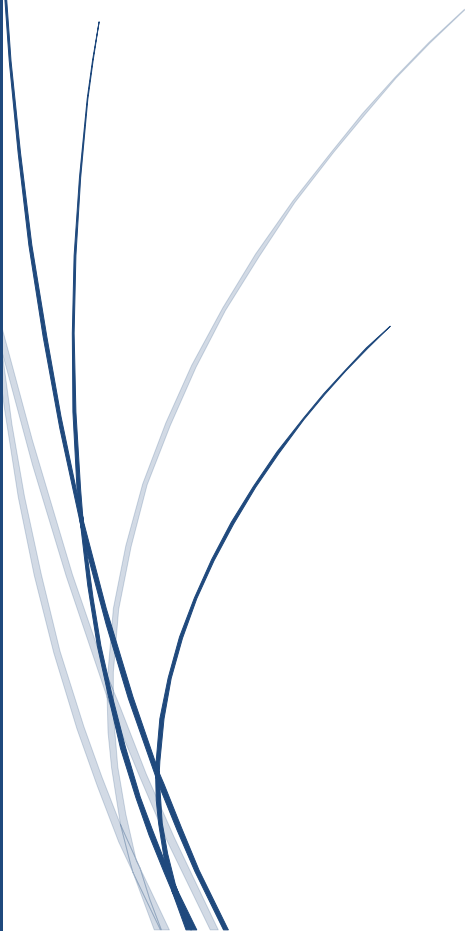




01-06-2025

Strategi i praksis

En kvalitativ undersøgelse af
danske SMV'ers arbejde med
strategi



Anders Aaen Hansen: 20203943

Patrick Harpøth Hansen: 20203929

Universitet: AAU Business School

Semester: 4. Semester Cand.merc. Organisation,
strategi og Ledelse (2025)

Gruppenummer: 9

Vejleder: Jens Holmgren

Antal tegn: 191.173

Abstract

This thesis explores the challenges small and medium-sized enterprises (SMEs) in Denmark face when attempting to implement strategy, and examines how pragmatic approaches may help address these difficulties. Drawing on a critical realist approach, the study combines a systematic literature review with four qualitative case studies of Danish SMEs. The cases are based on semi-structured interviews with strategically responsible leaders and analyzed abductively through themes of structure, flexibility, and strategic adaptation. Theoretically, the thesis integrates Mintzberg's configuration theory alongside Curado et al.'s perspective on management control systems, Sarasvathy's effectuation theory, and Teece's dynamic capabilities framework in combination with Quansah et al.'s notion of adaptive practices to explore how Danish SMEs balance structure and adaptability in strategy execution. The findings show that SMEs face significant challenges, including limited resources, weak formal structures, and growing complexity due to digital and regulatory demands. However, many SMEs seem to respond by engaging in pragmatic forms of strategy execution, characterized by experiential learning, ongoing adaptation, and informal coordination. Rather than relying on formal systems, they employ small-scale experiments, contextual improvisation, and digital or network-based tools to ensure strategic initiatives are actionable and aligned with everyday practices. The thesis offers a practice-oriented contribution to the literature by illustrating how Danish SMEs navigate between structure and flexibility in specific contexts, and how leaders enact strategy within complex, resource-constrained environments. These insights provide valuable input for both researchers and practitioners seeking to support strategic development in SMEs.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	4
2. PROBLEMFELT	5
2.1 STRATEGI SOM DISCIPLIN	5
2.2 STRATEGIIMPLEMENTERING I SMV'ER	5
2.3 PROBLEMETS RELEVANS.....	6
2.4 PRAGMATISKE TILGANGE I SMV-STRATEGI	7
3. PROBLEMFORMULERING.....	9
3.1 PROJEKTDESIGN.....	10
4. METODE	12
4.1. KRITISK REALISME SOM VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	12
4.2 DET KVALITATIVE STUDIE	13
4.3 FORSKNINGSSTRATEGI	14
4.4 LITTERATURSTUDIE	15
4.5 MULTIPLELT CASESTUDIE	18
4.6 SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEWS.....	19
4.7 KVALITETSKRITERIER	20
4.8 ANVENDELSE AF GENERATIV AI.....	22
5. INTRODUKTION TIL LITTERATURSTUDIE	23
5.1 CENTRALE UDFORDRINGER I STRATEGIIMPLEMENTERING	23
5.2 LEDERENS ROLLE OG ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER	26
5.3 STRATEGISK SKABELSE OG TILPASNING	27
5.4 PRAKTISKE INITIATIVER OG STRATEGISK STYRING	30
5.5 STRATEGI I KRISETIDER.....	32
5.6 MODELLENS ANVENDELSE I PROJEKTET	36
5.7 DELKONKLUSION AF LITTERATURSTUDIE	36
5.8 OPFØLGENDE LITTERATURSØGNING	37
5.9 INTERVIEWGUIDE.....	39
6. TEORIEN OG DENS ANVENDELSE I ANALYSEN.....	42
6.1 MINTZBERGS KONFIGURATIONSTEORI OG CURADO ET AL.'S STYRINGSPERSPEKTIV	42
6.2 SARASVATHY'S EFFEKTUATIONSTEORI	43
6.3 TEECE ET AL.'S DYNAMISKE KAPABILITETER OG QUANSAH ET AL.'S ADAPTIVE PRAKSISSE.....	45
7. CASEBESKRIVELSER.....	49
7.1 SYSTIME.....	49

7.2 FC BETON.....	50
7.3 BOXEN EMBALLAGE	51
7.4 NAV-VISION.....	51
8. ANALYSE.....	53
8.1 ANALYSE AF ORGANISATORISK STRUKTUR OG STYRING	53
8.2 EFFEKTUATIONSANALYSE	60
8.3 ANALYSE AF DYNAMISKE KAPABILITETER OG ADAPTIVE PRAKSISER	71
8.4 ANALYSEOVERSIGT	79
9. DISKUSSION	80
9.1 METODEREFLEKSION.....	80
9.2 STRATEGI I KONTEKST	81
9.3 PRAGMATISK STRATEGIARBEJDE I PRAKSIS	83
9.4 STRUKTUR OG FLEKSIBILITET I STRATEGIIMPLEMENTERING	84
10. KONKLUSION	86
11. BIBLIOGRAFI.....	87

1. Indledning

Danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) står i stigende grad over for strategiske krav som følge af digitalisering, bæredygtighed og global konkurrence. Ifølge Danmarks Statistik udgør SMV'er cirka 65 % af den danske arbejdsstyrke, hvilket understreger deres centrale rolle i både vækst og beskæftigelse (Danmarks Statistik, 2019). Samtidig viser både international og dansk forskning, at mange organisationer har svært ved at omsætte strategiske ambitioner til praksis, og at der ofte opstår en kløft mellem formulering og implementering af strategi (Kaplan & Norton, 2001; Kringelum et al., 2022).

Mens store virksomheder ofte har adgang til formaliserede systemer og dedikerede ressourcer til strategiimplementering, er vilkårene for SMV'er markant anderledes. Her er strategiarbejdet ofte forankret hos få nøglepersoner og præget af uformelle strukturer, begrænsede ressourcer og en hverdag domineret af drift (Hrebiniak, 2006; Koryak et al., 2015). Det skaber et behov for kontekstnære tilgange, der tager udgangspunkt i virksomhedens faktiske handlemuligheder. I litteraturen peges der blandt andet på tilgange som effektuation, dynamiske kapabiliteter og anvendelse af digitale værktøjer som særligt relevante i SMV-sammenhænge (Sarasvathy, 2001; Teece et al., 1997; Porter & Heppelmann, 2014).

En stor del af strategiforskningen er dog fortsat udviklet med udgangspunkt i større virksomheder og planbaserede modeller (Koryak et al., 2015). Det efterlader et begrænset indblik i, hvordan strategi konkret formes og eksekveres i SMV'er med helt andre betingelser. Med dette projekt ønsker vi derfor at undersøge, hvordan strategi implementeres i SMV'er, når ledere skal navigere mellem driftsopgaver og strategiske ambitioner. Vi er særligt optagede af, hvordan mere pragmatiske og fleksible tilgange tager form i praksis, ikke som en afvigelse fra teori, men som et udtryk for tilpasning til virkelighedens vilkår. Ved at kombinere klassiske teoretiske perspektiver med et kvalitativt empirisk og praksisnært blik, søger vi at skabe en forståelse af strategi, som den udspiller sig i SMV'ers organisatoriske hverdagsliv.

En bedre forståelse af disse tilgange kan bidrage til at mindske kløften mellem strategi og handling og øge gennemslagskraften af strategiske initiativer. Dette er ikke kun relevant for virksomhederne selv, men også for forskere, rådgivere og konsulenter, der arbejder med strategisk ledelse og udvikling i SMV'er. Ved at frembringe et mere nuanceret billede af, hvordan strategi eksekveres under komplekse og ressourcebegrænsede betingelser, søger projektet at bidrage med indsigter, der kan danne grundlag for mere målrettet støtte og vejledning.

2. Problemfelt

2.1 Strategi som disciplin

Strategi er en central disciplin inden for ledelse og organisation, der handler om at formulere, implementere og eksekvere en plan, der kan sikre en virksomheds langsigtede konkurrenceevne og værdiskabelse (Porter, 1980; Mintzberg, 1994). Strategi handler ikke kun om målsætning, men om at justere virksomhedens interne ressourcer og eksterne muligheder for at opnå vedvarende resultater. Inden for strategisk ledelse findes der forskellige skoler, hvor eksempelvis Michael Porter fokuserer på konkurrencemæssige fordele og positionering, mens Henry Mintzberg argumenterer for, at strategi opstår både som en planlagt proces og som et emergent fænomen, der udvikler sig over tid (Porter, 1980; Mintzberg, 1994). I nyere tid argumenterer Richard Whittington for at strategi skal ses som en disciplin, frem for en ressource virksomheder besidder (Whittington 2006).

På tværs af de strategiske skoler er der enighed om, at implementering er afgørende, og netop her fejler mange virksomheder. Mange virksomheder kæmper med at omsætte strategiske planer til konkret handling, hvormed Kaplan og Norton (2001) estimerer, at helt op til 90% af organisationer fejler med at implementere deres strategi, hvilket understreger den udbredte kløft mellem formulering og eksekvering.

2.2 Strategiimplementering i SMV'er

Mens strategi i store virksomheder ofte understøttes af formelle processer og dedikerede ressourcer, synes strategiarbejdet i SMV'er typisk at være koncentreret hos én leder eller en lille ejerledet gruppe, der både står for udformning og implementering (Hrebiniak, 2006, s. 12). Yderligere skriver Lawrence G. Hrebiniak, at de fleste ledere har mere kendskab til at formulere en strategi, end de har om faktisk at implementere den (Hrebiniak, 2006, s. 12). Dette understreger vigtigheden af at undersøge, hvordan SMV'er konkret håndterer implementering på trods af strukturelle begrænsninger.

Flere studier peger på, at strategiimplementering i SMV'er adskiller sig væsentligt fra større organisationers tilgang, blandt andet på grund af forskellige ressourcemæssige og strukturelle forudsætninger (Hrebiniak, 2006; Koryak et al., 2015). Mens store virksomheder ofte følger en planlagt og analytisk tilgang, arbejder SMV'er oftere med en emergent strategi, hvor retningen udvikles løbende som en reaktion på interne og eksterne forhold (Mintzberg,

1994). Ifølge Mintzberg (1994) er strategier sjældent fuldt ud planlagte, men formes gennem handling og tilpasning, hvilket gør SMV'ers strategiarbejde mere fleksibelt, men også mere sårbart over for manglende struktur og opfølgning.

En anden væsentlig udfordring for SMV'er er ressourcemangel. Begrænset adgang til strategisk ekspertise og finansielle midler gør det vanskeligt at afsætte tid og kapacitet til at implementere og omsætte strategier til handling (Koryak et al., 2015). Yderligere er ledelsen ofte optaget af daglige driftsopgaver, hvilket kan resultere i, at strategiske initiativer mister momentum, eller aldrig får lov til at være i fokus (Wiklund & Shepherd, 2003).

Yderligere mangler mange SMV'er strategiske kapabiliteter, hvilket kan føre til uklare målsætninger og inkonsekvente beslutninger (Koryak et al., 2015). Ifølge Koryak et al. (2015) afhænger væksten i SMV'er af ledelsens evne til at identificere og udnytte strategiske muligheder, men begrænsede kapabiliteter gør det vanskeligt at omsætte strategi til handling. Derudover er systematisk opfølgning og målstyring i SMV'er sjælden, hvilket gør det vanskeligt at vurdere strategiens effekt og justere den efter behov (Kaplan & Norton, 2008). Eksterne faktorer som markedsusikkerhed og teknologiske fremskridt øger kompleksiteten yderligere, hvor eksempelvis SMV'er, der ikke formår at tilpasse sig digitale og intelligente teknologier, risikerer lavere konkurrenceevne (Porter & Heppelmann, 2014).

For at få indsigt i de underliggende mekanismer, der påvirker strategisk gennemførelse, er det relevant yderligere at undersøge de mest fremtrædende udfordringer, der kan have betydning for realiseringen.

2.3 Problemets relevans

På trods af at både små og store virksomheder oplever udfordringer med strategiimplementering, er det særligt relevant at undersøge SMV'ers strategiarbejde, da de udgør en central del af økonomien. Som allerede nævnt udgør SMV'er en væsentlig del af det danske erhvervsliv, hvilket gør deres strategiske kapabiliteter samfundsmæssigt betydningsfulde (Danmarks Statistik, 2019). Samtidig står SMV'er over for stigende pres fra trends såsom digitalisering, bæredygtighed og global konkurrence, hvilket kan øge behovet for en mere struktureret tilgang til strategiimplementering. Mange SMV'er mangler dog de nødvendige processer og ressourcer til at eksekvere strategiske beslutninger effektivt, hvorfor vi finder undersøgelser af eksisterende forskning på området særligt interessante.

En rapport fra PwC (The Strategy Crisis, 2019), viser, at mange virksomheder kæmper med at definere en klar strategisk retning. Undersøgelsen bygger på svar fra over 6.000 virksomhedsledere og seniorchefer, fra virksomheder af varierende størrelser og industrier, hvoraf mere end en tredjedel (35%) er fra topledelsen (C-suite). Svarene angiver, at kun 37% af respondenterne mener, at deres virksomhed har en veldefineret strategi, mens 21% ikke har en konkret liste over strategiske prioriteter. Dette indikerer en udbredt mangel på strategisk klarhed, hvilket forstærker risikoen for ineffektiv implementering. Samtidig viser rapporten, at virksomheder, der formår at implementere strategier succesfuldt, oplever højere vækst og profitabilitet. Virksomheder med en sammenhængende strategi er tre gange mere tilbøjelige til at opleve vækst over gennemsnittet og dobbelt så tilbøjelige til at opnå profit, der overstiger gennemsnittet (The Strategy Crisis, 2019).

På nationalt plan oplever danske organisationer lignende udfordringer. Strategibarometeret 2022 fra Aalborg Universitet viser blandt andet, at mange virksomheder har svært ved at omsætte strategier til konkrete handlinger (Kringelum et al. 2022). Undersøgelsen, der inkluderer svar fra 2.251 danske ledere og medarbejdere, fremhæver, at mellemledere og medarbejdere sjældent oplever, at strategien er kendt eller omsat til handlingsplaner på alle niveauer. Desuden peger rapporten på, at topledere vurderer strategiimplementeringen mere positivt end mellemledere og medarbejdere, hvilket indikerer en kløft i opfattelsen af strategisk eksekvering mellem ledelsesniveauerne. Denne opfattelseskluft mellem ledelsesniveauer indikerer en udfordring for strategiimplementering i danske virksomheder, herunder særligt SMV'er. Mens Strategibarometeret bidrager med vigtige kvantitative indsigter på tværs af sektorer, efterlader undersøgelsen et behov for at forstå, hvordan ledere konkret arbejder med at omsætte strategi til praksis i hverdagen.

2.4 Pragmatiske tilgange i SMV-strategi

I dette projekt anvendes begrebet pragmatiske tilgange som en overordnet tilgang, der fremhæver tilpasning og omsætning af strategiske intentioner til handlinger inden for de rammer, som hverdagen tillader. Pragmatisme skal her forstås som en erkendelse af, at strategier sjældent implementeres lineært, og at virksomheder må navigere i en kompleks og uforudsigelig virkelighed gennem løbende tilpasninger og praktiske greb. Denne tilgang er inspireret af den pragmatiske forståelse af teori og handling som gensidigt afhængige og kontekstuel forankrede processer (Tywoniak et al., 2021). Ifølge Tywoniak et al. (2021) er

pragmatisme særligt egnet til at håndtere kompleksitet, fordi den anerkender nødvendigheden af løbende meningsskabelse og justering frem for faste og universelle tilgange.

Inden for denne overordnede pragmatiske tilgang findes flere konkrete tilgangsformer, som kan bidrage til at styrke strategiimplementering i SMV'er. Det er vigtigt at understrege, at disse tilgange ikke nødvendigvis udelukker hinanden. Derimod kan de kombineres eller anvendes selektivt afhængigt af de specifikke behov og omstændigheder i en given virksomhed. Den klassiske, planbaserede tilgang fokuserer på at oversætte strategi til målbare handlinger gennem detaljerede planer og styringsværktøjer. Her fremhæves eksempelvis Balanced Scorecard (BSC), der ifølge Kaplan og Norton (1996) kan koble strategi til konkrete, operationelle mål. Denne tilgang egner sig ofte til virksomheder med adgang til planlægningsressourcer. Samtidig kan digitale tilgange spille en vigtig rolle i at styre implementering. Digitale værktøjer som ERP-systemer, business intelligence og projektstyringssystemer kan skabe bedre overblik, sikre opfølgning og understøtte datadrevne beslutninger (Porter & Heppelman, 2014; Kaplan & Norton, 2008). Dette er særligt relevant i en tid, hvor data kan omsættes til strategisk indsigt. Kapabilitetsbaserede tilgange repræsenterer en mere læringsorienteret tilgang, hvor fokus er på at udvikle virksomhedens evne til at tilpasse sig forandringer gennem innovation og organisatorisk læring (Teece et al., 1997). Ifølge Teece et al. (1997) er dynamiske kapabiliteter afgørende for strategisk succes i turbulente omgivelser, da de muliggør løbende tilpasning frem for fastlåst planlægning. Derudover spiller kulturelle og ledelsesmæssige faktorer en væsentlig rolle i strategiimplementering. Kotter (1996) understreger betydningen af lederskab i forandringsprocesser, især gennem etableringen af "quick wins" og en stærk fortælling, der skaber engagement og momentum. Samtidig fremhæver Schein (2010), at strategien kun forankres på længere sigt, hvis den understøttes af virksomhedens kultur og værdier, hvilket indebærer, at ledelsen aktivt skal arbejde med normer, adfærd og meningsskabelse i organisationen.

På den baggrund er det centralt at undersøge, hvordan netop disse pragmatiske og praksisnære tilgange, hvad enten de er planbaserede, digitale, kapabilitetsorienterede eller kulturelle, faktisk udspiller sig i praksis. Fokus rettes således mod de tilgange, som kan omsættes til handling i en kompleks og ressourcebegrænset hverdag i SMV'er.

3. Problemformulering

Strategiimplementering er en afgørende proces for virksomheders strategiske succes, og på trods af dette, viser flere undersøgelser, at organisationer kæmper med at operationalisere strategiske planer. Dette gælder særligt for SMV'er, som ofte opererer under andre vilkår end store virksomheder. Som beskrevet tidligere adskiller SMV'ers strukturelle og ressourcemæssige vilkår sig markant fra større virksomheder (Hrebiniak, 2006, Koryak et al., 2015), hvilket understøtter behovet for tilgange, der er mere fleksible og kontekstsensitive.

Samtidig udgør SMV'er en betydelig andel af det danske erhvervsliv og beskæftiger størstedelen af den danske arbejdsstyrke. Deres evne til at realisere strategiske ambitioner har derfor stor betydning for både lokal og national vækst og innovation. I lyset af den stigende kompleksitet, drevet af faktorer som digitalisering, bæredygtighed og global konkurrence, er det særligt relevant at undersøge, hvordan SMV'er kan arbejde med strategi på måder, der tager højde for netop deres kontekst og kapacitet.

De primære og mest udbredte strategiteorier, vi er stødt på, er ofte udviklet med fokus på større organisationer, hvor planlægning og implementering typisk foregår inden for mere formaliserede rammer. Netop derfor finder vi det relevant at undersøge, hvordan strategi implementeres i SMV'er i en dansk kontekst, og hvad den eksisterende forskning siger om dette arbejde i en praksisnær og mere uformel kontekst. Projektet vil derfor fokusere på at forklare de bagvedliggende mekanismer og strukturer, som ligger til grund for de udfordringer, danske SMV'er møder i forbindelse med strategiimplementering. Yderligere, som beskrevet i 2.4, peger litteraturen på, at pragmatiske tilgange kan være særligt velegnede til at bidrage til at styrke strategiimplementeringen i SMV'er. Det efterlader dog et behov for mere praksisnær indsigt i, hvordan disse tilgange faktisk anvendes i virksomheder.

Med udgangspunkt i dette søger projektet at besvare følgende:

“Hvilke udfordringer står danske SMV'er over for i forbindelse med strategiimplementering, og hvordan kan pragmatiske tilgange bidrage til at styrke deres strategiske gennemførelse?”

Projektets indledende fase har været præget af en åben tilgang for at opnå en bred forståelse af strategiimplementering i SMV'er. I takt med projektets udvikling har fokus indsnævret sig omkring et ledelsesperspektiv, som udgør den analytiske præmis for undersøgelsen. Det

betyder, at vi undersøger, hvordan strategi opleves, prioriteres og omsættes i praksis med afsæt i lederes (de strategisk ansvarliges) erfaringer, refleksioner og de organisatoriske og kontekstuelle vilkår, de navigerer i. Dette perspektiv har været styrende for både analysens opbygning og udvælgelsen af teori.

3.1 Projektdesign

Projektdesignet skal belyse, hvordan strategi implementeres i danske SMV'er under komplekse vilkår, og hvordan pragmatiske tilgange spiller en rolle i denne proces. Projektet anvender en kritisk realistisk tilgang kombineret med et kvalitativt forskningsdesign. Indledningsvist gennemføres et systematisk litteraturstudie, der identificerer centrale udfordringer og pragmatiske tilgange til strategiimplementering i SMV'er. Herefter suppleres den teoretiske indsigt med fire semistrukturerede interviews med ledere i danske SMV'er for at få dybdegående forståelser af praksisnære strategiske tiltag og barrierer. Den abduktive forskningsstrategi muliggør en vekselvirkning mellem teori og empiri, hvor vi både bekræfter og udfordrer eksisterende antagelser. Analysen består af tre dele. Organisatorisk struktur og styring, effektuation og strategisk tilpasning, samt dynamiske kapabiliteter og adaptive praksisser. Afslutningsvis diskuteres analysens fund med fokus på metoderefleksioner og centrale temaer som strategiarbejde i praksis, strukturel tilpasning og kontekstuelle udfordringer i SMV'er. Projektets samlede fund opsummeres i en afsluttende konklusion, med fokus på at belyse problemformuleringen. Nedenstående figur er udarbejdet med henblik på at skabe et visuelt overblik over opbygningen af projektet.

Introduktion:	Indledning til problemfelt						
Problembaggrund:	Problemfelt	Problemformulering					
Metode:	Videnskabsteori	Det kvalitative studie	Forskningsstrategi	Litteraturstudie	Casestudie	Interviewteori	Det kvalitative studie
Litteraturstudie:	Centrale udfordringer i strategimplementering	Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger	Strategisk skabelse og tilpasning	Praktiske initiativer og strategisk styring	Strategi i krisetider	Opfølgende litteratursøgning	Interviewguide
Teori:	Mintzbergs konfigurationsteori og Curado et al.'s styringsperspektiv	Sarasvathy's effektuationsteori	Teece et al.'s dynamiske kapabiliteter og Quansah et al.'s adaptive praksisser				
Caseskrikelser:	Sytime	FC Beton	Boxen Emballage	NAV-Vision			
Analyse:	Analyse af organisatorisk struktur og styring	Effektuationsanalyse	Analyse af dynamiske kapabiliteter og adaptive praksisser				
Diskussion:	Metoderefleksion	Strategi i kontekst	Pragmatisk strategiarbejde i praksis	Struktur og fleksibilitet i strategimplementering			
Konklusion:	Konklusion af problemformulering						

Figur 1: Projektdesign (Egen tilvirkning).

4. Metode

4.1. Kritisk Realisme som videnskabsteoretisk ståsted

Dette projekt tager udgangspunkt i en kritisk realistisk videnskabelig orientering, hvorigennem vi ønsker at undersøge hvilke udfordringer danske SMV'er står over for i forbindelse med strategiimplementering. Kritisk realisme er særligt velegnet, fordi den fremmer identificering af underliggende mekanismer og strukturer, der, i vores projekt, potentielt påvirker strategiimplementering, selv når de ikke er umiddelbart observerbare (Bhaskar, 2008, s. 36). I stedet for at beskrive virksomheders overfladiske oplevelser søger vi at forklare, hvilke faktorer der kan udvikle og begrænse strategiimplementering i SMV'er, og hvordan disse faktorer kan forstås i en specifik kontekst.

Strategiimplementering i SMV'er er en kompleks proces, der påvirkes af både organisatoriske, økonomiske og sociale faktorer. Kritisk realisme gør det muligt at undersøge, hvilke udfordringer der opstår, og hvordan de kan forklares gennem underliggende strukturer og mekanismer. Ved at kombinere litteraturstudiet med interviews med ledere i danske SMV'er søger projektet at identificere forskellen mellem, hvordan strategiimplementering opleves i praksis, og hvilke strukturelle forhold der påvirker processen. Ifølge Roy Bhaskar (2008) består virkeligheden af tre domæner, som han beskriver som det empiriske, det faktiske og det dybe domæne. I det empiriske domæne observerer vi ledernes oplevelser af strategiimplementering, mens det faktiske domæne dækker de strategiske processer og udfordringer, uanset om de er synlige. Det dybe domæne repræsenterer de bagvedliggende mekanismer, såsom tilgængelige ressourcer og organisatoriske strukturer, der påvirker virksomheders strategiske handlemuligheder (Bhaskar, 2008, s. 46-47). Videnskabsteoretisk bygger kritisk realisme på en opdelt ontologi, hvor virkeligheden forstås som en del af de dybereliggende mekanismer, der er årsag til observerbare fænomener. Bhaskar argumenterer netop for, at kausale mekanismer kan eksistere og have effekt, selv når de ikke er direkte observerbare (Bhaskar, 2008, s. 39). Dette er særligt relevant i vores projekt, da vi ønsker at undersøge de strukturelle og kontekstuelle forhold, der påvirker strategiimplementering i SMV'er, og som ikke nødvendigvis fremstår direkte i ledernes beskrivelser, men må udledes analytisk gennem en fortolkning af deres udsagn i samspil med teoretisk viden.

