

16-05-2019

GreenGenius' etablering på det tyske marked

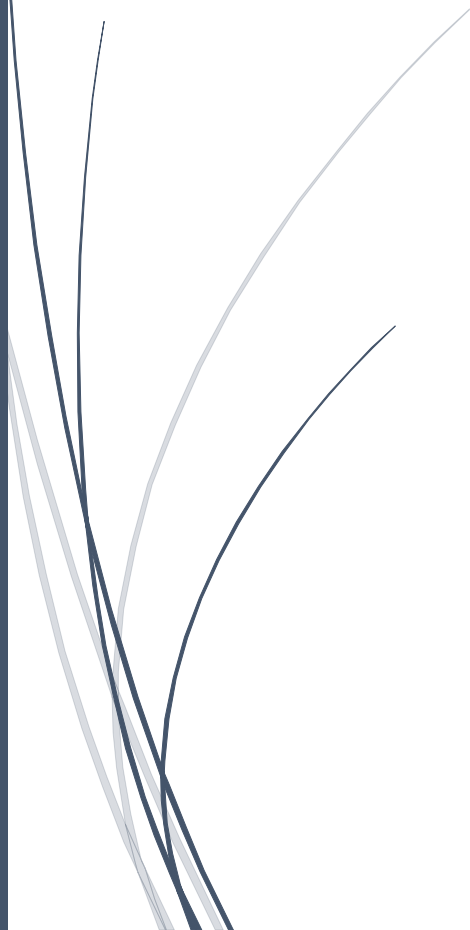
Analyse – Vurdering - Strategi - Perspektivering

HD(IB) Afgangprojekt, forår 2019

Caroline Lund

Vejleder: Kim Jacobsen

82 sider – 181.977. anslag



Indhold

1. Executive Summary	4
2. Indledning	6
2.1 Virksomhedsbeskrivelse	6
2.2 Problemidentifikation	8
3. Problemformulering	9
3.1 Undersøgelsesspørgsmål 1	9
3.2 Undersøgelsesspørgsmål 2	9
3.3 Undersøgelsesspørgsmål 3	9
3.4 Undersøgelsesspørgsmål 4	9
3.5 Afgrænsning	9
4. Metode	11
4.1 Undersøgelsesspørgsmål 1 - Hvordan har den politiske og økonomiske udvikling set ud for bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, indenfor de seneste 5 år?	11
4.2 Undersøgelsesspørgsmål 2 - Hvordan har handlen generelt udviklet sig for internet- og detailbutikker i Tyskland henover de seneste 5 år?	12
4.3 Undersøgelsesspørgsmål 3 - Hvordan ser markedet og konkurrenterne ud for bæredygtige husholdningsprodukter i detailhandlen i Tyskland i dag?	12
4.4 Undersøgelsesspørgsmål 4 - Hvilken "end-user" kundeprofil har GreenGenius' kunde på det danske marked og vil kundeprofilen være den samme på det tyske marked?	13
5. Konkretisering og valg af mulige strategier	14
5.1 Fuldt ejet datterselskab	14
5.2 Joint Venture	16
5.3 Franchise	17
5.4 Licens	19
5.5 Eksport (fx via samarbejdspartner, agent eller distributør)	19
5.5.1 Samarbejdspartner	19
5.5.2 Agentur	20
5.5.3 Distributør	20
5.6 Indirekte eksport	21
6. Teori og analyse	22
6.1 Undersøgelsesspørgsmål 1; Hvordan har den politiske og økonomiske udvikling set ud for bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, indenfor de seneste 5 år?	22
6.1.1 Sammenfatning	23
6.2 Delkonklusion	24

6.3	Diskussion	25
7	Hvordan har handlen generelt udviklet sig for internet- og detailbutikker i Tyskland henover de seneste 5 år?	27
7.1	Udvikling i internetsalg	27
7.2	Udvikling i detailhandlen	29
7.3	Delkonklusion	32
6.4	Diskussion	32
8	Undersøgelsesspørgsmål 3 - Hvordan ser markedet og konkurrenterne ud for bæredygtige husholdningsprodukter i detailhandlen i Tyskland i dag?	34
8.1	Konkurrencesituationen i branchen	34
8.2	Købernes forhandlingsstyrke.....	40
8.3	Konkurrence fra substituerende produkter	41
8.4	Leverandørernes forhandlingsstyrke.....	42
8.5	Truslen fra nye udbydere	43
8.6	Delkonklusion	44
8.7	Diskussion	46
9	Undersøgelsesspørgsmål 4 - Hvilken "end-user" kundeprofil har GreenGenius' kunde på det danske marked og vil kundeprofilen være den samme på det tyske marked?	48
9.1	Kundeprofil på det danske marked	48
9.2	Kundeprofil på det tyske marked	49
9.3	Den generelle kultur hos den bæredygtige forbruger	52
9.4	Delkonklusion	55
9.5	Diskussion	56
10	Handlingsplan	57
10.1	Hvilken internationaliseringsstrategi bør GreenGenius satse på ved etablering på det tyske marked?	57
10.2	Hvordan bør de 7 p'er tilrettelægges?	59
10.2.1	Product	61
10.2.2	Price	62
10.2.3	Place.....	63
10.2.4	Promotion.....	63
10.2.5	People	66
10.2.6	Process.....	67
10.2.7	Physical Evidence	68
10.3	Forberedelse af næste skridt; Forhandlinger	70

11	Konklusion	73
12	Perspektivering.....	76
13	Litteraturliste	79
14	Bilag 1	82

1. Executive Summary

This report provides an evaluation of the initial business potential for GreenGenius at the German market off environmentally friendly products. From the board of directors, there is a desire to investigate possibilities in Germany, based on market analysis, competitor analysis, and an overall view of Germany today, and how trade has evolved throughout the last 5 years. This analysis aims to confirm or deny how GreenGenius should make the market entry on the German market, how a market entry should be established and especially how GreenGenius make this entry as a part of the company's strategic foundation. Methods of analysis include qualitative market research on potential setups and potential collaborators as well with qualitative market research on the sustainable end user in Germany. The report will be built up, so it takes the reader through 4 levels, macro, meso, micro and intern. Through 4 study questions, a thorough collection of primary and secondary data will be made, so data's can be analyzed and help form for the answer of the conclusion. All levels and analysis to help author to make a valid bid for a future action plan, if GreenGenius should move forward with the wish of investing more in the German market.

Germany is the largest economy in Europe and home to 81 million Germans in 40 million households, many of which with considerable buying power. Germany is also a country that has paid substantial attention to the environment. over the last 2 decades. The principle of environmental balance is well rooted in a large portion of the German population, presumably around 50% of the total population.

GreenGenius, a fast-growing purveyor of sustainable non-food products with a strong desire to establish a stronghold in the German market, is faced with a group of around 20 million households that may be expected to have a degree of interest in sustainability. This is an estimated 4 times that of the whole Nordic region. With a big market comes big retailers and bargaining power at all levels. This is also true for Germany and competition is indeed fierce. This applies not only to brick & mortar retailers but also to the phenomenal strength of Amazon in the German market. Amazon can record a breath-taking 41% share of all Internet sales in the market after merely a decade in the country.

"Germany is difficult" many businesses have come to realize. Even giants like Walmart have had to pull out and were humiliated after only 2 years of business. It goes to illustrate that the German market is not won easily, and any entry should carefully ascertain that the concept is well aligned with the German soul and the demands of the market Following my comprehensive analysis numerous recommendations are presented for GreenGenius' consideration.

Geographically the western part of Germany presents a bigger prize compared to the east. Retail wise, large retailers like Edeka, REWE, Schwarz Group (LIDL/Kaufland), ALDI, dm, Rossmann and several more present significant opportunities. However, the same groups are also the most sought after by suppliers all over the world, making it no walk in the park for GreenGenius

Culturally, whilst Germanic culture is a faceted theme, there are many similarities between Danish majority sustainable culture and German majority sustainable culture. This should be particularly true for mid and northern parts of Germany, and in urban markets and major cities.

Finally, the legal aspects are well covered as Germany is an EU member state and hence governed by the same rules as Denmark in conclusion, Germany certainly is a big and growing market for sustainability. Taking advantage of this market will require will, skill and investment, the latter more so as a shortcut to the German market may well be via acquisition or other means of feet on the ground

2. Indledning

Denne opgave har til formål at vurdere og analysere GreenGenius' etablering af markedsandele indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter, i de tyske detailbutikker. Opgaven vil indeholde data, analyser og konklusioner der skal hjælpe bestyrelsen til at kunne tage en fornuftig beslutning omkring etablering på det tyske marked.

2.1 Virksomhedsbeskrivelse

GreenGenius A/S, som blev grundlagt i 2016, er import og distributions søsterselskab til Suztain A/S, også grundlagt i 2016. I det daglige tæller GreenGenius og Suztain til sammen 15 ansatte, hvoraf størstedelen er in-sourcede eller freelancere, hvorfor der kun er 5 ansatte med fast arbejdsplads på henholdsvis lager og kontor. I 2017 havde GreenGenius en omsætning på 2 mil, omsætningen vækstede i 2018 til ca 5 mil og forventes i 2019 at ende på omkring 10 mil.

GreenGenius henvender sig til B2B markedet, hvor Suztain henvender sig til den direkte slutforbruger, altså B2C. GreenGenius og Suztain arbejder tæt sammen og har en helt særlig strategi. Via domænet www.suztain.com sælges og markedsføres der bæredygtige og miljøvenlige produkter til slutforbrugeren. Disse markedsføres ligeledes via Suztain's sociale medier, hvor Facebook i dag tæller over 30.000 følgere og Instagram 5000 følgere. Suztain forsøger altid at have en tæt dialog med sine kunder, slutforbrugeren. Via aktive sociale medier forsøger Suztain altid at holde fingeren på pulsen og derved holde godt øje med hvad der rører sig i den bæredygtige verden. Efterspørgsel efter specifikke bæredygtige produkter finder selskaberne igennem Suztain's aktive kunder og følgere, hvorefter GreenGenius researcher, analyserer og finder frem til om dette produkt kan produceres bæredygtigt, om produktet kan leveres til en fair pris, om produktet skal produceres under private label med brandet Suztain Naturals, eller om produktet bør distribueres.

Suztain Naturals er en større serie af miljøvenlige produkter under Suztain's eget brand. Produkterne er blandt andet mikroplastfrie karklude og skuresvampe, tandbørster af økologisk bambus, natursutter, økologisk intimhygiejne til kvinder og økologisk tandpasta. Suztain Naturals forventes at udvide sortimentet i 2019 med ca. 5 nye produkter. Skal produktet distribueres bruger GreenGenius lang tid på at finde rette produkt og partner, og derefter en del tid på forhandlingen af en eventuel distributionsaftale. Udover at levere produkter til Suztain, er GreenGenius også leverandør til mange danske detailbutikker, blandt andet Normal A/S, Netto, Salling Group og Meny. Derudover leverer GreenGenius produkter til gårdbutikker og helsebutikker. Hvor Suztain har over 500 forskellige produkter, som spænder sig fra alt imellem mikroplastfri karklude, over vandrensende aktivt kul, til økologisk makeup og økologisk babytøj, så fokuserer GreenGenius

på deres kerneprodukter som er miljøvenlig husholdning og personlig pleje. Et af GreenGenius' topsælgende produkter er Ecoegg.

Ecoegg kommer fra England og er et lille vaskeæg, der indeholder mineraler og turmalinsten der vasker tøjet rent. Når man bruger Ecoegg sparer man miljøet for utallige plastdunke fra vaskemidler, og man får markedets mest økonomiske vask indenfor miljøvenlige vaskemidler. Når mineralerne i ægget er ved at være brugt kan man købe refills til ægget, hvilket gør vasken endnu mere økonomisk. Dette vaskeæg har været et stort gennembrud for GreenGenius og det var det første produkt der landede på hylderne hos henholdsvis Netto, Meny & Super Brugsen i Danmark. I 2018 solgte GreenGenius over 30.000 vaskeæg udelukkende til danske detailbutikker, derudover kom der salget til Sustain som lå på ca. 5000 stk. Det er ikke det produkt GreenGenius tjener mest på, med en gennemsnitlig dækningsgrad på 32%, men Ecoegg har været en vigtig faktor for både GreenGenius' og Sustain's succes.

Et helt unikt samarbejde har GreenGenius med Normal A/S, hvor GreenGenius er hovedleverandør til det meste af Normal's grønne linje. Normal har stort fokus på hele Sustain Naturals serien, og fører alle disse i deres 200+ butikker. GreenGenius startede med at levere tandbørster til Normal, men har i dag udvidet porteføljen til at indeholde Ecoegg, økologiske intimhygiejne produkter til kvinder, naturlige sæbebarer, økologiske sutter, og meget mere. Derudover udvides porteføljen yderligere henover de næste 9 måneder.

I 2018 indgik GreenGenius et større samarbejde med Dangaard/Fleggaard som mellempartner til den store tyske detailbutik Drogerie-Markt, også kaldet DM. I efteråret 2018 leverede GreenGenius sin første ordre til Dangaard/Fleggaard på 50.000 vaskeæg. Vaskeæggene blev en stor succes i alle DM-butikker, og ganske kort efter kom der en efterfølgende ordre på 30.000 vaskeæg. I starten af 2019 er der ligeledes blevet leveret over 50.000 vaskeæg, og det overvejes nu nøje om GreenGenius skal udvide produktporteføljen til Dangaard/Fleggaard, med henblik på større salg i det tyske DM-butikker eller om GreenGenius skal etablere sig i Tyskland uden mellempartner. GreenGenius valgte at bruge Dangaard/Fleggaard som værdiforædlende mellemmand, da disse allerede havde fødder på jorden i Tyskland og hos Drogerie-Markt. Dangaard/Fleggaard havde en god logistik og en god relation, og GreenGenius behøvede derved ikke at tænke på investering i tysk arbejdskraft eller et logistisk set-up i Tyskland.

