



Mads Lindholm  
Coronaledelse.dk

# KRISE- STRATEGIER

Maj 2020

# Introduktion

Strategi betyder 'vejen til målet'.

I en krise kan målet være uklart – udover at bringe din forretning sikkert ud på den anden side. Hvad det i praksis betyder afhænger af, hvor mange ressourcer, du har til rådighed, hvilken type forretning, du driver, og hvor hårdt den er ramt.

Selvom der fortsat er stor usikkerhed forbundet med hele situationen omkring coronakrisen, så begynder noget dog alligevel at stå klart:

- Krisen bliver lang og dyb
- Krisen kommer til at skabe permanente ændringer på adfærd, forbrug og idealer
- Krisen kræver nye strategiske retninger for en lang række virksomheder – måske de fleste

Ledelsesopgaven er massiv, og samtidigt er vilkårene markant forandret. Vi bevæger os lige nu i et landskab uden kort. Ingen kan sige, hvor store forandringer, krisen medfører.

Derfor er strategi afgørende vigtigt. For strategien definerer de handlinger og muligheder, din virksomhed stræber efter.

I det følgende ser vi nærmere på strategisk ledelse i en krisetid ud fra disse nedslagspunkter.

## 1. Krisens faser

## 2. Strategier: Proaktive og reaktive

# Krisens faser

## De andre kurver

Siden coronakrisens begyndelse har vi kendt den røde og grønne kurve:

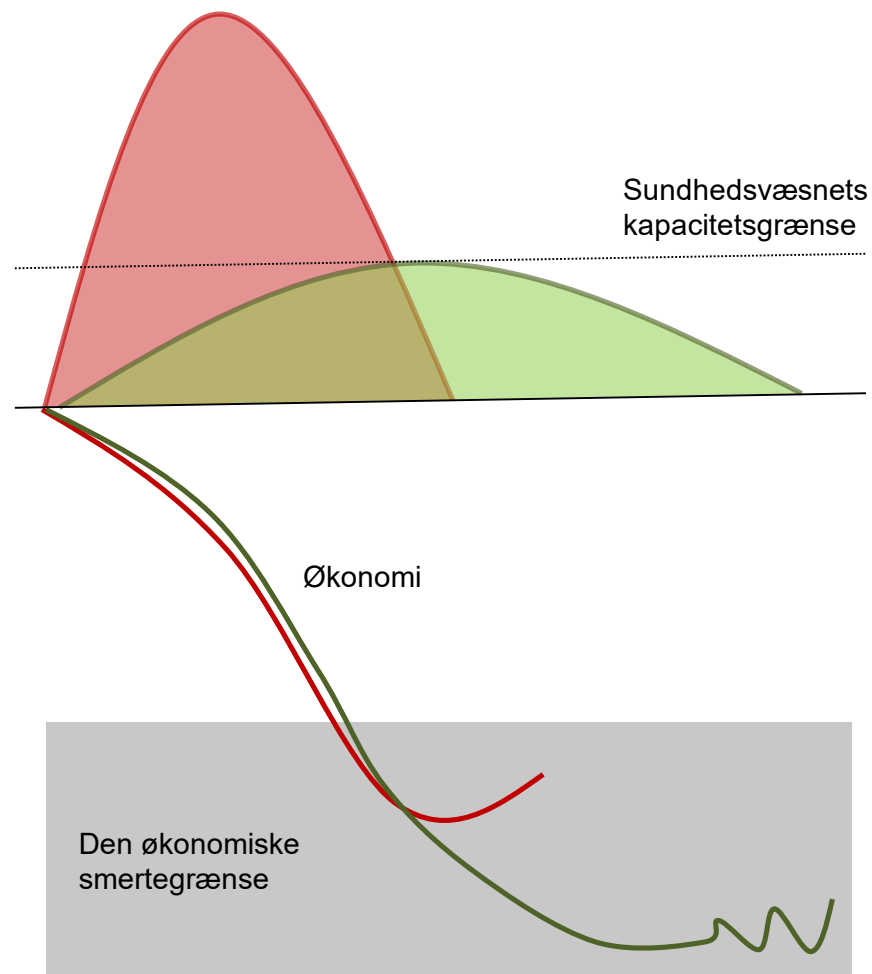
Den røde, der markerer, at vi uden smittereducerende initiativer vil ramme sundhedsvæsnets kapacitetsgrænse relativt hurtigt.

Og den grønne, der viser, at vi med en række indsatser – herunder nedlukning og fysisk afstand – kan gøre epidemiens kurve mindre stejl.

