

4. april 2022

Speciale

| Organisation og Strategi |

4. semester

Skrevet af:
Kia Rosendal Larsen

Vejleder:
Louise Brøns Kringelum

Titelblad

Projekt: Specialeprojekt

Formål: At undersøge strategiændringerne og meningskabelsen hos virksomhederne i følgeerhvervet til mink avlerne

Emne: Ledelsesstrategi og meningsskabelse

Virksomhed(er): Gjøl Vakuum Anlæg A/S & Hedensteds-gruppen A/S

Vejleder: Louise Brøns Kringelum

Gruppe: Kia Rosendal Larsen

Udarbejdet: Cand.merc.org. 4. semester

Uddannelsessted: Aalborg University Business School (AAU Business School)

Afleveringsdato: 4. April 2022

Projektets omfang: 45,4 normalsider

0. Abstract

The following master thesis reviews the cases involving Gjøl Vakuum Anlæg (GVA) and Hedensted-gruppen A/S. The master thesis will look deeply into how the two cases changed their strategies involving mink farming so that they were able to overcome the obstacle of the government closing down that market, because of the fear of the Covid-19 virus would mutate into the Danish mink population, and afterwards mutate back to the Danish population, putting the biggest risk group in danger.

Furthermore, the master thesis will look into the way the cases tried to reinvent themselves, by analysing their the way they tries to make sense of the termination of the mink industry. Weick's 7 sensemaking characteristics will be used in the analysis of this.

Both cases where able to recreate their identities. it was also found, that for GVA to grow bigger they would have to expand their product line. Hedensted have to find a way to differentiate on their value proposition, in other to be able to compete with the market leaders. Furthermore it was found, that the cases both in their own way had succeeded with making some sort of sense in their respective business after the governments termination of their former industry.

Indholdsfortegnelse

0. Abstract.....	3
1. Indledning	6
2. Projekts Fænomen	6
3. Problemformulering	7
4. Metodologi og Metode.....	8
4.1 Ontologi	8
4.2 Epistemologi	9
4.3 Forskningsstrategier	9
4.4 Dataindsamling.....	10
4.5 Interviewmetode	11
4.6 Projektets validitet og reliabilitet.....	12
4.7 Afgrænsning	13
4.8 Designfigur for projektet.....	14
5. Introduktion til teori	16
5.1 Hvad er en Forretningsmodel?	16
5.2 Business Model Canvas.....	18
5.3 Alignment Squared	20
6. Beskrivelse af GVA og Hedensteds forretningsmodeller	23
6.1 GVA	23
6.1.1 Hvem er GVA?	23
6.1.2 Beskrivelse af GVA's Business Model Canvas <i>før</i> afviklingen af mink branchen.....	23
6.1.3 Beskrivelse af GVA's Business Model Canvas <i>efter</i> afviklingen af mink branchen.....	26
6.1.4 Beskrivelse af GVA's Business Alignment Squared	30
6.2 Hedensted	31
6.2.1 Hvem er Hedensted?	31
6.2.2 Beskrivelse af Hedensteds Business Model Canvas <i>før</i> afviklingen af mink branchen	32

6.2.3 Beskrivelse af Hedensteds Business Model Canvas <i>efter</i> afviklingen af mink branchen	35
6.2.4 Beskrivelse af Hedensteds Business Alignment Squared	38
7. Analyse.....	40
7.1 Ledelsesstrategi	40
7.2 Meningsskabelse	43
7.2.1 Identitet	44
7.2.2 Retrospektivt.....	45
7.2.3 Igangværende	47
7.2.4 Udvundne tegn	47
7.2.5 Plausibel mening	48
7.3 Koblingen mellem ledelsesstrategi og meningsskabelse.....	49
8. Diskussion	50
9. Konklusion.....	51
9. Litteraturliste.....	52

1. Indledning

Aldrig før har en regering i Danmark eller i resten af verden, stået overfor en så omfattende pandemi, som den der opstod i verden i starten af 2020. Covid-19 pandemien skabte globale katastrofer på en lang række områder. I Danmark gik det især hårdt udover minkavlerne, da man fandt at virussen have muteret over i dyrene. Virus mutationen i minkene udgjorde en fare, især eftersom man ikke kunne forudsige hvilken trussel virussen gjorde, mod den mest sårbare del af den danske befolkning, samt resten af verden. Det gjorde at regeringen traf et valg, som nævnt, gik det hårdt ud over avlerne. Efterfølgende gik også hårdt ud over følgeerhvervene til mink branchen, da regeringen valgte at hele branchen skulle afvikles, med øjeblikkelig virkning, for at sikre at virussen ikke spredte sig ukontrollerbart ud i samfundet.

Eftersom regeringen besluttede at afvikle mink branchen, har det gjort, at både avlere og virksomhederne i følgeerhvervet, har kæmpet for at skabe sig selv en ny identitet og en ny hverdag. Hele branchen har ligeledes forsøgt sig med at skabe mening i, hvor de så skal bevæge sig hen og hvad dette mon kan betyde for deres medarbejdere, kultur, sociale normer og værdier.

Ledelsen i virksomhederne, står herfor overfor en stor udfordring, for at sikre at deres respektive virksomhed kommer så helskindet gennem afviklingen som muligt. Dette uden alt for store forandringer i deres virksomheds førnævnte kultur, normer og værdier. Virksomhederne på hertil om tænke deres strategier. Især må virksomhederne kigge på deres forretningsmodeller, som noget af det første, og måske her tage nogle hurtige beslutninger, i de enkelte byggeblokke, så de kan skærer ned på deres produktion, og hermed minimere deres tab så vidt muligt. Nedskæringerne gør så, at de respektive virksomheder kan trække sig tilbage og genskabe sig selv.

2. Projekts Fænomen

Da regeringen besluttede at lukke ned for minkavl i Danmark, skabte det ringe i vandet som også ramte følgeerhvervene, der producerede produkter til avlerne. Følgeerhvervene var dog ikke medregnet i regeringens originale kompensationsordning, hvilket medførte at følgeerhvervene herefter dannede en brancheorganisation for enstemmigt at lade deres stemmer og utilfredshed blive hørt (Svansø, 2020). Efterfølgende har det betydet, at hvis en virksomhed i et af disse følgeerhverv vil modtage erstatning, så må de hverken sælge ud af maskiner eller bygninger, som har haft med mink produktion at gøre, selv. Dette gælder også selvom en given virksomhed har behov for at rejse kapital for at kunne overleve, enten ved at virksomheden vil fokusere på et andet eksisterende produkt, betale deres gæld af for at undgå en konkursbegæring eller måske helt lukke deres

forretning. Dette gør, at virksomhederne står som gidsler i regeringens planer indtil at de kan få udbetalt erstatning fra den pågældende kompensationsordning

(Batsberg J. , 2021, s. 17.11).

En del af virksomhederne i følgeerhvervene har haft et eller flere produkter i deres produktion eller produkter under udvikling som ikke var relateret til mink, hvilket har betydet, at de falder ud af kompensationsordningen, og virksomhederne kan derfor fortsætte deres produktion af disse. Efter afviklingen, har disse virksomhederne derfor valgt at fokusere 100% af deres forretning herpå, for at finde en ny levevej. Men med sådan en beslutning, følger en lang række nye problemstillinger. F.eks. hvilke forandringer skal der foretages ift. deres eksisterende strategier og forretningsplaner, for at sikre den nye levevej? Hvilke muligheder og problemstillinger skal ledelsen tage stilling til, gennem de nye udfordringer de står overfor? Og hvordan skaber de mening gennem disse udfordringer og det kaos, de pludselig befinder sig i?

Disse problemstillinger leder frem til projektets problemformuleringen.

3. Problemformulering

Hvilke strategiændringer har GVA og Hedensteds ledelse foretaget sig, i forhold til at skabe mening med deres nye identitet som producent af en ny type produkt, med udgangspunkt i deres før og efter forretningsmodeller?

Problemformuleringen vil blive eksemplificeret ud fra to cases – GVA og Hedensted, i det følgende. Disse to cases er valgt, eftersom begge virksomheder står over for en stor udfordring, efter regeringens nedlægning af mink branchen. Begge står de til at skulle fokusere på nye markeder, med nye produkter og forretningsplaner. GVA har valgt at fokusere 100% på et af deres andre produkter – rørfittings. Hedensted har valgt at fokusere 100% på deres nyudviklede produkt Super Skub. Dette produkt havde de oprindeligt udviklet for at gøre det lettere for minkavlerne at fodre deres dyr. Begge cases står derfor som en reaktion på regeringens planer. De står overfor en kæmpe opgave; omlægning af deres forretningsmodeller, samt en ændring i deres forretningsstrategier, så de kan finde en ny måde hvorpå De kan overleve som en produktionsvirksomhed.

4. Metodologi og Metode

For at besvare ovenstående problemformulering, vil der i følgende afsnit være en beskrivelse af projektets metodologiske ståsted, samt en beskrivelse af de metoder der er blevet brugt til at indsamle empiri til projektet. Følgende gøres, set ud fra et kritisk realistisk paradigme.

Kritisk realisme tager udgangspunkt i, at verden består af flere niveauer. Det første niveau er det intransitive, hvor i den faktiske verden eksisterer. Under det intransitive niveau befinder sig det virkelige og faktiske domæne. Det intransitive, sammen med de to domæner, vil blive beskrevet nærmere under det ontologiske niveau (Egholm, 2014, s. 125).

Det andet niveau er det transitive, hvori det empiriske domæne befinder sig. Dette domæne beskæftiger sig med fænomener og begivenheder, som det er muligt for os at observere og erfare. Derfor vil det transitive niveau være en del af epistemologien, og vil blive beskrevet yderligere i det epistemologiske afsnit (Egholm, 2014, s. 125). Kritisk realisme vil således være i stand til at kunne tegne et billede af virkeligheden, som ud over de observerbare begivenheder også vil indeholde et dybt og ikke direkte observerbart domæne (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 24).

Det metodologiske – også kaldet det videnskabsteoretiske afsæt, vil beskæftige sig med hvordan der opnås en gyldig viden i projektet – forholdet mellem teori og metode (det ontologiske, epistemologiske og forskningsstrategien). Metoden vil efterfølgende være en forlængelse heraf og vil beskrive projektets undersøgelsesdesign, såsom indsamling af data, interviewmetode osv. Ligeledes vil metoden blive brugt til at undersøge spørgsmålet om hvordan man opfører sig i og ift. virkeligheden. Ydermere vil metoden være det der knytter indsamlingen af data til den beskrevne metodologi (Kristensen, 1996).

4.1 Ontologi

Ontologi handler om det der eksisterer og hvordan dette eksisterer – hvad der er virkelighed. F.eks. spørger man om eksistensen af sociale strukturer og relationer, så er det på det ontologiske felt man befinder sig (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 12). Endvidere så vil en kritisk realist inden for ontologien mene, at der eksisterer en virkelighed, uafhængig af ens viden om den (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 34).

Det kan derfor antages, at der eksisterer en hel verden, som vil være uafhængig af både GVA og Hedensted. Samtidig kan det antages at begge virksomheders virkeligheder er uafhængige af hinanden.

Den kritiske realistiske ontologi indeholder som nævnt to domæner; det virkelige og det faktiske.

Det virkelige domæne består af de ikke direkte observerbare dybe strukturer, mekanismer og tilbøjeligheder, som understøtter og forårsager fænomener og begivenheder under vise omstændigheder, indenfor det faktiske domæne (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 24). Det faktiske domæne består af alle de fænomener der måtte eksistere og alle de begivenheder der finder sted. Dette gælder både om disse begivenheder bliver erfaret eller ej.

4.2 Epistemologi

Epistemologien er en erkendelsesteori, altså handler epistemologien om; hvad vi kan vide om verden og hvordan vi ved det (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 12). Som nævnt tidligere, så hørte epistemologien til under det transitive niveau, hvorunder det empiriske domæne befinder sig. Dette domæne består af alt det som vi erfarer og observere. Det er ligeledes også i dette domæne, at vi udvikler teorier og videnskabelige analyser om verden. Disse vil dog altid være farvet af hvert enkelt individs eget ståsted og opfattelse af verden. Dette betyder selvfølgelig ikke at der ikke findes en virkelig verden som vi skal forsøge at beskrive. Det betyder nærmere, at vi ikke altid kan være sikre på de endelige sande videnskabelige resultater og om at disse måtte være i overensstemmelse med virkeligheden, selvom de er en del af den (Egholm, 2014, s. 125).

Ligesom det under ontologien kunne antages, at der eksisterer en hel uafhængig verden udenfor både GVA og Hedensted, ligeledes kan det antages at den virkelighed som måtte eksistere blandt medarbejderne i disse virksomheder, må være socialt frembragt, og må derfor ligeledes være et produkt, der eksisterer uden for den historiske tid (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 34).

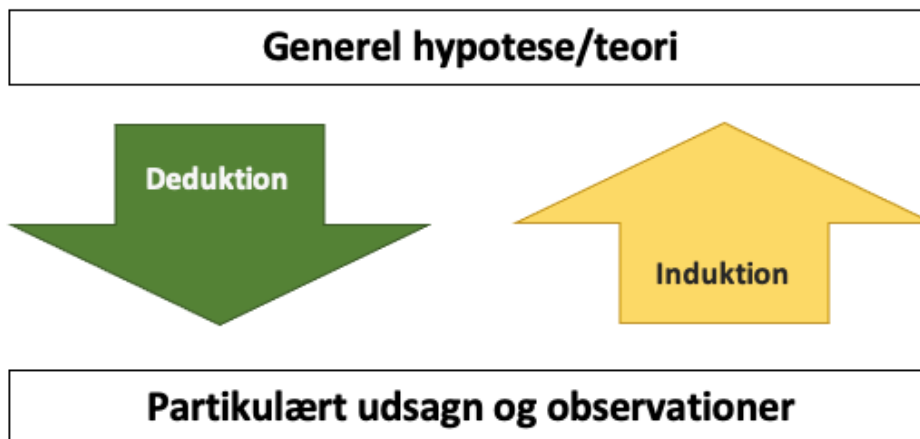
4.3 Forskningsstrategier

Hos kritisk realisme, så opstår videnskaben ved at bevæge sig fra det empiriske eller det faktiske domæne, igennem til det virkelig domæne. Dette er fordi, at fænomenerne på samfundets overflade vil blive forsøgt forklaret ud fra de førnævnte observerbare mekanismer, strukturer og relationer. Bevægelsen mellem de forskellige lag er herfor vigtig at forstå, i forbindelse med den kritisk realistiske metodologi (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 60).

Førnævnte bevægelse kan beskrives ud fra to begreber; deduktion og induktion. Hvor deduktion handler om den logiske bevægelse fra en generel hypotese eller teori til et partikulært udsagn, så handler induktion om at bevæge sig fra en række partikulære udsagn og observationer til en mere generel hypotese eller teori (se figur 4.1). Begge begreber bruges til at skabe en mere

velunderbygget konklusion ud fra hver af deres præmisser (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 60-61).

Figur 4.1: Forskellen mellem deduktion og induktion



Kilde: Egen fremstilling

I projektet arbejdes der bl.a. med deduktion ift. til de opstillede interview spørgsmål i interviewguiden. Her er spørgsmålene opstillet ud fra en generel hypotese/teori ud fra interviewerens egen viden og erfaringer. Løbende under selve interviewet vil der, gennem respondentens udsagn og interviewerens egne observationer, blive gjort brug af induktion, hvor den tidligere hypotese/teori løbende vil blive taget op til revision.

Der vil i afsnittet for interviewmetode, blive beskrevet mere omkring den forbindelse og interaktion, der opstår mellem interviewer og respondent, ift. et semistruktureret interview.

4.4 Dataindsamling

I dette projekt er der taget udgangspunkt i to foretaget forskningsinterviews med henholdsvis direktøren for GVA; Jan Batsberg (JB) og direktøren for Hedensted Gruppen; Jens Jørgen Madsen (JJ). Begge interviews er blevet transskriberet og tilføjet til projektet som henholdsvis bilag 2 og 3. Derudover er der blevet foretaget observationer efter et virksomhedsbesøg hos virksomheden GVA i Gjøl. Under besøget, blev der taget et bevidst valg om ikke at optage de forskellige samtaler under rundvisningen, da der var forhåbning om en større åbenhed fra direktøren omkring virksomhedens situation. Der har ikke været foretaget yderligere interviews med medarbejderne, da de ikke har den nødvendige viden til de bagvedlæggende beslutninger i og omkring virksomhedens økonomiske og strategiske situation.

Derudover tages der udgangspunkt i sekundære kilder såsom; avisartikler fra diverse nyhedsaviser, eftersom nyheden om afviklingen af mink trak store overskrifter. Ydermere gøres der brug af

forskellige forskningsartikler indenfor forretningsmodel teori, for at kunne foretage et litteraturstudie, der skal ligge til grund for analysen, og skabe en bedre forståelse af virksomhedernes mulige fremtidige forretningsmodeller.

4.5 Interviewmetode

I dette projekt tages der udgangspunkt i det semistrukturerede forskningsinterview, som har til formål at indhente beskrivelser fra respondentens livsverden, med et henblik på at skulle meningsfortolke dennes beskrevne fænomener. Ifølge Alvesson, så vil der under et interview ske en kompleks interaktion mellem deltagerne i interviewet, som skal sikre en bestemt orden i situationen, der tager udgangspunkt i en kulturel viden. Derudover, så er den kulturelle viden med til at minimere akavethed, mulige frustrationer, følelser af asymmetriske status relationer, magt osv. (Alvesson, 2003, s. 19). Ifølge Kvale og Brinkmann, så er et interview en samtale, som både har en struktur og et formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Ligeledes fokuserer det semistrukturerede interview på respondentens oplevelse af et emne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 25). Det vil sige, at det semistrukturerede interview vil forsøge at forstå temaer ud fra respondentens egne perspektiver af det de oplever i verdenen. Dette vil interviewerens så forsøge at indhente beskrivelser af med henblik på at fortolke en betydning af respondentens beskrevne fænomener. Interviewformen minder om en form for hverdagssamtale, men har som et professionelt værktøj et formål, som indebærer en særlig tilgang og teknik. Denne teknik går ud på, at det hverken er en åben hverdagssamtale eller et fuldt ud struktureret og lukket spørgeskema. Teknikken skal mere ses som en interviewguide, der fokuserer på et eller flere bestemte temaer, hvor der stadig er mulighed for at det kan indeholde forslag til spørgsmål. Interviewet i sig selv, bliver som regel optaget og transskriberet, hvilket tilsammen udgør materialet til en efterfølgende meningsanalyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49-50). Interviewguiden som er brugt til interviewet med de ovenstående respondenter er vedlagt som bilag 1.