Selvom indtjeningen falder jo flere led produktet skal igennem, for at nå slutforbrugeren, så har GreenGenius brugt Dangaard/Fleggaard til at teste det tyske marked og gøre klar til virksomhedens videre vækststrategi, markedsudvikling¹ hvor GreenGenius altså vil søge at øge deres salg ved at tilbyde nogle af deres nuværende produkter til nye markeder.

¹ H. Igor Ansoff, Corporate Strategy

2.2 Problemidentifikation

GreenGenius har haft stor succes med levering på det danske marked, samt til Dangaard/Fleggaard som derved har leveret videre til Drogerie-Markt. Dette betyder at GreenGenius ikke har haft nogen direkte kontakt med den store tyske detailkæde, da alt mægling er gået igennem deres mellemmand. Det kan måske virke som dobbelt eksponering når der vælges at starte op på det tyske marked, via en samarbejdspartner, men da GreenGenius anså at der var store barrierer hos de store tyske detailhandlere, valgte man bevidst at gå igennem en samarbejdspartner til Drogerie-Markt som havde handlet med disse længe. Dangaard/Fleggaard var ganske enkelt GreenGenius hul ind på markedet i Tyskland, da disse allerede havde fødderne solidt plantet hos Drogerie-Markt. Udover en god relation Drogerie-Markt og Dangaard/Fleggaard imellem, så var der også styr på logistikken.

At benytte en værdiforædlende mellemmand som Dangaard/Fleggaard har til gengæld medført andre offeromkostninger, blandt andet et manglende kendskab til det tyske marked og den tyske slutforbruger. Tyskland er et stort land med store forskelle fra by til by. Lige nu har GreenGenius reelt set kun kendskab til Drogerie-Markt og den gruppe af kunder disse butikker har. GreenGenius har på intet tidspunkt lavet en udførlig konkurrentanalyse, benchmarking, analyse af makroforholdende mm., da alt dette var på plads hos Dangaard/Fleggaard.

Derfor kan man betragte Tyskland som nyt marked, når GreenGenius ønsker at intensivere deres vækst igennem markedsudvikling. GreenGenius kunne eventuelt overveje at udvide samarbejdet med Dangaard/Fleggaard til fx at omhandle salg til andre store detailbutikker udover Drogerie-Markt, her skal virksomheden dog træde yderst varsomt, hvis de ikke ønsker at miste deres distributionsrettigheder af Ecoegg til Dangaard/Fleggaard.

Det vil kræve en del ressourcer for GreenGenius at etablere sig på det tyske marked, ressourcer som netop i første omgang gjorde at GreenGenius valgte en samarbejdspartner. Ud over grundige analyser af land, konkurrent, markedsforhold mm, så kan det være nødvendigt med en tysktalende Key Account, et logistik set-up i Tyskland og generelt et mere tysktalende team, og med det i forvejen skrøbelige team kan det være svært at imødekomme dette, og derved skabe en succesfuld etablering udenom mellempartnere.

På den anden side har GreenGenius oplevet et tysk marked og en tysk detailhandel der er klar til miljøvenlige produkter, og det kan være nødvendigt at agere hurtigt på efterspørgslen, hvis GreenGenius ønsker etablere sig på det tyske marked og derved udvide deres markedsandele i de tyske detailbutikker, indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter og personlig pleje.

3. Problemformulering

Ud fra diskussion af ovenstående problemidentifikation formuleres problemformuleringen

"Hvilken strategi bør GreenGenius følge ved "market entry" i Tyskland og hvordan forankres projektet i virksomhedens strategiske grundlag?"

3.1 Undersøgelsesspørgsmål 1

Hvordan har den politiske og økonomiske udvikling set ud for bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, indenfor de seneste 5 år?

3.2 Undersøgelsesspørgsmål 2

Hvordan har handlen generelt udviklet sig for internet- og detailbutikker i Tyskland henover de seneste 5 år?

3.3 Undersøgelsesspørgsmål 3

Hvordan ser markedet og konkurrenterne ud for detailhandlen i Tyskland i dag?

3.4 Undersøgelsesspørgsmål 4

Hvilken "end-user" kundeprofil har GreenGenius' kunde på det danske marked og vil kundeprofilen være den samme på det tyske marked?

3.5 Afgrænsning

I denne opgave har jeg valgt udelukkende at fokusere på GreenGenius mulighed for at etablere sig godt i nye tyske detailbutikker, og altså ikke på et videre direkte samarbejde med Drogerie-Markt. Denne afgrænsning har jeg valgt, da GreenGenius allerede har et godt samarbejde kørende med Dangaard/Fleggaard som værdiforædlende mellemmand, hvorfor der ikke er nogen grund til at risikere dette samarbejde.

Der er også fravalgt at kigge nærmere på muligheden for en etablering af GreenGenius & Suztain sideløbende. Kigger man på væksten på det danske marked for GreenGenius, så er den langt større end den har været for Suztain, hvorfor det indikeres at Suztain først og fremmest bør fokusere på det danske marked, inden der ekspanderes. Derudover ville det i opgaven blive for omfattende at kigge på 2 virksomheders etablering på det tyske marked, fremfor en.

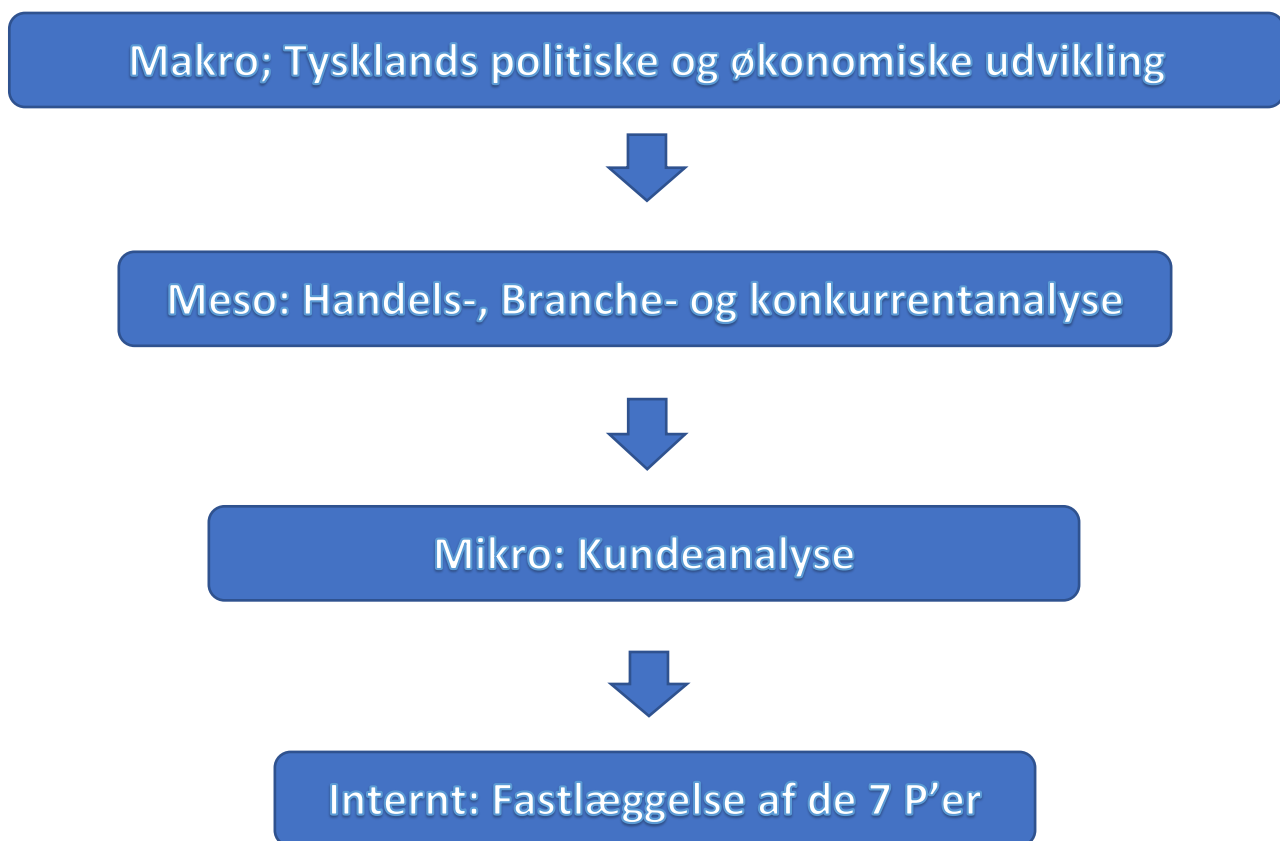
Da GreenGenius endnu ikke er veletableret i Sverige og Norge som er nabolande, kan man undres over hvorfor der ikke først kigges nærmere på disse to markeder. Denne afgrænsning gøres simpelthen fordi GreenGenius lige nu har en potentiel mulighed i Tyskland, et hul i markedet, efter at have testet markedet af i Drogerie-Markt butikkerne, hvor Ecoegg har vist sig at være en succes.

Selvom GreenGenius har op til flere kerneprodukter indenfor personlig pleje, og blandt andet er markedsleder på det danske marked indenfor miljøvenlige og økologiske bambus tandbørster, så vælges der

alligevel kun at fokusere på miljøvenlige husholdningsprodukter i denne opgave, samt det tyske marked indenfor denne kategori. Denne afgrænsning sker fordi GreenGenius ganske enkelt bare er bedst indenfor miljøvenlig husholdning, hvorfor virksomheden bør fokusere på denne i deres vej på etablering i de tyske detailbutikker. At inkludere personlig pleje på sigt er absolut ikke afskrevet, men denne opgave vil udelukkende fokusere på husholdningskategorien, som GreenGenius kender ganske godt fra deres tid på det danske marked.

4 Metode

I denne del af opgaven vil jeg redegøre for, hvilke analysemodeller og teorier, som jeg vil benytte til at analysere de fem undersøgelsesspørgsmål for dermed at være i stand til at besvare opgavens problemformulering. Alle undersøgelsesspørgsmål vil blive analyseret og besvaret med delkonklusioner samt efterfølgende diskussion, som alle skal føre hen imod den endelige konklusion til besvarelse af problemformuleringen. Hele metodeopbygningen af denne opgave vil gå fra makro analyse til meso analyse til mikroanalyse, for afslutningsvist at ende med en intern analyse. Disse 4 skal danne grundlag for besvarelsen af problemformuleringen. Opbygningen kan demonstreres således:



4.1 Undersøgelsesspørgsmål 1 - Hvordan har den politiske og økonomiske udvikling set ud for bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, indenfor de seneste 5 år?

Dette undersøgelsesspørgsmål vil jeg analysere ud fra PIE-modellen². Der er en rigtig god dynamik i denne model, som skal hjælpe mig til ikke kun at analysere Tysklands politiske, økonomiske og institutionelle udvikling henover de sidste 5 år, men også hjælpe mig til at forstå relationerne imellem de forskellige

² Mygind N. 2011, powerpoint, p 39

elementer i PIE-modellen samt hvordan de forskellige faktorer påvirker hinanden og GreenGenius' etablering på det tyske marked. Til dette undersøgelsesspørgsmål kunne man også have benyttet PESTLE, men selvom denne model dækker meget af det samme som PIE, så mangler der nogle vigtige elementer, blandt andet "spillereglerne", kulturelle aspekter og en generel overlapning af alle elementerne. PIE-modellen må betragtes for at være meget holistisk, dynamisk og operationel, hvorfor denne model bruges til besvarelse af dette spørgsmål.

4.2 Undersøgelsesspørgsmål 2 - Hvordan har handlen generelt udviklet sig for internet- og detailbutikker i Tyskland henover de seneste 5 år?

Dette spørgsmål vil blive besvaret ved at kigge nærmere på hele den tyske handelsudvikling henover de seneste 5 år. Ved hjælp af blandt andet, vil der blive skabt et overbliksbillede af hvordan handlen generelt har udviklet sig. Der vil blive kigget på både online og offline handel, da online handel alt andet lige har en væsentlig rolle for hele detailhandlen generelt. At danne sig et billede af dette, vil hjælpe til at kunne give en forståelse for hvor detail versus internethandel er på vej hen, og afslutningsvist gerne give et billede af om de tyske detailbutikker potentielt set er den bedste indgangsvinkel for GreenGenius' eller om der er andet virksomheden hellere bør fokusere på.

4.3 Undersøgelsesspørgsmål 3 - Hvordan ser markedet og konkurrenterne ud for bæredygtige husholdningsprodukter i detailhandlen i Tyskland i dag?

Dette spørgsmål vil blive analyseret, vurderet og besvaret ved hjælp af Porters five forces³. Som udgangspunkt for en brancheanalyse er det hensigtsmæssigt at inddele markedet i strategiske grupper, så man får et detaljeret indblik i den pågældende konkurrencesituation. Ved hjælp af Michael Porter's Five Forces model, vil der blive dannet et overskueligt billede af konkurrencestrukturen i detailhandlen i Tyskland, indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter. Porters Five Forces vil måske anses for at være en meget statisk model og svær at bruge i et miljø som er konstant under udvikling, heriblandt den miljøvenlige handel, men til dette spørgsmål vil modellen blive brugt til at analysere præcist hvordan forholdet mellem virksomheder og kunder, konkurrenter, leverandører og substitutter ser ud i detailbutikkerne på nuværende tidspunkt, og hvordan de forventes at udvikle sig. Dette vil netop give mulighed for at forudsige fremtidige "forces" i branchen. Dog vil alle 5 faktorer ikke vægte lige højt til analysering af dette spørgsmål, hvorfor der vil blive fokuseret mest på konkurrencesituationen generelt på det tyske marked, konkurrence fra substituerende produkter, truslen fra nye udbydere og købernes forhandlingsstyrke. Disse fire skal hjælpe med at finde ud af præcist hvordan konkurrencesituationen ser ud i dag.

