

Kriser giver nye muligheder

Fra Corona til grøn bæredygtig omstilling

Redaktion:

Majbritt R. Evald, Per V. Freytag
& Anna Marie Dyhr Ulrich

Syddansk Universitetsforlag

Fra Coronakrise til klimakrise: Potentielle lærings-spillovers

SUNA LØWE NIELSEN & KIM KLYVER

Indledning

Der er værdifuld læring at hente i Coronakrisen; læring som kan overføres til klimakrisen (Schaltegger, 2020). Kapitlets formål er at give nogle bud på, hvordan læring fra Coronakrisen kan bidrage til at understøtte særligt SMV'er i at håndtere klimakrisen og medvirke til at skabe en mere klimavenlig fremtid.

Indledningsvist præsenteres resultaterne fra et større forskningsprojekt 'Hvad kan SMV'er lære af Covid-19 krisen?', der er gennemført under Coronakrisen. Forskningsprojektet har haft fokus på at forstå, hvordan SMV'er håndterer og klarer sig igennem Coronakrisen, hvilket er et samspil mellem virksomhedernes krisepåvirkning, kriseparathed og krisestrategi. Herefter redegøres for centrale ligheder og forskelle mellem Coronakrisen og klimakrisen. Afslutningsvis reflekteres over, hvordan læring fra forskningsprojektet kan anvendes til at støtte SMV'er i at håndtere klimakrisen.

Projektet: Hvad kan SMV'er lære af Covid-19 krisen?

Projektet er finansieret af Industriens Fond og gennemføres i samarbejde med SMVdanmark, Business Kolding og Erhvervshus Sydjylland. Der er indsamlet data via spørgeskemaer og interviews. En repræsentativ stikprøve af SMV'er, som er fulgt siden 2015, er blevet bedt om at svare på et spørgeskema. Deres besvarelser er suppleret med finansielle nøgletal. Sideløbende er der gennemført dybdegående interviews med 35 SMV'er i perioden fra august til november 2020. Begge undersøgelser havde fokus på perioden fra d. 11. marts 2020 (nedlukning) og frem til afslutningen af første bølge. I skrivende stund - efterår 2021 - følges op i begge undersøgelser med yderligere dataindsamling.

Den kvantitative undersøgelse

Et longitudinalt datasæt, som strækker sig over flere år og krydser Covid-19 krisen, benyttes. I forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse i 2015 blev en tilfældig udvalgt stikprøve af SMV'er (n=604; responsrate=48 %) i alderen 2-7 år med 1-250 ansatte (21 ansatte i gennemsnit) identificeret. I oktober og november 2020 blev de samme 604 virksomheder udspurgt igen om krisepåvirkning, kriseparathed og krisestrategier i forbindelse med Coronakrisen. Ud af de 604 virksomheder var 501 virksomheder stadig aktive i 2020, hvoraf 372 besvarede vores spørgeskema (n=372, responsrate=74%). De foreløbige resultater er publiceret i Klyver & Nielsen (2021a) og senere publiceret i et fagfællebedømt videnskabeligt tidsskrift (Klyver & Nielsen, 2021b).

Den kvalitative undersøgelse

Den kvalitative undersøgelse af 35 SMV'er (Klyver, Nielsen & Petersen, 2021) anvendte udvælgelseskriterier, der fokuserede på at forstå forskellighed og nuancer snarere end statistisk repræsentativitet. Ud af de interviewede SMV'er er henholdsvis 40% mikrovirksomheder (0-9 fuldtidsansatte), 40% små virksomheder (10-49 fuldtidsansatte), og 20% mellemstore virksomheder (50-249 fuldtidsansatte). Omkring en tredjedel var i perioden nedlukket i forhold til deres normale drift, og 20% havde svært ved at opretholde deres normale drift pga. restriktioner. Lidt over halvdelen af virksomhederne opererer på B2B markedet og den resterende del af virksomhederne på B2C markedet. Virksomhederne er branchemæssige heterogene.

De to undersøgelser har tilsammen generet et væld af ny læring, som vi løbende publicerer.¹ Første del af kapitlet om krisepåvirkning, kriseparathed og krisestrategi baserer sig primært på resultaterne fra den kvantitative undersøgelse.