Derudover så gøres der i interviewet brug af en reflektiv tilgang, hvilket har to potentielle fordele: 1) at man undgår den naive forståelse som er forbundet med at tro på, at den indsamlede data kun vil afsløre virkeligheden, og 2) at man bliver mere kreativ, som følge af en påskønnelse af den potentielle meningsforståelse af det komplekse empiriske materiale (Alvesson, 2003, s. 14). Refleksivitet arbejder med en forståelse, som er med til at stimulerer et samspil mellem at producere fortolkninger og efterfølgende at udfordrer disse fortolkninger. Det inkluderer at skulle åbne et fænomen, og undersøge mere end et sæt af meninger og at anerkende en tvetydighed i

dette fænomen. Kort sagt så betyder det, at man skal bygge broer mellem de epistemologiske bekymringer og den valgte metode (Alvesson, 2003, s. 14).

De fortagende interviews til projektet, blev afholdt online via Microsoft Teams, grundet sikkerhedsmæssige foranstaltninger pga. Covid-19 pandemien. Ved at foretage interviews online kan der opstå en række problematikker relateret til tekniske problemer, heriblandt, at dele af ens spørgsmål kan gå tabt, og respondenterne halvt på det stillede spørgsmål eller helt svarer på noget andet (Madsen, 2021, s. 21.29) (Madsen, 2021, s. 40.56). Det samme kan gøre sig gældende den anden vej, hvor et svar kan blive misfortolket af intervieweren. Der er ligeledes den risiko, at forbindelsen helt går tabt. En anden ulempe ved et online interview er, at respondenterne kan komme med en undskyldning, for at skulle nå andre gøremål, og kan her helt afslutte interviewet før tid (Larsen, Graversen, Larsen, & Revald, 2017, s. 18).

Online interview kan også ses som en optimal løsning, da man kan kommunikere på tværs af landet, endda landegrænser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Man er derfor ikke afhængig af at skulle transporteres sig rundt, hvilket både kan være udmattende og tidskrævende.

4.6 Projektets validitet og reliabilitet

For projektet er forholdet mellem undersøgelsens formål og resultater vigtige for at kunne fremstille en konklusion. Det er her *validiteten* og *reliabiliteten* kommer ind.

For dette projekt, arbejdes der ud fra en forudsætning om, at validiteten bl.a. sikres ved benyttelsen af standardiserede metoder og modeller, som et fundament til at kunne opsamle og analysere den data, der skal bruges for at kunne besvare projektets problemformulering. Der vil derfor blive reflekteret over de valgte teorier og modeller i det redegørende afsnit. Det er desuden en intention for dette projekt, at der gøres brug af den kritiske tilgang, både under indsamlingen af den primære og sekundære dataindsamling og løbende gennem analysen. Derudover forholder man sig kritisk til de til- og fravalg der er blevet foretaget, både i forhold til den indsamlet empiri, men også i forhold til selve projektet.

For at sikre validiteten i projektet ud fra den kritiske tilgang, vil der i det følgende projekt blive stillet tre spørgsmål: 1) hvordan er empirien blevet indsamlet? 2) hvilket formål har empirien i forhold til analysen? Og 3) hvorfor er netop denne teori blevet valgt? (Larsen, Graversen, Larsen, & Revald, 2017, s. 18-19).

Der tages desuden forbehold for, at direktørerne for hhv. GVA og Hedensted er farvet af deres egne subjektive holdninger ift. deres egen virksomhed. Det kan medføre en hvis bias, som kan

være med til at påvirke opfattelsen af virkeligheden hertil. Dette kan have en indflydelse på den objektive tilgang, der søges at opnå til emnet og projektet i sin helhed. Biasen kan ligeledes have en indflydelse på validiteten for projektet (Murphy, 2015, s. 22).

For at skabe så stor reliabilitet som muligt, er der for projektet fokus på, hvordan de kvalitative datakilder er blevet indsamlet. Derudover så sikres reliabiliteten gennem brugen af teorier og modeller, som gennem tiden er blevet anvendt af anerkendte forskere og i forskningsprojekter, hvilket er med til at gøre dem standardiseret. Empirien er ligeledes blevet indsamlet på baggrund af disse modeller og teorier. Hertil vil en evt. gentagelse af projektets analyse, skulle ligge på de foretagne observationer og interviews, og se på om den efterfølgende analyse herefter besvarer problemformuleringen på fornuftig vis. Derudover er det vigtigt at man forsøger at komme så tæt på virkeligheden som muligt, uagtet at man ikke altid kan undgå en vis form for subjektivitet, som vil ende med at have en form for indflydelse på tilgangen til problemformuleringen og observations- og interviewforløbet, foruden analysen (Larsen, Graversen, Larsen, & Revald, 2017, s. 19-20).

Reliabiliteten kan, selv med de samme undersøgelsesmetoder være svær at opnå. Også selvom undersøgelsesmetoderne bliver udført på nøjagtig samme måde på et andet tidspunkt. Det hænger sammen med at de eksterne omstændigheder, som omringer det observerede, altid er under en konstant forandring. Her er et godt eksempel regeringens nedlukning af et helt erhverv, som endte med ikke kun at skabe forandring for avlerne, med ligeledes også for bl.a. de to cases der tages udgangspunkt i, i dette projekt. Derudover kan der være interne omstændigheder i virksomheden, som over tid kan ende med at have en indflydelse på hvad der oprindeligt er blevet observeret, f.eks. kan den samfundsmæssige udvikling sikre, at medarbejderne gennemgår en vedvarende forandring. Dette gør, at de ikke nødvendigvis vil give de samme svar som tidligere, selv om det er nøjagtig de samme spørgsmål som bliver stillet (Larsen, Graversen, Larsen, & Revald, 2017, s. 20).

4.7 Afgrænsning

For at kunne arbejde med GVA og Hedensteds strategi, er der taget udgangspunkt i en beskrivelse af deres forretningsmodeller. Hertil er der brugt teori fra Business Model Canvas. Denne teori er valgt, da den er med til at give brugeren et simpelt overblik over en given virksomheds forretningsmodel. Det simple ligger i modellens ni byggeblokke, der er delt op i fire overordnede kategorier: værditilbud, kundegrænsefælde, infrastrukturen og de finansielle aspekter.

Som supplement til Forretningsmodellen, er der ydermere arbejdet med en Alignment Square model. Denne model, er udviklet til at se nærmere på de enkelte sammenhænge mellem byggeblok-

kene i Business Model Canvas modellen, og kan bl.a. blive brugt til at synliggøre, hvis der skulle være en problemstilling mellem modellens byggeblokke. Der arbejdes med disse modeller i det redegørende afsnit.

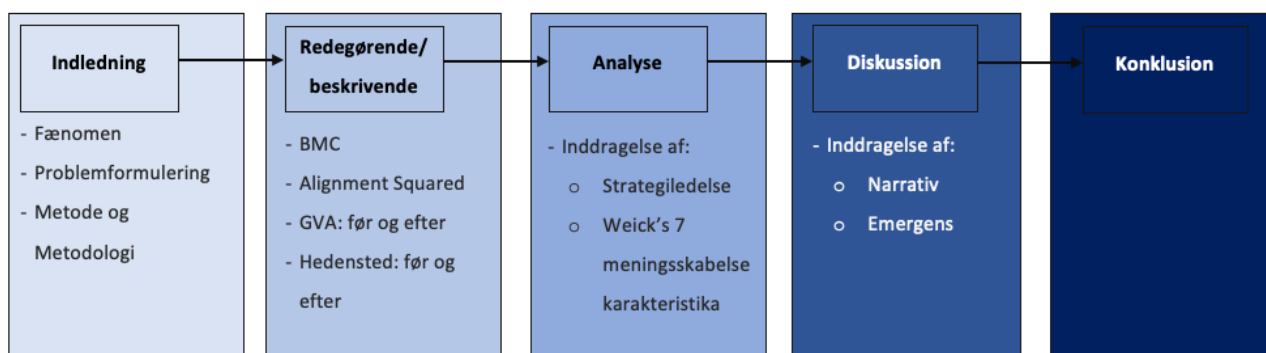
I det analyserende afsnit arbejdes der med ledelsesstrategi. Denne er valgt som den ene af de to styrende komponenter i analysen, og for at skabe en mere nuanceret forståelse af de til- og fravalg ledelsen har fortaget, i forbindelse med afviklingen af mink branchen.

Det andet styrende komponent i analysen, er arbejdet med Weick's meningskabelses syv karakteristika. Disse bruges i analysen til at give en kritisk begrundelse, for de valg direktørerne hos henholdsvis GVA og Hedensted, foretog for bedre at kunne forstå regeringens beslutninger.

4.8 Designfigur for projektet

Figur 4.1 viser projektets opbygning. Indlednings vist er der startet ud med at beskrive projektets fænomen, som leder op til en problemformulering (PF). Denne PF, vil resten af projektet efterfølgende forsøge at besvares bedst muligt. Herefter beskrives projektets metodologiske ståsted indenfor ontologi, epistemologi og den brugte forskningsstrategi. Herefter, vil der følge en beskrivelse af de metoder der er brugt til at indsamle empirien til projektet. Disse omhandler bl.a. hvilken dataindsamling der er brugt og hvilken interviewmetode der er blevet gjort brug af.

Figur 4.2: Designfigur



Kilde: Egen fremstilling

Det indledende afsnit leder frem til det introducerende afsnit, som omhandler en redegørelse af de to modelbaseret teorier der her tages udgangspunkt i. De modelbaseret teorier der arbejdes med i projektet er; Business Model Canvas og Alignment Squared – hvor den sidste, er en supplerende model til business Model Canvas.

Det introducerende afsnit leder herefter op til det beskrivende afsnit, hvor de to cases, som der tages udgangspunkt i, introduceres og beskrives. Disse bruges til det videre analyse arbejde.

Beskrivelsen af virksomhedernes forretningsmodeller før og efter, er med til at skabe grundlaget for det senere analysearbejde, ift. at give en forståelse for de strategiske beslutninger de respektive direktører har taget, for at sikre deres respektive virksomheders overlevelse.

Det ovenstående leder herefter frem til det analyserende afsnit, hvori der ses nærmere på de valg GVA og Hedensted har foretaget, for at sikre deres overlevelse, efter at regeringen valgte at afvikle mink branchen. Der tages udgangspunkt i nogle af de forskellige ledelses strategierne, de respektive direktører har gjort brug af. Analysen følger herefter en uddybning af hvordan ledelsen har forsøgt at skabe mening i deres nye virkelighed. Her tages der udgangspunkt i Weick's teori omkring meningsskabelse. Weick har opstillet 7 karakteristika hertil. Der vil dog i projektet kun blive arbejdet med 5 af disse. For af mere uddybende forklaring på hvorfor der ikke arbejdes med alle 7, læs introduktionen til afsnit 7.

Som afslutning på analysen, beskrives koblingen mellem direktørernes strategiledelse og deres meningsskabelse af afviklingen.

Analysen vil lede frem til en diskussion og konklusion. I diskussionen vil der blive perspektiveret til, hvilke andre emner og teorier der kunne have været interessante at arbejde med, ift. en anderledes analyse på emnet problemformuleringen.

5. Introduktion til teori

I det følgende afsnit, vil der blive redegjort for den teori som ligger til grund for analysen af de udvalgte cases. Desuden er håbet, at det med disse modeller er muligt at kunne klarlægge virksomhedernes forretningsmodeller, for at kunne besvare projektets problemformulering mest fyldestgørende.

Modellerne der tages udgangspunkt i er; *Business Model Canvas* (BMC) og *Alignment Squared* (AS). Hvorfor lige netop disse to teorier er valgt, er fordi at BMC er en af de mest brugte forretningsmodel værktøjer på markedet i nyere tid. BMC arbejder ud fra ni byggeblokke, der hver repræsenterer et vigtigt aspekt hos en virksomhed. Gennem modellens ni byggeblokke, bliver det gjort mere overskueligt at kigge i dybden på en enkelt eller flere byggeblokke på en gang og man har hermed lettere ved at se på mulige forbedringer eller opdage mulige forhindringer i forretningsmodellen.

AS er valgt, fordi den bygger videre på grund ideerne bag de mere simple forretningsmodel teorier, heriblandt BMC. Derudover forsøger teorien at vise en klarer sammenhæng mellem de enkelte delelementer der ligger til grund for modellen, i et forsøg på at skabe en forbedret konkurrenceevne for en virksomhed.

5.1 Hvad er en Forretningsmodel?

Forskere på området siger, at termen forretningsmodel har været til diskussion i over 50 år, hvoraf at selve termen "forretningsmodel" først rigtig blev brugt i 1957. Efterfølgende, er termen blevet brugt specifikt igen og igen, ofte i forbindelse med proces modellering. Det var først i 1975, at forretningsmodeller blev brugt i forbindelse med management. Alligevel i årene efter, blev forretningsmodeller hovedsagelig stadig kun brugt i sammenhæng med den operative aktivitet for system modellering. Herefter, så var det ikke indtil at der skete en stigning i den teknologiske udvikling, at forretningsmodeller begyndte at få et større betydning i forretningsverdenen. Her gik forretningsmodeller fra at være en operativ plan for hvordan man skaber et passende informationssystem, til for alvor at blive set som en integreret præsentation af virksomhedsorganisation, som bidrager til ledelsens beslutningsproces (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016, s. 37).

Osterwalder og Pigneur prøvede i 2005 at opsætte en mere generel opfattelse af hvad en forretningsmodel er:

"A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider

which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 3).

Den generelle opfattelse bliver underbygget af en undersøgelse, hvor forfatterne sammenlignede titler, abstracts, keywords, samt den hele tekst i alle de artikler, de kunne finde, der omhandlede business models i *'the Business Source Premier database of scholarly business journals'*.

I 2005, hvor undersøgelsen i artiklen blev foretaget, kom forfatterne frem til, at forretningsmodeller som term er et forholdsvist nyt og ungt fænomen (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 3-4). Det kan medføre, at termen ofte vil blive misforstået, da der ikke ligger en klar definition fast på konceptet. En grund til at konceptet eller termen 'forretningsmodeller' let kan misforstås, hænger bl.a. sammen med, at de få forfattere, der har skrevet om emnet, alle hver især har haft deres egen subjektive opfattelse af, hvad en forretningsmodel er og hermed har beskrevet en term ud fra dette (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 5). F.eks. fandt Osterwalder og Pigneur frem til, at de forskellige forfatteres opfattelser kan klassificeres ud fra tre kategorier, som evt. kan være hierarkisk forbundet: 1) forfattere der beskriver forretningsmodeller som et abstrakt, overordnet koncept, som kan beskrive alle virksomheder, 2) forfattere der beskriver et vis antal forskellige abstrakte forretningsmodeller, som hver især beskriver virksomheder med hver deres fælles egenskaber, og 3) forfattere der beskriver aspekter eller koncepter af en særlig virksomhedsmodel (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 5). Der er dog sket en evolution i udviklingen af forretningsmodeller gennem tiden, og det er på trods af, at de forskellige forfattere endnu ikke gør brug af hinandens arbejde (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 6). Når det kommer til implementering af en forretningsmodel i en virksomheden, så er emnet stadig til diskussion, eftersom konceptet "forretningsmodel" stadig er forholdsvist ungt. Det hænger bl.a. sammen med, at der mangler, og derfor er et behov for, en mere klar definition på forskellen af, hvad en decideret *forretningsmodel* er, og hvad en *forretningsprocessmodel* er. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 7).