³ Michael Porter, The competitive strategy, p 88

Porters Five Forces er en yderst omfattende model, der hurtigt ville kunne udgøre det meste af pladsen i denne opgave. Af hensyn til opgavens krav, samt tid til rådighed, kortes modellen derfor gevaldigt ned, til kun at indeholde de pin points, som er af størst betydning for at GreenGenius i sidste ende kan få et validt svar på problemformuleringen.

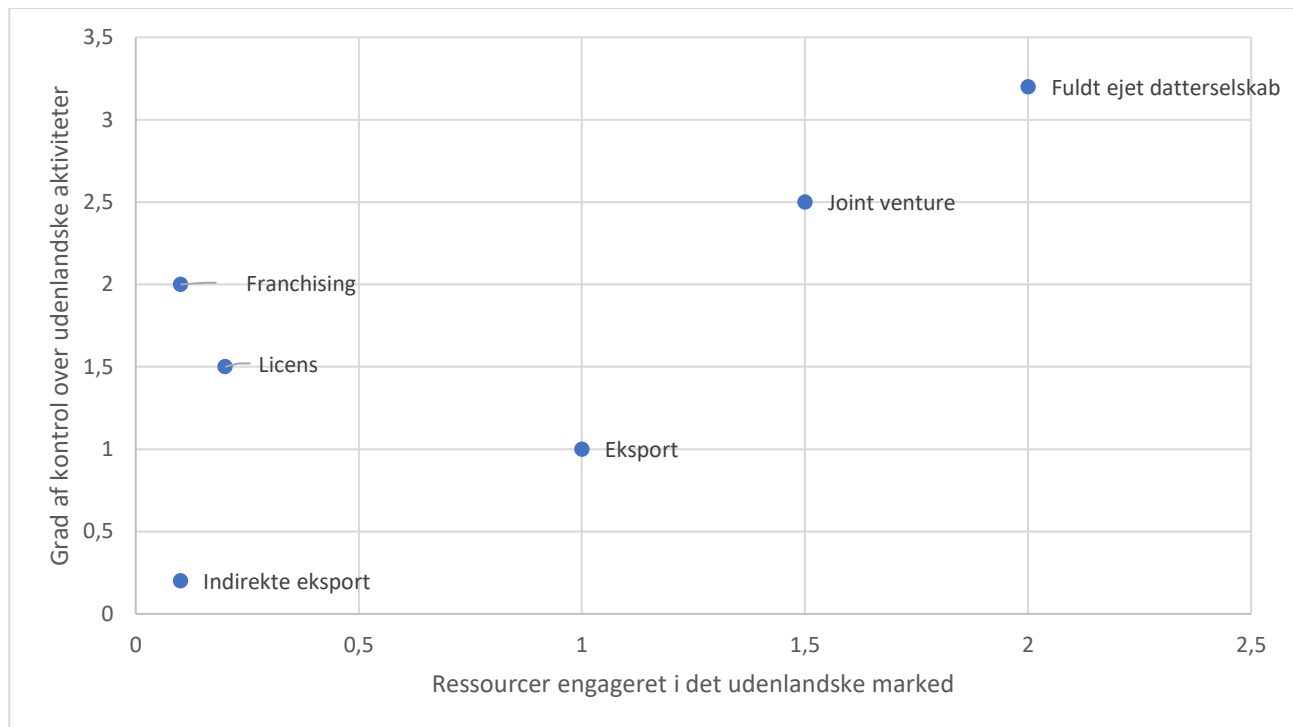
4.4 Undersøgelsesspørgsmål 4 - Hvilken "end-user" kundeprofil har GreenGenius' kunde på det danske marked og vil kundeprofilen være den samme på det tyske marked?

Dette undersøgelsesspørgsmål vil blive analyseret ud fra slutforbrugeren og ikke GreenGenius' direkte B2B kunde som vil være detailhandlen. Grunden til dette er at det vil være nødvendigt at kende slutforbrugeren og dennes kundeprofil, for at kunne segmentere bedst muligt. Spørgsmålet vil blive delt op i to. Først ses der nærmere på den nuværende danske slutforbruger. Hvordan ser en typisk dansk kunde ud i dag og hvordan er dennes købsadfærd. Derefter ses der nærmere på den tyske bæredygtige forbruger, og om denne profil er ens med den danske. Der ses nærmere på den generelle kultur af mennesker verden rundt, indenfor bæredygtig levevis, og altså ikke på de direkte kulturelle forskelle imellem Tyskland og Danmark. Man kunne argumentere for at bruge Hofstede som kulturelt analyse værktøj, men da der i denne sammenhæng tænkes "Born Global" og at forbrugeren indenfor miljøvenlige produkter eventuelt interesseret sig for det samme uanset kontingent, er Hofstede ikke relevant da denne model fokusere mere på de kulturelle aspekter der generelt præger forskellige lande og deres indbyggere.

5 Konkretisering og valg af mulige strategier

En meget vigtig faktor når der vælges "market entry", er at forstå den DNA der ligger hos det pågældende nye marked⁴. Når dette er på plads blandt andet via makro-, meso- og mikroanalyser vil det være vigtigt for GreenGenius at overveje de forskellige market entry strategier. Hvilke muligheder har GreenGenius, hvordan træffes det bedste valg af market entry strategi og hvad kan GreenGenius forvente fremadrettet. At have de forskellige muligheder for øje, igennem makro- mikro- & mesoanalyserne, vil bidrage til et validt svar på konklusionen, hvorfor de forskellige strategier hermed konkretiseres kort;

Der er mange forskellige tilgangsmåder til "*Foreign Market Entry*" og udover at GreenGenius skal have kendskab til det kommende marked, så bør virksomheden også overveje hvor meget kontrol de ønsker over aktiviteterne i Tyskland. De forskellige etableringsstrategiers grader af involvering og kontrol kan demonstreres således:



5.1 Fuldt ejet datterselskab

Ved denne etableringsstrategi, bibeholder GreenGenius den fulde kontrol over deres udenlandske aktiviteter⁵. GreenGenius vil blive anset som moderselskabet og derved oprette et datterselskab til at drive deres afdeling på det tyske marked. Denne løsning ses ofte blandt højteknologiske virksomheder der netop

⁴ Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp 12

⁵ Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp12

ønsker at bibeholde den fulde kontrol og det fulde ejerskab af deres teknologi⁶. For GreenGenius ville det betyde at de som moderselskab til datterselskabet i Tyskland, vil have 100% kontrol over alle aktiviteter og strategier på det tyske marked. Denne etableringsform er meget vidtgående⁷, men kan i mange tilfælde være den bedste løsning, efter virksomheden har fået fodfæste på det nye marked. Ved det menes der at det ofte, ved fuldt ejede datterselskaber, ses at virksomheden i forvejen har startet sin entre på det nye marked, fx via agent forhandler, eller som GreenGenius entre, via en værdiforædlende mellemmand, for derefter at konstatere at der ønskes egen filial / datterselskab, for selv at overtage den fulde kontrol. Fordelen ved denne strategi er at GreenGenius vil opnå en nærhed til det tyske marked, som en løsere juridisk konstellation ikke giver. Ulempen kan være at et datterselskab er forpligtende og omfattende for moderselskabet, i dette tilfælde GreenGenius, i form af investeringer og ledelsesansvar.

Der vil ved denne strategi være nogle forskellige økonomiske aspekter at tage højde for. Blandt andet skal datterselskabet selv etablere selvstændig regnskabs- og økonomifunktion. Denne kan startes i Danmark, men bør flyttes til det nye marked, i takt med væksten. Der skal ligeledes fastsættes faste afregningspriser mellem moder og datterselskabet og så skal GreenGenius vælge hvilken valuta de ønsker at afregne i, i samhandlen med udlandet. Det ses ofte at danske virksomheder ikke i praksis har mulighed for at vælge den danske krone som afregningsvaluta, grundet kronens ringe indflydelse i verdensøkonomien⁸. Opgaven for GreenGenius er vil være at finde den udenlandske afregningsvaluta, der er mest hensigtsmæssig. Da Tyskland har euro som valuta letter det dog valget en smule idet den danske krone kun må svinge i forhold til euroen inden for meget få procentpoint. I startfasen kan det ske at GreenGenius' datterselskab vil have en begrænset økonomifunktion. Som følge af dette vil det være en fordel at samhandlen mellem moder- og datterselskab sker i datterselskabets valuta, så moderselskabet bliver den, der tager sig af valutastyringen og den der har kursrisikoen. Af andre økonomiske forhold GreenGenius bør have i tankerne i relation til at starte fuldt ejet datterselskab op i Tyskland er fx forrentning af økonomiske mellemværender, datterselskabernes andel af moderselskabets fællesomkostninger i form af ledelsesbidrag, royalties etc.

Hvad angår den løbende finansiering, så bør koncernledelsen tage stilling til om det bør være et koncernproblem og derved tilføre datterselskabet den nødvendige finansielle styrke i opstartsfasen. Dette vil dog være en udfordring for GreenGenius, grundet virksomhedens størrelse og alder og derved nogle begrænsede økonomiske ressourcer. Sidst men ikke mindst vil det være nødvendigt at ansætte tysk personale til det tyske datterselskab. For at GreenGenius kan bibeholde deres værdier, mission og vision

⁶ <https://www.beierholm.dk/ydelser/raadgivning/internationalt/datterselskaber/>

⁷ <https://www.beierholm.dk/ydelser/raadgivning/internationalt/datterselskaber/>

⁸ <https://www.beierholm.dk/ydelser/raadgivning/internationalt/datterselskaber/>

intakte selskaberne imellem, kan det være nødvendigt at udstationere en af de danske nøglepersoner i datterselskabet, indtil denne er helt oppe at køre.

Fordelene ved at vælge den etableringsstrategi, vil klart være den fulde kontrol for GreenGenius. Da selskabet også allerede har skabt en entre i Tyskland, via Dangaard/Fleggaard og DM, vil det give god mening at gå videre via et datterselskab. Ulempen vil klart være at samarbejdet imellem Dangaard/Fleggaard risikeres men især også de ressourcer der skal bruges for at etablere et datterselskab, her tænkes der både på likviditet, personale osv. GreenGenius må forvente at det næsten vil være at starte på ny. Hvis denne etableringsstrategi skulle lykkes, ville det være nødvendigt for GreenGenius at undersøge muligheden for en eventuel investor, som på den måde kunne hjælpe med likviditeten. Nok endda flere investorer, da omkostningerne ved at etablere fuldt ejet datterselskab alt andet lige er væsentligt høje.

5.2 Joint Venture

Hvis etableringen i Tyskland sker med en eller flere lokale partnere vil der være tale om et Joint Venture. At bruge et Joint Venture samarbejde som etableringsstrategi, vil give GreenGenius mindre kontrol over de udenlandske aktiviteter men samtidig også nedsætte de ressourcer der skal bruges for at starte op på det nye marked. Et Joint Venture kan stilles op på mange forskellige måder, og det er vigtigt at GreenGenius vælger lige præcis den model der er den rette for dem. Skal samarbejdet være med en enkelt partner, eller flere? Ønsker GreenGenius at etablere en separat Joint Venture-virksomhed hvor partnerne ejer hver deres aktier og sammen aftaler hvordan virksomheden skal styres? Eller måske bør GreenGenius fokusere på en helt anden Joint Venture-model, hvor de egentlig blot sælger et produkt til en større virksomheds distributionsnet?⁹. De forskellige modeller indenfor Joint Venture bør overvejes sammen med overvejelserne om hvor meget kontrol og indflydelse GreenGenius ønsker i dette partnerskab og på selve driften.

Derudover kan et Joint Venture have flere juridiske former, som GreenGenius også bør tage med i betragtningerne. Er der tale om et interessentskab mellem moderfirmaerne, eller blot et fælles aktie- eller anpartsselskab i det pågældende land?

Når der vælges partner, bør det også gøres med omhu. Visse lande / stater stiller krav om lokalt ejerskab, mens det i andre situationer kan være virksomhedens eget valg. Lokalt partnerskab vil dog i mange tilfælde være en fordel, da disse i forvejen har bredt kendskab til de forretningsmæssige og kultur-mæssige baggrunde, hvilket alt andet lige vil lette etablerings- og udviklingsprocessen væsentligt¹⁰.

⁹ Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp12

¹⁰ Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp12

I et Joint Venture-samarbejde bærer GreenGenius ikke alene ansvaret, hvis der nu skulle gå noget galt. Her deles ansvaret og tab hvis det i værste fald skulle gå dårligt mellem samarbejdet. Dvs. at GreenGenius har langt mindre likviditet hængende ude, set i forhold til fx fuldt ejet datterskab. Til gengæld er en del af kontrollen ude af deres hænder. For at kunne føre mission, vision og mål videre til den fremtidige samarbejdspartner

Ved denne etableringsform vil det kræve ressourcer fra GreenGenius ift. at starte og opretholde samarbejdet. Et Joint Venture kræver stor tillid fra begge parter, en tillid som alt andet lige vil kræve tid og ressourcer at opbygge. Dog kan et Joint Venture potentielt give GreenGenius et stort distributionsnetværk og en større kapacitet, og så er det en fordel, som tidligere nævnt, at risikoen deles imellem de to parter. At indgå Joint Venture kan være en fleksibel løsning for GreenGenius, som jo selv kan vælge om de ønsker en langsigtet eller kortsigtet konstellation¹¹ Der er dog også ulemper og det kan være en kompliceret affære. Det vil være ekstremt vigtigt at formålet med samarbejdet er 100% afklaret, og at begge partnervirksomheders kulturer og ledelsesmetoder er meget ens, da det ellers kan medføre dårlig integration og dårligt samarbejde¹². Skal Joint Venture blive en succes kræver det store mængder research og analyse af mål og forudsætninger, og en ekstremt effektiv formidling af forretningsplanen til alle involverede.