Krisepåvirkning

En yderst positiv overraskelse fra vores undersøgelser var, at knap to tredjedele af SMV'erne, målt på omsætning, klarede sig godt gennem første

1 For et overblik over projektets resultater, se venligst: https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ier_entreprenorskab_og_relationsledelse/forskning/forskningsprojekter/smv_covid19.

bølge af krisen. I alt var 38% af virksomhederne kriseramte (nedgang i omsætning), 32% var kriseudnyttende (stigning i omsætning), og 30% var kriseimmune (en uforandret omsætning). Størstedelen af SMV'erne var kun influeret i mindre grad (såvel positivt som negativt) af nedlukningen, mens nogle få virksomheder oplevede stor nedgang og andre stor fremgang omsætningsmæssigt. Billedet fra vores undersøgelse stod i kontrast til den dominerende krisediskurs i medierne og samfundet på daværende tidspunkt. Diskursen var langt mere dystert og signalerede, at langt flere virksomheder havde fået en alvorlig mavepuster og var kriseramte. Vores billede er dog naturligvis alene et øjebliksbillede. Den endelige facitliste over Coronakrisens konsekvenser for SMV'er kender ingen endnu. SMV'er rammes naturligvis også langt mere nuanceret og bredere end blot på omsætningen.

For at forstå SMV'er i krisetider er det vigtigt såvel at forstå deres krisepåvirkning som deres kriseparathed, der på sin vis er gensidigt afhængig. De nøjagtige sammenhænge mellem de to kan være svære at opspore. Men påvirkningen kan afprøve paratheden, og parathed kan – positivt og negativt – smitte på påvirkningen.

Kriseparathed

Kriseparathed rummer mange facetter. Den er bundet op på mange elementer såsom beredthed og modstandsdygtighed samt evnen til at reagere, tilpasse sig og justere virksomheden til den "nye normal". Bhamra, Dani & Burnard (2011) foreslår, at sårbarhed er centralt for at forstå kriseparathed. Den består igen af tre elementer: Følsomhed, som omhandler virksomhedens evne til for alvor at absorbere krisens forandringer - og ikke kun lave små lappeløsninger på den korte bane. Modtagelighed, som favner, hvor udsat en SMV generelt er for kriser. Sidst reaktionsevne, som handler om SMV'ens kapacitet og kompetencer til at handle og reagere under kriser.

I vores projekt ser vi på tre dimensioner af parathed; organisatorisk parathed (i form af uformaliseret og agil organisering), kulturel kriseparathed (i form af entreprenøriel kultur) og finansiel parathed. I forhold til direkte effekter viste organisatorisk parathed og kulturel parathed sig at være ubetydelige, men indirekte har de betydning for SMV'ers konkrete muligheder for at anvende krisestrategi, hvilket uddybes nedenfor. Den

finansielle parathed – og især likviditetsgraden – viste sig at være alfa og omega for parathed.

Coronakrisen skød ikke med spredning. Den ramte ikke tilfældigt. De svageste og mindre finansielt parate virksomheder stod primært for skud; de var i krisens kikkertsigte. De finansielt sunde virksomheder, dvs. virksomheder med evnen til at tjene penge, en god betalingsevne og som var modstandsdygtige overfor tab, øgede deres omsætning. Krisen bestyrkede en allerede bestående tendens. Virksomheder blev svage i krisen, fordi de havde været svage inden krisen. Stærke virksomheder blev stærkere. Se Tabel 1 som giver et overblik.

Tabel 1: Kriseparathed blandt kriseramte, kriseimmune og kriseudnytttere

	Kriseramte	Krise-immun	Krise-udnytttere
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
Entreprenøriel orientering 2015 (n.s.)	3,5	3,6	3,5
Organisatorisk formalisering 2015 (n.s.)	3,2	3,4	3,4

Note: ANOVA test for signifikans. Note: For 'Entreprenøriel 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.