Epistemologisk erkender kritisk realisme, at viden aldrig kan være fuldstændig objektiv. Eftersom projektets empiri baseres på udtalelser fra ledere, og konklusionen baseres

på vores fortolkninger af disse udsagn, må det antages at den viden vi med dette projekt opnår, derfor er en subjektivt fortolket viden. I tråd med dette skabes viden i dette projekt gennem en abduktiv proces, hvor vi veksler mellem teori og empiri for at identificere mønstre og sammenhænge (Bhaskar, 2008, s. 36). Ved at sammenligne eksisterende forskning og teori med empiriske indsigter fra ledere i SMV'er kan vi opnå en dybere forståelse for, hvordan forskellige faktorer påvirker strategiimplementering. I denne proces analyseres ledernes udsagn i lyset af teoretiske perspektiver på struktur og handlebetingelser, hvilket muliggør en dybere forståelse af, hvordan oplevede udfordringer kan være formet af underliggende mekanismer.

Vi er bevidste om en central metodisk udfordring ved kritisk realisme er, at de bagvedliggende mekanismer kan være svære at dokumentere, da de ikke er direkte observerbare. For at adressere dette kombinerer vi teori med empiriske indsigter for at skabe en mere nuanceret forståelse af strategiimplementering i SMV'er. Denne kombination af teori og empiri sikrer en dybere indsigt i, hvordan strukturelle faktorer påvirker strategiimplementering og hvordan virksomheder navigerer i disse udfordringer. Kritisk realisme har derudover en tendens til at frembringe forklaringer frem for løsninger (Bhaskar, 2008, s. 125), hvilket kan begrænse projektets evne til at udvikle konkrete anbefalinger til strategiimplementering i SMV'er. For at imødekomme denne udfordring suppleres analysen med tilgangsomorienterede spørgsmål i interviewene. Dette giver indsigt i, hvordan virksomhederne konkret håndterer strategiimplementering i praksis, hvilket styrker projektets anvendelighed i praksis. Det skal dog understreges, at projektet ikke har til formål at finde en endegyldig løsning på SMV'ers strategiske udfordringer, men snarere at belyse mulige mønstre og allerede eksisterende praksisser. Dette giver mulighed for at opnå en nuanceret forståelse af, hvordan strategiimplementering håndteres i praksis.

4.2 Det kvalitative studie

I dette projekt anvendes kvalitativ metode og dataindsamling. Dette valg er truffet, fordi projektets formål er at opnå en dybdegående forståelse af, hvordan strategiimplementering konkret udfolder sig i SMV'er, og hvilke interne og eksterne udfordringer ledere i SMV'er oplever i denne proces. Med afsæt i en kvalitativ metode er formålet at indfange de praksisser og beslutningslogikker, som former strategiimplementering i SMV'er. Samtidig undersøges det, hvordan disse udtryk afspejler dybereliggende mekanismer og kontekstuelle betingelser.

Den kvalitative metodeanvendelse i projektet har ikke kun til formål at beskrive oplevelser, men i højere grad tillade os at afdække bagvedliggende strukturer og mekanismer. Hvor kvantitative metoder ofte søger at måle og kortlægge generaliserbare sammenhænge, muliggør kvalitative metoder at vi kommer tættere på de handlinger og processer, som opleves på daglig basis i virksomheder (Bell et al., 2019). Den kvalitative metode er derfor særligt anvendelig i vores kontekst vedrørende strategiimplementering i danske SMV'er, fordi udfordringer og tilgange ofte skabes i samspil med virksomhedens ressourcer, kultur og omgivelser.

Projektets empiri indsamles gennem interviews, og anvendes som den praksisnære empiriske kilde for projektets analyse, da det gør det muligt at undersøge, hvordan ledere og strategisk ansvarlige i danske SMV'er selv oplever og forklarer de strategiske udfordringer, de står overfor. Interviewene giver dermed adgang til perspektiver og beslutningsgrundlag, som kvantitative målinger ikke kan indfange i samme grad (Bell et al., 2019).

Koblingen mellem den kvalitative metode og projektets kritisk realistiske videnskabsteoretiske ståsted er derudover særligt centralt. Eftersom kritisk realisme forstår virkeligheden som en samling af underliggende mekanismer og strukturer, der former de observerbare fænomener, bliver interviews et vigtigt element for at undersøge, hvad der ligger til grund for disse oplevelser (Bhaskar, 2008). Den kvalitative metode bidrager dermed til at identificere både forståelser og de mere dybereliggende mekanismer, som har betydning for, hvordan strategi bliver implementeret eller udfordret i praksis.

4.3 Forskningsstrategi

Projektet følger en abduktiv forskningsstrategi, hvor teori og empiri løbende kombineres i en iterativ proces med det formål at identificere og forklare de mekanismer, der påvirker strategiimplementering i SMV'er. Den abduktive tilgang er særligt velegnet i et kritisk realistisk perspektiv, hvor formålet ikke alene er at beskrive fænomener, men også at forstå de underliggende strukturer og kausale relationer, som former praksis (Bhaskar, 2008).

I projektets indledende fase, samlede vi inspiration fra rapporter, første del blev eksisterende litteratur analyseret tematisk for at identificere centrale udfordringer, tilgange og forudsætninger for strategiimplementering. Denne fase var delvist deduktiv, idet den tog udgangspunkt i eksisterende teoretiske indsigter. Interviewguiden, som er baseret på litteraturens temaer, er desuden formuleret åbent for at indfange informanternes oplevelser

uden fastlagte begreber, hvilket muliggør, at empirien kan udfordre, nuancere eller videreudvikle den anvendte teori som det induktive bidrag.

4.4 Litteraturstudie

For at skabe et solidt teoretisk fundament for analysen indledes projektets undersøgelse med et litteraturstudie, der kortlægger centrale udfordringer og pragmatiske tilgange til strategiimplementering i SMV'er. Litteraturstudiet er en vigtig del af akademisk forskning og kan tilpasses til forskellige formål og kontekster. Bell et al. (2019) præsenterer to former for litteraturstudier: Det systematiske litteraturstudie og det narrative litteraturstudie. Et systematisk litteraturstudie er kendetegnet ved en stringent, gennemsigtig og reproducerbar metode til at identificere og analysere relevant akademisk forskning. Dette indebærer et klart defineret forskningsspørgsmål, inklusions- og eksklusionskriterier samt en omfattende søgestrategi, der minimerer bias (Bell et al., 2019). Det narrative litteraturstudie har til formål at skabe en bredere forståelse af forskningsområdet ved at integrere flere perspektiver og fortolkningsrammer. Denne metode er særligt nyttig i kvalitative og induktive forskningsdesigns, hvor målet er at identificere tendenser og mønstre i eksisterende litteratur frem for at belyse et specifikt forskningsspørgsmål (Bell et al., 2019).

Selvom det narrative litteraturstudie tilbyder en mulighed for en mere fleksibel og fortolkende tilgang, udvælges den systematiske metode i dette projekt for at sikre en struktureret og objektiv gennemgang af eksisterende forskning på en transparent og reproducerbar måde. Dette er særligt vigtigt for at sikre et solidt vidensgrundlag om de udfordringer, som SMV'er møder i strategiimplementering, samt hvordan pragmatiske tilgange kan bidrage til at styrke deres gennemførelse. For at opnå en struktureret og objektiv analyse anvendes en veldefineret søgestrategi, der systematisk afgrænser og identificerer de mest relevante studier. Dette giver mulighed for at opnå en dybere forståelse for de centrale udfordringer og praksisser, litteraturen har identificeret inden for strategiimplementering i SMV'er.

4.4.1 Søgestrategi

I dette afsnit vil vi gerne gennemgå litteraturstudiets søgestrategi, som led i at høje projektets pålidelighed. I projektets systematiske litteraturstudie blev søgestrategien udviklet med udgangspunkt i en systematisk tilgang inspireret af Bell et al.'s metode til litteratursøgning,

som beskrevet ovenfor (Bell et al., 2019). Processen fulgte en iterativ tilgang, hvor centrale søgeord blev identificeret, anvendt og tilpasset løbende for at sikre en omfattende og relevant dækning af litteraturen.

For at identificere relevante studier blev søgeord genereret ud fra nøglebegreber relateret til strategiimplementering i SMV'er samt i forhold til projektets problemformulering. Indledningsvist viste bredere søgninger med "Strategy" et overvældende antal resultater. Derfor blev søgeordene præciseret for at finde målrettede studier med fokus på strategiimplementering i SMV'er. Søgestrategien blev implementeret i Scopus, da denne database har en bred dækning af peer-reviewed videnskabelig litteratur. Sprogindstillingen blev fastsat til engelsk, og dokumenttypen begrænset til akademiske artikler (artikler, "ar"). Dette sikrede en mere præcis og fokuseret søgning, der bedre matchede projektets formål og kontekst.

Søgelinjen blev til: *"Strateg* Implementation" OR "Strateg* Adaptation" OR "Strateg* execution" OR "Pragmatic solution*" AND ("Small Enterprises" OR "Small Business*" OR "SME*")*.

Denne søgning førte til 88 artikler, hvoraf halvdelen blev frasorteret grundet manglende relevans for en erhvervsøkonomisk og projektrelateret kontekst. Disse frasorterede artikler omfattede eksempelvis studier, der fokuserede på store virksomheder, offentlige organisationer, makroøkonomiske perspektiver eller ikke-erhvervsøkonomiske emner som sundhedssektoren, uddannelse og sociale problemstillinger. En del af studierne anvendte også strategibegrebet på måder, der ikke relaterede sig til strategisk implementering i forretningsmæssig sammenhæng, men snarere til personlig strategi, pædagogiske strategier eller politiske strategier. Denne frasortering reducerede antallet af relevante artikler markant og gjorde det tydeligt, at søgelinjen skulle præciseres for at sikre, at de fremsøgte studier var relevante for projektets emne.

For at løse dette problem blev søgelinjen udvidet og målrettet med specifikke kriterier, herunder et fokus på fagområderne "Business, Management and Accounting" samt "Economics, Econometrics and Finance".

Den endelige søgelinje i litteraturstudiet blev: *(TITLE-ABS-KEY ("Strateg* Implemen*" OR "Strateg* execut*" OR "Strateg* Adapt*" OR "Pragmatic solution*") AND TITLE-ABS-KEY ("Small Enterprises" OR "Small Business*" OR "SME*")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))*

Efter denne søgning og filtrering stod vi tilbage med 90 artikler (Sidst opdateret d. 1. april), som herefter blev vurderet yderligere ud fra specifikke inklusions- og eksklusionskriterier (Tabel 1).

4.4.2 Udvalgelseskriterier

For at sikre, at de udvalgte studier var relevante for forskningsspørgsmålet, blev der anvendt specifikke inklusions- og eksklusionskriterier, der fremgår i tabel 1 nedenfor. Inklusionskriterierne blev fastlagt for at sikre, at studierne havde et klart fokus på strategiimplementering i SMV'er samt præsenterede empiriske eller teoretiske bidrag af relevans for emnet. Eksklusionskriterierne blev anvendt for at frasortere studier, der ikke bidrog direkte til forståelsen af strategisk gennemførelse i en erhvervsøkonomisk kontekst, herunder studier med fokus på store virksomheder, bredere makroøkonomiske perspektiver eller irrelevante fagområder.

Inklusionskriterier	Eksklusionskriterier
Relevans for emnet Studier om strategiimplementering eller strategieksekvering i SMV'er og/eller pragmatiske tilgange til strategisk gennemførelse.	Fokus på store virksomheder eller koncerner Studier, der primært omhandler strategiimplementering i store virksomheder.
Empirisk eller teoretisk fokus på strategisk gennemførelse Artikler med empiriske cases (interviews, undersøgelser, virksomhedsstudier) eller teoretiske modeller.	Generelle strategistudier uden implementeringsperspektiv Artikler, der kun fokuserer på strategiformulering eller strategiske valg.
Fokus på interne og eksterne udfordringer Studier, der identificerer interne udfordringer (ressourcer, modstand, ledelse) eller eksterne udfordringer (marked, konkurrence, lovgivning).	Makroøkonomiske, samfundsmæssige eller politiske perspektiver Artikler, der kun fokuserer på politiske/økonomiske trends, uden konkret kobling til SMV'ers strategiimplementering.

Tabel 1: Inklusions- og eksklusionskriterier for litteraturstudiet.

Efter denne udvælgelsesproces endte vi med 38 artikler. For at strukturere og analysere indholdet af disse studier blev der gennemført en tematisk analyse. Formålet med analysen var at identificere centrale mønstre og gentagne temaer i litteraturen, der kunne belyse SMV'ers strategiske udfordringer og tilgange i praksis. Den tematiske tilgang skabte et analytisk

fundament for litteraturstudiets opbygning og gjorde det muligt at koble indsigterne til problemformuleringen.

4.4.3 Tematisk analyse

For at analysere litteraturen har vi løbende udarbejdet en tematisk analyse med det formål at identificere gennemgående mønstre og centrale fokusområder i den eksisterende forskning om strategiimplementering i SMV'er. Metoden er anvendt, fordi den muliggør en systematisk strukturering af kompleks empiri (Bell et al., 2019).

Med udgangspunkt i Bell et al.'s (2019) beskrivelse af en iterativ tilgang til kvalitative analyser bliver den udvalgte litteratur gennemlæst. Hvert studie gennemgås med henblik på at identificere tilbagevendende udfordringer og tilgange relateret til strategiimplementering. Temaerne afspejler både de identificerede udfordringer, SMV'er typisk møder i strategiimplementering, og de pragmatiske tilgange og organisatoriske faktorer, der potentielt kan bidrage til at styrke strategisk gennemførelse, hvilket har været centralt i forhold til projektets problemformulering.

I forlængelse heraf, gennemføres efterfølgende en tematisk analyse af vores interviews med fokus på at afdække de erfaringer, tilgange og udfordringer, informanterne oplever i praksis. Til forskel fra litteraturanalysen baseres denne analyse ikke på de fem hovedtemaer fra litteraturstudiet. I stedet tages der udgangspunkt i de underpunkter og emnekategorier, som udvikles på baggrund af litteraturstudiet. Dette muliggør en mere praksisnær fortolkning, hvor vi i analysen kan sammenholde teoretiske temaer med konkrete erfaringer og perspektiver fra vores casevirksomheder. Tematiseringen har derfor en dobbelt funktion, dels som en ramme for forståelse af litteraturen, og dels som et bindeled mellem teori og empiri. De udvalgte transskriberingstemaer findes i begyndelsen af litteraturstudiet, og de bagvedliggende overvejelser fremgår i bilag 4.

4.5 Multipelt casestudie

I dette projekt anvendes et multipelt casestudie design, som bygger videre på den klassiske casestudie-tilgang, men udvides med flere cases med henblik på sammenligning (Bell et al., 2019). Formålet med dette design er at muliggøre en sammenligning af strategiarbejde og -implementering på tværs af forskellige danske SMV'er. Ved at have flere cases øges mulighederne for analytisk overførbarhed, hvor mønstre og tendenser højst sandsynligt kan gå

igen i lignende cases. Det centrale fokus ligger på at forstå hver enkelt virksomheds unikke kontekst og praksis, og analysen søger ikke at producere generaliserbare resultater, men at identificere både fællestræk og mønstre.

Vores casestudie er således en case på, hvordan ledere i danske SMV'er implementerer strategi under komplekse, ressourcebegrænsede betingelser. Ved at sammenholde fundene fra de enkelte cases skabes der mulighed for at reflektere over, hvad der er specifikt og hvad der er gennemgående i strategiimplementering i danske SMV'er (Bell et al., 2019). Denne tilgang understøtter projektets mål om at opnå praksisnær indsigt og samtidig fremme teoretisk forståelse for, hvordan strategiske tilgange udfolder sig i forskellige organisatoriske virkeligheder. Casene analyseres derfor ikke alene ud fra strukturelle træk, men også med henblik på at afdække, hvordan strategisk handling opstår gennem hverdagspraksis og organisatorisk meningsskabelse.

4.6 Semistrukturerede interviews

For at få en mere nuanceret forståelse af, hvordan strategiimplementering foregår i praksis i SMV'er, er der anvendt semistrukturerede interviews som empirisk indsamlingsmetode. Denne interviewform giver mulighed for at følge en fastlagt struktur, men samtidig også for at stille opfølgende spørgsmål og dykke ned i de emner, som interviewpersonerne selv lægger vægt på. Det stemmer overens med projektets kritisk realistiske tilgang, hvor vi er interesserede i at afdække underliggende mekanismer og kontekstafhængige forhold, som ikke nødvendigvis kan planlægges på forhånd i en interviewguide (Bell et al., 2019).

I udførelsen af interviewene har vi prioriteret, at vi begge var deltagende i alle vores interviews. Den ene har fungeret som primær interviewer, der har haft til opgave at føre samtalen og stille spørgsmålene fra interviewguiden, og den anden har fungeret som sekundær interviewer, der har haft til formål at stille uddybende og opfølgende spørgsmål. Ved at være to til interviewene højner vi projektets validitet, fordi vi sikre færre misforståelser ved begge at være til stede til at lytte og fortolke samtalen. Yderligere er alle interviews afviklet online via Microsoft Teams, hvilket har skabt fleksibilitet både for os og for vores informanter. Derudover antager vi, at det har skabt tryghed for informanterne ved at deltage i interviewet under vante rammer.

Vi har kontaktet i alt 20 virksomheder, og gennemført i alt fire interviews med ledere fra danske SMV'er, der beskæftiger mellem 15 og 50 medarbejdere. Udvælgelsen er foretaget

med udgangspunkt i de udvælgelseskriterier, der fremgår af bilag 2. Denne afgrænsning er valgt for at sikre, at virksomhederne både har en vis organisatorisk kompleksitet, som skaber grundlag for strategiske overvejelser, men samtidig ikke er så store, at de har etablerede og formaliserede strategiprocesser. Vi antager, at netop denne mellemstørrelse giver mulighed for at undersøge, hvordan strategisk implementering håndteres under forhold, hvor både ressourcer og strukturer kan være begrænsede, og hvor ledelsen ofte har en central rolle i både udformning og eksekvering af strategi. Interviewene er således tilrettelagt med henblik på at generere praksisnære indsigter i, hvordan strategiimplementering opleves og håndteres i danske SMV'er med forskellige organisatoriske forudsætninger.

Interviewene har til formål at nuancere og undersøge de tendenser og temaer, som er identificeret i litteraturen, og samtidig give indblik i, hvordan udfordringer og eventuelle tiltag og tilgange opleves i en konkret kontekst. Den semistrukturerede form gør det muligt at dække bestemte temaer som strategi, ledelse og udfordringer, samtidig med at der er plads til deltagernes egne erfaringer og refleksioner (Bell et al., 2019).

4.7 Kvalitetskriterier

I overensstemmelse med projektets kvalitativt fortolkende og kritisk realistiske udgangspunkt vurderes undersøgelsens kvalitet med afsæt i de kvalitetskriterier, som Lincoln og Guba (1985) samt Guba og Lincoln (1994) har udviklet som alternativ til de mere traditionelt kvantitative mål for validitet og reliabilitet, og som står beskrevet i Bell et al. (2019). Disse kriterier tager højde for, at der i kvalitativ forskning ofte ikke findes én objektiv sandhed, men derimod flere plausible fortolkninger af sociale fænomener. Derfor anvendes begreberne *credibility*, *transferability*, *dependability*, *confirmability* og *authenticity* som vurderingsramme for studiets kvalitet.

Credibility (troværdighed) vedrører, hvorvidt undersøgelsens fortolkninger fremstår plausible og meningsfulde for deltagerne og for konteksten, de udspiller sig i (Bell et al., 2019). I dette projekt styrkes troværdigheden gennem en tæt sammenhæng mellem empiri og teori. Analyseprocessen er struktureret, så teoretiske perspektiver anvendes direkte til at belyse og fortolke de empiriske indsigter fra interviewene. Denne tilgang muliggør en meningsfuld fortolkning, hvor de indsamlede udsagn fra informanterne relateres til eksisterende teori om strategiimplementering i SMV'er. Ved at anvende en tematisk analyse identificeres centrale mønstre og temaer, som derefter knyttes til relevante teoretiske begreber. Dette sikrer, at

analysen ikke alene afspejler informanternes perspektiver, men også er teoretisk funderet, hvilket styrker undersøgelsens troværdighed.

Transferability (overførbarhed) refererer til muligheden for, at resultaterne kan overføres til andre kontekster (Bell et al., 2019). Da de kvalitative undersøgelser er kontekstsensitive og baseret på mindre samples, er det ikke hensigten, at de kan generaliseres. I stedet sikres overførbarhed gennem en detaljeret kontekstbeskrivelse, der giver læseren mulighed for selv at vurdere relevansen i relation til andre situationer.

Dependability (pålidelighed) refererer til graden af gennemsigtighed i forskningsprocessen (Bell et al., 2019). For at sikre pålideligheden er hele forskningsprocessen dokumenteret systematisk og detaljeret. Både søgestrategi og udvælgelseskriterier for litteraturstudiet og de kontaktede virksomheder er klart defineret, hvilket gør det muligt at følge de overvejelser, der ligger til grund for indsamlingen af artikler og empiri. Derudover er interviewguiden og tematiseringen beskrevet eksplicit, så det er muligt at følge de valg og fortolkninger, der ligger til grund for resultaterne.

Confirmability (bekræftbarhed) handler om at sikre, at konklusionerne ikke udelukkende bygger på egne antagelser eller præferencer (Bell et al., 2019). Dette styrkes gennem løbende refleksion og ved at understøtte vores påstande med indsamlet viden og empiri. Derudover understøtter projektets abduktive forskningsstrategi og kritisk realistiske udgangspunkt ønsket om at søge dybere forståelse. Det skal dog nævnes, at selvom vi forsøger at sikre, at vores konklusioner er baseret på indsamlet empiri og ikke på egne meninger, kan vi aldrig opnå fuldstændig objektivitet, da vores egne erfaringer og opfattelser kan påvirke, hvordan vi forstår og fortolker empirien.

Authenticity (autenticitet) vedrører, hvorvidt undersøgelsen formår at repræsentere deltageres synspunkter retvisende og med respekt for deres situation og perspektiv (Bell et al., 2019). Det inkluderer også et hensyn til, om forskningen skaber grundlag for refleksion og mulig forandring blandt deltagerne. Det tilstræbes blandt andet gennem en interviewpraksis, der er kendetegnet ved dialog, transparens og mulighed for medejerskab over fortællingen.

Ved at anvende disse kriterier søger projektet at sikre forskningsmæssig kvalitet, der er metodologisk konsistent med den kvalitative og kritisk realistiske tilgang. Samtidig understøtter det ambitionen om at frembringe viden, der ikke alene er metodisk valid, men også meningsfuld og anvendelig i praksis.

4.8 Anvendelse af generativ AI

I forbindelse med udarbejdelsen af projektet har vi, efter afstemning med vejleder, anvendt kunstig intelligens som et refleksions- og støtteværktøj undervejs i processen. AI er særligt blevet anvendt i de tidlige faser til idéudvikling og som bidrag til strukturering af problemfeltet. Gennem brugen af AI har vi fået inspiration til at præcisere projektets problemfelt, samt undersøge alternative vinkler, som er blevet vurderet og viderebearbejdet i forhold til projektets teoretiske ramme. Under arbejdet med teorier og koncepter har AI derudover fungeret som et redskab til at styrke vores forståelse og tydeliggøre begreber, hvilket har bidraget til en skarpere analytisk anvendelse. Endelig har vi i projektet anvendt AI som en ekstra sparringspartner i arbejdet med at vurdere generel sammenhæng, og argumentation, med henblik på at sikre mening og klarhed. Anvendelse af AI er sket med et kritisk blik og som en integreret del af den samlede refleksionsproces, hvor vurderinger og faglige valg er truffet af os selv.

5. Introduktion til litteraturstudie

Litteraturstudiet har til formål at kortlægge de væsentligste udfordringer, som SMV'er møder i strategiimplementering, samt at identificere pragmatiske tilgange, der kan bidrage til at styrke strategisk gennemførelse. For at skabe et overblik over litteraturens centrale indsigter, har vi opstillet en model, der samler og tematiserer de væsentligste faktorer, som har indflydelse på strategiimplementering i SMV'er. Komponenterne til model 1 udarbejdes således i takt med litteraturstudiets tematiske udfoldelse.

Gennem en tematisk analyse af de udvalgte artikler fokuserer litteraturstudiet på fem centrale områder. Den tematiske inddeling af artikler kan findes i bilag 3.

1. Centrale udfordringer i strategiimplementering
2. Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger
3. Strategisk skabelse og tilpasning
4. Praktiske initiativer og strategisk styring
5. Strategi i krisetider

5.1 Centrale udfordringer i strategiimplementering

Formålet med dette afsnit er at identificere centrale udfordringer for strategiimplementering i SMV'er og belyse, hvorfor det er en kompleks proces. Strategiimplementering er en afgørende, men udfordrende del af forretningsudviklingen, hvor en række interne og eksterne faktorer påvirker virksomhedens evne til at realisere strategiske mål. SMV'er har ofte færre ressourcer, mindre formelle strukturer og begrænset ledelseskapacitet sammenlignet med større virksomheder, hvilket kan resultere i ineffektiv implementering af strategier og tab af konkurrenceevne (Pournasir, 2013; Setyaningsih & Kelle, 2021).

5.1.1 Interne udfordringer

Et gennemgående tema i litteraturen om strategiimplementering i SMV'er er de interne organisatoriske begrænsninger, som begrænser realiseringen af strategiske tiltag. Disse udfordringer viser sig særligt i form af ressourcemangel, fraværet af styringssystemer og manglende organisatorisk klarhed. Samlet set synes de at bidrage til at strategisk gennemførelse ofte bliver inkonsekvent og svær at forankre i hverdagen (Setyaningsih & Kelle, 2021). Samtidig er der ofte mangel på specialiseret viden og kompetencer til at håndtere strategiimplementering effektivt. Mange SMV'er har ikke formelle kontrolsystemer eller

strategiske funktioner, hvilket fører til en ustruktureret og inkonsekvent strategieksekvering (Curado et al., 2022). Yderligere kan mangel på interne organisatoriske faktorer såsom manglende præstationsmålinger, utilstrækkelig kommunikation mellem afdelinger og uklare ansvarsområder, føre til ineffektive beslutningsprocesser (Pournasir, 2013; Quansah et al., 2022).

