

Danske små og mellemstore virksomheder og bæredygtighed under corona-krisen

Politikerne, befolkningen og erhvervslivet i Danmark er i stigende grad optaget af, hvordan vi kan blive et mere bæredygtigt samfund. Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) spiller en væsentlig rolle i dansk erhvervsliv, og derfor er deres tiltag i forhold til og fokus på bæredygtighed afgørende for at fremme den grønne dagsorden. Corona-pandemien og nedlukningen af samfundet skabte nye udfordringer for mange virksomheder i forhold til deres forretningsstrategiske prioriteringer af omkostningstunge tiltag såsom bæredygtighedsindsatser. Og det har især været en udfordring for SMV'er. Da krisen var værst økonomisk set, tog mange SMV'er den strategiske beslutning at sætte deres innovationstiltag i bero og skære ned på deres fokus på bæredygtighed.

For bedre at forstå i hvilket omfang SMV'erne fastholdt deres bæredygtighedstiltag under krisen, gennemførte Reboot SMV-projektet en række spørgeskemaundersøgelser blandt flere end 1950 danske SMV'er. Spørgeskemaerne blev sendt til et repræsentativt udsnit af SMV'er for at overvåge og forstå virkningen af corona-pandemien, samt for at undersøge ændringer i virksomhedernes strategi og aktiviteter på forskellige tidspunkter i corona-krisen. I tillæg til disse data, interviewede vi en række SMV-ledere om udviklingen i deres virksomhed under krisen. Et centralt emne i disse interviews var virksomhedernes mål og tiltag for at opnå større bæredygtighed med hensyn til deres produkter, tjenesteydelser og forretningsprocesser¹.

Reboot SMV har til formål at forstå, hvor danske SMV'er står med hensyn til deres bæredygtighedsindsats, og hvordan denne har ændret sig under krisen. For at måle dette spurgte vi ind til en række forskellige strategiske ændringer i organisationen under krisen med fokus på et enkelt spørgsmål: "I betragtning af den nuværende krise, bedes du vurdere på en skala fra 1 til 5, i hvilket omfang din organisation har overvejet eller allerede har iværksat tiltag for at gøre organisationen mere bæredygtig i fremtiden?" For at underbygge vores resultater brugte vi også en anerkendt bæredygtighedsskala udarbejdet af de los Salmones et al. i 2005.² Denne skala består af 11 brede udsagn, der måler, hvordan organisationer ændrer deres fokus på virksomhedens samfundsansvar som helhed.

Hovedpunkter (se diagrammerne nedenfor):

1. Der var ingen væsentlige forskelle mellem gamle og unge virksomheder under krisen i forhold til deres bestræbelser på at øge fokus på bæredygtighed. Selvom diagram 1 nedenfor synes at antyde en overrepræsentation af lidt mere modne virksomheder blandt de virksomheder, der ændrede deres bæredygtighedsfokus, er dette sandsynligvis en afspejling af SMV'ers alder generelt i Danmark. Forskelle i bæredygtighedsindsatsen mellem ældre og yngre SMV'er er imidlertid også forståelige, da det er mere sandsynligt, at ældre og mere etablerede virksomheder har de fornødne ressourcer og organisatoriske strukturer til at opretholde fokus på vigtige strategiske initiativer. Samlet set er det godt nyt for den overordnede grønne økonomi i Danmark, at selv nystartede virksomheder og unge virksomheder, som er i de tidlige stadier af at udvikle deres forretning, fortsætter deres fokus på bæredygtighed (omend i mindre målestok). Dog skal det holdes for øje, at vi undersøger *ændringen under krisen* og ikke det gennemsnitlige niveau for tiltag og strategiske initiativer i forhold til bæredygtighed blandt SMV'er. Diagram 1 viser andelen af virksomheder i vores stikprøve i forhold til deres alder (X-aksen), og i hvilket omfang de har ændret deres fokus på bæredygtighed i perioden mellem april 2021 og december 2021 (Y-aksen).

¹ Se den selvstændige beskrivelse af vores Reboot SMV-metoder og -data.