Der er blevet talt mindre om de økonomiske kurver, der knytter sig til de røde og grønne. Indførslen af hjælpepakker er et forsøg på at holde hånden under i hvert fald dele af erhvervslivet. Men den usikkerhed og de forandringer, krisen fører med sig, betyder for mange virksomheder, at man meget hurtigt kan komme inden for den økonomiske smertegrænse.

Smertegrænsen varierer naturligt alt efter omsætningsfald og likviditetsbehov. Men enhver leder må spørge sig selv: - Hvor tæt er vi på smertegrænsen, og hvor længe kan vi være der?

Det kan den følgende gennemgang af krisens faser hjælpe dig med at afklare.



# Krisens faser

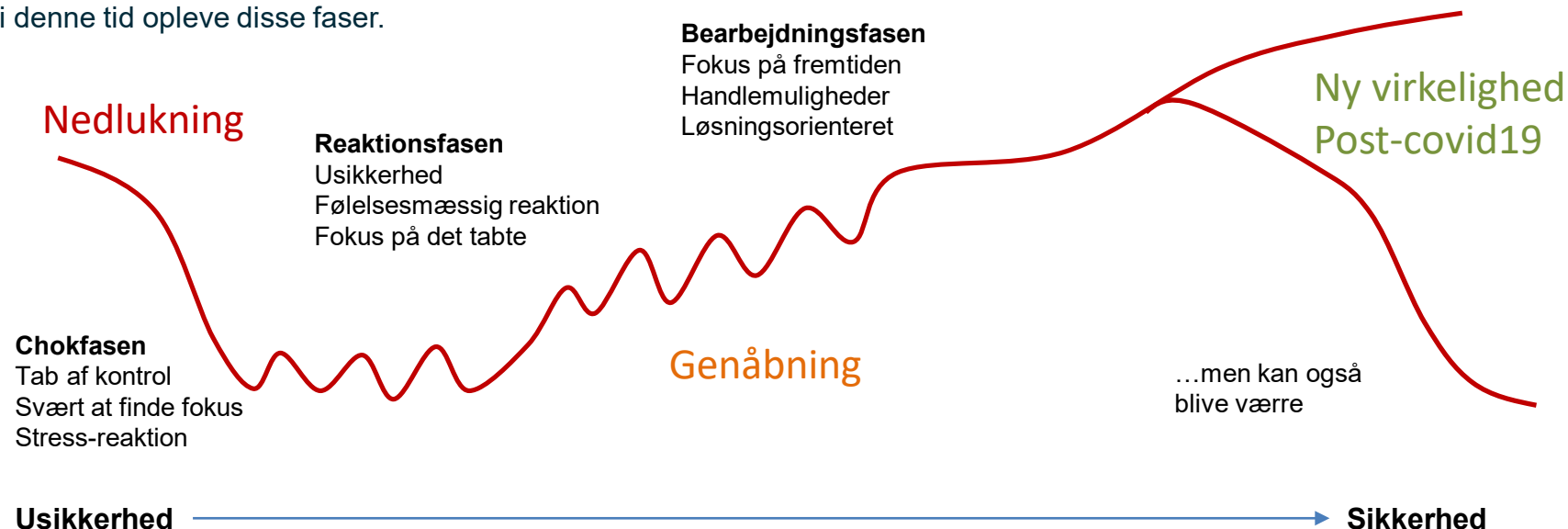
## Krisens psykologi

Psykologien opdeler ofte en krise i 4 faser:

1. Chokfasen
2. Reaktionsfasen
3. Bearbejdningsfasen
4. Nyorienteringsfasen

Både virksomheder, ledere og medarbejder kan i denne tid opleve disse faser.

Det vil være individuelt, hvor lang krisen er – og hvor dyb den er. Men meget tyder på, at coronakrisen generelt set blive både dyb og lang. Derfor kan det være vigtigt at identificere hvor man er som menneske, leder og virksomhed i sin reaktion:



# Turning point

Selvom pandemien på et tidspunkt slutter, så er der ingen garanti for, at du eller din virksomhed kommer godt igennem krisen. Det kræver handling, mod – og held.

Afgørende er, at du kommer ud af chok- og reaktionsfasen, og at det igen bliver muligt at handle. Vær proaktiv. Træf valg.

Vær bevidst om, at din reaktion er en nødvendig vej videre. Men hav samtidigt fokus på, hvad der kan bringe dig og virksomheden videre.

Overvej, hvordan dit marked ser ud efter krisen (post-covid). Hvordan kan du allerede nu begynde at forberede dig?