Derudover spiller lederen og ledelsens rolle en afgørende faktor for strategiimplementeringens succes. Håkonsson et al. (2012) opstiller eksempelvis en forklaringsmodel, som belyser forskellige ledelsesstile, og en virksomheds karakteristika. Hvis ledelsesstilen ikke matcher virksomhedens strategiske retning, kan det resultere i ineffektive beslutninger og præstationsmæssige tab.

En af de mest gennemgående udfordringer er ressourcemangel, særligt på det finansielle område. Setyaningsih og Kelle (2021) dokumenterer, at SMV'er i Indonesien og Ungarn oplever betydelige begrænsninger i deres økonomiske ressourcer, hvilket i høj grad påvirker deres mulighed for at investere i strategiske initiativer. I Indonesien vurderer 79 % af de adspurgte SMV'er, at manglende præstationsmålinger og ledelseskapacitet er blandt de største interne udfordringer, mens ungarske SMV'er især peger på mangel på finansiering og kvalificerede medarbejdere.

Denne mangel på ressourcer forstærkes yderligere af en udbredt mangel på styringssystemer. Curado et al. (2022) viser, at mange SMV'er ikke anvender formelle MCS'er, hvilket kan resultere i ustruktureret og inkonsekvent strategiimplementering. I deres undersøgelse blandt portugisiske SMV'er vurderer 85 % af lederne, at finansielle målinger er vigtige, men de mangler samtidig konkrete ikke-finansielle målinger til at understøtte strategisk styring. Dette skaber et hul mellem planlagt strategi og faktisk udførelse, hvilket gør det vanskeligt at overvåge og justere strategiske initiativer løbende.

Ud over ressourcemangel og manglende kontrolsystemer står SMV'er også over for organisatoriske udfordringer, der kan hæmme deres strategieksekvering. Pournasir (2013) fremhæver, at iranske SMV'er ofte lider under ineffektiv kommunikation, uklare ansvarsområder og manglende præstationsmålinger. I en undersøgelse rapporterede 88 % af de adspurgte ledere, at organisatoriske faktorer som utilstrækkelig koordination og uklar strategi var de mest gennemgående problemer. Dette understreger, hvordan svag ledelseskapacitet og utilstrækkelig medarbejderuddannelse ikke kun påvirker strategiimplementeringen, men også forringer virksomhedernes evne til at tilpasse sig dynamiske markedsforhold.

5.1.2 Eksterne udfordringer

Ud over interne faktorer står SMV'er over for en række eksterne udfordringer, der kan hæmme effektiv strategiimplementering. En af de mest gennemgående eksterne udfordringer er markedsdynamik og økonomisk usikkerhed. Setyaningsih og Kelle (2021) dokumenterer, at SMV'er i Indonesien og Ungarn ofte kæmper med at forudsige markedsændringer og tilpasse sig hurtigt. Eksempelvis oplevede mange SMV'er i Indonesien, at deres forretningsmodeller blev udfordret under COVID-19-pandemien, da skiftende kundebehov og økonomisk usikkerhed påvirkede deres salg.

Quansah et al. (2022) demonstrerer, at SMV'er, der ikke formår at tilpasse sig hurtigt, ofte oplever faldende markedsandele. I deres undersøgelse af fire nordamerikanske SMV'er fandt de ud af, at virksomheder, der ikke etablerede stærke relationer med kunder og samarbejdspartnere, havde svært ved at håndtere markedets krav og gik glip af vækstmuligheder. En metalfabrikationsvirksomhed i undersøgelsen forsøgte at gennemføre en strategisk omstilling mod høj vækst gennem formel strategiplanlægning, men mislykkedes på grund af manglende evne til at opbygge og udnytte relationer til nøgleinteressenter.

Problemer i forsyningskæden udgør en anden væsentlig udfordring for SMV'er. Setyaningsih og Kelle (2021) påpeger, at SMV'er ofte har begrænset adgang til stærke leverandørnetværk, hvilket gør dem sårbare over for forsyningsafbrydelser og prisstigninger. Eksempelvis viste deres undersøgelse, at flere SMV'er oplevede markante stigninger i omkostninger på grund af deres afhængighed af få nøgleleverandører, hvilket forringede deres indtjening og fleksibilitet.

Endelig kan lovgivning og reguleringskrav skabe betydelige strategiske barrierer. SMV'er med begrænset administrativ kapacitet har ofte svært ved at navigere i komplekse juridiske krav. Setyaningsih og Kelle (2021) fremhæver, at mange SMV'er i udviklingsøkonomier oplever forsinkelser i strategiimplementering som følge af tidskrævende overholdelse af regulatoriske standarder.

Centrale udfordringer i strategiimplementering	
Interne	Eksterne
Ressourcemangel Manglende styringssystemer Organisatorisk Struktur Lederens mange roller	Omverdensusikkerhed Forsyningskædeproblemer Reguleringspres

5.2 Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger

SMV'ers ledere spiller ofte en dobbeltrolle som både strategiske beslutningstagere og operative ledere, hvilket kan skabe udfordringer i strategiimplementeringsprocessen (Cortes & Kiss, 2023). Da mange SMV'er har flade strukturer og begrænsede ressourcer, er lederens evne til at træffe beslutninger og uddelegere ansvar afgørende for strategiens succes (Håkonsson et al., 2012).

En central faktor i strategiimplementering er ledelsesstilens betydning. Håkonsson et al. (2012) identificerer fire ledelsesstile, som er Maestro, Manager, Producer og Leader, og viser, at strategisk succes afhænger af, hvorvidt ledelsesstilen er i overensstemmelse med virksomhedens strategi. Eksempelvis er en "Leader"-stil bedst egnet til innovationsdrevne virksomheder, mens en "Manager"-stil passer til virksomheder, der fokuserer på effektivitet. Et mismatch mellem ledelsesstil og strategisk behov kan dermed føre til en ineffektiv strategiimplementering. Eksempelvis kan en ledelsesstil med lav delegation og høj kontrol blive en flaskehals i virksomheder, der søger innovation og strategisk tilpasning (Håkonsson et al., 2012). En anden væsentlig udfordring er lederens mulighed for at træffe strategiske beslutninger. Cortes & Kiss (2023) argumenterer for, at mens ledere af SMV'er ofte har større beslutningsfrihed end ledere i større virksomheder, kan denne frihed begrænses af virksomhedens ressourcer, ejerstruktur og subjektive opfattelse af strategiske muligheder. Ejerdrevne virksomheder kan møde gnidninger mellem den strategiske vision og den operationelle eksekvering, hvor ejeren har en stærk indflydelse på beslutningsprocesserne og kan begrænse lederens handlefrihed.

Curado et al. (2022) påpeger, at MCS'er kan hjælpe med at systematisere strategiimplementering gennem finansielle og ikke-finansielle målinger, eftersom struktur og styring, ifølge Curado, spiller en væsentlig rolle i strategiimplementering. Dog mangler mange SMV'er formelle kontrolsystemer, hvilket kan resultere i en ukontrolleret strategieksekvering. Dette forstærkes af fund fra Trez & Luce (2012), som viser, at en høj grad af tværfunktionelt samarbejde mellem afdelinger kan forbedre strategiimplementeringen, men artiklen viser samtidig, at mangel på specialiserede funktioner i SMV'er ofte gør dette besværligt.

Planlægning og implementering af strategier er yderligere påvirket af vækstambitioner og ressourcer. Fund fra DeMartino et al. (2015) viser, at SMV'er med formelle vækstplaner har en højere succesrate i strategiimplementering, men at mange virksomheder på trods af dette tilpasser deres strategi løbende baseret på deres ressourcemæssige begrænsninger. Dette

understøttes af Addae-Korankye & Aryee (2021), der argumenterer for, at strategisk ledelse, herunder evaluering og tilpasning af strategier, er afgørende for væksten i SMV'er. Endelig viser Quansah et al. (2022), at udviklingen af dynamiske kapabiliteter, og herunder adaptive praksisser såsom kontinuerlig læring, relationer og effektiv kommunikation, er essentielle for strategiimplementeringen i SMV'er. De understreger, at SMV'er, der kan tilpasse sig markedsændringer hurtigt gennem læring og netværksforbindelser, har større succes med strategiimplementering.

Samlet set indikerer flere kilder fra litteraturstudiet, at ledelse spiller en afgørende rolle i strategiimplementering i SMV'er, og at succes afhænger af en række faktorer såsom ledelsesstil, beslutningsdiskretion, organisationsstruktur, styring og hermed evnen til at tilpasse sig skiftende omgivelser. SMV'er, der formår at matche deres ledelsesstil med strategien, etablere effektive kontrolsystemer og udvikle dynamiske kapabiliteter, synes dermed at have de optimale forudsætninger for en vellykket strategiimplementering.

Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger
Ledelsesstil og besluthedsrum Mismatch mellem ejer og leder Mangel på MCS og struktur Tværfunktionelt arbejde

5.3 Strategisk skabelse og tilpasning

For at forstå hvordan SMV'er konkret kan implementere strategier i praksis, er det relevant at undersøge eksempler på perspektiver, der kan guide denne proces. Med udgangspunkt i problemformuleringen rettes opmærksomheden i dette afsnit mod strategiske metoder, som SMV'er kan anvende, uanset om de er planlagte, opstår løbende eller formes af omgivelserne og tilgængelige ressourcer.

5.3.1 Planlagt vs. emergent strategi

Strategiimplementering i SMV'er kan overordnet opdeles i planlagt og emergent strategi, en opdeling introduceret af Mintzberg og Waters (1985). Planlagt strategi følger en rationel tilgang, hvor målsætninger og handlinger defineres på forhånd. Hertil fremgår klassiske modeller såsom Porters strategiske positioneringsteori (Porter, 1996) og Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 1992), der bygger på en systematisk planlægningsproces, hvor strategiske initiativer designs og operationaliseres før implementering.

I modsætning hertil fremstiller Mintzberg (1987) den emergente strategi, hvor strategiske beslutninger udvikles over tid i takt med, at virksomhederne tilpasser sig de skiftende markedsforhold. Denne tilgang er særligt relevant for SMV'er, da de ofte opererer i mere dynamiske og uforudsigelige miljøer, hvilket begrænser deres mulighed for at følge en planlagt strategi. Schindutte og Morris (2001) påpeger, at SMV'er typisk anvender en hybrid tilgang, hvor planlagte strategiske initiativer suppleres med løbende tilpasninger, afhængigt af markedsforholdene og de interne kapabiliteter. Eksempelvis beskriver de en virksomhed, der indledningsvis fulgte en fastlagt strategisk plan for produktudvikling, men som løbende justerede deres produktudbud og distributionskanaler som reaktion på markedsændringer. Denne tilgang gav virksomheden mulighed for både at bevare en overordnet retning og samtidig reagere fleksibelt på uforudsete muligheder og udfordringer.

På baggrund af en undersøgelse af sydafrikanske SMV'er fremhæver Sandada et al. (2014), at SMV'er typisk opererer med en kortere strategisk planlægningshorisont sammenlignet med større virksomheder, hvilket medfører, at strategiimplementering også bør ske mere dynamisk. Derudover påpeger Demartino et al. (2015), at SMV'ers strategiske beslutningsprocesser i højere grad formes og udvikles organisk, hvor fleksible og tilpasningsdygtige strategier er mere almindelige end traditionelle langsigtede planlægningsmodeller. Dette indikerer, at fleksibilitet og hurtige beslutningsprocesser er essentielle kapabiliteter i SMV'ers strategiske gennemførelse. Hvor emergente strategier beskriver udfoldelsen over tid, tilbyder effektuation en mere handlingsorienteret beslutningslogik, hvor tilgængelige midler og acceptabel risiko udgør beslutningsgrundlaget.

5.3.2 Effektuation i SMV'er

Effektuationsteorien, udviklet af Sarasvathy (2001), giver en alternativ forståelse for strategisk udvikling, og implementering i SMV'er. I modsætning til traditionelle strategimodeller, hvor ledelsen udformer en langsigtet plan baseret på markedsanalyser, så fokuserer effektuation på udnyttelsen af de tilgængelige ressourcer og løbende eksperimentering. Dette gør teorien særligt relevant for SMV'er, hvor usikkerhed ofte er en faktor i strategisk beslutningstagning.

En empirisk undersøgelse af iværksættere i udviklingsøkonomier fandt ud af, at effektuationsprincipper spiller en vigtig rolle for strategiimplementering i SMV'er (Pacho, 2022). I praksis betyder dette, at mange SMV'er ikke nødvendigvis arbejder med langsigtede

mål, men justerer deres strategi løbende i forhold til interne og eksterne muligheder. Eksempelvis viste Pacho (2022), at SMV'er, der anvender effektuation, især fokuserer på principperne om "set of means", "precommitment" og "affordable loss", som gør dem mere tilpasningsdygtige og effektive i ressourceudnyttelse. Suder (2024) understøtter denne pointe og fremhæver, at SMV'er, der anvender fleksible og adaptive strategier i krisetider, såsom under COVID-19-pandemien, oplevede bedre præstationer end dem, der fulgte stive, planlagte strategier. Schindutte og Morris (2001) forklarer hertil, at virksomheder, der eksperimenterer med markedsstrategier og partnerskaber, har lettere ved at håndtere markedsforandringer. Denne tilgang afspejler centrale elementer i effektuation, hvor strategisk fleksibilitet, udnyttelse af eksisterende ressourcer og løbende tilpasning er afgørende. Effektuation fremstår dermed som en særlig relevant beslutningslogik for SMV'er, der opererer i usikre omgivelser, da det muliggør en mere fleksibel og ressourcebaseret tilgang til forretningsudvikling.

5.3.3 Dynamiske kapabiliteter

Teorien om dynamiske kapabiliteter, introduceret af Teece et al. (1997), beskriver virksomheders evne til at identificere og gribe muligheder, omstrukturere deres ressourcer og tilpasse sig forandringer for at opretholde konkurrenceevnen i dynamiske markeder. Dynamiske kapabiliteter bygger på tre centrale processer: sensing, seizing og transforming. Disse processer gør virksomheder i stand til at reagere hurtigt på ændringer og opretholde konkurrenceevnen.

Flere studier i litteratursøgningen understøtter relevansen af dynamiske kapabiliteter i SMV'er. I praksis illustrerer Quansah et al. (2022), hvordan SMV'er anvender dynamiske kapabiliteter gennem konkrete adaptive praksisser. De identificerer tre centrale adaptive praksisser, som kontinuerlig læring og procesforbedring, udnyttelse af gensidige relationer og effektiv kommunikation. Eksempelvis viser deres undersøgelse, at SMV'er, der anvender kontinuerlig læring, reagerer proaktivt på markedets krav ved at forbedre interne processer og udvikle medarbejdernes kompetencer. Ligeledes viser deres fund, at SMV'er, der aktivt opbygger relationer med interessenter, som kunder og leverandører, har større succes med at håndtere forandringer og usikkerheder. Derudover fremhæver Quansah et al. (2022) vigtigheden af effektiv kommunikation som en central del af dynamiske kapabiliteter. Dette sikrede, at medarbejdere og ledelse var enige om strategiske mål og behov for tilpasning. Schindutte og Morris (2001) understøtter denne forståelse ved at fremhæve, at SMV'er, som bevidst eksperimenterer med markedsstrategier og partnerskaber, har lettere ved at håndtere

markedsforandringer. Denne eksperimentelle tilgang afspejler dynamiske kapabiliteter ved, at virksomhederne konstant lærer, tilpasser sig og udvikler sig gennem praktiske erfaringer.

Strategisk skabelse og tilpasning
SMV'er anvender både planlagte og emergente strategier, hvor de løbende tilpasser sig markedsændringer
Effektuation gør SMV'er fleksible ved at fokusere på tilgængelige ressourcer og løbende tilpasning frem for faste mål
Dynamiske kapabiliteter sikrer, at SMV'er hurtigt kan identificere, gribe og tilpasse sig muligheder i et dynamisk marked

5.4 Praktiske initiativer og strategisk styring

Effektiv strategiimplementering i SMV'er synes at kræve konkrete, praksisnære initiativer, der omsætter strategiske mål til handling. Særligt i SMV'er med begrænsede ressourcer bliver koblingen mellem drift og strategisk styring afgørende. I denne sammenhæng fremhæves digitalisering som et centralt redskab, der kan styrke SMV'ers strategiske eksekvering.

Digitale teknologier kan understøtte strategisk styring ved at optimere beslutningsprocesser, forbedre ressourceanvendelse og styrke virksomheders agilitet (Utomo et al., 2025). Dog handler digitalisering i SMV'er ikke blot om teknologi, men om en strategisk indsats, hvor formålet er at skabe værdi gennem tilpasning og fornyelse (Rusley et al., 2021). Her spiller både ledelsens prioriteringer og medarbejdernes digitale kompetencer en væsentlig rolle (Ueasangkomsate, 2025).

COVID-19-pandemien skabte et større behov for digitalisering, og illustrerede, hvordan praktiske digitale tiltag kan fungere som katalysatorer for strategisk omstilling. Cervinka & Novak (2022) viser eksempelvis hvordan tjekkiske SMV'er hurtigt tog teknologier som Power BI og Teams i brug, hvilket muliggjorde mere effektiv styring og implementering af strategiske initiativer under krisen. Derudover understreger Bouwman et al. (2019), at digitalisering kan fremme innovation og differentiering, når den anvendes bevidst som en strategisk ressource. Manglende fokus på teknologiens strategiske potentiale kan dog begrænse effekten, hvis digitaliseringen reduceres til blot at være et operationelt værktøj (Rusley et al., 2021). Afslutningsvis fremhæver Utomo et al. (2025), at digitalisering understøtter udviklingen af dynamiske kapabiliteter ved at muliggøre realtidsdata og hurtig strategisk tilpasning. Teknologi bliver dermed ikke kun understøttende, men en aktiv drivkraft for SMV'ers strategiske adfærd.

Sammenfattende viser litteraturen, at praktiske initiativer som digitalisering kan bidrage til at styrke SMV'ers evne til at implementere og justere strategier i praksis, forudsat at de kobles tæt til organisationens kompetencer, kultur og strategiske målsætninger.

5.4.1 Management Control Systems

For at sikre effektiv strategiimplementering fremstår det nødvendigt, at SMV'er anvender passende styringsværktøjer, der kan forbinde strategiske mål med daglige aktiviteter. MCS'er omfatter en række systemer, der strukturerer planlægning, opfølgning og løbende justering af strategiske initiativer.

Curado et al. (2022) fremhæver, at MCS'er kan antage forskellige former, eksempelvis BSC, Tableau de Bord og andre præstationsstyringssystemer. Fælles for disse er, at de fungerer som rammer for at operationalisere strategi gennem måling, evaluering og feedback. BSC er et af de mest udbredte MCS-værktøjer i SMV'er og kombinerer finansielle og ikke-finansielle målinger for at skabe et helhedsorienteret styringsgrundlag (Tennant & Tanoren, 2005). Det kan hjælpe med at oversætte strategi til konkrete handlinger og sikre, at alle niveauer i organisationen arbejder mod de fælles mål (Addae-Koryanke & Aryee, 2021). Endvidere viser Valentim et al. (2016), hvordan BSC kan bidrage til at styrke medarbejderengagement ved at skabe tydelighed omkring strategiske mål, hvilket kan fremme ejerskab og motivation blandt medarbejdere i flade SMV-strukturer. Lignende værktøjer som Tableau de Bord fokuserer på løbende overvågning af virksomhedens performance (Curado et al., 2022). Brugen af MCS'er kan bidrage til at styrke SMV'ers evne til strategisk eksekvering ved at skabe klarhed, fremme intern kommunikation og muliggøre systematisk opfølgning gennem Key Performance Indicators (KPI'er) (Curado et al., 2022; DeMartino et al., 2015). Det bidrager til, at virksomheder lettere kan justere strategiske indsatser i takt med markedsudviklingen.

Dog påpeger Broccardo & Rossi (2020), at implementeringen af MCS'er i SMV'er kræver en tilpasset tilgang. Mange SMV'er mangler ressourcer og erfaring med strukturerede styringsværktøjer (Pounasir, 2013; Curado et al., 2022), hvilket kan føre til, at værktøjer som BSC anvendes overfladisk og ikke integreres systematisk i beslutningsprocesserne.

5.4.2 Netværk og samarbejdsstrategier

Netværk og eksterne samarbejder kan udgøre vigtige strategiske redskaber for SMV'er, særligt fordi disse virksomheder ofte har begrænsede interne ressourcer og kapacitet. I litteraturen fremhæves det, hvordan samarbejde med aktører som kunder, leverandører og branchepartnere

kan styrke SMV'ers evne til at implementere og tilpasse strategiske tiltag i dynamiske omgivelser.

Setyaningsih et al. (2021) påpeger, at netværk i forsyningskæden kan øge informationsdelingen mellem aktører, hvilket kan forbedre den løbende koordinering og reducere eksterne barrierer i strategieksekvering. Når virksomheder får hurtigere adgang til relevant viden gennem deres netværk, kan de tilpasse sig skiftende markedsvilkår mere effektivt. Dette understøtter især SMV'er behov for fleksibilitet og hurtig omstilling, da samarbejde mindsker afhængigheden af interne ressourcer. Tilsvarende viser Nyuur et al. (2016) at relationer til kunder, leverandører og endda konkurrenter kan styrke SMV'ers strategiske tilpasningsevne. Netværk fungerer her som en kilde til markedsinformation, der gør det muligt for virksomheder at identificere nye muligheder og tilpasse produkter og processer i takt med ændringer i efterspørgsel og konkurrencesituation. Sådanne samarbejder kan også bidrage til at reducere usikkerhed og fordele omkostninger ved strategiske initiativer.

Netværk og samarbejdsstrategier fungerer således ikke kun som støttestrukturer, men som en integreret del af SMV'ers strategiske kapabilitet. De er med til at styrke virksomhedens evne til at eksekvere strategier og tilpasse sig omskiftelige markedsforhold, hvilket er centralt for SMV'ers succes med strategiimplementering.

Praktiske initiativer og strategisk styring
Digitalisering understøtter agilitet og beslutningskraft, og ses som en strategisk nødvendighed Anvendelse af BSC skaber større succesrate i strategiimplementering Netværk og samarbejde kan, som disciplin, mindske eksterne forsyningskæde barrierer

5.5 Strategi i krisetider

Eksterne chok som COVID-19-pandemien og økonomiske kriser har understreget vigtigheden af, at SMV'er bør tilpasse deres strategier for at sikre overlevelse og fortsat konkurrencedygtighed. Strategi i krisetider stiller særlige krav til virksomheders evne til at reagere hurtigt og navigere i usikre omgivelser. I denne sammenhæng fremhæver litteraturen tre nøgelfaktorer, som er strategisk resiliens, dynamiske kapabiliteter og anvendelsen af ambidekstrale strategier (Quansah et al., 2022; Suder, 2024).

Strategisk resiliens handler om en virksomheds evne til at absorbere chok, tilpasse sig og fastholde sine forretningsaktiviteter på trods af turbulens (Wachning et al., 2023). Erfaringer fra blandt andet den britiske craft-brewing sektor viser, at virksomheder med stærke netværk

og fleksible forretningsmodeller hurtigere kan omstille sig, eksempelvis ved at ændre distributionskanaler og skabe lokale samarbejder, og dermed opnå større modstandskraft over for kriser (Waehning et al., 2023).

Dynamiske kapabiliteter spiller ligeledes en central rolle i strategisk resiliens. Quansah et al. (2022) identificerer tre praksisser som særligt vigtige for strategisk tilpasning. Den første er kontinuerlig læring og procesforbedring. Virksomheder, der aktivt evaluerer og justerer deres processer, har større sandsynlighed for at tilpasse sig skiftende markedsvilkår. Den anden er udnyttelse af relationer og partnerskaber. Stærke forretningsnetværk kan forbedre en virksomheds evne til at håndtere kriser ved at skabe nye muligheder for samarbejde. Den tredje er effektiv kommunikation. En åben og struktureret kommunikationskultur hjælper virksomheder med at omstille sig hurtigere og implementere strategiske ændringer mere effektivt. Disse faktorer gør det muligt for virksomheder at tilpasse deres strategier hurtigt og effektivt, hvilket er essentielt i krisetider, hvor vilkår ændrer sig uforudsigeligt.

Ambidekstrale strategier, hvor virksomheder balancerer mellem exploration og exploitation, har også vist sig at være fordelagtigt for SMV'ers overlevelse under kriser og på turbulente markeder (Yeon et al., 2021; Bettiol et al., 2023). En undersøgelse af produktions-SMV'er i Italien viste, at de virksomheder, der både fastholdt deres kerneforretning og samtidig eksperimenterede med nye markeder og produkter, klarede sig bedst under COVID-19-pandemien (Yeon et al., 2021). I den indiske SMV-sektor reagerede virksomheder forskelligt afhængigt af deres strategiske retning. Nogle valgte en mere forsigtig tilgang, hvor de skar omkostninger og minimerede investeringer, mens andre tog en mere risikofyldt tilgang, hvor de brugte krisen som en mulighed for at udvikle nye produkter og tjenester (Yeon et al., 2021).

Et konkret eksempel findes også i Suders (2024) undersøgelse af 126 polske SMV'er i trykkeribranchen under COVID-19. Studiet viser, hvordan virksomheder med forskellige strategiske reaktioner oplevede vidt forskellige resultater. De virksomheder, der fastholdt deres eksisterende strategier uden tilpasninger, opretholdt en vis stabilitet på kort sigt, men formåede ikke at udnytte nye markedsmuligheder. Virksomheder, der gradvist tilpassede sig, opnåede moderate resultater, mens de mest succesrige var dem, der proaktivt eksperimenterede med innovation og nye markedsstrategier. Endelig var det de virksomheder, der gennemførte mere fundamentale, transformative ændringer i deres forretningsmodel, som klarede sig bedst på lang sigt. Suders (2024) studie illustrerer dermed, hvordan graden af strategisk tilpasningsevne påvirker SMV'ers mulighed for at komme igennem kriser.

Samlet set afhænger SMV'ers evne til at navigere gennem kriser af deres strategiske resiliens, evnen til at anvende ambidekstrale strategier og en hurtig tilpasningsevne. Litteraturen viser, at virksomheder, der investerer i dynamiske kapabiliteter, stærke netværk og en fleksibel forretningsmodel, har bedre forudsætninger for at overleve og trives under turbulente markedsforhold. Implementeringen af en balanceret strategi, hvor virksomheder både bevarer eksisterende styrker og eksperimenterer med nye muligheder, kan være afgørende for deres langsigtede succes.

