

Roskilde Universitet

Virksomhedsstudier,  
5. semester- efterår 2021

Vejleder:  
Lene Wervick Nissen

Anslag: 150.758



BY APPOINTMENT TO  
THE ROYAL DANISH CROWN

# RHANDERS

DENMARK 1811

Gruppenummer: V2125207254

Alma Traasdal: 68051

Emma Rishøj: 68496

Maria Mahmood: 68012

Michala Machon: 68038

Sandra Buch-Larsen: 68966



## Abstract

This paper examines the generational change in ownership of the company Randers Handsker and the changes it has brought. It investigates the modernization the company has undergone, which e.g., included the creation of a new brand named Rhanders. This paper outlines different branding and organization theories. The applied methods and how they have been implemented in the paper is also described. The main method is through an interview with CEO and one of Rhanders' owners, Rina Hansen. By doing this we have gained internal knowledge about the company, as well as Rina's personal thoughts, her goals and data. This has been necessary to answer the paper's problem definition which sounds as follows:

What initiatives and decisions have Rina Hansen made in her branding of Rhanders and how has she managed to maintain the three core values: *cultural heritage*, *craftsmanship* and *timeless design* from Randers Handsker?

This paper includes an analysis which is based on an interview, and it is continuously interconnected with the theories. Based on the paper we can conclude that Randers Handsker is a company with great traditions and history, and that Rina wants to protect these in Rhanders, including the three values: Cultural heritage, craftsmanship and timeless design. Rina wants to position Rhanders as a B2C based company through its webshop, social media and physical stores. Lastly, it can be concluded that the company has had several technological initiatives to help these changes and that Rina seeks to create a strong Danish brand that can succeed in the international markets without losing its core values.

## Indholdsfortegnelse

1. Projektdesign og fremgangsmåde .....	4
2. Begrebsafklaring .....	6
2.1 B2B .....	6
2.2 B2C .....	6
2.3 Generationsskifte.....	6
2.4 Wholesale.....	6
2.5 Vision og mission.....	7
2.6 Omnichannel .....	7
3. Problemfelt.....	8
3.1 Problemformulering .....	10
3.2 Arbejdsspørgsmål.....	10
3.3 Afgrænsning.....	11
4. Teorivalg .....	12
5. Metode .....	13
5.1 Vores interview .....	13
5.2 Det semistrukturerede interview .....	14
5.3 Interviewguide.....	14
5.4 Transskribering .....	15
5.5 Kodning.....	15
5.6 Meningskondensering og meningsfortolkning .....	16
5.7 Empiri .....	17
5.8 Videnskabsteori.....	17
6. Teori.....	20
6.1 Branding.....	20
6.2 Forandringsteori .....	23
6.3 Organisationsteori: Dafts model om virksomhedskultur.....	26
6.4 Organisationsformål .....	28
7. Analysestrategi.....	31
8. Analyse .....	33
8.1 Arbejdsspørgsmål 1 – Hvilken kulturarv og historie, ligger der i Randers Handsker? .....	33
8.1.1 Hvad er det for en kulturarv og historie, der ligger i Randers Handsker? .....	33
8.1.2 Hvad er Rina Hansens vision og mission for Rhanders?.....	36
8.1.3 Hvad er Rhanders brandet? Og Hvordan differentierer det sig fra Randers Handsker? .....	38

8.1.5 Opsummering.....	43
8.2 Arbejdsspørgsmål 2: Hvilke forandringer er udsprunget af generationsskiftet? .....	44
8.2.1 Opsummering.....	48
8.3 Arbejdsspørgsmål 3: Hvilke beslutninger har Rina Hansen truffet indenfor branding og rebranding af det nye brand Rhanders? .....	49
8.3.1 Kotler og Kellers kriterier ved (gen)opbygningen af et brand.....	51
8.3.2 Brand loyalty.....	58
8.3.3 Brand awareness.....	59
8.3.4 Bæredygtighed .....	59
8.3.5 Opsummering.....	61
8.4 Kultursammensætningen i Rhanders.....	62
8.4.1 Tilgang og fokus .....	62
8.4.2 Adaptability Culture.....	62
8.4.3 Mission culture.....	63
8.4.3 Opsummering.....	63
9. Konklusion.....	64
10. Litteraturliste.....	66
11. Bilagsliste.....	69
Bilag 1: Rina Hansens Interview.....	69
Bilag 2 og 3: Mailkorrespondance med Rina Hansen og Thomas Sandlykke.....	69
Bilag 4: Interviewguide med Rina Hansen.....	69

## 1. Projektdesign og fremgangsmåde

Dette afsnit har til formål at redegøre for projektrapportens struktur samt fremgangsmåde. Det vil blandt andet blive beskrevet, hvilken forskningsstrategi der er anvendt for bedst muligt at understøtte projektrapportens problemformulering og arbejdsspørgsmål. Først præsenteres en begrebsafklaring, der har til formål at give læseren en indføring i de begreber, der benyttes i projektrapporten. Begrebsafklaringen skal sørge for, at læseren ikke er i tvivl om, hvordan de begreber, der bruges igennem rapporten skal forstås, og dermed gøre læsningen så overskuelig som muligt. Vi har derfor valgt, at begrebsafklaringen skal komme før problemfeltet, da vi allerede her vil benytte begreber, som bør forklares.

Efter begrebsafklaringen følger et problemfelt, der har til formål at indlede projektrapporten, og give læseren et udgangspunkt for, hvad den omhandler samt hvilke undrende spørgsmål vi selv har til projektrapportens temaer.

Herefter kommer en afgrænsning af de emner, vi har valgt at afgrænse os fra, samt en begrundelse af hvorfor. Dernæst følger et kort præsenterende afsnit, der omhandler vores teorivalg samt, hvordan de skal hjælpe med at belyse projektets problemformulering. Efterfølgende gennemgås projektrapportens metodiske samt videnskabsteoretiske retning. Her vil vi redegøre for vores valg af metode samt vores tilgang hertil. Ydermere vil vores primære og sekundære empiri præsenteres i dette afsnit. Til sidst vil det blive belyst, hvordan videnskabsteori spiller ind i projektet. Efter vores metodeafsnit, følger en redegørende udlægning af vores udvalgte teorier.

Med udgangspunkt i vores indsamlede primære og sekundære empiris, samt ved anvendelse af projektrapportens teorier, vil der blive udarbejdet en analyse, der besvarer vores arbejdsspørgsmål. Dennes opbygning vil blive uddybet yderligere i afsnit 7, der beskriver vores analysestrategi. Slutteligt vil der med udgangspunkt i analysen og dennes opsummeringer, blive udarbejdet en konklusion.



Kilde: Projektdesign (Egen tilvirkning).

## 2. Begrebsafklaring

### 2.1 B2B

B2B, også kendt som Business To Business, er et begreb, som bruges i forbindelse med virksomheder der sælger, låner eller supplerer til en anden virksomhed (Kotler & Pfoertsch, 2006: 20). Deres fokus er derfor mere på samarbejdet med andre virksomheder, og ligeledes tjener de penge på andre virksomheder fremfor forbrugere.

### 2.2 B2C

B2C, også kendt som Business To Consumer, er et begreb, som dækker over virksomheder, der sælger produkter og ydelser til forbrugerne. B2C-virksomheder sælger derfor direkte til forbrugerne (Rosenfeldt, 2021).

### 2.3 Generationsskifte

Når en virksomhed overdrages til den næste generation, kaldes det for et generationsskifte. Det kan foregå blandt ejerens familie eller til en medarbejder i virksomheden (Jura-guide.dk, 2021). I virksomheden Randers Handsker blev Rina Hansen den næste aftager, da ingen af tidligere ejer Arne Vejrum's børn selv ønskede at overtage. Dog er Rina hverken et familiemedlem eller medarbejder, og derfor kaldes dette lovmæssigt for en almindelig virksomhedsoverdragelse (Legal Desk, 2021). Når vi i vores projektrapport anvender begrebet generationsskifte, gør vi det ud fra den mening, at enhver som overtager virksomheden, anses for at være den næste generation. Vi mener således, at når virksomheden gives videre, efter den nuværende eller tidligere ejer har ejet virksomheden i mange år, er der netop tale om en ny generation, som overtager efterfølgende. Med en ny generation mener vi således en person, der er yngre, og som muligvis besidder en god forståelse for, hvad virksomheden har brug for fremover.

### 2.4 Wholesale

Wholesale vil sige, at der købes varer i store mængder fra en fabrikant til en lav pris, og derefter sælges det videre til en forhandler til en højere pris. Herefter ompakker forhandleren de købte varer, og sælger dem videre i mindre enheder til en højere pris, end vedkommende selv købte dem for (Chen,

2021). På den måde sælges der i wholesale ikke direkte til forbrugeren, men det foregår i flere led, før det når ud til forbrugeren.

## 2.5 Vision og mission

Begrebet vision betyder, at der kigges på, hvordan et fremtidsbillede kunne se ud - det er f.eks. de ønsker en ejer eller CEO har for sin virksomhed på længere sigt (Holmgreen & Nüssler, 2020). At have en mission derimod, betyder at der er et bestemt kerneformål for virksomheden, der er med til at give belæg for, hvorfor virksomheden eksisterer (ibid.).

## 2.6 Omnichannel

Omdrejningspunktet i omnichannel er at integrere de forskellige kanaler, hvorpå virksomheden brander sig og sælger sine varer, så kunden får en problemfri detailoplevelse. Disse kanaler kan f.eks. beskrives som online, mobiltelefoner eller butikker (Hickman et.al, 2020: 268). Kunden får dermed *“én sammenhængende og meningsfuld oplevelse, uanset hvilket mix af kanaler, som han/hun vælger at interagere med din virksomhed på”* (Houllind, 2021).



### 3. Problemfelt

I de følgende afsnit ønsker vi først og fremmest at udlægge vores problemfelt og problemformulering samt de arbejdsspørgsmål, vi har udarbejdet, med det formål at besvare problemformuleringen.

Branding er et begreb, der ofte forbindes med virksomheder og produkter. Og med en stadig voksende og mere global detailhandel, er det vigtigt for virksomheder at skille sig ud (makeinfluence, 2021). Branding handler i høj grad om virksomhedens identitet, dens værdier og ikke mindst synlighed. Det drejer sig altså om at gøre det synligt overfor forbrugeren, hvilken kultur og historie virksomheden rummer. Det er noget, der tager lang tid at opbygge, og i sidste ende er det op til forbrugerne, om de tror på det brand, som virksomheden forsøger at opstille for dem (Tejlmænd, 2021).

Netop branding af en virksomhed er noget, som den nuværende ejer af Rhanders, Rina Hansen, har stor erfaring med. Med en Ph.d. i omnichannel, har hun stor viden og erfaring med branding på forskellige kanaler, og hvordan forbrugeren hos en virksomhed får en så problemfri detailoplevelse som muligt (Rhanders, 2021). I forbindelse med et generationsskifte i virksomheden Randers Handsker i 2019, overtog Rina den over 200 år gamle handske virksomhed, og det er i dette generationsskifte, at denne projektrapport tager sit udgangspunkt.

Rina havde igennem flere år bejlet til Arne Vejrum, hvis familie har ejet virksomheden siden 1927, for at få lov til at købe Randers Handsker. Endelig i 2019 indvilligede Arne Vejrum i at sælge virksomheden til Rina, da han selv var nået pensionsalderen. I forlængelse af dette havde ingen af hans sønner lyst til at overtage virksomheden, og Arne Vejrum ønskede ikke, at virksomheden blev solgt til en kapitalfond (Høg, 2021). Vi synes det er interessant, at Rina har fastholdt interessen i Randers Handsker gennem flere år. Vi er nysgerrige på Rinas motivation for, hvad der netop gør denne virksomhed så interessant for hende, at hun valgte at flytte sin mand og sine børn til Randers inden hun overhovedet vidste, om Randers Handsker ville blive hendes (Høg, 2021).

Randers Handsker har gennem hele dens levetid beklædt kongelige familier med handsker og andre skindvarer, og er i dag stadig Kongelig Hofleverandør. Derudover leverer fabrikken også handsker til Royal Navy, SWAT-teamet, Den Kongelige Livgarde, politiet og de danske kunder som køber i butikkerne (Rhanders.com, 2021). Randers Handsker er således en virksomhed og et brand, der om nogen må siges at emne af historie og varer i høj kvalitet. Det er noget, som Rina Hansen er meget

opmærksom på: *“Kulturarven er vigtig. Det var den der gjorde, at vi blev ved i så lang tid med at prøve at overtage firmaet. Kulturarven giver noget dybde og noget historie og noget ansvar.”* (Bilag 1: l. 12-13). Med udgangspunkt i dette er vi nysgerrige på, hvordan Rina formår at balancere kulturarven i virksomheden samtidig med, at vi formoder der er ting i virksomheden, som hun ønsker at gøre anderledes?

Randers Handsker har før generationsskiftet været primært B2B-orienteret, med undtagelse af to butikker i hhv. Randers og København, hvor der sælges til private forbrugere. Rina har udtalt, at et af hendes fokusområder er, at hun ønsker at skabe et brand, der er mere B2C baseret, hvorfor hun har introduceret en ny gren af virksomheden, nemlig Rhanders, der skal symbolisere generationsskiftet og sondringen fra det ”gamle” til det ”nye”. Rhanders skal bestå som en mere moderniseret udgave af virksomheden, og dermed nå ud til nye kunder, samtidig med at den bibeholder de gamle værdier fra Randers Handsker, *“som er kulturarven, håndværket og det tidløse, bæredygtige design.”* (Bilag 1: l. 38). Vi antager at denne overgang fra en mere B2B-orienteret virksomhed til en nu mere B2C-orienteret virksomhed kræver, at der sker nogle forandringer i virksomheden. Vi ønsker at undersøge, hvilke forandringer dette skift medfører, samt at udlægge hvilke forandringer generationsskiftet har medført indenfor virksomhedens forskellige områder.

Med udgangspunkt i Rina Hansens viden og erfaring indenfor branding og marketing, ønsker vi også at undersøge, hvordan hun brander det nye Rhanders og hvad det skal tilføre virksomheden, som det gamle Randers Handsker ikke kan/kunne? Vi formoder, at det at brande en virksomhed, der har eksisteret i så mange generationer, og som allerede besidder en fast kundeportefølje, kræver nye tiltag i forhold til, hvordan denne skal brandes, samt hvorhenne. Derfor er vi interesserede i at undersøge, hvilke tiltag Rina har taget indenfor branding af Rhanders, da dette brand både skal brandes, men også rebrandes i forhold til Randers Handsker og den historie, der allerede eksisterer i dette brand. Ønsker Rina gennem Rhanders at føre Randers Handskers historie videre? Og hvordan griber hun i så fald dette an?

Formålet med denne projektrapport er at undersøge de beslutninger, som Rina Hansen har truffet i sin branding af Rhanders. For at gøre dette vurderer vi dog, at vi først må belyse hvad Rhanders er, og hvordan det differentierer sig fra det Randers Handsker, Rina overtog. For at gøre dette er vi nødt til at have forståelse for, hvad Randers Handsker er og hvad Rinas vision og mission med Rhanders

er. Ydermere taler Rina selv om denne kulturarv, der ligger i Randers Handsker, og som hun ønsker at beskytte. Den kulturarv som Rina Hansen omtaler, der er i virksomheden, er hele fundamentet for, at hun har brugt flere år for at få lov til at købe Randers Handsker. Senere nævner hun, at kulturarven indgår i tre af de værdier, som hun mener kendetegner virksomheden fra 1811. Vi ønsker derfor helt konkret at finde ud af, hvad de tre værdier: *kulturarv*, *håndværk* og *tidløst, bæredygtigt design* helt konkret har betydet for Randers Handsker og hvordan Rina vil føre det videre i Rhanders.

Ydermere ønsker vi i projektrapporten at undersøge hvilke konkrete forandringer, der er sket i virksomheden efter Rinas overtagelse og hvad dette har af betydning for virksomheden. Slutteligt og med udgangspunkt i det vi udleder af ovenstående, ønsker vi at undersøge, hvordan Rina brander Rhanders uden at miste de tre værdier, hun selv udtaler, er så vigtig for brandet. På baggrund af dette har vi udformet følgende problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål:

### 3.1 Problemformulering

Hvilke tiltag og beslutninger har Rina Hansen truffet i hendes branding af Rhanders, og hvordan har hun formået at bibeholde de tre kerneværdier: *kulturarv*, *håndværk* og *tidløst, bæredygtigt design* fra Randers Handsker?

### 3.2 Arbejdsspørgsmål

1. Hvilken kulturarv og historie, ligger der i Randers Handsker?
  - a. Hvad er Rina Hansens vision og mission for Rhanders?
  - b. Hvad er Rhanders brandet? Og hvordan differentierer det sig fra Randers Handsker?
2. Hvilke forandringer er udsprunget af generationsskiftet?
3. Hvilke beslutninger har Rina Hansen truffet indenfor branding og rebranding af det nye brand Rhanders?

### 3.3 Afgrænsning

I gennem dette projekt har vi valgt at foretage en række afgrænsninger, der har bidraget til, at projektet ikke bliver for bredt, samt til at holde fokus på kernen af vores problemformulering. Disse afgrænsninger er sket gennem hele opgaven både i: analyse, teori, metode og videnskabsteori.

#### **Regnskabsanalyse**

Vi har valgt ikke at lave en regnskabsanalyse af Rhanders og Randers Handsker. Denne beslutning er truffet, da det ikke er muligt at sammenligne regnskabsårene fra den periode, der indtræf, da Rina Hansen overtog virksomheden. Den tidligere ejer Arne Vejrum, har benyttet sig af et regnskabsår der løber fra d. 1. juli – 30. juni. Da Rina Hansen overtog virksomheden i 2019, blev dette regnskabsår ændret til at løbe fra 1. januar til 31. december. Dette har medført, at regnskabet for 2019 løber over 18 måneder fra 1. juli 2018 - 31. december 2019 (Rhanders årsregnskab 2019, s. 7). Dette medfører, at resultatopgørelsen ikke direkte kan sammenlignes, med resultaterne fra 2018 samt resultaterne fra 2020, da disse løber over 12 måneder. Vi kan derfor ikke udlede konkrete resultater af årsregnskaberne. Regnskabet er ligeledes ikke umiddelbart repræsentativt og sammenligneligt. For at kunne lave en dybdegående regnskabsanalyse, er der behov for at kunne undersøge udviklingen af tallene i de samme antal måneder, eller også ville dette kræve en mere detaljeret udvikling i tallene end det, der har været muligt for os at fremskaffe.

#### **Strategiske forbedringer**

Vi har valgt at afgrænse os fra at konkludere på fordele og ulemper ved Rina Hansens brandingstrategier og strategiske forandringer. Hertil afgrænser vi os ligeledes fra at komme med forslag til 'bedre' strategier, hun kunne bruge i fremtiden, selvom vi anerkender, at dette havde været en oplagt retning at tage projektet i. Vi har bl.a. taget dette valg, da vi ikke besidder tilstrækkelig viden indenfor branding, og dets strategier. Dette ville kræve, at vi gik langt mere i dybden med teori indenfor branding, og at projektrapportens fokus lå mere på, hvordan hun brander sig på de forskellige kanaler. Herefter skulle vi se på, hvordan branding når ud til kunderne, og hvordan hun benytter sig af f.eks. influencere, og hvad dette giver til hendes branding, før vi ville kunne kommentere på, hvad der kunne gøres anderledes. Vi har netop valgt at afgrænse os fra dette, da vi i vores projektrapport nærmere vil undersøge selve virksomheden Rhanders, og kigge på hvad generationsskiftet fra Arne Vejrum til Rina Hansen, har medført af nye tiltag og beslutninger samtidig med, at hun stadig holder

liv i de gamle værdier og historien bag virksomheden. Derudover lægger vores problemformulering ikke op til, at vi går ind i hvilke strategier hun bruger. Derfor holder vi os fra dette.

## 4. Teorivalg

Dette afsnit har til formål at præsentere vores udvalgte teorier, deres forfattere og teoretikere samt disses tilhørende modeller. Vi vil fremstille, i hvilken rækkefølge vores teorier forekommer, og hvordan de enkelte teorier spiller sammen, og komplementerer hinanden.