Overvej, hvilke ressourcer, du aktuelt har til rådighed. Er målet at få skabt hurtig omsætning eller at tænke mere på langsigtet krisehåndtering? Vær opmærksom på, at de to kan være hinandens modsætninger.

I det efterfølgende finder du en række konkrete strategi, du kan lade dig inspirere af.

Reaktion  
Bearbejdning  
Overblik og prioritering  
Kriseledelse  
Strategiske valg



## Chok

Mål: Overlevelse

Handling:

Beskyt virksomheden  
Beskyt medarbejdere

## Ny verden / Post-covid

Mål: Ny vækst på et forandret marked

Handling:

Ny strategi  
Ny forretningsplan  
Nyt ledelsesgrundlag  
Nye mål

# Strategier

## Potentiale

I det følgende får du en række strategier, som balancerer mellem potentiale og ressourcer / risikovillighed.

### Reklamér!

Fasthold dine kunders opmærksomhed.

### Frys!

Bliv hvor du er og håb at det går over

### Spar!

Skær ned på udgifter, medarbejder etc.

### Udsalg!

Dump prisen.  
Lav tilbud og kampagner.

### Modernisér!

Mal butikken. Tun forretningen.  
Forbered dig på at tingene vender.

### Reorienter!

Brug tiden på at overveje strategi, markedsposition, fremtid, vision etc.



### Samarbejd!

Indgå i netværk, partnerskaber, nye samarbejde eller fusion.

### Kreativ destruktion!

Erkend, at forretningen er slået i stykker.  
Riv resten itu – og sæt stumperne sammen på nye måder

### Udvikl!

Find på nye produkter, forretningsidéer, organiseringsformer etc.

# Reaktive strategier

Der findes talrige krisestrategier, og i det følgende bliver du præsenteret for nogle af dem.

Hvilken du vælger er en balance imellem potentiale og ressourcer: Hvor meget kan du / vil du investere, og hvad er det forventede resultat og afkast?

De reaktive krisestrategier er dem, der kræver mindst, men til gengæld også har det mindste potentiale. Det betyder dog ikke, at de er dårlige, men derimod, at de kan hjælpe dig til at skabe mest potentiale for færrest ressourcer.

## Reklamér!

Fasthold dine kunders opmærksomhed.

## Modernisér!

Mal butikken. Tun forretningen. Forbered dig på at tingene vender.

## Spar!

Skær ned

på udgifter, medarbejder etc.

## Frys!

Bliv hvor du er og håb at det går over

## Udsalg!

Dump prisen.

Lav tilbud og kampagner.

## Frys!

Bliv hvor du er og håb på, at det går over! Det gør det på et tidspunkt. Spørgsmålet er bare, om din virksomhed stadig er der til den tid – og om markedet er. Hvis dit marked er upåvirket af krisen, kan strategien være god. – Det er der bare ikke mange markeder, der er.

**Fordele:** Hvis du har midlerne til det, kan du blive blandt de få, der findes i uforandret form efter krisen.

**Ulemper:** Alt andet forandrer sig. Du risikerer at ende som en museumsgenstand uden relevans.

**Indsats:** Her-og-nu ret begrænset. Men potentielt risikabel, hvis din omsætning falder.

**Potentiale:** Ret lille, hvilket kan være helt ok, hvis du i forvejen driver en god forretning.

**Du skal gøre det hvis** din forretning er relativt uforandret af krisen eller hvis du har likviditeten til det.

## Reklamér!

Skab opmærksomhed omkring dig selv, din virksomhed og dine produkter. Forstærk den bestående branding-indsats eller påbegynd en ny. Overvej at re-aktivitere dine sociale medier eller brug mere traditionelle kanaler som annoncering, opsøgende salg etc.

**Fordele:** Du har muligheden for relativt nemt at skabe en øget omsætning eller styrket kontaktflade.

**Ulemper:** Du risikerer at bruge tiden på det bestående frem for på nytænkning og innovation.

**Indsats:** Begrænset, særligt hvis du i forvejen har stærke kanaler på fx de sociale medier.

**Potentiale:** Potentielt ok, særligt hvis du har en forretningsmodel, der også er god efter krisen.

**Du skal gøre det hvis** du har brug for et omsætningsboost.

## Spar!

Skær ind til benet. Kig dine udgifter godt igennem og prioriterer hårdt i, hvad du kan undvære. Se fx på omkostninger til lokaler, medarbejdere, biler etc. Vær bevidst om, hvilke udgifter, der er vigtige for omsætningen her-og-nu, og hvilke du kan undvære.