Et andet område, der er til diskussion, er forskellen mellem *strategi* og *forretningsmodeller*, fordi forskellen er langt mindre tydelig, da begge begreber bliver omskifteligt brugt. En måde der bliver nævnt i artiklen, der kan bidrage til at skabe en mere praktisk definition på begreberne er, at en forretningsmodel kan ses som dele af en virksomhed, der passer sammen og hovedsageligt fokuserer på værdiskabelse og kunderne. Sagt på en anden måde; så ser en forretningsmodel på hvordan dele i en virksomhed fungerer sammen som et system. Strategi består yderligere af et konkurrenceelement samt et implementeringselement (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 7-10). En pointe Osterwalder og Pigneur kommer med omkring forretningsmodeller er:

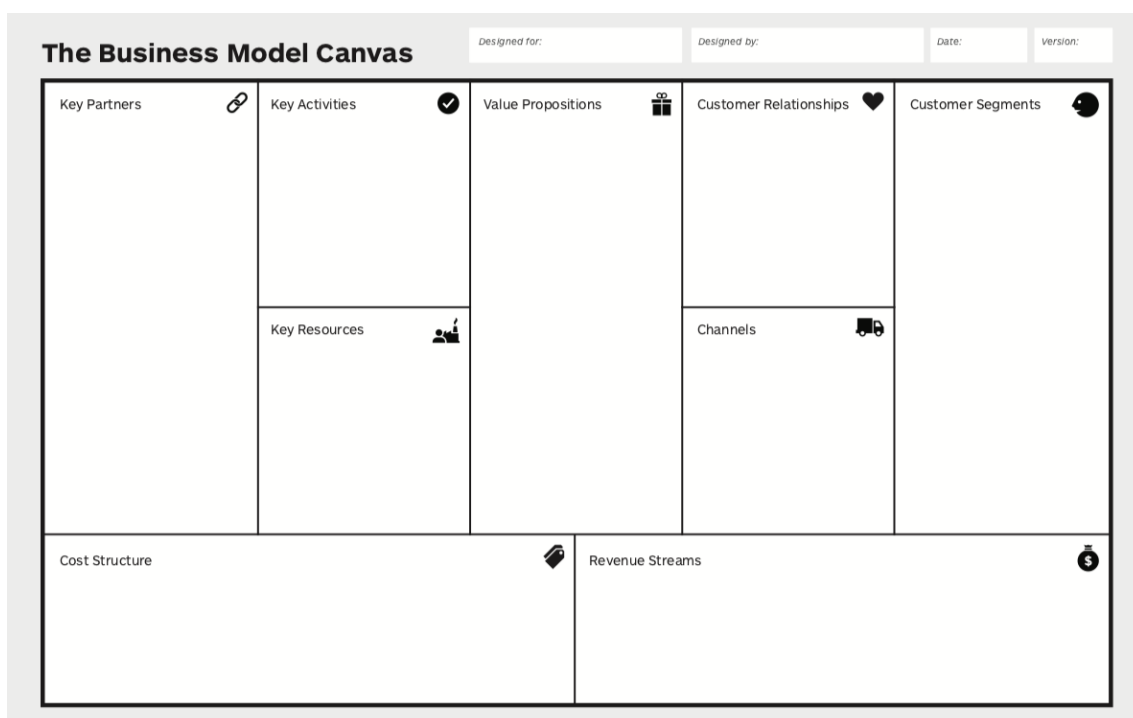
"a business model needs to be understood as a much more holistic concept that embraces all such elements as pricing mechanisms, customer relationships, partnering, and revenue sharing"
(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 10).

Det er vigtigt at have i mente, at en forretningsmodel er et emne, som vil være under konstant eksternt pres, og derfor vil forretningsmodellen altid være under konstant forandring. Hertil kan tilføjes, at en forretningsmodel består af mere konkrete elementer, såsom forretningsstruktur, forretningsprocesser og af infrastruktur og systemer (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 10).

5.2 Business Model Canvas

Som det fremgår af figur 5.1, så består BMC af ni byggeblokke. De er: kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, nøgle aktiviteter, nøglepartnere og omkostningsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 22-23). I tabel 5.2 bliver byggeblokkene overordnet og kort beskrevet.

Figur 5.1: Business Model Canvas og de ni byggeblokke



Kilde: (Strategyzer, 2021).

Tabel 5.2: Oversigt over Business Model Canvas' ni byggeblokke

Søjle	Business model canvas byggeblok	Byggeblok beskrivelse	Byggeblok underpunkter
Produkt	Værditilbud	Giver et overordnet overblik over en virksomheds produkter og services	Nyhed, Præstation, Individuel tilpasning, "Få opgaven løst", Design, Brand/Status, Pris, Omkostningsreduktion, Risikoreduktion, Tilgængelighed, Bekvemmelighed/anvendelighed
Målgruppe/Kundegrænseflade	Kundesegmenter	Beskriver de kundesegmenter en virksomhed ønsker at skabe værdi til	Massemarked, Nichemarked, Segmenteret, differentieret, Mangesidede platforme/markeder
	Kanaler	Beskriver de forskellige veje en virksomhed prøver at komme i kontakt med deres kunder	Egne kanaler: direkte: Salgsstyrke, Internetsalg. Indirekte: Egne butikker. Partner: Indirekte: Partnerbutikker, Grossist
	Kunderelationer	Forklarer de forskellige forbindelser en virksomhed etablerer mellem sig selv og dennes forskellige kundesegmenter	Personlig betjening, Allokeret personlig betjening, Selvbetjening, Automatiseret service, Fællesskaber, Medskabelse
Infrastruktur	Nøgleaktiviteter	Beskriver virksomhedens forskellige aktiviteter og ressourcer	Produktion,, Problemløsning, Platform/netværk
	Nøgleressourcer	Skitserer de	Fysiske, Immaterielle, Men-

		kompetencer som er nødvendige for at kunne udføre en virksomheds forretningsplan	neskelige, Økonomiske
	Nøglepartnere	Portrætterer netværket af samarbejdsaftaler med andre virksomheder, der er nødvendige for en virksomhed så den effektivt kan tilbyde og kommercialiserer værdi	Optimering og stordriftsfordele, Reduktion af risiko og uvished, Erhvervelse af bestemte ressourcer og aktiviteter
De finansielle aspekter	Omkostningsstruktur	Opsummerer de monetære konsekvenser af de midler der anvendes i forretningsmodellen	Omkostningsbaserede, Værdibaserede, Faste omkostninger, Variable omkostninger, Stordriftsfordele, Synergifordele
	Indtægtsstrømme	Beskriver måden hvorpå en virksomhed tjener penge via forskellige indtægtsstrømme	Salg af aktiver, Brugsgebyr, Abonnementsgebyr, Leje/leasing, Licensering, Mægler salær, Reklame

Kilde: Egen fremstilling og frit oversat ud fra tabel 3 de ni business model byggeblokke i (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 10) med tilføjelser fra (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 26-46).

5.3 Alignment Squared

Alignment Squared (AS) er en model udviklet af Thomas Ritter, professor ved Copenhagen Business School, i år 2014. Modellen er udviklet til anvendelse af alle typer virksomheder og organisa-

tioner, som har et ønske om at forbedre deres konkurrenceevne og er derfor udviklet for at udfordre en given virksomheds eksisterende forretningsmodel (Djøf, u.d.).

Selve modellen bygger på antagelsen om, at en virksomheds konkurrenceevne er afhængig af samspillet (the alignment) mellem en virksomheds produkt, kundegruppe, produktion og salgskanaler. Hvor det med BMC-modellen er nok bare at identificere disse områder, så skal man med AS-modellen ind og arbejde mere specifikt med at finde sammenhængen mellem disse enkelte områder (Djøf, u.d.). Rammen for modellen er bygget op omkring et grundlæggende spørgsmål: "hvorfor" (why). For at kunne besvare dette spørgsmål, bliver der stillet yderligere fire spørgsmål: "hvem" (who), "hvad" (what), "hvordan" (how) og "hvilke" (which) (Ritter, 2014, s. 15).

Hvorfor, indebærer virksomhedens søgen efter, en årsag til at eksistere. Dette spørgsmål bliver i modellen delt op i to dimensioner, som skal ses som modellens inderste sammenspilsfirkant. Denne sammenspilsfirkant er med til at guide alle de spørgsmål en virksomhed måtte have, for at kunne drive deres forretning. Den første dimension fokuserer på, hvorfor gør virksomheden det den gør. Den anden dimension fokuserer på selve virksomhedens objektive forretning (Ritter, 2014, s. 14).

Hvem, er den person eller kundegruppe som en virksomhed søger at skabe værdi for, på et givent marked, og *hvem* en virksomhed forventer bidrager til dem. Den fundamentale forskel på "hvorfor" og "hvem" er, at hvorfor henviser til selve forretningen, og hvem henviser til selve forretningsdrifterne (Ritter, 2014, s. 14).

Hvad, søger efter information omkring noget. I konteksten af et strategisk management, fokuserer *hvad* på virksomhedens værditilbud. Sagt på en anden måde, hvad er det virksomheden sælger? Hvad er det virksomheden søger at tilbyde sine potentielle kunder ("hvem")? En måde at gribe dette spørgsmål an på, kunne være at se på, hvad det er virksomheden tilbyder til deres kunder i selve transaktionen imellem begge parter, og hvordan bidrager dette til en værdiskabelse kunderne? (Ritter, 2014, s. 14).

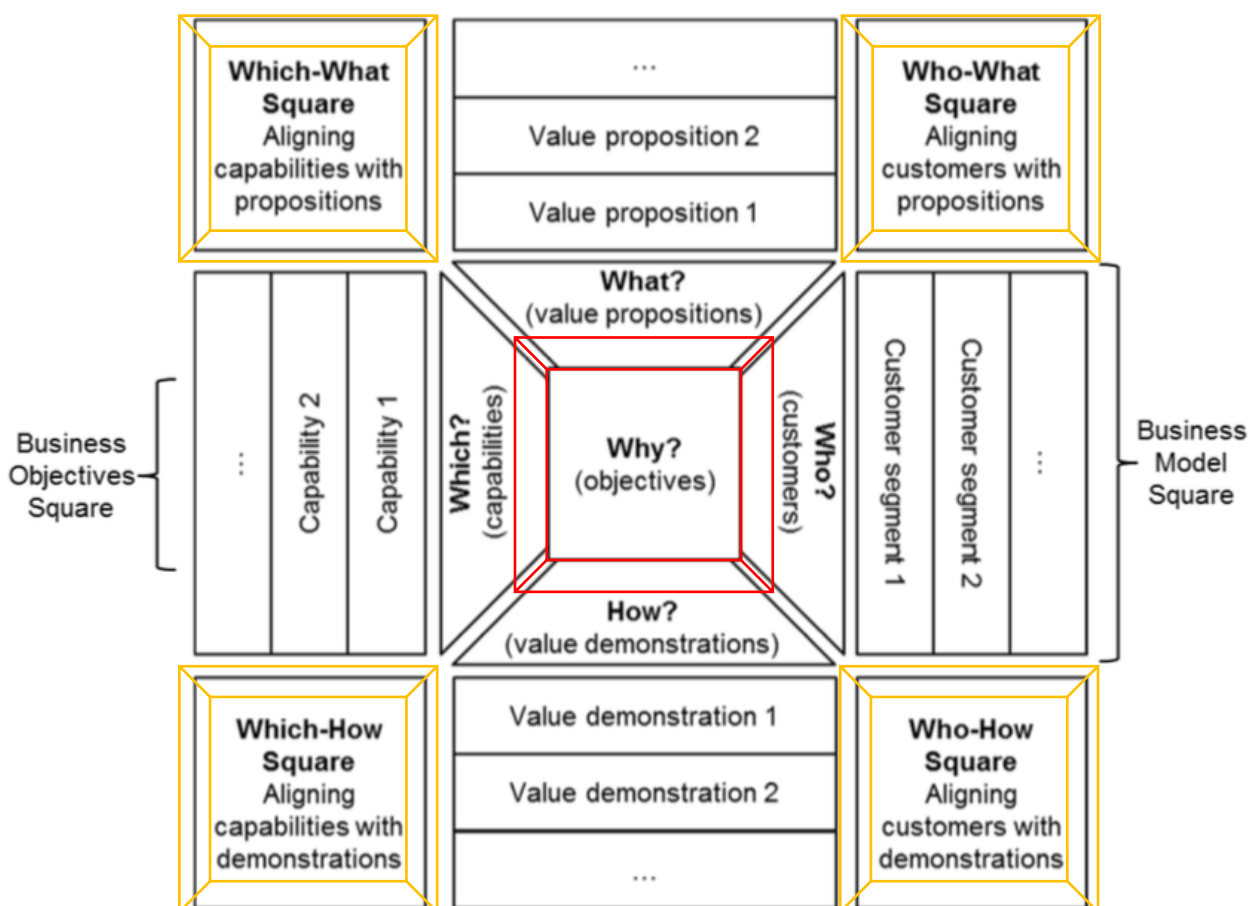
Hvordan, kan en virksomhed overtale sine kunder ("hvem") til at købe deres værditilbud ("hvad")? Hvordan en virksomhed sælger deres værditilbud, er meget forskelligt fra hvad en virksomhed sælger. Ligeledes, så er det at have det perfekte værditilbud, som er umuligt at sælge, den perfekte opskrift på en fiasko. Det er ligeledes en fiasko, at sælge et værditilbud, som man ikke er i stand til at kunne levere til sine kunder. Dette område referer oftest til salg & marketing, account management eller go-to-markeds strategier. For AS-modellen vil det blive refereret til som "*værdi demonstration*", som her sammenspiller med termen "værditilbud", men betyder ej det samme (Ritter, 2014, s. 14-15).

Hvilke, refererer til det at vælge de kapabiliteter en virksomhed har behov for, for at kunne understøtte deres værditilbud (hvad) og deres værdidemonstration ("hvordan") overfor dennes

kunder ("hvem"). Værditilbud og værdidemonstration opstår ikke ud af ingenting. De er produceret af en virksomheds kapabiliteter. Hertil vil det mest centrale "hvilke" spørgsmål man kan stille være; hvilke kapabiliteter har en given virksomhed behov for, for at kunne understøtte og beskytte deres forretning? (Ritter, 2014, s. 15). Alle disse ovenstående spørgsmål bliver i SA-modellen opsat som vist i figur 5.2.

Efterfølgende, handler det om at finde frem til sammenhængen mellem de fire dimensioner i forretningsmodellen. Her er det *ikke* nok, kun at lave lister over de vigtigste elementer for hver dimension, men i stedet at sikre sig, at der er en sammenhæng mellem de essentielle strategiske spørgsmål. Successen for forretningsmodellen, ligger i at opnå en sammenhæng ("alignment") mellem dimensionerne, og at få de enkelte elementer i dimensionerne, til at arbejde sammen. Det er her "Square Alignment" kommer ind i billedet. I praksis så opnås dette, ved at udvide de fire dimensioner som det ses i figur 5.2. Dette resulterer i fire alignment squares (Ritter, 2014, s. 16).

Figur 5.2: Alignment Square modellen



Kilde: Egen fremstilling ud fra (Ritter, 2014), figur 1.1: Business Objectives Square and Business Model Square og figur 1.2: Business Alignment Square.

6. Beskrivelse af GVA og Hedensteds forretningsmodeller

I dette afsnit vil de to virksomheder kort blive beskrevet. Hertil vil virksomhedernes før og -efter forretningsmodeller blive beskrevet, til senere brug i analysen.

BMC modellen bruges, til at beskrive hvordan de enkelte byggeblokke ser ud, for hhv. GVA og Hedensted. For bedre at forstå sammenhængene mellem byggeblokkene, vil der herefter følge en beskrivelse, ved brug af AS modellen. Både beskrivelsen af virksomheders forretningsmodel før afviklingen af mink branchen, såvel som deres forretningsmodel efter, inklusiv beskrivelsen af AS modellen, er lavet ud fra det, som er forstået og fortolket, fra de respektive interviews, som er indsamlet til brug i dette projekt (se bilag 2 og 3).

Der er til projektet ligeledes blevet udarbejdet en AS model for virksomhedernes forretningsmodel før afviklingen af mink branchen. Der vil hertil ingen beskrivelse være, eftersom der ikke ses noget behov, for at arbejde i dybden med de forskellige sammenhænge for virksomhedernes byggeblokke *før* omlægningen af deres forretningsmodeller, da det ingen værdi vil have for analysen. Disse er i stedet vedlagt som bilag 4 og 5, som en reference.

6.1 GVA

6.1.1 Hvem er GVA?

GVA er en mindre familieejet produktionsvirksomhed med 35 medarbejdere, lokaliseret på den nordjyske halvø, Gjøl. Virksomheden blev etableret i 1992 og startede ud med at udvikle produkter udelukkende til svineanlæg. I slutningen af 90'erne, begyndte virksomheden også at producere til mink, hvilket sidenhen blev deres største marked (Batsberg H. , u.d.).

I 2005 startede GVA en firmagren, der fokuserede på at lave vandingsanlæg til mink. Ydermere erhvervede GVA sig i 2008 virksomheden *Uniq Farmsystems* og kunne dermed udvide deres udbud til minkfarming, hvilket gjorde at GVA stod langt stærkere i minkindustrien, da virksomheden nu kunne tilbyde en samlet pakkedøsning til minkavlere, både med indhusningssystemer, gylleanlæg, minkvanding og stalde (Batsberg H. , u.d.).

I dag fokuserer GVA det meste af deres produktion på at blive de førende indenfor specialfittings udført i PVC-rør til rensebrønde, inspektionsbrønde o. lign. Virksomheden har 27 års erfaring indenfor specialfittings, hvilket de kan levere til både private- og erhvervskunder (GVA, u.d.).

6.1.2 Beskrivelse af GVA's Business Model Canvas *før* afviklingen af mink branchen

Før afviklingen af mink branchen, bestod GVA's værditilbud hovedsagelig af at producere gylleanlæg til mink- og svineproducenterne og brønde hertil. Derudover bestod en mindre del af deres

virksomhed af at producere specielle rørfittings til bl.a. entreprenørvirksomheder. Gennem virksomhedens mange år som produktionsvirksomhed, har de gennem tiden opbygget knowhow på alle deres produkter. Denne knowhow bliver herfor også en del af deres værditilbud, da den er med til, at mink- og svineproducenter, samt bl.a. entreprenørvirksomheder, vælger at ringe til GVA (Batsberg J. , 2021, s. 10.25). Derudover ligger virksomheden heller ikke skjul på at de ikke er de billigste på markedet, når det kommer til produktionen af deres værditilbud. De sætter faktisk en ære i at kunne levere et produkt som kunden er tilfreds med og som også ser ordentligt ud, samt at de er i stand til at overholde deres aftaler med kunderne (Batsberg J. , 2021, s. 09.11).