Ud fra vores problemformulering: *“Hvilke tiltag og beslutninger har Rina Hansen truffet i hendes branding af Rhanders, og hvordan har hun formået at bibeholde de tre kerneværdier: kulturarv, håndværk og tidløst, bæredygtigt design fra Randers Handsker?”* har vi valgt at arbejde med fire teorier. Først og fremmest benytter vi teorien om branding af virksomheder fra bogen *“Marketing Management”* af Svend Hollensen, dertil teoretikerne Philip Kotler og Kevin Lane Keller som står bag modellen; *“Kriterierne ved genopbygningen af et brand”*. Og slutteligt bogen *“Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing”* af Steve Hoeffler.

Dernæst benytter vi organisationsteori med følgende tre teorier; *Virksomhedskultur, Organisationsformål og Forandringsteori* af Richard L. Daft et.al. i bogen *“Organization Theory & Design”*. Vores teorier er valgt ud fra det faktum, at vi mener, at de kan bidrage til besvarelsen af vores problemformulering.

Forandringsteori er én af vores primære teorier. Gennem forandringsteori beskæftiger vi os med, hvilke specifikke, strategiske forandringer og tiltag der er indført i virksomheden efter generationsskiftet på et generelt plan.

Vores branding teori er valgt som vores anden primære teori, da vi netop gerne vil undersøge, hvordan Rina Hansen ønsker at brande og rebrande virksomheden. Gennem denne teori ønsker vi at belyse, hvilke tanker der ligger bag hendes beslutninger, samt hvordan hun formår at brande virksomheden samtidig med, at hun sørger for, at de tre værdier bag Randers Handsker, forsat gør sig gældende for hele virksomheden.

Vi mener, at vores forandringsteori spiller godt sammen med vores brandingsteori, da flere af de tiltag og forandringer, der kan indføres i en virksomhed, ligeledes optræder under branding af en

virksomhed. Disse tiltag og forandringer er med til at gøre branding muliggørelse. Samtidig ser vi, at de to teorier supplerer hinanden, idet vi mener, at der hvor vores forandringsteori kommer til kort, kan vores brandingsteori gå mere i dybden.

Vores to sekundære teorier består af virksomhedskultur og organisationsformål, hvor virksomhedskultur vil fungere som en opsamling på vores to primære teorier. De kan dermed vise, at vores teorier og analyse spiller godt sammen i forhold til, hvilken kultur Rhanders besidder, set ud fra Rinas holdninger, værdier og grundviden om virksomheden. Vores sidste teori, organisationsformål, vil blive implementeret løbende i analysen, og den supplerer henholdsvis vores to primære teorier, men også generelt det, som Rina udlægger i interviewet.

## 5. Metode

I følgende afsnit vil vi redegøre for vores valg af metode, samt hvordan vi bruger dette i projektrapporten. Ydermere har disse afsnit til hensigt at beskrive, hvordan vi har foretaget vores interview, samt hvordan vi har kodet og arbejdet med indholdet heraf. Derudover indeholder dette afsnit en redegørelse for vores videnskabsteoretiske ståsted og beslutninger. Slutteligt ønsker vi at diskutere projektrapportens kvalitetskriterier.

### 5.1 Vores interview

Vi har valgt at udføre ét interview i denne projektrapport, da vi gerne vil have fokus på én af ejerne af virksomheden, Rina Hansen, og benytte den viden hun besidder i forhold til virksomheden, samt hendes tanker og mål for Rhanders og Randers Handsker. Derudover var det et interview, vi vidste, at vi kunne få arrangeret hurtigt, da vi havde en direkte forbindelse til Rina. Vi har valgt ikke at udføre interviews med de andre ejere af virksomheden, da de ikke er en del af den daglige ledelse, samt grundet det faktum, at Rina er virksomhedens primære talsperson og ansigt udadtil. Vi har bl.a. valgt ikke at interviewe medejer, Thomas Bro Hansen, Rinas ægtefælle. Ligeledes har vi ikke interviewet Arne Vejrum, da vores fokus primært ligger på det nye brand Rhanders. Vi ønsker at opnå en dybere viden om Rhanders, og få en forståelse for Rinas visioner og mål for virksomheden. Vores interview danner grundlag for vores besvarelse af problemformuleringen, herunder arbejdsspørgsmål 1, 2 og 3, der danner rammen om vores analyse. Igennem vores interview søger vi Rinas perspektiver på

virksomheden, og dertil er vores problemformulering ligeledes fokuseret omkring brandet Rhanders, samt hvilke beslutninger Rina har truffet indenfor forskellige områder af virksomheden og dens branding.

I følgende afsnit vil vi redegøre for, hvilken form for interview vi har valgt at udføre samt hvordan og hvorfor. Vi vil dernæst beskrive vores tilgang til transskriberingen, og hvordan vi vil kode vores interview.

## 5.2 Det semistrukturerede interview

Vi har udarbejdet et semistruktureret interview, da vi ønskede at vores interview skulle fremgå som en interaktion mellem interviewer og interviewperson (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 36). Vi har valgt denne metode, da det skaber en mere flydende samtale mellem intervieweren og interviewpersonen, og det vil dermed ikke fremgå som et forhør, men derimod give plads til interviewpersonen, der får mulighed for at komme med uddybende svar - samtidig åbner denne struktur ligeledes op for, at interviewer kan stille uddybende spørgsmål.

Med hensyn til vores interviewspørgsmål, valgte vi først at opnå et kendskab til vores teori, før vi udformede vores endelige spørgsmål. Det har vi gjort, da vi gerne ville gøre det klart, hvad vi ville vide noget om, før vi besluttede os for, hvordan vi bedst indsamlede vores ønskede information (ibid.: 37). Med det semistrukturerede interview vil vi have visse tematikker for øje, og dermed sammensætte svarene fra vores interviewperson med vores valgte temaer (ibid.: 45).

Vores interviewperson består af Rina Hansen. Vi har erhvervet kontakt til hende gennem vores gruppelem Emma, da Rina er Emmas chef. Eftersom Emma af samme årsag har personligt kendskab til Rina, valgte vi, at Emma ikke skulle være en del af interviewet. Dette valg grunder i, at vi ønskede at undgå, at deres relation kunne have en påvirkning på Rinas svar.

## 5.3 Interviewguide

Vi har valgt at udforme en interviewguide på baggrund af Lene Tanggaard og Svend Brinkmanns teori i kapitlet "Interviewet: Samtalen som forskningsmetode". Deres fremgangsmåde, vil skabe en ramme for vores interviewspørgsmål, og give et struktureret overblik over vores forskningsspørgsmål/teori og vores interviewspørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 38). Vi har valgt at dele vores interviewguide op på denne måde, da et forskningsspørgsmål "*sjældent fungerer som et godt interviewspørgsmål*" (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 40). Teorien bag vores forskningsspørgsmål kan være svær at forstå for et individ, som ikke har kendskab til dette, og derfor udformer vi

interviewspørgsmål på baggrund af vores forskningsspørgsmål. Interviewspørgsmålene er dermed mere håndgribelige, og kommer ligeledes ikke til at bestå af begreber, som forvirrer interviewpersonen (ibid.). Interviewguiden er præget af det semistrukturerede interview, da det er vigtigt for os at få besvaret specifikke temaer, men stadig skabe plads til, at interviewpersonen selv kan tage styringen og fortælle. Det vil sige, at vi også har fokus på en mere tematisk interviewguide (ibid.). Interviewguiden kan findes i bilag 4.

#### 5.4 Transskribering

Vi har valgt at transskribere vores interview, da dette skaber overblik, og giver os en dybere fornemmelse af, hvad der kan være relevant at have med i analysen. Gennem transskribering kommer vi dybere ned i vores materiale, og dette vil hjælpe os med at huske, hvad der bliver udtalt (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 43).

Inden vores transskribering har vi valgt, at interviewerens i materialet forkortes med 'I', og vores interviewperson vil blive kaldt ved fornavn.

#### 5.5 Kodning

Vi har valgt at kode vores transskribering, da det skaber bedre overblik, samt anskueliggøre de temaer, vi ønsker at analysere. Kodning er til for at identificere vigtige citater og pointer, og dermed fremhæve dem i vores transskribering (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 47).

Ud fra Tanggaard og Brinkmanns afsnit om kodning, har vi valgt at arbejde med den begrebsdrevne kodning, da vi på forhånd har slået fast, hvad der er vigtigt for os at kode efter, i forhold til vores teori (ibid.). I praksis vil det sige, at vi koder efter vores teorier og disse derved fungerer som vores tematikker. Vi har tildelt hver teori en farve, og herefter gennemgået vores transskribering fra top til bund, og undervejs overstreget de udtalelser, der relaterer sig til vores teorier. På den måde skaber vi et bedre overblik til vores analyse og kan hurtigere inddrage de relevante pointer. Farveinddelingen vil forekomme således: **Organisationsteori og strategier**, **forandringsteori**, **brandingsteori**, **regnskabsteori** og **eksempler på kulturarv**. Nogle af sætningerne vil være farvet med mere end én farve, og kan derfor virke opdelt, men dette er blot for at vise, at der her er et eksempel på mere end én kategori.



## 5.6 Meningskondensering og meningsfortolkning

Efter vores kodning har vi valgt at anvende værktøjerne meningskondensering og meningsfortolkning fra Steiner Kvale og Svend Brinkmanns kapitel 12 “Interviewanalyser med fokus på mening” i bogen “InterView - Introduktion til et håndværk”, da vi dermed bedre kan opnå en indsnævring af de mest væsentlige tematikker, og pointer i vores interview med Rina Hansen ved hjælp af meningskondensering. På baggrund af vores kondensering vil vi herefter meningsfortolke, og opnå en mere kritisk forståelse af indholdet samt en mere dybdegående fortolkning af det kondenserede indhold.

### **Meningskondensering**

Vi har valgt at anvende meningskondensering sammen med vores kodning, da vi gerne vil kategorisere vores transskriberede materiale yderligere (Kvale & Brinkmann, 2009: 267), hvilket vi har gjort med vores farveinddeling. Vores kategorisering har til formål at strukturere kompleksiteten i interviewet, da det ellers godt kan forekomme omfattende i forhold til alle de begreber og pointer, vores interviewperson kommer med (ibid.: 268). Ved hjælp af vores kategoriseringer, kan vi komprimere de lange udsagn til kortere udsagn, som dermed bedre kan indgå i vores analyse. Med andre ord vil vi fokusere på det centrale, i det der bliver sagt, og omformulere det til få ord (ibid.: 269). I analysen vil vi anvende “[...]”, når der er dele af et citat, vi ikke finder brugbart eller relevant, og derfor ønsker at udelade. På den måde får vi kun det vigtigste frem fra citaterne, og de vil samtidig ikke forekomme så lange.

### **Meningsfortolkning**

Efter vores meningskondensering vil vi fortolke på det indhold, vi nu har fundet frem til. Vi vil dermed opnå en mere kritisk fortolkning af teksten (Kvale & Brinkmann, 2009: 271), da vi som fortolkere, bliver nødt til at gå ud over det, vores interviewperson har sagt, og gå i gang med at udvikle strukturer og meningsrelationer, som ellers ikke fremgår i det transskriberede materiale (ibid.: 272). Meningsfortolkning vil hjælpe os i vores analyse af det transskriberede materiale, da vi bedre vil kunne sammensætte vores interviewpersons pointer med vores teorier. Det er sjældent, at en interviewperson siger det, der direkte skal bruges, men ved hjælp af meningsfortolkning, kan vi netop fortolke den tekst, som er blevet kondenseret, og herved opnå relationer mellem udsagn og teori.

## 5.7 Empiri

Projektrapportens primære empiriindsamling er foregået igennem det semistrukturerede interview, vi har foretaget med Rina Hansen. Efter interviewet har vi haft nogle opfølgende spørgsmål til både Rina, men også til investoren, Morten Sandlykke, der er medejer af, Ketchup Invest, der ejer 30% af virksomheden. Disse spørgsmål til både Rina og til Morten har vi valgt at sende pr. mail. Vores formål med disse mails var at få afklaring på flere ting i forhold til Rhanders, og derved kan disse ligeledes være med til at styrke vores analyse.

I forhold til valget om at sende en mail ud til Rina og Ketchup Invest frem for at tage et interview med dem over f.eks. Microsoft Teams, som vi gjorde med Rina første gang, er ikke sket uden overvejelser. Ved at sende en mail frem for at foretage et "rigtigt" interview, har vi ikke på samme måde mulighed for at stille opfølgende spørgsmål. Respondenterne har heller ikke mulighed for, på samme måde at spørge ind til de spørgsmål vi stiller dem, hvis de er i tvivl om, hvordan de skal forstås. Dette kan resultere i, at vi ikke får de svar vi ønsker, hvis respondenterne har misforstået spørgsmålene. Derfor var det vigtigt, at de spørgsmål vi sendte pr. mail, var meget specifikke og konkrete, således der var mindre risiko for misforståelser. Vi har valgt mailen som fremgangsmåde til vores opfølgende spørgsmål efter det semistrukturerede interview, netop fordi det var specifikke spørgsmål, der tog udgangspunkt i noget af det, Rina allerede havde udtalt i interviewet.

## 5.8 Videnskabsteori

Da vi påbegyndte vores projektrapport, var det uden et videnskabsteoretisk udgangspunkt, hvilket betyder, at vores tilgang til videnskabsteorien i dette projekt har været ad hoc. Forstået på den måde, at vi har reflekteret og diskuteret videnskabsteorien løbende (Pedersen, 2003: 145-146). Vi har samlet nogle af disse refleksioner og overvejelser i nedstående afsnit.

Helt overordnet set kan der argumenteres for, at vores projektrapport tager udgangspunkt i den konstruktivistiske epistemologi, og at vi ontologisk set læner os mest op ad perspektivismen. Denne argumentation danner vi først og fremmest med udgangspunkt i projektets problemstilling samt problemformulering, men også i høj grad på grund af vores empiriindsamling i projektrapporten (Pedersen 2003: 150-151).

Vores projektrapport har en problemformulering, der lyder: "Hvilke tiltag og beslutninger har Rina Hansen truffet i hendes branding af Rhanders, og hvordan har hun formået at bibeholde de tre kerneværdier: *kulturarv, håndværk og tidløst, bæredygtigt design* fra Randers Handsker?"

Vi er altså interesserede i Rinas betragtninger og hendes viden. Dette understreges igen i vores metodevalg, hvor vores primære empiri er et interview med Rina. På trods af, at mange af vores interviewspørgsmål er udarbejdet ud fra vores udvalgte teorier og gennem forskningsspørgsmål, er andre af spørgsmålene fokuseret på Rinas personlige holdninger og meninger. Derudover er det vigtigt at påpege, at selvom nogle spørgsmål er stillet ud fra forskningsspørgsmål, så er det stadig Rina der svarer på dem, og således tager de altså udgangspunkt i hendes synspunkter og livsverden. Da vi i projektrapporten har valgt ikke at foretage yderligere interviews af andre medejere af Rhanders, vil det således være Rinas besvarelser samt vores fortolkning heraf, der danner grobund for analysen. Dette understøtter den perspektivistiske tilgang i epistemologien, fordi *"virkeligheden bliver den, som vi kan se og fortolke"* (Pedersen, 2003: 150). Udover interviewet med Rina, har vi skrevet en mail til virksomheden Ketchup Invest, der ejer 30% af Rhanders. Denne mail er skrevet efter vores interview med Rina, for at få afklaring på nogle opfølgende spørgsmål, vi stod tilbage med. Vi har ligeledes sendt en opfølgende mail til Rina efter vores interview med hende, hvor vi også bad hende uddybe nogle af de spørgsmål, der opstod, da vi gik i gang med at arbejde med vores analyse.

Den konstruktivistiske ontologi foreskriver blandt andet, at *"verden er en samfundsmæssig, sproglig konstruktion og der dermed ikke er nogen form for essens eller natur"* (Pedersen, 2003: 151). Som nævnt ovenfor er vores primære empiri vores interview. Da interviewet er et udtryk for hendes synspunkter og meninger, samt det faktum, at vi ikke har indsamlet empiri, der underbygger eller afviser Rinas svar i interviewet, accepterer vi hendes konstruktion og opfattelse af virkeligheden. I dette tilfælde er det hendes konstruktion af virkeligheden i form af det, hun fortæller os om Rhanders. Derudover er vi med denne projektrapport, heller ikke interesseret i at skabe en eller anden form for generel viden eller antagelse. Dette ville i øvrigt heller ikke være muligt med vores problemstilling eller empiriindsamling, fordi vores primære empiri består af interviewet, og vores analyse vil dermed være en fortolkning heraf. Derfor vil vi i vores konklusion heller ikke være i stand til at udlede nogle generelle betragtninger om branding i virksomheder, men dette projekt vil udelukkende relatere sig til genstandsfeltet Rhanders, hvilket også er formålet i vores problemformulering.

### **Kvalitetskriterier**

Det, at vores projektrapport i høj grad bygger på blot et interview, har selvfølgelig en betydning for gyldigheden og pålideligheden i vores projekt, som vi er nødt til at være opmærksomme på (Olsen, 2009: 193). Vi har ikke indsamlet empiri, som vi bruger til at faktatjekke det, som Rina siger, for vi er ikke interesserede i at nå frem til en endegyldig, generel sandhed, som for eksempel positivismen

foreskriver (Gilje, 2012: 23). Vi er i stedet interesseret i Rinas synspunkter i forhold til Rhanders. Da vi i vores projektrapport kun har valgt at foretage et interview, har vi ikke på samme måde mulighed for at "faktatjekke" det, som Rina fortæller os. Som nævnt ovenfor accepterer vi altså i projektrapporten Rinas udlægning om Rhanders og at det er den udlægning, vi tager udgangspunkt i, i vores analyse.

I forhold til gyldighed kan der argumenteres, at denne ville have været højere hvis vi havde foretaget flere interviews med andre end Rina eller på anden måde forsøgt at be- eller afkræfte de ting, hun fortæller os i interviewet. Samtidig er formålet med dette projekt dog ikke at komme frem til en endegyldig sandhed, men i højere grad at få udtrykt Rinas egne betragtninger på de tiltag, som hun har foretaget og analysere disse. Vi er dog også opmærksomme på, at hvis vi for eksempel havde interviewet Rinas mand, Thomas Bro Hansen, eller den tidligere ejer, Arne Vejrum, ville vi have fået andre svar end dem, Rina gav os.

Gyldigheden i projektet forbedres dog af, at vi efterfølgende har udsendt en mail til Ketchup Invest, hvor vi stiller uddybende spørgsmål til nogle af de svar, vi har fået fra Rina. Formålet med denne mail har dog ikke været at faktatjekke det, som Rina fortalte os, men i stedet at få besvaret de efterfølgende spørgsmål, der er opstået i forbindelse med interviewet. Vi har valgt at tage kontakt til Ketchup Invest med disse spørgsmål, da vi vurderede de bedst kunne svare på dem, da det omhandler deres tanker om overtagelsen samt det videre samarbejde med Rina og Thomas Bro Hansen. Vi har ligeledes sendt en mail til Rina med opfølgende spørgsmål.

Som en af ejerne samt CEO for Rhanders anser vi Rinas pålidelighed som værende ekstrem høj, hvilket også er en af grundene til, at vi har valgt at fokusere vores opgave på Rina. Grundet hendes rolle i Rhanders vil vi vurdere, at hun har de bedste forudsætninger for at kunne besvare de spørgsmål, som vi har vedrørende Rhanders. Derudover er det også hende, der er fremme i medierne i forbindelse med artikler og udsendelser med Rhanders, hvorfor vi synes det er interessant for projektrapporten at fokusere på hendes synspunkter, da hun må formodes at have en stor indsigt i virksomheden samt de beslutninger, der træffes. Vi er dog samtidig klar over, at hun netop i sin rolle som ejer og CEO også har en stor følelsesmæssig andel i virksomheden, og dette vil i nogle tilfælde kunne påvirke hendes svar. Forstået på den måde, at Rina selvfølgelig også har en interesse i, hvordan Rhanders fremstår udadtil.

## 6. Teori

### 6.1 Branding

I følgende afsnit har vi valgt at redegøre for udvalgte branding teorier, herunder hvilke kriterier, der er relevante ved (gen)opbygningen eller rebranding af et allerede eksisterende brand. Derudover udlægges der teori omhandlende Brand Equity og de dimensioner, vi vurderer som værende særligt relevante at belyse i projektet med henblik på casen. Teoriafsnittet skal bidrage til analysen af virksomhedens branding og blandt andet belyse, hvilke beslutninger virksomheden har truffet samt hvordan det forekommer på markedet og overfor dets kunder.

