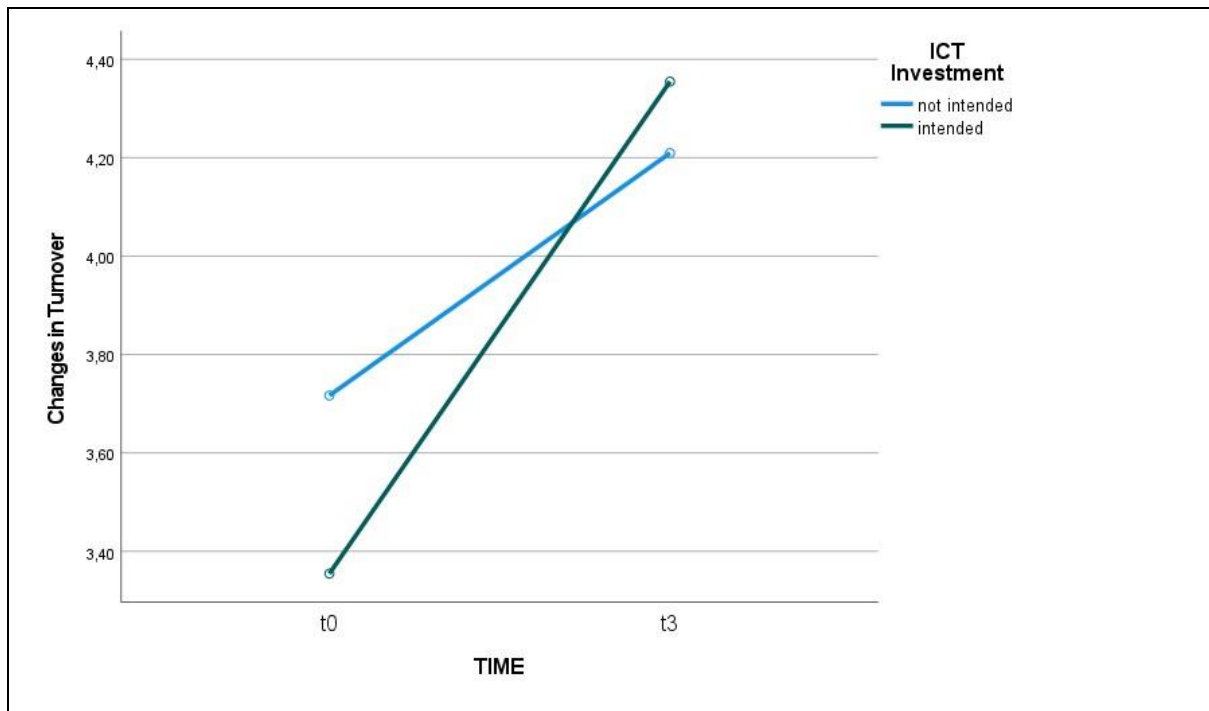
Figur 5: Planlagte ændringer i beslutningsprocesser og oplevelsen af forskelligrettede strategiske fokus

5. Ændringer i beslutningsprocessen i retning af IKT-investeringer og sammenhængen med økonomiske resultater