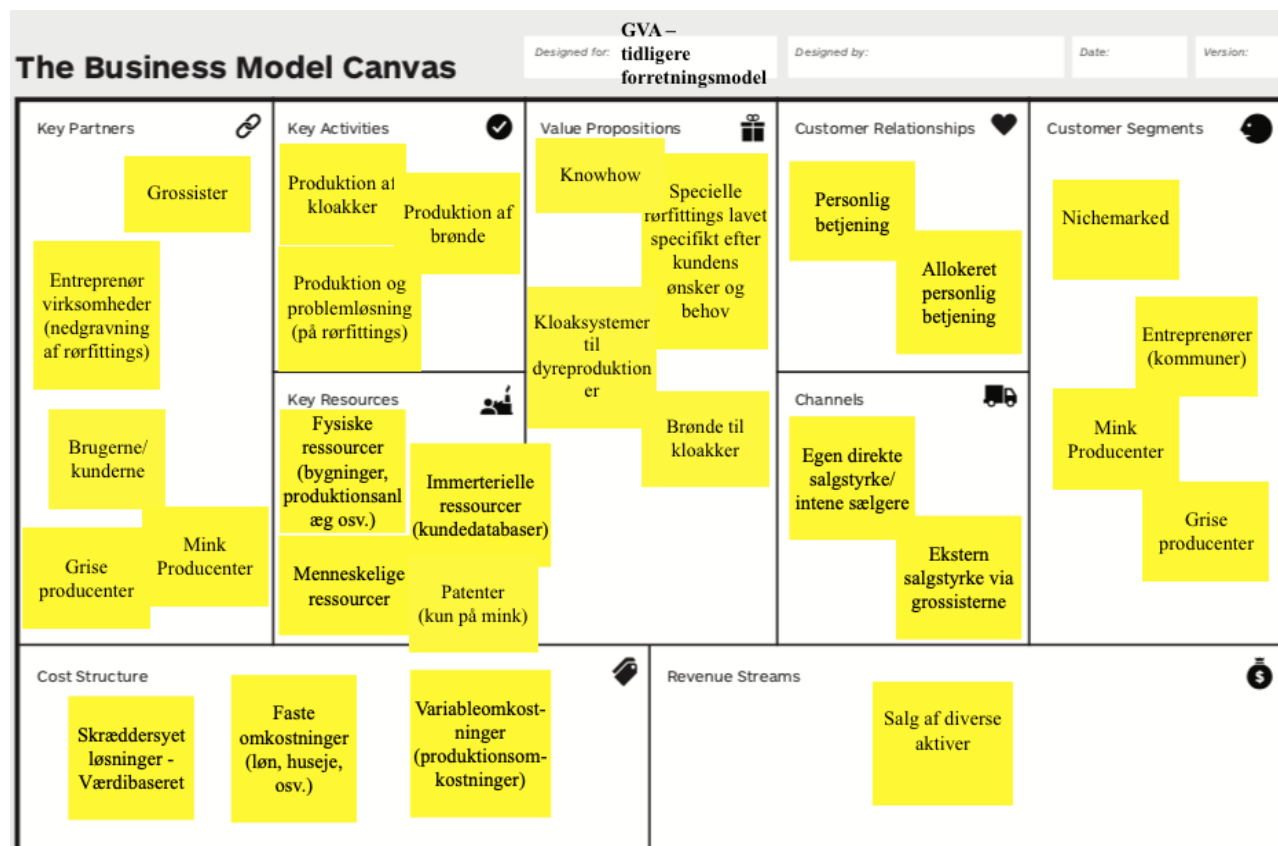
Deres kundesegment består af at være på et nichemarked, i og med at de ikke kan producere i store mængder, eftersom alt skal speciel fremstilles til at passe til præcise mål hos alle deres kunder: *"Det er også det der gør det rigtig svært, fordi vi ikke kan lave storproduktion hvor vi laver 100 emner ad gangen og har en fornuftig dækningsgrad. Nej det er hvert emne vi laver og sender videre til kunden"* (Batsberg J. , 2021, s. 06.52). Dette gælder for både gylleanlæg, vandingsanlæg og rørfittings. Med GVA's produktsortiment, så henvender de sig desuden også til både dyreproduktioner og entreprenørvirksomheder. Specialfremstillingen af deres rørfittings er hovedsagelig baseret på at mængden af rørleverandører er langt større end den var for bare 10 år siden. Derudover bliver langt de fleste rør leveret fra bl.a. Polen og Tyskland. Disse forhold gør, at der eksisterer mange forskellige typer og størrelser af rør, ift. hvad der er gravet ned rundt omkring. Det er her GVA træder til, med deres produktion af specielle rørfittings, når entreprenøren møder et problem han ikke kan løse med et standardprodukt (Batsberg J. , 2021, s. 07.34).

GVA's kunderelationer består hovedsagelig af personlig betjening og allokeret personlig betjening. Det bliver til en allokeret personlig betjening, idet virksomheden kun har tre sælgere som selv tager kontakt til kunden, eller omvendt. Den personlige betjening består ofte i personlige besøg. De personlige besøg er under Covid-19 pandemien, blevet reduceret til flere video møder over bl.a. telefon og Microsoft Teams (Batsberg J. , 2021, s. 11.12). Loyaliteten er ligeledes høj blandt virksomhedens kunder: *"Jeg vil tro at 90% køber igennem hos os (...)"* (Batsberg J. , 2021, s. 12.28). Salgskanalerne foregår herfor via GVA's egen direkte interne sælgere og via deres eksterne grossister, som er med til at henvende potentielle kunder til GVA (Batsberg J. , 2021, s. 10.25).

Kundegrænsefladen hos GVA består hovedsagelig af deres tætte kunderelationer og knowhow på fremstillingen af deres nicheprodukter, både indenfor rørfittings og gylleanlæg til dyreproduktioner. Eftersom der er tale om speciel fremstilling af hvert eneste element til kunden, så gør det at det at virksomheden, som direktøren selv nævner, er langt mindre konkurrencedygtige på deres respektive marked. Det er herfor de i stedet prøver at distancere sig fra deres konkurrenter,

ved bl.a. at skille sig ud med deres mange års knowhow og deres kvalitet på de produkter de fremstiller til deres kunder.

Figur 6.1: GVA's forretningsmodeller før afviklingen af mink branchen



Kilde: Egen fremstilling ud fra The Business Model Canvas fundet i (Otserwalder & Pigneur, 2017), lånt fra (Strategyzer, 2021).

GVA's nøgleaktiviteter består af produktionen af deres forskellige værditilbud. Produktionen er dog som tidligere nævnt, afhængig af hvad kunderne bestiller og hvornår. GVA står herfor og bliver mere afhængig af deres kunder, eftersom de ikke er i stand til at lave storproduktion på deres produkter. Derfor er det ekstremt vigtigt for GVA at sikre en god kunderelation og loyalitet, som nævnt ovenover, for at sikre at kunderne kommer tilbage. Dette kunne være interessant at se nærmere på, om der ikke kunne være enkelte elementer i deres produktion, som kunne blive standardiseret, for at udnytte en mulighed for storproduktion.

Virksomhedens nøgleressourcer består bl.a. af deres kundedatabase, som tidligere nævnt, er en vigtig del af virksomheden. Ydermere består deres nøgleressourcerne af deres kontor- og produktionsmedarbejdere. Derudover består de af GVA's fysiske ressourcer, som deres bygninger og produktionsanlæg.

GVA er ligeledes afhængig af deres nøglepartnere. Disse består af deres grossister, som er med til at facilitere kontakten til nye eller eksisterende kunder, afhængigt af hvilket projekt de står overfor i samfundet (Batsberg J. , 2021, s. 10.25). Ydermere er entreprenørerne en nøglepartner, da det er dem som graver deres rørfitings ned og tager kontakten til GVA, hvis de skulle stå med et rørproblem. Herunder følger også arkitekter, samt andre kunder som allerede kender til virksomheden, som enten på forhånd har skrevet dem ind i deres udbudsmateriale, eller er med til at sprede budskabet om GVA's knowhow og kvalitet via word-of-mouth, til andre nye potentielle kunder (Batsberg J. , 2021, s. 13.08).

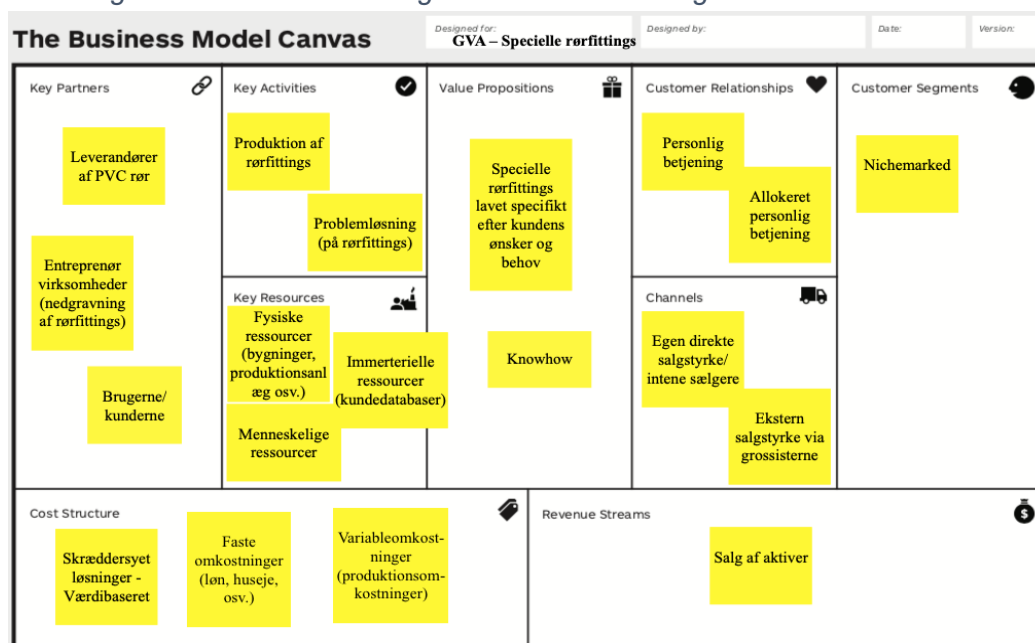
Under GVA's finansielle aspekter hører deres indtægter og omkostninger. Deres største omkostninger er bl.a. forbundet med deres faste omkostninger til husleje og løn til deres medarbejdere. Derudover er deres variable omkostninger en stor post for virksomheden, da de hele tiden skal sikre sig at have de rigtige materialer på lager, da de ikke altid præcis ved hvad det er kunden har behov for på det givende tidspunkt. Det gør også at GVA skal bruge en stor del af deres grund til lageropbevaring. Brugen af elektricitet og andre produktionsomkostninger, hører også til de variable omkostninger, eftersom virksomheden ikke nødvendigvis bruger den samme mængde uge til uge.

Virksomhedens indtægtsstrømme afhænger af salget af deres forskellige værditilbud til deres kunder. Indtægten er dog afhængig af kundens behov og kan derfor stige eller falde herefter.

6.1.3 Beskrivelse af GVA's Business Model Canvas *efter* afviklingen af mink branchen

Figur 6.2 viser GVA's forretningsmodel. Denne er skabt ud fra den viden der er forstået ud fra interviewet med GVA's direktør (se bilag 2) og det foretaget virksomhedsbesøg.

Figur 6.2: GVA's forretningsmodel efter afviklingen af mink branchen



Kilde: Egen fremstilling ud fra The Business Model Canvas fundet i (Otserwalder & Pigneur, 2017), lånt fra (Strategyzer, 2021).

GVA's værditilbud for denne forretningsmodel er deres specielle rørfitnings, henvendt mod entreprenør virksomheder og rørleggere. Derudover bliver GVA's knowhow omkring specielle rørfitnings ligeledes en del af deres værditilbud. Det gør det i den forstand, at virksomheden gennem deres 27 års erfaring på området, også har opbygget et vist rygte omkring deres evner på området. Eftersom GVA har skabt sig selv et rygte, gør det også at deres kunder selv specifikt spørger efter dem, når de går i gang med et nyt byggeprojekt: "(...) altså arkitekter begynder at skrive det ind i udbudsmaterialet at det skal være os" (Batsberg J. , 2021, s. 13:08). Ydermere så skaffer GVA deres kunder ved evt. selv at tage kontakten, eller så har den mulige kunde fået kontakten gennem en af GVA's grossister, men hovedsagelig bliver GVA selv kontaktet af mulige kunder (Batsberg J. , 2021, s. 10:25). GVA selv der står for deres eget salg af deres værditilbud, så er der her tale om at de har deres egen direkte interne salgsstyrke, som en af deres kanaler til at nå deres kunder på. Derudover faciliterer GVA's grossister via word-of-mouth metoden, i en form for ekstern salgsstyrke for GVA, da de her igennem med denne metode er med til at sprede budskabet om GVA's produkter og deres ry for god kvalitet.

Ved kundesegmentet, er GVA hovedsagelig fokuseret mod et nichemarked ift. deres specielle rørfitnings. Det ses bl.a. ved, at næsten hvert enkelt rørfitting bliver produceret ud fra hver enkelt kundes ønsker og behov: "De fleste er specifikt tilpasset til den enkelte kunde alt efter hvad de skal bruge (...) Det er også det der gør det svært, fordi vi ikke kan lave storproduktion hvor vi laver 100 emner af gangen (...)" (Batsberg J. , 2021, s. 06:52). I det hele taget vil det være svært for GVA at

masseproducere deres rørfittings, da disse afhænger af andre producenters rør typer, såsom materiale, diameter og hvilken overflade der er på de andre rør, som kunden søger en fitting til: *"Det som vi laver har mere at gøre med at der er så mange forskellige leverandører i dag (...) Alle de her enheder skal jo sættes sammen på en eller anden måde. Så det er jo det vi mange gange bygger sammen ift. hvad der er gravet ned (...) hvornår de møder noget som ikke de kan løse ved standard"* (Batsberg J. , 2021, s. 07:46). Selve markedet, for speciel fremstillet rørfittings, er i sig selv begrænset, da der ikke er mange brancher ud over entreprenørbranchen, der beskæftiger sig med at grave rør ned til f.eks. kloakering: *"(...) det kan være mange specielle ting vi laver til både kommuner, kloakfolk og alt muligt (...) Ja, det er mere kloakspecialisering"* (Batsberg J. , 2021, s. 04:30-04:48).

Gennem hele GVA's periode hvor de hovedsageligt fokuserede på mink, var deres kunderelationer og plejning heraf, en ekstremt vigtig del af deres forretning. Efter afviklingen af mink branchen, har de hermed også mistet en stor del af deres kunder. Faktisk gik virksomheden fra at have 1300-1400 kunder på mink og rør specialiseringer, til kun at have 300 kunder, kun på rør specialiseringer (Batsberg J. , 2021, s. 14:44-14:56). Ydermere, når det kommer til kundeloyalitet, så mener direktøren at: *"(...) 90% køber igennem hos os, de 10% kommer ikke tilbage, de er nogen der popper op"* (Batsberg J. , 2021, s. 12:28). Kundeloyaliteten er herfor forholdsvis høj, hvilket kunne hænge sammen med tendensen ved, at de fleste af GVA's kunder hovedsagelig først hører om virksomheden og deres kvalitet fra andre. Dette kan derfor også være en medvirkende faktor til, at de har et godt ry i branchen.

Hele GVA's kundegrænseflade, som består af deres kundesegment, kanaler og kunderelationer, lader til at være holdt sammen af det faktum, at de har mange års knowhow på området. Havde virksomheden ikke haft denne knowhow omkring rørfittings, så havde der været en chance for, at de stod langt mere usikkert efter afviklingen af mink branchen. Det ville endda være usikkert, at deres produktion af svineanlæg alene ville have sikret deres overlevelse, da det lader til at være den mindste sektor i deres produktion.

GVA's nøgleaktiviteter består bl.a. af produktionen af deres rørfittings. Disse bliver som sagt lavet efter de specifikationer som kunden kommer med. Kunden kommer med en håndskitse med de nødvendige mål til at starte med, efter forlangende fra virksomheden. Herefter tager direktøren eller en medarbejder over og gør tegningen mere præcis og målfast, evt. ved at tegne den i et 3D program, for igen at få den sidste godkendelse fra kunden inden produktionen af emnet starter (Batsberg J. , 2021, s. 13:43). Denne specifikke problemløsning med rørfittings, som er den service GVA yder for deres kunder, er i sig selv en nøgleaktivitet. Det bliver den gennem deres man-

ge års erfaring med at løse lige præcis den her form for problemer. Derudover stræber GVA sig for at yde en god service og levere deres fittings i en god kvalitet, der gør at produktet forhåbentlig kan holde i et par årtier. GVA leverer dog ikke service på deres rørfittings efter montering, bl.a. fordi, at produktet er begravet under jord og asfalt (Batsberg J. , 2021, s. 22:28).

Når det kommer til GVA's nøgleressourcer, så vil deres produktion ikke fungere uden deres produktionsmedarbejdere, samt en produktionschef. I alt er de 14 medarbejdere der arbejder med deres specielle rørfittings – 4 på kontoret og 10 i produktion (Batsberg J. , 2021, s. 21:51). Direktøren mener selv at de kører en god gammeldags top-down struktur i virksomheden. Døren står altid åben, hvis nogle af medarbejderne skulle have en god ide: *"(...) vi er jo stadigvæk nordjyder, så har de nogle ideer så kommer de selvfølgelig bare"* (Batsberg J. , 2021, s. 34:39).

Selv om det ser ud til at GVA har en top-down struktur, med en chef der uddelegerer opgaver, så kan der argumenteres for, om deres virksomhedsstruktur ikke hælder mere mod en flad struktur, hvor selv produktionsmedarbejderne har en form for medbestemmelse.