² de los Salmones, MMG, Crespo, AH & del Bosque IR (2005): Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services, Journal of Business Ethics, 61: 369-385

- Vi så regionale forskelle i den måde, virksomhederne reagerede på krisen, i forhold til deres fokus på bæredygtighed. Disse regionale forskelle kan dog være et udtryk for den lokale sammensætning af af brancher og typer af SMV'er, SMV'ernes størrelse, fordeling, osv. Samlet set ser vi, at under krisen har SMV'er i Region Syddanmark og Region Sjælland klaret sig en lille smule dårligere i forhold til at indføre ændringer til fremme af bæredygtighed end SMV'er i de øvrige tre regioner. Derfor bør både private og offentlige organisationer i de to regioner, der klarer sig dårligere, sætte særligt fokus på at opretholde bæredygtighedsindsatser blandt SMV'er (se diagram 2).
- Diagram 3 illustrerer sammenhængen mellem størrelsen på virksomhederne i vores stikprøve og ændringer i deres bæredygtighedsindsats under corona-krisen (april 2021 til december 2021). Vi så, at virksomhedens størrelse kunne være en mulig forklaring på, hvorfor nogle SMV'er ændrede deres fokus på bæredygtighed under corona-krisen. Vores undersøgelse viste, at store virksomheder lavede stort set ingen synlige ændringer, mens virksomheder med under 10 ansatte lavede store ændringer i både positive og negative ender af spektret – det vil sige, at nogle virksomheder udviste betydeligt mindre fokus på bæredygtighed under krisen, mens andre havde et stadig stigende fokus. Faktorer såsom branche (se nedenfor) og adgang til kapital kan bidrage til at forklare denne forskel.
- Virksomheder ændrede også deres bæredygtighedsindsats i forskellig grad under krisen afhængig af, hvilken branche de kom fra. Især SMV'er inden for vidensarbejde og -tjenester bevarede og endda øgede deres fokus på tiltag og strategiske initiativer i forhold til bæredygtighed, mens SMV'er fra andre brancher såsom offentlige tjenester og produktion (f.eks. fremstilling) var mindre tilbøjelige til at ændre deres fokus på bæredygtighed. (Se diagram 4.)

