

## En svær balancegang: Digitalisering i spændingen mellem fornyelse og forbedring i SMV'er

Af Magnus Rahbæk Finderup Andersen, Jeppe Agger Nielsen, Emil Gregers Pedersen  
og Kim Melgaard Sørensen

### Indledning

Mens digitalisering har tiltrukket sig stor opmærksomhed de senere år, er forskningen i hvordan danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) håndterer muligheder og udfordringer ved anvendelse af digital teknologi sparsom. Dette er u hensigtsmæssigt, fordi SMV'er udgør størsteparten af de danske virksomheder, og at øget anvendelse af digitale teknologier forventes at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne. Denne artikel bygger på et kvalitativt casestudie i en mindre dansk produktions- og servicevirksomhed, hvor fokus var på investering i nye digitale teknologier på bekostning af forankring af disse i driften. Med afsæt i distinktionen mellem fornyelsesaktiviteter (exploration) og forbedringsaktiviteter (exploitation) viser vores analyse, hvordan spændinger mellem entreprenant ledelsesstil og faglig vurdering samt mellem data-drevet automatisering og 'det gode købmandskab' udfordrede virksomhedens digitaliseringsbestræbelser og førte til en skævvridning i retning af fornyelsesaktiviteter. Vi illustrerer hvordan mellemledere og medarbejdere forsøgte at håndtere disse spændinger med henblik på at skabe balance i digitaliseringsinitiativerne. Artiklen bidrager med nye indsigter i, hvordan ubalancer mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter udfordrer SMV-digitalisering, og hvordan de søges navigeret af mellemledere og medarbejdere.

### Emneord

Digitalisering, fornyelse og forbedring, små og mellemstore virksomheder, casestudie

Magnus Rahbæk Finderup Andersen, Center for IT-Ledelse, Ph.d.-stipendiat ved Aalborg Universitet; Jeppe Agger Nielsen, Center for IT-Ledelse, Professor ved Aalborg Universitet; Emil Gregers Pedersen, cand.it., selvstændig konsulent; Kim Melgaard Sørensen, cand.it., IT-konsulent i Netcompany.

## A. Indledning

### 1. Baggrund

Digitalisering<sup>1</sup> er i stigende grad blevet et vigtigt element i den strategiske dagsorden for private virksomheder og offentlige organisationer (Vial, 2019; Noesgaard et al., 2023). Men hvordan forholder små og mellemstore virksomheder (SMV'er)<sup>2</sup> sig til det øgede fokus på digitalisering? Det er et vigtigt spørgsmål, idet SMV'er udgør mere end 99% af alle danske virksomheder; genererer 50% af virksomhedernes omsætning; og beskæftiger 46% af alle fuldtidsbeskæftigede i Danmark (Ritzau, 2023). Øget anvendelse af digital teknologi i SMV'er forventes således at indvirke positivt på virksomhedernes konkurrenceevne og den danske økonomi (Lundqvist, 2022). Selvom der i Danmark siden 2010'erne har været opmærksomhed på SMV'ernes digitaliseringsbestræbelser, f.eks. gennem politiske strategier (Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet, 2023) og digitaliseringspuljer (SMV:Digital, u.d.), viser undersøgelser, at SMV'erne halter bagud i anvendelsen af digital teknologi (Kompasbank, 2022; Espersen, 2023).

For SMV'er er digitalisering ikke alene en mulighed for vækst, men også en overlevelsesstrategi set i lyset af de muligheder det giver for nye forretningsmodeller, services og produkter, som kan gavne eksisterende kunder og tiltrække nye (Skare et al., 2023). Problemet er dog, at mange SMV'er oplever betydelige udfordringer med at implementere og få værdi ud af investeringerne i digital teknologi, samt at de klarer sig dårligere end større virksomheder i relation til succesfuld digitalisering (Zhang et al., 2022; Skare et al., 2023). Disse udfordringer indbefatter blandt andet begrænsede ressourcer, mangel på teknologisk viden og modstand mod organisatoriske ændringer som alle kan begrænse SMV'ers evne til at få værdi ud af deres investeringer i digitale teknologier (Zhang et al., 2022; Christensen et al., 2025).

Mens digitalisering har tiltrukket sig stor opmærksomhed de senere år (Gaskin et al., 2014; Wessel et al., 2020; Hanelt et al., 2021; Sting et al., 2024), er forskning i, hvordan SMV'er håndterer muligheder og udfordringer i forbindelse med anvendelse af digital teknologi stadig forholdsvis sparsom (Li et al., 2018; Zhang et al., 2022) – særligt i en dansk kontekst. I lyset heraf analyserer vi i denne artikel, via et kvalitativt casestudie, digitaliseringsbestræbelser i en dansk SMV.

### 2. Artiklens formål

Artiklens case udgøres af Bentax, som er en produktions- og servicevirksomhed med 70 ansatte, hvor de primære indtægter genereres igennem salg og servicering af kaffemaskiner og kaffeprodukter B2B og B2C. Bentax udgør et illustrativt eksempel på en SMV, der aktivt har arbejdet med digitalisering på trods af velkendte begrænsninger såsom manglende digitale kompetencer og ressourcer. Virksomhedens størrelse, branchetilknytning og hybride B2B/B2C-forretningsmodel gør den repræsentativ for en bredere gruppe af SMV'er, som står over for tilsvarende udfordringer i forbindelse med digitalisering. Vores indledende interviews med ledere i Bentax indikerede en række digitaliseringsudfordringer, herunder et udpræget fokus på udvikling og investering i digitale teknologier på bekostning af implementering og forankring af disse i driften. Denne spænding – eller

ubalance – mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter knytter sig til James G. Marchs (1991) klassiske pointe om, at organisationer konstant befinder sig spændingsfeltet mellem allokering af ressourcer til udvikling og fornyelse (eng: exploration) og til drift og forbedring (eng: exploitation).<sup>3</sup> March (1991) pointerer, at for at organisationer kan forny sig, må de være i stand til både at undersøge og lære af nye muligheder og samtidigt evne at lære af og udvinde allerede eksisterende ressourcer og teknologier for kontinuert at opnå konkurrencedygtig position. Med Bentax som case og med Marchs (1991) distinktion mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter som teoretisk perspektiv rejser vi følgende spørgsmål: Hvilke spændinger opstår der mellem fornyelse og forbedring i forbindelse med digitalisering i en SMV-kontekst, og hvordan forsøges de håndteret?

Artiklen bidrager med ny forskningsbaseret viden om digitalisering i SMV'er. Mens tidligere studier har vist at begrænsede ressourcer, mangel på teknologisk ekspertise og modstand mod forandring udgør udfordringer for SMV'er (Jones et al., 2021; Zhang et al., 2022; Rupeiga-Apoka & Patrovskas, 2022) belyser vi, hvordan ubalancer mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter udgør en fjerde – og mindre udforsket – udfordring i forbindelse med digitalisering i SMV-kontekster. Dette studie supplerer de kvantitative kortlægninger af danske SMV'ers anvendelsen af digital teknologi (Dansk Erhverv, 2015; Kompasbank, 2022; Espersen, 2023; Christensen et al., 2025) med indsigter i, hvordan Marchs (1991) distinktion mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter kan benyttes til at analysere spændinger i forbindelse med digitaliseringsbestrebelse i SMV'er. Fremfor at betone strukturel ambidexitet (Tushman & O'Reilly, 1996) eller skift mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter over tid (Brix, 2019; Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020), illustrerer artiklen, hvordan spændinger kommer til udtryk i SMV-aktørers daglige praksisser, når der er en vedvarende skævvridning i retning af fornyelsesaktiviteter. Endelig giver vi på baggrund af analysen en række eksempler på, hvordan de identificerede spændinger mellem forbedring og fornyelse i Bentax-casen søges håndteret af mellemledere og medarbejdere.

### 3. Oversigt over artiklen

I de følgende afsnit præsenteres artiklens litteraturbaggrund og teoretiske udgangspunkt, hvorefter undersøgelsens metode udfoldes. Dernæst præsenteres Bentax-casen efterfulgt af en analyse af spændinger mellem forbedring og fornyelse i forbindelse med Bentax' digitaliseringsinitiativer. Afslutningsvist diskuteres analysens resultater og artiklens praktiske og forskningsmæssige implikationer.