5.3 Franchise

At undgå udenlandsk aktivitet på det tyske marked, kan også være en mulighed, hvis GreenGenius vælger at fokusere på franchising som mulig etableringsstrategi. Ved denne strategi bibeholder GreenGenius stadig en smule af kontrollen, men minimerer en stor risiko ved ikke selv at have aktiviteter tilstede på det nye marked.¹³ Til trods for at rigtig mange tror at Franchise mest henvender sig til detailhandlen eller fast food industrien, så benyttes franchising faktisk i driften af næsten alle typer virksomheder¹⁴. Franchising kan lidt forstås på samme måde som fx "leasing" eller "outsourcing". Direkte oversat betyder franchise frihed, ret, privilegium, koncession og lignende¹⁵. Ved valg af Franchise som etableringsstrategi vil GreenGenius ganske enkelt overdrage retten til at bruge den viden de har omkring virksomheden, til en eller flere franchise-tagere. Den viden, som franchisegiver overdrager, er franchisegivers knowhow, og den skal være detaljeret beskrevet i en manual. Franchisemanualen beskriver nøje, hvordan franchise forretningen skal ledes¹⁶.

¹¹ Expanding Abroad "Motivations, Means & Mentalities

¹² Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp12

¹³ Jane Lu & Paul W. Beamish "internationalization and Performance of SMEs", pp12

¹⁴ <https://chainindex.dk/hvad-er-franchise>

¹⁵ www.denstoredanske.dk

¹⁶ <https://chainindex.dk/hvad-er-franchise>

Franchise kan helt enkelt beskrives som den måde hvorpå franchisegiveren, i dette tilfælde GreenGenius, outsourcer / uddelegerer den kundeorienterede del af systemet til en samarbejdspartner. Partneren må så bruge systemets handelsviden i sin markedsføring, men skal drive forretningen i eget navn i et bestemt område i en klart aftalt periode. Det kunne fx være i en af de større Tyske byer, fx Berlin eller Hamborg. På denne måde ville GreenGenius få spredt deres produkter ud i større byer, uden selv aktivt at skulle levere fx tysktalende key account managers mm.

Franchise er i vækst over hele verden og kan om noget måske betragtes som en af verdens mest succesfulde forretningsformer for virksomheder der søger vækst på den mest sikre, rationelle, effektive og driftsøkonomiske måde¹⁷. Ydermere er Franchising en stabil metode til at forretningsudvikle, blandt andet fordi metoden bygger på det bedste fra begge parter i samarbejdet. Vælger GreenGenius Franchise har de mulighed for at fokusere på det de er bedst til, nemlig at finde, distribuere og producere miljøvenlige produkter der efterspørges blandt miljøbevidste forbrugere. GreenGenius vil derudover være med til at udvikle hele franchisekonceptet og franchisekæden. De vil være kædens leder, underviser, træner, hjælper og ansvarlig for service til sine franchise-tagere. Det vil altså betyde at der her skal bruges nogle ressourcer, hvis GreenGenius ønsker et franchise samarbejde hvor lige præcis GreenGenius' mål, værdier, vision og mission er for øje. Når der er styr på denne videreformidling, vil det være franchisetager der koncentrerer sig om markedsføring, indkøb, salg, personaleledelse og kundeservice, efter de i manualen anviste retningslinjer¹⁸, skrevet af GreenGenius selv.

Fordele ved denne etablering vil klart være at GreenGenius her har uddelegeret den del af forretningen, de selv vil have svært ved at vækste, uden at formidle flere ressourcer, under etablering på det tyske marked. I stedet for at drive den enhed der varetager kontakten til de tyske detailbutikker af deres produkter, samt investere i tysktalende key accounts, så bliver denne aktivitet uddelegeret til franchise-tageren, som allerede har stort kendskab til det tyske marked, i dette tilfælde de tyske detaillister.

Ulempen vil være at GreenGenius giver afkald på noget af den kontrol der fx ses i fuldt ejede datterselskaber, og ligeledes ikke vil have særlig mange ressourcer bundet på det tyske marked. Når der ses på dette som en ulempe er det ganske enkelt fordi GreenGenius derved ikke vil lære det tyske marked at kende, og de ved franchise vil give afkald på den vidensdeling der fx sker i Joint Venture samarbejder.

¹⁷ <https://chainindex.dk/hvad-er-franchise>

¹⁸ Jonathan Calof & Paul W. Beamish "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization" *International Business Review* 4 (1995), pp 115-131

Vælger GreenGenius denne etableringsform, bør de bruge alt den nødvendige tid plus nødvendige ressourcer til grundigt at etablere en rammeaftale for kommende franchisetager. Gøres dette udførligt, kan et franchise samarbejde sagtens gå hen og blive potentielt givtigt for en hurtig vækst på det tyske marked.

5.4 Licens

Licens er ikke så relevant for GreenGenius, hvorfor denne strategi kun beskrives kort. Licens er noget man kan få, hvis man lader en virksomhed producere sine produkter eller anvende virksomhedens varemærker. Kort sagt er licens mest knyttet til IP rettigheder-, patenter/teknologier og knowhow og for virksomheder der selv producerer, hvorfor dette punkt ikke vil blive uddybet yderligere. Skulle GreenGenius en dag i fremtiden vælge at tage noget af deres produktion af fx bambustandbørster hjem til Danmark, kunne licens komme på tale, men indtil da er det en strategi virksomheden ikke behøver at gøre sig overvejelser om.

5.5 Eksport (fx via samarbejdspartner, agent eller distributør)

Ofte når der tales om eksport, så produceres produktet i hjemlandet for derefter at eksportere det til det nye marked. For GreenGenius vil dette være en hurtig og nem løsning, da de ikke afgiver alt kontrol, men heller ikke har alt for mange ressourcer bundet til det nye marked.

5.5.1 Samarbejdspartner

Eksport kan etableres på flere forskellige måder, for eksempel via en partner, det kunne være en i forvejen etableret detailkæde i Tyskland, hvor GreenGenius så leverede produkter til. Denne løsning vil ikke kræve det store fra GreenGenius, dog bør de stadig bistå med markedsføring og vidensdeling af deres produkter, så deres samarbejdspartner får formidlet det helt rette budskab, når produktet/produkterne etableres. Et sådanne samarbejde kunne startes stille op, så i stedet for fokus på en bred produktportefølje inden for miljøvenlig husholdning, så kunne GreenGenius starte med fokus på 1-2 af deres kerneprodukter. På denne måde kunne der skabes en tillid og et samarbejde imellem partnerne, inden samarbejdet udvides til at indeholde flere produkter.

Vælger GreenGenius at fokusere på eksport via samarbejdspartner, er det vigtigt at der bruges nogle grundige ressourcer på at finde den helt rette partner, samt ressourcer i forhold til det fremtidige samarbejde. For at GreenGenius produkter klarer sig godt på det nye marked, er det af særdeles vigtighed at den fremtidige partner forstår GreenGenius' produkter og værdier omkring disse. Ulempen ved denne er at GreenGenius ikke har videre meget kontrol over markedet, når først salget er gennemført, dog vil de stadig have stor medindflydelse på fremtidig markedsføring, da det jo er i begge partneres interesse at vækste salget via solid markedsføring.

Den store fordel for GreenGenius er klart at de ved denne strategi ikke behøver at tænke på at finde lagerplads, ansætte tysktalende personale osv. Alt andet lige er GreenGenius mindre bundet til det tyske marked, og kan relativt let, uden de store konsekvenser, trække sig, hvis etableringen skulle vise sig ikke at skabe værdi for selskabet.

5.5.2 Agentur

At vælge et agentur som en del af GreenGenius' etableringsstrategi, er i sagens natur en ganske simpel måde at blive repræsenteret på det nye marked. At etablere sig i Tyskland via en salgsagent kunne, vil give GreenGenius mulighed for stadig at bibeholde en smule kontrol over de udenlandske aktiviteter plus også stadig dedikere ressourcer til etablering på det tyske marked, hvilket alt andet lige vil give GreenGenius kendskab og know-how som kan bruges i videre etablering på andre markeder. Ved et agentur samarbejde er det vigtigt at selve agentaftalen udformes med omhu og under medvirken fra GreenGenius' advokat. I denne aftale bør GreenGenius tage stilling til geografisk dækningsområde, markedsføringsindsats og hvem der betaler denne, salgsvilkår og evt. minimumssalg, afregning af salget, beregning og afregning af agentprovision, gensidig informationspligt, konkurrenceklausul, reklamation fra kunder og aftaleperioden samt forhold omkring ophør af aftalen herunder ophør i utide. Med en gennemarbejdet agentaftale, vil der være potentielle muligheder for at få Suztain Naturals spredt hurtigt og effektivt ud i de tyske detailbutikker, dog må en internationalisering alene via agentaftale anses for at være en smule svag, især fordi GreenGenius må give afkald på halvdelen af deres nuværende sortiment.

Fordelen vil være at agenten ikke er direkte ansat og modtager provision for det arbejde der udføres, hvilket alt andet lige vil betyde at GreenGenius ikke har en stor likviditetsrisiko i samarbejdet.

5.5.3 Distributør

Ved en distributør vil der til forskel for en agent være en direkte forbindelse til GreenGenius. I modsætningen til agenten køber distributørerne produkterne fra GreenGenius og distribuerer dem derefter på markedet. Der vil i større grad ses kundeservice og eftersalgsservice hos distributøren, i forhold til agenten, og der må alt andet forventes at ses et andet engagement hos distributøren end hos agenten. Ofte kan distributøraftaler udvides, hvis salget går godt, og der viser sig muligheder på et nyt marked / i et nyt land.

Ulempen ved denne strategi er igen at GreenGenius ikke producerer alle deres produkter selv, men i stor grad selv distribuerer blandt andet Ecoegg vaskeæg samt andre miljøvenlige rengøringsmidler. Regnestykket vil alt andet lige ikke gå op, ved at tilføje endnu et led i kæden, netop en distributør for GreenGenius, da dette vil betyde mindre margin på mange af produkterne, og derved en forringet dækningsgrad.

Distribution bør udelukkende overvejes hvis GreenGenius, efter omhyggelige markedsanalyser, finder frem til at Suztain Naturals, er vejen ind på det tyske marked.

5.6 Indirekte eksport

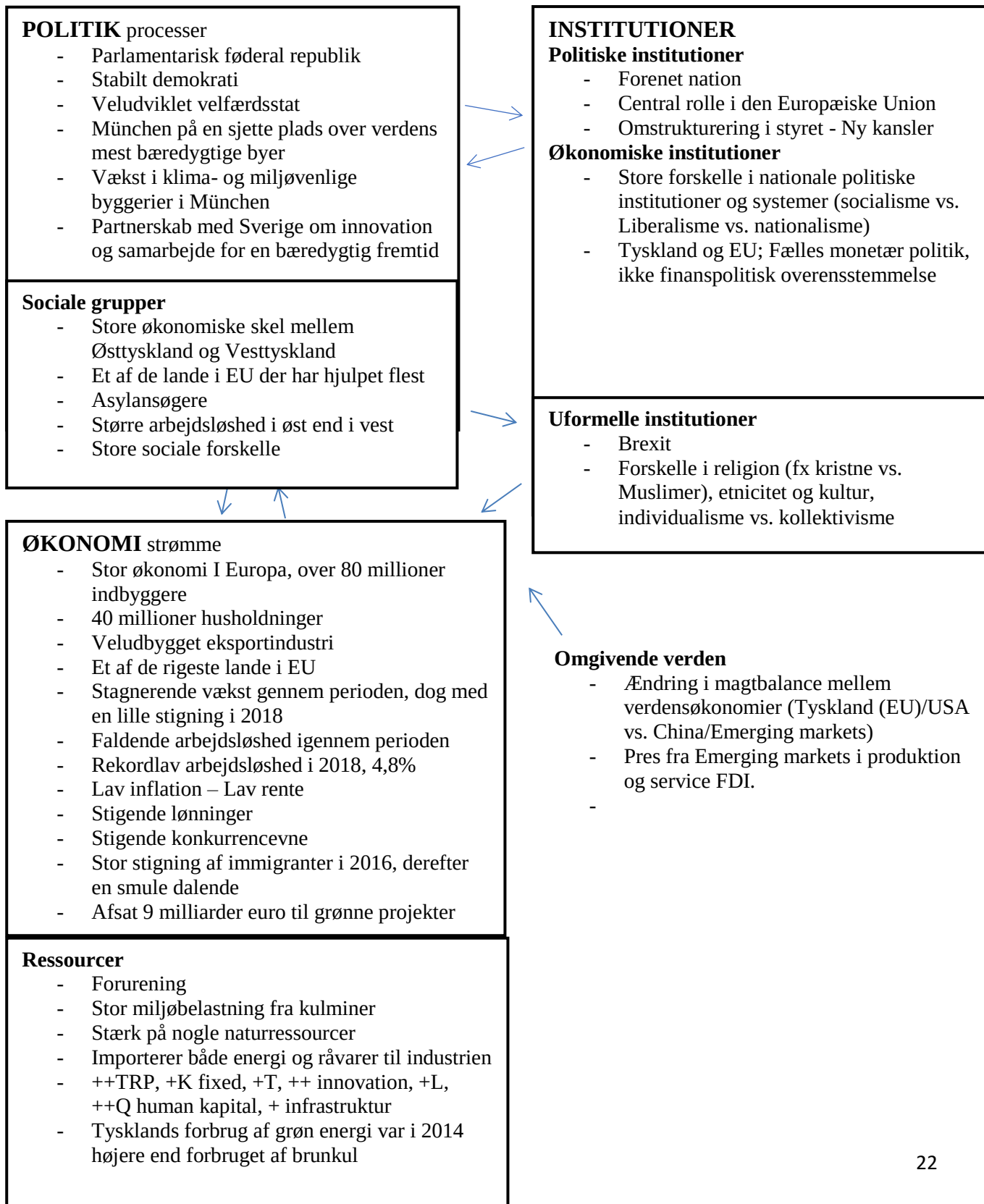
Ved indirekte eksport afgiver GreenGenius alt kontrol over aktiviteten på det nye marked, og har heller ingen ressourcer dedikeret til det nye marked. Indirekte eksport vil betyde at GreenGenius skal sælge til en mellemmand, som derefter igen vil sælge produkterne enten direkte til detaillisterne eller til import af grossister. Der er ved denne etableringsstrategi minimal risiko, da GreenGenius blandt andet ikke vil være ansvarlig for at inddrive betaling fra de nye udenlandske kunder eller koordinere fragtlogistik. GreenGenius kan derfor bibeholde deres centrallager i Danmark og ikke bekymre sig om levering og fragt af produkterne ind i Tyskland. En anden fordel vil klart være at det kræver minimal inddragelse i eksportprocessen, samt giver GreenGenius mulighed for at koncentrere sig om sin indlandsforretning.