Diagram 1

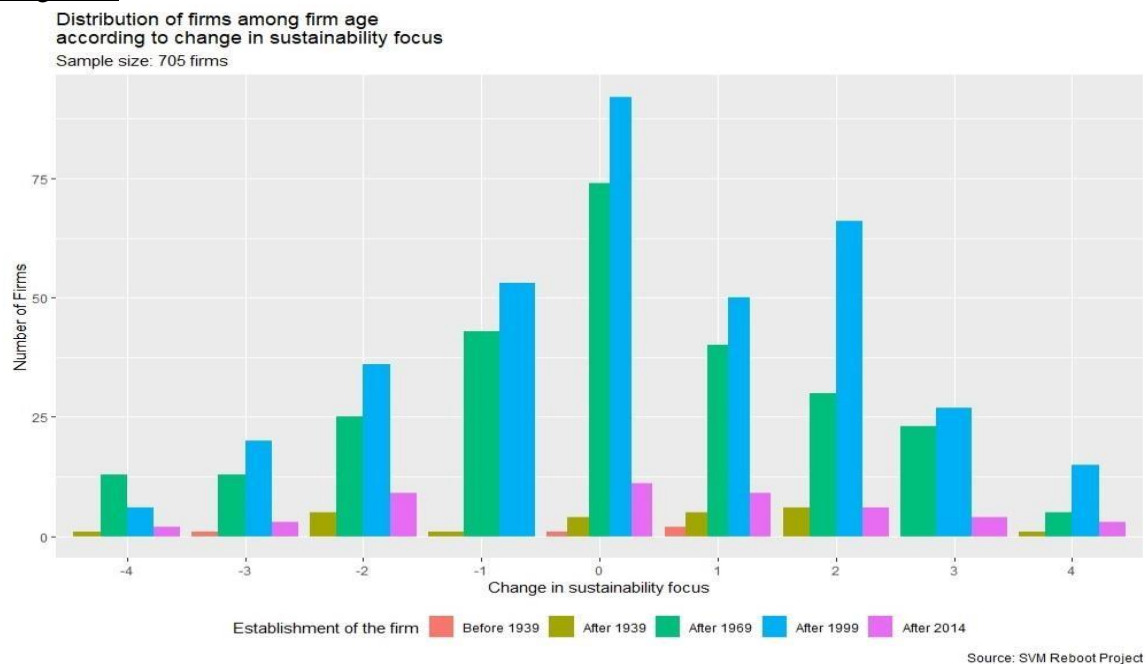
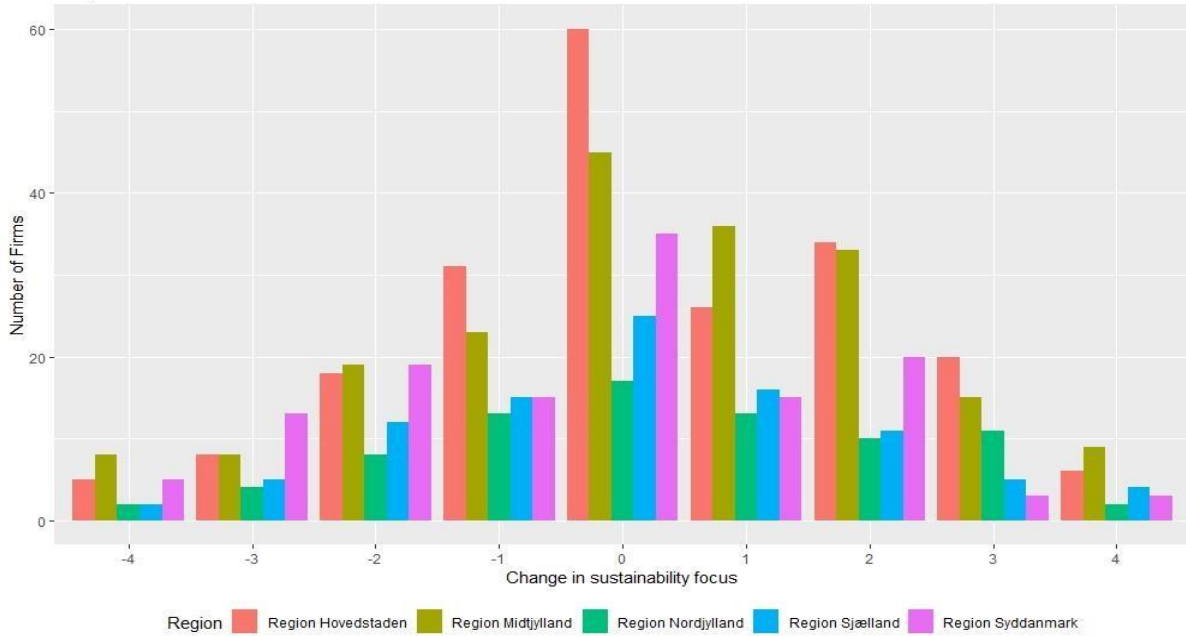