En anden vigtig nøgleressource for GVA, er deres fysiske ressourcer, såsom deres bygninger hvori deres produktionsanlæg, en anden nøgleressource, befinder sig. Derudover er der hele arealet udendørs, hvor en stor del af deres lager beholdning af PVC rør befinder sig, plus en mindre lagerbygning. Uden alle disse fysiske ressourcer, ville det ikke være muligt for GVA at producere deres rørfittings. Det samme gør sig gældende ved det værktøj de bruger, for at udføre de plastik svejsninger der skal bruges på deres rørfittings. Ydermere ville der ikke være en virksomhed uden kunder. Derfor bliver GVA's kundedatabase til en vigtig immateriel nøgleressource for dem. Som nævnt tidligere, så består denne af ca. 300 kunder udelukkende på deres rørfittings. Her kommer de fleste af dem af sig selv. Ydermere kommer 10% af GVA's kunder ikke tilbage efter et køb. Dette mener direktøren selv hænger sammen med, at det er kunder som oftest kun lige står og mangler noget i øjeblikket, men ikke på længere sigt, og som sådan er ligeglad med producenten: *"Måske de skal bruge noget om 10 år igen, også kan det være tilfældigt om vi får den eller om det er en anden der får den"* (Batsberg J. , 2021, s. 12:28).

Udover nøgleaktiviteter og-ressourcer, er GVA ligeledes afhængig af deres nøglepartnere. Her er deres kunder vigtige, eftersom det er dem, der er med til at give dem et godt rygte, gennem word-of-mouth til andre potentielle kunder. Dette er yderst vigtigt, da GVA, som tidligere nævnt operere på et nichemarked, og det i sig selv kan gøre det svært at finde potentielle kunder. Dette medfører at entreprenørerne herfor også bliver en nøglepartner, da de både er med til at grave virksomhedens rørfittings ned, men samtidig også er en kunde der kan være med til at sprede det gode rygte omkring GVA videre. Desuden vil GVA's leverandører af PVC rør også være en nøglepartner, eftersom at GVA vil være afhængig af, at denne kan levere rør i alle de forskellige størrelser og længder som GVA har behov, for at kunne producere deres værditilbud. Ligeledes skal

deres leverandør være i stand til at kunne levere indenfor en given tidsramme, hvis det er at et specifikt rør skulle mangle i deres lagerbeholdning ift. et igangværende projekt.

De finansielle aspekter består af GVA's omkostningsstruktur og indtægtsstrømme. Ved omkostninger, er de største forbundet med deres faste omkostninger, disse inkluderer bl.a. de faste kapacitetsomkostninger, såsom løn til medarbejderne, huslejen på deres produktions-og lagerhal og deres kontorbygning, for ikke at tale om deres store udendørs lagerområde.

Dertil kommer GVA's variable omkostninger. Disse inkluderer deres varelager, samt de omkostninger der følger med ved selve produktionen af rørfittings. Disse omkostninger er variable, eftersom de vil stige i takt med en større efterspørgsel og produktion af rørfittings eller omvendt.

Ved GVA's indtægtsstrømme, så afhænger det hele hovedsagelig af om de er i stand til at sælge deres aktiver, som her er deres værditilbud. Uden salg af deres rørfittings, har de ingen form for indtjening i denne sektor af virksomheden. Der kan argumenteres for om der evt. kunne ligge en indtægt i at sælge deres knowhow på området og den vej i gennem kunne fungere som konsulenter til entreprenørbranchen.

6.1.4 Beskrivelse af GVA's Business Alignment Squared

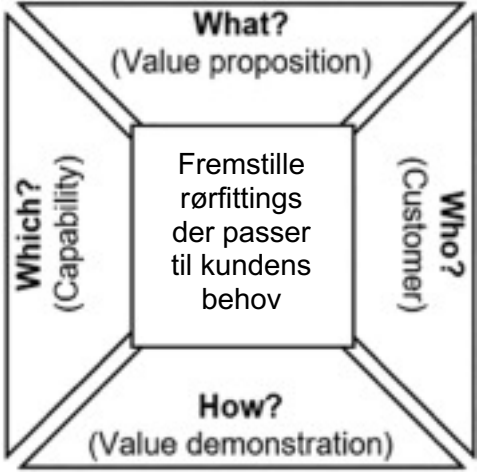
GVA søger at fremstille rørfittings efter kundens ønsker, hvor diameter og/eller materiale ikke altid er den samme og dermed gøre det umuligt at tilslutte forskellige typer røreheder med hinanden, uden at skulle grave alle de eksisterende rør op og hermed være nød til at erstatte disse: "*De fleste er specifikt tilpasset til den enkelte kunde alt efter hvad de skal bruge (...)*" (Batsberg J. , 2021, s. 06:52). Dette er virksomhedens "hvorfor" og SA-modellens midte, som det ses tabel 6.3.

Virksomhedens værditilbud er at producere specielle rørfittings af en god kvalitet. Det gode håndværk og den gode produktkvalitet er en stor del af GVA's identitet. Dette hænger hovedsagelig sammen med virksomhedens mangeårige knowhow på området. Samtidig er GVA's håndværk, kvalitet og knowhow noget deres kunder tager med videre, når de anbefaler virksomheden til andre potentielle kunder – også kaldet word-of-mouth. Eftersom GVA's værditilbud består af at producere *specielle* rørfittings, så betyder det at deres produkt ikke kan blive sat i produktion, før kunden kender de specifikke mål på de rør, der skal sættes sammen. Det gør samtidig også at produktet ej kan masseproduceres. Det gør virksomheden afhængig af at deres eksisterende kunder kommer tilbage igen og igen og sårbare, for hvis ikke der bliver gravet rør ned, så er der ikke behov for nye specielle rørfittings.

GVA's kunder består hovedsagelig af entreprenørvirksomheder, som er i gang med et anlægs- og renoveringsarbejde af rørene i en given kommune. Kunderne findes som nævnt, enten via word-of-

mouth og/eller en udbudsrunde. Men de fleste af GVA's kunder kontakter selv virksomheden, for at forhøre sig om et potentielt køb.

6.3: GVA's Alignment Squared model

	X	X	X	X	X	Specielle rørfittings af god kvalitet	X	
	R&D	Samarbejdspartnere (materialer)	Knowhow	Produktionsanlæg	Produktionsmedarbejdere		Entreprenørvirksomheder	
	X	X				Ved at afgive et tilbud i en udbudsrunde	X	
	X	X	X			Blive kontaktet direkte af en kunde	X	
		X	X			Via word-of-mouth	X	

Kilde: Egen fremstilling ud fra Alignment Square modellen, fundet i (Ritter, 2014).

6.2 Hedensted

6.2.1 Hvem er Hedensted?

Hedensted blev stiftet i 1971 og er en større familieejet produktionsvirksomhed, med en mindre afdeling i Polen, hvis fokus er på pelseri. Derudover har Hedensted et stort forhandlernetværk, som hjælper med at sælge deres produkter, såsom pels- og fodermaskiner. Hedensted er i dag en af de største leverandører af produkter og tjenesteydelser til pelsavler branchen, ikke kun i Danmark men ligeledes til resten af verden (Hedensted, Om os, u.d.).

I dag er Hedensteds hovedfokus på udviklingen og produktionen af deres Super Skub, som er en motoriseret trillebør der kan transportere op til 750 kg på en gang. Selve Super Skub produktet er udviklet til entreprenørmarkedet og kan bruges blandt anlægsgartnere, landmænd, murermestre og andre virksomheder som arbejder med tungere løft (Hedensted, HG Super Skub, u.d.).

6.2.2 Beskrivelse af Hedensteds Business Model Canvas *før* afviklingen af mink branchen

Hedensteds værditilbud bestod af at producere pelseri- og fodermaskiner til pelsavler branchen, hovedsagelig til minkavlere. Virksomheden gør også brug af en cirkulær tilgang, ved at sælge brugte maskiner til deres kunder (Hedensted, Brugte fodermaksiner, u.d.) (Hedensted, Brugte pelsningsmaksiner, u.d.). Det gør det både billigere for kunderne at købe en maskine, samtidig med at det er bedre for miljøet. Derudover solgte Hedensted deres Super skub, samt reservedele hertil, hovedsagelig til maskin- og bygningsindustrien, hvor der ofte blive arbejdet med store tunge løft (Madsen, 2021, s. 05.03). Det betyder at virksomheden har fire fokusområder at arbejde med på deres forretningsmodel. Det ses på figur 6.2 ved at være opdelt i forskellige farver, for at gøre det mere synligt hvilke dele af forretningsmodellen der specifikt hænger sammen.

De ovenstående værditilbud gør, at Hedensted befinder sig på et differentieret marked, hvor de både arbejder med at producere produkter, der passer specifikt til den enkelte kunde på deres pelseri- og fodermaskiner, men også med storproduktion på deres Super Skub og reservedele hertil. Derudover, så er kundesegmentet for produktionen af Super Skub og dennes reservedele, opdelt i to dele på forretningsmodellen. Det hænger sammen med, at Super Skub bliver solgt til mellemforhandlere (B2B), som herefter sælger Super Skub videre til slutbrugeren (B2C). Hvorimod salget af reservedele er noget virksomheden selv står for via salg på deres hjemmeside. Hedensteds kunderelationer består herfor af selvbetjening via internettet, samt både personlig betjening og personlig allokeret betjening. Den personlige betjening sker hovedsagelig via salget af deres Super Skub til mellemhændene. Salget af deres Pelseri- og fodermaskiner foregår især via allokeret personlig betjening, da der her er tale om en større kontakt med den enkelte kunde, eftersom der her er tale om individuelt tilpasset produkter (Madsen, 2021, s. 06.27).

Til salg af Hedensteds værditilbud, gør virksomheden brug af deres egen interne salgskraft, bl.a. bestående af direktøren selv. Derudover er direktørens datter med til at udvikle markedsføringen, henvendt til de forskellige kundesegmenter (Madsen, 2021, s. 07.20-07.48). En anden salgskanal Hedensted gør brug af, er deres mellemhænd (grossister). Hedensted gør brug af mellemhænd som deres endelige sælgere til slutbrugeren af Super Skub. Det betyder for virksomheden, at de har langt mindre personlig kundekontakt med denne del af deres kunder. Mellemhændene ses herfor også som en nøglepartner for virksomheden, da de er med til at faciliterer kontakten og salget til slutbrugeren.

Hedensteds nøgleaktiviteter består hovedsagelig af produktionen af deres forskellige værditilbud, hvoraf produktionen af Super Skub i langt højere grad foregår som storproduktion, fordi der her er

tale om serieproduktioner. De resterende værditilbud bliver, som nævnt ovenover, specielfremstillet efter kundens behov (Madsen, 2021, s. 06.27).

Nøgleressourcerne består såvel af Hedensteds fysiske og menneskelige ressourcer. Dette inkluderer bl.a. en kontorbygning og et produktionsanlæg, på virksomhedens lokationer i Danmark og i Polen, samt deres menneskelige ressourcer, som er med til at sikre den daglige drift i begge lande. Ydermere består nøgleressourcerne af virksomhedens kundedatabase, som de har opbygget gennem årene. Derudover er deres mellemmand også en immateriel nøgleressource, da de sikrer kundekontakten og det endelige salg af deres produkter, her især deres Super Skub. På mink siden har Hedensted også en række patententer på nogle af de enheder og produkter de specielt fremstiller til deres kunder, disse inkluderer og langt mere udviklingsarbejde, end de standard materialer der bruges til produktionen af Super Skub (Madsen, 2021, s. 15.01-15.18).

Hedensteds nøglepartnere er, som nævnt ovenfor, deres fire mellemmand, som står for salget af Super Skub til slutbrugeren. En anden vigtig partner, er de udlejningsfirmaer som Hedensted samarbejder med, ift. udlejning af Super Skub til de kunder, der ikke nødvendigvis har behov for at eje deres egen Super Skub på længere sigt (Madsen, 2021, s. 09.10). Derudover bliver mink producenterne også til en nøglepartner for Hedensted, idet de er med i produktudviklingen af speciel produkterne til dem selv. Hedensted har ligeledes gjort brug af deres mink kunder under udviklingen af deres Super Skub, idet den oprindeligt var opfundet til at gøre fodringen lettere for mink producenterne.

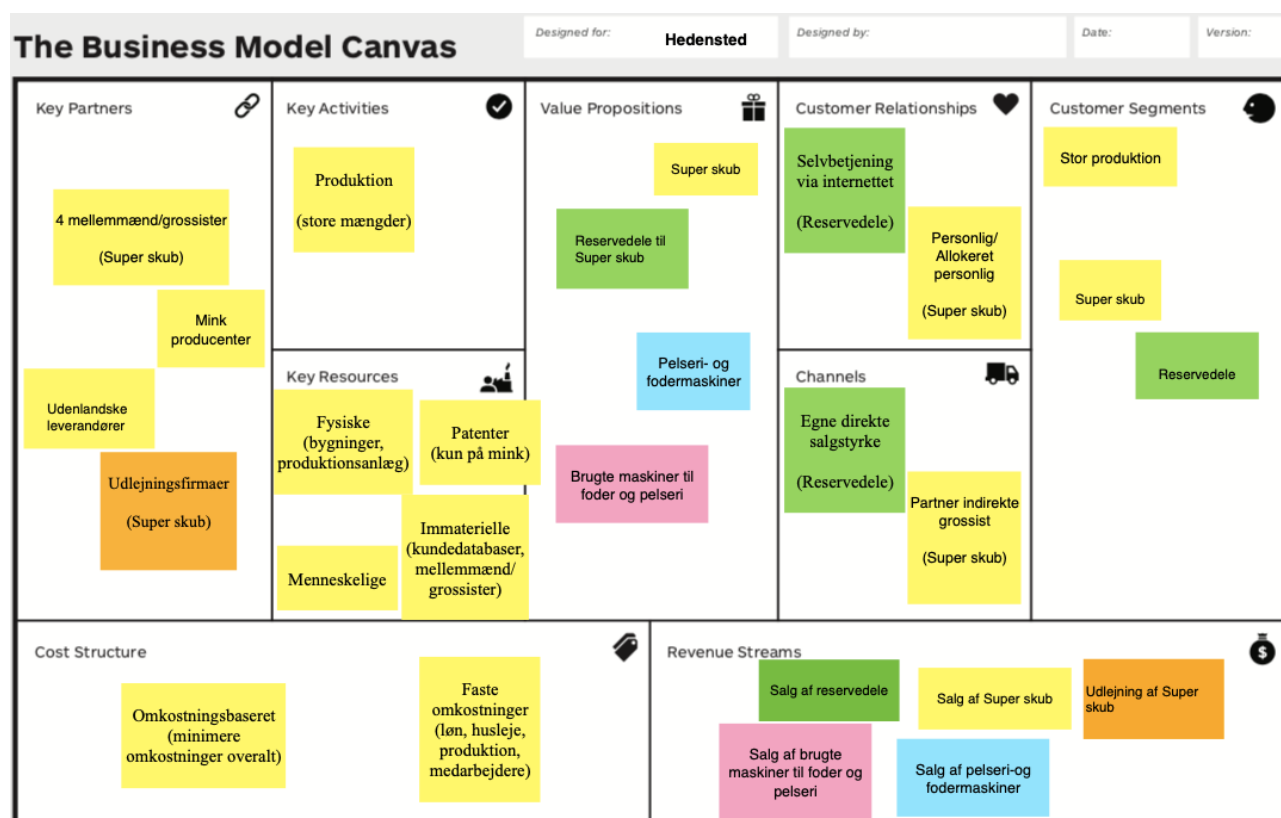
Eftersom Hedensteds forretningsmodel er delt op i forskellige delelementer, vil deres indtjeningsstrømme ligeledes bestå af flere delelementer. En stor del af deres indtjening vil især komme fra deres salg af pelseri- og fodermaskiner, da dette område er deres største forretningsområde. Hertil følger salget af brugte maskiner, samt salget af Super Skub til deres mellemmand. Derudover har de indtjening på deres salg af reservedele til Super Skub. Salget hertil foregår hovedsagelig via selvbetjening online og kræver derfor mere af kunden end af sælgerne i virksomheden. Den sidste indtjeningsstrøm, kommer fra deres samarbejde med udlejningsvirksomhederne, for de kunder som ikke har råd til eller behov for selv at eje en Super Skub.

En stor del af Hedensteds faste omkostninger går til lønninger til deres medarbejdere, husleje og produktion af deres værditilbud. Ligeledes har virksomheden en omkostning på hele tiden at sørge for at have produktionsmaterialer på deres lagre, i både Danmark og Polen. Her har de ved serieproduktionen af Super Skub et mere overskueligt billede over hvilke produkter de mangler over tid, kontra specielproduktionen af deres pelseri- og fodermaskiner. Her kan Hedensted altid sørge for at have alle typer for materialer på lager, hvilket også kræver mere plads til lageret. Virk-

somheden kan også have aftaler med leverandørerne, der gør de kan have en form for ”dag til dag levering”, alt efter deres behov for bestemte produkter.

Hedensteds omkostningsstruktur virker til at være en smule kompleks, da de har mange forretningsområder de arbejder med på en gang. Det er derfor vigtigt at sørge for at holde dem adskilt på forretningsmodellen. Det er til, at man bevarer et strategisk overblik, som man kan arbejde ud fra, når man lægger nye strategiske planer for virksomheden. Hedensted har desuden valgt at have en bredere produktportefølje. Dette kan være med til gøre virksomheden mere konkurrencedygtige overfor deres konkurrenter, ligesom det kan være med til at sikre at de står stærkere i fremtiden, da de herigennem kan skifte mellem deres produktfokusser, ift. hvor der er mere eller mindre konkurrence. Hedensted har også gennem deres indtægtsstrømme opbygget len mindre kapital, til at virksomheden kan stå imod dårligere tider (Madsen, 2021, s. 02.10). Samtidig med, så har virksomheden på både det danske samt det polske marked gjort sig til en markedsleder inden for deres felt (Madsen, 2021, s. 22.40).