Et brand er en label, som forbrugeren forbinder med en virksomhed. Et brand eksisterer kun i kundernes hoved, det er altså ikke en fysisk ting, men snarere et symbol, som forbrugeren kan opleve, have følelser indblandet i samt associerer med en værdi. Fysiske ting såsom produkter kan få kunderne til at tænke på et bestemt brand. Et brand kan således hjælpe en virksomhed med at promovere deres produkter, hvis forbrugerne i forvejen har positive associationer til brandet, vil det stille deres produkter bedre end for eksempel brands som forbrugerne forbinder med noget negativt. På forbrugersiden kan et brand hjælpe forbrugeren med at udtrykke sig selv eksempelvis i form af værdier, identiteter, velstand, livsstil, ideologier eller social klasse. Et brand kan have en særlig magt til at påvirke både opfattelser og oplevelser af forskellige produkter (Brakus, et.al., 2009).

Et nyligt introduceret produkt har forskellige brandmarkører såsom et navn, logo, designfunktioner, men er endnu ikke noget brand. For at produktet kan blive et brand, skal der opbygges en kultur omkring markørerne. Over tid kan virksomheder skabe et stærkt brand igennem kundeoplevelser, annoncer, sponsorater, PR, sociale medier osv. (Brakus, et.al., 2009).

#### **(Gen)opbygningen af et brand**

Ifølge Kotler og Keller findes der seks kriterier, der er relevante at benytte i opbyggelsen af et brand. Modellen og dets seks kriterier lyder:

1. Memorable: Brandet bør være nemt at sige, læse, og staves. Det skal ligeledes være nemt at huske brandet. Videre i projektet bruges den danske betegnelse 'mindeværdig'.
2. Meaningful: Der bør være en forbindelse mellem brandnavnet og produktet samt forbrugeren. Brandet skal have en positiv indvirkning på forbrugers kollektive og personlige velvære og samtidig have funktionelle fordele. Videre i projektet bruges den danske betegnelse 'betydningsfuld'.

3. Likable: Brandet bør være æstetisk flot og fremme positive tanker hos forbrugeren. Videre i projektet bruges den danske betegnelse ‘attraktiv’.
4. Transferable: Brandet bør fungere i forskellige markeder og kategorier. Det skal let kunne føres ud til nye markeder og udvides. Videre i projektet bruges den danske betegnelse ‘overførbarhed’.
5. Adaptable: Brandet bør være tidløst og have bred kulturel appeal. Det skal være fleksibelt og let kunne opdateres og ændres, så det passer til forbrugernes værdier. Det skal ligeledes kunne fremstå moderne og relevant. Videre i projektet bruges den danske betegnelse ‘tilpasningsevne’.
6. Protectable: Brandet skal kunne patenteres og dermed varemærkebeskyttes. Videre i projektet bruges den danske betegnelse ‘beskyttelse’.

I forlængelse af dette kan brandet med fordel også have en unik indpakning, der gør det nemt at genkende – selv uden virksomhedens navn fremgår. Derudover kan det være en fordel at give brandet og produkterne “personlighed” eller en form for menneskelige egenskaber såsom at være sexet, billigt, elegant, cool med mere (Hollensen, 2015: 419–423).

### **Brand Equity**

Virksomheder har en særlig interesse i at kunne måle deres værdi, særligt blandt forbrugeren, da virksomheder ønsker at opnå en stor markedsandel og kundebase. Teori omkring *brand equity* kan bruges til at afdække netop, hvordan virksomhedens produkter, brandnavn og så videre forekommer på markedet. Brand equity fortæller direkte om brandets værdi. Jo større og mere positiv en virksomheds brand equity er, des højere pris er forbrugere også villige til at betale og des større markedsandel vil virksomheden kunne opnå (Hollensen, 2019: 435-436). Teori omkring brand equity kan derved benyttes til at analysere et brands værdi.

Med en opbygning eller genopbygning af et brand er et begreb som brand equity ligeledes relevant at inkludere, da vi er interesserede i at kigge på brandets forandring, og den proces virksomheden har været igennem. Herunder hvor det placerer sig på markedet og hvilken status, det har hos forbrugeren. Brand Equity defineres således: brand equity er (1) bevidstheden omkring et brand, som fører til (2) læring og dannelse af holdninger om brandet, som vil blive påvirket af forskellige følelsesmæssige associationer, hvilket resulterer i (3) at forbrugerne får præference for det pågældende brand og dermed opbygger brandloyalitet (Hollensen, 2015: 424–425).

Med andre ord er det altså værdien af at have et velkendt brandnavn med udgangspunkt i, at ejeren af brandet kan genere indkomst.

Der er særligt fem dimensioner, der er relevante at fremhæve, og som bør tages højde for i forbindelse med en virksomheds brand equity værdi.

Den første af de fem dimensioner er *brand loyalty*. Et brand med høj loyalitet vil opleve, at forbrugerne er tilbagevendende. Der bliver af forbrugeren skabt en høj validitet og virksomhedens produkter vil derfor blive valgt frem for andre, hvis det gør sig gældende at virksomheden har en høj brand loyalty. Det er derfor essentielt for en virksomhed at skabe en høj brand loyalty, da dette kan skabe balance og økonomisk stabilitet (Hollensen, 2019: 430).

Den næste dimension er *brand awareness*. Denne fokuserer på at forbedre forbrugernes kendskab til brandet. Des flere, der kender brandet, des højere brand awareness. Brand awareness er ligesom brand loyalty særligt vigtig for virksomheden at opnå. For at have en stabil vækst og indtjening er det essentielt, at forbrugerne kender til virksomheden. Brand awareness fortæller altså om, hvor genkendeligt brandet er for sin målgruppe. Dog indebærer det mere end blot, at kunderne skal kende brandet. Kunderne skal igennem brandnavnet, logoet, symbolet osv. kunne skabe forskellige positive associationer i hukommelsen. Ideelt ønsker et brand at opnå både dybde og bredde, hvilket vil sige at kunderne både skal tænke på og købe produktet i forskellige situationer (Hoeffler & Keller, 2002: 79).

Den tredje dimension er *perceived quality*. Denne dikterer, at det er forbrugerne af brandet, der vurderer brandets og produkternes kvalitet. Der kan herunder også være tale om produktets *perceived importance*, hvilket handler om, hvor vigtigt et produkt er for forbrugeren. Herunder det selv-billede produktet er med til at skabe for forbrugeren (Hollensen, 2019: 125-126) endvidere er det relevant at inddrage *perceived value*, hvilket handler om, at forbrugere ikke fokuserer på selve produktet, men snarere det som produktet siges at kunne gøre for forbrugeren (Hollensen, 2019: 91).

Den fjerde dimension er *brand associations*. Denne drejer sig om værdier og personligheder linket til brandet, altså hvilke associationer, der skabes hos forbrugeren, når brandet nævnes. Det er vigtigt, at brandet har både stærke, fordelagtige og unikke brand associationer (Hoeffler & Keller, 2002: 79).

Den femte og sidste dimension er *proprietary brand assets*. Denne relaterer sig til patenter og marketing kanaler. Med andre ord er det beskyttelse af selve brandet mod at konkurrenter.

## 6.2 Forandringsteori

I følgende afsnit vil der redegøres for elementer indenfor forandringsteori, hvilket vi finder relevant i forhold til vores besvarelse af problemformuleringen. Vi ønsker at benytte forandringsteori, da den kan hjælpe os med at belyse og kortlægge, hvilken type forandring samt på hvilke områder Rhanders har måtte foretage ændringer efter generationsskiftet.

Indenfor organisatoriske ændringer skelnes mellem to former for *change* eller forandring: Radikal og inkrementel. Således har vi på den ene side radikal og pludselig forandring, modsat på den anden side gradvis og mere 'step by step' forandring. Begge disse typer forandring kan på et tidspunkt være nødvendige samtidig i den samme organisation eller virksomhed (Daft et.al., 2020: 405).

En radikal forandring bryder ofte organisationens rammer, og transformerer hele organisationen, hvilket indebærer oprettelse af en ny struktur samt ledelsesprocesser.

Inkrementel forandring forekommer ofte i højere grad som en serie af kontinuerlige trin, der blot opretholder den organisatoriske ligevægt, og denne vil samtidig ofte kun påvirke en del af organisationen. Her vil forandringen altså ske gennem den etablerede struktur og ledelse. Inkrementel forandring er således den konstante implementering af små idéer, der på den lange bane kan give en mere bæredygtig konkurrencefordel.

Eksempelvis kunne en inkrementel forandring være indførelsen af salgsteams i marketingafdelingen, hvorimod en radikal forandring ville være at skifte hele organisationens struktur fra f.eks. vertikal til horisontal – hvor alle medarbejdere samles i teams, fremfor at være fordelt i afdelinger med specifikke processer (Daft et.al., 2020: 405). En vertikal struktur vil sige, at der på arbejdspladsen arbejdes ud fra rutineprægede opgaver, formelle systemer, konkurrencebaserede strategier, samt har en stiv eller ubøjelig kultur. Modsat er den horisontale struktur mere præget af samarbejdende strategier, hvor der deles informationer mellem hinanden, og har en kultur der er mere klar på forandring, og som bedre kan tilpasse sig de udfordringer som den møder (Daft et.al., 2014: 37-38).



## Fire typer strategisk forandring

Ledelsen i en virksomhed kan fokusere på fire forskellige typer af forandring indenfor organisationen, der kan føre til strategiske fordele. De fire typer af forandring er samlet i modellen nedenfor som: *Teknologi, produkter og service, strategi og struktur samt kultur.*

### *Teknologi*

Teknologisk forandring fokuserer primært på at forandre teknologi i produktionen. Disse forandringer er typisk til for at gøre produktionen mere effektiv, ændre forholdene for produktionen eller for at kunne producere i større omfang.

### *Produkter og service*

Dette involverer forandringer i organisationens produkter og services. Nye produkter kan inkludere små tilpasninger af allerede eksisterende produkter, samt helt nye produkter. De nye produkter og services er typisk designet for at øge markedsandelen eller for at udvikle nye markeder og nye kunder.

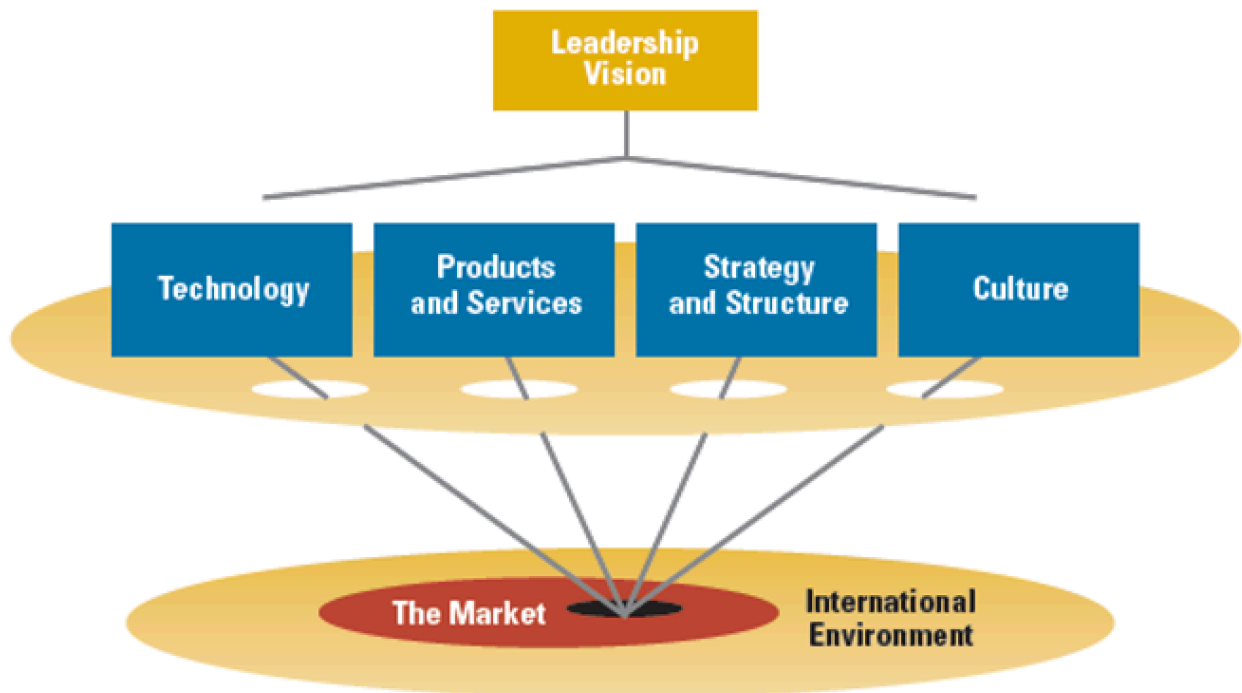
### *Strategi og struktur*

Strategi og struktur dækker over organisationens mål og den struktur, der skal til for at nå disse mål. Det dækker således over ændringer i organisationsstruktur, strategisk ledelse, politikker, ledelses information, arbejdsforhold med mere.

### *Kultur*

Forandringer i kultur indebærer primært ændringer i medarbejdernes tankegang og mindset. Kulturforandringer refererer bl.a. til ændringer i medarbejdernes værdier, attitude, forventninger, overbevisninger, opførsel med mere.

(Daft et.al., 2020: 407).



Det er individuelt og unikt for virksomheden, hvad der kendetegner de fire kategorier i organisationen. På denne model skal *The market* forstås som virksomhedens eget udvalgte marked, hvorpå virksomheden ønsker at opnå succes. Derudover vil forandring på én eller flere af disse punkter, også påvirke de andre områder (Daft et.al., 2020: 409).

### 6.3 Organisationsteori: Dafts model om virksomhedskultur

I følgende afsnit har vi valgt at redegøre for Richard L. Dafts model om, *virksomhedskultur* da dens to dimensioner med fire underkategorier kan give os et indblik i virksomhedens værdier og mål. Modellen kan benyttes til at analysere hvilken kultur, der ligger i en virksomhed samt hvordan det stemmer overens med de mål, som virksomheden har sat sig. Vi vil i den forbindelse benytte denne teori, som en opsamling på vores analyse.

“Relationship of Environment and Strategy to Corporate Culture” (Daft et.al., 2014: 387)



Denne model af Daft bygger på to dimensioner. Den første dimension er fleksibilitet og stabilitet, som viser i hvilket omfang organisationens konkurrencebaserede miljø enten kræver en fleksibel eller stabil tilgang og dernæst i hvilket omfang virksomhedens strategiske fokus er intern eller ekstern (Daft, et.al., 2014: 386). Herunder knytter der sig fire kategorier af kultur, som associeres med disse forskelligheder, som er: adaptability culture, mission culture, clan culture og bureaucratic culture. Disse fire kategorier kan så tilpasse sig mellem kulturelle værdier, strategi, struktur og miljø (ibid.).

#### The Adaptability Culture

Adaptability Culture har fokus på det eksterne miljø gennem fleksibilitet og forandring for at imødekomme kundernes behov. Denne form for kultur opfordrer iværksættende værdier, normer og overbevisninger, som er med til at gøre organisationen opmærksom på, fortolke og oversætte signaler fra miljøet omkring den, som så kan omsættes til nye adfærdsmønstre (Daft et.al., 2014: 386,387).

Virksomheder indenfor e-commerce såsom Google og Amazon er gode eksempler på virksomheder indenfor denne kategori. Men også organisationer indenfor marketing, elektronik samt kosmetik og skønhedsbrancherne hører under denne form for kultur. Dette gør de, fordi de skal kunne tænke hurtigt og kunne omstille sig for at tilfredsstille kunderne (Daft et.al., 2014: 387).

### **The Mission Culture**

Mission Culture-baserede virksomheder servicerer bestemte kunder i det eksterne miljø, uden det store behov for hurtig forandring. Denne kultur er karakteriseret ved en stor vision for virksomhedens formål og det at nå sine mål. For at nå sine mål, kan virksomhedens midler være at øge salget, forstærke rentabiliteten eller markedsandelen (Daft et.al., 2014: 388). Der er også fokus på medarbejderne, da de kan have ansvar for specifikke udførelser eller præstationer, som hjælper med at nå målet.

Lederne vil skabe en bestemt adfærd ved at dele sine visioner og kommunikere om den ønskede fremtid for organisationen. Da denne kultur ligger under stabilitet, kan lederne oversætte sine visioner til målbare mål og dermed evaluere medarbejdernes performance i forhold til at imødekomme målene (Daft et.al., 2014: 388). I visse tilfælde kan denne kultur og form for organisation reflektere et højt niveau af konkurrence og “profit-making” (ibid.)

Et oplagt eksempel på virksomheder, der ofte opererer under mission culture, er sportsklubber. Her ligger en stor del af ansvaret for hvordan virksomheden, altså sportsklubben, klarer sig på de enkelte spillere eller trænerne. Branchen er meget konkurrence-drevet og også indenfor klubberne kan der være stor konkurrence blandt spillerne om at klare sig godt, så de kan blive belønnet i form af at kunne have en startplads på holdet samt højere løn (ibid.).

### **The Clan Culture**

Clan Culture og dens fokus ligger først og fremmest på engagementet og deltagelse fra organisationens medlemmer, men også på forventninger, som hurtigt kan ændre sig fra det eksterne miljø. Mere end nogen anden kultur, har Clan Culture stort fokus på sine medarbejdere, som vejen frem til høj performance (Daft et.al., 2014: 388). Det er deltagelse og inddragelse, som skaber en form for ansvar og ejerskab, som så skal lede videre til større forpligtelse og engagement for organisationen. Det er derfor meget vigtigt i denne kultur, at organisationen tager sig af sine medarbejdere og sørger for, at de har alt hvad de behøver, for at forblive tilfredse og produktive. Det er medarbejderne som er nøglen til succes (ibid.).

Eksempler på virksomheder, der opererer indenfor denne kultur, kan være store mode virksomheder eller retail industrien. Her er der stor mulighed for medarbejderne for at udfolde deres kreative evner. Samtidig skal de være opmærksomme på ændringer i trends (ibid.).

### **The Bureacratic Culture**

Bureacratic Culture har et internt fokus og en konsekvent orientering for det stabile miljø. Dens kultur har en mere metodisk tilgang til handel og forretningslivet. Det er her vigtigt med symboler, helte og ceremonier som fremmer samarbejdet, tradition, fastslået politik og fremgangsmåder, som alle skal hjælpe med at nå organisationen mål (Daft et.al., 2014: 389). Personlig indblanding eksisterer i denne kultur i mindre grad, da der er mere fokus på samarbejdet mellem medarbejdere. For at Bureacratic Culture kan få succes, er der fokus på at være mere integreret og effektiv (ibid.).

Eksempler på virksomheder, der opererer indenfor den bureaukratiske kultur, er skoler, banker og andre virksomheder, hvor der er en meget specifik tilgangsmåde til arbejdet i organisationen. På skoler er der for eksempel fra regeringens side nedsat helt klare retningslinjer for, hvad eleverne skal lære i løbet af deres skolegang og disse er lærere og ledere på skoler nødt til at rette sig efter (ibid.).

## **6.4 Organisationsformål**

Vi har i dette afsnit valgt at redegøre for Richard L. Dafts teori om virksomhedens formål, herunder dens mission og mål. Vi har valgt at understøtte vores analyse med udvalgte begreber fra denne teori, da missionen er den overordnede grund til, at virksomheder overhovedet eksisterer ifølge Daft. Udover virksomhedens mission vil vi i det følgende ydermere beskrive virksomhedens *ressourcemål*, *markeds mål*, *innovation og forandringsmål* samt *produktivitetsmål*. Vi vil til sidst i afsnittet opsamle vigtigheden af mål ifølge Daft.

Disse mål kan benyttes i analysen af en virksomhed til at give et indblik i, hvordan den bliver styret og hvorvidt virksomheden har ovenstående mål for øje.

### **Mission**

Ud fra Dafts teori er *mission* et paraplybegreb, som indebærer virksomhedens vision, de fælles værdier samt overbevisninger (Daft, 2014: 57). Virksomhedens mission kan også gå under navnene formål eller officielle mål for virksomheden. Derudover findes disse som regel skrevet ind i en form for virksomheds håndbog og/eller årsrapporten (ibid.).