Ved denne strategi vil GreenGenius dog miste klarhed over hvem deres kunde er, og de vil på sigt mangle viden om deres nye marked. De frigiver sig alle former for kontrol, hvilket kan være en stor ulempe, når man som GreenGenius ønsker at fokusere globalt og ikke nationalt

6 Teori og analyse

6.1 Undersøgelsesspørgsmål 1; Hvordan har den politiske og økonomiske udvikling set ud for bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, indenfor de seneste 5 år?

PIE-Modellen



6.1.1 Sammenfatning

Når man ser nærmere på den politiske og økonomiske udvikling generelt i Tyskland indenfor de sidste 5 år, er det generelt et land der hurtigt kom sig efter den økonomiske krise i 2008. Tyskland er en forenet nation som spiller en central rolle i den Europæiske Union¹⁹ og i det hele taget har en stor rolle i verdensøkonomien. Tyskland er en af de største økonomier i Europa og har i dag 82,79 millioner indbyggere hvor af 40 millioner er husholdninger²⁰. Som en af verdens største økonomier, drevet af en utrolig veludviklet eksportindustri²¹, så sætter Tyskland store aftegn på verdenskortet. Men der er også sider af Tyskland der stadig kæmper med fortiden. Til trods for at landet er forenet, så ses der stadig store forskelle mellem Øst- og Vesttyskland²². Hvor arbejdsløshed og fattigdommen stadig hersker i øst, ser man i vest, blandt andet München, en rivende bæredygtig udvikling samt faldene arbejdsløshedsrate. En af grundene til de store skel mellem øst og vest, er blandt andet fordi Tyskland har været et af de lande der har hjulpet flest asylansøgere²³, som har bosat sig i Østtyskland. Især i 2015, da Sverige og Danmark indførte grænsekontroller, boomed immigranter i Tyskland og i dag tæller hele 22% af Tysklands befolkning flygtninge.²⁴

Ses der på de institutionelle ændringer, synes der at være et paradoks, idet mange af de tiltag, som har været med til at fremme globaliseringen gennem øget international handel og migration nu også er medvirkende til, at fremme oppositionen mod dem. Tysklands globalisering skal her ses som en proces, der styrker båndene mellem nationer gennem samarbejde via økonomiske og politiske institutioner og ydermere sigter mod en fælles økonomisk integration på tværs af landegrænser.

Som tidligere nævnt er Tyskland et af verdens rigeste lande²⁵ takket være deres imponerende eksportindustri som producerer alt fra finelektronik og computerdele til biler og industrielle maskiner. Der er gang i rigtig mange ting i Tyskland, og landet er i rivende udvikling især også indenfor bæredygtig tankegang. Blandt andet har Tyskland, som en del af den fremtidige klimaaftale afsat 9 milliarder til grønne projekter²⁶, der skal være med til at forebygge de voldsomme klimaforandringer der blandt andet har kunnet mærkes tydeligt i München, som er en af de få byer der er øverst på listen over potentielle farer for naturkatastrofer. Her tænkes der især på voldsomme oversvømmelser, hvis klimaet fortsat ændres.²⁷ Dette ligger også til grund for at især München har gået foran i den bæredygtige udvikling, og kan være stolte af en flot 6. plads på listen

¹⁹ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²⁰ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²¹ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²² <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²³ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²⁴ <https://tysklandheute.dk/indvandrere-udgoer-nu-22-pct-af-den-tyske-befolkning/>

²⁵ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

²⁶ <https://groenforsk.dk/verdens-mest-baeredygtige-byer/>

²⁷ <https://groenforsk.dk/verdens-mest-baeredygtige-byer/>

over verdens mest bæredygtige byer²⁸. Byen har et erklæret mål om at gå over til 100 procent ren energi, såsom sol-, vind- og bioenergi, allerede i 2025. Det er et seriøst klimamål at sætte, særligt set i lyset af at EU's målsætning ligger på 20 procent. München vinder klart igennem på den bæredygtige udvikling, grundet deres klima- og miljøvenlige byggerier og de er klart den by i Tyskland der er længst i den bæredygtige tankegang. Tysklands naturressourcer har bidraget positivt på nationaløkonomien, enten gennem generering af energi eller levering af materialer til eksport. Den industrielle revolution i Tyskland markerede starten på den intensive udnyttelse af naturressourcer takket være udviklingen af maskiner²⁹. Især kulreserver er Tyskland ekstremt rige på, hvorfor produktionen af brunkul især har været høj i Tyskland. Faktisk har Tysklands kulreserver udgjort knap 5% af verdens samlede³⁰ kulreserver. Kul er lige pt meget afgørende for Tysklands økonomi, og har været landets vigtigste energikilde siden den industrielle revolution, men det er ikke nogen hemmelighed at kulminer ikke anses som værende til gavn for klima og miljøet, hvorfor Tyskland også er gået ind i kampen om at minimere kulminerne³¹. I 2014 sås der faktisk et forbrug af grøn energi der var højere end forbruget af brunkul. Det er første gang, den vedvarende energi overgår brunkullet som største bidragyder, og denne tendens og fokus på grøn energi må antages at være en fordel for GreenGenius.³²

Store dele af Tyskland kæmper stadig med forurening, grundet udslip fra sværindustrien, som medførte syreregn og dårlig jordbund. Dette har især været tilfældet i Østtyskland som i mange år har kæmpet med dårlig miljøregulering³³. Hvis man kigger på hele det gamle øst Tyskland, må det anses at lavindkomstgruppen hersker, og dette er ofte ikke en gruppe der bekymrer sig om bæredygtighed. I takt med emerging markets produktion som også har været stigende indenfor bæredygtige og miljøvenlige husholdningsprodukter, kan det være svært for GreenGenius at holde deres prisniveau, og stadig få dele af Østtyskland med. Det må alt andet lige antages at det meste af Østtyskland ikke bør være en del af GreenGenius' første etableringsbyer.

6.2 Delkonklusion

Der er ingen tvivl om at Tyskland er et potentielt godt land at etablere sig i, set ift. økonomi og udvikling. Udover at være en stor økonomi med kæmpe indflydelse især i Europa, så har Tyskland over de sidste 2 årtier, investeret mange ressourcer i at dygtiggøre sig indenfor bæredygtighed. Tyskland står i spidsen med meget stor indflydelse ikke kun i EU men i hele verdensøkonomien. Den store udvikling Tyskland har oplevet indenfor bæredygtighed har dog ikke været i hele landet, men kun i de dele af Tyskland hvor økonomi og velfærd er i højsæde, her især de dele af Tyskland der lægger i den vestlige del. I den vestlige del er der

²⁸ <https://groenforsk.dk/verdens-mest-baeredygtige-byer/>

²⁹ <https://da.ripleybelieves.com/what-are-major-natural-resources-of-germany-2830>

³⁰ <https://da.ripleybelieves.com/what-are-major-natural-resources-of-germany-2830>

³¹ <https://da.ripleybelieves.com/what-are-major-natural-resources-of-germany-2830>

³² <https://csr.dk/gr%C3%B8n-energi-overg%C3%A5r-brunkul-i-tyskland>

³³ <https://www.globalis.dk/Lande/Tyskland>

ligeledes stort fald i arbejdsløshed hvilket medfører til stor konkurrence på arbejdsmarkedet, og lønninger der bliver presset i vejret. Dette kan være både til fordel og ulempe for GreenGenius alt afhængig af hvilken etableringsstrategi de vælger fremadrettet. Satser GreenGenius på fuldt ejet datterselskab, vil det alt andet lige være ret ligetil at finde kvalificeret arbejdskraft, dog kan det blive en omkostningstung affære. I Østtyskland har byerne været under kæmpe pres af blandt andet den flygtningetilstrømning der har været henover de sidste 5 år. Dette har påvirket de østlige byers økonomi og ressourcer generelt, hvorfor der i mange af de østlige byer, ikke ses samme bæredygtige udvikling, som i fx München.

Når der ses på skellene imellem øst og vest, viser det netop et klart billede af et Tyskland der kan være splittet i forhold til hele den bæredygtige omstilling og den "grønne" tankegang. Her ses der især på slutforbrugeren og hvor denne rent mentalt befinder sig på den bæredygtige rejse. Også de økonomiske aspekter spiller ind, i valg af endeligt marked. Som det fremgår af PIE-modellen, er der store økonomiske skel imellem øst og vest, hvorfor GreenGenius bør overveje ikke at etablere sig i hele Tyskland til at starte med, men eventuelt fokusere på fx de tre mest potentielle byer. Selvom GreenGenius ønsker at give slutforbrugeren miljøvenlige husholdningsprodukter til en pris der ikke er alt for høj, så er økologiske og naturlige produkter alt andet lige bare mere omkostningstunge end helt konventionelle produkter. Hvor man kan købe en tandbørste lavet af plastik til 5 kroner stykket, så koster en økologisk tandbørste 20 kroner, og selvom det for nogle ikke er meget og klart det værd, så vil det for lavindkomstgruppen være mange penge for et produkt der alligevel udskiftes jævnligt.

Det klare skel imellem øst og vest Tyskland, hvor indkomstgrupperne også er forskellige (lav i øst, mellem/høj i vest) giver et klart billede af at bæredygtige produkter kan korreleres til indkomst. I München ses der en klar bæredygtig agenda og købedygtige borgere, hvor dette ikke ses i nær samme grad i byer i det østlige Tyskland. Alt i alt viser PIE modellen at markedet for bæredygtige produkter i høj grad er knyttet til de store byer og/eller delstater, hvilket alt andet lige må antages at give GreenGenius gode muligheder i Tyskland, hvis blot virksomheden laver en indskrænkning og fokuserer på de byer med størst fokus indenfor bæredygtighed og grøn udvikling.

6.3 Diskussion

Alt i alt har PIE-modellen skabt et godt overbliksbillede af hele makrosituationen i Tyskland og mere eller mindre vist nogle resultater jeg alt andet lige havde forventet. Der hvor der har været afvigelser ift mine hypoteser, er blandt andet det store økonomiske skel der stadig ses i Tyskland.

Da jeg startede dette afsnit, var jeg af den overbevisning at skellene imellem de tyske byer var så små, at de alt andet lige ikke ville have indflydelse på videre research til opgaven.

Men da skellene er så store som vist i PIE-modellen, og der i den grad vises et billede af at køb af miljøvenlige produkter kan korreleres til indkomsten har det påvirket den videre opgave i den forstand at GreenGenius kraftigt bør overveje ikke at fokusere bredt på hele Tyskland, men netop begrænse sin indtræden til de store byer hvor den "grønne omstilling" er trådt ind.

Dette omdrejningspunkt vil alt andet lige påvirke GreenGenius' valg af etableringsstrategi. Vælger GreenGenius etablering via eksport til en samarbejdspartner, skal det tidligt i samarbejdet formidles at GreenGenius fokus bør være på de større byer, og præcist hvorfor denne strategi bør følges.

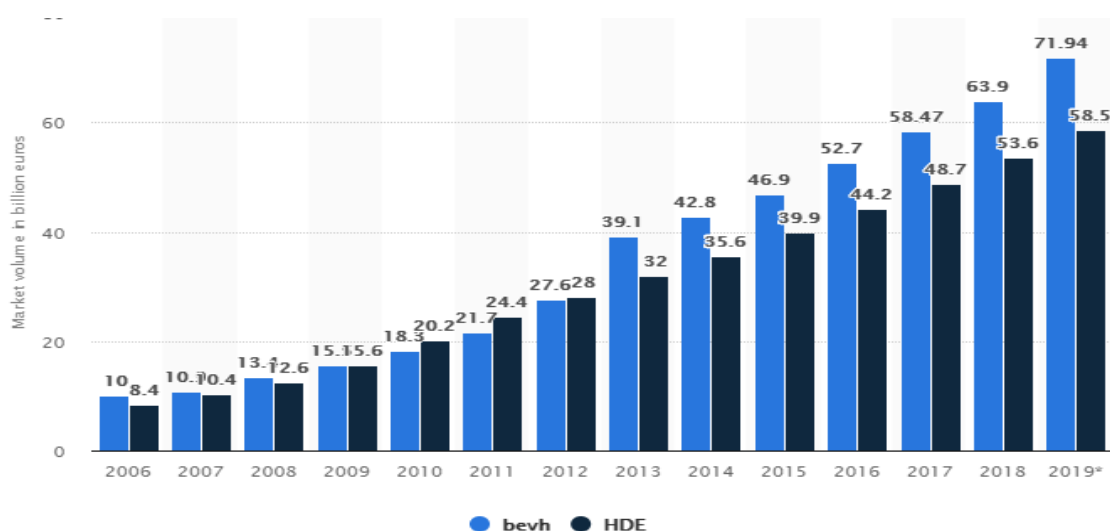
Jeg anser data i PIE-modellen for at være af høj validitet, om end har nogle data været svære at få tilgang til, blandt andet hvordan præcist indkomsten er fordelt i Tyskland mand/kvinde og alder. Havde jeg kunne finde frem til dette, ville det have hjulpet det fremtidig valg ad etableringsbyer samt givet et mere realisabelt svar på delkonklusion og endelig konklusion.