Centrale udfordringer i strategiimplementering	
Interne	Eksterne
Ressourcemangel Manglende styringssystemer Organisatorisk Struktur Lederens mange roller	Omverdensusikkerhed Forsyningskædeproblemer Reguleringspres
Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger	
Ledelsesstil og beslutningsrum Mismatch mellem ejer og leder Mangel på MCS og struktur Tværfunktionelt arbejde	
Tilgange	
Strategisk skabelse og tilpasning	
SMV'er anvender både planlagte og emergente strategier, hvor de løbende tilpasser sig markedsændringer Effektuation gør SMV'er fleksible ved at fokusere på tilgængelige ressourcer og løbende tilpasning frem for faste mål Dynamiske kapabiliteter sikrer, at SMV'er hurtigt kan identificere, gribe og tilpasse sig muligheder i et dynamisk marked	
Praktiske initiativer og strategisk styring	
Digitalisering understøtter agilitet og beslutningskraft, og ses som en strategisk nødvendighed Anvendelse af BSC skaber større succesrate i strategiimplementering Netværk og samarbejde kan, som disciplin, mindske eksterne forsyningskæde barrierer	
Strategi i krisetider	
Omstillingsparathed og Agilitet styrker SMV'ers overlevelse Undersøgelser viser at proaktive og transformative SMV'er klarer sig bedst under krisetider Kræver resiliens, dynamiske kapabiliteter og netværk	

Model 1: Visuelt overblik over de centrale indsigter fra litteraturstudiet (Egen tilvirkning).

5.6 Modellens anvendelse i projektet

Ovenstående model anvendes i dette projekt som et visuelt og struktureret overblik over de centrale indsigter fra litteraturstudiet. Formålet er at give læseren et samlet billede af de mest fremtrædende udfordringer og tilgange relateret til strategiimplementering i SMV'er, som de fremgår af den eksisterende forskning. Modellen bidrager dermed til at skabe klarhed og systematik i præsentationen af litteraturens hovedpointer.

Vi gør os dog bevidste om, at modellen ikke fuldt ud kan rumme den kompleksitet og kontekstafhængighed, som strategiimplementering i praksis indebærer. Den skal derfor forstås som en vejledende struktur, og ikke en fastlåst forklaringsmodel. I projektet har modellen primært haft en funktion i arbejdet med litteraturstudiets opbygning. Den danner ikke udgangspunkt for den efterfølgende empiriske analyse, men understøtter overblikket over de problemfelter og tilgange, som belyses gennem vores kvalitative undersøgelse.

5.7 Delkonklusion af litteraturstudie

Strategiimplementering i SMV'er fremstår fra litteraturstudiet som en kompleks proces, hvor både interne og eksterne faktorer påvirker udvikling. Internt er ressourcemangel en gennemgående udfordring, særligt i form af begrænsede økonomiske midler, manglende specialiseret viden samt mangel af formelle strukturer og styringsværktøjer. Samtidig spiller ledelsesstilen en kritisk rolle, hvis lederens stil ikke harmonerer med virksomhedens strategiske retning, kan det hæmme både beslutningstagning og medarbejderengagement. Eksternt udfordres SMV'er af markedsusikkerhed, problemer i forsyningskæden og reguleringskrav, hvilket forstærker behovet for tilpasningsdygtighed og agilitet.

Litteraturstudiet viser, at succesfuld strategiimplementering i SMV'er ikke nødvendigvis følger lineære eller planlagte modeller. I stedet er det fleksible tilgange som effektuation, hvor strategien formes gennem løbende eksperimentering og udnyttelse af tilgængelige ressourcer, der dominerer i praksis. Ligeledes er dynamiske kapabiliteter, evnen til at lære, tilpasse sig og innovere, afgørende i en verden præget af forandring. I krisetider er det især virksomheder, der formår at balancere mellem effektiv drift og strategisk fornyelse gennem ambidekstrale strategier, der klarer sig bedst.

Derudover ses der tydelige forbindelser på tværs af temaerne. Ledelsesstil og struktur hænger tæt sammen med virksomhedens evne til at skabe tværgående samarbejde og til at udvikle læringsprocesser. Netværk og samarbejde spiller en nøglerolle i at imødekomme

eksterne udfordringer og skabe adgang til ressourcer, mens digitalisering fungerer som en katalysator for både strategisk styring og operationel eksekvering. Disse sammenhænge peger samlet set på et behov for helhedsorienterede og konteksttilpassede tilgange, hvor strategiimplementering forstås som en integreret del af organisatorisk udvikling og ikke blot som en lineær proces. Afslutningsvist peger dette også på et forskningsbehov, der handler om ikke kun at kortlægge strukturelle udfordringer, men også at undersøge de praksisser og beslutningslogikker, hvormed strategi faktisk formes, forhandles og forankres i komplekse virkeligheder.

5.8 Opfølgende litteratursøgning

På baggrund af det oprindelige litteraturstudie har vi efterfølgende identificeret to centrale videnshuller. Det første omhandler, hvordan pragmatiske strategiske tilgange konkret anvendes i praksis, mens det andet vedrører, hvordan SMV'er balancerer struktur og fleksibilitet i strategiimplementering. For at undersøge, hvorvidt disse områder allerede er dækket i den eksisterende forskning, blev søgelinjen udvidet med begreber relateret til ambidekstrale strategier, agilitet, strategisk fleksibilitet og pragmatisk implementering. Denne udvidelse førte til syv nye artikler, som supplerer det oprindelige litteraturstudie (jf. bilag 3). Formålet med at inkludere disse artikler er for det første at belyse, om litteraturen allerede adresserer de identificerede videnshuller, og for det andet at undersøge, om litteraturen efterspørger et behov for yderligere forskning i netop disse emner. På denne måde anvendes artiklerne ikke kun som kilde til ny viden, men også som indikatorer for projektets forskningsmæssige relevans. De indgår derfor både som en teoretisk udbygning og som validering af projektets empiriske fokus på strategieksekvering i praksis.

På tværs af de syv artikler tegner der sig et tydeligt billede af, at strategiimplementering i SMV'er sjældent følger en lineær og fuldt planlagt proces. I stedet fremstår strategieksekvering ofte som en emergent praksis, hvor tilpasning, læring og eksperimentering er centrale elementer (Yunita, 2024; Ragazou et al., 2022).

Eksempelvis undersøger Ragazou et al.'s (2022) studie, gennem en bibliometrisk analyse af forskningsfeltets udvikling inden for strategisk ambidekstralitet, agilitet og åben innovation i SMV'er. Artiklen fremhæver, hvordan disse tre begreber i stigende grad integreres i hybride strategimodeller som svar på stigende kompleksitet og kriser. Særligt relevant for projektet er, at Ragazou et al. (2022) identificerer et videnshul i forhold til, hvordan disse strategiske

tilgange i samspil, formes i praksis i mindre virksomheder. På trods af begrebernes udbredelse i teorien, mangler der ifølge artiklen empiriske undersøgelser, der belyser, hvordan SMV'er faktisk arbejder med ambidekstralitet og agilitet i strategieksekvering. I forlængelse heraf peger artiklen også på behovet for fremtidig forskning i ledelseskompetencer, organisatoriske kapabiliteter og brancherelaterede forskelle, hvilket afspejler de temaer, som vores litteraturstudie og interviews søger at afdække. Ragazou et al.'s (2022) studie forankrer dermed projektets relevans og aktualitet i en international forskningsmæssig kontekst og skaber en kobling mellem litteraturens teoretiske ambitioner og vores empiriske fokus på praksis.

Et lignende perspektiv findes hos Yunita (2024), der undersøger, hvordan netværkskapabiliteter og organisatorisk læring understøtter ambidekstral strategi i SMV'er under dynamiske vilkår. Med afsæt i undersøgelsesdata fra indonesiske virksomheder argumenterer studiet for, at stærke relationer og evnen til at lære organisatorisk muliggør en mere balanceret strategisk tilpasning, særligt i forholdet mellem exploration og exploitation. Denne balance er tæt knyttet til videnshullet omkring struktur og fleksibilitet, da studiet netop viser, hvordan SMV'er uden formelle strukturer kan opnå tilpasning gennem mere praksisnære kapabiliteter. Samtidig indikerer artiklen, at sådanne tilgange sjældent er fuldt bevidste eller systematiserede, men opstår som del af hverdagspraksis, hvilket adresserer det andet videnshul omkring pragmatisk strategiimplementering. Yunita (2024) efterlyser i den forbindelse mere kontekstnær og dybdegående forskning, der kan afdække, hvordan sådanne kompetencer udvikles i praksis, og i samspil med omgivelserne.

Flere af artiklerne kobler strategieksekvering til SMV'ers evne til at balancere effektiv drift med innovation, og peger på betydningen af ambidekstrale kapabiliteter og agilitet, særligt i dynamiske omgivelser (Tsai & Ren, 2019; Sarpong & Teirlinck, 2018). Samtidig fremhæver flere af artiklerne, at balancen mellem struktur og fleksibilitet er en gennemgående udfordring i SMV'er. Det gælder blandt andet i forhold til ledelsesstil, brug af netværk, håndtering af legitimitet og strategiske prioriteringer i ressourcebegrænsede miljøer (Ma et al., 2019; Kim, 2019). Dette gør det særligt relevant at undersøge, hvordan denne balance håndteres i praksis og særligt, hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige greb der tages i brug.

Det er hermed væsentligt, at artiklerne ikke kun tilbyder viden om emnet, men også peger på et behov for mere kontekstspecifik, kvalitativ forskning. Flere af forfatterne efterlyser casestudier og dybere indsigter i, hvordan strategisk arbejde faktisk udspiller sig i SMV'er (Ragazou et al., 2022; Yunita, 2024). Dette styrker projektets relevans og validerer dets empiriske fokus.

5.9 Interviewguide

Interviewguiden (findes i Bilag 1) er udviklet med afsæt i model 1, der er udarbejdet på baggrund af litteraturstudiet og projektets problemformulering. Modellen strukturerer de væsentligste temaer inden for strategiimplementering i SMV'er, og danner grundlag for guidens tematiske opbygning. De fem hovedområder omsættes til åbne og fleksible interviewspørgsmål, der både afspejler litteraturens indsigter, samt giver plads til interviewpersonernes egne erfaringer og refleksioner.

Samtidig tager interviewguiden højde for de to videnshuller, der bekræftes af projektets opfølgende litteratursøgning. Disse spørgsmål er endnu ikke tilstrækkeligt afdækket i eksisterende forskning, og flere nyere studier efterlyser netop kvalitative, praksisnære undersøgelser af disse fænomener. Guiden er derfor designet til både at validere og videreudvikle forståelsen af, hvordan disse dynamikker udspiller sig i konkrete virksomhedskontekster.

Tabel 2 systematiserer de centrale teoretiske indsigter i temaer, der omfatter både udfordringer, organisatoriske forudsætninger, strategiske tilgange, praktiske værktøjer og krisehåndtering. Hvert tema er blevet inkluderet i fire centrale emner, og spørgsmålene er formuleret med henblik på at afdække kontekstspecifikke erfaringer i de interviewede SMV'er.

	Tema fra Litteraturstudiet	Teoretisk Fokus	Interviewspørgsmål	Kobling til Videnshul
1	Centrale udfordringer i strategiimplementering	Ressourcemangel, ledelsesmæssige udfordringer, forsyningskæde, markedsusikkerhed, lovgivning	Hvilke udfordringer støder I typisk på? Begrænsninger? Eksterne forhold?	Videnshul 2: Udfordringer kan afsløre behov for fleksibilitet og struktur
2	Lederens rolle og organisatoriske forudsætninger	Ledelsesstil, beslutningsrum, styringssystemer, organisering, tværfunktionelt arbejde	Hvad er din rolle i strategiarbejdet? Hvordan arbejder I med implementering? Måler/styrer i processen? Tiltag til styrkelse?	Videnshul 2: Ledelsesstil og styring påvirker balancen mellem struktur og fleksibilitet
3	Strategisk skabelse og tilpasning	Planlagt vs emergent strategi, effektuation, dynamiske kapabiliteter, fleksibilitet	Hvordan arbejder I med strategi i praksis? Løbende justeringer? Balancen mellem agilitet og struktur?	Videnshul 1 & 2: Direkte fokus på pragmatiske tilgange og balancen mellem struktur og fleksibilitet
4	Praktiske initiativer og strategisk styring	Digitalisering, MCS'er, KPI'er, netværk og samarbejde?	Bruger I værktøjer/systemer? Har I særlige tiltag ift. digitalisering? Eksterne samarbejder/netværk?	Videnshul 1: Fokus på praktiske løsninger og digitale værktøjer i implementeringen
5	Strategi i krisetider	Strategisk resiliens, ambidekstrale strategier, læring og tilpasning	Har I ændret jeres strategiske retning? Hvad har I lært? Hvilket råd vil du give til andre SMV'er?	Videnshul 1 & 2: Krisehåndtering kræver pragmatiske tilgange og balancering af struktur/fleksibilitet

Tabel 2: Litteraturstudiets kobling til interviewguiden.

Eksempelvis relaterer spørgsmål om interne og eksterne udfordringer sig både til litteraturens beskrivelser af ressourcemæssige og institutionelle barrierer, og til behovet for fleksibilitet i praksis. Spørgsmål om ledelsesstil, styring og organisering kobles til forståelsen af beslutningsrum og kontrolsystemer, og pointerer samtidig, hvordan disse faktorer kan påvirke balancen mellem struktur og tilpasning. Ligeledes undersøges strategiske tilgange som

effektuation, emergent strategi og dynamiske kapabiliteter gennem spørgsmål, der direkte sigter mod at forstå, hvordan pragmatik og læring former strategieksekveringen i hverdagen.

Digitalisering og brugen af praktiske styringsværktøjer undersøges for at belyse, hvordan SMV'er arbejder med konkrete tilgange, og om digital transformation fremmer strategisk agilitet, og dermed knytter sig til undersøgelse af praktiske implementeringsformer. Endelig udforsker spørgsmål om kriser og turbulente vilkår, hvordan virksomheder har tilpasset eller justeret deres strategier, og hvordan de har navigeret i balancen mellem bevarelse og fornyelse.

Denne systematiske tilgang sikrer, at interviewene ikke blot bruges som datakilde, men også som en empirisk afprøvning og kvalificering af modellens analytiske relevans. Samtidig giver den semistrukturerede metode plads til, at informanterne kan introducere erfaringer og fortolkninger, der rækker ud over modellens faste temaer. På den måde fungerer modellen både som analytisk ramme og dynamisk afsæt for at undersøge strategiimplementeringens praksis i SMV'er.

6. Teorien og dens anvendelse i analysen

Følgende afsnit præsenterer tre centrale teoretiske perspektiver, som tilsammen danner det analytiske grundlag for at forstå både udfordringer og tilgange til strategiimplementering hos de inkluderede SMV'er. Det første perspektiv er organisatorisk struktur og styringskapacitet, med udgangspunkt i Mintzbergs (1994) konfigurationsteori og suppleret af Curado et al.'s (2022) fokus på MCS'er i SMV'er. Det andet perspektiv tager udgangspunkt i Sarasvathys (2001) teori om effektuation som en beslutningslogik. Det tredje perspektiv anvender Teece et al.'s (2007) dynamiske kapabiliteter, og uddybes gennem Quansahs (2022) adaptive praksisser.

6.1 Mintzbergs konfigurationsteori og Curado et al.'s styringsperspektiv

Et centralt teoretisk afsæt for forståelsen af strategiimplementering i SMV'er er betydningen af organisatorisk struktur og styringskapacitet. Mintzberg (1994) tilbyder et klassisk perspektiv på, hvordan organisationers interne arkitektur, forstået som en kombination af roller, processer og beslutningsmekanismer, former deres evne til at koordinere handlinger og eksekvere strategiske initiativer. Mintzberg identificerer fem organisatoriske konfigurationer, som hver repræsenterer en bestemt måde at organisere sig på i forhold til omgivelser, størrelse og kompleksitet. De konfigurationer er hhv. Simple Structure, Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy, Divisionalized Form og Adhocracy (Mintzberg, 1994). Simple Structure er præget af en lav grad af formalisering, få hierarkiske lag og en beslutningskraft hos en central leder. Machine Bureaucracy afhænger af en høj grad af standardisering og formalisering, et fokus på effektivitet og forudsigelighed, men har også en risiko for begrænset innovation. Professional Bureaucracy omhandler, hvordan koordination baseret på fælles faglighed og standarder muliggør lokal tilpasning og høj kvalitet i komplekse omgivelser. Divisionalized Form refererer til, at organisationen er opdelt i semi-autonome enheder, styret gennem overordnede mål og resultatkrav. Adhocracy omhandler det at have en fleksibel, projektbaseret struktur, hvor innovation og agilitet prioriteres over faste procedurer.

I projektets analyse forstås organisatorisk struktur i overensstemmelse med Mintzbergs (1994) tilgang som en samlet arkitektur, der ikke alene omfatter hierarkiske lag, men også rollefordelinger, koordinationsmekanismer, beslutningsprocesser og informationsstrømme. Effektiv strategiimplementering forudsætter, at denne arkitektur er tilpasset organisationens strategiske mål og omgivelser, og analysen lægger derfor vægt på at vurdere både formelle og uformelle strukturelle elementer i casevirksomhederne.

I analysen anvendes Mintzbergs fem konfigurationer som en ramme til at klassificere de fire casevirksomheder (Systime, Boxen Emballage, FC Beton og NAV-Vision). Gennem denne ramme undersøger vi, hvordan deres strukturelle opbygning understøtter eller hæmmer strategiimplementering, særligt i relation til vækst, kompleksitet og tilpasningsevne. Som et supplerende blik på de strukturelle forudsætninger inddrages Curado et al. (2022), der udvider analysen til også at fokusere på brugen af MCS'er. Curado et al. (2022) viser, hvordan SMV'ers systematiske anvendelse af både finansielle og ikke-finansielle målinger, eksempelvis BSC eller Tableau de Bord, kan styrke strategisk fremdrift ved at operationalisere mål og skabe en organisatorisk sammenhæng. Omvendt fremhæves det, at fraværet af styringssystemer ofte gør strategiarbejdet personafhængigt, usystematisk og vanskeligt at forankre bredt rundt i organisationen. Tilsammen danner Mintzbergs konfigurationsteori og Curado et al.'s styringsperspektiv det analytiske fundament for at forstå, hvordan organisatoriske strukturer og styringskapaciteter påvirker SMV'ers evne til at implementere strategi effektivt.

Dette perspektiv anvendes i projektet som et strukturelt modspil til de mere praksisnære tilgange (Sarasvathy, 2001; Quansah et al., 2022), idet det understreger, at manglen på struktur kan være lige så hæmmende som overdreven formaliseret styring. I samspil med begreber som strategisk ambidekstrøsitet og pragmatisk tilpasning tydeliggør Curado et al. (2022), at effektiv strategiimplementering forudsætter en vis grad af systemisk understøttelse, uden nødvendigvis at være præget af bureaukrati. Denne balance mellem struktur og fleksibilitet udgør et centralt analysespørgsmål i forhold til projektets andet videnshul.

6.2 Sarasvathy's effektuationsteori

Som et supplerende perspektiv på strategiimplementering i SMV'er inddrages Sarasvathy's (2001) teori om effektuation, der tilbyder en alternativ beslutningslogik til den klassiske, målorienterede tilgang. Hvor traditionel strategisk planlægning forudsætter klare mål og stabile omgivelser, fokuserer effektuation på, hvordan beslutningstagere i usikre og uforudsigelige kontekster handler ud fra de midler, de har til rådighed, såsom erfaringer, netværk og værdier, og udvikler strategi løbende i samspil med omgivelserne. Perspektivet er særligt relevant i SMV'er, hvor formelle strukturer, systemer og langsigtede strategiplaner ofte er fraværende, og hvor strategi i højere grad formes gennem eksperimenter, relationer og justeringer i praksis. I analysen anvendes effektuation ikke som en operationaliseret model, men som en fortolkende ramme, der bidrager med en forståelse for, hvordan strategi kan opstå i fraværet af faste mål,

og hvordan beslutningstagere skaber fremdrift ved at udnytte, hvad de har, frem for at forfølge det ideelle. Perspektivet supplerer dermed de mere strukturelle og praksisbaserede forklaringer ved at tilføje en handlingslogik, som kan forklare strategisk tilpasning i komplekse og ressourceknappe omgivelser.

6.2.1 Bird-in-Hand (Start med de eksisterende midler)

Bird-in-Hand-princippet handler om, at beslutningstagere i usikre situationer starter med de ressourcer, de allerede har til rådighed, i stedet for at sætte sig et fast mål og lede efter de nødvendige midler (Sarasvathy, 2001). Fokus er på at handle på baggrund af eksisterende muligheder frem for at forsøge at styre efter langsigtede planer. I analysen fokuseres på, hvilke ressourcer og kapabiliteter virksomheden har taget udgangspunkt i ved strategiimplementering, og hvordan disse har formet de strategiske valg. Vi undersøger dermed, om virksomheden bygger strategiske aktiviteter på eksisterende styrker, eller om de forsøger at planlægge strategier baseret på fremtidige mål.

6.2.2 Affordable Loss (Håndtering af risiko)

Affordable Loss-princippet indebærer, at beslutninger tages ud fra, hvad virksomheden kan tåle at tabe, i stedet for at fokusere på at maksimere potentielle gevinster. Det handler om at minimere risikoen og eksperimentere i små, håndterbare skridt (Sarasvathy, 2001). I analysen fokuseres på, om virksomheden vurderer investeringer og initiativer ud fra, hvad der kan tabes uden væsentlig skade, snarere end ud fra potentialet for høj gevinst. Vi vil ud fra dette perspektiv undersøge, om der er tegn på, at virksomheden bevidst har forsøgt at begrænse risikoen i sine strategiske beslutninger, og hvordan dette har påvirket implementeringen af strategien.

6.2.3 Crazy Quilt (Opbygning af netværk)

Crazy Quilt-princippet fremhæver betydningen af partnerskaber og samarbejder i usikre situationer. Ved at bringe partnere ind i processen skabes der nye muligheder og ressourcer, som ellers ikke ville være tilgængelige (Sarasvathy, 2001). Analysen fokuserer på, hvorvidt virksomhederne har anvendt eksterne relationer, samarbejdspartnere eller netværk til at styrke strategiimplementeringen. Vi vil dermed forsøge at vurdere, om virksomheden proaktivt har indgået samarbejder for at realisere strategiske mål, og hvordan netværk har bidraget til at overvinde interne begrænsninger.

6.2.4 Lemonade (Udnyttelse af overraskelser)

Lemonade-princippet handler om at se uforudsete hændelser ikke som trusler, men som muligheder. Når noget går anderledes end planlagt, forsøger effektuerende aktører at ændre situationen til en fordel (Sarasvathy, 2001). I analysen fokuseres på, hvordan virksomheden har håndteret uforudsete ændringer eller udfordringer i implementeringsprocessen. Vi ser på, om virksomhederne har været i stand til at tilpasse sig overraskelser konstruktivt og bruge dem som springbræt for nye initiativer, frem for at opleve dem som barrierer.

6.2.5 Pilot-in-the-Plane (Fremtiden skabes gennem handling)

Pilot-in-the-Plane-princippet understreger, at fremtiden ikke er noget, man forsøger at forudsige, men noget, man aktivt skaber gennem sine egne handlinger. Strategi bliver dermed en iterativ, fremadskridende proces, hvor virksomheden former muligheder undervejs (Sarasvathy, 2001). Analysen fokuserer på, om virksomhederne arbejder med en fast, forudsigende planlægning, eller om de agerer fleksibelt og skaber muligheder gennem handling. Vi undersøger, om virksomhedernes strategiske mål justeres i takt med handlinger og erfaringer, eller om de arbejder ud fra en mere statisk planlægningslogik.

6.3 Teece et al.'s dynamiske kapabiliteter og Quansah et al.'s adaptive praksisser

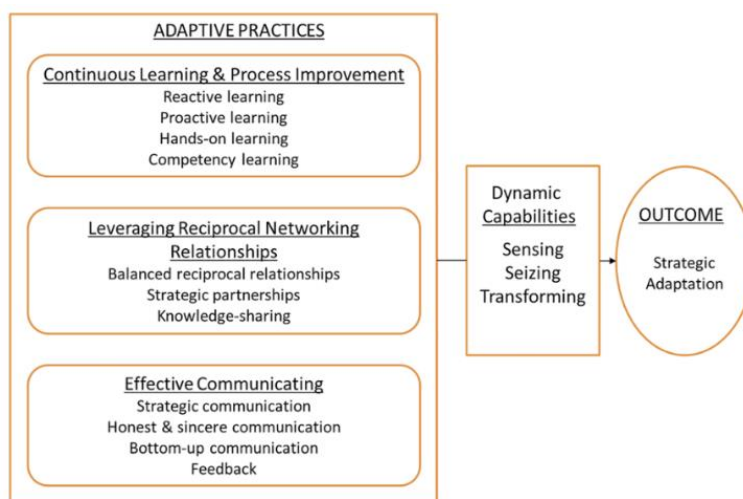
I takt med stigende kompleksitet og usikkerhed i virksomhedernes omgivelser er der opstået et behov for at forstå, hvordan organisationer tilpasser sig over tid. Dynamic Capabilities-perspektivet, introduceret af Teece, Pisano og Shuen (1997), tilbyder en teoretisk ramme for at forstå netop dette. Dynamiske kapabiliteter refererer til en virksomheds evne til at sanse, gribe og transformere ressourcer og kapaciteter i overensstemmelse med skiftende omgivelser.

Ifølge Teece et al. (1997) består dynamiske kapabiliteter af tre kerneprocesser: Sensing, Seizing og Transforming. Sensing indebærer virksomhedens evne til at identificere, fortolke og forstå muligheder og trusler i omgivelserne (Teece et al, 1997). I en SMV-kontekst vil sensing ofte være tæt knyttet til ejerlederens intuition, markedskontakt og nære kunderelationer, snarere end formaliseret analyse. Seizing refererer til evnen til at gribe identificerede muligheder. Det handler om at mobilisere ressourcer, udvikle nye produkter eller foretage strategiske investeringer. Seizing handler ikke kun om beslutningstagning, men også om kapacitet til at handle hurtigt og effektivt (Teece et al, 1997). I SMV'er vil denne kapabilitet ofte være præget af begrænsede ressourcer og behov for at prioritere blandt få, men vigtige

muligheder. Transforming handler om virksomhedens evne til løbende at forny og omlægge sine organisatoriske strukturer, processer og ressourcer. Dette kan inkludere læring, implementering af nye systemer eller udvikling af medarbejderkompetencer (Teece et al, 1997). I praksis kræver transforming både fleksibilitet og en vis grad af robusthed, en kombination som kan være udfordrende for mange SMV'er.