Mission kommunikerer til medarbejderne, kunderne, investorer, leverandører og konkurrenter, hvad virksomheden står for, og hvad den gerne vil opnå. Mission skulle gerne kommunikere på en måde, hvor de som den kommunikerer til, ser den som noget positivt og accepterer den som et legitimt mål (ibid.: 57-58). Hvis en virksomhed ikke bliver opfattet som legitim, kan det have store konsekvenser, og den kan ende med at dø ud, da ingen længere vil have noget med den at gøre eller tror på, at den kan opnå det, dens mission går ud på (ibid.: 58).

### **Ressourcemål**

Ressourcemål er i højere grad afhængige af det miljø, virksomheden befinder sig i. Målet refererer til de nødvendige materialer samt den nødvendige, økonomiske indkomst virksomheden får, eller er afhængig af, fra det miljø den befinder sig i (Daft, 2014: 59). Det kan f.eks. være hvordan virksomheden finder de nødvendige økonomiske midler, den har brug for, finder mindre dyre kilder til materialer eller at sørge for, at ens virksomhed er styret med de bedste former for teknologier, og ligeledes har de bedst uddannede kandidater til at arbejde i virksomheden (ibid.).

### **Markedsmål**

Markedsmål relaterer sig til virksomhedens markedsandel, eller hvordan virksomheden ønsker at placere sig på markedet (Daft, 2014: 59). Det kan være, at virksomheden f.eks. ønsker at være den førende på markedet indenfor den industri den opererer i eller ønsker at overgå en eller flere af dens konkurrenter (ibid.).

### **Innovation og forandringsmål**

Innovationsmål baserer sig på virksomhedens interne fleksibilitet. Det vil sige, hvor klar virksomheden er på de forandringer, den står overfor. Sagt på en anden måde, hvordan virksomheden formår at tilpasse samt udvikle sig i forhold til udviklingen af nye tjenester, produkter og produktionsprocesser (Daft, 2014: 59).

### **Vigtigheden af mål**

Det er vigtigt for en virksomhed at have officielle og operative mål, men de tjener begge to vidt forskellige formål. Officielle mål og missioner for virksomheden beskriver begge et mere værdibestemt system, som oftest er meget fokuseret på at skabe legitimitet for virksomheden (Daft, 2014: 60). Hvorimod de operative mål er mere eksplicitte og relativt bedre og mere klart defineret. Dog kan

begge disse former for mål være med til at give medarbejderne en følelse af styring, så de ved, hvad det er, de arbejder for at imødekomme (ibid.).

En anden grund til, at det kan være godt at have mål i en virksomhed er, at de kan agere som guidelines for medarbejderne i forhold til, hvordan de skal opføre sig og ligeledes, hvordan de tager beslutninger. Mål for virksomheden kan derfor blive sat som hensigtsmæssige mål, der viser, hvad der er passende for virksomhedens arbejdsmiljø, og hjælpe medarbejdere såvel som ledere til at opføre sig derefter (ibid.).

## 7. Analysestrategi

I følgende afsnit ønsker vi at redegøre for vores analysestrategi, og er herved gennemgå opbyggelsen af vores analyse afsnit. Ydermere relatere dette afsnit sig til vores metodiske overvejelser omkring analysens opbygning. Vi har valgt, at dette afsnit er placeret inden analysen, da vi mener, at dette giver læseren et bedre overblik og forståelse for vores analyse.

Vi ønsker at udarbejde vores analyse med udgangspunkt i vores primære empiri, det semistrukturerede interview af Rina Hansen. Hertil supplerer vi med sekundær empiri i form af to mails fra henholdsvis Rina Hansen og Morten Sandlykke.

Vi har udformet tre arbejdsspørgsmål, ét med tilhørende underspørgsmål, der har til formål at besvare vores problemformulering. Hvert arbejdsspørgsmål knytter sig til forskellige temaer og teorier, således knytter arbejdsspørgsmål 2 sig til forandringsteori, imens arbejdsspørgsmål 3 beskæftiger sig med vores udvalgte teori om branding. Herudover ønsker vi under hvert arbejdsspørgsmål at supplere med Dafts teori om virksomhedens formål. Udover at analysere ud fra vores interview og mails, har vi ligeledes valgt at inddrage diskussionsemner, således at vores analyse også fremstår diskuterende.

Som fremgangsmåde ønsker vi at besvare vores arbejdsspørgsmål kronologisk fra 1-3, samt at knytte opsummeringer i slutningen af hver besvarelse. Ved det spørgsmål, der har tilhørende underspørgsmål, vil opsummeringen optræde efter hele den samlede besvarelse. Opsummeringerne har til formål at opsamle de individuelle analyser, og herved overskueliggøre dét vi analyserer os frem til. Vi anser dette for værende både en hjælp for læseren, men også for os selv i udarbejdelsen af projektrapporten. I forhold til vores udvalgte teorier har vi valgt først at analysere med udgangspunkt i forandringsteorien, og herefter benytte os af brandingteori. Vi har valgt denne rækkefølge, da vi mener, at forandringsteori fungerer godt som tragt og indledning til vores analyseafsnit med udgangspunkt i brandingteori. Når vi analyserer gennem brug af forandringsteori, beskæftiger vi os med, hvilke forandringer og tiltag, der er indført i virksomheden efter generationsskiftet på et mere generelt og overordnet plan. Flere af disse forandringer ligger til grund for, samt er med til at muliggøre, branding af virksomheden, hvilket bl.a. er grunden til, at vi mener, at det er relevant først at beskrive disse. Derudover er vores analyse af virksomhedens branding langt mere dybdegående i forhold til de forandringer og beslutninger, der er truffet i virksomheden i forbindelse med branding og rebranding.

Arbejdsspørgsmål 1 beskæftiger sig med selve virksomheden, og her kommer vi ydermere ind over de omtalte tre værdier, samt Rina Hansens vision og mission. Denne analyse vil derfor bestå af flere redegørende elementer, men samtidig analysere flere aspekter ud fra vores interview.



Arbejdsspørgsmål 2 knytter sig som nævnt til forandringsteori, og beskæftiger sig derfor med de specifikke forandringer, der er foretaget i virksomheden efter generationsskiftet. Her ønsker vi, at vores analyse skal tage udgangspunkt i modellen, der kortlægger de fire typer af strategisk forandring.

Arbejdsspørgsmål 3 beskæftiger sig med beslutninger truffet indenfor branding og rebranding af virksomheden, og vi ønsker hertil at analysere ved brug af Kotler og Kellers seks kriterier samt *Brand Equity* teorien.

Afslutningsvis ønsker vi at samle analysen op ved brug af Dafts model om Virksomhedskultur, hvorved vi vil benytte modellen til at undersøge, hvilken kultur der ligger bag Rhanders, samt hvordan dette stemmer overens med den vision og mission Rina har for virksomheden.

Som nævnt udgør vores semistrukturerede interview med Rina Hansen vores primære empiri, og det er således dette, der danner grundlag for vores analyse. Vi vil i analysen derfor benytte os af citater, der har til formål at understøtte vores pointer og analysepunkter. Nogle citater vil kunne inddrages under flere arbejdsspørgsmål, og det kan derfor sagtens forekomme, at et citat går igen i vores analyse, dog med forskellige pointer eller fokuspunkter.

## 8. Analyse

I de nedenstående afsnit ønsker vi at foretage vores analyse på baggrund af vores semistrukturerede interview, og med udgangspunkt i de tre arbejdsspørgsmål. Analysens disposition er beskrevet ovenfor.

### 8.1 Arbejdsspørgsmål 1 – Hvilken kulturarv og historie, ligger der i Randers Handsker?

I dette afsnit vil vi gå i dybden med hvem Randers Handsker og Rhanders er. Vi vil analysere virksomhedens visioner, missioner samt den kulturarv, der er gemt i den over 200 år gamle virksomhed. Ydermere ønsker vi at undersøge, hvad Rina Hansen har gjort, og fortsat gør, for at efterleve dette. Vi vil undersøge og analysere ved brug af vores semistrukturerede interview. Hertil vil vi supplere med andre oplysninger om virksomheden, udvundet fra deres hjemmeside Rhanders.com samt Rhanders' og Randers Handskers årsregnskaber fra 2018, 2019 og 2020, udover dette benytter vi en mailkorrespondance med den ene ejer af Ketchup Invest, som vi også vil inddrage.

For at kunne besvare vores problemformulering skal vi have klarlagt, hvad de tre værdier indebærer, samt hvilken betydning dette har for virksomheden. Derudover skal vi have defineret hvem Rhanders er, hvad forskellen er på Rhanders og Randers Handsker, samt hvad Rina Hansen ønsker for de to brands.

#### 8.1.1 Hvad er det for en kulturarv og historie, der ligger i Randers Handsker?

Både i vores interview med Rina Hansen samt på Rhanders' hjemmeside er der beskrevet tre kerneværdier: kulturarv, håndværk og tidløst, bæredygtigt design (Rhanders, 2021), som vi synes er interessante at undersøge nærmere, fordi de lader til at have en stor betydning for brandet: *"[...] strategisk ligger det allerhøjest. Det er jo egentlig fundamentet. Det er byggestenene for alt hvad vi gør. Det er at bevare de tre værdier, som er kulturarven, håndværket og det tidløse, bæredygtige design."* (Bilag 1: l. 36-38). Som det ses her, er de tre værdier det vigtigste i bevaringen af virksomheden. For Rina handler det om at bevare disse tre værdier i alt, hvad der bliver gjort i virksomheden. Om det er lancering af nye produkter, branding, webshop, køb af en skov eller andre tiltag, så er det altid for øje at disse værdier skal være repræsenteret og alt bunder op i de tre værdier (Bilag 1: l. 130-133). Derfor er det vigtigt at forstå disse og hvad de indebærer. De tre værdier er fundamentet for hele virksomheden og meningen med, at Rina har haft interesse i købet af virksomheden. Disse værdier er hvad, der

skaber virksomheden, og det der gør virksomheden til noget specielt, som der ikke må gå tabt. I alt hvad virksomheden gør, handler det om skabe og fortælle historien om brandet (Bilag 1: side 9). Rina understreger altså, at disse tiltag foretages med virksomhedens værdier for øje: *"Men med rødder i igen i de tre values (værdier) og historien og hjertet af Randers Handskefabrik, men altså med en moderne twist"* (Bilag 1: l. 193-141). Den moderne twist kommer i form af Rhanders og nogle af de nye brandingstrategier, blandt andet en webshop, samt brugen af influencere på sociale medier (Bilag 1: l. 137-138).

### **De tre værdier**

Da Rina overtog virksomheden, var det med udgangspunkt i at bevare det originale håndværk, traditionerne, historien og ikke mindst den kulturarv, der ligger i firmaet (Bilag 1: l. 20-21). Med udgangspunkt i dette er Rinas mål at skabe et mere moderne brand i Rhanders som følger mere med den tid vi lever i, i dag (Bilag 1: side 6). Rina mener, der er et stort ansvar i at overtage virksomheden og bevare historien og kulturarven. Det giver en dybde til virksomheden, som ikke kan opnås ved en nyopstartet virksomhed (Bilag 1: l. 12-15).

Det kan være vanskeligt at definere, hvad kulturarven er i en virksomhed, da denne ikke nødvendigvis er nedskrevet, og ofte ligger implicit i virksomheden. Det har derfor førhen været en udfordring at få et samlet billede på, hvad historien og kulturarven er i Randers Handsker, da den ikke har været nedskrevet eller dokumenteret før (Bilag 1: l. 189-190). Dette er noget Rina lægger meget vægt på at ændre. For at bevare denne kulturarv bliver alt dokumenteret. Alt bliver skrevet ned, både digitalt, i deres butikker, men også i samarbejde med museer og egnens arkiver. Dette bliver efterfølgende delt, så den viden der bliver opnået, ikke går tabt (Bilag 1: l. 39-42). Alt sammen med henblik på at historien og kulturarven ikke må gå tabt med tiden.

I denne kulturarv ligger også virksomhedens historie og alt det, virksomheden gjorde dengang den startede. Kulturarven går altså tilbage til virksomhedens rødder og arv (Bilag 1: l. 66-67). Ifølge Rina er en stor del af virksomhedens kulturarv også det, at det er en dansk virksomhed, der har rødder i Danmark helt tilbage fra 1811. Derfor er det vigtigt for Rina, at hele produktionen ikke bliver outsourcet til udlandet. Hun fremhæver selv Georg Jensen som et eksempel på en dansk virksomhed, der har outsourcet hele deres produktion til udlandet og derved, ifølge hende, mistet noget af den kulturarv, virksomheden ellers har besiddet. For Rina er det således vigtigt at bevare produktion i Danmark for at bevare den del af kulturarven og historien i brandet (Bilag 1: l. 32). Dog er det vigtigt at påpege,

at en del af produktionen af Randers Handsker foregår i udlandet eller er lavet af udlændinge i Danmark. Dette forklarer Rina med, at produktionen gennem virksomhedens historie altid har ligget hos dem, der bedst har kunne lave produkterne, og dette har langt fra altid været i Danmark (Bilag 2).

Med udgangspunkt i dette kan det derfor diskuteres i hvor høj grad den danske kulturarv er repræsenteret i Rhanders Handsker, eller om der i højere grad er tale om en international kulturarv, der forbinde sig til Danmark og Randers Handsker? Virksomheden har deres grundsten i Danmark, og er en danskopstartet virksomhed. De første handskemagere, der producerede handsker, var dog franskmænd der kom til Danmark, herefter har produktionen ligget til dels i Danmark, Italien, Ungarn og Indien (Bilag 2).

Rhanders er Kongelig Hofleverandør til det danske Kongehus, de leverer til det danske politi, Den Kongelige Livgarde med flere. Dette er instanser, der har mange danske traditioner bag sig og om nogen bidrager til den danske kulturarv. Det at Rhanders leverer handsker hertil gør, at de får mere dansk kulturarv ind i virksomheden samt deres produkter, både fordi de bidrager til den, men mindst lige så meget fordi de er med til at skrive den. De handsker, der bliver leveret til de forskellige instanser i Danmark, kan også købes af den normale forbruger, hvilket gør at forbrugeren kan føle sig forbundet til f.eks. Kongehuset. Ved at købe en handske som Det Danske Kongehus bærer, kan forbrugeren føle tilknytning til Kongehuset, og derved kan den danske kulturarv øges i virksomheden samt i de enkelte produkter.

De tre værdier som er fundamentet for virksomheden kan dog ikke skilles ad og skal ses som en samlet enhed. Håndværket og det tidløse design er en lige så stor del af virksomheden og kulturarven, som det er, at de er bæredygtige og bliver produceret i Danmark. At den nye produktion ligger i Danmark er en af Rinas helt store mål, og skal bidrage til at den danske kulturarv bliver bibeholdt (Bilag 2).

Håndværket og kvaliteten hos Randers Handsker og Rhanders er en af de største prioriteter. Dette ses også i holdbarheden af deres handsker, som efter op til 50 år *“kun lige skal have lavet et søm”* (Bilag 1: l. 155).

Handskemageri er ikke længere en uddannelse i Danmark, men Rhanders vil ikke lade dette håndværk og traditionerne bag gå tabt, og ønsker dem derfor tilbage til virksomheden. *“ [...] det er vigtigere at vi bibeholder håndværket in house. Altså at jeg får de gamle syersker og handskemagere tilbage, sådan så håndværket ikke uddør [...]”* (Bilag 1: l. 266-267). Herved vil den danske kulturarv være

til stede i virksomheden samt håndværket. I håndværket bevares kulturarven ved at bruge “gamle” metoder i produktionen af handskerne, samt de traditioner, der er ligger i det gamle håndværk (Bilag 1: l. 20-25).

Vi vil argumentere for, at det at flytte produktionen til Danmark vil tilføre kulturarv til produktet og virksomheden. Der kan være en generel stolthed i at have produkter og håndværk, som produceres i eget land, og det kan virke som et kvalitetsstempel, bare ved at produktet er produceret i Danmark. Der kan dog stilles spørgsmålstejn ved, om det er nødvendigt for Rhanders, at produktionen er i Danmark, for at bibeholde kulturarven? Er der nok historie i produktet og brandet selv, så det ikke er nødvendigt med dansk produktion for at bibeholde kulturarven? Der er mange faktorer, der spiller ind når der kigges på den danske kulturarv i Rhanders. Hertil er der det faktum, at virksomheden leverer til mange af de offentlige instanser i Danmark, og har gjort det i mange år. Dette højner deres danske rødder og historie, og bidrager til at historien lever videre.

Bevaringen af hvordan det var engang og hvordan det altid har været i Randers Handsker, er i alt hvad der bliver gjort i virksomheden heriblandt også bevaringen af gamle designs. Dette ses blandt andet ved at den bedst sælgende handske har været i kollektionen i over 80 år (Bilag 1: l. 68). Dette er hvad virksomheden ønsker at opnå med det tidløse design. Det skal ikke være fashion og trends der skifter fra sæson til sæson - det skal være tidløst, også om 80 år. Rhanders beskriver det som ”*Vi flyder over trends og fashion*” (Bilag 1: l. 70-71).

### 8.1.2 Hvad er Rina Hansens vision og mission for Rhanders?

Rina beskriver hendes overtagelse af virksomheden som et ”*filantropisk projekt*” (Bilag 1: l. 269), hvilket sætter tråde til hendes mission og vision for virksomheden (Bilag 1: l. 19-21).

For Rina var købet og overtagelsen af Rhanders Handskefabrik meget mere en bare at være selvstændig og tjene penge. Det er en livsmission og målet om at tjene penge, kommer i anden række (Bilag 1: side 8). For Rina er bibeholdelsen samt det at værne om de tre værdier det vigtigste, og først og fremmest handler det om at beholde historien og kulturarven i virksomheden. Det er meget vigtigere for hende end at tjene penge (Bilag 1: l. 266-269).

### **Mission**

For Rina er overtagelsen en livsmission, og har stor personlig værdi. Hun beskriver det som ”*Grun- den til at det blev en livsmission at redde firmaet og bevare det og fremelske det nye version af firmaet. Det var, at den her kulturarv og selve det fine håndværk, de traditioner simpelthen ikke måtte gå*”

tabt.” (Bilag 1: l. 19-21). Hendes mission med virksomheden er derfor, at hun bibeholder den historie og kulturarv der er i virksomheden.

For at Rinas mission kan lykkes, er hun nødt til at skabe et stærkt brand. ” [...] *det her er ikke business, det er en livsmission. Men for at det kan være en livsmission og overleve, skal det også være business.*” (Bilag 1: l. 274-275). Rina er derfor opmærksom på, at det er nødvendigt at have forretningsmæssige strategier der gør det muligt for dem at overleve økonomisk. Dette fører os videre til Rinas vision for firmaet, som vi beskriver senere.

Ifølge Dafts teori om virksomhedens formål, er *mission* en vigtig faktor for virksomheden. Specielt kommunikationen omkring, hvilken mission der er med virksomheden. Dette er både til medarbejderne men også til omverden og kunderne. Deres mission om at bibeholde den gamle historie og kulturarv bliver beskrevet på virksomhedens hjemmeside og bliver blandt andet beskrevet som; “*It is in our DNA to ensure everything we do is aligned with our belief in caring for people, our planet and our heritage.*” (Rhanders.com, Cultural Heritage). Dette bliver beskrevet med en positiv tone, der hjælper til at opbygge et troværdigt brand med en historie der går mange år tilbage. Udover kommunikationen på deres hjemmeside, beskriver Rina at de derudover også kommunikerer ud i deres fysiske butikker samt udstillinger på museer (Bilag 1: l. 39-42).

Investeringselskabet Ketchup Invest ejer 30% af Rhanders. Medejeren af Ketchup Invest, Morten Sandlykke, er klar over at dette er Rinas livsmission og deler hendes tanker og meninger omkring dette. Ketchup Invest er gået ind i denne investering mere med hjertet og mener ikke, at penge er den eneste faktor i Rhanders investeringen. Dog er de sikre på, at de sammen nok skal finde en deadline for hvornår Rhanders bliver rentabel og skaber gevinst for Ketchup Invest (Bilag 3).