Diagram 2

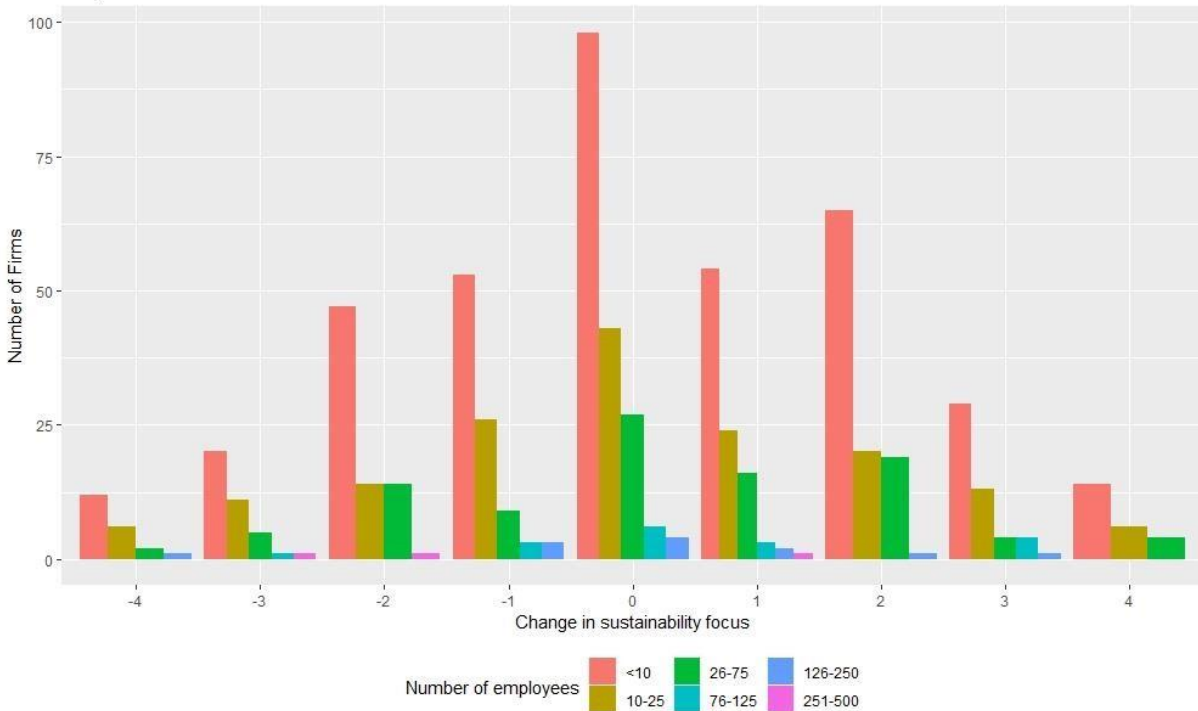
Distribution of firms among regions according to change in sustainability focus
 Sample size: 707 firms