Kilde: Klyver & Nielsen (2020a)

Før Coronakrisen i 2019 havde kriseudnyttterne i gennemsnit 146% højere afkastningsgrad (dvs. evne til at tjene penge på den investerede kapital), 111% højere likviditetsgrad (dvs. evne til at betale) og 33% højere soliditetsgrad (dvs. evnen til at modstå tab) sammenlignet med de virksomheder, som blev kriseramte. På den anden side havde kriseramte SMV'er i 2019 i gennemsnit 59% lavere afkastningsgrad, 53% lavere likviditetsgrad og 25% lavere soliditetsgrad – igen sammenlignet med kriseudnytttere. Vi kontrollerede tallene for brancheforskelle. Men det skabte ingen ryk i det samlede billede.

Krisestrategi

Krisepåvirkning og -parathed sætter rammen for valg af krisestrategi, og nogle krisestrategier forekommer at være mere bedre og dermed mere tillokkende end andre. Projektets fokus er på tre kendte krisestrategier, henholdsvis reduktion, vedligeholdelse og innovation (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020):

1. *Reduktionsstrategien* har fokus på reduktion af omkostninger, aktiviteter, medarbejdere, udskydelse af investeringer, osv. Vi skelner mellem overlevelsereduktion (dvs. reducere for at overleve i nuet) og strategisk reduktion (dvs. at skære 'flødeskummet' væk for at skabe modstandsdygtighed og handlerum fremadrettet).
2. *Vedligeholdelsesstrategiens* omdrejningspunkt er "... sustaining a firm's business activities in response to crisis" (Wenzel et al., 2020: 3) med henblik på at bevare og beskytte den eksisterende drift, nøglerelationer og i det hele taget status quo. Essensen er at stå fast, når alt omkring virksomheden er i rivende bevægelse.
3. *Innovationsstrategien* har fokus på at udnytte og forfølge de nye entreprenante muligheder, som fremspires og gror under kriser. Især så vi mange innovationer under Coronakrisen, som først var tænkt som midlertidige løsninger. Men mange af disse løsninger viste sig at have mere permanent potentiale.

Udover de tre strategier anvendte flere virksomheder en kombination af vedligeholdelses- og innovationsstrategien; en lovende kombinationsstrategi vi kalder for 'udviklingsorienteret-drift' (Klyver, Freytag & Christensen, 2016). Hver af de nævnte krisestrategier har særegne fordele og ulemper, hvilket åbner for værdifulde komplementære muligheder på tværs af strategierne.

Strategierne bruges da også ofte sammen, men deres grad af forekomst varierede. De kriseramte virksomheder var de mest - og kriseudnyttende var de næstmest – handlingsorienterede virksomheder; de satte flere strategier i spil og udviste mest vilje til at gøre noget. De kriseimmune var mere uvirksomme. De brugte færre strategier, sandsynligvis fordi de ikke direkte mærkede et afgørende incitament til forandring; en brændende platform. Reduktionsstrategien var mest populær blandt de kriseramte

SMV'er. De prøvede at spare og skære sig vej ud af krisen. Organisatorisk parathed er samtidigt vigtig for krisestrategien. En organisatorisk formalisering, dvs. procedurer og forretningsgange er nedskrevne i vaner og kampesten samt formaliserede, øgede chancen for, at SMV'erne svingede sparekniven. Måske var deres organisering ikke tilstrækkelig elastisk og fleksibel, så de hurtigt kunne tilpasse sig. Formaliseringen hæmmer også lysten og tendensen til at bruge innovationsstrategien. Denne strategi blev derimod fremkaldt af en entreprenant kultur.

Ved at undersøge hvordan de tre krisestrategier associerede med forventninger til fremtidig omsætning, fandt vi - på linje med Wenzel, Stanke, & Lieberman (2020) - at en bred anvendelse af vedligeholdelsesstrategien, hvor mange forskellige vedligeholdelsesaktiviteter igangsættes, forekommer at styrke forventninger til omsætningen. Innovationsstrategien er tilsyneladende også generel fordelagtig for fremtidige forventninger - både i en bred og mere fokuseret udgave, mens det ikke er tilfældet med reduktionsstrategien (Klyver og Nielsen, 2021).

Sidst men ikke mindst forekommer SMV'ernes krisereaktioner at udspille sig i to faser. Først en chokfase, hvor mange reagerer med reduktion – enten motiveret af overlevelse eller strategiske overvejelser - og nogle med vedligeholdelse. Efterfølgende kommer en mere velovervejet tilpasningsfase, hvor virksomhederne enten vedligeholder, innoverer eller forfølger den førnævnte kombinationsstrategi, udviklingsorienteret-drift.