**Fordele:** Kan hjælpe på din likviditet relativt hurtigt og på den måde købe dig tid til at overleve.

**Ulemper:** På længere sigt kan du ikke spare dig til vækst. Du risikere at miste noget, der er dyrt at få igen.

**Indsats:** Begrænset. Kræver først og fremmest modet men kan være hårdt hvis du fyrer folk.

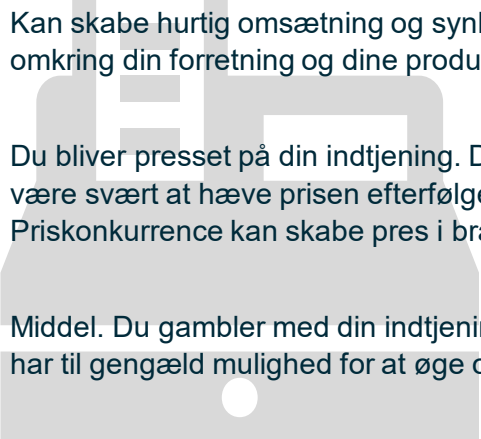
**Potentiale:** Her-og-nu stort, særligt hvis krisen for din virksomhed relativt hurtigt mildnes.

**Du skal gøre det hvis** du er presset på likviditet.



## Udsalg!

Tiltræk kunder og opmærksomhed ved at konkurrere på prisen. Lav udsalg og tilbud. Sæt prisen ned på udvalgte produkter eller evt. hele dit sortiment.

- 
- Fordele:** Kan skabe hurtig omsætning og synlighed omkring din forretning og dine produkter.
- Ulemper:** Du bliver presset på din indtjening. Det kan være svært at hæve prisen efterfølgende. Priskonkurrence kan skabe pres i branchen.
- Indsats:** Middel. Du gambler med din indtjening – men har til gengæld mulighed for at øge omsætning.
- Potentiale:** På kort sigt ok, men på længere sigt begrænset.

**Du skal gøre det hvis** din forretning er presset på omsætning og hvis priskonkurrence i forvejen er en del af din strategi.

## Modernisér!

Brug tiden til at modernisere og forny butikken. Måske trænger dine lokaler til fornyelse. Måske trænger dine systemer til en gennemgang. Gennemgå forretningens værdikæde og overvej, hvad du kan forbedre.

- Fordele:** Det kan være en konstruktiv måde at bruge tid og ressourcer på mens der er nedgang.
- Ulemper:** Du risikerer at fokusere på noget, som i sidste ende ikke er værdiskabende.
- Indsats:** Kan nemt differentieres alt efter ambitionsniveau og muligheder.
- Potentiale:** Varierende. Hvis du moderniserer de steder, der er værdiskabende kan potentialet være stort

**Du skal gøre det hvis** du kender din forretning godt og ved, hvor det vil gøre en positiv forskel at forny og modernisere.

# Proaktive strategier

De proaktive krisestrategier kræver større mod, risikovillighed og økonomiske, sociale og ledelsesmæssige ressourcer. Du gambler mere. Til gengæld er potentialet tilsvarende større.



## Reorienter!

Brug tiden på at overveje strategi, markedsposition, fremtid, vision etc.



## Samarbejd!

Indgå i netværk, partnerskaber, nye samarbejde eller fusion.



## Kreativ destruktion!

Erkend, at forretningen er slået i stykker. Riv resten itu – og sæt stumperne sammen på nye måder



## Udvikl!

Find på nye produkter, forretningsidéer, organiseringsformer etc.

## Samarbejd!

Ræk hånden ud til kollegaer, samarbejdspartnere, konkurrenter eller lign. Opdyrk nye relationer eller byg videre på bestående. Brug krisen som anledning til at se hinanden som partnere i stedet for som konkurrenter.