## **Vision**

Rinas vision er at det skal være en god virksomhed at overtage for den næste generation, og det må koste hvad det vil. For at kunne gøre dette skal der opbygges et stærkt brand (Bilag 1: l. 219). For at det bliver et stærkt brand, der kan overtages af den næste generation, er Rinas vision, at det skal blive et dansk heritage brand, vi er stolte af ude i verden. Det skal være et stærkt dansk brand indenfor mode internationalt. Noget hun ikke mener, vi den dag i dag har i Danmark, og som Rhanders har forudsætningerne til at blive (Bilag 1: l. 248). Brandet skal stå stærkt positioneringsmæssigt, så det er et godt og sundt brand at give videre til næste generation. Rina mener desuden ikke at denne generation nødvendigvis er hendes egne slægtninge, men dem der er bedst egnede til at passe på firmaet (Bilag 1: l. 46-49).

### 8.1.3 Hvad er Rhanders brandet? Og Hvordan differentierer det sig fra Randers Handsker?

#### Hvad er Rhanders?

Rhanders opstod i 2019. Inden da havde Rina Hansen haft 11 års tilløb til hendes overtagelse, hvor hun havde mulighed for at planlægge, hvad hun ville gøre med virksomheden og hvordan hun ville sikre sig, at disse drømme kunne udledes.

Rhanders er et anpartsselskab. Som et anpartsselskab er der flere ejere, der ejer en del af virksomheden. I virksomheden Rhanders er disse henholdsvis; Ketchup Invest A/S og Exporting Happiness ApS. Rina Hansen er medejer af Exporting Happiness ApS sammen med sin ægtefælle, Thomas Bro Hansen. Ketchup A/S ejer henholdsvis 30% af virksomheden hvor Exporting Happiness ApS ejer 70% af virksomheden. De reelle ejere er dog Rina Bro Hansen og Thomas Bro Hansen. (Virk.dk, Rhanders ApS).

#### Rhanders' produktion

Rhanders er et dansk brand, der primært laver handsker af skind, og har fokus på at lave disse på en bæredygtig måde, hvor kvaliteten og håndværket er det bedste du kan få. Produkterne er delvist produceret i Danmark, med undtagelser af gamle designs. Alle nye designs fra Rhanders bliver produceret i Danmark - dette gælder deres strik, luffer, handsker, smykker m.m.

Da Handskemager- og syerske-uddannelsen ikke længere eksisterer i Danmark, blev en del af de gamle designs outsourcet til udlandet flere år tilbage. Skindet der bruges til at lave handskerne bliver dog stadig garvet i Danmark, ligeledes bliver skabelonerne også leveret fra Danmark. Da Rina overtog virksomheden, havde der ikke været produktion i Danmark i syv år, men dette har Rina formået at få tilbage på de nye designs (Bilag 2).

Igennem hele Randers Handskefabriks historie er produkterne altid blevet produceret i de lande, hvor de er bedst til dette (Bilag 1: l. 266-269) (Bilag 2). Rina vil gerne have hele eller dele af produktionen tilbage til Danmark, men før dette kan lade sig gøre, skal de "gamle" uddannede handskemagere oplære nye, så de lærer det gamle håndværk. Brandet bestræber sig efter at lave design, der er tidløse og kan bruges mange år fremadrettet. Rina har i vores interview udtalt følgende:

*"Og det er kvalitets håndværk og at dette er tidløst design. F.eks. Vores bedst sælgende handske har været i kollektionen i over 80 år. Og selve mønsteret går tilbage helt til 1830'erne. Og det er det vi står for. Det er ikke trends og man køber nu og smider væk om skes måneder eller som ikke er fashion mere om seks måneder. Vi flyder over trends og fashion"* (Bilag 1: l. 66-71).

Dog har brandet udvidet med flere kategorier.

Rina udtaler i vores interview, at virksomheden er så bæredygtig som den overhovedet kan være (Bilag 1 l: 177). Dette udtaler hun på baggrund af, at tekstiler bliver farvet og vævet i Danmark, der er nul spild: alle skindrester bliver lavet til andre produkter, og det bliver produceret lokalt (Bilag 1: l 177-182) Dog i samme sætning udtaler Rina følgende: “[...] *alt er jo lavet så lokalt og så bæredygtigt som overhovedet muligt. Eller det er lavet de steder, hvor de er aller bedst til det. Så man går bare ikke på kompromis med noget som helst.*” (Bilag 1: l. 181-183). Her modsiger hun sig selv, når hun udtaler, at produkterne bliver lavet, hvor de der laver dem, er bedst til det. Dette er modsigende i og med, at hun ønsker et dansk produceret brand. Senere i vores mailkorrespondance med Rina, finder vi ud af, at der bliver produceret produkter i Ungarn, Indien og Italien. Som nævnt bliver skindet stadig garvet i Danmark med zero water wastement (Bilag 1: l 157-158), men bliver derefter fragtet til udlandet hvorefter den færdigproduceret handske bliver fragtet tilbage til Danmark. Hvilket uundgåeligt må have en konsekvens for det bæredygtige aspekt i virksomheden.

### **Ejerkreds og involvering**

De to anpartsejere i Rhanders har ikke indflydelse på den daglige drift, som er overdraget til Rina. Hvilket betyder, at Rina alene kan tage de daglige beslutninger i virksomheden uden, at anpartsejerne skal involveres. Morten Sandlykke fra Ketchup Invest skriver følgende om deres involveringen i den daglige drift til os:

*“ [...]den løbende dialog har mest karakter af periodevis afrapportering og sparring. Beslutninger som strækker sig ud over den almindelige løbende drift, eksempelvis flytning til andre lokaler, åbning af nye butikker etc, drøftes efter behov. [...]” (Bilag 3).*

Ketchup Invests investering startede da Rina, og hendes ægtefælle Thomas, selv inviterede dem til at blive en del af Rhanders. Motivationen i denne investering ligger i, at det hele går op i at bevare den gamle tradition, håndværket, og kulturarven i de danske hænder. Udover dette har ejerne af Ketchup Invests stor respekt for Rina og Thomas:



*“[...] Samtidig har vi meget stor respekt, tillid og sympati for Rina og Thomas og deres forretningsmæssige dygtighed, og dermed en tro på, at investeringen også kan blive kommercielt spændende på sigt. Men det er helt klart en investering, hvor hjertet har besluttet mindst lige så meget som hjernen.” (Bilag 3).*

Det er et bevidst valg, at Rina og Thomas har Rhanders som virksomhed ved siden af Exporting Happiness ApS. Denne virksomheds primære formål er at skabe økonomisk vækst (Bilag 1: l. 272-275). Det at Rina har denne virksomhed ved siden af Rhanders, gør det muligt for hende at være uafhængig Rhanders' økonomiske tilstand, da Exporting Happiness ApS skaber indkomst. Derudover vil det være muligt for Exporting Happiness ApS at komme med indskud til Rhanders, hvis nødvendigt med mere kapital. Ketchup Invest er ligeledes klar på at skyde mere kapital ind i Rhanders, hvis dette skulle gå hen og blive en nødvendighed, for at kunne udvikle virksomheden og dens planer (Bilag 3).

### **Rhanders' formål**

Brandet Rhanders er kommet til med det formål at komme ud til forbrugeren gennem deres egne kanaler samt ønsket om at skabe et stærkt internationalt premium brand. Brandet har derfor en anden positionering end Randers Handsker som er B2B-orienteret, hvor Rhanders fokuserer på B2C (Bilag 1: l. 94-98).

Navnet 'Rhanders' er opstået i ønsket om at gå internationalt med brandet, og det er derfor vigtigt, at det skal klinge internationalt, hvilket det tidligere 'Randers Handskefabrik' eller 'Randers Handsker' ikke formåede (Høg, Jørgen, 22/10 2021). Rhanders sælger ikke længere kun handsker, men har udvidet sortimentet med flere kategorier, hvilket er med til at sprede salget ud. 50% af Rhanders salg ligger i december, og der har derfor været et ønske om at dette bliver spredt ud (Bilag 1: l. 145-146). I Sortimentet er der nu også tasker, smykker, strik, bæltter, tøj samt en antibakteriel handske (Rhanders.com). Disse produktkategorier bliver yderligere solgt på Rhanders' webshop, der blev lanceret i forbindelse med oprettelsen af Rhanders i 2019.

Hos Rhanders er der et ønske om at bruge egne kanaler til salg, i højere grad end at lave B2B, således ønsker Rhanders at positionere sig til B2C markedet mere end B2B. Rina ønsker at kunne kontrollere brandet, hvilket ikke i samme omfang er muligt ved B2B.

*”Det var en wholesale forretning og engro forretning, da vi overtog det. 70% var engro og 30% var de to egne butikker. Det har vi vendt helt på hovedet, så nu er det nærmere 70% egne kanaler. Altså online og egne butikker. Og så [...] er det nogle forhandlere der får lov til at købe brandet også.”*

(Bilag 1: l. 80-83).

Rina ønsker denne positionering af Rhanders da det giver flere muligheder for, i højre grad selv, at kontrollere brandet og den retning virksomheden brander sig. For at kunne få et stærkt brand mener Rina, at det er en nødvendighed at kunne kontrollere det, dette er ikke på samme måde muligt ved salg af B2C, da det derefter er op til den enkelte forretning at styre salget af produkter fra Rhanders (Bilag 1: l. 84-90).

Under COVID-19 udviklede Rhanders en antibakteriel handske, der medvirkede i den amerikanske udgave af modemagasinet vogue, dette medvirkede til at 40% af salget på webshoppen gik til USA. Rina forventer at 25% af al omsætning i år vil komme fra udlandet (Bilag 1: l. 204-206). Rina ønsker at salget i webshoppen skal være størst i fremtiden frem for de fysiske butikker (Bilag 1: l. 195-198).

### **Hvordan differentierer Rhanders sig fra Randers Handsker?**

Randers Handsker og Rhanders er to brands under virksomheden Randers Handskefabrik som stadig eksisterer. *”Så det er egentligt Randers Handskefabrik har både Randers Handsker og Rhanders.”* (Bilag 1: l. 97-98). Randers Handsker har eksisteret siden år 1811, og var det første handske-hus i verden, hvor Rhanders kom til i 2019 som et nyt brand i virksomheden (Rhanders.com, Cultural Heritage). Disse to brands har to forskellige mål, for hvad de skal kunne, og hvem de skal sælge til, dog vil de altid have samme historie bag sig og med sig. Randers Handsker sælger kun handsker i de gamle designs, samt appellerer og sælger i højere grad til B2B segmentet. Rhanders bestræber sig efter at have alle de gamle værdier med sig i alt, hvad de gør samtidig med, at de har en moderne twist. Rhanders sælger udover handsker, smykker, strik, silke, bæltter, takser, nøgleringe mm. Udover dette sælger Rhanders i højre grad kun til B2C (Bilag 1: l. 139-141). Rhanders ønsker at føre brandet tilbage til sine rødder. Randers Handsker var engang et holistisk brand, dette ønsker Rina nu at føre over i Rhanders. Brandet skal være holistisk i den forstand at det skal have produktkategorier der dækker bredt indenfor beklædning (Rhanders.com, Cultural Heritage). Ydermere kan vi argumentere for, at Rhanders generelt er et holistisk brand lige fra produktkategorierne til følelsen og oplevelsen der er i deres butikker eller webshop. Historien omkring brandet omfavner kunden og bliver en

helhedsoplevelse. Da historien bliver fortalt i alt hvad forbrugeren ser og gør giver dette en anden oplevelse end, hvis der handles i en ny og moderne butik som ikke på samme måde har fokus på historien. Dette kunne f.eks. være en butik som H&M, hvor man hverken kan forvente personlig betjening, produkter og indretning der fortæller en historie eller kvalitet. Det er også tydeligt at mærke denne historie på Rhanders' hjemmeside, hvor det første du bliver mødt med er, at der er 210-års jubilæum, hvorefter man bliver ført til deres bestsellers gennem årene.

Rina udtaler således om de forretningsmæssige mål:

*"[...] hvis vi startede nyt brand, så ville vi selvfølgelig bare fuldstændig have gået på B2C og bare køre brand brand brand hele tiden, men vi har jo overtaget en eksisterende forretning [...] og skal passe på de kunder, som vi allerede har [...]"* (Bilag 1: l. 87-90).

Rina fortsætter altså med B2B salg af Randers Handsker, da det ikke muligt at henkaste dette, grundet overtagelsen af den allerede eksisterende forretning og de dertilhørende kunder. Samtidig med at der ved Rhanders er et fokus på B2C salg, som hun derved i højere grad kan kontrollere.

Udover den positioneringsmæssige forskel er der også en forskel i selve designet af handskerne. Rina siger følgende om branding og designet af Rhanders: *"Men med rødder i igen de tre values og historien og hjertet af Randers Handskefabrik, men altså med en moderne twist"* (Bilag 1: l. 139-141). Et af de nye tiltag på produkterne fra brandet Rhanders er en lille Kalmus blomst der er repræsenteret på alle deres produkter. Dette kan både ses på deres handsker, bæltter, smykker og tasker. Denne blomst har dog også rødder helt tilbage til opstarten af Randers Handskefabrik, der brugte denne blomst til at farve skindet (Rhanders.com). I dette mener Rina, at det er vigtigt at man bevarer historien og grundlaget i virksomheden uanset, om det er det nye eller gamle brand.

Rina har både i et tidligere interview og i vores interview med hende, udtalt at hun ikke regner med at tjene penge på virksomheden de første 5-10 år, da der først er ca. 20 år til en ny generation skal overtage firmaet. Herefter udtaler hun at der efterfølgende skal være en økonomisk buffer, så virksomheden kan vækste og udvikle nye tiltag (Bilag 1: l. 222-226). Da det ikke alene er Rina og Thomas der ejer Rhanders, men at der også er en investeringsvirksomhed med, kan man stille spørgsmålstejn ved, om denne holdning er sammenlignelig med investeringsfirmaet. Normalvis forventes det som investorer, at investeringen er rentabel og der kommer et afkast fra den investering der er lavet. Dog skriver Morten fra Ketchup Invest i en mail til os at: *"Det er helt i tråd med de forventninger vi gik*

*ind med. Vi ser ikke Rhanders som en kortsigtet mulighed for gevinst. Det har vi det fint med det, da vi heller ikke ser en stor risiko ved investeringen.”* (Bilag 3). Rhanders og Ketchup Invest har derved en meget forenelig måde, hvorpå de ser fremtiden for virksomheden, samt tidsperioden for hvornår denne investering skal give afkast.

I 2019 havde Rina en forventning om, at Rhanders ville blive et større brand end Randers Handsker, men at dette først ville ske om 5 år. Det er dog allerede en realitet for virksomheden. I december 2020 formåede Rhanders at overhale Randers Handsker i omsætning og størrelse. Dette er langt hurtigere end Rina havde forventet, hvilket hun beskriver som en stor sejr for virksomheden (Bilag 1: l. 232-235). Dette kan betyde, at det kan blive muligt for Rhanders at vækste hurtigere end forventet.

### 8.1.5 Opsummering

Rhanders er et brand under Randers Handskefabrik som opstod i 1811. Virksomheden blev i 2019 overtaget af Rina Hansen og har fokus på historien, kulturarven og det tidløse, bæredygtige design. Disse tre værdier er en del af alt der foretages i virksomheden, og er virksomhedens fundament. Positioneringsmæssigt har Rina taget brandet internationalt og moderniseret dele af virksomheden med bl.a. en webshop. Missionen for Rhanders er at bibeholde de tre værdier, samt dokumentere kulturarven, de gamle traditioner og det gamle handskemagerhåndværk. Derudover er hendes vision, at det skal være et stærkt, dansk brand at overrække til næste generation. Dette arbejdsspørgsmål søger at give en general forståelse for virksomheden, hvilket vi vil bruge gennem resten af vores analyse. Forståelsen for forskellen på Rhanders og Randers Handsker, vil bidrage til et bedre grundlag til vores analyse af de forandringer, der er udsprunget af generationsskiftet. Dette udlægger vi under analysen af arbejdsspørgsmål 2, der netop har fokus på disse forandringer.

## 8.2 Arbejdsspørgsmål 2: Hvilke forandringer er udsprunget af generationsskiftet?

I følgende afsnit ønsker vi at analysere, samt belyse hvilke områder, hvorpå Rina Hansen har foretaget forandringer i virksomheden samt hvilken type forandring, der er tale om. Dette vil vi gøre gennem vores interview og ved brug af forandringsteori med udgangspunkt i de fire typer af strategisk forandring. Hertil ønsker vi at supplere med Dafts teori om virksomhedens formål.

Efter generationsskifte fulgte en hel del forandringer. Rina beskriver i vores interview, hvordan hun oplevede den virksomhed hun nu skulle videreføre: “ [...] mine første tanke det var “hold kæft det er støvet det her”. Virkelig gammeldags og støvet. Det var som om tiden havde stået stille i 50 år.” (Bilag 1: l. 7-9). Herved opstod således en balancegang mellem en modernisering af virksomheden på nogle områder, og en videreføring af kulturarven gennem de tre værdier, vi har beskrevet i forrige analysedel. For at nå den tidligere nævnte livsmission samt opnå den bedste placering på markedet, måtte der foretages strategiske forandringer på flere områder af virksomheden.

De største forandringer er sket indenfor området *teknologi*. I vores interview lister Rina flere forskellige eksempler. Hun beskriver bl.a. hvordan flere aspekter, i særligt de fysiske butikker, er blevet langt mere digitaliseret end førhen:

*“Man stod bare med et gammelt kasseapparat og slog et beløb ind. Nu er alt jo digitaliseret med barcodes og ERM koder og ja et stort IT-system, og ERP-system og warehouse management system osv. Det har alle skulle vænne sig til.”* (Bilag 1: l. 112-114).

Her er således foretaget store ændringer indenfor teknologi, der har til formål at gøre de fysiske butikker mere effektive samt gøre arbejdet mere overskueligt for både medarbejdere og ledelse. Hun beskriver bl.a., hvordan butikkerne nu opererer med iPads i stedet for gammeldags kasseapparater, hvorpå de indtaster ordre, men også tjekker lagerstatus osv. Optimeringen af teknologien i de fysiske butikker knytter sig ydermere til virksomhedens *ressourcemål*, idet disse bl.a. er afhængige af det miljø virksomheden befinder sig i. Det er således nødvendigt for virksomheden at foretage ændringer og optimeringer på teknologiområdet, for at kunne følge med, samt opretholde sin plads i det miljø og marked, den befinder sig i. På trods af, at formålet med disse forandringer har været at optimere butikkerne, kan vi dog undres over, hvorfor der overhovedet har været grund til at ændre på noget i butikkerne? Såfremt butikkens ældre teknologi og “model” har fungeret for virksomhedens medarbejdere og kunder, ville dét at fortsætte på den samme måde, blot bidrage til bevarelsen af kulturarven. Herudover kan den mere “gammeldags” måde at gøre tingene på anses for værende en måde, hvorpå

butikkerne kan skille sig ud, og bibeholde historien i virksomheden. Disse strategiske forandringer indenfor teknologi har ligeledes været en omvæltning for flere af de medarbejdere Rina overtog sammen med virksomheden. Hun nævner bl.a. i ovenstående citat, hvordan ansatte i virksomheden har skulle vænne sig til disse forandringer, og beskriver således videre i interviewet, hvordan forandringerne i virksomheden har påvirket de ansatte:

*“Vi har flyttet handskefabrik. Det er et stort skifte for dem, som er på handskefabrikken. [...] Den største ændring de føler, er nok at vi har digitaliseret alle produkter og alt salg, og lavet det hele til omnichannel.”* (Bilag 1: l. 106-108).

Her peger Rina igen på, hvordan forandringer indenfor teknologiområdet samt det faktum, at virksomheden nu også kører online med webshop, har påvirket de ansatte. På denne måde tilhører disse forandringer også både *strukturområdet*, da de påvirker medarbejdernes arbejdsforhold, men også *kultur* i og med de teknologiske forandringer kan medføre ændringer i medarbejdernes mindset, overbevisninger og/eller forventninger i forhold til virksomheden.