De to kriser – ligheder og forskelle

Forinden læring forsøges overført fra den ene krisekontekst til den anden, er det givtigt at rammesætte forskelle og ensartede træk mellem Coronakrisen og klimakrisen.

Begge kriser kan karakteriseres som omfangsrige og langvarige mega-katastrofer (Bendell, Sullivan & Ornstein, 2020). De har ingen umiddelbare endelige løsninger, de udstråler ekstrem usikkerhed og vil have konsekvenser for nuværende og fremtidige generationer, vi endnu slet ikke kan begribe. Krisernes forandringer trækker andre forandringer med sig, og de presser virksomheder til at forstå, at de på godt og ondt er indlejret i et system med mange forskellige indbyrdes forbundne globale og lokale delsystemer og aktører. Løsning på begge kriser kræver derfor – i hvert fald på samfundsniveau - internationalt samarbejde; intet land kan stoppe eller bremse hverken klimaforandringer eller Corona på egen hånd.

Såvel Corona som klimakrisen er ydermere kendetegnede ved forsinkede effekter; dvs. det vi gør nu for at tackle kriserne, viser først sit værd eller sine farer i fremtiden. Effekten af CO₂-reduktioner nu og her, viser sig først i fremtiden, og det samme er tilfældet med forskellige tiltag og restriktioner rettet mod at bremse eller helt fjerne Corona (Schmidt, 2021). Det gør det vanskeligt at håndtere kriserne. På samme vis som Corona er klimakrisen "... a strategic business issue providing both business risks and win-win opportunities" (Wright & Nyberg, 2017: 1649).

Men de to kriser adskiller sig også. En særdeles synlig forskel er deres hastighed. Hvor klimaforandringer og drivhuseffekter allerede blev beskrevet midt i 1800-tallet (Vinke et al., 2020), så opstod Corona pludselig (selvom den også blev forudset af flere). Pludseligheden forklarer førnævnte chokfase i SMV'ernes reaktion, som er mindre synlig i klimakrisen. Coronakrisen er ydermere lig med korte og konstant nye deadlines samt hyppige nye restriktive tiltag og ugentlige - endda daglige - målinger. Klimakrisen arbejder med mere langsigtede deadlines. Klimaforandringer, smeltede gletsjere, øgede temperaturer og CO₂ udledning, måles typisk i årtier. En forklaring er, at indvirkningerne af Corona (antal døde, smittede, osv.) indtræffer relativt hurtigt, og effekterne af Coronatiltag (smitteopsporing, revaccination, tests, nedlukning, Coronapas, osv.) kan ligeledes typisk måles relativt hurtigt i sammenligning med klimaforandringer og klimatiltag. Det betyder også, at der under Corona er kortere tid til handle, undgå og reducere de negative konsekvenser af krisen (Vinke et al., 2020), hvorfor vi under Corona har set hastig og intens handlekraft på flere niveauer.

På klimaområdet efterspørges handlekraften, mens Greenwashing har kronede dage, og der bliver formuleret mange flotte målsætninger. Det er et problem. Specielt fordi klimakrisen i endnu højere grad end Coronakrisen er en mega-katastrofe. Den 6. og nyeste klimarapport '*Climate Change 2021: the Physical Science Basis*' fra FNs klimapanel IPCC understreger således, at klimaforandringerne er endnu mere alarmerende og accelererende end forudset. Forandringerne betyder fremadrettet øgede temperaturer, stigende havvandstande og hyppigere og mere ekstremt vejr. Menneskets indvirkning spiller indiskutabelt en rolle. Selv ved at handle nu med stor gennemslagskraft, får vi svært ved at bremse forandringernes alvorlige konsekvenser. SMV'ernes rolle er endvidere flertydig i klimakrisen – nok mere flertydig end i Coronakrisen. SMV'er er både direkte og indirekte klimapåvirkere og klimaofre, og samtidig anses SMV'erne af mange som

klimahelte, der skal skabe innovativ grobund for en mere klimavenlig fremtid.