7 Hvordan har handlen generelt udviklet sig for internet- og detailbutikker i Tyskland henover de seneste 5 år?

7.1 Udvikling i internetsalg

Ligesom andre store dele af verden har Tysklands online salg vækstet siden 2006-2008, hvor internet salg i den grad blev gjort mere muligt end man tidligere havde set³⁴. I 2016, tredje kvartal, voksede den tyske e-handel med hele 10,6%³⁵.

I 2017-2018 stagnerede væksten en smule, hvorefter tredje plus fjerde kvartal af 2018 kom godt igen og 2019 lige nu forventes at stige med hele 9% og altså ende på en imponerende omsætning ved årets udgang på 58,5 billioner euro³⁶.



Dette viser tydeligt en tysk e-handel i imponerende vækst. Da e-handel næsten kan omhandle alle mulige kategorier, vil jeg forsøge at komme nærmere på hvilke kategorier indenfor e-handel der har bidraget til denne vækst. Kigger man på den totale nethandel i 2016, så er det klart tøj der handles mest, efterfulgt af elektronik³⁷. Kategorien Tøj stod for mere end en femtedel (22,5 %) af salget i 3. kvartal 2016. Der blev solgt tøj for 3,1 mia. euro, hvilket er 200 mio. Euro mere end i samme periode året forinden.³⁸ Kategorien elektronik fulgte flot efter med en omsætning på 2,1 mia. euro i 2016. Selvom kategorien Tøj har båret en

³⁴ <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-germany/>

³⁵ <https://www.fdi.dk/nyheder/2016/oktober/tysk-e-handel-stormer-frem>

³⁶ <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-germany-worth-58-8-billion-in-2019/>

³⁷ <https://www.fdi.dk/nyheder/2016/oktober/tysk-e-handel-stormer-frem>

³⁸ <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-germany/>

stor del af omsætningen i den tyske e-handel, blandt andet igennem tyske nethandel butikker som otto.de og Zalando, så er det altså Amazon der markant omsætter mest indenfor de tyske online butikker.



39 _

Da ovenstående figur er helt tilbage fra 2015, må det antages at der er sket ændringer sidenhen. Blandt andet er en anden stor internetforretning kommet til, nemlig eBay. Amazon og eBay har tilsammen i dag hele 66,4% markedsandele, på det tyske e-handelsmarked⁴⁰, hvor Amazon har 28,7% markedsandele, eBay 22,9% og eBay Classified 14,8%. De andre store netbutikker er helt ude af Amazon og eBays's league. Kigger man på Wish, AliExpress og Otto har disse kun 2 x markedsandele, hvor resten af top-10 over online butikker i Tyskland (Zalando, Lidl, H&M og Rossman) kun ligger på et sted mellem 1-2% af den totale markedsandel⁴¹. Dette giver lidt et relief til hvor store eBay og Amazon efterhånden er på det tyske marked og hvor meget af omsætningen disse to store butikker står for, når der shoppes online i Tyskland.

GreenGenius vil ved deres indtræden i Tyskland have fokus på miljøvenlige husholdningsprodukter samt personlig hygiejne, hvorfor det er vigtigt at se nærmere på præcist hvad der handles på de store tyske onlinebutikker.

³⁹ <https://www.fdi.dk/nyheder/2016/oktober/tyisk-e-handel-stormer-frem>

⁴⁰ <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/31979-studie-amazon-ebay-marktanteile-unter-sich>

⁴¹ <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/31979-studie-amazon-ebay-marktanteile-unter-sich>

Revenue Split by Category	
IN 2018 ⓘ	
^ Electronics & Media	54.6%
Books, Movies, Music & Games	20.7%
Consumer Electronics	33.9%
^ Toys, Hobby & DIY	22.1%
DIY, Garden & Pets	4.6%
Hobby & Stationery	10%
Sports & Outdoor	2.5%
Toys & Baby	5%
^ Furniture & Appliances	14%
Furniture & Homeware	4%
Household Appliances	10%
^ Food & Personal Care	5.4%
Food & Beverages	2.4%
Personal Care	3%
~ Fashion	4%

Kigger man på Amazon's omsætning på det tyske marked, fordelt ud på grupper, er det klart elektronik der klarer sig bedst og altså ikke tøj som det var i 2016. Faktisk viser hele 10% af Amazon's omsætning at komme fra Husholdnings kategorien⁴², og lige præcis denne kategori må derved antages at være vækstet siden 2016, hvor størstedelen af online salg gik til kategorien Tøj. Dette kan både være af fordel og af ulempe for GreenGenius. En fordel fordi det viser et tysk marked der er klar til at handle husholdningsprodukter på nettet, hvorfor en sådan indtrængning kan være muligt, men også en ulempe da Amazon er den største trussel på det tyske marked for e-handel.

7.2 Udvikling i detailhandlen

Med over 80 millioner indbyggere, omkring 80 byer med over 100.000 indbyggere, hvoraf 7 byer er større end Stockholm og 60 er større end Malmø, så må Tyskland anses som at ekstremt attraktivt detail marked. Tyskland repræsenterer 20% af alt handel i Europa⁴³ og den samlede omsætning for den tyske detailhandel ligger på 512 billioner euro, hvilket er større end fx det samlede GDP for Danmark. Der hersker ekstremt stor konkurrence og på trods af den høje modenhed, viser den tyske detailhandel stadig vækst set henover en periode fra 2014-2018⁴⁴. Dog er disse tal en smule farvede da en stor del af væksten skyldes det store boom i internetsalg, nævnt længere oppe. Dog er der hos detaillisternes fysiske butikker set en vækst indenfor non-food produkter, og især husholdning kategorien har vækstet i de fysiske butikker, set henover perioden⁴⁵. På

⁴² <https://ecommercedb.com/en/store/amazon.de>

⁴³ www.oecd.com/germany

⁴⁴ www.oecd.com/germany

⁴⁵ www.destatis.de

trods af denne vækst er det dog stadig fødevarer og tøj der er de to største segmenter hos detailhandlen⁴⁶.

Kigger man på top-10 over tyske detaillist butikker i 2017, så fordelingen således ud

Top 10 retailers in Germany

Turnover in Germany for 2017 in Million €

Rank	Retailer name	Turnover 2017	Number stores 2017
1	Edeka	51,900	11,780e
2	Schwarz-Gruppe	39,800	3,829*
3	Rewe	38,500	3,801
4	Aldi	30,453	4,135
5	Amazon.de	14,600	-
6	Media Markt - Saturn	10,556	429
7	DM-Drogeriemarkt	7,810	1,892
8	Otto.de	7,760	-
9	Lekkerland	7,571	58,600
10	Rossmann	6,400	2,100

e = estimate

* = 2016 figure

All turnover figures are based on the latest financial records as published by the retailers in annual reports and/or press releases.

47

Tysklands detailhandel er meget præget af discountbutikker, blandt andet Rewe, Aldi, Schwartz Gruppe, Lidl og Kaufland som er en del af Lidl koncernen, alle butikker der generelt henvender sig til forbrugere i lav- og mellemindkomstklassen. På det skandinaviske marked har discountbutikker ikke været en del af GreenGenius strategi, da GreenGenius slutkunde alt andet lige befinder sig i mellem- og højindkomstklassen. Dog bør det tages med i betragtning at kæder som blandt andet Lidl og Aldi netop har meldt ud at de ønsker at gå mere ind i den bæredygtige agende, ikke kun for fødevarer, men i særdeleshed også for non-food produkter⁴⁸.

Kigger man på butikkerne i Tyskland, både discount og almindelige kæder, er det dog er det klar tyske Edeka som de tyske forbrugere foretrækker at handle i, og denne detailbutik henvender sig primært til mellem- og højindkomstklassen.⁴⁹ Tyske Edeka har et bredt sortiment hvor både konventionelle husholdningsprodukter og miljøvenlige husholdningsprodukter står på hylderne. En stor fordel Edeka har set i forhold til de andre detailbutikker, er en yderst veludviklet hjemmeside, og en dertilhørende app, som giver kunden mulighed

⁴⁶ www.destatis.de

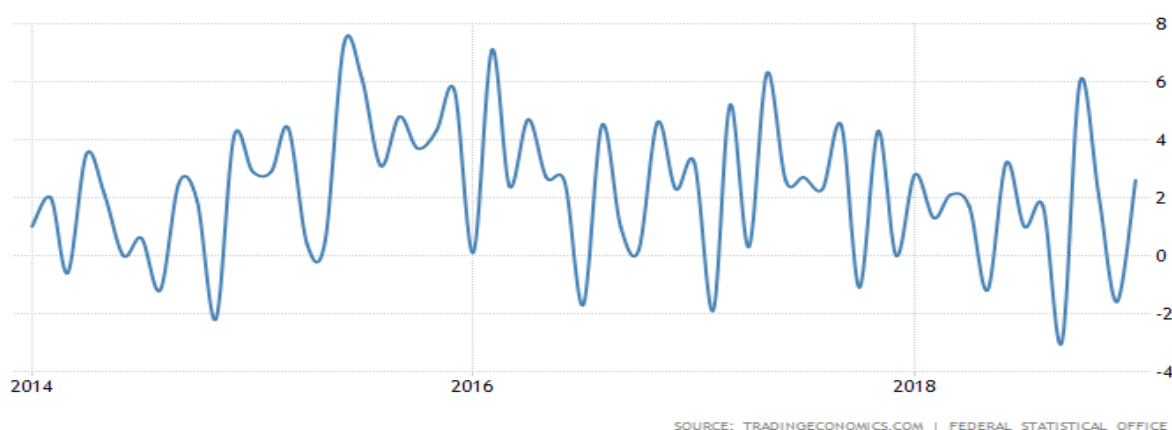
⁴⁷ <https://www.retail-index.com/Countries/ToprankingretailersinGermany.aspx>

⁴⁸ <https://www.lidl.co.uk/en/sustainability.htm>

⁴⁹ <https://www.retail-index.com/Countries/ToprankingretailersinGermany.aspx>

for at klare alle sine dagligvareindkøb online⁵⁰. Alle ordre leveres direkte til den bestillendes hjem. Edeka har oplevet stor vækst i deres online salg, men især efter de udviklede en app, som netop skal skabe en følelse hos kunden af at have en "personlig shopper", vækstede hele deres online forretning⁵¹.

Lidl, Metro Cash & Carry og Media Markt er alle store spillere på det internationale marked og opererer meget bredt i de fleste europæiske lande, kun med få undtagelser. Generelt har den tyske detailhandel både oplevet vækst og fald løbet af perioden, men har alligevel vækstet med 2,60% i januar 2019, set i forhold til januar 2018.



Kigger man på ovenstående graf ses det tydeligt at der har været slinger i valse i salget hos tyske detaillister, hvilket alt andet giver mening, efter at have set væksten for den tyske e-handel. Der hvor der har været størst tilbagegang, har været indenfor småbutikker, såsom legetøjsbutikker, tøjbutikker mm.⁵² Til gengæld har både Netto og Lidl åbnet nye butikker over hele Tyskland, hvilket bør anses som en stærk indikator for at netop fordelingen mellem internetsalg og salg i detailhandlen har ændret sig. Hvor den tyske befolkning førhen handlede deres forbrugsvarer i detailbutikkerne, foretrækker de nu internettet, en ændring der ikke er helt uvant for GreenGenius på det danske marked. Denne ændring kan både ses som fordel og en ulempe, da GreenGenius kan drage nytte af denne mulighed og fokuserer på indtrængning via internetsalg, men det kan også være en ulempe, hvis GreenGenius vælger at trænge ind fx via fuldt ejet datterselskab, med fokus på salg til de store fysiske detailbutikker.

Det havde været optimalt at demonstrere salget fordelt på varegrupper, for de 5 største detailbutikker, da dette kunne have givet GreenGenius et billede af om lige præcis de varekategorier de er stærke i, er i vækst

⁵⁰ <https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/supermarket-giant-edeka-allows-automated-grocery-shopping-with-smartphone-app-19485>

⁵¹ <https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/supermarket-giant-edeka-allows-automated-grocery-shopping-with-smartphone-app-19485>

⁵² <https://www.fl.a.de/wp/dailys/tyske-butikker-er-kriseramte-men-indkoebscenter-flensborg-klar-er-sig-godt/>

eller faldende i detailbutikkerne. Desværre er sådanne oplysninger ikke tilgængelige i almene databaser, hvorfor de undværes i dette afsnit. Det antages dog, med ovenstående analyser, at husholdning ikke er faldet voldsom i detailhandlen da denne varegruppe ikke er vækstet hos internetbutikkerne, hvorimod personlig pleje såsom cremer, makeup osv. ses vækstende hos e-handlen, hvorfor det alt andet lige er faldende i hos detailbutikkerne.

7.3 Delkonklusion

Tyskland har ligesom mange andre lande oplevet et større boom indenfor e-handel igennem de sidste 5 år. Store solide internet butikker som Amazon og eBay har virkelig vundet indpas hos de tyske forbrugere, både pga. bekvemmeligheden men også pga. priser og kvalitet.

Hvorfor bruge tid på at gå i 5 forskellige butikker for at handle legetøj til børnene, elektronik til far og tøj til mor, når indkøbet kan klares et og samme sted. Amazon har så stor andel af markedsandelene indenfor e-handel, at selv de større online butikker med flot omsætning, ikke kan følge med. Som det ser ud lige nu på det tyske marked, så er det mest forbrugsvarer der handles på nettet, hvor produkter til den almene husholdning stadig handles i detailbutikkerne. På nuværende tidspunkt har Amazon og eBay ikke et stort udvalg af miljøvenlige husholdningsprodukter. En stor fordel for GreenGenius, set i forhold til den tyske detailhandel, er udviklingen hos butikker som Drogerie-Markt, Edeka og Netto som alle er detailbutikker hvor mange af GreenGenius produkter passer godt ind, både i kvalitet, design og især pris. De tyske forbrugere syntes nemlig stadig om at handle i butikker som disse tre, hvad enten det er fysisk eller online. Derudover har Edeka's personlige shopper via deres hjemmeside og app gjort det muligt for den bekvemmelige kunde at kunne handle og få leveret varerne hjem, uanset hvor kunden befinder sig.