Source: SVM Reboot Project

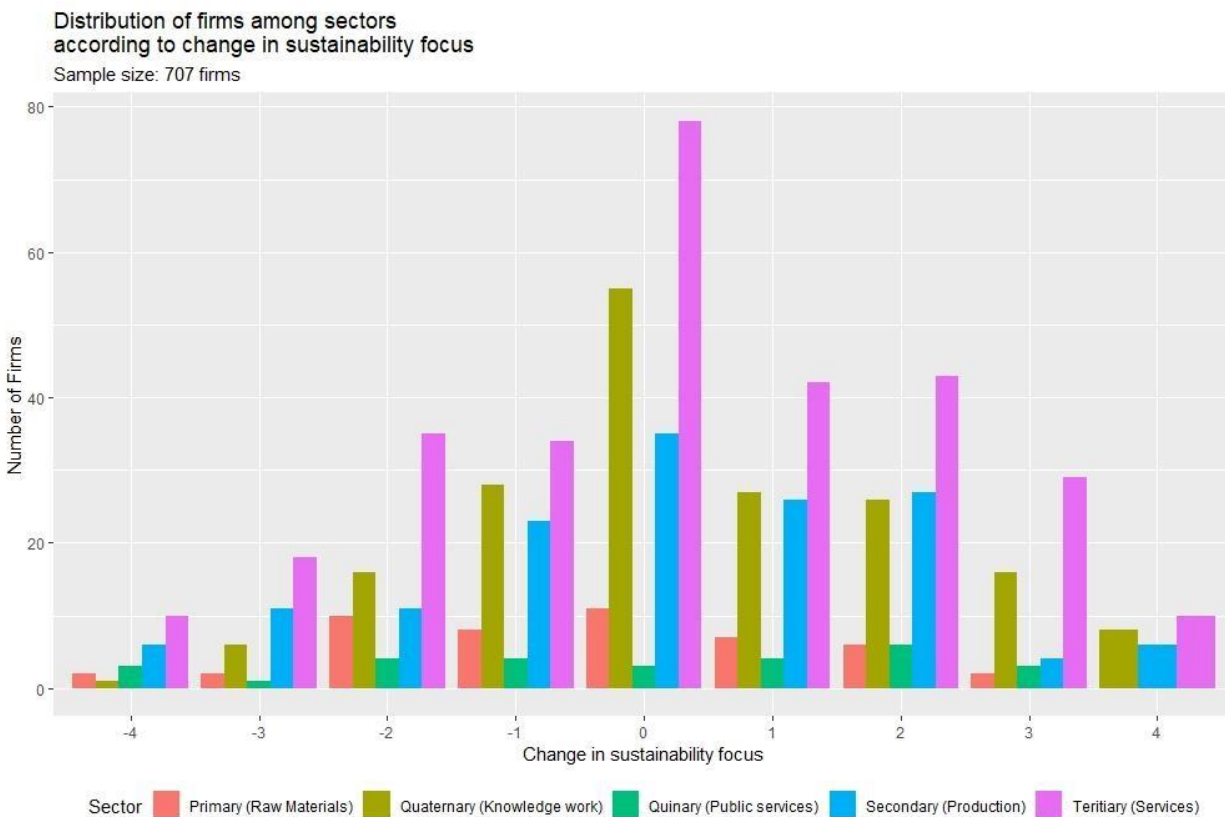
Diagram 3

Distribution of firms among firm size according to change in sustainability focus
 Sample size: 687 firms