## B. Digitalisering i SMV'er

Den eksisterende forskning om digitalisering i SMV'er fremhæver forskelle på succesraten i store virksomheder kontra SMV'er (Eller et al., 2020; Zhang et al., 2022). Større virksomheder har generelt højere succesrater med digitalisering sammenlignet med SMV'er, hvilket ofte tilskrives deres større mængde af ressourcer og kapaciteter til at absorbere både teknologisk fornyelse og den viden, der er nødvendig ved ibrugtagningen af digitale teknologier (Cichosz et al., 2020; Zhang et al., 2022). Selvom SMV'er har visse fordele sammenlignet med store virksomheder, som følge af højere grad af fleksibilitet i adaptation af nye teknologier (Fletcher & Griffiths, 2020; Marino-Romero et al., 2024), fremhæver litteraturen, at der er en række udfordringer, som SMV'er typisk står

overfor. Zhang et al. (2022) identificerede følgende tre hyppigt forekommende udfordringer: (1) SMV'er opererer ofte med knappe ressourcer, hvilket kan begrænse deres evne til at investere i og understøtte digitalisering; (2) SMV'er mangler ofte IT-kompetencer, hvilket kan gøre det vanskeligt at udvælge, implementere og integrere digitale teknologier effektivt; (3) SMV'er oplever ofte modstand mod forandring fra både medarbejdere og ledelse grundet f.eks. frygt for det ukendte eller bekymringer om jobtab. En undersøgelse af barrierer og muligheder for digitalisering i danske SMV'er har identificeret de to førstnævnte barrierer og tilføjer, at et fokus på at opnå hurtige økonomiske afkast af investeringer i digital teknologi også udgør en barriere for SMV'ers muligheder for at digitalisere (Dansk Erhverv, 2015).

Digitalisering i SMV'er akkompagneres således af en række udfordringer, som kan betyde, at de ønskede gevinster ikke opnås. Hermann et al. (2024) argumenterer for, at det særligt er i initieringsfasen, SMV'er oplever problemer, og i yderste potens kan utilstrækkelig adressering af disse føre til nedlukning af digitaliseringsinitiativer (Zhang et al., 2022; Skare et al., 2023). Disse udfordringer stiller krav til ledelse, og strategisk fleksibilitet og agil ledelse er fremhævet som vægtige faktorer for succesfuld SMV-digitalisering (Fachrunnisa et al., 2020). Digitalisering er således afhængig af, at ledelsen er i stand til at tilpasse strategier igennem konstant arbejde med at definere og udbrede virksomhedsvisionen til medarbejdergruppen (Warner & Wäger, 2019; Fachrunnisa et al., 2020).

I dansk kontekst har kvantitative kortlægninger af SMV'ers optag og ibrugtagning af digital teknologi vist, at SMV'er er "bagud" med digitalisering (Kompasbank, 2022; Espersen, 2023). Mindre virksomheder er generelt mindre digitaliserede end store virksomheder – i særdeleshed når det handler om anvendelse af avancerede, digitale teknologier som kunstig intelligens (Erhvervsstyrelsen, 2021; Espersen, 2023; Rajaram & Tinguley, 2024).

Samlet set viser den eksisterende litteratur, at digitalisering stiller SMV'er over for en række udfordringer, som følge af manglende teknologisk viden, ressourceknaphed og modstand mod forandring. Vores studie bygger oven på disse indsigter med et særligt fokus på, hvordan balancen mellem fornyelse og forbedring muliggør og hæmmer digitalisering.

### C. Teori: Digitalisering mellem fornyelse og forbedring

Undersøgelsens teoretiske udgangspunkt er funderet i Marchs (1991, 1994, 2006; Levinthal & March, 1993) konceptualisering af balancering mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter. Med inspiration fra Schumpeter (1934) betoner March (1991), at relationen mellem "the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties" (s. 71) er væsentlig at udfolde i relation til forandringer i organisatoriske kontekster. Organisationer står således over for en grundlæggende spænding mellem fornyelse og forbedring:

Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution (March, 1991, s. 71).

Forbedring handler altså om det allerede kendte, såsom organisationers drift og daglige opgaver, mens fornyelse knytter sig til det ukendte, såsom innovation og udvikling af ny teknologi (March, 2006, s. 205; Andersen et al., 2025). Studier forankret i organisatorisk ambidexteritet har belyst strukturelle arrangementer for, hvordan organisationer kan balancere mellem udnyttelsen af eksisterende kapabiliteter med henblik på effektivitet og udforskningen af nye muligheder for fremtidig innovation (Tushman & O'Reilly, 1996). Andre har studeret hvordan organisationer og individer skifter mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter over tid (Brix, 2019; Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020), samt hvordan forbedrings- og fornyelsesaktiviteter udvikler sig som løbende processer på forskellige organisatoriske niveauer, som er forbundet gennem feedbacks loops på tværs af organisationers hierarkiske niveauer (Crossan et al., 1999).

Selvom studier af fornyelse og forbedring, ifølge Hoessler og Carbon (2024), forholdsvis sjældent fokuserer på digitalisering, forefindes der studier, som anfører balancen mellem fornyelse og forbedring som en væsentlig problemstilling i organisatoriske forandringer betinget af ibrugtagning af digitale teknologier (Subramani, 2004; Nielsen et al., 2018; Chen et al., 2022; Carugati et al., 2020). Digitalisering i SMV'er indebærer både muligheder for fornyelse gennem udforskning og eksperimentering med nye digitale teknologier og forbedring gennem integration af teknologierne i de daglige arbejdsprocesser (Cardinali et al., 2023; Scuotto et al., 2021). Spændingen mellem disse aktiviteter kan forstærkes af SMV'ers begrænsede finansielle og menneskelige ressourcer samt centraliserede beslutningsprocesser, som kan indsnævre organisationens muligheder for at balancere innovative initiativer med driftsmæssig stabilitet (Zhang et al., 2022; Fachrunnisa et al., 2020). March (1991) præsenterer en række bud på, hvori forbedrings- og fornyelsesaktiviteter består (se tabel 1).

Tabel 1: Fornyelses- og forbedringsaktiviteter, inspireret af March (1991)	
Fornyelsesaktiviteter	Forbedringsaktiviteter
- Afsøgning	- Raffinement
- Variation	- Valg
- Risikovillighed	- Produktion
- Eksperimentering	- Effektivitet
- Innovation	- Udvælgelse
- Flexibilitet	- Implementering
- Opdagelse	- Udførelse

Spændingen mellem fornyelse og forbedring kommer til udtryk i, at et for ensidigt fokus på én af aktivitetsgrupperne vil lede til, at en given organisation ikke er i stand til at fungere optimalt (March, 1991; Andriopoulos & Lewis, 2009). Organisationer, som fokuserer for meget på sine forbedringsaktiviteter, vil ikke være i stand til at udvikle og innovere sine produkter og arbejdsgange, mens organisationer, som fokuserer for ensidigt på

fornyelsesaktiviteter, vil være ude af stand til at realisere gevinsten af investeringerne. Disse situationer betegnes som henholdsvis succesfælden og fejlfælden (Levinthal & March, 1993, s. 105-106). Succes- og fejlfælden betegner resultatet af et for udpræget fokus på fornyelse eller drift, hvor afvejningen leder til ubalance mellem de to. Succesfælden opstår, fordi beslutningstagere vælger at fokusere på at blive bedre til at gøre det, man altid har gjort, da denne afvejning resulterer i en selvdestruktiv mangel på fornyelse (Levinthal & March, 1993; March, 1994). Fejlfælden opstår derimod, når beslutningstagere vælger at fokusere på konstante fornyelser uden fokus på ibrugtagning og driftgørelse af fornyelserne (Levinthal & March, 1993; March, 1994).