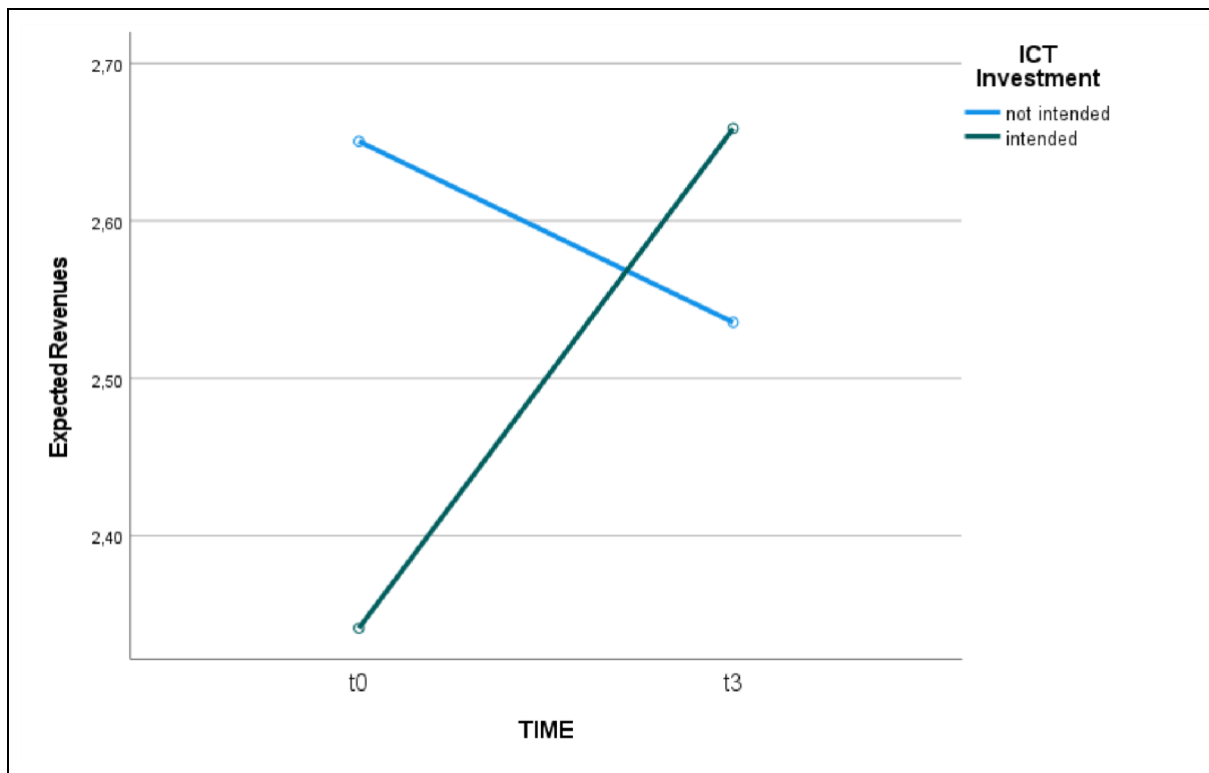
Virksomheder, der havde planlagt at ændre deres beslutningsprocesser i retning af investeringer i nyere IKT i april/maj 2020, havde også en stigning i de oplevede ændringer i omsætningen mellem foråret 2020 og januar 2021. Stigningen i de oplevede ændringer i omsætningen er lidt højere end for virksomheder, der ikke havde planlagt at ændre deres beslutningsprocesser i foråret 2020 (figur 8).

Denne tendens bliver endnu mere tydelig, når vi ser på virksomhedernes forventninger til fremtidige indtægter. Selvom tallet stadig er lavt, sker der, når vi kigger på virksomheder med planlagte IKT-investeringer (i april/maj 2020), en markant stigning i virksomhedens forventede fremtidige afkast i januar 2021, hvorimod virksomheder uden planlagte IKT-investeringer faldt i forhold til det forventede fremtidige afkast (figur 9).

Sammenholdt med de fremlagte resultater, tyder disse observationer på, at små og mellemstore virksomheder, der opererer i et konkurrencepræget og markedsorienteret miljø, kan have sværere ved at imødegå corona-krisen og derfor føler et større behov for at revurdere deres strategiske fokus. Virksomheder, der tilpasser sig (f.eks. ved at investere i ny teknologi, ændre deres fokus), får gavn af dette i januar 2021, idet de oplever en stigning i omsætning og de forventede afkast i forhold til deres udgangssituation i april/maj 2020.



Figur 8: Samspil mellem planlagte ændringer i IKT-investeringer og ændringer i den nuværende omsætning i april/maj 2020 og januar 2021



Figur 9: Samspil mellem planlagte IKT-investeringer og forventede fremtidige indtægter i april/maj 2020 og januar 2021

Referencer

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of, marketing*, 65(2), 67-80.