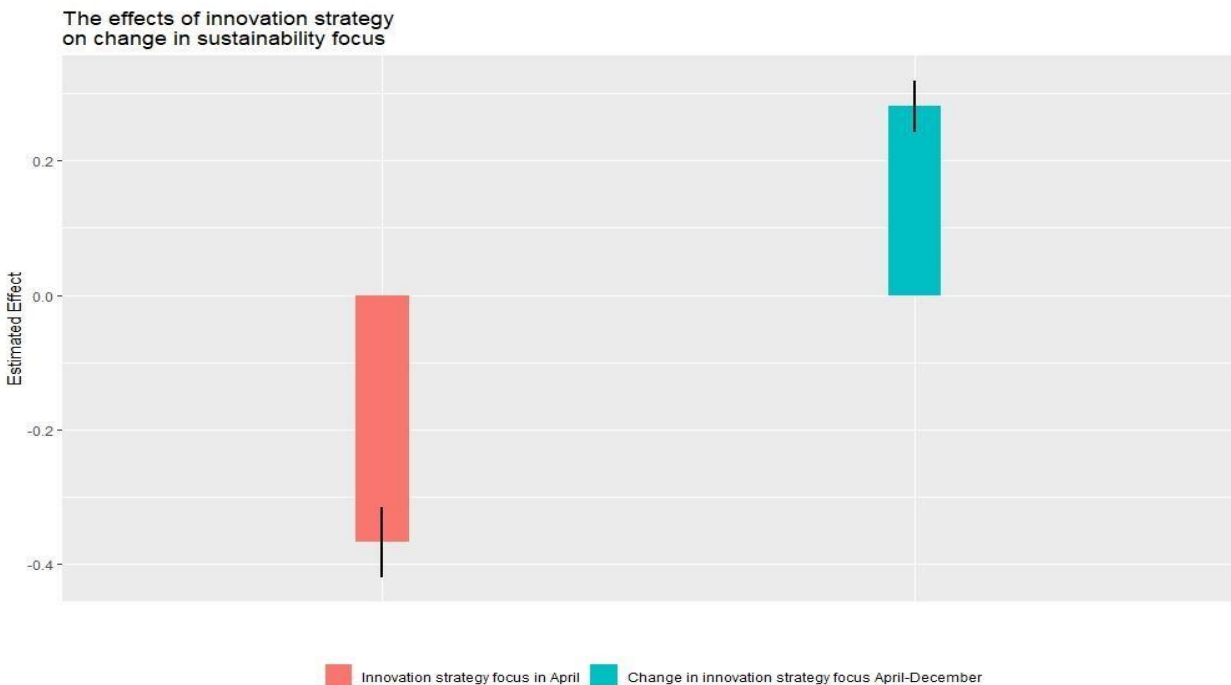
Source: SVM Reboot Project

Diagram 4



Næste skridt var at undersøge, om der fandtes stærkere statistiske sammenhænge mellem variablerne i vores data. Vi fandt, at i begyndelsen af corona-krisen reagerede langt de fleste SMV'er med at skære ned på deres investeringer i bæredygtige forretningspraksisser generelt. For mange SMV'er betød det, at de "fastfros" deres innovationstiltag. Samlet set medførte dette et fald i deres fokus på bæredygtighed. Men i takt med at krisen fortsatte og SMV'erne lærte, hvordan de kunne styre udenom eller afbøde krisens indvirkning på deres daglige aktiviteter, så vi, at mønsteret ændrede sig. Flere SMV'er blev mere innovative i deres håndtering af de udfordringer, corona-krisen bragte med sig. Disse SMV'er fik højst sandsynlig øjnene op for, at de havde nogle ressourcer i overskud, som de så brugte til at kickstarte nogle af deres innovationstiltag. Denne positive ændring i deres innovationsstrategi medførte et øget fokus på bæredygtighed, som også er afbildet i grafen (se diagram 5). Afslutningsvis fandt vi, at efterhånden som krisen fortsatte, øgede de SMV'er, der øgede deres fokus på innovation, også deres fokus på bæredygtighed, hvilket tyder på, at offentlige og private investeringer i innovationstiltag potentielt spiller en væsentlig rolle i omstillingen til et grønnere samfund.

Diagram 5



Source: SVM Reboot Project

Diskussion og kvalitative indsigter

Som det fremgår af undersøgelsen, beskriver mange af de interviewede virksomheder den første periode af corona-krisen, som værende præget af en høj grad af usikkerhed og forsigtighed med hensyn til beslutningsprocesser. Denne usikkerhed resulterede i, at både virksomheder og kunder var tilbageholdende med hensyn til at kaste sig ud i nye aktiviteter, eller de satte foden let eller helt på bremsen med hensyn til aftaler, de allerede havde indgået.

Vi bruger et mellemstort produktionsselskab beliggende i Midtjylland som et nyttigt casestudie for at illustrere, hvordan SMV'er har opretholdt eller videreudviklet deres bæredygtighedsindsats. Den pågældende virksomhed så mulighederne fremfor begrænsningerne, og brugte nedetiden til at intensivere virksomhedens arbejde for at sikre alle deres produkter opnåede en bæredygtighedscertificering. "Det er faktisk et stort skridt fremad. Det var i støbeskeen, men da corona kom, tog vi os sammen, fordi vi kunne se, at det var vejen frem", udtalte direktøren. Virksomheden havde allerede før krisen fokus på at integrere bæredygtighed i deres strategiske planlægning, og de vidste, at de før eller siden ville blive nødt til at intensivere deres bæredygtighedsindsats for at imødekomme deres kunders krav. Men på grund af den usikkerhed, som krisen førte med sig, besluttede de sig for at fremskynde processen og gennemføre den hurtigere, så de kunne være klar til tiden efter corona. Denne beslutning hjalp dem også med at omfordele deres medarbejderressourcer således, at de kunne sætte ressourcer til de arbejdsopgaver, der er forbundet med at opnå bæredygtighedscertificering, og dermed kunne de undgå fyringer. Efter de havde opnået certificeringen, gjorde virksomheden en ihærdig indsats for at markedsføre sig med en grøn og bæredygtig profil. Samlet set har fokus på bæredygtighed ikke ændret virksomhedens forretningsmodel eller produktionsprocesser, men det har ændret deres kommunikation og dokumentation af det, som de allerede gør. Derudover har virksomheden nu en medarbejder, som specifikt arbejder med bæredygtighed, og den

har besluttet at hyre et professionelt kommunikationsbureau til at videreudvikle de aktiviteter, der allerede er sat i værk.

Derudover fortæller mange af de interviewede virksomheder, at corona-krisen har lært dem at rejse mindre. Virksomhederne opdagede, at onlinemøder kunne føre til lige så gode resultater, og de forudser, at de forsat vil rejse mindre efter corona, og derigennem bidrage til fremme af bæredygtighedsdagsorden.