Ydermere beskriver Rina, hvordan indførelsen af for eksempel budgetter ligeledes kræver tilvænning: *“I år har vi så også indført budgetter, og igen det er jo de gamle medarbejdere, som står i butikkerne, som vi så stille og roligt er begyndt at oplære i, at det her er også en forretning”* (Bilag 1: l. 199-120). Hun hentyder således til, at de allerede eksisterende medarbejdere skal vænne sig til tanken om, at Randers Handsker og nu Rhanders også er en forretning, hvilket medfører forskellige tiltag i den daglige drift af butikkerne. Dette betyder igen, at en ændring af medarbejdernes mindset og indstilling er nødvendig, for at de teknologiske forandringer skal være succesfulde. I forbindelse med de teknologiske forandringer, var Rina nødsaget til at afskedige to medarbejdere ved generationsskiftet, da én var direkte imod de nye tiltag og forandringer, og den anden ikke var i stand til at fortsætte i det nye set up: *“Den ene var direkte imod, og den anden kunne rent “capability”-mæssigt ikke det digitale.”* (Bilag 1: l. 126-127). Denne afskedigelse må yderligere ses som en forandring indenfor kulturområdet, idet vi vil argumentere for, at den må have påvirket de øvrige medarbejdere samt haft en effekt på deres forventninger og opfattelse af virksomheden. Igen er disse forandringer til for at optimere og udvikle virksomheden samt dennes fysiske butikker, dog kan vi igen her diskutere, hvorledes dette behov for forandringer i medarbejdernes mindset ikke nødvendigvis kun bør ses som positive forandringer.

Er der i virkeligheden noget af den vigtige kulturarv, eller i hvert fald historie, der kan gå tabt på denne måde? Vi må antage, at de medarbejdere, der har været i butikkerne længe, siden før generationsskiftet, har et stort indblik i og viden om butikkerne og virksomhedens historie, samt forhenværende principper og mål. Da det bl.a. er erfaring som denne, der kan bidrage til at bibeholde virksomhedens kulturarv, er det vigtigt at sørge for, at medarbejderne ikke kan komme til at sætte lighedstegn mellem dét at optimere, forandre og udvikle på f.eks. teknologiområdet, og dét at “glemme” og ændre på virksomhedens kulturarv og historie. Det skal være muligt for medarbejderne at skelne mellem de to, da der ellers vil kunne opstå misforståelser eller uenigheder. Selvom vi ikke kender den dybere årsag til, at den ene af de medarbejdere, der blev afskediget, andet end at vedkommende var decideret uenig i de nye forandringer, kan vi undre os over, hvorvidt denne uoverensstemmelse havde noget at gøre med, at medarbejderen ikke var i stand til at skelne mellem dét at indføre forandringer, der har til formål at optimere og effektivisere, og dét at afkaste virksomhedens essens, historie og kulturarv. Der opstår herved en altafgørende balancegang, hvor det selvfølgelig er vigtigt først og fremmest at oplære medarbejderne korrekt, og sørge for, at de opnår de nye færdigheder, der kommer med de teknologiske forandringer - men samtidig skal dette gøres på en måde, hvorpå medarbejderne er fortsat bevidste om vigtigheden af virksomhedens historie og kulturarv.

Som nævnt har virksomheden efter Rinas overtagelse, lanceret en hjemmeside med webshop, hvilket Randers Handsker ikke har haft inden generationsskiftet. Dette er endnu en forandring, der tilhører teknologi - dog bevæger den sig samtidig ind under *service*, idet muligheden for at købe produkterne online via en webshop, vil betegnes som en ny service, virksomheden udbyder til deres kunder. Ydermere har Rhanders et stort fokus på omnichannel, hvilket igen knytter sig til serviceområdet. Udover at have suppleret de fysiske butikker med en webshop, gør Rhanders nu også brug af digital markedsføring bl.a. gennem sociale medier og influencere:

*“[...] det er alle brand touch points som vi har været igennem, for at lancere det nye brand. Så alt fra navnet til logo og font, website, den nye butik i Aarhus og så selvfølgelig sociale medier og de influencere vi arbejder med.” (Bilag 1: l. 136-138).*

Digital markedsføring tilhører ligeledes teknologiområdet, når det kommer til strategiske forandringer. Ydermere har virksomheden med Rina Hansen i spidsen foretaget en hel del ændringerne

indenfor branding mht. både navn, logo, markedsføring m.m., men dette ønsker vi at komme nærmere ind på i vores afsnit om branding.

Udover at have udviklet og forandret en hel del indenfor de tidligere nævnte områder, har Rhanders ligeledes udvidet deres sortiment ved at lancere flere nye produkter. Heriblandt kan bl.a. nævnes tasker, nøgleringe og strik. Ydermere har virksomheden brugt energi på at udvikle og optimere de allerede eksisterende produkter i form af handskerne. Disse forandringer tilhører naturligvis *produkter og service*, i og med de relaterer sig direkte til virksomhedens produkter. Denne forandring bidrager til både at øge markedsandelen, men også til at udvide virksomhedens målgruppe.

Som nævnt i det tidligere afsnit omhandlende virksomheden før og efter generationsskiftet, har Rina Hansen også foretaget ændringer indenfor *strategi*. Den virksomhed hun overtog, var i høj grad B2B fokuseret, hvilket hun havde et ønske om at gøre op med. Nu kører Rhanders derfor med en langt mere B2C fokuseret strategi: “ [...] *det nye brand Rhanders med en helt anden positionering. [...] som er mere B2C fokuseret og mere internationalt, og mere premium og har flere kategorier*” (Bilag 1: l. 95-97). Denne forandring knytter sig som sagt til strategiområdet, idet det dækker over bl.a. virksomhedens mål, samt hvordan de ønsker at nå disse. Derudover forstår vi, at det nye fokus på omnichannel ligeledes kan ses som en forandring indenfor strategiområdet.

Forandringerne på alle disse områder er som sagt til for at optimere virksomheden, samt at gøre den bedre stillet på det udvalgte marked. Dog kan vi stille os selv spørgsmålet: “If it ain’t broken, why fix it?”. Som udgangspunkt er der ikke noget, der som sådan tyder på, at modellen i de fysiske butikker ikke fungerede, og samtidig har denne virksomhed alligevel formået at eksistere i over 200 år. Mange af disse forandringer og beslutninger kunne vel lige så godt være truffet i f.eks. 2017, hvor der allerede var mange muligheder for at forandre og optimere indenfor IT-systemer og salg online. Hvorfor var disse forandringer så overhovedet nødvendige ved generationsskiftet?

Som tidligere nævnt, er denne virksomhed blevet Rina Hansens livsmission, hvilket medfører forskellige nye målsætninger og visioner - og det er disse der danner grundlag for de forandringer, der er blevet foretaget på de forskellige områder. Men behøver denne livsmission at medfører samtlige forandringer, eller kunne mindre have gjort det? På den ene side kan forandringerne indenfor specielt teknologiområdet anses som værende den diametrale modsætning til opretholdelse af kulturarv, og



videreførelse af virksomhedens historie, essens og grundlag. På den anden side, anser vi disse forandringer som værende nødvendige for, at en virksomhed og et brand som dette skal kunne vokse og udvikle sig hensigtsmæssigt, samt følge med tiden. Vi forstår derfor, at det både er måden, hvorpå forandringerne indføres samt samspelet mellem de nye forandringer og dét at have de tre værdier for øje, der er yderst relevant. Især når det kommer til at træffe beslutninger og foretage større forandringer, når ønsket netop er at optimere og udvikle virksomheden, men uden at miste essens, historie og kulturarv. Ydermere kan der også argumenteres for, at det med Rinas baggrund indenfor netop omnichannel og marketing er helt nærliggende for hende at foretage teknologiske forandringer inden for brandet i højere grad, da dette må anses som værende hendes "hjemmebane", og noget hun har erfaring med fra tidligere jobs hos blandt andet Burberry, By Malene Birger og Hummel (Hansen, Rina 2021).

Slutteligt relaterer alle disse forandringer sig til virksomhedens *innovationsmål* eller *forandringsmål*. Disse mange forandringer afslører i hvor høj grad virksomheden har været i stand til at tilpasse og udvikle sig på flere punkter, i dette tilfælde efter generationsskiftet. Rina har været klar på at forandre flere aspekter i virksomheden, hvilke har været for at optimere virksomheden, samt at opnå hendes tidligere nævnte livsmission.

Vi vil argumentere for, at den type forandring virksomheden og organisationen har været igennem efter generationsskiftet, primært er inkrementel. Flere af forandringerne er sket over en længere periode, og har bestået af flere kontinuerlige trin, samt løbende implementering af idéer, tiltag og forandringer, der alle danner grundlag for, hvor virksomheden står nu.

### 8.2.1 Opsummering

Rina Hansen har foretaget strategiske forandringer indenfor flere områder, der alle er med til at gøre virksomheden bedre stillet på deres udvalgte marked. Rina har bl.a. implementeret digital markedsføring gennem sociale medier og influencere, hvilket både giver virksomheden et moderne boost, samt sørger for, at Rhanders og Randers Handsker følger med tiden. Ydermere fungerer lanceringen af en webshop som en ny service, der både bidrage til nye og flere kunder. Introduktionen af nye produkter, samt tilpasningen af de eksisterende produkter, bidrager ligeledes til udvidelsen af kundeporteføljen. Derudover øges effektiviteten i de fysiske butikker gennem indførelsen af nye IT-systemer, hvilket igen er nødvendigt for at yde den bedste service. Slutteligt bidrager forandringen af

strategi i form af øget fokus på B2C samt omnichannel yderligere til at opnå succes på det udvalgte marked.

Ovenstående afsnit har herved belyst, samt analyseret på de strategiske forandringer, der er indført på forskellige områder af virksomheden. Denne analyse har bl.a. fokuseret på praktiske forandringer, der har haft til hensigt at optimere og effektivisere, samt den udvikling virksomheden ud ad til har været igennem - bl.a. gennem de fysiske butikker. Dette afsnit kan herved give læseren en større viden og forståelse for de strategiske forandringer, der er foretaget i virksomheden. Denne viden er essentiel for at kunne forstå de valg og beslutninger Rina Hansen har truffet i forhold til branding, samt de aspekter vi har valgt at analysere og diskutere indenfor branding.

### 8.3 Arbejdsspørgsmål 3: Hvilke beslutninger har Rina Hansen truffet indenfor branding og rebranding af det nye brand Rhanders?

I følgende afsnit vil vi gå i dybden med de beslutninger Rina Hansen har truffet indenfor branding og rebrandingen af virksomheden. Vi vil gennem brug af interviewet med Rina samt teorien omkring branding analysere de beslutninger, der er taget omkring branding af virksomheden. Der vil gennem analysen ligeledes blive suppleret med Dafts teori om virksomhedens formål. Dette afsnit vil derved give et indblik, der kan bidrage til besvarelsen af vores problemformulering, da vi blandt andet søger at klarlægge, hvordan virksomheden fremstilles og brandes.

Rina udlægger som det første i interviewet, at hun i mange år forsøgte at overtage virksomheden, idet der ligger en kulturarv og derved dybde, historie og ansvar tilknyttet virksomheden, som tiltalte hende (Bilag 1: l. 12-13). Som tidligere beskrevet i analysen har netop kulturarven været et vigtigt element for Rina og hendes overtagelse af virksomheden. I kulturarven ligger blandt andet virksomhedens historie, hvilket er én af de tre værdier, som er særligt vigtigt for Rina. Det er ligeledes disse værdier, som er byggestenene for virksomheden og de indgår derfor også alle tre i de beslutninger, der træffes (Bilag 1: l. 37-38). Dette kommer også til udtryk i den måde, hvorpå virksomheden brandes på, idet Rina særligt tager højde for de tre værdier. Som vi har beskrevet i analysen under "vision", ønsker Rina, at virksomheden bliver et stærkt brand, der kan overtages af den næste generation.

I interviewet spørges Rina ind til den udtalelse hun har i Randers Amtsavis (Høg, 2021), hvor hun udtaler, at Rhanders skal være Danmarks svar på Gucci. Hertil svarer hun: *"I virkeligheden er det jo ikke Gucci, fordi Gucci er mere fashion og provokatør, experience. End det er craftsmanship and heritage [håndværk og kulturarv, red.]. I virkeligheden er det vi bygger mere Danmarks svar på*

*Hermès* [...]” (Bilag 1: l. 57-59). Dette citat fra Rina viser tydeligt, hvilket brand hun søger at opbygge. Hermès er et mere klassisk og tidløst brand end Gucci, dog er de begge luksuriøse high end brands. Gucci er modsat Hermès et mere fashion og trendsætter brand. Ligesom Hermès fokuserer Rina på de klassiske og tidløse designs, der flyder over trends. Vi forstår ligeledes, at hun hele tiden har de tre værdier in mente. Hun forklarer kort efter, at Rhanders ” [...] *flyder over trends og fashion. Ligesom Hermès*” (Bilag 1: l. 70-71). Dette underbygger, at Rina søger at skabe et tidløst brand bygget på de tre værdier, idet hun flere gange sammenligner Rhanders med Hermès. Det er netop håndværket, kvaliteten, historien, samt det tidløse design, der er essentielle fokusområder for Rina og de produkter Rhanders ønsker at skabe. Hvis vi kigger på Dafts *markeds mål*, fortæller Rinas udtalelse og sammenligningen med Hermès ligeledes, at hun ønsker at placere sig som et high end, klassisk og tidløst brand.

I forlængelse af ovenstående kan det diskuteres, hvorvidt Rhanders på nuværende tidspunkt kan sammenlignes med et high end brand som Hermès. Rina giver udtryk for, at hun ønsker at skabe et brand, der er Danmarks svar på Hermès grundet sammenligningen med det tidløse og eksklusive. Dog koster et par skindhandsker fra Hermès 5.600 kr. og op efter (Hermès, 2021). Et par skindhandsker fra Rhanders koster fra 749 kr. og op efter (Rhanders, 2021). På den ene side kan der derfor argumenteres for, at mange high end luksuriøse brands også er til den dyre side, hvilket skaber en vis eksklusivitet ved produkterne, som eksempelvis gør sig gældende ved Hermès. Der kan derfor stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt begge brands udstråler samme luksus og eksklusivitet. Der kan argumenteres for, at Rhanders’ historik skaber eksklusivitet hos brandet i og med de bl.a. er Kongelige Hofleverandører, hvilket også er med til at give brandet en vis status. Samtidig er det også værd at nævne, at Rhanders har handsker i flere forskellige prisklasser, og deres dyreste handsker koster 3.500 kr. (Rhanders, 2021). Rhanders beskriver selv denne handske som værende lavet af noget helt særligt skind, der er yderst holdbar ligesom den er foret med et meget varmt for. Selvom dette selvfølgelig ikke er helt oppe i nærheden af Hermès’ prisklasse, må der også tages højde for, at Hermès er et meget velkendt high end brand i store dele af verden. Hertil kan der argumenteres for, at en stor del af det, en forbruger betaler for en vare fra Hermès også i høj grad er den positionering, der følger med ved at eje et produkt derfra. Med udgangspunkt i dette vil vi argumentere for, at Rhanders’ prissætning vidner om, at de ønsker at brande sig som en virksomhed, hvor prissætning og kvalitet følges ad.

Det skal ligeledes siges, at vi selvfølgelig ikke ved, om Rhanders på sigt vil lave en prisstigning. Dette kunne potentielt godt forekomme. Som det fremgår af branding-teorien, er loyale kunder for eksempel mere tilbøjelige til at give en højere pris for produkterne. Lige nu er Rina stadig ved at skabe et stærkt brand og denne udvikling kan derfor ikke udelukkes. Vi kan samtidig heller ikke kommentere på Hermès' historik og hvilken prisudvikling de har været igennem.

### 8.3.1 Kotler og Kellers kriterier ved (gen)opbygningen af et brand

Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i de seks kriterier. Som beskrevet i teori-afsnittet udlægger Kotler og Keller seks kriterier, der er særligt vigtige, ved opbygningen af et brand.

#### **Tilpasningsevne**

Et af punkterne handler om, at et brand skal kunne tilpasse sig forbrugerne, hvilket indebærer, at det netop er vigtigt, at et brand er tidløst og har en bred kulturel appel. I forlængelse af Rinas kommentar og sammenligning af Rhanders og Hermès, samt hendes ønske om at skabe et brand, der på mange punkter minder om Hermès forstår vi, at Rina fokuserer på det klassiske look. Da Rina ønsker et tidløst og klassisk brand, vil Rhanders have en bred kulturel appel, der samtidig kan følge med forbrugernes behov. Ved at Rina fokuserer på de tre værdier, er det dog vigtigt at hun markedsfører disse på en måde, hvorpå det samtidigt fremstår moderne og relevant. Virksomheden skal kunne tilpasse sig de trends og tendenser der er i samfundet og blandt forbrugerne. Med udgangspunkt i dette vil vi argumentere for at Rhanders' tilpasningsevne ikke er meget høj, da virksomheden af princip ikke ønsker at være en del af "fast fashion"-industrien og dermed ikke følger trends (Bilag 1: l. 70-71). Dog har Rhanders formået at tilpasse funktionaliteten af deres produkter til samfundet og de behov forbrugeren har og tilpasser sig derved på denne måde. Som eksempel kan nævnet den antibakterielle handske Rhanders har udviklet samt "touch" funktion der gør det muligt for brugeren at bruge deres smartphone touchskærm med handsken på (Rhanders, 2021).

#### **Mindeværdig**

Et brand bør ligeledes være nemt at sige, læse, stave og huske. Da Rina overtog virksomheden, skabte hun Rhanders. I stedet for at føre Randers Handsker videre til det internationale marked, har Rina valgt at skabe Rhanders. I vores interview med Rina udtaler hun selv "Rhanders" som "Randers", og derfor forstår vi, at h'et altså er stumt i ordet Rhanders. Her forstår vi, at Rhanders er et lettere og kortere navn for internationale kunder at både sige, læse, stave og huske. "Handsker" er ligeledes et

dansk ord, og vil derfor ikke kunne fungere godt på et internationalt marked, da forbrugerne ikke vil kunne forstå ordet eller udtalen heraf. Samtidig kan det diskuteres, hvad h'et der er indsat "Rhanders" symboliserer, samt hvorvidt ændringen er nok til at skabe konnotationer til det tidligere brand Randers Handsker. Vi lægger særlig betydning i tilføjelsen af h'et, da vi ellers ikke ser meningen ved at tilføje et "h".

H'et kan symbolisere flere forskellige ting, og tilføjelsen kan ligeledes bidrage til den overordnede symbolik af brandets navn. På den ene side kan h'et være indsat for bibeholde elementer af det tidligere brand, nemlig Randers Handsker. H'et kan symbolisere ordet "handsker" og derved være indsat for at skabe en vis sammenhæng mellem de to brands. Som beskrevet er kulturarven og historien særligt vigtig for Rina, og indsættelsen af h'et tænker vi derfor kan være med til at sørge for, at netop de tre værdier lever videre og symboliseres i det nye brand. Hvis vi kigger på brandnavnet "Rhanders" ses det ligeledes at ordet "hand" fremgår i brandnavnet, heraf udlægger vi, at det er et symbol for, at mærket i høj grad producerer produkter til hænderne i form af deres handskekollektion. "Rh" er ligeledes Rina Hansens initialer og vi forstår derfor, at tilføjelsen af h'et også kan skabe en association til hende som ejer og virksomhedens ansigt ud ad til.

Vi forstår altså, at meningen er, at h'et skal skabe konnotationer til det tidligere brand. Dog kan det på den anden side diskuteres, hvorvidt navnet "Rhanders" ligger for langt fra "Randers Handsker" til at en forbruger automatisk vil associere dem, samt forstå den symbolske betydning vi udlægger af tilføjelsen. Vi ved ikke, hvorvidt alle disse symbolske betydninger har været hensigten fra Rinas side. Dette er vores udlægning og forståelse af h'ets tilføjelse samt hvilke associationer det kan skabe hos forbrugeren. Det kan samtidig siges, at Rina ikke ville kunne fjerne ordet "handsker" uden at lave andre ændringer i resten af navnet, altså "Randers", da dette er navnet på en by. Det er derfor patenteret og der vil derfor ikke kunne skabes et brand baseret alene på et bynavn (Legal Desk, 2021).