Disse tre dynamiske kapabiliteter skal ikke forstås som isolerede færdigheder, men som sammenhængende og iterative processer, der gør det muligt at tilpasse sig strategisk over tid (Teece et al, 1997). I følgende analyse anvendes dynamiske kapabiliteter som et teoretisk grundlag for Quansah et al.'s (2022) praksisorienterede operationalisering af, hvordan disse kapabiliteter konkret kommer til udtryk i SMV'ers hverdag. Det giver os mulighed for både at analysere, hvordan virksomheder tilpasser sig, og analysere hvilke praksisser der reelt styrker denne tilpasningsevne.

Hvor Curado et al.'s (2022) perspektiv i første analyse fokuserer på formelle strukturer, præsenterer Quansah et al. (2022) et mere praksisorienteret blik på strategiimplementering, som med udgangspunkt i dynamiske kapabiliteter-perspektivet identificerer tre grundlæggende adaptive praksisser. Sammenhængen er visualiseret i figur 2 nedenfor. Det første fundament er kontinuerlig læring og procesforbedring, det andet fundament er udnyttelse af gensidige relationer og det tredje fundament er effektiv kommunikation. Disse tre praksisser forstærker ikke dynamiske kapabiliteter enkeltvis, men fungerer som en sammenhængende helhed, hvor læring, relationer og kommunikation forstærker hinanden i en kontinuerlig tilpasningsproces.



Figur 2: SMV'ers strategiske adoptionsmodel (Quansah et al., 2022).

6.3.1 Kontinuerlig læring og procesforbedring

Denne praksis handler om at opbygge organisatorisk kapacitet til løbende at lære af både succeser og fejl og anvende denne læring til at forbedre arbejdsprocesser og styrke strategisk tilpasning. Quansah et al. (2022) identificerer fire former for læring. Disse er reaktiv læring, baseret på erfaringer fra tidligere fejl, proaktiv læring, såsom forudseenhed og risikohåndtering, hands-on læring, såsom erfaringsbaseret læring i praksis og kompetencelæring, altså systematisk udvikling af færdigheder og viden blandt medarbejdere. Samlet set skaber disse læringsformer en adaptiv tilgang, hvor medarbejdere og ledelse aktivt deltager i at forstå og håndtere forandringer i omgivelserne.

6.3.2 Udnyttelse af gensidige relationer

Denne praksis fokuserer på at mobilisere både interne og eksterne relationer som strategiske ressourcer. Relationerne bygger på tillid, retfærdighed og gensidig nytte, og de realiseres gennem tre delpraksisser: langvarige relationer med kunder, leverandører og medarbejdere, strategiske partnerskaber med aktører, der kan bidrage til virksomhedens udvikling, og videndeling som et middel til fælles læring og innovation. Sociale relationer fungerer her som en form for social kapital, der kan fremme sensing af nye behov, styrke seizing af muligheder og understøtte transforming gennem fælles engagement og adgang til nye ressourcer.

6.3.3 Effektiv kommunikation

Effektiv kommunikation udgør et bindeled mellem de øvrige adaptive praksisser, og gør det muligt at mobilisere hele organisationen i strategisk tilpasning. Quansah et al. (2022) fremhæver fire kommunikationsformer. Strategisk kommunikation (målrettet og situationsbestemt formidling), ærlig og oprigtig kommunikation (skaber tillid og reducerer usikkerhed), bottom-up kommunikation (giver medarbejdere mulighed for at bidrage aktivt) og feedback-praksis (løbende dialog og justering). Kommunikation fungerer dermed ikke kun som informationsudveksling, men som en integreret organisatorisk praksis, der understøtter kollektiv beslutningstagning, læring og forankring af strategiske tiltag.

Perspektivet fra Quansah et al. (2022) er relevant i analysen af SMV'ers strategiimplementering, fordi det, i forhold til organisationens kapabiliteter, tydeliggør de udfordringer, SMV'er står over for, såsom begrænsede ressourcer, høj usikkerhed og afhængighed af få nøglepersoner, og hvordan disse udfordringer ikke nødvendigvis kan

håndteres gennem klassiske planlægningsværktøjer. I stedet fremhæves en pragmatisk tilgang, hvor agilitet bliver et resultat af løbende handling, refleksion og eksperimentering, frem for noget der implementeres lineært. I denne forståelse bliver strategiimplementering i SMV'er en emergent og kollektiv proces, forankret i hverdagens praksisser og i evnen til at aktivere medarbejdere og eksterne relationer. Quansah et al. (2022) bidrager dermed med både begrebslig og praktisk indsigt i, hvordan SMV'er kan opbygge strategisk handlekraft, gennem meningsfulde praksisser, der passer til virksomhedens størrelse, struktur og kontekst.

Perspektiv	Centrale Teoretikere	Fokusområde	Analytisk funktion
Struktur og styring	Mintzberg (1994), Curado et al. (2022)	Organisatorisk opbygning og styringskapacitet	Klassificere struktur og vurdere formalisering/styring
Beslutningslogik	Sarasvathy (2001)	Handlemønstre i usikkerhed	Fortolke handlinger og valg i SMV-kontekst
Kapabiliteter og praksis	Teece et al. (1997), Quansah et al. (2022)	Strategisk tilpasning og læring	Analysere tilpasningsevne og praksisudvikling

Tabel 3: Opsamling af teoretiske perspektiver.

7. Casebeskrivelser

Case	Ejerform	Virksomhedens Alder	Omsætning	Antal Medarbejdere	Strategisk Ansvarlig
Systime	Datterselskab under Gyldendal	Over 60 år	Over 700. mio. DKK	Cirka 35 FTE'er	Birte (Forlagschef)
FC Beton	Familieejet	Over 80 år	Over 100 mio. DKK	43-46	Mette Mølgaard Nøhr (CFO)
Boxen Emballage	Privatejet (100 % ejet af Rune Jørgensen)	Grundlagt i 2004	Ikke specificeret	16 i produktion, 6-7 i administration	Rune Jørgensen (Ejer og Direktør)
NAV-Vision	Ejet af 5 partnere	Grundlagt i 2012	Ikke specificeret	Cirka 25	Per Larsen (Partner og Direktør)

Tabel 4: Casebeskrivelser over de interviewede virksomheder.

7.1 Systime

Systime er en dansk læremiddelvirksomhed med hovedkontor i Aarhus. Den udvikler primært digitale undervisningsmaterialer til ungdomsuddannelser, særligt gymnasier og handelsskoler (Bilag 5). Systime er en del af Gyldendal-koncernen, og har ca. 35 fuldtidsansatte, og står for cirka 10% af Gyldendals samlede omsætning (Bilag 5).

Markedet, Systime opererer i, er kendetegnet ved faldende ungdomsårgange, et begrænset kundegrundlag og høj konkurrence, hvilket stiller krav til løbende innovation og tilpasning (Bilag 5). Samtidig påvirkes virksomheden af politiske reformer, lovgivning og teknologiske krav som IT-sikkerhed, GDPR og tilgængelighed, der skaber både begrænsninger og nye strategiske muligheder (Bilag 5).

Strategien i Systime formes løbende gennem en iterativ proces, hvor nye tiltag ofte starter som små eksperimenter og testes af medarbejdere og brugere (Bilag 5). Strategien revurderes årligt, med større retningsskift ca. hvert andet år. Den strategiske opfølgning sker bl.a. gennem KPI'er og Power BI, hvilket giver mulighed for at følge fremdrift og evaluere effekter.

Virksomhedens organisering bygger på en høj grad af medarbejderinvolvering, især gennem tværgående fagteams, der tilpasser strategiske initiativer til deres kontekst. Eksempelvis integration af kunstig intelligens i bestemte fag (Bilag 5). På udviklingsdage

deltager medarbejderne aktivt med idéer og refleksioner, som efterfølgende kvalificeres og foldes ud i teams.

Kulturen beskrives som åben og tillidsfuld, hvor medarbejdere opfordres til at eksperimentere, og hvor både brugere og interessenter (lærere, elever, partnere) inddrages aktivt i produktudvikling og strategiske prioriteringer (Bilag 5).

7.2 FC Beton

FC Beton er en familieejet produktionsvirksomhed med rødder tilbage til 1942, og ledes i dag af tredje generation. Virksomheden producerer betonvarer såsom fliser og belægningssten og har to produktionslokationer, én i Aalborg og én i Gadbjerg, med i alt 45 medarbejdere og en omsætning på over 100 mio. kr. (Bilag 6). Trods en lang historie og solid markedsposition, opererer FC Beton med de klassiske karakteristika for en SMV, som er begrænsede ressourcer, flad struktur og stor afhængighed af nøglepersoner. Virksomheden er præget af høj involvering fra ejerlederen, hvilket medfører både et stærkt engagement og visse udfordringer i forhold til strategisk professionalisering (Bilag 6).

De seneste år har strategisk fokus i høj grad været rettet mod digitalisering og organisatorisk effektivisering, især på det administrative niveau. Virksomheden har implementeret en række digitale tilgange, herunder Power BI og automatisering af logistik og økonomi, hvilket har reduceret behovet for manuel håndtering. Strategiarbejdet er dog i høj grad personbåret, særligt af Mette Mølgaard Nøhr, der fungerer som direktørens højre hånd og uformel strategiansvarlig. Strategien er ikke formelt forankret i virksomheden, og der mangler struktureret opfølgning og systematisk måling af fremdrift. Implementerings-processer er i høj grad præget af iterative eksperimenter, medarbejderinvolvering og pragmatisk tilpasning, dog med Mette som central drivkraft, men også mulig flaskehals (Bilag 6).

FC Beton befinder sig i en konstant ubalance mellem drift og udvikling, hvor der ofte opstår ressourcemæssige og ledelsesmæssige spændinger. Implementering af nye tiltag sker typisk i små skridt, og succes afhænger i høj grad af engagement og løbende opfølgning. Virksomheden har ikke kapacitet til at være first mover på f.eks. bæredygtighed, men forsøger at følge med og være klar, når muligheden opstår. På trods af en lav grad af formalisering og et begrænset strategisk sprog, har virksomheden formået at skabe betydelig organisatorisk udvikling de senere år, dog primært via lokale og personbårne initiativer snarere end systematiske strategiprocesser (Bilag 6).

7.3 Boxen Emballage

Boxen Emballage er en mellemstor produktionsvirksomhed med base i Nordjylland, specialiseret i bølgepap og transportemballage. Virksomheden udspringer af familievirksomheden Hestbech & Co og ejes i dag af Rune Jørgensen, der samtidig fungerer som direktør. Boxen har 29 ansatte, heraf 16 i produktionen og 6-7 på kontoret (Bilag 7).

Virksomheden arbejder ikke med en formaliseret strategi, men har gennemført væsentlige strategiske skift, bl.a. en overgang fra B2B-producent til direkte salg, samt en stærk grøn profil med fokus på bæredygtig emballage (Bilag 7). Strategiarbejdet drives i høj grad af ejeren selv og tilpasses løbende ud fra markedets muligheder. Ifølge Rune handler strategi i SMV'er om rettidig omstilling og engagement i praksis frem for langsigtede planer (Bilag 7).

Boxen Emballage er præget af en flad struktur og en høj grad af uformel dialog. Beslutninger træffes primært af direktøren, men mindre tiltag drøftes i kontormiljøet og på månedlige møder. Den tætte kontakt og løbende kommunikation i hverdagen er central for implementeringen af nye tiltag. Boxen Emballage oplever øget regulering og kompleksitet, især i relation til miljølovgivning og EU-krav om produktansvar, som belaster virksomhedens ressourcer. Manglende klare retningslinjer fra myndighederne udfordrer evnen til at navigere strategisk. Samtidig investerer virksomheden aktivt i IT og digital produktion for at opretholde sin konkurrenceevne og sikre intern effektivitet (Bilag 7).

7.4 NAV-Vision

NAV-Vision er en ejerledet konsulentvirksomhed med ca. 25 ansatte fordelt på to kontorer i Viborg og Aalborg. Virksomheden blev grundlagt i 2012 af fire partnere og arbejder med rådgivning, implementering og support af Microsofts ERP-system Dynamics 365 Business Central. Målgruppen udgøres primært af små og mellemstore produktions-, handels- og servicevirksomheder. Kernen i forretningen er konsulenttimer, men NAV-Vision fungerer også som licensformidler og har desuden partnerskaber med udvalgte tredjepartsløsninger, der komplementerer deres systemtilbud. Dog oplever NAV-Vision, at digitaliseringens eksponentielt stigende kompleksitet er en særligt stor barriere for en SMV med begrænsede ressourcer (Bilag 8).

Organisatorisk er virksomheden flad, og ledelsen består primært af direktøren Per, samt en salgsdirektør og en konsulentchef. Tre af fem ejere deltager ikke i den daglige drift. Siden grundlæggelsen har NAV-Vision haft fokus på stabil og bæredygtig vækst, hvor kunde- og

medarbejderpleje vægtes højere end aggressiv ekspansion. Virksomheden har oplevet udfordringer med at balancere mellem strategisk udvikling og daglig drift. Særligt direktøren og konsulentchefen har været pressede af operationelle opgaver, hvilket har hæmmet realiseringen af strategiske målsætninger (Bilag 8).

NAV-Vision har arbejdet med strategi siden 2021, hvor et eksternt konsulenthus faciliterede en strategiproces med fokus på "must win battles" og konkrete handlingsplaner. Implementeringen har dog været præget af manglende struktur og begrænset systematisk opfølgning. Der er løbende inddragelse af medarbejdere gennem månedsmøder og arbejdsgrupper, men meget viden og fremdrift hviler fortsat på få nøglepersoner. Strategi forstås i virksomheden som et ambitiøst sigtepunkt og et samlende narrativ, men udfordringer med tid, ressourcer og ledelseskapacitet har gentagne gange forsinket implementeringen (Bilag 8).

NAV-Vision befinder sig i en overgangsperiode, hvor der arbejdes med at udvide organisationens struktur og indføre et mellemlederlag. Fokus er rettet mod at professionalisere ledelsesopgaverne og skabe organisatorisk luft til at styrke både eksekvering og strategisk retning. Samtidig bevares en pragmatisk og fleksibel tilgang til strategi, hvor agilitet og lav administrativ kompleksitet fortsat vægtes højt.

8. Analyse

Analysen tager udgangspunkt i fundene fra litteraturstudiet, og undersøger, hvordan strategiimplementering konkret udfolder sig i danske SMV'er. Med særligt fokus på praksisnære mekanismer søger analysen at bidrage med en dybere forståelse af, hvordan strategi håndteres og realiseres under betingelser præget af begrænsede ressourcer, lav formaliseringsgrad og organisatorisk kompleksitet.

Som teoretisk ramme opdeles analysen i tre perspektiver, der hver især belyser forskellige dimensioner af strategiarbejdet. Som beskrevet i teoriafsnittet inkluderes Mintzbergs (1994) konfigurationsteori og Curado et al.'s (2022) styringsperspektiv, der anvendes til at analysere struktur og styringskapacitet. Sarasvathys (2001) effektuationsteori belyser, hvordan pragmatisk beslutningslogik fungerer i usikre omgivelser, og Quansah et al.'s (2022) teori om adaptive praksisser anvendes til at undersøge, hvordan læring, relationer og kommunikation understøtter dynamiske kapabiliteter i hverdagen.

8.1 Analyse af organisatorisk struktur og styring

Følgende analyse anvender Mintzbergs (1994) konfigurationsteori som hovedperspektiv til at klassificere og forstå virksomhedernes strukturelle karakteristika. Her undersøges det, om casevirksomhederne udviser træk fra en af de fem organisatoriske konfigurationer, eller om de befinder sig i overgangszoner mellem flere former. Samtidig anvendes Curado et al.'s (2022) perspektiv på MCS'er som et supplerende perspektiv på styringskapacitet for at vurdere, hvordan, og i hvilket omfang, virksomhederne anvender formelle systemer til at realisere deres strategiske mål, og hvordan det principielt påvirker deres strategiske gennemslagskraft. En sammenfatning af de fire cases kan findes i figur 3.

8.1.1 Systime

Systime udviser klare træk af Professional Bureaucracy, idet strategiudvikling og -implementering i høj grad er præget af autonomi og eksperimentelle projekter. Birte beskriver strategiudviklingen som en løbende proces, som det fremgår af følgende citat: *“Det arbejder vi med hele tiden, det er ligesom, at vi opdaterer eller gentænker det strategiske arbejde hvert år, og cirka hvert andet år, er det måske en grundigere og dybere proces.”* (Bilag 5, 3:48). Denne praksis viser, hvordan strategi er en integreret del af organisationens arbejdsgange, snarere end en adskilt, topstyret aktivitet.

Samtidig arbejder Systime systematisk med eksperimenter som en del af strategieksekveringen, hvilket Birte uddyber i følgende citat: *“Det er jo meget med at sætte forskellige eksperimenter i søen og arbejde mere med nogle små indsatser, prøve nogle ting af og så se, hvordan markedet reagerer på det, inden det sådan for alvor smelter ind i den store strategi.”* (Bilag 5, 6:06). Denne tilgang kan afspejles i Mintzbergs beskrivelse af Professional Bureaucracy, hvor høj specialisering og autonomi blandt medarbejdere muliggør lokal tilpasning og innovation inden for en overordnet strukturel ramme. Udover en relativt flad formel struktur viser Systime en organisatorisk arkitektur med løbende koordination og systematisk vidensdeling, hvilket understøtter den strategiske eksperimentering. Systime afspejler denne struktur, idet den strategiske eksperimentering primært udføres af højtuddannede medarbejdere, som det fremgår i dette citat. *“[...] alle her har en kandidat baggrund.”* (Bilag 5, 37:47).

Yderligere benytter Systime KPI'er og løbende opfølgning på strategiske initiativer (Bilag 5), hvilket indikerer en høj grad af styringskapacitet i overensstemmelse med Curado et al.'s (2022) perspektiv på MCS'er. Her fungerer formelle målinger ikke som en bureaukratisk forhindring, men som et understøttende værktøj for strategisk fremdrift og organisatorisk læring. Samtidig viser casen, hvordan autonomi og eksperimentering ikke nødvendigvis står i modsætning til strategiimplementering, men tværtimod kan integreres effektivt.

Systimes måde at kombinere autonomi med formel styring peger på, at succesfuld strategiimplementering i vidensintensive SMV'er kræver en balance mellem frihed og styring. Systime formår med deres struktur for strategiudvikling og -implementering at bibeholde et klart strategisk fokus, på trods af deres eksperimenterende processer. Yderligere, viser Systime, at når autonomi ledsages af opfølgning og måling, kan organisationen opretholde både exploration og exploitation. Denne kombination af exploration og exploitation er centralt i dynamiske organisationer og viser, hvordan Professional Bureaucracy-strukturen ikke nødvendigvis hæmmer innovation, men kan understøtte den gennem klare rammer og høj grad af medarbejderautonomi. Eksperimenteringen i Systime synes at være dybt forankret i virksomheden, og stikker derved dybere end bare at være handlinger, men knytter sig i højere grad til dybereliggende mekanismer i organisationen, som en generelt netværks-og læringskultur.

8.1.2 FC Beton

FC beton fremstår som en virksomhed i bevægelse fra en klassisk Simple Structure mod begyndende træk af Machine Bureaucracy, i takt med at væksten har skabt behov for øget formalisering og procesoptimering. Denne tilgang er karakteriseret ved et ønske om større stabilitet, men uden at det endnu er bakket op af formelle roller eller klare procedurer. Dette er et kendetegn ved flydende konfigurationer, som Mintzberg (1994) også anerkender. Mette beskriver denne udvikling i følgende citat: *“Siden jeg kom til og satte strøm til rigtig mange processer og skar ned i administrationen [...] så det har vi faktisk nydt godt af i de seneste år, at vi kan skalere pænt meget, og så stadigvæk være de samme personer.”* (Bilag 6, 5:29). Enkelte begyndende træk fra Machine Bureaucracy kan spores i FC Beton, særligt i ønsket om at standardisere arbejdsprocesser og automatisere administrative funktioner. Ved at "sætte strøm til processerne" og reducere den administrative belastning forsøger FC Beton at skabe skalerbare og reproducerbare arbejdsgange. Dette er kendetegnende for en udvikling mod øget standardisering, som Mintzberg (1994) beskriver som fundament for Machine Bureaucracy. FC Beton viser en begyndende opbygning af deres organisatoriske struktur gennem digitaliserede processer, men roller og koordinationsmekanismer uden for ledelsen er stadig ikke formaliserede, hvilket kan hæmme en bred strategisk forankring. Der kan derudover argumenteres for at ønsket om digitaliserede processer ikke kun er et praktisk valg, men et udtryk for et underliggende behov for effektivisering og standardisering.

Trods denne modernisering, træffes mange beslutninger dog stadig uformelt og af enkeltpersoner, som Mette understreger i dette citat: *“Men vi arbejder ikke professionelt med strategiarbejde. Jeg forsøger, men du kan ikke som én løfte det.”* (Bilag 6, 11:28). Dette indikerer, at strategiske initiativer primært initieres centralt uden fuld bred organisatorisk forankring, hvilket afspejler de klassiske karakteristika for Simple Structure. Beslutningsprocesserne er koncentreret omkring ledelsen, og medarbejdernes involvering i strategiske overvejelser sker primært gennem uformelle møder og direkte kommunikation. Mette beskriver eksempelvis situationen i dette citat: *“Jeg forsøger at få dem, der er tættest på mig, med i at vi også ved, at vi i hvert fald har en retning.”* (Bilag 6, 11:28). Denne tilgang tyder på, at selvom de erkender, at der er et behov for bredere engagement, så er implementeringen stadig afhængig af Mettes personlige initiativ og relationer, snarere end formaliserede processer eller decentrale strukturer. Det skaber dermed en risiko for, at

strategiske beslutninger forbliver smalt forankrede og vanskelige at udføre effektivt på tværs af organisationen, særligt i takt med vækst og øget kompleksitet.

Brugen af MCS'er er begrænset, men der er tegn på en begyndende bevægelse i retning af øget styringskapacitet. Mette fremhæver implementeringen af Power BI og digitalisering af visse processer som en del af en effektivisering (Bilag 6, 8:51). Dog anvendes Power BI primært på et operationelt niveau med fokus på finansielle data som driftseffektivitet, produktionsoutput og økonomiske nøgletal. Der virker til at være begrænset eller ingen systematisk brug af ikke-finansielle målinger såsom medarbejdertilfredshed, kunde-feedback, eller procesforbedringsmål. Dette afspejler Curado et al.'s (2022) observation om, at mange SMV'er indleder deres brug MCS-udvikling med finansielle indikatorer, men mangler ofte bredere, ikke-finansielle målinger, der kan støtte læring og organisatorisk udvikling. Det tyder på FC Beton er i et tidligt stadie af en transformationsfase, hvori MCS'er fuldt ud implementeres, men der er for Mette stor udfordring med at presse denne transformation igennem.

FC Beton illustrerer, hvordan vækst i en SMV kan skabe pres for at bevæge sig væk fra en klassisk Simple Structure mod en mere formaliseret og systemunderstøttet organisering. Samtidig viser casen, at et ensidigt fokus på operationelle og finansielle målinger kan begrænse den strategiske læring og hindre en bred organisatorisk forankring. De strategiske initiativer implementeres fortsat primært centralt uden inddragelse af medarbejderne, hvilket øger risikoen for misforståelser mellem ledelsens intentioner og medarbejdernes faktiske udførelse. Derudover fremgår det, at anvendelse af enkelte MCS-elementer kan forbedre driftseffektiviteten, men ikke nødvendigvis sikre strategisk styring og læring på tværs af organisationen. Samlet tyder det på at FC Beton bekræfter Curado et al.'s (2022) pointe om, at styringskapacitet i SMV'er ofte udvikles gradvist, og at manglende bred organisatorisk integration kan udgøre en barriere for systematisk strategiimplementering i vækstfaser.

8.1.3 Boxen Emballage

Boxen Emballage udviser træk af Mintzbergs Simple Structure-konfiguration, hvor organisationen er præget af få hierarkiske lag, en stærk centralisering omkring ejerlederen og uformelle beslutningsprocesser. Rune beskriver sin ledelsesstil meget direkte i dette citat: *“Det er mig, der bestemmer det.”* (Bilag 7, 1:57), hvor han bliver adspurgt om hans rolle i det strategiske og retningen af virksomheden. Dette uddyber han senere i interviewet i dette citat: *“Der træffer jeg beslutningerne, men de mindre ting [...] Der er det faktisk dem, der får lov til*

at bestemme.” (Bilag 7, 14:56). Strukturen i Boxen Emballage er præget af central beslutningstagning, men også af en tvivlsom organisatorisk struktur, hvor procedurer og vidensdeling er uformelle og personafhængige. Centraliseringen i Boxen Emballage tillader en høj grad af agilitet i beslutningstagningen, hvilket er typisk for Simple Structures, hvor ledelsen kan tilpasse sig markedet uden tunge beslutningsgange (Bilag 7). Dog afspejler denne struktur også en høj afhængighed af enkeltpersoner, hvilket øger sårbarheden ved vækst eller ændringer i ledelsen.

Brugen af MCS'er i Boxen Emballage vurderes til at være minimal. Der anvendes hverken systematiske finansielle eller ikke-finansielle målinger til at styre og kontrollere nye initiativer, eller medarbejderudvikling, hvilket Rune uddyber i følgende citat: *“Jamen, jeg har ikke tid til det, [...] Altså, så store er vi ikke. Vi snakker med folk, og er de utilfredse, så plejer de jo også at sige det.”* (Bilag 7, 17:00). Dette citat viser manglen på formelle ikke-finansielle målinger som medarbejdertilfredshed eller organisatorisk læring, som Curado fremhæver som afgørende for at understøtte strategiimplementering. På den finansielle side anvendes heller ingen løbende opfølgning på f.eks. medarbejder, marginer eller omkostningseffektivitet i den daglige ledelse.

Desuden virker det til at strategiske ændringer initieres ad hoc på baggrund af ejerens intuition, og ikke gennem systematisk måling og opfølgning (Bilag 7, 13:48-15:52), hvilket Curado et al. (2022) fremhæver som en typisk svaghed i mange SMV'er, hvor fraværet af formaliserede styringssystemer fører til, at strategiske beslutninger i høj grad baseres på intuition og personlig erfaring frem for data og strukturerede analyser. Dette kan medføre manglende transparens, svag organisatorisk læring og en begrænset evne til at evaluere eller justere strategiimplementeringen over tid.