Selvom Marchs (1991) distinktion mellem fornyelse og forbedring er blevet genstand for kritik, f.eks. for ikke at være empirisk funderet (Laureiro-Martínez et al., 2010; Zhou et al., 2023), har forskere gennem tre årtier benyttet og udviklet perspektivet til at belyse organisatoriske forandringer i mange forskellige kontekster, herunder SMV'er (Lubatkin et al., 2006; Koryak et al., 2018; Qin et al., 2024). Vi bygger videre på denne tradition igennem en empirisk undersøgelse af en dansk SMV, hvor fokus var på investering i nye digitale teknologier på bekostning af forankring af disse i driften.

## D. Metode

### 1. Casen

Undersøgelsen er udfærdiget som et kvalitativt casestudie (Stake, 1995) i den danske SMV Bentax. Som i de fleste andre danske SMV'er er ledelsen i Bentax i stigende grad optaget af digitalisering, og virksomheden har i de senere år investeret i en række nye digitale teknologier og platforme (jf. figur 1), som har til formål at optimere produktiviteten, øge servicekvaliteten og forbedre konkurrenceevnen i et marked, hvor andre centrale virksomheder er JDE Professional, BKI Foods og Peter Larsen Kaffe. I starten af 2020 indledte Bentax en større satsning på digitalisering. Timingen var betinget af, at de eksisterende IT-systemer ikke længere blev understøttet og serviceret af leverandøren, samt at "nedlukningen i forbindelse med COVID-19-pandemien udgjorde en mulighed for at fokusere på udvikling," som en mellemlider formulerede det. Desuden var arbejdsgangene i Bentax kendetegnet ved høj grad af manuelle indtastninger i relation til arbejdsopgaver, herunder vareberigelse, lagerstyring og tilbudsoprettelser. Som følge af et ønske om at arbejde mere datadrevet og opnå en højere grad af automatisering, blev der sat skub i digitaliseringen i 2020 med implementeringen af Business Central (BC), som anvendes til økonomistyring. BC blev driftsgjort i april 2021. Hernæst blev implementeringen af et Product Information Management-system (PIM), som anvendes til vareberigelse, og lanceringen af en ny webshop påbegyndt i september 2022. Disse systemer blev driftsgjort i marts 2023. Hernæst blev implementeringen af et nyt Customer Relationship Management-system (CRM) og lanceringen af en ny tilbudsplatform initieret. Disse blev driftsgjort i september 2023. I starten af 2024 blev en række initiativer igangsat med henblik på at indføre kunstig intelligens og Internet of Things (IoT) i produkter i Bentax' varesortiment. Bentax har investeret syv millioner kroner i digitaliseringsinitiativet, og alene i 2023 investerede virksomheden fem millioner kroner i digitale løsninger, hvilket er cirka 14% af den samlede omsætning for året (Bentax, 2024).

På baggrund af investeringerne har ledergruppen i Bentax fokuseret på at udfærdige nye arbejdsprocesser, med henblik på at opnå bedre datakvalitet og større replikationssikkerhed i udførelsen af aktiviteter tilknyttet medarbejdergruppens anvendelse af de nye digitale teknologier.

## 2. Datagrundlag

Dataindsamlingen er foretaget i perioden mellem primo februar og medio september 2024 og består af 22 interviews, samt dokumenter og observationer, som er indsamlet og foretaget løbende igennem undersøgelsen forløb (tabel 2). Vi interviewede medlemmer af ledergruppen (den administrerende direktør, direktøren for HR- og marketing, direktøren for salg og drift, direktøren for økonomi og chefen for digitalisering) og medarbejdergruppen (indkøbere, salgssupportere, marketingassistenter, medarbejdere i kundeservice) med henblik på at opnå en bred indsigt i, hvordan digitaliseringen er blevet oplevet fra initiering til implementering på tværs af Bentax' organisatoriske hierarki. Alle interviews blev transskriberet, og informanternes citater er anonymiseret i artiklen.

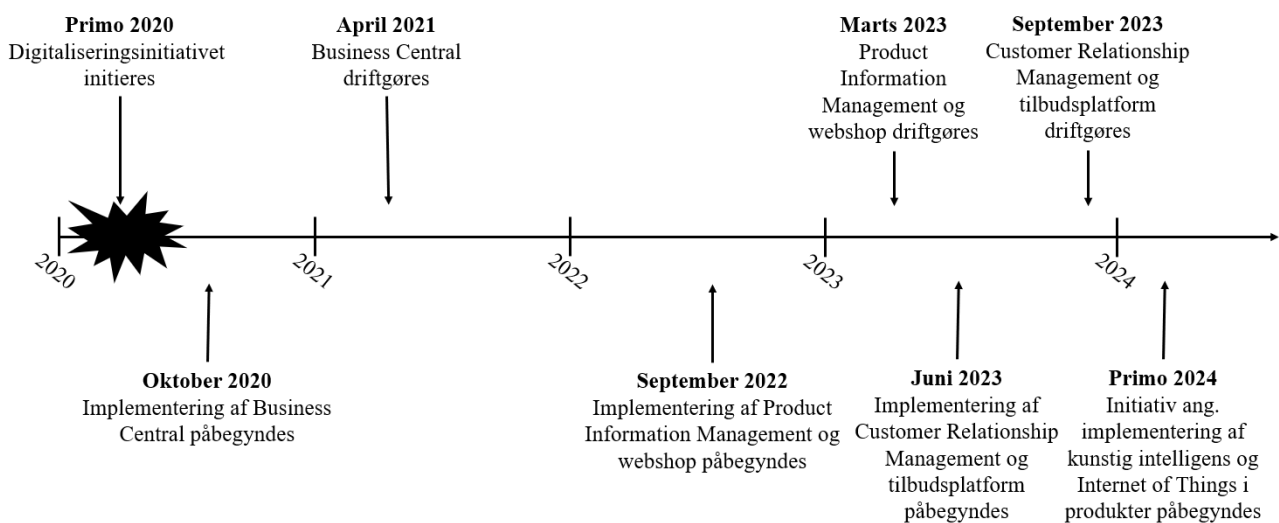
<b>Tabel 2: Oversigt over undersøgelsens empiri</b>	
<b>Interviews</b>	
Interviews foretaget i perioden primo februar t.o.m. medio september 2024	<p>Topleder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrerende direktør (2)</li> </ul> <p>Mellemledere for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR- og marketing (2)</li> <li>• Salg og drift (2)</li> <li>• Økonomi (2)</li> <li>• Digitalisering (5)</li> </ul> <p>Medarbejdere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indkøbere (2)</li> <li>• Økonomimedarbejder (1)</li> <li>• Kundeservicemedarbejder (1)</li> <li>• Salgssupporter (2)</li> <li>• Marketingmedarbejder (2)</li> <li>• Sekretær (1)</li> </ul> <p style="text-align: right;">22 interviews i alt +560 siders transskriptioner i alt</p>
<b>Dokumenter</b>	
Strategidokumenter, intern brugerfeedback, skematikker over IT-systemlandskab, årsrapporter, swimlanes over arbejdsprocesser mv.	+125 sider
<b>Feltnoter</b>	
Feltnoter udfærdiget pba. 30 timers virksomhedsbesøg og -ophold	+40 sider
<b>Workshop</b>	
Fremtidsværksted <sup>4</sup> med deltagelse af Bentax' ledergruppe (Juni 2024)	9 deltagere, 4 timers varighed (+20 siders feltnoter udfærdiget pba. workshoppen)

Vi indledte undersøgelsen med to åbne, eksplorative interviews med chefen for digitalisering primo februar 2024. Disse interviews gjorde os nysgerrige på at undersøge ubalancen mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter i Bentax, da det blev nævnt som en problemstilling i forbindelse med digitaliseringen. For at operationalisere undersøgelsen udformede vi spørgeguides til ledere og medarbejdere funderet i Marchs (1991) perspektiver på fornyelse og forbedring. Interviewguiden til ledelse og mellemedelse fokuserede på deres involvering i digitaliseringsprocessen samt deres vurderinger af afvejninger mellem fornyelses- og innovationsorienterede initiativer og forbedrings- og driftsmæssige hensyn. Interviewguiden til medarbejderne var udformet med henblik på at afdække, hvordan de oplevede balancen mellem innovation og eksperimentering samt effektivisering og optimering i virksomhedens digitaliseringsinitiativer. Medarbejderne blev endvidere bedt om at beskrive deres erfaringer med digitaliseringsprocessen frem til interviewtidspunktet. Spørgsmålene havde samlet set til formål at belyse oplevede spændinger og udfordringer i forbindelse med integrationen af nye digitale teknologier i Bentax' arbejdspraksisser.