Vi vil dog argumentere for, at forbrugeren skal have kendt Randers Handsker rigtig godt for at lave koblingen til Rhanders og det stumme h's symbolik. På den ene side kan det dog siges, at Rina har bibeholdt Randers Handsker og dets kundeportefølje, så det derfor ikke er nødvendigt for nye forbrugere at have kendt til Randers Handsker for at købe produkter af Rhanders. Problematikken ved dette kan dog være, at historien og værdierne som hører til Randers Handsker, kan gå tabt, hvis forbrugeren ikke er opmærksom på, at Rhanders netop er en udvikling af det nye brand fra virksomheden. Derfor kan det siges, at det er ekstra vigtigt, at Rina i sin storytelling og kommunikation formår at belyse forbrugerne om virksomhedens historie og de tre værdier. Men vi vil dog, på trods af eventuelle vanskeligheder ved det stumme "h" argumentere for, at Rina har styrket noget allerede eksisterende

og gjort det mere let og tilgængeligt for det internationale marked og de nye kunder virksomheden ønsker at få. Dette er både gjort ved at fjerne det danske ord “handsker” og gøre brandets navn kortere. Virksomheden er først kommet online og har fået en hjemmeside ved Rinas overtagelse og skabelse af det nye brand. Derved kan digitaliseringen af virksomheden ligeledes bidrage til, at det er lettere tilgængeligt for en større række internationale forbrugere. Ligeledes er virksomhedens sociale medier en indgangsvinkel til, at forbrugere uden for Danmark kan følge med i virksomheden. Rina forklarer i interviewet, at hun har en Ph.d. i omnichannel og finder sammenspillet mellem alle kanaler vigtige. Dog ser hun, at webshoppen skal være den største salgskanal, dette ser hun særligt sker i forhold til det udenlandske marked (Bilag 1: l. 196-201). Rina udtaler ligeledes i interviewet at:

*” [...] Vi har stadigvæk Randers Handsker, som var det jeg overtog og deres kunde portefølje, OG de to gamle butikker. Og så har vi så startet det nye brand Rhanders med en helt anden positionering. Og det er så det, som er mere B2C fokuseret og mere internationalt og mere Premium og har flere kategorier. Så det er egentligt Randers Handskefabrik har både Randers Handsker og Rhanders”* (Bilag 1: l. 94-98).

Ud fra Rinas kommentar forstår vi ligeledes, at Rhanders er mere high end og premium end Randers Handsker er. Ved Rhanders, som er det nye brand fokuserer virksomheden særligt på B2C. Dette er ligeledes nødvendigt, da det er vigtigt for et nyt brand at skabe kunder og få en plads på markedet.

### **Betydningsfuld**

Som det fremgår af teorien, bør der ligeledes være en forbindelse mellem brandnavn, produkt og forbrugere. Rina udtaler at virksomheden nu dokumenterer alt, hvad de foretager sig:

*” [...] alt hvad vi gør med kulturhistorien, at vi dokumenterer det og vi fortæller om det. Det gjorde man ikke før. Vi er jo en håndværksvirksomhed, hvor det også er en forbrugervendt brand virksomhed nu, hvor der er så meget transparens, som vi overhovedet kan”* (Bilag 1: l. 189-192).

Ud fra Rinas udtalelse forstår vi, at et af de nye tiltag, der kom i takt med at Rina overtog virksomheden samt at Rhanders er blevet til er, at brandet nu er lettere tilgængeligt for dets kunder. De kan shoppe igennem online kanaler og samtidig kan følge med i, hvad der sker i virksomheden. Virksomheden søger at være transparente, samt fokusere på forbrugerne. Forbrugerne bliver derfor inddraget

på en anden måde, idet de kan følge med i, hvad virksomheden fortager sig udover at producere produkter. Med Dafts teori omkring *mission* for øje, kommunikerer virksomheden de forskellige tiltag, der laves ud til kunderne. Dette kunne eksempelvis være en historie om de bæredygtige tiltag, som er med til at fremstille virksomheden positivt. Det kunne ligeledes være det, at Rhanders er Kongelig Hofleverandør, idet kommunikationen omkring dette skaber noget legitimitet til virksomheden.

I forlængelse af dette er det relevant at kommentere på, hvad brandet og produkterne giver forbrugerne. Indenfor teorien er det blevet udlagt, at en forbruger kan udtrykke sine værdier, velstand, identiteter med mere igennem et brand. Idet Rhanders søger at være et high end brand med god kvalitet kan forbrugerne fremstå på en særlig måde, ved at købe handsker og andre produkter hos netop Rhanders. Brandet kan have en positiv indvirkning på forbrugerens selvbillede idet, de benytter sig af high end produkter. Udover at produkter som handsker er funktionelle for forbrugerne, er Rhanders' produkter samtidig stilrene og betydningsfulde. Ved at købe produkter fra Rhanders vil forbrugerne støtte historien og kulturarven. Som beskrevet tidligere i projektet er Rhanders blandt andet Kongelig Hofleverandører, hvortil vi forstår at forbrugeren ligeledes kan opnå en vis status ved at købe produkter hos Rhanders.

Under brand equity teorien udlægges desuden dimensionen *percieved quality*, som handler om, at forbrugerne vurderer brandets og produkternes kvalitet samt hvad produktet kan gøre for forbrugeren og dennes selvbillede. Ved at virksomheden er blevet mere transparent og tilgængelig for forbrugerne, har Rina medvirket til, at brandet er blevet styrket, idet vi forstår, at forbrugerne nu har et klarere billede af, hvad virksomheden foretager sig. Eksempelvis tales der i interviewet om bæredygtighed, hvor Rina fortæller, at det ikke er en ny ting, at virksomheden køber og/eller planter træer. Dette er bare ikke blevet dokumenteret før (Bilag 1: side 7). Samtidig kan produkterne som beskrevet styrke forbrugernes status og identitet, idet de kan købe et brand, der bl.a. er kongelig hofleverandør. Teorien udlægger ligeledes dimensionen omkring brand associations, som omhandler værdier og personligheder linket til brandet. På hjemmesiden under "Om Rhanders" står der:

*"Virksomheden har leveret handsker og lædervarer til kongelige familier siden dens oprindelse. [...] Den franske dronning Marie Antoinette ønskede angiveligt handsker fra Randers på grund af den måde, de fik hænderne til at føles bløde og lækre på, men også på grund af den genkendelige aroma. Denne aroma stammede fra Kalmusblomsten, bragt til Gudenåen i Randers af munke, og brugt i garvningsprocessen. I dag fortsætter virksomheden som stolt Kongelig Hofleverandør til*

*hendes Kongelige Højhed Dronning Margrethe og Kronprinsesse Mary, samt hele kongefamilien. Ligeledes fortsætter Randers Handsker med at designe og lave handsker til Royal Navy, SWAT-teamet, politiet og Den Kongelige Livgarde” (Om Rhanders, 2021).*

Her fremgår det tydeligt, at der er en vis status i produkterne. De selvsamme produkter af høj kvalitet som de kongelige går i, kan man som forbruger af Rhanders også tage del i. Ved at skrive dette ud på hjemmesiden understreger Rhanders, at brandet er både stærkt, unikt og fordelagtigt. Samtidig leverer Randers Handsker fortsat til blandt andet Royal Navy, politiet og Den kongelige Livgarde, hvilket understreger kvaliteten af produkterne. Den lille fortælling omkring Marie Antoinette og duften af Kalmusblomsten underbygger at produkterne er unikke.

På Rhanders’ hjemmeside under kulturarv står der at: “[...] mens fabrikkens navn har ændret sig en smule med hvert ejerskifte, så er håndværket, kulturen og kunsten at lave handsker forblevet den samme” (Rhanders, 2021).

Vi vil derfor i forlængelse af ovenstående analyse omkring Rhanders’ forbindelse mellem brandnavn, produkt og forbrugere diskutere, hvorvidt de forskellige ejerskifter og ændringerne i brandnavnet kan have en negativ betydning for brandets historie og nuværende status. Som det fremgår af citatet, har der ved hvert ejerskifte været en ændring af virksomhedens navn. Senest har det ved Rinas overtagelse været overgangen fra Rhanders Handsker til Rhanders. På den ene side forstår vi, at det kan tage noget eksklusivitet væk fra brandet, idet historien kan gå tabt. Som beskrevet har det først været ved Rinas overtagelse af virksomheden, at de begyndte at kommunikere ændringerne ud samt digitalisere virksomheden. Heraf kan det tænkes, at der tidligere kan være gået noget tabt. Ligeledes stiller vi os undrende over, hvorvidt det er muligt at skabe et high end og eksklusivt brand, når navnet ved hvert ejerskifte potentielt kan ændres. På den anden side forstår vi, at historien særligt er noget, som Rina fokuserer på at kommunikere ud til forbrugerne. Hun forsøger at være mere transparent. På den måde tages forbrugerne med i ændringerne. Samtidig ændres produkternes kvalitet ikke og der vil derfor igennem disse være en vis genkendelighed i brandet.



### Tiltrækkende

Et brand bør være æstetisk flot og fremme positive tanker hos forbrugerne. Dog er vi opmærksomme på, at vi ikke har talt med nogen af Rhanders' kunder og derved ikke kan udlægge, hvordan de oplever brandet. Vi har derfor selv været inde på hjemmesiden og kigget på æstetikken. Ligesom produkterne ser vi, at hjemmesiden er meget stilren og simpel. Æstetikken mener vi vil fremme positive tanker hos forbrugerne, da den fremstår som flot og af høj kvalitet. I interviewet bliver Rina spurgt ind til, om hun kan fortælle lidt om, hvad hun lægger vægt på i sin branding. Hertil svarer hun, at:

*"alt centrerer omkring de tre values. Så hver gang vi fortæller en historie, er de bundet op på en af de values eller alle de values. Og det er om vi køber en skov for at være CO<sub>2</sub> positive eller om vi introducerer et nyt produkt. Så er alt bundet i vores values. Og så står æstetikken højt, støjningen/ tone of voice og vores images skal være i verdens klasse"* (Bilag 1: l. 130-133).

Vi forstår her, at æstetikken og kvaliteten af brandet er noget Rina, vægter særligt højt. Vi kan som nævnt ikke vurdere, hvorvidt det lykkedes for hende, dog har vi en forståelse af, at æstetik, et positivt og luksuriøst brand er noget Rina sigter i mod, og som hun vægter højt i sin branding. Hjemmesiden vurderer vi ligeledes fremstår brugervenlig og nem at finde rundt i, hvilket også er et vigtigt element. Den er ligeledes æstetisk flot, og der er en fin rød tråd i de forskellige elementer af hjemmesiden (Rhanders, 2021).

### Overførbarhed

Ved at et brand er succesfuld i sin overførbarhed, skal det kunne fungere på forskellige markeder og under forskellige kategorier. Som nævnt tidligere fokuserer Rina med Rhanders og det nye brand særligt på at være transparente og kommunikere mere online. Som beskrevet i analysen under "minddeværdig" er brandet gjort lettere tilgængeligt for det internationale marked, idet der er kommet en hjemmeside og diverse sociale medie kanaler, hvorigennem der kommunikeres til forbrugerne. Da Rina har overtaget en allerede eksisterende virksomhed, har hun allerede en kunde portefølje med forbrugere, der benytter sig af brandet. Derfor forklarer Rina, at hendes fokus med Rhanders i højere grad er B2C fokuseret. Heraf forstår vi, at hun ved at fokusere på nye tiltag, der kan række ud til potentielle kunder på tværs af markeder, netop har fokus på, at virksomheden skal være overførbar og derved formå at få andel i forskellige, relevante markeder udenfor Danmark. Rina forklarer ligeledes om udvidelsen til de internationale markeder at:

*”Allerede sidste år var ca. 40% af vores web ordre til USA. [...] Jeg vil tro at i år, der er vi på 25% af omsætningen fra udlandet. Ja det vækster vel stille og roligt, så på et tidspunkt, så bliver det indenfor de næste fem år 50/50, fordi vi satser meget på det danske marked. Det er virkelig her vi skal bygge hele brandet og fundamentet. Og så træde på speederen og skyde ud i den store vide verden”*  
(Bilag 1: l. 204-209).

I citatet forklarer Rina, at de allerede nu har succes med onlinesalget til de internationale markeder. Hun udtrykker, at der i løbet af de næste fem år vil være en ligelig andel imellem det danske- og det internationale marked, når det kommer til online salg. Samtidig fortæller hun, at hendes fokus er at bygge brandet og fundamentet i Danmark. Dette fortæller noget om hendes branding strategi, idet hun søger at bibeholde historien, kulturarven og håndværket i Danmark. Dog ønsker hun at udvide salget til internationale markeder, og fokuserer her på digitaliseringen af virksomheden og de nye muligheder, der er skabt igennem onlinekanalerne i takt med, at hun har overtaget virksomheden. Det der foregår i Danmark, forstår vi altså skal kunne kommunikeres til de internationale forbrugere online. Ved denne udtale viser Rina ligeledes, at hun er opmærksom på, at brandet skal kunne fungere på flere markeder og let kunne flyttes.

Brandet skal ligeledes kunne fungere under flere kategorier. Selvom Randers Handskers fokusområde var handsker, er der ved Rinas overtagelse af virksomheden og det nye Rhanders sat et større fokus på andre produkter også. På hjemmesiden ses det under ”accessories” at Rhanders nu også tilbyder smykker, strik lavet af uld, huer, bæltter, tasker med mere (Rhanders, 2021). Dette viser, at Rina har taget nye tiltag og er opmærksom på at udvide sine kategorier og produktlinjer.

### **Beskyttelse**

Brandet bør ligeledes kunne patenteres og beskyttes. For at have en værdifuldt brand, er dette meget relevant. Den femte dimension under brand equity relaterer sig til Kotler og Kellers kriterie om varemærkebeskyttelse. Dette er for at sikre sig imod konkurrenter. Dette forstår vi dog ikke er et problem for Rhanders, på trods af det er et nyt brand udspringer det sig nemlig fra et meget gammelt og traditionsrigt brand, nemlig Randers Handsker, som allerede inden Rinas overtagelse var blevet patenteret. Dette kriterie er derfor ikke noget Rina behøver have større fokus på. Dog er det vigtigt, at hun i takt med udvidelsen af virksomheden og dets produkter er opmærksom på konkurrenter.

### 8.3.2 Brand loyalty

Brand loyalitet er yderst vigtig for virksomheder at opnå, særligt da en virksomhed ikke er et brand før det anerkendes af forbrugerne. Loyale kunder vil både selv benytte sig af brandet, men også tale brandet op. Her vurderer vi, at det klart er en styrke for Rhanders og Rina, at det nye brand udspringer af noget allerede eksisterende, som har en historie og kulturarv. Rhanders Handsker var som beskrevet tidligere i analysen Kongelig Hofleverandør, hvilket Rhanders har overtaget den dag i dag. Allerede her ser vi, at Rhanders har en vis gyldighed og kvalitet til sig i form af, at der er loyale kunder, som er villige til at følge med i udviklingen.

Det at Rina har overtaget en allerede eksisterende virksomhed, sætter også præg på hendes overvejelser angående branding af virksomheden. Hun udtaler i interviewet at:

*”Det var en wholesale forretning og enro forretning, da vi overtog det. 70% var engro og 30% var de to egne butikker. [...] nu er det nærmere 70% egne kanaler. Altså online og egne butikker. [...] for hvis vi ikke kan kontrollere brandet, kan vi ikke skabe et stærkt brand. [...] hvis vi nu kom med en stor pose penge eller hvis vi startede et nyt brand, så ville vi selvfølgelig bare fuldstændig have gået B2C og bare køre brand brand brand hele tiden, men vi har jo overtaget en eksisterende forretning og skal betale husleje og lønninger og også passe på de kunder, som vi allerede har. Så det er en løbende overgang fra det gamle til det nye” (Bilag 1: l. 80-90).*

Citatet viser tydeligt, at Rina er opmærksom på, at hun allerede ved overtagelsen af virksomheden har en kundebase, hun også ønsker at passe på. Samtidig udlægger hun, at kunderne i højere grad har taget ejerskab over virksomheden, og den eksterne kommunikation samt de salg, der forekommer. På den måde har de større indflydelse, og ved hvad der foregår rundt i de forskellige led af forretningen. Dog forekommer der en overgang i forhold til de mange ændringer Rina foretager sig, samt det øgede fokus på B2C tilgangen med det nye brand. Kort efter udtaler Rina i interviewet, at der stadig er tale om to brands. *”Vi har stadigvæk Randers Handsker [...] OG de to gamle butikker. Og så har vi så startet det nye brand Rhanders med en helt anden positionering. Og det er så det, som er mere B2C fokuseret og mere internationalt og mere Premium og har flere kategorier”* (Bilag 1: l. 94-97). Dette understreger, at Rina er opmærksom på de allerede eksisterende kunder, og derved har to forskellige fokusområder.

### 8.3.3 Brand awareness

For at skabe et godt og succesfuldt brand, er det vigtigt, at forbrugerne kender til det. Udover at kende brandet skal kunderne ligeledes let kunne genkende det igennem brandnavn, logo eventuelle symboler m.m. Når vi kigger på Rhanders hjemmeside, er det meget tydeligt at se, at logoet og symbolet der bruges, er Kalmus blomsten. Denne er ligeledes at finde på alle deres produkter (Rhanders, 2021). Dette skaber en form for genkendelighed for forbrugerne, idet de ved at se en Kalmus blomst på et produkt vil vide, at det tilhører Rhanders. I interviewet fremgår det også tydeligt, at opmærksomhed omkring brandet er med til at booste salgstallene. Rina udtaler omkring salget at *"allerede sidste år var ca. 40% af vores web ordre til USA. Og det er så på grund af en Vogue artikel og de antibakterielle handsker. Så det var sådan lidt en outlier [...]"* (Bilag 1: l. 204-205). Ved Rinas udtalelse fremgår det tydeligt, at ydrefaktorer og opmærksomhed kan være med til at fremme salgstallene. Ved at et stort modemagasin som Vogue har skrevet om Rhanders er salgene steget. På samme måde kan positiv omtale fra forbrugerne, skabe yderligere opmærksomhed på brandet, og derved give det en større markedsandel.

Rina fortæller til slut i interviewet, at hun søger at skabe et dansk heritage brand, vi i Danmark kan være stolte af ude i verden. Hun ønsker, at brandet skal komme ud på linje med blandt andet Georg Jensen, Damask og Royal Copenhagen. Brandet skal være dét Danmark har, og kan være stolte af indenfor mode (Bilag 1: l. 248-250). Derved er det vigtigt for Rina og Rhanders, at der skabes positiv omtale og opmærksomhed på brandet, præcis ligesom det, der gør sig gældende med Vogue artiklen, der har haft en tydelig affekt på virksomhedens salg. Dette kan igen relateres til Dafts teori omkring markeds mål, da det tydeligt fremgår, hvordan Rina ønsker, at Rhanders skal være placeret. Hun søger at skabe et dansk heritage brand, som er førende indenfor mode og særligt håndlavede handsker.

### 8.3.4 Bæredygtighed

Med de nye trends og tendenser, der følger samfundet, har særligt bæredygtighed været i fokus de sidste par år. I en artikel fra Dansk Industri står der, at markedet og forbrugerne kræver fokus på bæredygtige produkter. Der står ligeledes, at kunderne stiller større og højere krav til, at virksomhederne handler på, samt dokumenterer de bæredygtige tiltag der træffes. Afsluttende står der, at der på et lovmæssigt plan stilles krav og konkrete mål for reduktionen af CO<sub>2</sub>-udledningen. Derved er bæredygtig handel i 2021, gået fra at være en trend til at være en direkte præmis for virksomhederne (Dansk Industri, 2020). Derfor er det særligt vigtigt for Rhanders at fokusere på bæredygtighed. I

interviewet med Rina spurgte vi hende ind til, hvordan bæredygtighed passer sammen med Rhanders, særligt med det fokus, at virksomheden primært sælger produkter lavet af skind. Hertil svarede Rina:

*”Ja vi har overvejet det meget, og når vi har dykket ned i bæredygtighedsspørgsmålet. Det helt tydeligt at det mest bæredygtige materiale der findes det er skind. Men det er ikke alle forbrugere der ved det. Og det skal de selvfølgelig ikke tage stilling til, men vi kan jo se det, fordi at det et naturligt produkt, det er upcycle fra fødevarerindustrien. Det holder. Vi får jo handsker tilbage der lige skal have repareret et søm efter 20, 40, 50 år. Og hvis man så smed det ud, så ville det gå ind i naturens metabolisme. Så kan man faktisk ikke finde noget mere bæredygtigt materiale end skind. Og vores garverier er så dygtige nu, at der er zero water wastement og der er styr på alt. Men igen det er ikke alle forbrugere der er med på det”* (Bilag 1: l. 151-158).