Alt i alt har der i Tyskland igennem perioden været set nogenlunde samme udvikling mellem e-handel og detailhandel som i Danmark. I Tyskland har den helt klare forskel dog ligget hos Amazon, som efter sigende også snart skulle true det Skandinaviske marked, Det sætter nogle krav til GreenGenius, når der trænges ind på det tyske marked, da de hele tiden bør overveje at pris fastsætte og benchmarke efter Amazon.

6.4 Diskussion

Igennem denne meso analyse er det tydeligt blevet klargjort hvor meget internetsalg også fylder i Tyskland, ligesom store dele af resten af verden. Hvor jeg havde en klar hypotese om at internetsalg var steget en smule i Tyskland, forud for analysen, har der været en klar afvigelse ift hvor meget internetsalg er eksploderet i Tyskland. Selvom Amazon alt andet lige udgør en trussel for GreenGenius, så kan det diskuteres om denne trussel på en eller anden måde kunne vendes til en fordel, fx ved et fremtidigt samarbejde.

Der har vist sig et meget klart billede af hvilke varegrupper der har vækstet i internethandlen, hvilket er af væsentlig betydning for GreenGenius. Der hvor det kunne have været interessant og af vigtighed for GreenGenius, var at se på præcist hvilke varegrupper der har været vækst i hos den tyske detailhandel. Statistikker over dette kunne have hjulpet betydeligt med at skabe et klart overbliksbillede af hele handelsmarkedet på det tyske marked, både offline og online. Da dette ikke har været muligt, svækkes reliabiliteten af svaret på undersøgelsesspørgsmålet alt andet lige. Da jeg startede denne research, havde jeg derudover en forventning og en klar hypotese om et tysk marked der klart foretrak discountbutikker, når man ser på detailhandlen. Denne forventning stammer på baggrund af den succes Tyskland har haft internationalt med discountkæderne. Jeg er blevet overrasket over udviklingen af de detailkæder der henvender sig til mellem- og højindkomstklassen, hvilket alt andet lige er et stort plus for GreenGenius, da de netop ikke har produkter der henvender sig direkte til discountkæderne.

I forhold til validiteten af denne analyse, vil jeg antage den for værende middel. Meget af den data der er brugt til at besvare dette spørgsmål, er 1-2 år gamle, hvorfor det antages at validiteten ikke er af højeste kvalitet, beklageligvis. I handelsbranchen er der konstant udvikling, hvorfor tal fra 2018 havde været at foretrække, hvilket også ville have givet en mere realisabel konklusion på undersøgelsesspørgsmålet.

8 Undersøgelsesspørgsmål 3 - Hvordan ser markedet og konkurrenterne ud for bæredygtige husholdningsprodukter i detailhandlen i Tyskland i dag?

Forud for GreenGenius etablering på det tyske marked, er det vigtigt at lave en grundig brancheanalyse, hvor man inddeler markedet i strategiske grupper⁵³. Dette vil hjælpe med at skabe et detaljeret overblik over den pågældende konkurrencesituation. For GreenGenius er det vigtigt at huske at deres marked er B2B, og derved ikke har slutforbrugeren som direkte kunde, men detaillisterne.

8.1 Konkurrencesituationen i branchen

Det centrale element i Porters Five Forces er konkurrencesituationen i den pågældende branche, i GreenGenius tilfælde i branchen for miljøvenlige husholdningsprodukter på det tyske marked. Det er netop af stor vigtighed at definere "branchen" så klart som muligt, både produktmæssigt og geografisk, altså hvilket marked der ses på. I dette tilfælde vil det som tidligere nævnt være husholdningsprodukter på det tyske marked, med fokus på de større byer blandt andet München, som tidligere har vist sig at være i bæredygtig og økonomisk udvikling. Der vil være både den indirekte konkurrence fra konventionelle husholdningsprodukter og den direkte konkurrence fra andre miljøvenlige husholdningsprodukter.

Mellem de forskellige udbydere i branchen vil der hele tiden være en rivalisering under anvendelse af forskellige handlingsparametre⁵⁴. Denne rivalisering vil ofte være fokuseret på at erobre markedsandele fra de øvrige udbydere, hvilket fx kan gøres ved at differentiere sit produkt eller brand for at skabe specifikke præferencer hos slutforbrugeren, eller måske satse på at bruge pris som et handlingsparameter. Dog er det vigtigt at tænke på at priskonkurrence ofte kan være ødelæggende for en hel branches indtjening⁵⁵, og GreenGenius bør virkelig overveje dette parameter nøje da man ikke bør smadre markedet fuldstændig⁵⁶. I branchen for husholdningsprodukter er produkterne ikke direkte homogene da næsten alle husholdningsprodukter har sin egen unikke formula. Dog er der mange udbydere, hvilket alt andet lige medfører til lavere fortjenester i netop denne branche⁵⁷. Der vil nu kigges nærmere på de forskellige konkurrenceparametre og deres betydning for hele konkurrencesituationen indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter.

⁵³ Pervez N. Ghauuri & Philip Cateora; International Marketing, pp 203-206

⁵⁴ Pervez N. Ghauuri & Philip Cateora; International Marketing, pp 203-206

⁵⁵ Pervez N. Ghauuri & Philip Cateora; International Marketing pp 484-485

⁵⁶ JDR

⁵⁷ Pervez N. Ghauuri & Philip Cateora; International Marketing, pp 484-485

Priskonkurrence

Kigger man først nærmere på de indirekte konkurrenter, altså ganske almindelige husholdningsprodukter, så hersker der her stor priskonkurrence⁵⁸, fuldstændig som på det danske marked. Ganske almindelige vaskemidler fås helt ned til 1 euro på tilbud, købt online⁵⁹. Dog er disse vaskemidler ikke at finde i de store detailbutikker, ganske enkelt pga. ringe kvalitet⁶⁰. Kigger man nærmere på de større brands indenfor husholdningsprodukter, såsom Ariel og Frosch hersker der ligesom på det danske marked også intensiv priskonkurrence, dog er indtjeningen en anden og priserne en del højere. En ganske almindelig pakke vaskepulver fra Ariel kan købes til ca. 6,5 euro, rundt regnet 50 danske kroner, hvilket alt andet lige er priser som GreenGenius også kender fra hjemmemarkedet. Kigges der nærmere på den direkte konkurrence fra miljøvenlige husholdningsprodukter så hersker der her også intensiv priskonkurrence, dog ikke i lige så stor grad som ved almindelige husholdningsprodukter. Dette hænger alt andet lige sammen med at det ganske enkelt bare er mere omkostningsfuldt at producere miljøvenlige og bæredygtige produkter. Priserne på miljøvenligt vaskemiddel ligger ca 10-15% højere end ved køb af almindeligt vaskemiddel, hvilket igen ligner priskonkurrencen på det danske marked meget.

Det er altså en god indikator for GreenGenius at det tyske marked for miljøvenlige husholdningsprodukter ligesom i Danmark har en intens priskonkurrence, dog giver det GreenGenius en fordel. GreenGenius har på det danske marked netop skabt succes ved at tilbyde miljøvenlige produkter til virkelig gode priser, hvilket alt andet lige kan give GreenGenius mulighed for at kunne opnå betydelige markedsandele på det tyske marked, hvis de altså prisfastsætter produktet korrekt. Dette ses nærmere på i afsnit 10.2 hvor produktporteføljen og de 7 p'er defineres.

Mærkevareprofil

Her ses der nærmere på om der er reelle præferencer hos slutforbrugeren og om det vil være af stor betydning for GreenGenius at skabe en mærkevareprofil for virksomhedens produkter hos mellemhandlerne og slutkunderne, ligesom GreenGenius har gjort på det danske marked via Suztain. Der er ingen tvivl om at de tyske forbrugere er meget glade for husholdningsprodukter fra tyske producenter⁶¹. I det hele taget er Tyskland et land der sætter stor dyd i at være loyale overfor nationen⁶², og op til flere store udenlandske butikker har ofte måtte kaste håndklædet i ringen, når der har været forsøgt etablering på det tyske marked,

⁵⁸ <https://www.alibaba.com/showroom/laundry-detergent-in-germany.html>

⁵⁹ <https://www.alibaba.com/showroom/laundry-detergent-in-germany.html>

⁶⁰ JDR

⁶¹ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-00081>

⁶² <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-00081>

blandt andet amerikanske Walmart, der måtte lukke alle deres butikker i Tyskland efter bare 2 år⁶³. Dog kunne lukningen af Walmart delvist bebrejdes butikkens produkter, da de tyske forbrugere ikke så Walmart som "grøn" nok, med deres billige plastikposer og generelt set mange produkter produceret i plastik⁶⁴.

Kigger man på top-10 over bedst sælgende husholdningsbrands ligger Henkel AG & Co på en klar førsteplads med hele 17,2% af markedsandelene⁶⁵. Henkel har eksisteret i mange år, og været blandt tyskernes favorit produkter lige så længe. Henkel fokuserer dog mest på almindelige husholdningsprodukter, og er ikke stærke i den miljøvenlige kategori. Her er det tyske Frosch⁶⁶ der klart vinder ind hos tyskerne, og foretrækkes af størstedelen af kunderne. Frosch startede som et brand der ønskede at gøre tyskerne mere miljøvenlige, og i takt med den bæredygtige fokus hos deres slutkunder, har de formået at bevæge sig med trenden og producerer i dag udelukkende miljøvenlige husholdningsprodukter⁶⁷. Frosch har formået at vinde tyskernes tillid og blev i 2017 kåret som årets mest tillidsfulde brand⁶⁸. Kigger man på husholdningsbrands der importeres, fx Østrigske Planet Pure⁶⁹ der fokuserer på økologiske husholdningsprodukter, så er det svært at vinde tyskernes tillid⁷⁰ og det tager tid at komme udefra og bygge brandet op, da de tyske slutkunder er meget tro overfor "egne" produkter. Det kan være svært for GreenGenius at åbne denne tillid, og det vil derfor være nødvendigt på en eller anden måde at skabe "mærkevareprofilen" for deres produkter hos en kommende mellemhandler og slutkunde. Dette kan igen henledes til at GreenGenius har tilrettelagt og planlagt et parametermix der rammer bredt og lige på, når der trænges ind på det tyske marked.

⁶³ <https://www.huffpost.com/entry/why-did-walmart-leave-ger/>

⁶⁴ <https://www.huffpost.com/entry/why-did-walmart-leave-ger/>

⁶⁵ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-00081>

⁶⁶ <https://www.frosch.de/Brand/History/>

⁶⁷ <https://www.frosch.de/Brand/History/>

⁶⁸ <https://www.frosch.de/Brand/History/>

⁶⁹ <https://www.europages.co.uk/companies/Germany/eco-friendly-products.html>

⁷⁰ <https://www.europages.co.uk/companies/Germany/eco-friendly-products.html>

	2015	2016	2017	2018
There should be more store brands produced and manufactured in my home region	67%	64%	64%	69%
Retailers should be mindful to produce store brand products in a socially and environmentally sustainable way	71%	64%	67%	72%
Local store brands give me the opportunity to support local economy	74%	69%	73%	71%
Local store brands give me the opportunity to buy regional products at a reasonable price	55%	59%	60%	60%
If a store brand is from my home region, I am willing to pay a little more for it	37%	37%	39%	38%
I realize that store brands are making a greater effort to provide regional products	38%	41%	44%	41%
I am willing to pay a little more for socially and environmentally sustainable store brands	47%	39%	46%	47%

71

Ovenstående spørgeskemaundersøgelse giver et fint billede af de tyske forbrugeres loyalitet overfor lokalt producerede produkter. Igen ses der her en lighed mellem det danske og det tyske marked, hvilket alt andet lige også ville have været underligt andet, da man ofte sætter en dyd i at købe nationalt producerede produkter. Undersøgelsen viser et tysk marked der gerne vil betale ekstra når det handler om miljøvenlige produkter, hvilket fører mig videre til næste punkt.

Vækstpotentiale på markedet

Hvis der er lav vækst på markedet, så vil de enkelte udbydere ofte forsøge at sikre sig markedsandele ved hjælp af lavere priser. Dette vil være en udfordring for GreenGenius både hos de indirekte konkurrenter og de direkte konkurrenter. Potentielt set kan det medføre så lav fortjeneste hos GreenGenius at det ganske enkelt ikke vil være profitabelt at etablere sig på det tyske marked, med miljøvenlige husholdningsprodukter. Til gengæld, hvis der ses vækst på markedet, som alt andet lige er en fordel for nye indtrængere, så vil der alt andet lige være stor konkurrence om markedsandelene. Kigger man tilbage i perioden så oplevede Tyskland en stor nedgang i markedet for husholdningsprodukter igennem perioden 2013-2017⁷². Dette fald kunne antages at hænge sammen med omverdens faktorer, såsom efterveer af den økonomiske krise, som Tyskland alligevel kom godt ud af. Til gengæld har der siden 2017 været ganske fornuftig vækst på det tyske marked for husholdningsprodukter generelt⁷³. I 2017 voksede branchen med 1,9% og indbragte en værdi af USD 6,771.1 million. Væksten har fortsat siden, og i dag vurderes det at det tyske marked indenfor husholdningsprodukter i 2022 vil have vækstet 14,9% siden 2017, med en værdi af 7,778 millioner USD⁷⁴.

⁷¹ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/504356/opinion-on-retail-brand-sustainability-germany/>

⁷² <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

⁷³ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

⁷⁴ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

Kigger man på selve produkterne, og hvordan disse har klaret sig, så er ligeledes disse vækstet, hvilket betyder at der i 2017 kom flere husholdningsprodukter på markedet⁷⁵, en stigning på 0,9%. Fokus på miljøvenlige rengøringsprodukter har i Tyskland, ligesom mange andre steder i verdenen, været i vækst set henover de seneste 5 år⁷⁶, hvorfor det alt andet lige må antages at væksten indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter kommer primært fra nye miljøvenlige alternativer.