Vi supplerede med en række sekundære empirikilder for at triangulere indsigterne fra interviewrunden (Stake, 1995). Vi indsamlede interne dokumenter fra Bentax, med det formål at opnå yderligere indsigter i digitaliseringen gennem strategidokumenter, medarbejderønsker til forbedringer af de eksisterende digitale løsninger, årsregnskaber og Bentax' IT-systemlandskab. Vi udfærdigede også feltnoter i forbindelse med vores besøg og ophold i virksomheden. Vi brugte i alt 30 timer på at besøge virksomheden i en periode på seks måneder. Vi afholdt desuden en workshop med Bentax' ledergruppe, og på den baggrund udfærdigede vi 20 siders feltnoter.

### 3. Dataanalyse

Som indledende manøvre i vores dataanalyse udfærdigede vi en tidslinje over nøgleaktiviteter i Bentax' digitaliseringsinitiativer med henblik på at skabe et kronologisk overblik (figur 1).



Figur 1: Tidslinje over Bentax' digitaliseringsinitiativer

Herefter blev de transskriberede interviews og det øvrige datamateriale kodet med udgangspunkt i en abduktiv modus (Timmermans & Tavory, 2012). Første runde af kodning blev foretaget med udgangspunkt i en prædefineret kodebog (Thompson, 2022), baseret på forbedrings- og fornyelsesaktiviteter (March, 1991). Herigennem identificerede vi udsagn fra undersøgelsens informanter, som eksemplificerede både forbedringsaktiviteter som raffinering og implementering, samt fornyelsesaktiviteter som innovation og risikovillighed. I anden koderunde blev datamaterialet genbesøgt med henblik på at identificere udsagn som indikerede spændinger i Bentax' arbejde med digitalisering. De identificerede udtalelser kondenserede vi i kategorier med udgangspunkt i, hvordan udfordringerne blev italesat af organisationsmedlemmerne. På baggrund heraf udledte vi to centrale spændinger mellem fornyelse og forbedring. Den første refererer vi til som entreprenant ledelsesstil versus faglig vurdering. Den dækker over, at der i Bentax opstod en spænding mellem toplederevs entreprenante ledelsesstil og mellemlederes faglige vurderinger af, hvad der er muligt at lykkes med i forbindelse med digitaliseringsprocessen. Dette skabte ubalancer i forhold til tempoet i og mængden af nye initiativer. Den anden refererer vi til som data-drevet automatisering versus det gode købmandskab. Den dækker, over at Bentax' ønske om at automatisere virksomhedens forretningsgange og indkøbsprocesser igennem nye teknologier blev oplevet som modstridende med de eksisterende arbejdsgange, som var kendetegnet ved, at den enkelte medarbejder kunne afvige for etablerede indkøbsprocesser, hvis dette skønnes intuitivt nødvendigt af medarbejdere for at opnå 'det gode købmandskab'. I den sidste runde af kodning var vi optagede af, hvordan ledelsen og medarbejderne forsøgte at håndtere de identificerede spændinger. Her identificerede vi forskellige måder hvorpå mellemledere forsøgte at sætte fornyelsesaktiviteter på pause, hvilket vi refererer til som 'bagstopperrollen', mens medarbejdere forsøgte at omgå de nye teknologiske systemer via selvbestaldede 'skyggesystemer'.

## E. Analyse

Arbejdet med digitalisering blev af ledere og medarbejdere i Bentax beskrevet som en "kæmpemæssig opgave", hvor der blev "asfalteret, mens vi kørte." Igennem interviewene italesatte informanterne, at der i arbejdet med at digitalisere arbejdsgangene er opstået modsatrettede forventninger til de nye digitale teknologiers indførelse i og påvirkning af de eksisterende arbejdspraksisser. Modsættheden lader til at stamme fra divergens mellem toplederevs entreprenante ledelsesstil og mellemlederes faglige vurderinger, samt en grundlæggende spænding mellem ønsket om automatisering og de eksisterende arbejdsgange, som af flere informanter betegnes som "det gode købmandskab." Vi vil først analysere spændingen mellem entreprenant ledelsesstil og faglig vurdering, hvorefter spændingen mellem data-drevet automatisering og det gode købmandskab bliver analyseret. Afslutningsvis i hver analysedel vil vi fremhæve, hvordan mellemledere og medarbejdere forsøgte at håndtere spændingerne.

### 1. Entreprenant ledelsesstil versus faglig vurdering

Topledelsen i Bentax understregede, at COVID-19-nedlukningen var afgørende for den øgede satsning på digitalisering, fordi hjemsendelsen af store dele af medarbejdergruppen fordrede et fokus på fornyelse af Bentax' digitale teknologilandskab. Som en mellemleder udtrykte det:

Vi startede det op i forbindelse med Coronakrisen. Vi trykkede på knappen, og sagde ”så er det nu, venner.” Vi ved ikke, om det her tager tre måneder, eller om det tager to år, men vi får aldrig et bedre tidspunkt end nu.

Planerne om at satse mere på digitalisering opstod i forbindelse med nedlukningen, fordi ”når vi nu alligevel havde de fleste medarbejdere hjemme, virkede det som det rigtige tidspunkt at gå i krig med at opdatere vores IT,” som en anden mellemlider udtrykte det. Dette illustrerer, hvordan ledelsen i Bentax anså nedlukningen som en mulighed snarere end en begrænsning - en krisesituation, der blev omdannet til en drivkraft for forandring.

En sådan entreprenant ledelsestilgang i topledelsen har været symptomatisk for hverdagsmodussen i Bentax siden stiftelsen af virksomheden, hvor den administrerende direktør fortalte, at Bentax startede med at ”passe en kaffeautomat med møntindkast, som stod på Aalborg Studenterkursus, som jeg havde fået lov til at stille op.” Igen gennem en række strategiske beslutninger har den ene kaffeautomat udviklet sig til den virksomhed, Bentax er i dag. Toplederens entreprenørtilgang er mærkbar, og hverdagen i Bentax har siden 2020 været kendetegnet ved mange digitaliseringsinitiativer igangsat af den administrerende direktør, hvorigennem nye digitale løsninger løbende er blevet taget i brug. En medarbejder fortæller, at ”chefen er altid parat til at igangsætte nye digitale projekter i gang. Bedst som vi er i gang med én ting, er han allerede i gang med at tænke på den næste. Det er dét, som driver innovationen.” Denne ledelsestilgang har affødt fordele for virksomheden, da den administrerende direktørs blik for nye muligheder har medvirket til, at ”Bentax er blevet en førende digital virksomhed i branchen, og det skyldes helt sikkert, at chefen har fingeren på pulsen,” som en medarbejder udtrykte det. Igen gennem udtalelser fra en mellemlider beskrives den administrerende direktørs ledelsesstil som entreprenant:

Altså han er entreprenant og idérig. Og hvis der ikke kommer mindst tre nye idéer i løbet af en uge, så er vi overraskede. Der er vi andre nok lidt anderledes, for det er jo os, der skal drifte de mange nye ting.

Mellemlideren understreger, at den entreprenante ledelsestil ikke kun skaber fordele, men også udfordringer for den daglige drift. Dette skyldes, at mængden af nye tiltag og idéer gør det svært at etablere en stabil drift i hverdagen, hvilket har skabt en opfattelse af, at ”når vi går i gang med en digital løsning, står der pludselig fem nye, som vi også skal implementere,” som mellemlideren udtrykker det. Et eksempel på det høje tempo i digitaliseringen er, at processerne omkring opdatering af varer i Bentax' webshop ikke er blevet formaliseret, da nye muligheder for at optimere processen hele tiden findes, hvilket suspenderer den foregående proces hurtigere, end en ny procesbeskrivelse kan udfærdiges.