Figur 6.4: Hedensteds forretningsmodel før afviklingen af mink branchen

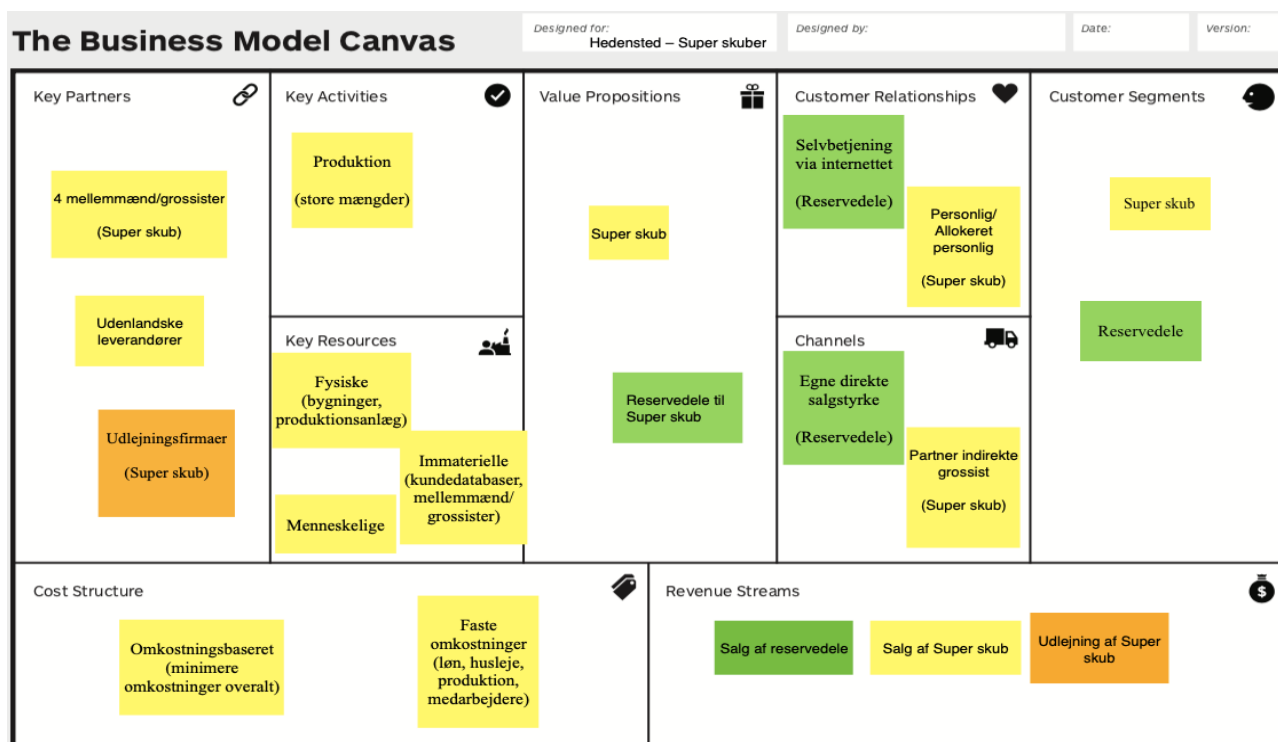


Kilde: Egen fremstilling ud fra The Business Model Canvas fundet i (Otserwalder & Pigneur, 2017), lånt fra (Strategyzer, 2021).

6.2.3 Beskrivelse af Hedensteds Business Model Canvas *efter* afviklingen af mink branchen

Figur 6.5 viser Hedensteds forretningsmodel på deres nye produkt fokus – Super skubberen. Denne forretningsmodel består af to dele 1) produktion og salg af SUS og 2) salg af reservedele via internettet.

Figur 6.5: Hedensteds forretningsmodel efter afviklingen af mink branchen



Kilde: Egen fremstilling ud fra The Business Model Canvas fundet i (Otserwalder & Pigneur, 2017), lånt fra (Strategyzer, 2021).

Som tidligere nævnt, så består Hedensteds værditilbud af et fysisk produkt og onlinesalg af reservedele hertil. Det vil sige, at forretningsmodellen for Hedensteds Super skub har to fokusområder. Værditilbuddet Super skub er i al sin enkelhed, en elektrisk motoriseret trillebør, som har en bæreevne på op til 800 kg. Virksomheden er ligeledes i gang med at udvikle en Super skub som har en bæreevne på op til 2 ton (Madsen, 2021, s. 05:54). Hedensteds Super skub er hovedsagelig beregnet til salg for entreprenører og anlægsgartnere, to brancher som arbejder med store volumener og i et terræn der kan være svært at manøvre rundt i (Madsen, 2021, s. 05:03), hvilket virksomheden med deres Super skub vil forsøge at afhjælpe. Derudover tænker virksomheden også, at der kan være et marked blandt andre virksomheder som flytter tunge læs, hvor det ellers kan være svært at komme frem med store og larmende maskiner, hvilket er en fordel for Super skub,

da den som tidligere nævnt kører på el (Madsen, 2021, s. 05:03). Dermed søger Hedensted med deres værditilbud, både for Super skub og for salget af deres reservedele, at det skal være så bekvemmeligt/anvendeligt og praktisk som muligt, for på den måde at nå ud til så mange slutbrugere som muligt (Otserwalder & Pigneur, 2017, s. 31).

Det andet værditilbud foregår via online salg af reservedele til Super skub, hvor slutbrugeren bestiller direkte hos Hedensted alt efter hvilken reservedel der er behov for på Hedensteds hjemmeside. Slutbrugeren kan ligeledes tage direkte kontakt til Hedensted, hvis der i stedet ønskes en mere personlig betjening. Udover at slutbrugeren kan bestille reservedele på Hedensteds hjemmeside, så kan brugeren ligeledes finde manualer til reservedelene, vedligehold og brugervejledninger, samt promoverings videoer af Super skubs egenskaber.

Hedensteds kundesegment deler sig ligeledes i to, alt efter om det er deres mellemforhandlere og udlejere (B2B) eller deres slutbrugere som mangler en reservedel (B2C) der er tale om.

Begge kundesegmenter henvender sig til et differentieret marked, da virksomheden skal fokusere på to forskellige markeder med hver deres behov og ønsker. Salget af selve Super skub sker til en af virksomhedens fire mellemmand i Danmark, som herefter sælger videre til slutbrugeren. Salg af reservedele sker direkte til slutbrugeren via onlinesalg.

Hedensted ønsker desuden at udvide deres marked til andre lande, såsom i Tyskland, Holland, Belgien og i Baltikum. Her sidder der dog allerede nogle stærke markedsledere fra England og Tyskland på det pågældende marked (Madsen, 2021, s. 03:11-03:36). Det gør at Hedensted skal finde et hul på markedet som de, med deres værditilbud kan udfylde, for at kunne stå stærkere i kampen på det marked hos bl.a. entreprenør virksomhederne.

Hedensteds kunderelationer for Super skub består af en blanding af personlig betjening og allokeret personlig betjening. Det gør den, fordi virksomheden både har en personlig kontakt med deres forhandlere og udlejere i Danmark og med købere fra de udenlandske markeder. Derudover er Hedensteds kontakt til deres fire forhandlere og udlejere en allokeret personlig betjening. Da der i alt kun er fire forhandlere, kan én medarbejder sagtens klare arbejdsopgaven alene.

Ved reservedele er der tale om selvbetjening, eftersom at kunder ikke har behov for at snakke med en medarbejder direkte, for at gøre et køb. Hedensted stiller de midler til rådighed som er nødvendige, for at kunden kan klare sig selv online. Her kan kunden både finde en brugervejledning og se hvordan man vedligeholder Super skub via de online vejledninger der er tilgængelige.

For Hedensteds salgskanaler, gør Hedensted brug af mellemmand og nogle udlejningsfirmaer. Virksomheden har hermed en indirekte partner – grossist, til at udstille, gøre opmærksom på og sælge deres værditilbud videre til slutbrugeren, samt en indirekte partner ved udlejning, som hjælper med at gøre deres produkt tilgængeligt for de kunder, som har et mindre behov. Heden-

sted skal derfor sørge for at disse mellemmand og udlejningsfirmaer forstår hvordan produktet virker, dets specifikationer osv. (Madsen, 2021, s. 09:26).

Ved online salg af reservedele er der tale om Hedensteds egen direkte internetsalgskanal. Her finder kunden selv det de har behov for på hjemmesiden og foretager et køb. Derfor er det virksomhedens ansvar at sørge for hjemmesiden.

Hedensteds nøgleressourcer består af deres fysiske bygninger, både i Danmark og i Polen, hvori de har deres produktionsanlæg, lager og kontor. Derudover ville virksomheden ikke fungere uden deres menneskelige ressourcer. De menneskelige ressourcer gælder de medarbejdere som er med til producere Super skub, samt dennes reservedele, virksomhedens kontormedarbejdere, sælgere osv. Endnu en nøgleressource for Hedensted, er deres immaterielle ressourcer. Disse inkluderer deres kundedatabase, hvor det oftest er vigtigt, at finde ud af at beholde sine kunder efter man anskaffelse. En anden immateriel nøgleressource er deres mellemmand og Hedensteds samarbejde med udlejningsvirksomheder, som begge anses som et partnerskab. Det er derfor ligeså vigtigt at have en tæt relation til deres mellemmand og udlejningsvirksomheder, som det er med en stor del af deres kunder.

Virksomhedens nøgleaktivitet er selve produktionen af Super skub og at finde en måde at skabe storproduktion på værditilbuddet. Eftersom Hedensted, hovedsagelig kun producer Super skub, så ligger de mange ressourcer i, at det endelig design af produktet, så det så vidt muligt, lever op til kundens ønsker og behov. Det gør de bl.a. ved at lave produktundersøgelser hos kunderne, som herefter giver feedback tilbage til virksomheden, om hvad de mener kunne forbedre produktet yderligere. Herefter tager virksomheden de mulige forbedringer op til revidering ift. hvad der er muligt, både set på pladsen i produktet, økonomisk og på pladsen i produktionen, da en mere indviklet produktion vil kræve flere ressourcer, menneskelige og fysiske (Madsen, 2021, s. 09:43).

Hedensteds nøglepartnere, er på Super skub siden deres mellemmand, samt samarbejdet med udlejningsfirmaerne. Det er disse partnere som sikrer et endeligt salg til slutbrugerne. Det er herfor vigtigt at Hedensted sørger for at holde disse partnere opdateret omkring deres produkter og deres egenskaber, da det er dem der repræsenterer virksomheden for slutbrugeren. Derudover er de udenlandske leverandører, af de diverse dele til produktionen af Super Skub, en anden vigtig partner for virksomheden, i forbindelse med salget af værditilbuddet og ved online salg af dennes reservedele.

Hedensteds finansielle aspekter består ligeledes af en omkostningsstruktur og en række indtægtsstrømme. Virksomhedens faste omkostninger inkluderer bl.a. deres kapacitets omkostninger, så-

som løn til deres medarbejdere, huslejen på deres produktions- og lagerhal, samt kontorbygninger i Danmark, såvel som i Polen. Derudover har Hedensted nogle variable omkostninger. Disse inkluderer især deres varelager og de ydelser virksomheden stiller til rådighed. I takt med at Hedensted bliver større og evt. udvider deres marked til andre lande, så vil virksomheden være i stand til at gøre brug af stordriftsfordele, ved bl.a. at kunne få lavere priser ved storindkøb. Denne faktor er medvirkende til, at prisen på at producere én enhed vil falde, og outputtet vil hermed vokse (Otserwalder & Pigneur, 2017, s. 47).

Hedensteds indtægtsstrømme består bl.a. af selve salget af deres vigtigste aktiv – Super skub til deres mellemænd, som herefter sælger dem videre til slutbrugeren. Derudover består det af deres online salg af deres reservedele hertil. Endnu en indtægtsstrøm virksomheden har, er fra deres udlejning af deres Super skub gennem en anden part.

6.2.4 Beskrivelse af Hedensteds Business Alignment Squared

Som det ses i tabel 6.6, så søger Hedensted at gøre det lettere for entreprenører o. lign. at flytte på tungt gods, i stedet for et skulle gøre brug af et større og mere pladskrævende køretøj. Det har gjort, at virksomheden har udviklet en motoriseret trillebør som de kalder; Super Skub. Hertil sælges der reservedele, som kunder kan tilkøbe efter behov. Super Skubben og reservedelene er de to værditilbud ("hvad") som Hedensted kan tilbyde deres kunder som en løsning på et mindre køretøj til tungt gods.

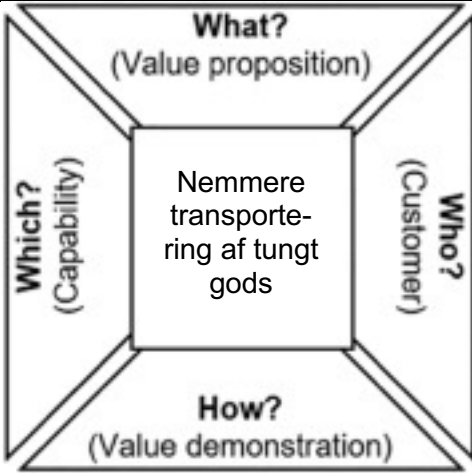
Hedensteds kunder ("who"), består af entreprenør virksomheder, anlægsgartnere, flyttefirmaer og andre lignende virksomheder, som arbejder med at flytte tungt gods på lidt plads. Alle kunder gør ligeledes brug af reservedele efter behov, som de bestiller via virksomhedens hjemmeside og evt. gennem deres forhandler eller direkte med virksomheden, hvis de mangler mere personlig betjening for at løse deres mangel.

Hedensteds værdidemonstration ("how"), sker bl.a. gennem deres fire forhandlere, fordelt i hele landet, gennem udlejningsvirksomheder, på messer og via word-of-mouth. Salg af reservedele sker hovedsageligt, som nævnt, via deres hjemmeside.

Virksomhedens vigtigste kapabiliteter ("hvilke") er heriblandt deres produktions- og R&D medarbejdere. Det er med disse medarbejdere der kan opnås, en mere teknisk diskussion omkring værditilbuddet, hvilket gør at de skaber en høj værdi for Hedensted, da udviklingen og produktionen af Super Skub ikke ville have været mulig uden dem. Hertil kommer, at virksomheden har et produktionsanlæg i Danmark og Polen, for at kunne producere sine værditilbud. Derudover har de et lager til at opbevare de enkelte dele og færdige produkter. For at overhoved at kunne producere deres produkter, så er det vigtigt, at Hedensted ligeledes har en lang række samarbejdspartnere, til at leverer materialer og enkelte dele til produktionen. Derudover er de førnævnte sælgere, samt

udlejningsvirksomheder også en del af virksomhedens samarbejdspartnere, da de sikrer Hedensteds indtægter. Knowhow er også en vigtig kapabilitet for virksomheden, da den ligesom for GVA, bliver en del af deres salgstale, når kunderne anbefaler virksomheden til andre virksomheder, via word-of-mouth.

6.6: Hedensteds Alignment Squared model

	X	X	X	X	X	Reservedele	X	X	X	
	X	X	X	X	X	Motoriseret trillebør (Super Skub)	X	X	X	
	R&D	Samarbejdspartnere (materialer)	Knowhow	Produktionsanlæg	Produktionsmedarbejdere		Entreprenør virksomheder	Anlægs partnere	Flyttefirmaer	
		X				Forhandlere	X	X	X	
		X				Udlejningsvirksomheder	X	X	X	
			X			Hjemmeside	X	X	X	
			X			Messer	X	X		
	X					Word-of-mouth	X	X	X	

Kilde: Egen fremstilling ud fra Alignment Squared modellen, fundet i (Ritter, 2014)

7. Analyse

Gennem den følgende analyse, søges der en afklaring på GVA og Hedensteds til- og fravalg, efter regeringens afvikling af mink branchen, ligesom der søges en meningsskabelse af, den valgte strategi, begge virksomheders direktører valgte gennem afviklingen af mink branchen.

Beskrivelsen af GVA og Hedensteds før og efter forretningsmodeller, vil her blive brugt som reference ift. at se på hvilken strategi(er) virksomhederne hver især gjorde brug af, for at komme igennem afviklingen, med mindst muligt økonomisk, socialt og kulturelt tab.

Derudover, vil analysen fortsætte over i at se på, hvordan GVA og Hedensteds respektive direktører, har forsøgt at skabe mening i det kaos, i at forstå den uforklarlige situation, de pludselig befandt sig i. Til dette, tages der udgangspunkt i Weick's syv meningsskabelses karakteristika.

I analysen bliver der ikke taget udgangspunkt i samtlige syv af hans karakteristika. Dette er fordi, at det for den følgende analyse, ikke er nødvendigt at arbejde med alle syv, for at skabe en dybere forståelse af direktørernes meningsskabelses processer, gennem afviklingen af mink branchen. Det er ligeledes muligt at lave en meningsskabende analyse af en virksomheds meningsskabelsesproces, uden at man behøver at forholde sig til alle af Weick's syv karakteristika, bl.a. fordi alle syv karakteristika er mere eller mindre sammenfiltret med hinanden (Murphy, 2015, s. 28).

Ligeledes for afsnittet, så følger der en kort beskrivelse af de af Weick's karakteristika der arbejdes med. Det er med til at skabe en bedre forståelse gennem afsnittet. Det er derudover med til at skabe en mere glidende overgang til det efterfølgende afsnit i analysen, som omhandler at skabe en kobling mellem den ledelsesstrategi og meningsskabelse, som direktørerne har været igennem.

7.1 Ledelsesstrategi

Ved begge cases, ses det ud fra deres før og efter forretningsmodeller, at de har skåret størstedelen af deres forretninger fra (jf. afsnit 6.1 og 6.2). Dette hænger sammen med, at den største del af virksomhedernes forretninger, var fokuseret omkring at producere produkter til minkavlerne. Hertil var kun en lille del af virksomhedernes forretning dedikeret til et producere et andet produkt.

For GVA var deres forretnings fokus på henholdsvis 65% på mink relateret produkter og 35% på specielle rørfittings. For Hedensted var det henholdsvis 95% på mink relateret produkter og kun 5% på deres Super Skub produkt.