Boxen Emballage viser, hvordan Simple Structures kan understøtte hurtig strategisk tilpasning i SMV'er, men også hvordan fraværet af både finansielle og ikke-finansielle styringsmekanismer kan hæmme muligheden for kollektiv organisatorisk læring og forankringen af strategi på tværs af organisationen. Dette understøtter Curado et al.'s (2022) pointe om, at SMV'er ofte kompenserer med handlekraft, men risikerer lav kapacitet til skalering og kontinuerlig forbedring.

Beslutningsprocesserne i Boxen Emballage er i praksis afhængige af Runes vurderinger og erfaringer. De strategiske skift ses ofte som reaktioner på markedet i stedet for som resultat af en planlagt strategi. Boxen Emballages afhængighed af ejeren kan forklares gennem dybereliggende strukturer, herunder ejerskabsformen og manglen på en formel organisatorisk

struktur. Som en ejerledet virksomhed har Boxen Emballage ikke etableret klare beslutningsprocesser eller en uddelt ledelsesstruktur, hvilket betyder, at beslutninger og ansvar er hos ejeren. Denne afhængighed forstærkes af en uformel kultur, hvor beslutninger ofte træffes gennem direkte dialog frem for systematiske analyser. Uden formelle styringssystemer ses virksomhedens strategi som sårbar over for ændringer i ejerskabet eller ejerens beslutningsevne.

8.1.4 NAV-Vision

NAV-Vision udviser karakteristika, der knytter sig til Mintzbergs Adhocracy-konfiguration. Organisationen er præget af høj agilitet, projektbaseret arbejde og fleksible beslutningsstrukturer. Per Larsen beskriver virksomhedens kultur som kendetegnet ved hurtige beslutninger og løbende tilpasning: *“Vi er nok lidt mere der, hvor vi snakker om tingene, og eksekverer på dem. Altså vi er ikke sådan en tung virksomhed på den måde.”* (Bilag 8, 24:45).

Derimod viser interviewet også, at NAV-Vision i takt med deres vækst og øgede kompleksitet har erkendt et behov for at indføre visse strukturelle elementer for at bevare effektivitet og kvalitet i deres arbejde. Per udtrykker det således:

“Vi har nogle gange mere haft den tilgang, at vi ligesom stødte på et eller andet... Jamen, så forholder vi os til det, og så kan det godt være, det var der, vi skulle lave en procedure eller gøre et eller andet... og der er vi faktisk nok også krydset den linje nu, hvor det var en god ide...” (Bilag 8, 27:00).

Samtidig understreger Per i følgende citat, at organisationen ønsker at undgå, at øget struktur fører til tung administration eller hæmmer den grundlæggende agile arbejdsform: *“Det er en balance mellem at noget skal være struktureret, men det skal være struktureret, der hvor det giver mening, uden at det bliver for meget.”* (Bilag 8, 29:38). Denne balancegang mellem at de bevarer deres agilitet og samtidig indfører nødvendige strukturer, placerer NAV-Vision i en overgangsfase, hvor fleksible adhocracy-principper fortsat præger virksomhedens praksis, men hvor elementer af øget struktur gradvist implementeres.

Brugen af MCS'er hos NAV-Vision er begrænset og fokus er primært på finansielle målinger. Eksempelvis anvendes Power BI til daglig opfølgning på medarbejderes tidsregistrering, hvilket Per beskriver: *“Vi lever jo af at sælge vores timer, og alle medarbejdere hos os registrerer ned på hvert kvarter, de bruger på en dag, og vi følger op hver evig eneste dag.”* (Bilag 8, 29:38). Denne praksis sikrer finansiell og operationel opfølgning på virksomhedens omsætning og fakturering, men der mangler systematisk anvendelse af ikke-

finansielle målinger som kunde-feedback eller medarbejdertilfredshed. Styringspraksissen i NAV-Vision afspejler, ligesom FC Beton, dermed Curado et al.'s (2022) pointe om, at SMV'er ofte påbegynder styringsudvikling med finansielt orienterede indikatorer.

NAV-Vision viser, hvordan adhocracy-principper kan fremme innovation og agilitet i vækstfaser, men også hvordan vækst nødvendiggør en vis grad af strukturalisering. Casen indikerer, at et ensidigt fokus på finansielle målinger kan sikre driftseffektivitet på kort sigt, men risikerer at overse vigtige organisatoriske udviklingsparametre, såsom medarbejderengagement og innovationskapacitet. I overensstemmelse med Curados perspektiv fremgår det, at en mere balanceret anvendelse af både finansielle og ikke-finansielle styringsparametre kunne styrke NAV-Visions evne til at bevare agiliteten samtidig med at understøtte en bæredygtig strategisk udvikling. Samtidig viser casen, hvordan fraværet af en mere formaliseret organisatorisk arkitektur, herunder klare roller og standardiserede beslutningsprocesser, udfordrer virksomhedens skaleringsmuligheder i takt med væksten.



Figur 3: Sammenfatning af struktur, styringspraksis og strategiske udfordringer i casevirksomhederne (Egen tilvirkning).

8.1.5 Delkonklusion af første analyse

Analysen viser, at de fire casevirksomheder befinder sig i forskellige organisatoriske konfigurationer, og udviser varierende grader af styringskapacitet, hvilket ifølge Mintzberg (1994) har betydning for deres evne til at implementere strategi effektivt.

Systime illustrerer, hvordan en Professional Bureaucracy med høj styringskapacitet, klare roller og systematisk brug af finansielle og ikke-finansielle målinger kan understøtte effektiv strategiimplementering og innovation. FC Beton befinder sig i en transformationsfase fra Simple Structure mod Machine Bureaucracy, hvor øget processtandardisering understøtter vækst, men hvor manglende bred organisatorisk forankring og begrænset brug af ikke-finansielle målinger hæmmer strategisk læring. Boxen Emballage repræsenterer en klassisk Simple Structure, hvor hurtig tilpasningsevne kombineres med sårbarhed på grund af fraværet af styringssystemer og en svag organisatorisk arkitektur. NAV-Vision udviser adhocratiske træk, hvor fleksibilitet og agilitet har drevet vækst, men hvor behovet for øget strukturalisering og balanceret styring bliver stadig tydeligere for at sikre langsigtet bæredygtighed.

Analysens fund peger på flere praktiske implikationer for SMV'er, der ønsker at styrke deres strategiimplementeringsevne i vækst- og udviklingsfaser. For det første understreger resultaterne behovet for at udvikle en organisatorisk arkitektur, hvor roller, beslutningsgange og koordinationsmekanismer er tydeligt definerede, uden nødvendigvis at opbygge en tung hierarkisk struktur. For det andet fremgår det, at systematisk anvendelse af både finansielle og ikke-finansielle styringsparametre kan fungere som en kritisk understøttelse af strategisk fremdrift, organisatorisk læring og intern forankring. SMV'er bør derfor prioritere opbygning af en basal, men fleksibel styringsinfrastruktur og sikre sammenhængskraft på tværs af organisationen. Endelig indikerer analysen, at evnen til at balancere agilitet og struktur er central for langsigtet succes, og at denne balance ikke opstår automatisk, men kræver ledelsesmæssige kompetence, agilitet og evnen til at arbejde bevidst med organisatorisk design i takt med virksomhedens vækst og skiftende behov.

8.2 Effektuationsanalyse

For at analysere, hvordan SMV'er pragmatisk håndterer strategiimplementering under usikre betingelser, anvender vi Sarasvathy's (2001) teori om effektuation. Effektuation beskriver en beslutningslogik, hvor aktører ikke arbejder ud fra fastlagte mål, men derimod tager udgangspunkt i deres tilgængelige ressourcer, og arbejder ud fra det. I analysen anvendes

Sarasvathy's fem principper som en analytisk ramme til at undersøge, hvordan virksomhederne i casestudierne konkret navigerer i forhold til ressourcemangel, samarbejde, håndtering af uforudsete hændelser og strategisk tilpasning. Teorien om effektuation muliggør dermed en praksisnær forståelse af de pragmatiske tilgange, der kan bidrage til at styrke SMV'ers strategiske gennemførelse i dynamiske omgivelser.

8.2.1 Systime

Bird-in-hand

Systime arbejder i høj grad med et udgangspunkt i eksisterende ressourcer og kompetencer frem for at opstille fjerne mål. Dette ses i Birtes beskrivelse af strategiprocessen som er baseret på eksperimenter med små indsatser: *"Vi bedriver strategiarbejdet meget med at sætte forskellige eksperimenter i søen og arbejde mere med nogle små indsatser, prøve nogle ting af og så se, hvordan markedet reagerer på det."* (Bilag 5, 06:06). Selvom eksperimenterne starter med udgangspunkt i de eksisterende ressourcer (Bird-in-hand), reflekterer de også Sarasvathy's principper om affordable loss og lemonade, da de netop gennemføres som små, kontrollerede eksperimenter med åbent udfald. Ét konkret strategisk initiativ, som stammer fra eksperimenter, er eksempelvis en model for at få implementeret kunstig intelligens i deres læringsmidler (Bilag 5, 17:13). Systimes strategi- og idégenereringsproces kan dermed afspejles i Sarasvathys (2001) pointe om at starte med, hvad man har ved hånden frem for at basere strategien på fremtidige antagelser. Den eksperimenterende proces hos Systime synes at være dybt integreret i organisationen, hvor der årligt afholdes dedikerede dage med et eksperimenterende og udviklende fokus for de ansatte. Birte beskriver derudover hvordan planlægningshorisonten hos Systime i de seneste år, er blevet kortere end førhen, samt hvordan deres årsrapporter skaber grundlaget for deres fremtidige planlægningsperioder (Bilag 5, 06:06).

Affordable loss

Systime synes at arbejde aktivt med en affordance-logik, hvor mindre investeringer testes af, før større beslutninger træffes. Igen refererer vi til Birtes beskrivelse af, hvordan virksomheden eksperimenterer med strategiske initiativer, eksempelvis i forbindelse med deres IT-satsninger, hvor:

"[...] vi tester det jo løbende [...] inden det for alvor smelter ind i den store strategi." (Bilag 5, 10:05). Det tyder altså på, at Systime har klarhed omkring deres eksperimenterende proces,

samt hvilke initiativer der skal forfølges ud fra et cost-benefit perspektiv. Birte fremhæver desuden, hvordan kunstig intelligens udgør en væsentlig udfordring, hvorfor integreringen heraf i virksomhedens værditilbud kan tolkes som et proaktivt forsøg på at afbøde potentielle negative konsekvenser (Bilag 5, 10:05). Den eksperimenterende struktur følger Sarasvathys (2001) princip om at begrænse tab frem for at maksimere potentielle gevinster. Dog kan der ikke konkluderes, hvorvidt beslutningerne træffes ud fra et "hvad kan vi miste" frem for et "hvad kan vi vinde" perspektiv.

Crazy quilt

En central del af Systimes strategiudvikling sker gennem inddragelse af eksterne partnere. Der samarbejdes aktivt med op til 1200 gymnasielærere på kontinuerlig basis, som fungerer som forfattere og samarbejdspartnere. Dette netværk involveres løbende i vurderingen af nye tiltag, samt i udvikling af nyt læringsmateriale: *"Vi inviterer 1200 gymnasielærere to gange om året [...] for at kvalificere og vurdere nye IT-satsninger."* (Bilag 5, 06:06) Systime har altså formået at opbygge en "crazy quilt" af samarbejdsrelationer som en del af deres strategiske realisering, hvilket, i høj grad understøtter Sarasvathys (2001) principper om udnyttelse af en virksomheds tilgængelige netværk.

Lemonade

Systime udviser en vis evne til at omfavne uforudsete muligheder. Tilgængeligheden af kunstig intelligens i undervisningssektoren beskrives som både en trussel og en mulighed, fordi ophavsretsloven, ifølge Birte, er under pres, men også fordi det har åbnet op for nye muligheder for formidling af læringsmateriale (Bilag 5, 20:51). Systime arbejder på den baggrund aktivt med at integrere kunstig intelligens i deres strategiske initiativer: *"Hele fremkomsten af kunstig intelligens kommer til at påvirke vores marked rigtig meget, og det prøver vi at arbejde med i små eksperimenter."* (Bilag 5, 20:51). Denne evne til at vende uforudsete hændelser til muligheder genspejles i høj grad i Sarasvathys (2001) Lemonade-princip, fordi Systime forsøger at vende den store trussel, som eksempelvis kunstig intelligens udgør, til en fordel.

Pilot-in-the-plane

Det blev igennem vores interview med Birte tydeligt, at Systime aktivt forsøger at forme deres egen fremtid frem for at tilpasse sig omgivelserne. Dette ses i Birtes refleksion over vigtigheden af at skabe værdi gennem proaktive tiltag: *"Hvis vi ikke gjorde noget, så ville forretningen jo*

sandsynligvis skrumpe." (Bilag 5, 8:15). Dette citat udtales i sammenhæng med Birtes forklaring om, hvordan de kontinuerligt forsøger at identificere nye markeder med behov for deres værditilbud. De holder eksempelvis skarpt øje med nye ungdomsuddannelser, hvilket er en klar nødvendighed i det Birte selv beskriver som et stagnerende marked (Bilag 5, 08:15). Denne proaktivitet som systime udviser, kan perspektiveres til Sarasvathys (2001) Pilot-in-the-plane-princip, hvor fremtiden ses som noget, der skabes gennem egne handlinger frem for noget, der opdages tilfældigt.

Samlet vurdering

Analysen af Systime viser, hvordan pragmatiske tilgange kan bidrage til at styrke deres strategiimplementering under usikre forhold. Ud fra effektuation-principperne arbejder Systime systematisk med eksisterende ressourcer, netværk, eksperimenter og tilpasninger frem for faste planer. Systimes tilgang illustrerer, hvordan en fleksibel, handlingsorienteret strategi kan fungere som en praksisnær tilgang på de udfordringer, som litteraturen identificerer for SMV'ers strategiske gennemførelse. Casen bidrager dermed til at belyse, hvordan pragmatiske tilgange kan bidrage til at styrke SMV'ers evne til at implementere og justere strategi i praksis.

8.2.2 FC Beton

Bird-in-hand

Det tyder på, at FC Beton arbejder med deres eksisterende ressourcer som udgangspunkt for deres strategiske beslutninger. Mette beskriver, hvordan virksomheden prioriterer udnyttelsen af eksisterende kompetencer og strukturer, for at udføre nye tiltag: *"Vi er jo heller ikke flere hænder end, at vi til forskellige opgaver er nødt til at rykke sammen i bussen."* (Bilag 6, 0:51). På den ene side kan dette citat fortælle, at der ikke er en komplet rollefordeling over ikke-standardiserede processer, og på den anden side taler det for at FC Beton har ansatte med kompetencer der komplimenterer hinanden. Denne tilgang afspejler Sarasvathys (2001) Bird-in-hand-princip, hvor strategisk udvikling formes med de midler, der allerede er til rådighed. Udvidelsen til Gadbjerg blev eksempelvis ikke gennemført ved at skabe helt nye strukturer, men ved at overføre eksisterende viden og værdier. Dog fremgår det også, at begrænsningen i antal hænder og kompetencer skaber udfordringer for videre strategisk udvikling. Som Mette reflekterer: *"Sådan er det bare, og det betyder også, at nogle ting... det der står i bøgerne, det er ikke altid så fint, som det bliver i praksis."* (Bilag 6, 0:51). Dermed fremstår FC Beton både som pragmatisk i sin brug af midler, men også begrænset af deres manglende kompetencer til

større strategiske løft. Fra et større udviklingsperspektiv står FC Beton dermed dårligt stillet til effektivt at kunne tilpasse kerneforretningen med de allerede eksisterende ressourcer og kompetencer, hvilket kan blive problematisk, særligt i krisetider.

Affordable loss

FC Betons strategiske fremgangsmåde er generelt præget af en forsigtig tilgang, hvor investeringer foretages inden for rammerne af, hvad virksomheden kan bære. Mette forklarer, at selv ved initiativer som digitalisering og ESG-arbejde er man nødt til at prioritere benhårdt: *"Vi har simpelthen ikke ressourcer til at løfte de der udviklingsopgaver."* (Bilag 6, 38:00). Dette afspejler Sarasvathys (2001) princip om affordable loss, hvor man forsøger at kontrollere potentielle tab. Dog viser casen også tegn på, at strategiske muligheder nogle gange må tilsidesættes, fordi ressourcerne ikke rækker. Dette kan potentielt begrænse virksomhedens evne til at investere i nye markedsmuligheder. Mette pointerer blandt andet, at råvareudfordringer og stigende transportomkostninger påvirker deres fleksibilitet: *"Det kan godt blive så dyrt, at det ikke kan svare sig at køre mere."* (Bilag 6, 32:52). Dermed illustrerer FC Beton både styrken i en kontrolleret risikoadfærd, og svagheden, når strategiske muligheder ikke kan udnyttes på grund af rammerne i virksomheden og branchen.

Crazy quilt

FC Beton arbejder delvist i tråd med Crazy Quilt-princippet ved at indgå i eksterne samarbejder. Eksempelvis deltager de i brancheprojekter under Dansk Beton for at udvikle bæredygtige løsninger: *"Vi er med i nogle projekter, Dansk beton, vores brancheforening."* (Bilag 6, 38:00). Samarbejdet bruges til at få adgang til viden og erfaringer, som virksomheden ikke selv kan udvikle. Mette nævner, at FC Beton generelt ikke har ressourcer til selv at drive større udviklingsopgaver, og at partnerskaber derfor typisk er mere overfladiske og situationsbestemte frem for dybt integrerede i virksomhedens arbejdsgange (Bilag 6, 37:51). De samarbejder for at følge udviklingen, men de er sjældent first movers eller aktive skabere i partnerskaberne. Dermed fremstår virksomhedens crazy quilt-strategi som en strategi, der er præget af nødvendighed frem for en direkte partnerskabsstrategi.

Lemonade

Virksomheden fremstår i nogen grad pragmatisk i forhold til at tilpasse sig skiftende markedsforhold. Mette beskriver, hvordan FC Beton gennem coronakrisen og stigende

råvarepriser har måtte være fleksible: *"Vi er nødt til at fokusere eller tage action, når der sker nogle ting."* (Bilag 6, 25:23). Dette uddybes i Mettes beskrivelse af FC Betons strategiske tilgang, som er at følge en overordnet fast plan, men med plads til at håndtere uforudsete udfordringer. Virksomhedens strategiske tilgang kan dermed afspejles i Sarasvathys (2001) Lemonade-princip ved at forsøge at vende uforudsete begivenheder til muligheder. Dog indikerer interviewet også, at tilpasningsevnen primært findes i driftsbeslutninger, mens større strategiske tilpasninger hæmmes af strukturelle begrænsninger. Mette påpeger derudover, at produktionsapparatet er tungt og ikke nemt at omlægge: *"Selve vores produktionsapparat er jo ikke særlig nemt at flytte rundt med og lige at omstille til noget andet."* (Bilag 6, 25:23). Dermed er FC Betons lemonade-evne betydelig i småjusteringer, men begrænset i større, strategiske forandringer.

Pilot-in-the-plane

FC Beton udviser en grundlæggende tro på, at virksomhedens fremtid formes af egne handlinger. Mette forklarer, at det er vigtigt for dem, at de ikke bare driver med markedet, men aktivt at forsøge at styre deres egen retning: *"Det er et spørgsmål om at være tro mod, at vi har lagt en strategi."* (Bilag 6, 27:50). Dette vidner om en pilot-in-the-plane-tænkning, hvor virksomheden fokuserer på egen kontrol. Dog illustrerer interviewet også, at ejerstrukturen og virksomhedens størrelse skaber barrierer for fuld kontrol. Mette fremhæver, at strategiarbejdet ofte sænkes af driftspres og begrænset ledelseskraft: *"Jeg er lidt alene om at løfte."* (Bilag 6, 28:02). Dermed ses pilot-in-the-plane-tilgangen primært på holdningsniveau, men udfordres i praksis af kapacitetsproblemer og i mangel af en formel strategiproces.

Samlet vurdering

Analysen af FC Beton viser, at virksomheden på mange områder arbejder efter pragmatiske effektuation-principper. FC Beton anvender eksisterende ressourcer effektivt, håndterer risiko forsigtigt, og forsøger at tilpasse sig uforudsete forhold i markedet. Samtidig illustrerer casen også de udfordringer, der følger med en lille ejerledet produktionsvirksomhed, som eksempelvis manglende kapacitet, og begrænsede strategiske strukturer.

8.2.3 Boxen Emballage

Bird-in-hand

Boxen Emballage synes i nogen grad at udnytte eksisterende ressourcer, netværk og

kompetencer som fundament for strategiske skift, og realisering af nye forretningsmuligheder. Eksempelvis fremhæver Rune, hvordan eksisterende kunderelationer og sælgere skabte mulighed for mersalg uden omfattende organisatoriske ændringer: *"Mine gamle sælgere begyndte at få opkald fra kunder, og så tænkte vi, det var da bedre at sælge selv frem for at henvise dem til andre."* (Bilag 7, 5:05). Denne brug af eksisterende relationer konkretiserer Sarasvathys (2001) Bird-in-hand-princip. Derudover beskriver Rune, hvordan de tidligere skiftede strategisk fokus under finanskrisen uden større organisatoriske tilpasninger, da de allerede havde ledig kapacitet og kendte kunder i markedet. En hjemmeside med betalingsløsning blev senere implementeret: *"[...] vi skulle have en hjemmeside, med betalings hjemmeside, hvor folk selv kan bestille."* (Bilag 7, 5:14), hvilket dog repræsenterer en ny investering og således ikke direkte kan tilskrives bird-in-hand-tankegangen.

Affordable loss

Virksomhedens tilgang til risikohåndtering bærer præg af affordable loss-tænkning. Rune forklarer, hvordan strategiske tiltag blev gennemført uden store indtjeningsforventninger, men i stedet som mulighed for at skabe en større tilstedeværelse på markedet: *"Vi behøver ikke at tjene så meget på de her handelsvarer. Vi bruger dem til at komme ind hos kunderne."* (Bilag 7, 5:49). Ved at fokusere på at skabe adgang til nye kunder frem for hurtig profit bliver risikoen ved de nye forretningsaktiviteter mindre, hvilket er i tråd med Sarasvathys (2001) princip om at acceptere en kontrolleret risiko frem for at forfølge maksimal gevinst. Dog ses der også tegn, der kan trække i en anden retning. Rune fortæller, hvordan Boxen Emballage har investeret som first mover i en ny, omkostningstung digital trykmaskine (Bilag 7, 23:33). Samtidig fremhæver han, hvordan virksomheden presses af tvetydige EU lovgivninger, som endnu ikke er endeligt fastlagt (Bilag 7, 28:59). På trods af disse usikkerheder, som ifølge Rune truer forretningen, er der alligevel foretaget en strategisk satsning. Dermed fremstår virksomhedens tilgang som en blanding, hvor nogle tiltag følger affordable loss-logikken, mens andre afspejler en mere risikovillig og fremadskuende strategi.

Crazy quilt

Boxen Emballage viser elementer af Crazy Quilt-princippet ved at bygge nye muligheder gennem eksisterende relationer og samarbejder. Rune beskriver, hvordan virksomheden inden finanskrisen udnyttede deres netværk af grossister, og derved skabte stærke kunderelationer i hele Danmark: *"Så med tid så endte vi faktisk med at være en produktionsenhed, der*

producerede til alle grossister i hele Danmark." (Bilag 7, 3:49). Ved at samarbejde med grossister fra tidligere samarbejder, formåede Boxen Emballage at udnytte deres egen produktion og relationer, hvilket er i overensstemmelse med Sarasvathys (2001) Crazy Quilt-princip. Samtidig beskriver Rune, hvordan virksomheden løbende trækker på eksisterende samarbejdspartnere for at tilpasse produktsortimentet: *"Vi kan hurtigt ændre os og finde nogle nye varer, hvis noget ikke virker."* (Bilag 7, 11:13). Denne pragmatiske og netværksbaserede tilgang understøtter skabelsen af nye strategiske muligheder gennem samarbejde frem for ensidig udvikling. I løbet af interviewet skaber Rune dog et indtryk af at virksomheden i nyere tid primært udnytter netværk som underleverandørrelationer, frem for en bredere, strategisk partnerskabsform. Der er dermed ingen tegn på, at Boxen Emballage inddrager partnere aktivt i udvikling af nye forretningsmodeller eller produktinnovationer. Med andre ord udnyttes potentialet i Crazy Quilt-princippet kun delvist, og netværk anvendes i nutiden mere som ressourcer end som medskabere af nye muligheder.

Lemonade

Evnen til at udnytte uforudsete muligheder vises i Boxen Emballages strategiske tiltag. Rune beskriver, hvordan virksomheden blev skubbet mod mersalg af handelsvarer som følge af ændringer hos konkurrenterne: *"Vi kunne jo lige pludselig se, at vi kunne tjene nogle lette penge"* (Bilag 7, 5:49). I stedet for at følge en fastlagt plan, reagerede Boxen Emballage på markedets skift, og anvendte dette skift som en vækstmulighed. Ligeledes nævner Rune: *"Så må vi jo bare stoppe med at gå den vej, og så finde noget andet, der fungerer."* (Bilag 7, 11:04), hvilket understreger en pragmatisk tilgang, hvor fejlslagne initiativer justeres. Boxen Emballages håndtering af overraskelser stemmer overens med Sarasvathys (2001) Lemonade-princip. Boxen Emballages evne til hurtigt at gribe muligheder kan dog også ses som et resultat af den meget ejerledede struktur, hvor Rune selv træffer alle væsentlige beslutninger (Bilag 7, 2:00). Manglen på en formel strategiproces gør, at organisationen let kan ændre kurs, men samtidig indebærer dette, at tilpasninger i høj grad afhænger af én persons vurderinger og intuition. Dermed fremstår virksomhedens lemonade-evne både som en styrke i form af agilitet, men også som en potentiel svaghed i form af manglende strategisk systematik. Denne agilitet skaber handlekraft, men kan også medføre en strategisk inkonsistens, hvor beslutninger træffes ad hoc og uden langsigtet læring eller dokumentation.

Pilot-in-the-plane

Boxen Emballage udviser træk af Pilot-in-the-plane-tankegangen, hvor fremtiden ses som noget virksomheden aktivt former gennem egne handlinger. Rune gør det klart, at det er ham selv, der træffer de strategiske beslutninger. (Bilag 7, 2:00). Denne stærke ejerstyring giver mulighed for hurtige skift i strategi uden lange beslutningsprocesser. Rune uddyber også, hvordan organisationens lille størrelse gør dem i stand til hurtigt at ændre kurs (Bilag 7, 10:54). I forbindelse med Sarasvathys (2001) princip fokuserer Boxen Emballage ikke på at forudse fremtiden gennem analyser, men på selv at skabe fremtidige muligheder gennem proaktiv handling og hurtig tilpasning.