Medarbejdergruppen oplever ubalancen i såvel initieringen af digitaliseringsinitiativer såvel som i implementeringen af de nye digitale teknologier i den daglige arbejdsgang. En medarbejder fortæller:

Det er min fornemmelse, at tingene går lidt for hurtigt nogle gange. At man ikke tager sig tid til at sige "det er fint nok, vi vil rigtig gerne gå live med den her webshop, men vi er simpelthen nødt til at få styr på det her først." Så har man hellere sagt "jamen nu går vi live, så ser vi på det bagefter."

Medarbejderen fremhæver at forandringstempoet medfører at der ikke i tilstrækkelig grad er blevet taget højde for medarbejdernes mulighed for at arbejde effektivt med de digitale løsninger i praksis. Entreprenørskabet, eksemplificeret igennem den konstante søgen efter og optagelse af ny teknologi, udfordrer således de faglige vurderinger, dvs. ønsket om at 'implementere i bund' før nye digitaliseringsinitiativer igangsættes. En anden medarbejder understreger: "Hvis vi havde haft tid at opnå erfaringer med systemet og havde fået sat tingene anderledes op, så havde vi haft knap så meget efterslæb, som vi har i dag." Den manglende tid til at opnå erfaring med at igangsætte digitaliseringsinitiativer—før nye sættes i værk—opleves således som værende en af årsagerne til, at Bentax ikke har opnået de ønskede gevinster fra digitalisering.

I praksis forsøges denne ubalance udbedret ved, at en mellemleder har påtaget sig den uformelle rolle som "bagstopper", for herigennem at forsøge at afbøde tempoet i nye digitaliseringsinitiativer:

Altså noget af det, som frustrerer mig meget, det er jo, at der hele tiden skal være noget nyt, nyt, nyt, for jeg synes ikke, at vi når at få implementeret og høstet frugterne af det, vi sætter i gang. Så jeg er nok lidt bagstopperen her. Den rolle har jeg ligesom taget på mig.

Mellemlederens fokus på drift indikerer, at faglig vurdering fungerer som en modpol til topledelsens entreprenørskab i forhold til de mange nye digitaliseringsinitiativer. Ovenstående udtalelse peger på, at Bentax' digitaliseringstempo danner udgangspunkt for frustrationer, og at mængden af og tempoet i nye digitaliseringstiltag udfordrer etableringen af en bæredygtig drift. Med udgangspunkt i mellemlederens faglige kendskab vurderes idéer til nye tiltag, og med udgangspunkt i konkret afvejning af idéernes potentiale søger mellemlederen at afgøre hvilke idéer, man med fordel kan satse på at konkretisere i praksis. Dette fungerer altså som en modpol til topledelsens entreprenante ledelsesstil, således at faglige vurderinger aktivt sættes i spil med henblik på at balancere fornyelse og forbedring i forbindelse med digitaliseringsbestræbelserne i Bentax. Med udgangspunkt i Marchs (1991) distinktion mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter, er Bentax kendetegnet ved et stort fokus på afsøgning af nye muligheder som skaber en stor variation i processer, hvilket sker på bekostning af implementering af nye digitale teknologier og dertilhørende processer, hvilket opleves at gå ud over effektiviteten i den daglige drift. Således er der i Bentax' ledergruppe en spænding mellem entreprenant ledelsesstil og faglig vurdering, som skaber ubalance i digitaliseringsbestræbelserne.

## 2. Data-drevet automatisering versus det gode købmandskab

Udgangspunktet for initieringen af digitaliseringsinitiativerne var at opnå en større grad af automatisering i arbejdsgangene igennem etablering og anvendelse af interne data, særligt i forbindelse med vareberigelse, lagerstyring og tilbudsoprettelse. Dette understregede den administrerende direktør:

Det er helt rablende galt, at man sætter et menneske til at bestille en vare, som bare burde køre kontinuerligt hele tiden. Det er helt galt, at man skal gå ud og kigge på lageret hver gang, og at man skal gå ud og tælle status hele tiden for at finde ud af, hvad man skal have. Man skal først stå med en blok, og så skal man gå ind og indtaste bagefter. Det er helt galt.

De etablerede arbejdsgange blev således anset for uhensigtsmæssige, da de kræver, at medarbejderen, som skal bestille en vare, først skal lave manuel lagerstatus, før bestillingen kan gennemføres. Derfor valgte ledelsen i Bentax at satse på automatisering af arbejdsgange og -processer, hvilket implementeringen af PIM-systemet er et eksempel på. Automatiseringen indebærer dermed et opgør med de eksisterende arbejdsgange, som var kendetegnet ved manuel udførelse. De manuelle arbejdsgange er af såvel ledere som medarbejdere blevet betegnet som "det gode købmandskab", "godt købmandskab" og "det gamle købmandskab," og denne betegnelse lader til at fungere som en samlende metafor for at arbejde via "sund fornuft" og "personlig dømmekraft," som en medarbejder beskrev det.

Det gode købmandskab er så fasttømret en del af selvforståelsen i Bentax, at metaforen går igen på tværs af virksomhedens hierarkiske niveauer, og der er både bred enighed om, at den eksisterende arbejdsmodus for såvel ledere som medarbejdere kan forstås ud fra denne logik, samt at det faktisk er forventet, at organisationsmedlemmer agerer med udgangspunkt i det gode købmandskab, hvilket en medarbejder understreger: "Det gode købmandskab er jo også det, vores chef gerne vil have. Det er det, Bentax står for." Integrationen mellem automatisering og det gode købmandskab er ikke forløbet gnidningsfrit, og der er opstået en spænding mellem de to. Dette oplever en mellemleder i hverdagen:

Vi formår simpelthen ikke at få det ud at leve, de tiltag vi har gjort i forhold til automatisering, og så udføres opgaver alligevel manuelt. Man har simpelthen sine egne skyggesystemer, og så bliver det meget manuelt alligevel. Det kan skyldes, at man måske ikke er helt tryk i det, eller fordi man ikke forstår, at hvis det skrives ind i systemet, så bliver det i systemet.

Mellemlederens udtalelse er udtryk for, at medarbejderne ikke er trykke i at anvende de nye digitale løsninger til at udføre arbejdsopgaverne. Dette indebærer, at den enkelte medarbejder laver workarounds via egne systemer, hvilket resulterer i, at den ønskede automatisering af arbejdsgangene ikke sker i praksis. En medarbejder fremhæver, at automatisering ikke kan stå i stedet for "det gode købmandskab":

Vi kan godt have systemet til at sælge og bestille varer, men igen, den kører efter et system, og det kører efter noget, det er sat op til, hvorimod vi jo køber ind efter, hvad vi synes er rigtigt. Og der er sikkert meget, man kan drage fordel af, men jeg synes også, man måske lige sådan skal passe på.

Selvom automatiserede arbejdsgange vil lette opgaveudførelsen i forbindelse med indkøb, kan det have negative implikationer for, hvorvidt indkøbsprocessen fortsat giver mulighed for at lave indkøb med udgangspunkt i medarbejdernes intuition. Medarbejderens indsigt understøttes af en udtalelse fra den administrerende direktør:

Jeg synes jo faktisk, at vi er blevet lidt udfordret på det gode købmandskab. Hvis man ikke skal køre standard på et system, så bliver det meget rigtigt. Det hænger ikke altid helt sammen med vores værdier. Der kan godt være nogle ting, hvor man bliver lidt udfordret, hvor man må konstatere, at det kan systemet ikke. Jeg ved, at vores indkøbere ville have lavet bedre købmandskab med vores gamle system.