Hverken GVA eller Hedensted havde forudset, at Covid-19 pandemien ville tage den retning den gjorde, ift. deres branche. Det kan heller ikke ligefrem påstås at virksomhederne havde sikret sig mod en fremtidig afvikling af pelsdyravler branchen, som branchen har været på vej mod i mange år (Anima, u.d.).

Begge virksomheder, havde heldigvis en lille produktion ved siden af deres hoved produktion, de kunne falde tilbage på. Det der her skiller virksomhederne ad, er GVA's 27 års lange erfaring med at lave specielle rørfittings, ved siden af deres produktion af produkter til pelsdyravl, hvor Hedensted endnu ingen erfaring har på produktion af deres Super Skub.

Eftersom GVA's produkt er et nicheprodukt, som beskrevet i afsnittet 6.1, så stilles GVA overfor den udfordring, at det bliver svært at kunne lave en profitabel forretning, ud af kun at levere et nicheprodukt til entreprenører. Det er bl.a. fordi, at virksomheden ikke kan lave en ordentlig dækningsgrad på kun at producere til entreprenør branchen (Batsberg J. , 2021, s. 06.52).

Efter afviklingen af mink branchen, besluttede Hedensted sig for, at fokusere fuldt ud på produktionen af deres Super Skub. Til forskel fra GVA, så kan Hedensted her lave storproduktion på dette produkt, eftersom det er bygget af standardelementer der er nemme for virksomheden, enten at købe eller producere selv, og herefter at sætte sammen. Direktørens hos Hedensted, ser ligesom GVA's direktør nogle begrænsninger, ved kun at have et fokus på deres side produkt. Han taler herfor om at åbne op for andre markeder i udlandet: *"(...) vi masser meget mere på Tyskland, Holland, Belgien, Polen, Baltikum på det produkt end vi har gjort tidligere, for at prøve at få det ud"* (Madsen, 2021, s. 03.36). Deres største udfordring hertil, vil være at skulle konkurrere med nogen forholdsvis store markedsledere på de nye markeder. Hedensted skal derfor finde en måde at markedsføre deres produkt på de parametre, hvor de skiller sig fra konkurrenterne, selv siger direktøren: *"(...) vi skal håbe, at vi kan lave et bedre produkt og dermed få en bedre konkurrence situation"* (Madsen, 2021, s. 03.57).

Når man arbejder med strategi, så skal man handle anderledes end det man normalvis vil gøre. Andledes skal hertil også forstås som den fortid, en given virksomhed har været i gennem og er knyttet til. En fortid hvor virksomhedens normer, værdier og rutiner herigennem er blevet udviklet (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 55). Selvom det udefra til dels ser ud til, at Hedensted starter forfra med deres virksomhed, så har de stadig en masse erfaring og knowhow, fra deres tidligere produktion af pelsnings- og fodermaskiner, som de kan tage med sig over i deres produktion af Super Skub. Ligeledes har virksomheden, siden sin grundlæggelse i 1971, i samarbejdet mellem dens medarbejdere og ledelse, skabt en række sociale og kulturelle processer. Sættes disse processer sammen med virksomhedens erfaring og knowhow, så kan her findes en årsag til Hedensteds forretningsmæssige succes, ligesom de også er en vigtig betingelse for evt. succesfulde strategiske nyskabelser (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 55). For Hedensted, har de en historik med at udvikle nye komponenter og dele til deres pelseri- og fodermaskiner, som de har taget patenter på, ligesom det kan ses på deres udvikling af deres Super Skub (Madsen, 2021, s. 15.01).

Hedensteds normer, værdier og rutiner er ligeledes noget direktøren håber på, vil følge med fra den gamle produktion og med over i den nye. Selv udtaler direktøren, at han gerne ser, at de kan bevare de kerneværdier – den gejst medarbejderne og ledelse allerede har i virksomheden – at den følger med, når de skal til at omlægge dele af deres forretning, for at tilpasse den til produktionen af Super Skub (Madsen, 2021, s. 01.00).

For GVA, så har de ikke været i gang med den store omlægning af deres virksomhed. De har kun skåret ned på deres aktivitet af produktionen af gylleanlæg til minkavlerne. Deres produktion af specielle rørfittings, er som nævnt, noget virksomheden har 27 års erfaring med. Det vil sige at de allerede har en lang historik med at producere og udvikle på deres produktion hertil. GVA's direktør har herfor givet udtryk for, hvilke andre områder de kan producere produkter til i fremtiden, hvor de hertil bl.a. kan udnytte deres mange års erfaring på området med plastik svejsninger: "(...) *vi vil jo gerne noget mere ind på fisk og vi vil gerne noget mere ind på at bygge hele virksomheder med rørføringer osv. Det kunne være hele biogasanlæg og sådan nogle ting*" (Batsberg J. , 2021). GVA's udfordring kan hertil blive, meget modsat Hedensted, at lave en succesfuld strategisk nyskabelse, på et produkt de kender godt i forvejen.

Ser man på GVA's efter forretningsmodel, og hertil AS-model (jf. afsnit 6.1.3 og 6.1.4), så virker sammenhænge forholdsvis simplificeret. Det kan hænge sammen med, at de hovedsagelig kun har ét værditilbud at arbejde ud fra, hvilket betyder at deres produktsortiment er forholdsvis simpelt på nuværende tidspunkt. Skulle GVA over tid udvide deres produktsortiment, til bl.a. også at inkludere produkter til fiske industrien eller med produkter til yderligere rørføring, så vil det være med til at skabe flere lag i deres modeller og mere komplicerede sammenhænge herimellem. Det kan derfor også påstås, at der ikke meget der kan forbedres eller gøres anderledes ift. deres sammenhænge mellem de enkelte byggeblokke i deres forretningsmodel. De burde i stedet søge efter nye og evt. alternative markeder, for at sikre en mulig fremgang i og for deres virksomhed.

Til forskel fra GVA, så har Hedensted mere kompleksitet bygget ind i deres AS-model, pga. flere lag i deres nuværende forretningsmodel (jf. afsnit 6.2.3 og 6.2.4). De har flere lag i deres modeller, eftersom de sælger deres værditilbud gennem deres mellemænd. Derudover sælger de reservedele hertil via deres hjemmeside. Samtidig med, så samarbejder de med nogle udlejningsvirksomheder, om at udleje deres værditilbud. Hedensted tilbyder derfor to værditilbud i alt, gennem tre forskellige medier. Det gør at Hedensteds medarbejdere, skal have styr på flere facetter af samme virksomhed og agerer i henhold hertil. F.eks. behøver medarbejderne i Hedensted ikke at gøre brug af, samme form for kommunikation til at kommunikere med udlejningsvirksomhederne, som de bruger til at kommunikere med virksomhedens mellemænd. Dette er fordi, at mellem-

mændene, udover salget, også står for servicen på værditilbuddet. Det kræver at Hedensted har en helt anden form for relation hertil for at sikre, at mellemmandene kender så meget til værditilbuddet som muligt, så de kan yde præcis den service som virksomheden ønsker (Madsen, 2021, s. 12.35). Sammenhængene i Hedensteds AS-model er allerede komplekse til at virksomheden har en velfungerende forretning, i hvert fald på det danske marked. Skulle Hedensted for fremtiden, søge at øge deres indtægtsstrømme og blive en mere profitabel forretning, kunne det her være spændende at undersøge lignende markederne udenfor Danmarks grænser. Det stemmer også overens med det Hedensted selv har givet udtryk for, hvad de selv ønsker for fremtiden af deres virksomhed: *"Det er nok os der skal prøve og se om vi kan åbne de andre markeder (...)"* (Madsen, 2021, s. 03.36).

Ledelsesstrategierne der udøves hos GVA og Hedensted, kan herfor ikke være mere forskellig fra hinanden. GVA søger at udevide deres produktsortiment og dermed skabe mere kompleksitet og profit i deres forretningsmodel. Hedensted har allerede en forholdsvis kompleks og profitabel forretningsmodel. Derfor søger de i stedet efter nye markeder udenfor Danmarks grænser som de kan sælge deres værditilbud på. Den udfordring de hertil står overfor, bliver at skulle konkurrere med markedsledere i andre lande, som allerede har siddet på markedet i flere år. Så for at Hedensted skal kunne etablere sig på de store markeder i Europa, og konkurrere med de største markedsledere herpå, så er det ikke sikkert at det er nok, for dem kun at differentiere sig selv fra dem. De er måske også nød til at skabe en helt ny markeds situation til fordel for dem selv. Dette kaldes også at disrupte et marked.

7.2 Meningsskabelse

Man forsøger at skabe mening i tingene og situationerne omkring én, når noget ikke er som man forventede det ville være (Murphy, 2015, s. 25). Ligeledes forsøger man at skabe mening i ens livsverden, når man er opmærksom på at verden ikke eksisterer uafhængigt af den som har skabt den. Der vil desuden være mere på spil, når ens meningsskabelse fejler, end hvis en fortolkning ikke lykkes. Det er fordi, at når meningen forsvinder, så er tabet dybt problematisk, men hvis fortolkningen forsvinder, så er det bare irriterende (Murphy, 2015, s. 24).

Ved meningsskabelse, så er det ofte tilfældet, at man først kan se meningen med ens handlinger efter man har handlet (Murphy, 2015, s. 16-17), hvilket ligger til grund for Weick's retrospektive karakteristika.

Hvis man skal være i stand til at udvikle på ens evner ift. meningsskabelse og forståelse af den komplekse verden, så må man også være i stand til at udfordre og komplicere den måde man ser

verden på, samtidig med at man komplicerer sig selv, hvilket er fordi, at det man kigger med også er med til at afgrænse det man kan få øje på (Murphy, 2015, s. 16).

7.2.1 Identitet

Weick påpeger at der er en kausalitet mellem ens identitetsdannelse og meningsskabelse. Det hænger sammen med, at ens identitetsdannelse er med til at påvirke vores meningsskabelse, ligesom det omvendte gør sig gældende. En bestemt situation er ligeledes med til at skabe det billede af hvordan vi opfatter os selv (Murphy, 2015, s. 30).

Når man søger at skabe en mening omkring sin egen identitet, kan man i den bestemte situation herfor have tendens til at stille sig selv de følgende spørgsmål: Hvad siger den her situation om, hvem jeg er? Er det evt. noget jeg kan leve med? Det kan forstås som, at ens identitet hele tiden er til forhandling, ift. den situation man befinder sig i (Murphy, 2015, s. 30).

For GVA og Hedensted, betød regeringens afvikling af mink branchen, at de står i en total anderledes situation, end de gjorde dagen før. Direktørerne for begge virksomheder skal herfor til at tage deres egen og deres virksomheds identitet op til genovervejelse, ud fra de nye realiteter som de befinder sig i.

Selve GVA og Hedensteds identiteter, var bundet op omkring at producere produkter til mink industrien. Med afviklingen af mink branchen, betød det, at de ikke kunne fortsætte med dette. Det galt især, hvis de gerne ville opnå kompensation på deres produktionsmaskiner og -haller som indeholdte produktion af mink relateret produkter (Batsberg J. , 2021, s. 02.45).

Hedensted især, har stået overfor en kæmpe omvæltning ift. at skulle skabe sig en ny identitet. Deres produktfokus var, som nævnt tidligere, 95% på deres pelseri- og fodermaskiner. Det betyder, at hele deres identitet ikke bestod af andet end mink: "*Ja. (...) Kun mink i hovedet, Morgen, middag, aften og nat (...)*" (Madsen, 2021, s. 41.48). Deres forretningsmodel, ift. GVA's, er også den, der har været igennem den største forandring. Her har de skulle skabe sig en ny identitet som virksomhed. Denne hedder nu, at de ikke har andet end Super Skub i hovedet, morgen, middag, aften og nat.

Når man snakker om en virksomheds identitet, så er denne også forbundet til en virksomheds normer og værdisæt. Hertil har Hedensteds direktør udtalt, at han håbede på, at deres kerneværdier ville flytte med over i produktionen af Super Skub, når de her flytter deres bedste kræfter fra deres mink produktion, over i produktionen Super Skub (Madsen, 2021, s. 01.00).

Kunder er også med til at skabe en virksomheds identitet, eftersom det er kunderne der skaber grundlaget for virksomhedens eksistens.

Før afviklingen, havde Hedensted mange tætte relationer til deres kunder. Det førte bl.a. til den store kundeloyalitet, som virksomheden havde. Efter afviklingen, har deres kunde relation været nødsaget til at skifte form, da der ikke er behov for at vedligeholde kundeloyaliteten, da kunderne befinder sig på et andet marked med andre behov.

Den måde relationen nu vedligeholdes, sker gennem markedsføring rettet direkte til slutbrugeren, uden om deres mellemænd (Madsen, 2021, s. 07.48). Alt anden kommunikation til slutbrugeren, går gennem de fire mellemænd, som Hedensted gør brug af, ved det endelige salg af deres Super Skub (Madsen, 2021, s. 11.05). Ved at Hedensted vælger at udvikle markedsføring direkte til slutbrugeren, udenom deres mellemænd, indikerer, at virksomhed ikke helt har affundet sig med den ny identitet, som de har skabt, sammen med deres nye produkt retning. Ligeledes ved salg af reservedele til Super Skub, har Hedensted ingen direkte kontakt til deres kunder, da salget foregår online. Hedensteds ny skabte identitet, er herfor gået fra at være en virksomhed med tætte kunde relationer og stærke kerneværdier, til at være en virksomhed med et større fokus på deres produktion.

GVA's identitetsdannelse har været mindre omfattende, eftersom at de allerede har arbejdet med deres specielle rørfitings de sidste 27 år. Det gør, at de gennem den tid allerede har skabt sig en stærk identitet, og hertil har en veletableret kundedatabase. Måden GVA kender til deres specielle rørfitings, sker bl.a. at kunderne selv tager kontakt til virksomheden, efter behov. Andre kunder tager kontakt gennem GVA's grossister, ved at udtrykke et behov (Batsberg J. , 2021, s. 10.25), andre gange, så skriver arkitekter GVA på deres udbudsmateriale (Batsberg J. , 2021, s. 13.08). derudover, gør GVA ikke brug af nogen særlig form for markedsføring, for at nå ud til den enkelte kunde, andet end ved at bruge word-of-mouth. Alt dette indikerer, at GVA's identitet på deres nicheprodukt, som er bygget op efter mange års erfaring, står forholdsvist stærk på det danske marked. Deres kunder herpå, kender virksomheden ud fra en række parametre, bl.a. på den kvalitet som de producerer på deres produkter. Dette gør, at kunderne har lyst til at fortælle andre nye potentielle kunder omkring GVA og deres kvalitetsprodukter. Spørgsmålet der følger, ved at stå stærkt på ens hjemmemarked er; kan virksomhed overføre denne værdi på andre markeder eller produktioner?

7.2.2 Retrospektivt

Man kan ikke forberede sig på alt der vil ske i fremtiden, mest fordi man ikke kan spå om den. Man kan dog forberede sig på de mest oplagte historiske scenarier. Weick påpeger dette ved at nævne,

at en aktør først handler og skaber mening om en handling efter den er sket: "*Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger?*" (Murphy, 2015, s. 42). Dette er ligeledes grundtanken bag hans *retrospektive* karakteristik.

En måde en virksomhed kan sikre sig selv på, ift. fremtidige scenarier, er ved bl.a. at tage udgangspunkt i hvad der er kendt som *scenariemetoden*. Her kigger man *retrospektivt*, ind i de historiske scenarier, og sætter sig for at lære fra egne eller andres tidligere handlinger under tidligere historiske forløb. Man stiller, så at sige, fremtiden på hovedet. Efterfølgende opstiller man en række scenarier fra forskellige historiske begivenheder. Dette gøres for at give én en mere nuanceret forståelse af mulige fremtidige handlinger (Nielsen, u.d.). Havde både GVA og Hedensted, som en del af deres strategier, gjort brug af scenariemetoden, så kunne de evt. have forudset afviklingen af mink branchen før tid. Hovedsagelig fordi, flere og flere lande, siden 1990'erne, enten har valgt, at forbyde industrien helt pga. dårlig velfærd og en stigende etisk modstand fra befolkningen, eller også har de enkelte landes regeringer, valgt at skærpe kravene og lovgivningen til pelsdyravl i sådan en grad, at det har medført at den ene efter den anden farm, har set sig nødsaget til at lukke pga. af dårlig økonomi over tid (Anima, u.d.).

Havde GVA og Hedensted her gjort brug af scenariemetoden, samtidig med at de havde fulgt med i diskussionen på området, så kunne de have foretaget en række foranstaltninger, så den overgang de begge er i gang med, kunne have foregået mere glidende og mindre kaotisk, da de vidste hvordan de kunne og måske skulle agere herpå.

Skulle virksomhederne her vælge at kigge retrospektivt på situationen, så kunne GVA og Hedensted her lære af deres historik, ved at analysere på deres tidligere handlinger under dette historiske forløb, og her opstille en række mulige fremtidige scenarier.

Et scenarie kunne f.eks. være; hvad nu hvis regeringen igen åbner op for muligheden for minkavl i Danmark, er det så en branche som det er værd at gå ind i igen? Der kan være en mulighed for, at regeringen indenfor forholdsvis kort tid igen, enten afvikler mink branchen på samme måde som sidst eller, måske vælger regeringen, som andre lande, at ændre lovgivningen herpå, for at gøre det mere besværligt for avlerne at holde mink, hvilket gør, at branchen måske over tid lukker ned af sig selv pga. af dårlig økonomi.

Hvis der skulle ske en afvikling af branchen som sidst, og begge virksomheder har haft besluttet sig for at træde ind på mink markedet igen, så ved de nu, at de har et andet produktmarked at falde tilbage på. Skulle det i stedet være, at regeringen ændrer på lovgivningen, så branchen lukker ned over tid, så kan det måske vise sig at være profitabelt for både GVA og Hedensted på kort sigt, at starte deres mink produktion op igen, samtidig med, at de fortsætter med at udvikle på de-

res andet produkt eller et helt nyt produkt, så de kommer til at stå stærkere med dette, på længere sigt.