Samlet vurdering

Analysen af Boxen Emballage viser, at virksomheden til en vis grad udøver en pragmatisk, effektuation-baseret tilgang til strategiimplementering. På tværs af Sarasvathys (2001) fem principper fremgår det, hvordan eksisterende ressourcer og netværk anvendes aktivt, hvordan risiko håndteres gennem begrænsede satsninger, og hvordan uforudsete muligheder løbende udnyttes. Samtidig viser casen, at beslutninger centraliseres omkring ejeren Rune, hvilket muliggør hurtige strategiskift, men som også indebærer en vis sårbarhed i form af manglende formel strategisk struktur.

8.2.4 NAV-Vision

Bird-in-hand

NAV-Vision arbejder konsekvent ud fra de midler, de har til rådighed, hvilket er i tråd med Sarasvathys (2001) Bird-in-hand-princip. Per beskriver, hvordan væksten i virksomheden primært er sket gennem netværk og eksisterende kunderelationer: *"Vi lever meget af eksisterende kunder og netværk, og vi har ikke ønsket at vokse hurtigere, end vi kan følge med."* (Bilag 8, 0:55). Udvidelser sker dermed i takt med, at de eksisterende ressourcer tillader det, frem for gennem aggressive ekspansionsstrategier. Som Per udtaler, ønsker de ikke at optage nye kunder på bekostning af de eksisterende relationer. Dog viser casen også, at den stærke afhængighed af netværk og eksisterende kundegrundlag kan skabe en vis sårbarhed. Per fremhæver, hvordan kapacitet og rekruttering hidtil har begrænset deres vækstmuligheder, fordi de rekrutteringsmæssigt ikke kan følge med den teknologiske udvikling: *"Vi føler faktisk stadigvæk, at vi er sårbare på nogle positioner."* (Bilag 8, 10:59). Dermed er strategien på én gang realistisk og pragmatisk, men også præget af interne kapacitetsudfordringer, som NAV-

Vision, efter ansættelse af en rekrutteringsansvarlig, forsøger at undgå i fremtiden (Bilag 8, 13:08).

Affordable loss

NAV-Visions strategiske tilgang bærer præg af at have en affordable loss-tænkning. Fokus er på at sikre balancen mellem vækst og kvalitet i leverancerne: *"Vi vil ikke have nye kunder på bekostning af vores eksisterende."* (Bilag 8, 0:55). Virksomheden undgår dermed at påtage sig strategiske risici, der kan skade kernen af forretningen. Dog kan den meget forsigtige tilgang også være en begrænsning. Per erkender, at ønsket om at undgå overbelastning har hæmmet evnen til at eksekvere hurtigere på strategiske muligheder: *"Vi er parkeret lidt på at lave en masse forkromede handlingsplaner, fordi vi er nødt til at have luft først."* (Bilag 8, 13:08). Dermed fremstår virksomheden både bevidst omkring begrænsning af risiko, men også sårbar overfor manglende tempo i implementeringen af nye initiativer.

Crazy quilt

NAV-Vision anvender primært partnerskaber for at supplere deres produkttilbud. Per beskriver: *"Vi har valgt nogle partnere ud, som passer ind i de brancher, vi henvender os til."* (Bilag 8, 0:55). Per henviser her til de producenter, hvis services de sælger, eksempelvis Microsoft, eller Tasklet Factory. Per italesætter derudover også at NAV-Vision ikke har en dyb eller formaliseret partnerstrategi i forhold til strategiudvikling (Bilag 8, 0:55). Partnerskaber bruges primært til produktudvidelse snarere end til co-creation af nye forretningsmodeller eller innovation. På den måde udnytter virksomheden kun potentialet i Crazy Quilt-princippet delvist, eftersom virksomheden ikke udnytter partnerskaber i en strategisk-udviklende forstand.

Lemonade

NAV-Vision fremstår som pragmatisk og omstillingsparat i mødet med uventede muligheder. Per fortæller hvordan NAV-Vision ikke har faste strukturerede strategiske processer, og at idégenerering sker organisk: *"De fleste havde nok lavet en masse analyser, men vi syntes, det lød som en god idé, så det gør vi, og så kører vi løs på det."* (Bilag 8, 25:32). Denne tilgang afspejler Sarasvathys (2001) Lemonade-princip om at omfavne muligheder, som opstår undervejs, og viser at NAV-Vision er vant til at udnytte tilfældigheder, men uden en egentlig struktur, som i sig selv kan være en ulempe. Interviewet peger dog også på, at virksomhedens

evne til at udnytte tilfældigheder er afhængig af få nøglepersoners vurderingsevne, hvilket kan skabe en vis risiko. Per nævner, at virksomheden i praksis arbejder *"mere lavpraktisk end tungt struktureret"* (Bilag 8, 24:45), hvilket kan styrke agilitet, men også føre til beslutninger uden tilstrækkelig grundlag eller analyse.

Pilot-in-the-plane

NAV-Vision udviser på nogle aspekter en Pilot-in-the-plane-mentalitet, hvor fremtiden ses som noget, virksomheden aktivt skaber. Per beskriver strategien som et fælles sigtepunkt for alle aktiviteter: *"Strategien er skydeskiven. Det er det, vi jagter."* (Bilag 8, 19:00). Ledelsen arbejder i større projekter målrettet med handlingsplaner og fokusgrupper for at sikre fremdrift. Samtidig viser interviewet, at kapacitetsudfordringer og afhængighed af nøglepersoner i praksis kan reducere graden af kontrol. Per beskriver, hvordan driftsopgaver ofte overtager fokus fra strategiske initiativer: *"Vi er begravet i driften."* (Bilag 8, 37:34). Per giver under hele interviewet udtryk for, at de ønsker mere struktur og kontrol, men at nøglepersonerne, der skal implementere dette, endnu ikke kan løsrive sig fra de daglige driftsopgaver. Dermed viser Per, at troen på selv at forme fremtiden eksisterer, men at praktiske ressourcer begrænser den fulde realisering af Pilot-in-the-plane-princippet. Det er dog væsentlig at skelne mellem mangel på formel struktur og organisatorisk modenhed. NAV-Vision har en strategisk retning og konkrete handlingsplaner, men udfordres i implementeringen grundet kapacitetsbegrænsninger og afhængighed af nøglepersoner.

Samlet vurdering

Analysen af NAV-Vision viser en tydelig anvendelse af pragmatiske effektuation-principper i virksomhedens strategiimplementering. NAV-Vision arbejder bevidst med eksisterende ressourcer, samarbejder selektivt med partnere, begrænser strategisk risiko og udnytter muligheder, der opstår i hverdagen. Casen illustrerer dog også, hvordan afhængigheden af få nøglepersoner, manglen på struktureret strategiarbejde og kapacitetsbegrænsninger kan udfordre implementeringen af mere ambitiøse strategiske initiativer.

8.2.5 Delkonklusion af anden analyse

Denne analyse har vist, hvordan effektuation som beslutningslogik konkret kommer til udtryk i fire SMV'ers, der håndterer strategiudvikling med varierende grad af struktur, refleksion og pragmatisme. På tværs af casene ses en tendens til, at virksomhederne arbejder med

udgangspunkt i de ressourcer, de allerede har, og håndterer strategiske risici gennem mindre satsninger. Derudover fremstår evnen til at tilpasse sig uforudsete hændelser som en naturlighed i alle virksomheder, dog med høj varierende grad af systematik.

Systime skiller sig ud som den mest strukturerede og reflekterede case. Alle fem effektuation-principper er integreret i virksomhedens strategiudvikling, og der arbejdes systematisk med eksperimenter, netværk og vidensdeling. Boxen Emballage viser også høj grad af fleksibilitet og handlekraft, men beslutninger centraliseres omkring ejerlederen, og der mangler en formel strategisk ramme. FC Beton og NAV-Vision udviser flere pragmatiske elementer, men begge cases præges af interne begrænsninger såsom ressourcemangel, afhængighed af nøglepersoner og lav strategisk formaliseringsgrad, hvilket reducerer deres evne til at arbejde aktivt med effektuation som helhedslogik.

Set i forhold til projektets problemformulering understøtter analysen, at SMV'er ofte håndterer strategiimplementering pragmatisk og situationsbestemt frem for gennem planlagte processer. Effektuation viser sig her som en relevant forståelsesramme og forklarer, hvordan SMV'er på trods af begrænsede strukturer og kapacitet lykkes med at træffe strategiske valg, tilpasse sig omgivelserne og skabe fremdrift. Samtidig viser analysen også, at pragmatisk strategi kun skaber værdi, når den ledsages af en vis grad af ledelsesmæssig refleksion og organisatorisk understøttelse.

8.3 Analyse af dynamiske kapabiliteter og adaptive praksisser

Tredje analyse af Systime, FC Beton, Boxen Emballage og NAV-Vision tager afsæt i Quansah et al.'s (2022) teori om adaptive praksisser og deres funktion som mikrofundamenter for dynamiske kapabiliteter. Hvor tidligere analyser har fokuseret på strukturelle karakteristika og effektuationslogik i de fire virksomheder, undersøger vi her de praksisnære mekanismer bag strategisk tilpasning i hverdagen. Med fokus på kontinuerlig læring, gensidige relationer og effektiv kommunikation belyser afsnittet, hvordan hver virksomhed, med forskellig grad af formalisering og organisatorisk modenhed, arbejder med strategiimplementering i praksis. Analysen viser, hvordan disse praksisser konkret understøtter evnen til at sanse forandringer (sensing), gribe muligheder (seizing) og transformere organisationen (transforming), og den bidrager dermed til en dybere forståelse af, hvordan SMV'er navigerer strategisk i komplekse omgivelser.

8.3.1 Systime

Kontinuerlig læring og procesforbedring

Systime udviser en læringskultur, der understøtter strategisk udvikling på flere niveauer. Strategiarbejdet beskrives som løbende og eksperimenterende, hvilket fremgår af følgende citat: “[...] og man kan sige den måde som vi bedriver strategiarbejdet her i Aarhus på Systime, det er jo meget med at sætte forskellige eksperimenter i søen [...] og så se, hvordan markedet reagerer på det.” (Bilag 5, 6:06), hvor Systime illustrerer både erfaringstilpasning (reaktiv) og fremadskuende tilpasning (proaktiv).

Medarbejderne involveres løbende i udviklingsarbejdet, og udnytter deres akademiske baggrund til praktisk, hands-on læring (Bilag 5). Systimes organisationsstruktur fremmer et tværgående samarbejde og deling af viden, hvilket styrker kompetencelæring og faglig sparring. Dette er med til at skabe en kultur, hvor læring fremmes som en forankret del af virksomhedens strategiske kapacitet. Samlet set understøtter denne læringspraksis virksomhedens transformering-kapabilitet, og sikrer, at strategiske ændringer bygger på opsamlede erfaringer frem for tilfældige beslutninger.

Udnyttelse af gensidige relationer

Systime har opbygget et omfattende netværk af eksterne samarbejdspartnere, især gymnasielærere, som involveres i udvikling og afprøvning af produkter (Bilag 5). Disse relationer er præget af gensidig tillid og kontinuerlig dialog, og udgør en vigtig del af Systimes strategiske udvikling. Denne praksis illustrerer anvendelsen af strategiske netværk, ikke blot som leverandører af ressourcer, men også som aktive deltagere i strategiimplementeringen. Disse relationer fremmer virksomhedens sensing-evne, da de eksterne aktører bringer nye perspektiver og informationer til Systime. Samtidig styrkes seizing ved, at muligheder, der er identificeret i netværket, hurtigt kan operationaliseres, fordi samarbejdet allerede er etableret og forankret i daglig praksis.

Effektiv kommunikation

Kommunikationen i Systime synes at være præget af gennemsigtighed og dialog. Strategiske retninger formidles åbent, og medarbejdere opfordres til at give feedback og deltage i den strategiske proces (Bilag 5). Medarbejdernes input inddrages aktivt i beslutningsprocesserne,

hvilket både styrker ejerskab og engagement. Samtidig bidrager en løbende feedbackkultur og justeringer til, at organisationen forbliver opmærksom og i stand til at handle hurtigt.

Den strategiske kommunikation understøtter ledelsesmæssig transparens og medarbejderengagement, og skaber derved en kommunikationskultur, der muliggør organisatorisk tilpasning og strategisk mobilisering. Denne praksis er en kritisk forudsætning for både seizing og transforming.

Samlet vurdering

Systime fremstår som et eksempel på en SMV, hvor adaptive praksisser er integreret og forankret i organisationens dagligdag. Kombinationen af kontinuerlig læring, stærke netværksrelationer og åben kommunikation understøtter Systimes dynamiske kapabiliteter og gør deres strategiske tilpasning til en kollektiv og løbende proces. Virksomheden fremstår som et eksempel på, hvordan adaptive praksisser, når de er forankret i både struktur og kultur, skaber robusthed og fleksibilitet i strategiimplementering.

8.3.2 FC Beton

Kontinuerlig læring og procesforbedring

FC Beton arbejder aktivt med løbende forbedringer og læring i praksis, dog uden at dette er forankret i en formaliseret struktur. Som Mette fremhæver, foregår læring gennem små justeringer og prioriterede tiltag, men det er betinget af en travl hverdag: *“Hele tiden altså få revurderet, er vi på plan, eller er der ting, der gør, at vi er nødt til at skubbe den, og hvad er så næste tiltag, næste step hele tiden tage de der små steps undervejs og holde fast i, men det er det her, vi har aftalt vi skal.”* (Bilag 6, 15:56) Dette indikerer, hvordan strategisk læring i FC Beton primært drives af opfølgning i praksis og gennem en pragmatisk prioritering. Læringen er knyttet til driften og tager udgangspunkt i konkrete processer og observationer, eksempelvis gennem brugen af Power BI i økonomi og logistik. Det er dog værd at bemærke, at læringen i høj grad virker til at bero på Mettes initiativ og systematik, og er dermed ikke bredt forankret organisatorisk. Som det også fremgår af analysen af den overordnede struktur, er strategisk kapacitet i FC Beton under opbygning, men endnu ikke bredt forankret i organisationens roller eller beslutningsgange.

Udnyttelse af gensidige relationer

Både interne og eksterne relationer spiller en vis rolle i FC Betons tilpasningsarbejde, men udnyttes primært situationsbestemt og taktisk snarere end strategisk. Internt arbejdes der i nogen grad med at involvere medarbejdere i udviklingen af smartere løsninger, og der lægges vægt på gensidig sparring og løbende tilpasning: *“Det har været en stor opgave at få dem med, således at det faktisk er blevet [...] sådan italesat, hvis vi sidder og flytter fra A til B og fra B til A, og vi kan se det ikke giver mening, så har vi lovet hinanden at spille bolden om.”* (Bilag 6, 08:51) Dette tyder på en praksisorienteret tilgang til relationer, hvor dialog understøtter løbende tilpasning. Det skal dog bemærkes, at relationerne i høj grad er afhængige af nærhed til ledelsen og ikke understøttes af en formel governance-struktur. Eksternt fremgår det, at FC Beton deltager i branchefællesskaber som Dansk Beton (Bilag 6, 37:51), og derigennem får de adgang til samarbejder, der kan støtte virksomhedens produktudvikling. Denne relationelle strategi fremstår dog som reaktiv og præget af ressourcemæssige begrænsninger, hvilket også blev fremhævet i effektuationsanalysen. FC Beton anvender således relationer, men i mindre grad som et aktivt led i strategiudvikling og mere som en støtte i udviklingsarbejdet.

Effektiv kommunikation

FC Beton udviser en relativt stærk kommunikativ praksis i forhold til at skabe mening og engagement omkring strategiske tiltag. Mette fremhæver vigtigheden af at synliggøre fremdrift og italesætte resultater: *“Jeg har gjort meget ud af, at vi så også fejrer [...] og får italesat, at vi faktisk har flyttet noget.”* (Bilag 6, 15:56). Dette initiativ viser, at kommunikationen ikke kun fungerer som informationskanal, men også som en fællesskabende praksis, hvilket er i tråd med Quansahs forståelse af effektiv kommunikation som en dynamisk del af de adaptive kapabiliteter. Kommunikationsformen i FC Beton synes dog i høj grad at være afhængig af Mettes tilstedeværelse og opfølgning. Der findes enkelte strukturelle greb, som tavlemøder og økonomiske dashboards, men kommunikationen er endnu ikke forankret i en bred organisatorisk infrastruktur, der kan sikre udbredt strategisk forståelse og engagement på tværs af virksomheden.

Samlet vurdering

FC Beton udviser tegn på alle tre adaptive praksisser, men integrationen er præget af fragmentering, og praksisserne bæres i høj grad af enkelte nøglepersoners engagement. Læringspraksisserne er til stede i kraft af små iterative forbedringer, men mangler strukturel

forankring. Relationelle kapabiliteter anvendes efter behov snarere end strategisk, og den kommunikative praksis er kun i nogle tilfælde effektiv, men afhængig af nærhed til ledelsen. Samlet set befinder FC Beton sig i en overgangsposition, hvor ønsket om at styrke strategisk tilpasningsevne er tydeligt, men hvor implementeringen fortsat udfordres af manglende ressourcer, lav strukturel modenhed og personafhængige processer. Analysen understøtter og supplerer tidligere fund, hvor det blev konkluderet, at FC Beton bevæger sig væk fra en klassisk Simple Structure mod en mere systematisk tilgang til strategiimplementering. Hvor struktur- og styringsanalysen fokuserede på det formelle niveau, og effektuationsanalysen fremhævede den pragmatiske handlingslogik, belyser denne analyse, hvordan strategi i praksis hos FC Beton formes gennem daglig læring, sociale relationer og meningsskabende kommunikation. Det viser samlet set, at strategiimplementering i FC Beton afhænger af dynamiske, men sårbare, organisatoriske kapabiliteter.

8.3.3 Boxen Emballage

Kontinuerlig læring og procesforbedring

Boxen Emballage udviser en læringstilgang, der primært er reaktiv og uformel, men dog til stede i hverdagen. Rune beskriver, hvordan virksomheden gentagne gange har ændret retning som følge af markedsudvikling eller teknologiske muligheder: *“Hvis vi finder noget, der ikke virker, jamen så må vi jo bare stoppe med at gå den vej, og så finder vi noget andet, der fungerer.”* (Bilag 7, 11:13) Dette tyder på en læringsform, der bygger på erfaringsbaserede justeringer frem for struktureret refleksion. Læring i Boxen Emballage sker dermed gennem handling og observation, snarere end systematisk opsamling og deling af viden. Dette bekræftes yderligere i den tidligere analyse, hvor det fremgår, at virksomheden ikke anvender MCS'er eller KPI'er til systematisk at evaluere strategiske tiltag. På trods af fraværet af en formel læringsinfrastruktur, indikerer interviewet med Rune, at der eksisterer en vis operationel læringskultur, hvor fejl ses som anledning til forbedring. Dette skaber en vis fleksibilitet, men begrænser samtidig organisationens mulighed for at lære kollektivt og kontinuerligt, da læringen ikke institutionaliseres.

Udnyttelse af gensidige relationer

Boxen Emballage benytter i nogen grad eksterne relationer som taktiske ressourcer, men relationerne virker ikke til at være gensidige i Quansahs (2021) forstand, hvor samarbejde bygger på længerevarende tillid og fælles udvikling. Rune forklarer, hvordan virksomheden

eksempelvis har udnyttet relationer til tidligere grossister til at styrke sin egen forretning: *“Vi endte faktisk med at være en produktionsenhed, der producerede til alle grossister i hele Danmark.”* (Bilag 7, 03:06) Disse relationer har bidraget til virksomhedens markedsadgang og overlevelse i en kritisk periode, men fungerer mere som distributionskanaler end som strategiske partnere. Internt trækkes der på relationer i hverdagen, men uden at det struktureres som en praksis. Rune beskriver eksempelvis, hvordan beslutninger tages i daglig dialog, og hvordan medarbejdere har medbestemmelse i mindre beslutninger: *“De mindre ting [...] Der er det faktisk dem, der får lov til at bestemme.”* (Bilag 7, 14:29). Dette understøtter en vis tillid, men fraværet af en formel struktur betyder, at relationel koordinering og samarbejde er afhængig af direkte kommunikation med lederen.

Effektiv kommunikation

Kommunikation i Boxen Emballage er præget af uformel, direkte dialog, hvor information spredes gennem den daglige kontakt mellem ledelse og medarbejdere. Rune pointerer: *“Vi snakker med folk, og er de utilfredse, så plejer de jo også at sige det.”* (Bilag 7, 17:00). Denne kommunikationsform skaber mulighed for hurtig feedback og tilpasning, men betyder samtidig, at der ikke eksisterer en systematisk kommunikationsstruktur, der kan understøtte fælles forståelse af strategiske mål og retninger. I lighed med Quansahs (2021) perspektiv på kommunikation som meningsskabende praksis, ses enkelte træk af dette hos Boxen Emballage. Rune beskriver, hvordan han forsøger at skabe retning og opbakning gennem tæt kontakt med medarbejderne, eksempelvis via månedlige møder, hvor større beslutninger eller ændringer drøftes (Bilag 7). Dog fremgår det, at kommunikationen i organisationen synes at være ustruktureret og anvendes i begrænset omfang til at understøtte en bred forankring af strategien.

Samlet vurdering

Boxen Emballage udviser alle tre adaptive praksisser i en basal og uformel form. Læring finder sted gennem handling, netværksrelationer bruges taktisk snarere end strategisk, og kommunikation fungerer primært som direkte dialog mellem leder og medarbejder. Sammenlignet med de øvrige cases er virksomhedens praksis den mest centralt styrede og mindst formelt strukturerede. Dette stemmer overens med tidligere analyser, hvor Boxen Emballage karakteriseres som en klassisk Simple Structure, hvor strategi primært udformes og implementeres af ejeren selv, og hvor styringskapacitet og organisatorisk arkitektur er begrænset. Casen viser, hvordan hurtig tilpasningsevne og handlekraft i mindre ejerledede

virksomheder kan erstatte formel strategiimplementering, men også hvordan fraværet af systematiske praksisser for læring, relationer og kommunikation skaber sårbarhed.

8.3.4 NAV-Vision

Kontinuerlig læring og procesforbedring

NAV-Vision arbejder primært med hands-on læring baseret på erfaringer fra projekter og opgaver. Per beskriver organisationens tilgang som praktisk og handlekraftig: *“Vi er nok lidt mere der, hvor vi snakker om tingene, og eksekverer på dem. Altså vi er ikke sådan en tung virksomhed på den måde.”* (Bilag 8, 24:45). Der er dog ingen formel struktur for systematisk læring eller målrettet kompetenceudvikling. Uddannelses- og træningstiltag nævnes ikke som en fast praksis, og vidensopsamling fra projekter sker ad hoc (Bilag 8). Samtidig fremhæves det, at nøglepersoner ofte er begravet i driftsopgaver, hvilket reducerer deres mulighed for refleksion og udviklingsarbejde (Bilag 8). Manglen på en dedikeret HR-afdeling forværrer dette yderligere, og betyder, at medarbejdernes faglige udvikling i høj grad afhænger af individuelle initiativer. Denne manglende struktur begrænser NAV-Visions evne til at omstille sig strategisk, og svækker dermed transforming-evnen, selvom viljen til forbedring er til stede.

Udnyttelse af gensidige relationer

NAV-Vision trækker i høj grad på deres eksisterende netværk i arbejdet med at udvikle og fastholde kunderelationer. Netværket bruges primært som kanal til forretningsudvikling og vidensdeling, snarere end som strategisk medskaber. Virksomheden benytter især relationer i deres branche og kundekreds til at identificere nye behov og tilpasse deres tilgange, men uden at netværket formelt integreres i innovationsprocesser eller strategiformulering. Som Per beskriver, har virksomheden et stærkt fokus på at bevare kvaliteten i deres eksisterende relationer, og nye muligheder opspores ofte gennem en uformel dialog snarere end gennem en struktureret partnerstrategi (Bilag 8).

Der er dog ikke tegn på, at NAV-Vision aktivt inddrager netværksrelationer i co-creation eller i fælles udviklingsprojekter. Dermed anvendes netværket mere som en stabiliserende ressource til at understøtte eksisterende drift og vækst i kendte markeder, og i mindre grad som en drivkraft for sensing og transforming gennem relationel innovation.

Effektiv kommunikation

Kommunikationen i NAV-Vision er kendetegnet ved åbenhed og hurtige beslutningsprocesser. Strategiske idéer opstår ofte spontant, og implementering sker på baggrund af uformelle drøftelser (Bilag 8). Dette muliggør agilitet i virksomheden, men det manglende strategiske kommunikationsniveau og fraværet af struktureret feedback begrænser virksomhedens evne til refleksion og intern justering.

Samlet vurdering

NAV-Vision demonstrerer visse elementer af adaptive praksisser, men mangler en systematisk integration og en organisatorisk understøttelse. NAV-Vision viser en vilje til agil tilpasning, men de adaptive praksisser er i høj grad begrænset af ledelsens manglende kapacitet, og er ikke bredt forankret organisatorisk. Den manglende struktur og formaliserede læring begrænser virksomhedens transforming-evne, mens relationer og kommunikation primært anvendes operationelt frem for strategisk. Dette gør virksomheden sårbar over for vækst og kompleksitet, og peger på behovet for at styrke kapaciteten bag strategisk tilpasning, uden at gå på kompromis med den nuværende agilitet.

8.3.5 Delkonklusion af tredje analyse

Analysen har vist, hvordan de fire casevirksomheder, med stor variation, operationaliserer de tre adaptive praksisser. Systime fremstår som det mest modne eksempel, hvor praksisserne synes at være fuldt integrerede i både struktur og kultur og dermed understøtter organisationens samlede evne til strategisk tilpasning. FC Beton viser begyndende tegn på integration, men praksisserne er mangelfulde og afhænger af enkelte nøglepersoner. Boxen Emballage og NAV-Vision udviser adaptive praksisser i en basal og uformel form, men uden strukturel forankring, hvilket begrænser deres langsigtede transforming-kapacitet. På tværs af casene fremstår de adaptive praksisser ikke som faste systemer, men som hverdagsnære mekanismer, der muligvis kan kompensere for fraværet af formel strategi. Dermed understøtter analysen, at dynamiske kapabiliteter i SMV'er må ses som et resultat af praksis, og ikke kun som et spørgsmål om strukturel kapacitet.