Bentax har ikke opnået en hensigtsmæssig balance mellem automatisering og købmandskabet, hvilket resulterer i, at de nuværende arbejds gange ikke giver det ønskede resultat i praksis. Medarbejderne bruger ikke PIM-systemet som planlagt, hvorfor arbejds gangene ikke kan automatiseres, fordi medarbejderne udfører deres arbejde med udgangspunkt i det gode købmandskab som vanligt. Anskuet ud fra Marchs (1991) skelnen mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter kan automatiseringens implementering anskues som værende forfejlet som følge af manglende risikovillighed i medarbejdergruppen i forhold til egentlig ibrugtagning af PIM-systemets funktioner.

I medarbejdergruppen forsøges balancen mellem data-drevet automatisering og det gode købmandskab opretholdt igennem anvendelse af egne skyggesystemer, hvilket udgør et forsøg på at tippe skalaen til det gode købmandskab og væk fra automatisering. Således opnår Bentax ikke den fornødne datakvalitet til at automatisere arbejds gangene igennem PIM, og dette resulterer i, at fornyelsesaktiviteterne i forbindelse med digitaliseringsinitiativerne undgås, hvorfor medarbejdernes adfærd understøtter forbedring af de allerede eksisterende processer og arbejds gange, som ledelsen forsøger at ændre med indførelsen af nye digitale teknologier.

## F. Diskussion

Via et casestudie i en dansk SMV har vi udfoldet hvordan spændinger mellem fornyelse og forbedring udfordrede virksomhedens digitaliseringsbestrebelse, og hvordan mellemledere og medarbejderne forsøgte at håndtere disse spændinger. I det følgende diskuterer vi de teoretiske og praktiske implikationer af vores studie samt dets begrænsninger og muligheder for fremtidig forskning.

### 1. SMV-digitalisering i spændingen mellem fornyelse og forbedring

Samlet set viser studiet, hvordan digitalisering i en SMV-kontekst danner udgangspunkt for væsentlige spændinger mellem fornyelse og forbedring, hvilket vanskeliggør implementering og ibrugtagning. Med udgangspunkt i Marchs (1991) konstatering af, at både fornyelse og forbedring er nødvendigt, men kæmper om knappe ressourcer har vi kortlagt, at dette også gør sig gældende i Bentax casen. I forbindelse med virksomhedens digitaliseringsinitiativer har vi identificeret to spændinger i forholdet mellem fornyelse og forbedring, samt forsøg på at håndtere dem (tabel 3).

Tabel 3: Spændinger mellem fornyelse og forbedring				
Fornyelse		Forbedring		Håndtering
Entreprenant ledelsesstil	↗	Faglig vurdering	=	Bagstopperrollen
Data-drevet automatisering	↗	Det gode købmandskab	=	Skyggesystemer

Den første spænding opstod mellem entreprenant ledelsesstil og faglig vurdering. Den entreprenant ledelsesstil resulterer i højt tempo og høj frekvens af fornyelsesaktiviteter, mens den faglige vurdering fungerede som en modvægt til de mange nye digitaliseringsinitiativer igennem en mellemliders forsøg på at nedjustere tempoet. Mellemlideren forsøgte derigennem at skabe tid og frigøre ressourcer til at fokusere på at implementere og idriftsætte de allerede indkøbte systemer. Denne måde at håndtere ubalancer mellem forandring og fornyelse beskriver vi som en bagstopperrolle. Samlet set udtrykker spændingen mellem entreprenant ledelsesstil og faglig vurdering en central udfordring i Bentax' arbejde med digitalisering, nemlig at nye digitaliseringsinitiativer initieres i så højt et tempo, at de allerede igangsatte initiativer ikke når at blive implementeret og forankret i driften, før nye igangsættes. Der er således en ubalance mellem fornyelse og forbedring, som falder ud i fornyelsesaktiviteternes favør.

Den anden spænding opstod mellem automatisering og det gode købmandskab, hvilket knytter sig til det ønskede resultat af Bentax' digitaliseringsinitiativ—automatisering af arbejdsprocesser—og det eksisterende udgangspunkt for den idealiserede udførsel af arbejdsgangene og -processerne, som vurderes ikketidssvarende, da den ikke understøtter automatisering. Denne spænding forsøges balanceret af medarbejdere som opretter egne systemer for at omgå de nye systemer, for herigennem at mitigere både eksisterende og potentielle nye digitaliseringsinitiativer.

Et for stort fokus på enten fornyelse eller forbedring resulterer i, at organisationer havner i hhv. fejl- eller succesfælden (Levinthal & March, 1993). I tilfældet Bentax indikerer analysen af spændingerne mellem fornyelse og forbedring, at digitaliseringsinitiativerne befandt sig i fejl-fælden som konsekvens af, at den dominerende ledelsesstil i virksomheden – som er kendetegnet ved at være entreprenant – lader til at være udgangspunktet for, at mange digitaliseringsinitiativerne ikke når i mål og blev integreret i den daglige drift. Dette forhold er også udgangspunktet for, at automatiseringsbestrebelsene ikke blev forankret i udførelsen af arbejdsgangene, da der ikke var mulighed for at skabe grundlaget for, at medarbejderne opnåede tilstrækkelig forståelse for, hvordan det gode købmandskab harmonerer med ønsket om data-drevet automatisering. Spændingen mellem fornyelse og forandring er således skævvredet i retning af fornyelsesaktiviteter, og de identificerede håndteringsforsøg kan ansues som både mellemlider- og medarbejdergruppens forsøg på at komme ud af fejl-fælden.

## 2. Teoretiske og praktiske implikationer

Vores studie bidrager til den eksisterende forskningslitteratur ved at illustrere, hvordan spændinger mellem fornyelse og forbedring udfordrer SMV'ers digitaliseringsbestræbelser. For det første supplerer dette studie eksisterende kvantitative kortlægninger af danske SMV'ers anvendelsen af digitale teknologier (Dansk Erhverv, 2015; Kompasbank, 2022; Espersen, 2023; Christensen et al., 2025) med en kvalitativ analyse af, hvordan udfordringer med implementering og ibrugtagning af nye digitale løsninger skaber udfordringer i en SMV-kontekst. Studiets kvalitative udgangspunkt har således resulteret i en kortlægning af en konkret case omhandlende digitaliseringsbestræbelser i en SMV, og casens udfoldelse understøtter indsigter fra de kvantitative kortlægninger, nemlig at digitalisering i SMV'er er en vanskelig bestræbelse (Kompasbank, 2022), at digitalisering er svært og dyrt (Dansk Erhverv, 2015) og at automatisering igennem digitalisering i almindelighed og kunstig intelligens i særdeleshed anses som en lovende løsning (Espersen, 2023; Christensen et al., 2025).

For det andet viser vores studie, hvordan Marchs (1991) distinktion mellem fornyelses- og forbedringsaktiviteter kan benyttes til at begribe udfordringer ved digitalisering i en SMV-kontekst. Udgangspunktet for distinktionen mellem fornyelse og forbedring er ikke empirisk funderet, men baseret på simulationer (March, 1991). Dette har været udgangspunkt for kritik (Laureiro-Martínez et al., 2010; Zhou et al., 2023), men flere empiriske studier har vist, at distinktionen vækker genklang i praksis (Nielsen et al., 2018; Gastaldi et al., 2018). Marchs distinktion er tidligere blevet anvendt som teoretisk udgangspunkt i undersøgelser i SMV-kontekster for at belyse topledelseslagets rolle i opnåelsen af balance (Lubaktin et al., 2006; Koryak et al., 2018), samt hvordan højteknologiske SMV'ers performance påvirkes af balanceringen mellem fornyelse og forbedring (Qin et al., 2024). Dog findes der – så vidt vi er bekendt – ingen undersøgelser af udfordringer i digitaliseringsprocesser i SMV'er, som både undersøger leder- og medarbejderniveauet i SMV'er. Vores studie bidrager således til forskningslitteraturen om fornyelse og forbedring, som kan opstå i forbindelse med digitalisering i SMV-kontekster ved at vise, at Marchs distinktion kan anvendes til både at udfolde og forstå sådanne udfordringer. Fremfor at betone strukturel ambidexteritet (Tushman & O'Reilly, 1996) eller skift mellem forbedrings- og fornyelsesaktiviteter over tid (Brix, 2019; Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020) illustrerer vi, hvordan spændinger manifesterer sig i SMV-aktørers daglige praksisser, når der er en vedvarende skævvridning i retning af fornyelsesaktiviteter.