7.2.3 Igangværende

Det *igangværende* beskriver Weick som at omhandle den situation man står i, er en fortløbende proces. Samtidig påpeger Weick, at den igangværende meningsskabelse aldrig helt starter forfra eller stopper (Murphy, 2015, s. 39).

Som forsker, kan man f.eks. kun gøre sig forhåbninger om at fange det igangværende gennem øjebliksbilleder eller udviklinger i en specifik periode, gennem de valgte forskningsmetoder (Murphy, 2015, s. 39).

For dette projekt, er disse øjebliksbilleder forsøgt observeret gennem de fortaget interviews med direktørerne fra hhv. GVA og Hedensted, samt gennem observationer ved et enkelt virksomhedsbesøg hos GVA. Flere gange under begge interviews, blev regeringens manglende handling, ift. afvikling af mink branchen, nævnt eller hentydet til flere gange. Det virkede til, på begge direktører under selve interviewene, når emnet kom op, at der var en form for bitterhed og frustration at spore, i det sprog de brugte: *"Jamen, beslutningen blev jo truffet af vores statsminister sammen med hendes departementschef på 1 time. (...) Hvis man ikke har den mening hun har, så stopper hun den ned med det samme (...)"* (Madsen, 2021, s. 24.31). *"(...) det sørgede Mette Frederiksen for ikke skulle ske"* (Batsberg J. , 2021, s. 27.11). Det viser også, at det er et emne som optager begge direktører meget i dette øjebliksbillede. Direktøren for GVA, gav også udtryk for, at han syntes regeringen holder virksomhederne som gidsler (Batsberg J. , 2021, s. 17.11), mens regeringen selv prøvede at analysere situationen og finde frem til det handling.

Disse eksempler er med til at sige, at dette er et emne som ligger til grund for virksomhedernes og direktørernes fremtidige handlinger ift. deres ledelsesstrategi og evt. ændringer i deres forretningsbilleder.

7.2.4 Udvundne tegn

Man bliver konstant udsat for en strøm af sanseindtryk og oplevelser, som man her konstant søger at danne sig en mening ud fra. Der vil altid være enkelte elementer og *tegn*, som man vil lægge mærke til. Disse ligger til grund for den efterfølgende meningsskabelsesproces man går igennem. Dog vil det kun være de ting man decideret lægger mærke til, som man er i stand til at danne en mening ud fra og omkring (Murphy, 2015, s. 34).

Nogle udvundne tegn kan, til dels, være strategisk placeret af ledelsen. Andre kan være helt uden nogen former for intentioner, fra de involverede aktører. Dog kan tegnene, ligegyldig intentionen, være med til danne et afsæt i virksomhedens meningsskabelse og følgende handling heraf. Tegn

bliver herfor, gennem meningsskabelsesprocessen, påvirket af konteksten. Det vil sige, at konteksten bliver påvirket af det der bliver udvundet som tegn, ved en sammensat oplevelse. Derudover påvirker konteksten også hvordan tegn i sig selv bliver fortolket (Murphy, 2015, s. 35).

GVA og Hedensted har haft en intens periode, med en strøm af sanseindtryk, fra medierne især. Desuden, følte branchen selv at de manglede svar og forståelse fra regeringen. Hovedsagelig har GVA og Hedensted hæftet sig ved manglen på inaktivitet og manglen på samarbejde, som regeringen har udøvet. Det førte til, at branchen valgte at gå sammen om at danne en brancheorganisation: *"(...) bekendtgørelsen er vi ikke bekendt med endnu hvad den lyder. Og vi ved heller ikke hvornår det er at de tropper op. Vi ved heller ikke hvad de be'r om, men vi har selvfølgelig samlet alle fra brancheorganisationen (...) vi følges samlet ved et advokat hold, Bech og Bruun, som har været med til at tryk det de kan, men de kan ikke mere før der ligger en bekendtgørelse"* (Batsberg J. , 2021, s. 17.18).

Det har herved været svært for begge virksomheder at kunne foretage sig en ordentlig meningsskabelse, da regeringen ikke rigtig har udsendt nogen tegn hertil. I stedet kom de fleste af de tegn, som GVA og Hedensted har modtaget, som nævnt ovenover, fra medierne. Derudover så har GVA og Hedensted udvundet tegn fra andre i branchen. Det betyder for virksomhederne, at mange af de tegn de har modtaget og observeret, og løbende har dannet deres mening ud fra, er kommet fra andre, som selv har dannet deres mening ud fra de tegn de selv har modtaget og observeret. GVA og Hedensted skal herfor være opmærksom på, hvilken mening de skaber, hvis den skabes på baggrund af andres meningsskabelse.

7.2.5 Plausibel mening

Man danne historier gennem de oplevelser og meningsskabelsesprocesser, man tidligere har været igennem. Disse historier bliver til skabeloner som bruges som grundlag for stabiliseringen af fremtidige meningsskabelsesprocesser. Der er desuden en større tendens til, at ens meningsskabelse stabilisere sig, når man har skabt en form for plausibel mening af konteksten/dannet sig en plausibel historie, kontra hvis man skaber sig en præcis mening af konteksten/præcis fortælling af det der skete (Murphy, 2015, s. 36).

Den *plausible mening* hænger sammen med, hvordan GVA og Hedensted søger at skabe deres egen forståelse af situationen, ved manglen på tegn fra regeringen. Man kan til dels sige, at både GVA og Hedensted sørge over tabet af den del af deres forretning, som var centreret omkring mink. De har svært ved at stille sig tilfreds, med de udmeldinger der kommer fra regeringen, da de ikke passer ind, i de historiske skabeloner de tidligere har skabt, for opnå en stabilisering ift. afvik-

lingen af mink branchen. Det hænger bl.a. sammen med, at der fra dag til dag kommer nye udmeldinger ud til branchen. F.eks. den ene dag, bliver der udtalt at de ingen kompensation kan opnå. Den næste dag, udkommer der en ny udmelding på, at de alligevel har mulighed for at opnå kompensation: *"Vi er kommet indenfor skiven, men hvordan det ser ud det ved vi ikke, hvor meget vi får af penge, det kan vi slet ikke vurdere endnu. Der er kommet nogle omstillingspuljer på at man bruger at kunne søge i, og der tror jeg da at vi prøver af at gøre"* (Madsen, 2021, s. 27.05).

7.3 Koblingen mellem ledelsesstrategi og meningsskabelse

Når der her i analysen blev startet ud med at forstå den strategiske ledelse, så er det ligeledes et forsøg på at forstå de grundlæggende strategiske valg GVA og Hedensted har valgt tage, for at finde en vej gennem afviklingen af mink branchen.

Strategi handler bl.a. om, at man løbende er i stand til at ændre på den måde man er vant til at gøre ting, for at tilpasse sig de nye krav og forventninger som der stilles til én, fra ens eksterne omgivelser. Denne proces sker løbende igen og igen (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 26-27). Det kan også siges; at man skal være i stand til at udvikle ens virksomhed, bl.a. ved at man løbende laver små ændringer til selv de simple dagligdags rutiner. F.eks. kunne man ændre på hvordan ens medarbejder taler til virksomhedens kunder på eller ændre måden hvorpå medarbejderne kommunikerer med hinanden (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 27). I fællesskab med ledelsen, er medarbejderne her, med til at skabe en fælles mening omkring virksomhedens identitet. Det er ligeledes også en proces som vil være igangværende, da der konstant vil opstå nye krav og forventning til virksomheden fra dens eksterne omgivelser.

For GVA og Hedensted har regeringens krav og forventninger til dem, været med til, at de har set sig tvunget til at skille sig af med en stor del af deres identitet forbundet med deres forretningsmodeller, samt den knowhow de har opbygget gennem denne identitet. Virksomhederne har herefter følt sig opfordret til at genskabe sig selv, for at leve op til de nye krav og forventninger der er blevet for at sikre deres overlevelse.

Selvom, at GVA og Hedensted så sig nødsaget til at ændre på deres identitet, betød det ikke, at de ligeledes så sig nødsaget til at ændre på deres rutiner ift. deres produktion af henholdsvis specielle rørfittings og Super Skub. Dette hænger sammen med, at det kun var nødvendigt for virksomhederne at ændre på den del af deres forretning som omhandlede mink, da det kun var her der blev stillet nye krav og forventninger til virksomhederne: *"Vores eksisterende produktion hvor vi har mink må vi ikke have lov til at flytte. Jo, jeg må godt skubbe det hele hen i et hjørne men så kan jeg stå i en situation hvor de kommer og siger jamen så for du heller ikke en krone"* (Batsberg J. , 2021, s. 02.45).

Meningsskabelsen hos GVA og Hedensted er indlagt i deres identitet og rutiner. Derudover, så er meningen noget alle medarbejdere skaber i fælleskab, i de enkelte og konkrete situationer de står med og overfor (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 33). Direktørerne og ledelsen hos GVA og Hedensted, kan her være med til at gøre identitetsdannelsen og meningsskabelsen mere overskuelig overfor dem selv, deres medarbejdere, kunder og vigtige samarbejdspartnere, ved bl.a. at opsætte en række pejlemærker, der kan være med til at gøre det lettere at skitsere hvordan den nye verden ser ud, i deres respektive virksomheder (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 34). Et pejlemærke GVA, Hedensted og branchen opstillede i fællesskab, var deres brancheorganisation. Organisationen havde til formål at, give alle de involvere et fælles talerør med regeringen og en fælles stemme, der gjorde at branchen endelig følte sig hørt af regeringen.

Ved at opsætte pejlemærker, er GVA og Hedensted også med til at skabe en plausibel mening blandt alle parter imellem, hvilket sikrer en stabilisering af de fremtidige meningsskabelsesprocesser der kan opstå i begge virksomheder.

8. Diskussion

I den ovenstående analyse, blev der forsøgt skabt en bredere forståelse for ledelsens strategi valg i GVA og Hedensted bl.a. ved at kigge på deres før og efter forretningsmodeller. Ligeledes blev den meningsskabelsesproces, som begge virksomheders direktører har været igennem, sat i et perspektiv.

Der kunne i projektet, også være blevet taget udgangspunkt i at prøve at forstå det narrativ, som ledelsen har gjort brug af i diskursen mellem ledelsen og medarbejderne, eller mellem regeringen og virksomhedens ledelse/brancheorganisation. Ved at have analyseret på narrativet og diskursen, kunne man ligeledes inddrage Weick's syv meningsskabelses karakteristika. Havde man draget nytte af disse ovenstående metoder, så havde man kunne arbejde mere i dybden med, hvordan de forskellige parter skabte en mening gennem diskursen med hinanden.

Man kunne ligeledes have inddraget at se på emergerende elementer med Mintzbergs teori om emergens. Emergens tager ligeledes et afsæt i en virksomheds strategi forståelse. Men arbejder især med at have fokus på de nye og ukendte fænomener, der hele tiden dukker op og forstyrrer ens strategi, når man mindst venter det (Larsen & Rasmussen, 2013, s. 45). Med denne retning i projektet, kunne det især have været interessant at se på at forklare de mulige fiaskoer som der kunne være i GVA og Hedensteds planlagte strategier for fremtiden, og evt. sætte teorien i forbindelse med deres før og efter forretningsmodeller.

9. Konklusion

Det kan udeledes fra alt det ovenstående, at GVA og Hedensted før, begge til dels konkurrerede med hinanden på hver af deres produktion af mink produkter. Efter afviklingen af branchen, konkurrerer de ikke længere. Dette hænger sammen med, at GVA nu fokuserer på at producere deres specielle rørfittings til entreprenørbranchen, og at Hedensted nu fokuserer på at producere deres værditilbud, Super Skub ligeledes til entreprenør branchen. Selvom de begge producerer produkter, til entreprenør branchen, så ses de ej som konkurrenter, pga. at de nu ikke producerer den samme type af produkter.

GVA og Hedensted har begge udøvet ledelsesstrategi gennem deres forretningsmodeller på hver deres måde. Derudover, kommer det frem i analysen, hvad virksomhederne hver især kunne gøre, for at forbedre på deres forretningsmodeller, så de kan stå stærkere på hver deres nye respektive markeder. For at GVA kan stå stærkere og kreere mere profit, skal de forsøge at skabe mere kompleksitet i deres produktsortiment. På deres danske marked. Hedensteds forretningsmodel er allerede rimelig kompleks, da virksomheden har flere lag i forbindelse med salg og leje af deres værditilbud. Derfor skal de i stedet fokusere på, hvordan de kan gå ind og disrupte deres konkurrenter markeder i udlandet, med deres bud på en motoriseret trillebør. Det er især vigtigt, hvis Hedensted skal finde en måde, hvorpå de kan differentiere deres værditilbud på, så dette skiller sig så meget ud fra mængden som muligt. Specielt hvis det skal lykkes virksomheden at disrupte det udenlandske marked.

Efter afviklingen af mink branchen, gennemgik både GVA og Hedensted en mindre identitetskrise. De gik herfor begge på en dannelses rejse, for at genopfinde sig selv, ift. deres nye produkt retning. Her fandt de frem til, at hvis de opsætter pejlemærker, der skitserer hvordan deres nye livsverden skal se ud, så bliver deres nye identitet mere overskueligt både for dem selv, deres medarbejdere, deres kunder og deres samarbejdspartnere. Disse pejlemærker er også med til at skabe en plausibel mening blandt alle parterne, som er med til at skabe en stabilisering af deres identitetsdannelse. Skabelsen af deres brancheorganisation er et godt eksempel på et pejlemærke.

For fremtiden, skal GVA og Hedensted finde en måde at sikre sig selv, imod evt. uventede kriser. Det kan de bl.a. gøre ved at gøre brug af scenariemetoden, til at beskrive så mange plausible fremtidige scenerier som muligt. Herefter skal de nedskrive alle de metoder de tænker kunne være en ide at gøre brug af, for at sikre deres virksomheds overlevelse. I bund og grund arbejder man retrospektivt med scenariemetoden, hvilket betyder at man skal forsøge at tage ved lære, fra tidligere historiske begivenheder. Derfor skal både GVA og Hedensted huske at inddrage afviklingen af deres tidligere branche, som en mulig trussel for deres nye fremtid, da det ikke kan modbevises at regeringen ikke vil kunne afvikle en anden branche igen.

9. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantic, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), s. 13-33.
- Anima. (u.d.). *Pels på vej ud af Europa*. Hentet Marts 2022 fra Anima:
<https://anima.dk/artikler/pels-på-vej-ud-af-europa#.Yjoe4y0kqvg>
- Batsberg, H. (u.d.). *Om GVA*. Hentet September 2021 fra GVA Gruppen: <https://gva.dk/om-gva.aspx>
- Batsberg, J. (14. September 2021). Transkribering 1, Bilag 2. (K. Larsen, Interviewer)
- Buch-Hansen, H., & Nielsen, P. (2014). *Kritisk realisme*. Roskilde Universitetsforlag.
- Djøf. (u.d.). *Kunder skal bidrage til markedsføringen*. Hentet April 2022 fra Djøfbladet:
<https://www.djoefbladet.dk/artikler/2015/5/kunder-skal-bidrage-til-markedsfoering.aspx>
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Rietzels Forlag.
- GVA. (u.d.). *Specialfittings til rensebrønd, inspektionsbrønd og lignende til brønd*. Hentet September 2021 fra GVA Gruppen: <https://gva.dk/broend.aspx>
- Hedensted. (u.d.). *Brugte fodermaksiner*. Hentet Marts 2022 fra HG Improving Your Fur Business:
https://www.hedensted-gruppen.dk/brugte-fodermaskiner_3/
- Hedensted. (u.d.). *Brugte pelsningsmaksiner*. Hentet Marts 2022 fra HG improving your fur business: <https://www.hedensted-gruppen.dk/brugte-pelsningsmaskiner/>
- Hedensted. (u.d.). *HG Super Skub*. Hentet September 2021 fra HG Improving Your Fur Business:
<https://www.superskub.dk>
- Hedensted. (u.d.). *Om os*. Hentet September 2021 fra HG Improving Your Fur Business:
<https://www.hedensted-gruppen.dk/om-os/>
- Kristensen, N. N. (1996). *Felt-studier - Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser forud for gennemførelsen af en konkret caseundersøgelse*. Hentet 2021 fra Aalborg Universitets forskningsportal: https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/94098/35031996_07.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Rietzels Forlag.
- Larsen, G. A., Graversen, G. S., Larsen, K. R., & Revald, M. K. (2017). *HMK Bilcon - Mobile løsninger / Multispace trailere i Europa*. Aalborg Universitet. Aalborg Universitet.
- Larsen, M. V., & Rasmussen, J. G. (2013). *Strategisk ledelse som meningsskabende processer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Madsen, J. J. (20. April 2021). Transkribering 2, Bilag 3. (K. Larsen, Interviewer)
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking - Introduktion til Karl Weick*. Hans Rietzels Forlag.

- Nielsen, G. A. (u.d.). *Scenariemetoden – kort*. Hentet Marts 2022 fra
https://forlagetcolumbus.dk/uploads/tx_tcfdownload/Scenariemetoden.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (Juli 2005). Clarifying Bussines Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). *Busienss Model Generation*. Gyldendal Business.
- Ritter, T. (2014). *Alignment Squared - Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence*. CBS Competitiveness Platform.
- Strategyzer. (Maj 2021). *Strategyzer*. Hentet fra The Business Model Canvas:
<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>
- Svansø, V. L. (november 2020). *Udsigt til milliardtab og truende konkurser får minkbranchens følgeindustri på barrikaderne*. Hentet maj 2021 fra Berlingske:
<https://www.berlingske.dk/business/udsigt-til-milliardtab-og-truende-konkurser-far-minkbranchens>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), s. 36-54.