Som det fremgår af citatet, er der stor fokus på det bæredygtige i Rhanders. Dog udtaler Rina, at forbrugerne måske ikke ved, at skind faktisk er et meget bæredygtigt materiale. Samtidig siger Rina, at det ikke er noget de skal tage stilling til. Dette undrer vi os over, idet bæredygtighed jo netop er så vigtigt for forbrugerne, når de skal træffe et valg omkring forskellige produkter. Rhanders gør brug af upcycle naturprodukter, de modtager fra fødevarerindustrien, hvilket betyder, at de ikke blot genbruger materialer, men producerer handsker og andre varer af de materialer, som ellers ville blive kasseret. På den anden side fortæller Rina ligeledes i interviewet, at de er begyndt at dokumentere de bæredygtige tiltag. Der fortælles derfor i brandinggen om, hvordan virksomheden søger at være CO<sub>2</sub>-positive, dette fremgår dog ikke igennem deres materialer men snarere gennem opkøb af skov. Rina udlægger ligeledes, at virksomheden også før hun overtog den, havde fokus på det bæredygtige:

*” [...] det er så bæredygtigt som det overhovedet kan være. Så vores største opgave er nærmest bare at gøre det, som man gjorde det. Det vil sige, at der er 0 spild, [...] også alle fraklip fra skind og materialer det bliver lavet til noget andet. Om det er små nøgleringe eller bæltmagasiner eller luffer. [...] Selv det med en skov. Der fandt jeg ud af, at da vi havde købt en skov, at det havde man også for 20 år siden, 50 år siden, der havde man 13.000 æbletræer her i Randers. Så man har altid været Co2 positiv. [...] eneste andet vi gør, er alt hvad vi gør med kulturhistorien, at vi dokumenterer det og vi fortæller om det. Det gjorde man ikke før [...]”* (Bilag 1: l. 177-190).

Rina giver i citatet udtryk for, at bæredygtighed længe før hendes overtagelse af virksomheden har været et fokus. Problemet har dog været, at tiltagene ikke har været dokumenteret, hvilket er noget der er særligt fokus på nu. Helt generelt søger Rina som beskrevet tidligere i analysen at tage forbrugerne med ind i virksomheden, og være så transparente som muligt.

### 8.3.5 Opsummering

Rina Hansen har stadig to forskellige forretninger, som begge er med i hendes overvejelser, når det kommer til branding af Rhanders. Det er dog en løbende overgang fra det gamle til det nye. Særligt de tre værdier omhandlende kulturarven, håndværket og det tidløse, bæredygtige design er alle noget, som Rina vægter højt i sin branding. Rina har med det nye brand også lavet nogle nye tiltag i form af udvidede salgskanaler, herunder en webshop og udvidelsen til det internationale marked. Virksomheden er gået fra primært at være en wholesale-forretning idet hele 70% var wholesale ved Randers Handsker. Dette er nu vendt rundt, så kun 30% er wholesale og det modsat er 70% af salget, som forekommer gennem egne kanaler. Med en mere B2C fokuseret tilgang til salget, kan Rina og Rhanders i højere grad selv styre brandet og den fortælling, de ønsker at dele med forbrugeren. Dette kan de fordi der ikke på samme måde er lige så mange forhandlere, der forhandler Rhanders' produkter. Som brand forekommer Rhanders som et high end og tidløst brand med en høj status, idet det blandt andet bliver benyttet af kongefamilien. Generelt er virksomheden blevet mere transparent og deler nu fortællingerne og de gode historier med forbrugerne på tværs af markederne. Afsluttende kan det siges, at Rina ønsker at udvide Rhanders til de internationale markeder, hvilket kommer til udtryk igennem den måde virksomheden i højere grad er at finde på diverse online platforme.

## 8.4 Kultursammensætningen i Rhanders

I dette afsnit vil vi opsummere alle de ovenstående pointer i analysen og forsøge at sammensætte dem i forhold til Richard L. Dafts teori om virksomhedskultur, for dermed at få et indblik i, hvilken kultur Rhanders har. Vi er opmærksomme på, at det vi skriver, er en fortolkning ud fra det som Rina Hansen har givet af informationer i vores interview, og at kulturen i virksomheden, ikke er noget som direkte kan ses, eller som Rina direkte arbejder ud fra. Kulturen skal mere forstås, som det bagvedliggende drive i forhold til den struktur, som virksomheden har. Derudover er vi også opmærksomme på, at de forskellige former for kultur kan clashe med hinanden, og det kan derfor være svært at definere den helt præcise kultur.

### 8.4.1 Tilgang og fokus

Virksomheden befinder sig indenfor detailhandlen, og selvom det ikke er fast fashion, skal virksomheden stadig følge med tiden, så den ikke bliver udkonkurreret af andre lignende virksomheder. Rina har i den forbindelse udvidet Randers Handsker med brandet Rhanders, og dermed haft et mere eksternt fokus ift. også at nå ud til den mere internationale handel. Som det pointeres i arbejdsspørgsmål 1. forventer Rina, at salget skal være størst på webshoppen, hvor hun tilføjer i interviewet at “ [...] på et tidspunkt, så bliver det indenfor de næste fem år 50/50, fordi vi satser så meget på det danske marked.” (Bilag 1: l. 207-208). Det gør, at virksomheden også skal være mere fleksibel ift. den efterspørgsel, der kan forekomme og holde sig opdateret på den teknologi, det kræver for at have et brand som er med på det tidssvarende niveau. Dette har Rina forsøgt at gøre ved at implementere diverse nye tiltag, som f.eks. optimeret teknologi i de fysiske butikker, et større sortiment i webshoppen, der ikke kun indebærer salg af handsker, men også andre produkter. Derudover sørger hun for at produkterne og produktionen af dem er så bæredygtig, som overhovedet muligt.

Dog efter denne fleksibilitet er opnået, har Rhanders også en mere stabil tilgang, da Rina hele tiden arbejder ud fra de samme værdier og traditioner, der hele tiden har været i virksomheden, og det vil hun fortsat gøre.

### 8.4.2 Adaptability Culture

Først og fremmest, da vi lige har slået fast, at Rhanders er nødsaget til at følge med tiden og miljøet, samt at virksomheden befinder sig indenfor detailhandlen, er den en del af Daft's adaptability culture. Det er ikke den førende kultur indenfor Rhanders, men en lille del af denne kultur kan ses i nogle af virksomhedens tiltag. Rhanders skal tilpasse sig kundernes behov og sørge for hele tiden at følge med

moderniseringen af nye teknologier. Rhanders skal dermed være opmærksom på, fortolke og oversætte de signaler, som den får fra det miljø der er omkring den, som virksomheden så kan implementere i nogle nye mønstre.

#### 8.4.3 Mission culture

Den kultur, som er den mest fremtrædende i Rhanders vil vi vurdere til at være mission culture, da Rina har en meget klar mission for virksomheden, som det også fremgår under arbejdsspørgsmål 1. Der er her fokus på er servicere kunderne i det eksterne miljø, uden det store behov for forandring. Denne del med forandring strider lidt imod den anden form for kultur, da Rhanders har foretaget store forandringer, som det også bliver gennemgået i arbejdsspørgsmål 2. Dog vil vi mene, at nu hvor disse forandringer er foretaget, vil der igen komme mere ro, og dermed skabe en mere stabil kultur.

Det som der karakteriserer mission culture er, at der er en stor vision for virksomhedens formål og det at den skal nå sine mål. Rina har i den grad en stor vision, og som hun selv siger, er Rhanders en livsmision for hende. Rinas vision om, at gøre Rhanders til en god virksomhed at overtage samt hendes mission om at bibeholde de tre værdier, kommunikerer hun gerne ud. På den måde deler hun sine fremtidsvisioner med hendes forretningspartnere, medarbejdere og også i de interviews hun foretager sig, hvilket er med til at karakterisere at mission culture, er en stor del af den kultur som der befinder sig i Rhanders.

Inden for denne kultur er der også stor vægt på branding af virksomheden, hvilket Rina bestemt har arbejdet med og stadig arbejder på, som det kan ses i besvarelsen af arbejdsspørgsmål 3. Rinas mission om at bibeholde de tre værdier, som er kulturarven, håndværket og det tidløse, bæredygtige design, er noget som hun hele tiden inddrager i sin branding. Derudover har hun sørget for at virksomheden kun er 30% engro og 70% af forretningen, der forekommer gennem egne medier. Rhanders er et High End og tidløst brand, som Rina har formået at gøre mere transparent overfor forbrugerne og samarbejdspartnere, da historien bag Randers Handsker bliver delt og fortalt på de medier, hvor Rhanders befinder sig.

#### 8.4.3 Opsummering

Ud fra analysen af de tre underspørgsmål kan virksomheden Rhanders siges at være en blanding af to kulturer indenfor Dafts teori. Rhanders består dermed både af adaptability culture og mission culture, hvoraf mission culture er den kultur, som er den mest fremtrædende, og som passer bedst på de værdier og mål, som Rina har for Rhanders.



## 9. Konklusion

På baggrund af vores empiriindsamling, valgte metoder, teorier og den efterfølgende diskuterende analyse, kan vi med vores problemformulering - "Hvilke tiltag og beslutninger har Rina Hansen truffet i hendes branding af Rhanders, og hvordan har hun formået at bibeholde de tre kerneværdier: *kulturarv, håndværk og tidløst, bæredygtigt design* fra Randers Handsker?" - udlede følgende konklusioner:

Rhanders består stadig af de "gamle" handskedesigns fra Randers Handsker, men også med et fokus på flere nye produkter. Ligeledes har Rhanders, udover de fysiske butikker, også en webshop med produkter samt en instagram profil. Rhanders er derfor blevet til et mere moderniseret brand, men med afsæt i de gamle værdier. Rina, som er medejer af virksomheden, har gjort det klart, at Rhanders er hendes livsmission, da hun ønsker at bevare det, som Randers Handsker stod for og samtidig fremelske den nye version af firmaet. Vi kan konkludere, at det er essentielt for Rina, at det fine håndværk og traditionerne ikke går tabt. Derfor er de tre værdier: kulturarven, håndværket og det tidløse, bæredygtige design grundstenene for Rhanders. Ifølge Rina har disse tre værdier altid været en del af Randers Handsker, hvorfor det ikke er nye værdier Rina har tilført, men blot nogle hun har et stort ønske om at bevare. Denne tilgang er hun ikke alene om, da investoren Ketchup Invest deler hendes syn på missionen, hvilket gør det muligt for hende at have så stort et fokus på virksomhedens (gen)opbygning og mindre fokus på at profitere.

Med denne livsmission og ønsket om at gøre Rhanders til en mere moderniseret udgave af Randers Handsker, har det krævet, at Rina har foretaget nogle specifikke forandringer i virksomheden. Herunder beslutningen af afskedigelsen medarbejdere, der enten ikke var i stand til at håndtere den teknologiske forandring, eller forlig sig med det nye Rhanders. Derudover er der tiltag i form af nye produkter, oplæring af nye handskebagere og produktion tilbage flyttes til Danmark. Slutteligt er der beslutningen om at modernisere virksomheden på det teknologiske plan. Ved en effektivisering af IT-systemerne i butikkerne, er det i højre grad muligt for virksomheden at holde øje med lagerbeholdning og fordelingen af salg. Ydermere har Rina implementeret digital markedsføring gennem sociale medier og influencere, som sammen giver brandet mulighed for at nå ud til nye kunder og bidrager til den moderne twist, som Rina ønsker. En af Rinas større tiltag for virksomheden er webshoppens Rhanders.com, som har hjulpet virksomheden ud på et større marked med nye og flere kunder. Disse tiltag går hånd i hånd med beslutningen om, at Rina gerne vil have, at virksomheden er mere B2C-orienteret.

På baggrund af disse forandringer er der blevet åbnet op for flere muligheder for virksomheden. Gennem virksomhedens webshop og de sociale medier kan Rhanders nu brandes på en nye måde end tidligere. Vi kan konkludere, at Rina ønsker at gøre Rhanders til et mere genkendeligt brand, hvilket hun gør ved at varemærke sine produkter med Kalmus blomsten og ved at tilføje en webshop og Instagram i forbindelse med brandet. Det vigtigste for Rina er, at alt hvad hun gør og foretager sig i forhold til Rhanders, skal være med udgangspunkt i de tre værdier. Gennem Rhanders' storytelling kan vi konkludere, at de tre værdier er blevet mere transparent for omverdenen. Både kunder og forbrugere får dermed mulighed for at få et indblik i virksomhedens historie. Storytelling gør det muligt for Rina at eksponere de tre værdier for omverdenen, fremfor at de kun findes implicit i virksomheden. Med udgangspunkt i dette kan vi konkludere, at et af Rinas store ønsker med Rhanders er at give kunder og forbrugere en hel særlig oplevelse, når de handler i virksomheden. Denne oplevelse forstår vi som værende en blanding mellem at købe produkter fra en virksomhed med en lang historie og kulturarv bag sig, men som også har formået at forny sig ved hjælp af Rinas vision for branding af virksomheden. Dette har til formål, forhåbentligt at sikre Rhanders en plads på det danske, såvel som internationale, marked mange år i fremtiden.

Med udgangspunkt i den analyse, der er foretaget i projektrapporten, kan vi således konkludere, at Rina i sin branding af Rhanders i høj grad formået at inddrage og bibeholde de tre kerneværdier: *kulturarv, håndværket og det tidløst, bæredygtigt design*, ved at inddrage dem som en slags pejlemærker for de beslutninger og tiltag, hun har foretaget i forbindelse med overtagelsen af Randers Handsker.

## 10. Litteraturliste

Accessories, Rhanders (2021), <https://rhanders.com/collections/accessories> besøgt d. 12.12.2021

Bæk T. Kristoffer (2020-2021), Liste over politiske tiltag efter nedlukningen 11. marts 2020.  
<https://covid19danmark.dk/tiltag.html> besøgt d. 08/11 2021 besøgt d. 23.11.2021

Chen, James (4. Jan. 2021). Investopedia. Wholesaling. <https://www.investopedia.com/terms/w/wholesaling.asp> besøgt d. 7.12.2021

Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2014). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2020). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning

Dansk industri (16.12.20), <https://www.danskindustri.dk/brancher/dihandel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/baredygtighed-fra-megatrend-til-pramis-i-2021/> besøgt d. 11.12.2021

Elkjær R., Jørgen (2020), Årsrapport og virksomhedsanalyse. 9. udgave, Karnov Group.

Ellie Hickman, Husni Kharouf & Harjit Sekhon (2020). *An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 30:3, 266-288, DOI: [10.1080/09593969.2019.1694562](https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562)

Gilje, Nils. (2012). *Kapitel 2. Positivism og kritisk rationalisme*. I S. Juul, & K. B. Pedersen, Samfundsvidekabernes Videnskabsteori (s. 23-61). Hans Reitzels Forlag.

Hansen, Rina (2021) <http://rinahansen.com/about/> besøgt d. 13.12.2021

Hermes (2021) Gloves <https://www.hermes.com/dk/en/search/?s=gloves#||Category> besøgt d. 16.12.2021

Hoeffler, Steve. & Keller, Kevin. L. (2002) *Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing*. Journal of public policy & Marketing.

Holmgren, Jens & Nüssler, Christina (2020). CFL.dk. Mission og vision i strategiarbejdet <https://www.cfl.dk/artikler/mission-og-vision-i-strategiarbejdet> besøgt d. 8.12.2021

Hollensen, Svend. (2019). *Marketing Management. A relationship approach*. 4. udgave. Pearson Benelux.

Hollensen, Svend. (2015). *Marketing Management. A relationship approach*. 3. udgave. Pearson Education Limited.

Houind, Rasmus. Omnichannelinstitute. Omnichannel “Hvad er Omnichannel Marketing” <https://www.omnichannelinstitute.com/hvad-er-omnichannel-marketing> Besøgt den 6/12 2021  
besøgt d. 6.12.2021

Høg, Jørgen (22/10 2021), Amtavisen.dk. Handskefabrikkens vilde udvikling: Randers er blevet til Rhanders og vil være Danmarks Gucci. [https://amtsavisen.dk/artikel/handskefabrikkens-vilde-udvikling-randers-er-blevet-til-rhanders-og-vil-vaere-danmarks-gucci?fbclid=IwAR22hIhE7Gldn4NmY8QvdOtKJNQ6EdCDNYda1\\_OcekNFAUE9vXLD-Dmproco](https://amtsavisen.dk/artikel/handskefabrikkens-vilde-udvikling-randers-er-blevet-til-rhanders-og-vil-vaere-danmarks-gucci?fbclid=IwAR22hIhE7Gldn4NmY8QvdOtKJNQ6EdCDNYda1_OcekNFAUE9vXLD-Dmproco) besøgt d. 24.11.2021

Jura-guide.dk. Generationsskifte <https://jura-guide.dk/generationsskifte> besøgt d. 7.12.2021

Kotler, Philip og Waldemar Pfoertsch. (2006). *B2B Brand Management*. Springer-verlag Berlin And Heidelberg GmbH & Co., 2006.

KVALE, Steinar. & BRINKMANN, Svend. (2009). *InterView. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Legal Desk (27. Maj 2021) Generationsskifte <https://www.legaldesk.dk/artikler/generationsskifte/> besøgt d. 7.12.2021

Legal Desk (18. november 2021) Vælg Firmanavn <https://www.legaldesk.dk/artikler/vaelg-firma-navn?type=all&term=v%C3%A6lg%20firmanavn> besøgt d. 18.12.2021

Makeinfluence (2021). The Ultimate Guide to Branding <https://www.makeinfluence.com/en/the-ultimate-branding-guide> besøgt d. 1.12.2021

Olsen, Poul Bitsch. (2003). *Kvalitetsbeskrivelse*. I P. Olsen & K. Pedersen, Problemorienteret Projektarbejde (s. 193-209). Roskilde Universitets Forlag

Om Rhanders (2021) <https://rhanders.com/da/blogs/news/about-rhanders> besøgt d. 10.12.2021

Pedersen, Kaare. (2003). *Videnskabsteori i projektarbejde og –rapport*. I P. Olsen & K. Pedersen, Problemorienteret Projektarbejde (s. 137-167). Roskilde Universitets Forlag

Randers Handske fabrik salg APS (2018) <http://regnskaber.virk.dk/93988192/ZG9rdW1lbnR-sYWdlcjovLzAzLzgyL2M4LzJiLzM0LzZkYjAtNGUzMy04YTtk5LWExYzEwZTcxYmFING.pdf> besøg d. 16.10.2021

Rhanders (2021) <https://rhanders.com> besøg d. 11.12.2021

Rhanders APS Årsregnskab (2019) <https://regnskaber.cvrapi.dk/93988192/amNsb3VkczoVzA-zLzg2LzIxLzUwL2MxLzRmZDI0NGMxZC1hMmZmLTBjZDgwYTNkMzZiOQ.pdf> besøg d. 16.10.2021

Rhanders APS Årsregnskab (2020) <http://regnskaber.virk.dk/93988192/amNsb3VkczoVzA-zLzU2LzBhLzcxL2VjLzA4ZjMtNDQ5Yi04MDU0LTA2ZjZiY2FhZDI4Mg.pdf> besøgt d. 16.10.2021

Rhanders, Cultural heritage (2021), Cultural heritage <https://rhanders.com/da/blogs/sustainability/cultural-heritage> besøgt d. 13.12.2021

Rosenfeldt, Ian. InboundCPH. B2C (Business To Consumer) <https://inboundcph.dk/viden/b2c/> besøgt den 6.12.2021

Tanggaard, Lene. & Brinkmann, Svend. (2015). *Interviewet: Samtalen som forskningsmetode*. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 29-53). Hans Reitzels Forlag.

Tejlmund, E. (2021). *Hvad er branding af virksomhed, og hvorfor er det vigtigt?* <https://tejlmund-kommunikation.dk/hvad-er-branding-og-hvorfor-er-det-vigtigt> besøgt d. 1.12.2021

Virk.dk, Data. Rhanders Aps. <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=29188939> besøgt d. 09.11.2021

## 11. Bilagsliste

Bilag 1: Rina Hansens Interview

Bilag 2 og 3: Mailkorrespondance med Rina Hansen og Thomas Sandlykke

Bilag 4: Interviewguide med Rina Hansen