For det tredje har vores studie implikationer for, hvordan spændinger mellem fornyelse og forbedring opstår, samt hvordan disse forsøges udbedret i praksis. Set fra et ledelsesmæssigt perspektiv peger disse indsigter på flere implikationer. For det første kan ledere have gavn af at etablere mekanismer, der understøtter balancering af fornyelse og forbedring. Det er afgørende at sekvensere digitaliseringsinitiativer for at strukturere implementeringen og afsætte tilstrækkelig tid, så SMV'er undgår at overbelaste deres kapacitet ved at implementere for mange teknologier samtidig. En vellykket prioritering og trinvis gennemførelse af digitaliseringsinitiativer kan hjælpe SMV'er med at undgå at ende i fejl-fælden. For det andet kan opkvalificering af medarbejderes digitale kompetencer gennem læringsinitiativer styrke organisationens evne til at forfølge fornyelse uden at destabilisere den daglige drift, særligt i lyset af, at mange SMV'er oplever mangel på digitale færdigheder. For det tredje kan ledere reducere spændinger mellem fornyelse og forbedring på tværs af hierarkiske niveauer ved at

italesætte digitale initiativer som konkrete forbedringer af arbejdspraksisser og ved at inddrage medarbejdere tidligt i design- og implementeringsprocessen. Samlet set kan disse praksisser bidrage til, at SMV'er udvikler de organisatoriske rutiner og den ledelsesmæssige refleksivitet, der er nødvendig for at opretholde både digital innovation og driftsmæssig effektivitet.

### 3. Studiets begrænsninger og fremtidig forskning

Vores studie er ikke uden begrænsninger. Undersøgelsens empiriske udgangspunkt er funderet i et single case studie på baggrund af et intensivt empiriindsamlingsforløb over syv måneder, men digitaliseringsinitiativerne i Bentax strækker sig over en periode, som startede i 2020 og som endnu ikke er nået terminus (figur 1). Således består vores primære empiri af udtalelser fra informanter, som dækker over retrospektive perspektiver. Vi har forsøgt at imødekomme denne begrænsning ved at triangulere vores interviewdata med en række interne dokumenter for herigennem at vurdere og afveje, om de retrospektive udtalelser stemmer overens med dokumenter, som er udfærdiget i den periode, informanterne reminiscerer over.

Fremtidig forskning i udfordringer med digitalisering i SMV-kontekster kan med fordel tilrettelægges og udføres som et processtudie, hvor digitaliseringsforløbet undersøges med udgangspunkt i longitudinelle nedslagspunkter over en længere tidsperiode. Denne tilgang vil give et rigere indblik i, hvordan digitaliseringsinitiativer forløber og udvikler sig over tid (Langley, 1999), og herigennem kan f.eks. spændinger mellem fornyelse og forbedring udfoldes i et temporalt perspektiv.

## G. Konklusion

Digitalisering i SMV'er er i stigende grad på dagsordenen, men der er få forskningsstudier som har undersøgt digitaliseringsprocesser i SMV'er med udgangspunkt i spændingen mellem fornyelse og forbedring. Dette studie viser, igennem et casestudie, hvordan digitaliseringsinitiativer leder til spændinger mellem ledelsesstile, eksemplificeret gennem entreprenørskab versus faglig vurdering, og udførelse af arbejdsgange og -processer, eksemplificeret gennem automatisering versus købmandskab. Disse spændinger indfanger de konkurrerende krav om fornyelse og forbedring, som begge er afgørende for organisatorisk udvikling, men ofte vanskelige at forene i praksis. I vores case førte en overbetoning af fornyelse, drevet af entreprenant ledelsesstil og en hurtig række af digitaliseringsinitiativer, til en fejlfølde, idet antallet af og tempoet i nye digitaliseringsinitiativer oversteg organisationens kapacitet til implementering og integration. Identifikationen af organisatoriske håndteringsforsøg, såsom at en mellemlider påtog sig den uformelle rolle som bagstopper, og at medarbejdere udviklede skyggesystemer, viser, hvordan ledere og medarbejdere forsøgte at genoprette balancen og opretholde driftsmæssig kontinuitet under digitaliseringsbestræbelserne. Studiet demonstrerer således den empiriske relevans af Marchs (1991) begrebspaar ved at vise, hvordan dynamikker mellem fornyelse og forbedring kommer til udtryk i SMV'ers daglige digitaliseringsbestræbelser, hvor begrænsede ressourcer og topcheffokuserede beslutningsprocesser kan forstærke disse spændinger.

## Noter

<sup>1</sup> I forskningslitteraturen og i praksis benyttes også en række andre termer, f.eks. *digital innovation* og *digital transformation*, men her bruger vi *digitalisering* som en bred betegnelse for overgangen fra en analog til en digital tilstand, som kan føre til radikale såvel som inkrementelle forandringer af organisatoriske processer, produkter, forretningsmodeller og services (Parviainen et al., 2017; Sting et al., 2024).

<sup>2</sup> Vi bygger i denne artikel på EU's definition på SMV'er, som virksomheder bestående op til 249 ansatte med en årlig omsætning på mindre end 50 millioner euro eller en samlet balance som ikke overskrider 43 millioner euro (European Commission, 2003).

<sup>3</sup> I denne artikel oversættes 'exploration' til *fornyelse* og 'exploitation' til *forbedring* (inspireret af Brix, 2021).

<sup>4</sup> Fremtidsværkstedet er en trefaset workshop-form, som fokuserer på kritisk stillingtagen til den eksisterende tilstand, utopiske fremtidsperspektiver og udfærdigelse af konkrete planer for handling (Jungk & Müllert, 1998; Sparre & Boje, 2020).

Casen, denne artikel bygger på, indgår også i en engelsksproget artikel, som publiceres i *Information Systems Student Research Journal* (Andersen et al., under udgivelse).

## Referencer

- Andersen, M. R. F., Nielsen, J. A., Pedersen, E. G., & Sørensen, K. M. (under udgivelse). A Balancing Act: Exploration and Exploitation Tensions in SME Digitalization. *Information Systems Student Research Journal*.
- Andersen, M. R. F., Nørlem, J., & Klee, N. (2025). Organisatorisk læring - en introduktion. I J. Nørlem, N. Klee, & M. R. F. Andersen (Red.), *Organisatorisk læring og forandring - Individuer, grupper og processer* (s. 21-34). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Bentax. (2024). Årsrapport 2023. CVR - Det Centrale Virksomhedsregister. Hentet 15. maj 2024 fra <https://data.cvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzA-zLzQxL2YxLzVmL2lZLzcxM2YtNGY0MC1hOGIxLTg0NGEYyM0ZDZjNw&cvrNummer=27665810>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and Organizational Learning: Revisiting and Reconnecting the Literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Bidman, C. M., & Boe-Lillegraven, S. (2020). Now, Switch! Individuals' Responses to Imposed Switches Between Exploration and Exploitation. *Long Range Planning*, 53(6), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101928>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and Organizational Learning: Revisiting and Reconnecting the Literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Brix, J. (2021). *Strategisk innovationsledelse - Om balancen mellem drift og udvikling i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bustamante, R. P., Pérez, X. M., & del Pilar Escott-Mota, M. (2024). Radical Change and Dominant Character of Digital Transformation in Artificial Intelligence Entrepreneurship in Less Innovative Economies. *Journal of Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01807-1>
- Cardinali, S., Pagano, A., Carloni, E., Giovannetti, M., & Governatori, L. (2023). Digitalization Processes in Small Professional Service Firms: Drivers, Barriers and Emerging Organizational Tensions. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 237-256. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2022-0132>
- Carugati, A., Mola, L., Plé, L., Lauwers, M., & Giangreco, A. (2020). Exploitation and Exploration of IT in Times of Pandemic: From Dealing with Emergency to Institutionalising Crisis Practices. *European Journal of Information Systems*, 29, 762-777. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1832868>
- Chen, Y., Liu, H., & Chen, M. (2022). Achieving Novelty and Efficiency in Business Model Design: Striking a Balance Between IT Exploration and Exploitation. *Information & Management*, 59, 103268. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103268>

Christensen, S. N., Hellsten, M., Carugati, A., Frederiksen, L., Nielsen, J. A., & Villadsen, A. R. (2025). Kunstig intelligens i små og mellemstore virksomheder: Muligheder og barrierer. Aalborg & Aarhus: Aalborg Universitet & Aarhus Universitet. Hentet fra <https://www.audxp-cms.aau.dk/media/pzzl42ip/kunstig-intelligens-i-sma-og-mellemstore-virksomheder-muligheder-og-barrierer.pdf>

Cichosz, M., Wallenburg, C., & Knemeyer, A. (2020). Digital Transformation at Logistics Service Providers: Barriers, Success Factors and Leading Practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209-238. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Dansk Erhverv. (2015). Barrierer og muligheder for danske SMV'er i den digitale væstkultur. Dansk Erhverv.

Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet - Ansvar for den digitale udvikling. (2023). Danmarks digitaliseringsstrategi. København K: Regeringen.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, Consequences, and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprise Digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>

Erhvervsstyrelsen. (2021). Status for den digitale omstilling i danske SMV'er i 2021. Erhvervsstyrelsen.

Espersen, A. H. (23. oktober 2023). DI: SMV'erne halter bagud i anvendelsen af kunstig intelligens. Hentet 29. juni 2024 fra Danskindustri.dk: <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-digital/nyhedsarkiv/nyheder/2023/9/di-smverne-halter-bagud-i-anvendelsen-af-kunstig-intelligens/>

European Commission. (20. maj 2003). Commission Recommendation 2003/361/EC. *The Official Journal of the European Union* (L 124). Hentet fra Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' Digital Transformation: The Role of Agile Leadership and Strategic Flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30, 169-175.

Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital Transformation During a Lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

Gaskin, J., Berente, N., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2014). Toward Generalizable Sociomaterial Inquiry: A Computational Approach for Zooming In and Out of Sociomaterial Routines. *MIS Quarterly*, 38(3), 849-872. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.3.10>

- Gastaldi, L., Appio, F. P., Corso, M., & Pistorio, A. (2018). Managing the Exploration-Exploitation Paradox in Healthcare: Three Complementary Paths to Leverage On the Digital Transformation. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1200-1234. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0092>
- Gregory, R. W., Keil, M., Muntermann, J., & Mähring, M. (2015). Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs. *Information Systems Research*, 26(1), 57-80. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0554>
- Hanelt, A., Bohsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hermann, A., Gollhardt, T., Cordes, A.-K., von Lojewski, L., Hartmann, M. P., & Becker, J. (2024). Digital Transformation in SMEs: A Taxonomy of Externally Supported Digital Innovation Projects. *International Journal of Information Management*, 74, 102713. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102713>
- Hoessler, S., & Carbon, C.-C. (2024). Digital Transformation in Incumbent Companies: A Qualitative Study on Exploration and Exploitation Activities in Innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 46. <https://doi.org/doi10.1186/s13731-024-00404-5>
- Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, Present, and Future Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: A Review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>
- Jungk, R., & Müllert, N. R. (1998). *Håndbog i fremtidsværksteder* (2. udg.). (B. S. Nielsen, Ovs.) Politisk Revy.
- Kompasbank. (23. juni 2022). SME's are falling behind in digitalization. Hentet 28. juni 2024 fra Kompasbank.dk: <https://kompasbank.dk/en/nyheder-og-inspiration/artikler/di-og-de-smver-bagud-paa-digitalisering>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the Antecedents of Ambidexterity: Exploration and Exploitation. *Research Policy*, 47, 413-427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2010). The Neuroscientific Foundations of the Exploration-Exploitation Dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95-115. <https://doi.org/10.1037/a0018495>

- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Organizational Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Information Systems Journal*, 28, 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lundqvist, L. (6. januar 2022). De små og mellemstore virksomheder er ryggraden i dansk erhvervsliv. Hentet 17. maj 2024 fra SMVDanmark: <https://smvdanmark.dk/analyser/temaanalyser/smver-er-ryggraden-i-dansk-erhvervsliv>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York, NY: Free Press.
- March, J. G. (2006). Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), 201-214. <https://doi.org/10.1002/smj.515>
- Marino-Romero, J. A., Palos-Sánchez, P. R., & Velicia-Martín, F. (2024). Evolution of Digital Transformation in SMEs Management through a Bibliometric Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123014. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123014>
- Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding Ambidexterity: Managing Contradictory Tensions Between Exploration and Exploitation in the Evolution of Digital Infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 647-680. <https://doi.org/10.17705/1jais.00547>
- Nielsen, J. A., Elmholdt, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading Digital Transformation: A Narrative Perspective. *Public Administration Review*, 84, 589-603. <https://doi.org/10.1111/puar.13721>
- Nielsen, J. A., Elmholdt, K., & Noesgaard, M. S. (2020). Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), 432-442. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i6.6110>
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Hansen, A. M. (2018). Exploration and Exploitation in Organizational Learning: A Critical Application of the 4I Model. *British Journal of Management*, 29(4), 835-850. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12324>

Noesgaard, M. S., Nielsen, J. A., Jensen, T. B., & Mathiassen, L. (2023). Same But Different: Variations in Reactions to Digital Transformation Within an Organizational Field. *Journal of the Association of Information Systems*, 24(1), 12-34. <https://doi.org/10.17705/1jais.00770>

Qin, J., Lin, J., & Subramanian, A. M. (2024). Balancing Exploitative and Exploratory Innovation in High-Tech Small- and Medium-Sized Enterprises: The Role of Digitalization and Performance Feedback. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 11652-11668. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3416814>

Rajaram, K., & Tinguely, P. N. (2024). Generative Artificial Intelligence in Small and Medium Enterprises: Navigating Its Promises and Challenges. *Business Horizons*, 67(5), 629-648. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.008>

Ritzau. (15. februar 2023). Turbine: Små og mellemstore virksomheder er ryggraden i dansk erhvervsliv. Hentet fra [via.ritzau.dk](https://via.ritzau.dk): <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13670834/sma-og-mellemstore-virksomheder-er-rygraden-i-dansk-erhvervsliv?publisherId=13559533>

Rupeiga-Apoka, R., & Patrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 14(20), 13558. <https://doi.org/10.3390/su142013558>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A Microfoundational Perspective on SMEs' Growth in the Digital Transformation Era. *Journal of Business Research*, 129, 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>

Skare, M., de Obesso, M. D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital Transformation and European Small and Medium Enterprises (SMEs): A Comparative Study Using Digital Economy and Society Index Data. *International Journal of Information Management*, 68(1), 102594. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>

SMV:Digital. (u.d.). Om SMV:Digital. Hentet 4. april 2024 fra [smvdigital.dk](https://smvdigital.dk): <https://smvdigital.dk/content/ydelser/om-smvdigital/cee9901b-4b35-4fcd-b2e2-bf440dfaa08d/>

Sparre, M., & Boje, D. M. (2020). Utilizing Participative Action Research with Storytelling Interventions to Create Sustainability in Danish Farming. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 41-54. <https://doi.org/10.1177/2158244019900174>

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sting, F. J., Tarakci, M., & Recker, J. (2024). Performance Implications of Digital Disruption in Strategic Competition. *MIS Quarterly*, 48(3), 1263-1278. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2024/17999>

Subramani, M. (2004). How Do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships? *MIS Quarterly*, 28(1), 45-73. <https://doi.org/10.2307/25148624>

Thompson, J. (2022). A Guide to Abductive Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410-1421. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38, 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2020). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102-129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>

Zhang, X., Xu, Y., & Ma, L. (2020). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*, 14(5), 2549. <https://doi.org/10.3390/su14052549>

Zhou, Q., Dekkers, R., & Chia, R. (2023). Are James March's 'Exploration' and 'Exploitation' Separable? Revisiting the Dichotomy in the Context of Innovation Management. *Technological Forecasting & Social Change*, 192, 122592. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122592>