8.4 Analyseoversigt

Analyse	Fokus	Indhold	Funktion i strategiimplementering	Ses hos virksomhederne
1	Struktur og Styring	Organisationsform, ledelsesstruktur og brug af styringssystemer (Finansielle og ikke-finansielle)	Skaber koordinering og organisatorisk forankring af strategi	Systime (høj) FC Beton (delvis) Boxen Emballage & NAV-Vision (lav)
2	Strategisk tilgang	Anvendelse af effektuation, eksperimentering og netværk, med behov for ledelsesmæssig refleksion	Muliggør fleksibel og pragmatisk tilpasning til kontekstuelle forhold	Systime (høj) FC Beton, Boxen Emballage & NAV-Vision (pragmatisk, men begrænset)
3	Praksis og kapabilitet	Hverdagsbaseret tilpasning og læring, udvikling af dynamiske kapabiliteter uden formaliserede systemer	Styrker organisationens evne til at tilpasse sig og udvikle sig over tid	Systime (modent), FC Beton (begyndende), Boxen Emballage & NAV-Vision (ufuldstændig)

Tabel 5: Oversigt over analysens tre perspektiver og deres funktion i strategiimplementering i SMV'er.

9. Diskussion

9.1 Metoderefleksion

Ved at gennemføre semistrukturerede interviews med ledere eller strategisk ansvarlige i fire danske SMV'er, har vi fået adgang til nuancerede praktiske udfordringer og tilgange. Denne metode har givet os mulighed for at undersøge, hvordan ledere i praksis oplever og håndterer strategiske processer i deres hverdag, indsigter, der ikke i samme grad kunne opnås gennem en spørgeskemaundersøgelse eller en rent kvantitativ tilgang. Et kvantitativt design blev i projektets indledende fase overvejet, da det kunne have givet et bredere billede af udbredte strategimønstre og implementeringsformer på tværs af SMV-sektoren. En sådan tilgang ville i højere grad kunne bidrage med generaliserbar viden, men ikke med den samme forståelse af informanternes refleksioner, deres kontekstuelle rammer og hverdagsnære praksis, hvilket efter gennemførelse af litteraturstudiet, viste sig at være efterspurgt af eksisterende forskning. Projektets kvalitative empiri har derfor bidraget til at belyse, hvordan og hvorfor strategisk eksekvering udfolder sig, som den gør, i netop disse virksomhedskontekster.

Samtidig medfører vores metodevalg visse begrænsninger, som har konsekvenser for vores resultater. Fordi vi kun har interviewet fire virksomheder, og fordi de er udvalgt ud fra bestemte inklusionskriterier, eksempelvis størrelse, kan vores fund ikke generaliseres til hele SMV-sektoren. Vi ved altså ikke, om vi har indfanget et repræsentativt udsnit, og vi kan derfor ikke med sikkerhed konkludere, hvor udbredte visse mønstre er på tværs af danske SMV'er. Vores resultater er derimod relevante som eksempler på underliggende mekanismer og sammenhænge, der potentielt også kan eksistere i andre lignende kontekster.

Som beskrevet i projektets indledning har bredere undersøgelser som PwC's strategirapport og Strategibarometeret 2022 (The Strategy Crisis, 2019; Kringelum et al., 2022) været en vigtig inspirationskilde for projektets fokus. Disse kvantitative studier peger blandt andet på forskelle i oplevelsen af strategiimplementering mellem ledelsesslag, hvor topledere typisk vurderer processerne mere positivt end medarbejdere og mellemledere. Det kunne dermed have været oplagt at undersøge disse spændinger gennem et design, der sammenholder perspektiver fra flere organisatoriske niveauer. I dette projekt har vi dog valgt at fokusere på ledelsesperspektivet, hvilket betyder, at vi ikke kan udtale os om, hvorvidt lederne har et urealistisk positivt blik på egne evner og implementering. Dette valg afspejler dog projektets design, hvor målet har været at opnå dybdegående indsigt i, hvordan ledere i SMV'er, ud fra

et ledelsesperspektiv, oplever og håndterer strategiske udfordringer, frem for at undersøge interne forskelle i oplevelse og praksis. Hvis målet havde været at understøtte generaliseringer fra problemfeltet, kunne et design med inddragelse af både ledere og medarbejdere have været mere hensigtsmæssig.

Projektets udgangspunkt i kritisk realisme har givet mulighed for at undersøge de bagvedliggende mekanismer og strukturer, der former strategiimplementering i SMV'er. Tilgangen tager udgangspunkt i, at vi ikke kan få fuld adgang til virkeligheden, og at vores forståelse altid påvirkes af vores fortolkninger og oplevelser. Det betyder også, at vores empiri skal forstås som udtryk for de interviewedes subjektive oplevelser, som igen formes af sociale, organisatoriske og kontekstuelle forhold. Et centralt metodisk aspekt er derfor erkendelsen af, at ledere ofte vil fremstille strategiarbejdet positivt, hvilket kan skjule interne udfordringer, eksempelvis modstand fra medarbejdere eller implementeringsbarrierer. Dette viste sig eksempelvis i interviewet med Rune, hvor han fremhæver, at virksomheden næsten altid lykkes med udførelse og implementering af strategier (Bilag 6, 34:56), men uden at medarbejderperspektivet inddrages. Her viser den kritisk realistiske tilgang sin styrke ved at stille skarpt på mulige skjulte mekanismer, men også sin begrænsning. Vi har netop ikke haft adgang til alle niveauer af organisationen, og dermed risikerer vi en ensidig fremstilling.

9.2 Strategi i kontekst

Som det fremhæves af flere studier, er SMV'er præget af organisatoriske og ressourcemæssige faktorer, der adskiller dem fra store virksomheder (Quansah et al., 2022; Curado et al., 2022). Derudover har faktorer såsom ejerstruktur, branche og formelle processer vist sig at være af stor betydning for den strategiske udvikling, hvormed litteraturen efterspørger mere praksisnær og kontekstspecifik viden om, hvordan strategi i mindre organisationer faktisk udformer sig.

De fire cases, vi har undersøgt, er kontekstuel vidt forskellige. Systime repræsenterer en strategisk moden og digitalt stærk virksomhed med stort netværk og ressourcer, hvor strategien i høj grad er en del af hverdagen. FC Beton befinder sig i en mellemposition, hvor strategisk formalisering er undervejs, men stadig afhænger af enkelte nøglepersoners initiativer. Strategiarbejdet ved Boxen Emballage er i højere grad situationsbestemt og præget af et ejerskab med kort planlægningshorisont og høj afhængighed af hurtig handlekraft. Endelig viser NAV-Vision, hvordan driften og kundekravene sætter klare begrænsninger for strategisk refleksion, men samtidig skaber et behov for pragmatisk koordinering og løbende justering.

Disse forskelle er essentielle for, hvordan strategi forstås, prioriteres og udføres. Hvor Systime kan arbejde med vidensdeling og eksperimenter som en integreret del af strategien, må NAV-Vision og Boxen finde måder at handle strategisk på i fraværet af struktur og dedikerede strategifunktioner. Her bliver kontekst både en mulighed og en begrænsning, i og med det både aktiverer bestemte former for strategisk praksis, men også sætter grænser for, hvilke tilgange der giver mening.

Konteksten har i alle fire cases vist sig at være tæt koblet til, hvordan strategi bliver til. Det gælder både formelle strukturer som ejerforhold og ledelsesniveauer, men også uformelle aspekter som historik, relationer og faglige fællesskaber. Eksempelvis er det i Systime ikke kun struktur, men også en stærk faglig kultur, der muliggør en netværksbaseret strategi. I FC Beton præger generationsskiftet ikke kun ledelsesstilen, men også tilgangen til udvikling og læring, og i NAV-Vision er kundernes krav og forretningsmodellen afgørende for, hvor og hvordan strategi overhovedet kan få plads. Dette samspil mellem kontekst og strategisk praksis udfordrer idéen om, at strategi kan implementeres universelt. Det bliver tydeligt, at selv velformulerede strategiske modeller, eksempelvis omkring alignment eller systematik, kan være vanskelige at anvende, hvis konteksten ikke understøtter dem. Dette understøtter derudover Quansah et al.'s (2022) pointe om, at vi må forstå strategi som en situationsbestemt praksis, hvor aktører bruger det de har, frem for at følge en opskrift.

Netop fordi vores cases spænder bredt og er kontekstuelte forskellige, bidrager projektet med empirisk forankret viden om, hvordan strategi faktisk udøves i praksis i bestemte danske SMV'er. Det viser sig, at effektuation, pragmatisk beslutningstagning og relationel koordination er reelle strategiske tilgange, når struktur og kapacitet er begrænset. Det gælder eksempelvis NAV-Vision og Boxen Emballage, hvor strategiske handlinger fremstår organiske frem for planlagte. Men samtidig nuancerer vi også forståelsen for hvordan SMV'er kan arbejde systematisk. Særligt FC Beton viser, at struktur og læring kan bygges gradvist op, selv i små organisationer. Vores fund støtter derfor en mere fleksibel forståelse af strategi i SMV'er, hvor forskellige balancer mellem plan og handling, struktur og praksis kan fungere, alt afhængigt af konteksten.

Konteksten fremstår således ikke kun som rammesættelse, men som mulighedsskabende for strategi. Den former, hvilke strategiske handlinger der opstår, hvilke ressourcer der aktiveres, og hvilke udfordringer der prioriteres. Den er samtidig essentiel for at forstå, hvorfor bestemte tilgange, eksempelvis strukturel justering eller medarbejderinvolvering, lykkes i nogle organisationer og ikke i andre. For strategiforskning

betyder det, at vi må gå tættere på praksis og være opmærksomme på variationen i organisatoriske virkeligheder. Vores projekt tilbyder et konkret bidrag til netop dette, ved at vise hvordan strategi bliver til i fire forskellige SMV-kontekster.

I analysen af vores fire casevirksomheder har vi ikke blot beskrevet deres strategiske tilgange, men også undersøgt de dybereliggende mekanismer og strukturer, der påvirker deres strategiarbejde. Eksempelvis kan Boxen Emballages afhængighed af ejeren Rune forklares som en synlig udfordring (det empiriske domæne), men den udspringer af de dybereliggende strukturer såsom ejerledelse, manglende formelle processer og en kultur, hvor beslutninger centraliseres. På samme måde kan FC Betons gradvise overgang til mere formalisering forklares ved dybereliggende strukturer såsom vækstpres, ressourceknaphed og afhængighed af få nøglepersoner.

Denne tilgang har gjort det muligt at forstå, hvordan de observerbare udfordringer i strategiimplementeringen ikke blot er individuelle problemer, men afspejler dybereliggende forhold såsom magtforhold, organisationskultur og ressourcemæssige begrænsninger. Eksempelvis i NAV-Vision, hvor driftsopgaver konstant presser sig på og forhindrer strategisk refleksion, kan denne udfordring forklares som et resultat af en dybereliggende mekanisme, hvor kunderelationer og drift prioriteres over strategisk udvikling på grund af forretningsmodellen.

9.3 Pragmatisk strategiarbejde i praksis

Strategiarbejde ses i tre ud af vores fire cases som langt fra den formaliserede, planlægningsdrevne tilgang, som en stor del af strategilitteraturen lægger op til. I stedet udspiller strategi sig mere organisk, hvor ledere og nøglemedarbejdere handler ud fra erfaringer, muligheder og problemer, der opstår undervejs. Denne forståelse afspejler begreber som effektuation, og emergent strategy, som begge bygger på det iterative i strategisk arbejde.

Vores analyse viser at strategiarbejde i de undersøgte cases ofte opstår som en praksis båret af nøglepersoner, der handler på muligheder, kundebehov og egne erfaringer, snarere end at følge en fastlagt strategiplan. Vores fund indikerer at pragmatisk strategi ikke kun er en reaktion på manglende struktur, men en legitim strategisk tilgang i sig selv, især i kontekster, hvor kompleksitet og usikkerhed er høj, og hvor hurtig omstilling er nødvendig. I tre ud af fire cases viser strategiarbejdet sig at være situationsbestemt, løsningsorienteret og afhængigt af aktørernes dømmekraft og evne til at improvisere. Dette udfordrer ideen om, at strategi skal

følge en klassisk formulering-implementering-opfølgning cyklus for at være rigtig strategi. Samtidig stiller vi os tvivlende over for virksomhedernes modstandsdygtighed. Hvor bæredygtig er pragmatisk strategi, når den bæres af enkeltpersoner og ikke er forankret i organisatorisk læring? I både NAV-Vision og Boxen Emballage fremstår strategien som skrøbelig over for opsigelser, hvilket peger på en grænse for, hvor langt denne tilgang kan række uden supplerende struktur. Omvendt viser Systime og FC Beton, at det pragmatiske kan kombineres med organisatorisk udvikling og læring, og dermed blive mere bæredygtigt over tid.

Projektets fund bidrager til strategilitteraturen ved at konkretisere, hvordan effektuation og pragmatisk strategi kan praktiseres i SMV'er. Hvor meget af litteraturen har fokus på store organisationers systematiske strategiimplementering, viser vores analyse, at SMV'er ofte arbejder strategisk i det små, gennem problemløsning, nysgerrighed, samarbejde og personlig dømmekraft. Dette understøtter en bredere forståelse af strategi som en situationsbaseret praksis, hvor reflektiv handling og organisatorisk improvisation er centralt. Praksismæssigt peger det på behovet for organisatorisk anerkendelse og støtte til disse praksisformer, eksempelvis gennem lederudvikling eller refleksive strategiprocesser, der passer til SMV'ers virkelighed.

9.4 Struktur og fleksibilitet i strategiimplementering

Et stort fokus i projektet har været, hvordan SMV'er balancerer struktur og fleksibilitet i strategiimplementeringen. Curado et al. (2022) argumenterer for, at formelle strukturer som MCS'er, målbare performanceindikatorer og tydelige roller og ansvar er nødvendige for at sikre sammenhæng mellem strategiske mål og daglige aktiviteter. I modsætning peger Quansah et al. (2022) på, at små organisationer ofte skaber strategisk fremdrift gennem pragmatiske, tilpasningsdygtige praksisser.

Vores empiri bekræfter, at flere SMV'er befinder sig i dette spænd. Flere af de interviewede ledere gav udtryk for, at de i praksis sjældent arbejder med faste strukturer for strategiimplementering. Denne tilgang blev ikke nødvendigvis opfattet som et problem, men som en pragmatisk nødvendighed i en hverdag præget af ressourcebegrænsninger og operationel overbelastning. Samtidig viser vores empiri, at der faktisk var et ønske om mere struktur, da flere informanter indikerer et ønske om dette, men angav tid, ressourcer og kompetencer som barrierer. Struktur anerkendes derfor som værende nyttigt i virksomhederne,

men ikke nødvendigvis muligt at realisere i en hverdag præget af drift, brandslukning i krisetider og ressourcepres.

Det, vores fund illustrerer, er derfor ikke et enten-eller, mellem struktur og fleksibilitet, men snarere et dynamisk spændingsfelt, hvor virksomheder forsøger at balancere mellem forudsigelighed og tilpasning. Strategisk eksekvering i SMV'er ser ofte ud til at opstå i denne balance, hvor strukturelle greb bruges selektivt og tilpasses virkeligheden snarere end at følge et fastlåst system. Denne praksis understøtter Quansah et al.'s (2022) pointe om, at strategisk fremdrift i SMV'er ofte er situationsbestemt, relationel og eksperimenterende, frem for systematiseret og regelstyret. Dette stiller spørgsmålstejn ved Curado et al.'s (2022) antagelse om, at struktur altid er en nødvendig forudsætning. I stedet peger vores empiri på, at strategisk succes i SMV'er i høj grad afhænger af virksomhedens evne til at improvisere, lære og mobilisere ressourcer i takt med behov. Særligt Systime og FC Beton illustrerer, hvordan strategisk fremdrift kan styrkes gennem en balanceret kombination af struktur og eksperimentel tilgang, hvor formalisering ikke begrænser handlekraft, men understøtter den. Projektet viser dermed, at SMV'ers strategiimplementering hverken følger én opskrift eller nødvendigvis kræver tunge systemer, men snarere evnen til at navigere i spændingsfeltet mellem struktur og fleksibilitet, og til at lade konteksten guide, hvad der er muligt og nødvendigt.

10. Konklusion

På baggrund af det gennemførte litteraturstudie og de kvalitative caseinterviews kan det konkluderes, at strategiimplementering i SMV'er ofte foregår under vilkår præget af kompleksitet, ressourceknaphed og behov for hurtig tilpasning. Centrale udfordringer omfatter fravær af formelle styringssystemer, manglende kapacitet til langsigtet planlægning og vanskeligheder med at fastholde strategisk fokus i en driftstung hverdag. Ledelsesformen og virksomhedens organisering spiller en afgørende rolle, hvor beslutningskraften typisk er koncentreret hos få nøglepersoner, hvilket muliggør agilitet, men også skaber sårbarhed i forhold til systematisk opfølgning og forankring.

Projektet viser samtidig, at mange af de strategiske praksisser i SMV'er med fordel kan forstås gennem et pragmatisk perspektiv, hvor eksperimenter, fleksibel tilpasning og løbende læring spiller en central rolle. Tilgange som effektuation og dynamiske kapabiliteter identificeres i virksomhedernes praksis, dog uden nødvendigvis at være formuleret eller anvendt bevidst. I stedet fremstår de som handle-mønstre, der udvikles erfaringsbaseret og tilpasses løbende, eksempelvis gennem små eksperimenter, uformel dialog og anvendelse af eksisterende ressourcer. Digitale værktøjer og netværksressourcer spiller i stigende grad en rolle i at operationalisere strategiske indsatser, særligt når de understøtter overblik, koordination og justering. Den strategiske gennemførelse styrkes netop dér, hvor tilgangene kobles til hverdagspraksis og opleves meningsfulde for både ledelse og medarbejdere.

Disse fund skal forstås i lyset af projektets kritisk realistiske tilgang, hvor formålet ikke er at afdække entydige årsagssammenhænge, men at identificere dybereliggende mekanismer og kontekstuelle betingelser. Det betyder, at strategiimplementering ikke betragtes som en lineær proces, men som et komplekst samspil mellem strukturelle vilkår og aktørers handlinger. Derudover er det vigtigt at anerkende, at projektets empiri udelukkende bygger på interviews med strategisk ansvarlige. Dermed afspejler analysen primært ledelsesperspektivet og ikke medarbejdernes oplevelse af strategiimplementeringen.

Endelig skal det understreges, at projektets konklusioner er kontekstspecifikke. De er udviklet på baggrund af fire cases og har ikke til formål at levere generaliserbare svar, men derimod at belyse, hvordan strategiimplementering udfolder sig i konkrete virksomheder under forskellige betingelser. Projektets bidrag ligger således i dets evne til at nuancere den praktiske forståelse af strategi i SMV'er og pege på, hvordan pragmatiske tilgange kan understøtte strategisk gennemførelse i et virkelighedsnært perspektiv.

11. Bibliografi

- Addae-Korankye, A., Aryee, B.A., 2021. The relationship between strategic management practices and the growth of small and medium enterprises (SMEs) in Ghana. *Business: Theory and Practice* 22, 222–230. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12549>
- Bell, E., Bryman, A., Harley, B., 2019. *BUSINESS RESEARCH METHODS 5E*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom ; New York, NY.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., Micelli, S., 2023. Ambidextrous strategies in turbulent times: the experience of manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 53, 248–272. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2021-0422>
- Bhaskar, R., 1975. *A realist theory of science*. Books, York].
- Bouwman, H., Nikou, S., de Reuver, M., 2019. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy* 43. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Broccardo, L., Rossi, M., 2020. The management control system of Italian SMEs: A survey in the wine sector. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 40, 425–438. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.109007>
- Cervinka, T., Novak, P., 2022. The Influence of COVID-19 Pandemic on Digital Transformation Process and Strategic Management in SMEs in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration* 30. <https://doi.org/10.46585/sp30021568>
- Cortes, A.F., Kiss, A.N., 2023. Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics* 60, 157–172. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00642-5>
- Curado, C., Jesus, M., Bontis, N., 2022. SMEs Managers' Perceptions of MCS: A Mixed Methods Approach. *Journal of Small Business Strategy* 32, 30–47. <https://doi.org/10.53703/001c.37758>
- Demartino, R., Sriramachandramurthy, R., Miller, J.C., Angelis, J.N., 2015. Looking inside the black box of growth efforts in declining small firms: The role of growth factors, planning, and implementation. *Advances in Entrepreneurship, Firm*

- Emergence and Growth 17, 265–296. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017015>
- Fakta om Danmarks erhvervs­struktur samt om digitalisering og forskning i de danske virksomheder [WWW Document], n.d. URL https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/bagtal/2019/2019-01-16-Fakta-om-DKs-erhvervsstruktur-samt-digi-og-forsk-i-de-DK-virksomheder?utm_source=chatgpt.com (accessed 5.16.25).
- Ferrari, R., 2015. Writing narrative style literature reviews. *Medical writing (Leeds)* 24, 230–235.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 2006. Competing Paradigms in Qualitative Research, in: *Business and Management Research Methodologies*. SAGE Publications Ltd, London, pp. VI216–VI216.
- Håkonsson, D.D., Burton, R.M., Obel, B., Lauridsen, J.T., 2012. Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning* 45, 182–208. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.02.004>
- Hrebiniak, L.G., 2006. Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics* 35, 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Kaplan, R.S., 2008. The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2001. The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership* 29. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kim, K., 2019. Moderating effects of legitimacy on the liability- and R&D investment-innovation relationships in manufacturing SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation* 27, 23–45. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1594321>
- Koryak, O., Mole, K.F., Lockett, A., Hayton, J.C., Ucbasaran, D., Hodgkinson, G.P., 2015. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International small business journal* 33, 89–105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Kotter, J.P., 1996. *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kringelum, L.B., Holmgren, J., Holm, C.G., Friis, O., 2022. Strategibarometer 2022: Strategiarbejde i danske organisationer (Rapport), Strategibarometer 2022.
- Lincoln, Y.S., 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, Calif.

- Ma, H., Guo, H., Shen, R., 2019. Organisational regulatory legitimacy, entrepreneurial orientation, and SME innovation: an optimal distinctiveness perspective. *Technology Analysis and Strategic Management* 31, 833–847. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1555320>
- Mintzberg, H., 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, New York.
- Mintzberg, H., 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 11–24.
- Mintzberg, H., Waters, J.A., 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal* 6, 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nyuur, R.B., Brečić, R., Simintiras, A., 2016. The Moderating Effect of Perceived Effectiveness of SMEs' Marketing Function on the Network Ties—Strategic Adaptiveness Relationship. *Journal of Small Business Management* 54, 1080–1098. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12236>
- Pacho, F., 2022. THE EFFECT OF EFFECTUATION PRINCIPLES ON OPPORTUNITY EXPLOITATION BY ENTREPRENEURS IN A DEVELOPING ECONOMY. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 27. <https://doi.org/10.1142/S1084946722500224>
- Porter, M.E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1st ed. ed. Free Press, New York.
- Porter, M.E., Heppelmann, J.E., 2014. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review* 92, 64–88.
- Pournasir, S., 2013. Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran. *Journal of International Studies* 6, 65–78. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-2/6>
- Quansah, E., Hartz, D.E., Salipante, P., 2022. Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 29, 1130–1148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0269>
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., Dimou, I., 2022. Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030118>

- Rusly, F.H., Talib, Y.Y.A., Hussin, M.R.A., Mutalib, H.A., 2021. Modelling the internal forces of smes digital adaptation strategy towards industry revolution 4.0. *Polish Journal of Management Studies* 24, 306–321. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.18>
- Sandada, M., Poee, R.I.D., Dhurup, M., 2014. A factorial analysis of strategic planning dimensions among small and medium enterprises and variations in terms of gender in a developing country. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5, 131–139. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p131>
- Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review* 26, 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarpong, O., Teirlinck, P., 2018. The influence of functional and geographical diversity in collaboration on product innovation performance in SMEs. *Journal of Technology Transfer* 43, 1667–1695. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9582-z>
- Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*, 4th ed. ed, Jossey-Bass business & management series. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schindehutte, M., Morris, M.H., 2001. Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7, 84–107. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005532>
- Setyaningsih, S., Kelle, P., 2021. BARRIER FACTORS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM HUNGARY AND INDONESIA. *Economics and Sociology* 14, 73–88. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-4/4>
- Suder, M., 2024a. Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 20, 9–35. <https://doi.org/10.7341/20242021>
- Suder, M., 2024b. Entrepreneurial (re)orientation in the face of crisis: Is it worth modifying entrepreneurial strategy? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 20, 9–35. <https://doi.org/10.7341/20242021>
- Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal* 1319–1350.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* 509–533.

- Tennant, C., Tanoren, M., 2005. Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management* 7, 123–143. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006486>
- The Strategy Crisis: Insights from the Strategy Profiler [WWW Document], 2019. URL <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/the-strategy-crisis.pdf> (accessed 5.16.25).
- Trez, G., Luce, F.B., 2012. Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. *Marketing Intelligence and Planning* 30, 143–164. <https://doi.org/10.1108/02634501211211957>
- Tsai, H.-T., Ren, S., 2019. Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and median-sized enterprises. *Technology Analysis and Strategic Management* 31, 986–1001. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1582764>
- Tywoniak, S., Ika, L., Bredillet, C., 2021. A Pragmatist Approach to Complexity Theorizing in Project Studies: Orders and Levels. *Project management journal* 52, 298–313. <https://doi.org/10.1177/8756972821999501>
- Ueasangkomsate, P., 2025. Building a future-ready workforce: A sociotechnical approach to digital transformation in Thai food SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2457631>
- Utomo, P., Situmorang, R., Prihanto, Y.J.N., Sundjaja, A.M., 2025. The Transformative Impact of Digital Technologies on Entrepreneurial Decision-Making and Strategic Adaptation. *Global Business and Finance Review* 30, 127–137. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2025.30.2.127>
- Valentim, L., Lisboa, J.V., Franco, M., 2016. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R and D Management* 46, 711–725. <https://doi.org/10.1111/radm.12108>
- Wachning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., Sohns, F., 2023. Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 29, 665–686. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0496>
- Whittington, R., 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27, 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

- Wiklund, J., Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal* 24, 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Yeon, G., Hong, P.C., Elangovan, N., Divakar, G.M., 2022. Implementing strategic responses in the COVID-19 market crisis: a study of small and medium enterprises (SMEs) in India. *Journal of Indian Business Research* 14, 319–338. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2021-0137>
- Yunita, T., 2024. Examining Networking and Learning Capabilities for Ambidextrous Smes in Environmental Dynamism. *Interdisciplinary Journal of Management Studies* 17, 701–715. <https://doi.org/10.22059/ijms.2023.355494.675646>