**Fordele:** Samarbejdet kan åbne nye muligheder, nye markeder og give gensidig inspiration.

**Ulemper:** Kræver stor enighed og klare aftaler for ikke at skabe problemer eller konkurrence.

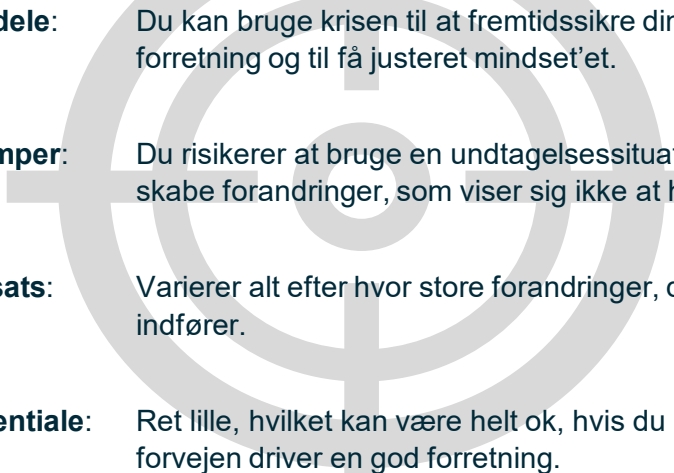
**Indsats:** Økonomisk ikke nødvendigvis meget, men socialt og tillidsmæssigt stor.

**Potentiale:** Godt – særligt hvis I kan skabe reel fornyelse.

**Du skal gøre det hvis** du har oplagte samarbejdspartnere eller andre, du har stor tillid til.

## Reorientér!

Brug krisen til at gentænke din forretning og dit lederskab. Se på omverdenen, de krav, udfordringer og muligheder, der er lige pt., og brug anledningen til at ændre strategi, værdier eller forretningsmodel.

- 
- Fordele:** Du kan bruge krisen til at fremtidssikre din forretning og til få justeret mindset'et.
  - Ulemper:** Du risikerer at bruge en undtagelsessituation til skabe forandringer, som viser sig ikke at holde.
  - Indsats:** Varierer alt efter hvor store forandringer, du indfører.
  - Potentiale:** Ret lille, hvilket kan være helt ok, hvis du i forvejen driver en god forretning.

**Du skal gøre det hvis** din forretning i forvejen trænger til at blive bedre positioneret i markedet.

## Udvikl!

Skab nye produkter, nye services, nye forretningsmodeller. Se på, hvilke initiativer der i forvejen ligger i pipeline og fremryk dem. Eller brug krisen til at søsætte nye udviklingsprojekter med hurtige omsætningsmuligheder.

- 
- Fordele:** Du kan få en unik markedsposition, hvis du udvikler de rigtige produkter og ydelser.
  - Ulemper:** Processen kan være langvarig og du risikerer at udvikle produkter uden marked.
  - Indsats:** Høj. Både økonomisk og mentalt.
  - Potentiale:** Stort – hvis du udvikler de rigtige ydelser.

**Du skal gøre det hvis** du i forvejen er vant til at arbejde med udvikling og innovation.

## Kreativ destruktion

Tag konsekvensen af, at intet bliver som før. Noget af din forretning er ødelagt. Ødelæg resten – og sæt stykkerne sammen på en ny måde! Lav en ny forretningsmodel og – strategi. Eller luk den nuværende forretning og start en ny.

**Fordele:** Du kan være blandt de første, der udnytter de nye markeder og muligheder, som en krise også kan skabe.

**Ulemper:** Risikoen er enorm. Måske finder du guld – og måske mister du det hele.

**Indsats:** Meget stor. Du risikerer din forretning og et stort stykke af dig selv, hvis du vælger at satse.

**Potentiale:** Meget stor – hvis altså du finder den rigtige vej og det rigtige marked.

**Du skal gøre det hvis** det alligevel blot var et spørgsmål om tid før din forretning ville blive ramt. Og hvis du har modet og overskuddet.

Find mere inspiration på [coronaledelse.dk](http://coronaledelse.dk)

# WICE

ERHVERVSPSYKOLOGI

[www.wice.dk](http://www.wice.dk)  
[info@wice.dk](mailto:info@wice.dk)

**Mads Lindholm, ph.d.**

Telf. 40 44 48 44

[mads@wice.dk](mailto:mads@wice.dk)

[www.wice.dk/mads](http://www.wice.dk/mads)

[www.madslindholm.dk](http://www.madslindholm.dk)

<https://www.linkedin.com/in/madslindholm/>

Lige nu står vi alle i en situation, ingen af os er forberedt på.

Coronakrisen sender bølger ind over samfundet.

Det kræver ledelse. Mere end nogensinde. For god ledelse er det, der lige nu gør forskellen mellem sikker håndtering og katastrofe.

Det gælder både for nationer og for virksomheder.

På [coronaledelse.dk](http://coronaledelse.dk) kan du hente inspiration, viden og værktøjer til at bedrive kriseledelse.

Alt materiale er udviklet af Mads Lindholm, erhvervpsykolog, ph.d.

Det hele er frit tilgængeligt, og har du idéer eller forslag, så tøv ikke med at kontakte mig.