Varigheden af Coronakrisen kender vi ikke endnu. Men der er indikationer på, at vi inden for en overskuelig fremtid – forhåbentligt - kan gennemleve krisen og skabe en “ny normal”, blandt andet ved brug af vacciner. I sammenligning er klimakrisen så langvarig, at der nærmere er tale om et fremadrettet vilkår bestående af mange sammenbundne kriser. Og når alt kommer til alt, så er Coronakrisen en del af klimakrisen. Virus-sen var i hvert fald menneskeskabt og opstod på baggrund af et menneskeskabt mix af forskellige økosystemer, vilde dyr og mennesker. Dermed udsatte vi os selv for virus, som vores eget immunsystem på ingen måde var klar til (Schaltegger, 2020). Morens og Fauci (2020) understreger, at vi kommer til at opleve mange flere pandemier og andre kriser i fremtiden.

Lærings-spillovers til klimakrisen

En overførelse af læring og viden fra vores Coronaundersøgelser til klimakrisen giver anledning til følgende overordnet refleksion: Måske afhænger SMV’ers håndtering af klimakrisen af deres klimaparathed, klimakrisestrategier og klimakrisepåvirkning, og det indbydes samspil mellem disse elementer?

Vores undersøgelser indikerer i hvert fald, at jo mindre klimaparate SMV’erne er, jo mere må de forventes at blive ramt af klimakrisen. SMV’erne ligger, som de selv har redt. Især finansiel parathed må antages at spille en vigtig rolle, blandt andet da den udvider virksomhedernes strategiske handlingsrum for løbende at forebygge, tilpasse sig og udnytte klimaforandringerne. Det kan derfor være afgørende for deres håndtering af klimakrisen at sikre eller genskabe en finansiel parathed blandt SMV’er efter Coronakrisen. Coronakrisen gjorde SMV’er finansielt svagere, og foreløbige forskningsresultater indikerer også, at det er de hårdest ramte SMV’er, som vil være mindst tilbøjelige til at investere i klimavenlig innovation (Dienes, 2021). Idet klimakrisen er et langvarigt vilkår bestående af mange sammenbundne kriser, kan det antages, at organisatorisk og kulturel parathed er endnu vigtigere i den krise i sammenligning med Corona - hvor fokus er på bekæmpelse af en enkeltstående pandemi dog med vidtrækkende konsekvenser. Klimakrisen kalder på parathed som en langsigtet proces, hvor SMV’erne kontinuerligt skal være beredte på

forandring, hvilket kræver en smidig og bevægelig organisering og mulighedssøgende mindset.

Vores undersøgelser indikerer også, at valg af klimastrategier kan spille en vigtig rolle for SMV'erne i forhold til klimakrisen. Vi fremhævede overordnet vedligeholdelses- og innovationsstrategier eller kombinationer af de to strategier som lovende krisestrategiske valg. Omdrejningspunktet for en klima-orienteret udgave af vedligeholdelsesstrategien kunne være at bevare SMV'ernes eksisterende forretningsgrundlag, men at gøre den grønnere. For eksempel ved at finde potentialer i eksisterende forretningsaktiviteter til at sænke klimaaftryk, forlænge eksisterende produkters livscyklus eller ved at erstatte dele af produktionsprocessen med mere energieffektive løsninger. Den klimaorienterede innovationsstrategi kunne derimod handle om at gribe eller skabe helt nye muligheder for en klimavenlig fremtid, hvilket f.eks. kunne involvere udforskning af nye klimavenlige teknologier og bæredygtig forbrugeradfærd samt nye grønne partnerskaber på tværs af værdikæder og brancher. Ved at kombinere vedligeholdelse og innovation kan SMV'en værne og vedligeholde sine kritiske kernekompetencer, relationer og ressourcer (opbygget i fortiden) på den kortere bane, samtidig med den udforsker og udvikler sig i retning af en grønnere og mere bæredygtig fremtid på den lange bane.

I forhold til innovationsstrategien har mange SMV'er under Coronakrisen eksperimenteret med innovation for at tilpasse sig eller udnytte de nye omstændigheder (Björklunda et al., 2020); nogle fordi de var i nød, nogle fordi de fik tid til det, og andre fordi de så nye muligheder. Mange af løsningerne var dog som nævnt midlertidige 'uperfekte' nødløsninger, som efter Coronakrisen nok bør justeres, hvis de skal gøres permanente (Clauss et al. 2021). Men de midlertidige løsninger resulterede i - udover fleksibilitet, hurtig reaktion og opnåelse af midlertidige konkurrencefordele - at mange SMV'er fik ny eksperimental erfaring og læring med innovation, som de forhåbentligt kan sætte i spil med henblik på at løse klimamæssige udfordringer. Klimakrisen kalder lige nu på en intensivering af innovative løsninger; tiden er ved at løbe fra os.

En læring er også, at SMV'er umiddelbart må forventes at blive ramt forskelligt af klimakrisen. Nogle bliver klimakriseofre, andre rammes i mindre grad, og andre igen vil tjene på klimakrisen. Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt i f.eks. udvikling af klimamæssig lovgivning og støtteprogrammer rettet mod SMV'er. Vi fandt, at der, i lyset af den dominerende kriediskurs i medier og samfund under Coronakrisen, var

overraskende få kriseramte SMV'er. Man kan håbe, at det samme gør sig gældende ift. klimakrisen; at klimakrisen også betyder et boost for overraskende mange SMV'ers forretning og omsætning. Måske er langt flere SMV'er, end vi umiddelbart tror, positivt ramt af klimakrisen ud fra et økonomisk perspektiv?

Sidst men ikke mindst pegede vores data på, at det var de kriseramte og kriseudnyttende, der var de mest handlingsorienterede virksomheder under Coronakrisen. De kriseimmune var mere passive. Analogisk til klimakrisen understreger det vigtigheden af, at SMV'erne får en klar fornemmelse af, at klimakrisen er en ekstrem brændende platform for dem, eller at krisen faktisk udgør en masse forretningsmuligheder, som de ikke vil gå glip af.

Konkluderende bemærkninger

Vi har forsøgt at fremhæve nogle centrale læringsmæssige spillovers fra Coronakrisen til klimakrisen. Vores transfer af læring fra den ene kontekst til den anden er problematisk, især da de to kriser trods ligheder er yderst forskellige. Vores kapitel rejser i virkeligheden flere spørgsmål, end det giver svar. Det kunne være interessant fremadrettet at undersøge de specifikke sammenhænge mellem SMV'ers klimaparathed, klimapåvirkning og klimastrategier, samt hvilke sammenhænge og dynamikker der egentligt forbedrer virksomheders performance og klimamæssige indvirkning.

Referenceliste

- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011): Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49:18, 5375-5393.
- Bendell, B., Sullivan, D. M., & Ornstein, S. (2020). How fear of 'Looming megacatastrophes' alters entrepreneurial activity rates through psychological distance. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0049>.
- Björklunda, T. A., Mikkonen, M., Mattilac, P., & van der Marela, F. (2020 online first) Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures, *Journal of Business Venturing Insights*, 14, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Clauss, T., Breier, M. Kraus, S., Durst, S., and Mahto, R. V. (2021). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, <https://doi.org/10.1111/radm.12498>.

- Dienes, C. (2021). *Climate Change and Mittelstand: Insights from survey-based data*. Presented at the International Roundtable on SMEs: Navigating through the COVID-19 pandemic – Identifying new directions for SMEs and SME policy, October 12, iFm Bonn.
- 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
- Klyver, K., Freytag, P. V., & Christensen, P. R. (2016), Indledning. I Klyver, K., Freytag, P. V. Christensen, P. R. (redaktører), *Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer*, Syddansk Universitetsforlag, CESFO rapportserie Nr. XXVII.
- Morens, D. & Fauci, A. (2020). *Emerging Pandemic Diseases: How We Got to COVID-19*, *Cell*, 182 (5), 1077-1092.
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>.
- Schmidt, R. C. (2021). Are there similarities between the Corona and the climate crisis? *Journal of Environmental Studies and Science*, 11, 159-163.
- Vinke, K., Gabrysch, S., Paoletti, E., Rockström, J., & Schellnhuber, H. (2020). Corona and the climate: A comparison of two emergencies. *Global Sustainability*, 3, E25. doi:10.1017/sus.2020.20
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020 online first). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.3161.
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.