Det forventes at det tyske marked frem til år 2022 vil vækste deres produktportefølje indenfor husholdningsprodukter med 2,1%⁷⁷, hvilket anses som en ganske fornuftig vækst. Igen antages det at meget af denne vækst vil komme fra flere og flere miljøvenligt fokuserede producenter.

Som tidligere nævnt, så har Tyskland selv nogle meget stærke og dygtige producenter af husholdningsprodukter generelt, hvor Tyskland også står for hele 14,4% af det Europæiske marked indenfor husholdningsprodukter⁷⁸. Dog er der ikke mange miljøvenlige husholdningsprodukter der produceres lokalt, her ses Frosch som den største og mest ansete på det tyske marked på nuværende tidspunkt.

Alt ovenstående viser et tysk marked i vækst og med fremtidigt flot vækstpotentiale. Der ses dog stadig på det store billede, altså husholdningsprodukter generelt, spørgsmålet er derfor om der ses en reel vækst på markedet for miljøvenlige produkter. Det har ikke været muligt at finde konkrete tal på væksten fordelt mellem konventionelle og miljøvenlige husholdningsprodukter, men på baggrund af alle tidligere analyser, antages det at de miljøvenlige husholdningsprodukter bærer en stor del af ansvaret for væksten. Denne antagelse bygger blandt andet på den bæredygtige vækst der ses hos større byer som München, Frankfurt osv. Da der pt. Ikke ses mange andre store spillere på markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter, udover tyske Frosch, giver det GreenGenius et hul i markedet, som de har mulighed for at agere på. Dette kan eventuelt gøres ved at tilbyde de tyske forbrugere et miljøvenligt produkt, der endnu ikke er set hos Frosch eller på det tyske marked generelt. Dette leder mig frem til næste punkt.

Markedets innovationsevne

De forskellige udbyderes innovationsevne har stor betydning for deres konkurrencedygtighed. Er man først på markedet med nye produkter, vil man med høj sandsynlighed få andel i en større del af markedet. Her har GreenGenius en klar fordel, nemlig deres distribution af Ecoegg, som de netop lige har forhandlet sig frem til også at inkludere Tyskland. Ecoegg er endnu ikke set i Tyskland, udover i DM som GreenGenius har testet det

⁷⁵ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

⁷⁶ <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/10-things-germany-is-doing-for-the-environment>

⁷⁷ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

⁷⁸ <https://advantage-marketline-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2730-0008>

tyske marked hos, dog stadig i så lille del at produktet endnu ikke er bredt kendt i Tyskland⁷⁹. Ecoegg har vundet stort hos de danske forbrugere, og har opbygget en tillid til GreenGenius og Suztain som brand, hvorfor dette kunne være en mulighed på det tyske marked også. Ulempen her er den lave indtjening på netop dette produkt, så vil GreenGenius trænge ind på det tyske marked med aggressiv markedsføring af Ecoegg, skal der forhandles nogle priser på plads med britiske Ecoegg. En anden ulempe er det forestående Brexit, som GreenGenius endnu ikke ved i hvilket omfang vil påvirke dem. Dog er det sikkert at det vil skabe nogle udfordringer på den ene eller den anden led.

Horisontal og vertikal integration

Ved indtrængning på et nyt marked kan virksomheder eventuelt foretage en horisontal integration ved opkøb af en eksisterende konkurrent på markedet. Fx kunne GreenGenius opkøbe et nuværende kendt brand indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter, og derved rykke hele billedet af konkurrencesituationen på markedet. Ved denne strategi ville GreenGenius kunne tage deres spidsprodukter, og sælge det videre via de kanaler deres opkøbte virksomhed har brugt tid på at skabe samt, ej at forglemme, den tillid der allerede foreligger hos slutkunden og brandet. Ulempen her er klart, udover de økonomiske perspektiver, at GreenGenius ikke kommer på markedet som GreenGenius, men som den opkøbte virksomhed. Det vil alt andet lige være svært at bryde ud af det opkøbte og derved skabe sine egne distributionskanaler. Der er naturligvis også økonomiske aspekter der spiller ind, inden sådan en løsning vælges. En anden mulighed for GreenGenius kunne være at indtrænge via vertikal integration, fx ved at opkøbe eller etablere egne distributionskanaler. Dette vil være mere omfattende på forskellige punkter. Det vil kræve mere markedsføring, nye lokaler, nye ansatte osv, men i det store hele vil det give GreenGenius brandet mulighed for at opnå betydelige konkurrencefordele, især hvis de formår at komme på markedet med et innovativt produkt til de miljøbevidste tyske slutforbrugere.

Andre parametre

Der er naturligvis også andre konkurrenceparametre der spiller ind, ved en etablering på det tyske marked indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter. GreenGenius bør blandt andet overveje produktionskapaciteten, de finansielle ressourcer og hvordan deres adgang til distributionskanaler kan have betydning når der trænges ind på det nye marked. Der vil senere i denne opgave tages stilling til, hvilke faktorer der er mest afgørende for GreenGenius.

⁷⁹ JDR

8.2 Købernes forhandlingsstyrke

Købernes prisbevidsthed på det pågældende marked vil alt andet lige have stor indflydelse på konkurrencesituationen i branchen⁸⁰. Hvis køberne tilmed har en stor viden om de enkelte leverandørers priser, så vil køberne ofte stå i en rigtig stærk forhandlerposition overfor branchens virksomheder. I dag, med udbredelsen af internettet og alle de oplysninger der findes her, er det blevet nemt for kunderne at tjekke priser, prisportaler, information mm. Som B2B virksomhed, kan GreenGenius vælge at lægge en licitation ud på internettet, som mulige leverandører så kan kvalificere sig til at få lov til at byde på⁸¹. På denne måde kan køberne spille udbyderne ud mod hinanden og kræve lavere priser og bedre service. Af betydning for købernes forhandlingsstyrke ses der især på kundens størrelse, den relative betydning for leverandørens samlede salg samt muligheden for at substituere med et andet produkt. Ligeledes er det vigtigt at dele købernes forhandlingsstyrke op i to grupper:

1. Slutkundernes forhandlingsstyrke
2. Melleghandlernes forhandlingsstyrke

Slutkunderne; vil alt andet lige have en stor forhandlingsstyrke, hvis det er let for dem at substituere væk fra virksomhedens produkt. Dette ses netop ofte indenfor konventionelle husholdningsprodukter, da forbrugere ofte her anser de forskellige produkter for værende ens. Dog er det en smule anderledes med de miljøvenlige husholdningsprodukter, da det ofte er brandet her der har den store tillid hos forbrugeren, så slutkunden ved at det grønne produkt de er i færd med at købe, rent faktisk er "grønt". Forhandlingsstyrken hos GreenGenius' slutkunden er alt andet lige ikke stor, netop pga. det miljøvenlige perspektiv. Ligeledes er der på det tyske marked i dag, ikke enormt mange udbydere af den slags husholdningsprodukter, hvilket alt andet lige svækker forhandlingsstyrken hos slutkunderne.

Melleghandlerne; har ofte en stor forhandlingsstyrke udelukkende på grund af deres størrelse og i andre tilfælde, fordi de har en afgørende indflydelse på virksomhedens salg på et givent marked. Udbyderne i en given branche kan derfor stå overfor nogle vægtige kunder med meget stor indkøbsvolumen, hvilket alt andet lige bidrager til stor forhandlingsstyrke hos melleghandleren. Vælger GreenGenius at etablere sig på det tyske marked, via en melleghandler som fx Edeka, bør de have for øje at alene grundet detailbutikkens størrelse og markedsandel, så vil GreenGenius alt andet lige stå svagere i en forhandlingssituation, da Edeka ikke kun må anses for at have høj grad af professionalisme, men også har mulighed for en helt anden

⁸⁰ Pervez N. Ghauuri & Philip Cateora; International Marketing

⁸¹ JDR

indkøbsvolumen, end GreenGenius hidtil har været vant til. Jo større volumen, vil alt andet lige bidrage til en sænket pris.

8.3 Konkurrence fra substituerende produkter

Når der ses på konkurrence i branchen, skelnes der mellem den snævre og den brede konkurrence. Den snævre konkurrence foregår mellem udbydere, der udbyder samme produkt. I GreenGenius tilfælde vil de ikke have nogle konkurrenter i det snævre konkurrencefelt, hvis de vælger at fokusere på Ecoegg som en del af deres "market entry" strategi. Vælger de at fokusere mere bredt på nogle af deres øvrige miljøvenlige husholdningsprodukter, vil de i den snævre konkurrence skulle være opmærksomme på tidligere nævnte Frosch, som jo er et stort brand på det tyske marked for miljøvenlige husholdningsprodukter.

Ved konkurrence fra udbydere af substituerende produkter, altså den brede konkurrence, bør der ses på både miljøfokuserede brands indenfor husholdning, ligeledes ikke-miljøfokuserede brands. Der bør ses på begge grupper, da ikke-miljøfokuserede brands, stadig har et stort indspark i fx prisen.

Selvom det sås tidligere at slutkunderne er villige til at betale mere for miljøvenlige produkter, så er der stadig en psykologisk grænse for hvor meget mere miljøbevidste produkter bør koste, for at kunden netop ikke vælger det almindelige produkt⁸². Altså har den relative pris for substituerende produkter en afgørende betydning for hvor stor trussel der er i branchen⁸³. I forhold til de skifteomkostninger der kan være ved at substituere et pågældende produkt til et andet, så må disse anses at være relativt lave på det tyske marked for miljøvenlige husholdningsprodukter. Dette vil alt andet lige betyde større konkurrence fra substituerende produkter. Her bør GreenGenius især se på Frosch, Ariel og Earth Choice, som er et miljøvenligt vaskemiddel der kun distribueres via tyske Aldi's egne distributionskanaler⁸⁴. Grunden til at Earth Choice ikke nævntes under den snævre konkurrence er netop det faktum at produktet udelukkende sælges i Aldi butikker, og da Aldi på nuværende tidspunkt ikke er en kæde GreenGenius har tanker om et samarbejde med, må brandet alt andet lige høre til under den brede konkurrence. Sidst men ikke mindst er fremkomsten af nye produkter og innovationer et vigtigt forhold at tage med, når der ses på faktorer der kan påvirke truslen fra substituerende produkter.⁸⁵ Alt andet lige vil nye produkter og innovationer have en stor betydning for hvordan hele konkurrencesituationen udvikler sig i den tyske branche for miljøvenlige husholdningsprodukter.

⁸² JDR

⁸³ Michael Porter, (Porter, 2004)

⁸⁴ <https://www.canstarblue.com.au/home-garden/laundry-liquids/>

⁸⁵ Michael Porter, (Porter, 2004)

Tyskland, eller dele af Tyskland, er i rivende udvikling indenfor bæredygtighed. Denne udvikling ses ikke kun i Tyskland men i store dele af verden, hvor flere og flere almindelige producenter begynder at tænke mere i bæredygtige baner. Rigtig mange brands i dag, re-launcher et co-brand'er under deres eget brand, med fokus på miljøvenlighed og bæredygtighed⁸⁶, netop for at imødekomme slutkundernes ønsker. Der vil alt andet lige komme flere og flere miljøvenlige produkter til, og forøgelse af produkter på det miljøvenlige marked, vil alt andet lige gøre noget ved priselasticiteten, da der netop her ses på udbud/efterspørgsel. Vælger GreenGenius at komme på det tyske marked med Ecoegg som er et innovativt, miljøvenligt, økonomisk og funktionelt produkt, så har virksomheden muligheden for at opnå markedsandele, og minimere den snævre konkurrence. Ved at minimere den snævre konkurrence, får GreenGenius alt andet lige lettere ved at positionere sig på det tyske marked indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter, dog bør virksomheden, med den rivende bæredygtige udvikling, hele tiden være opmærksomme på fx nye teknologier, som ændrer måden at gøre tingene på. Er GreenGenius ikke yderst opmærksomme på dette, vil der hurtigt kunne være leverandører med produkter lignende Ecoegg, hvilket alt andet lige kan medføre til flere konkurrenter i det snævre konkurrencefelt.

8.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke

For GreenGenius er det også vigtigt at se på hvordan deres forhandlingsstyrke vil være i den pågældende branche, når der ses på hele konkurrencesituationen på det nye marked. Igen hænger dette stærkt sammen med GreenGenius valg af "market entry", samt tilrettelæggelse af de 7 P'er. Overordnet set vil en leverandørs forhandlingsstyrke være stærk hvis virksomheden leverer et produkt der er vanskeligt at substituere⁸⁷. Vælger GreenGenius at etablere sig i Tyskland med fx et miljøvenligt flydende vaskemiddel, så vil deres forhandlingsstyrke alt andet lige være mindre god, da der allerede er et velanset miljøvenligt vaskemiddel på markedet, nemlig Frosch. Vælger de derimod at satse på Ecoegg, så kommer de med noget nyt og innovativt, hvilket alt andet lige giver GreenGenius en større forhandlingsstyrke overfor mellemhandleren.

Dog har det også noget at sige hvilken mellemhandler GreenGenius vælger at samarbejde med, da det som udgangspunkt vil være sådan at jo mindre udbyderen er i forhold til leverandøren, jo større vil forhandlingsstyrken normalt være i leverandørens favør⁸⁸. Dette bør GreenGenius overveje nøje hvis der fokuseres på mellemhandler som indgangsstrategi. Vil de være positioneret bedre med en relativt lille mellemhandler, hvor GreenGenius står med en stærk forhandlingsstyrke eller vil det være af større værdi

⁸⁶ <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/10-things-germany-is-doing-for-the-environment>

⁸⁷ Michael Porter, (Porter, 2004)

⁸⁸ Michael Porter, (Porter, 2004)

hvis GreenGenius indgår samarbejde med fx Edeka, men derved mister noget af forhandlingsstyrken. Her bør GreenGenius dog også se på den volumen den store vers. denne lille mellemhandler kan løfte.

8.5 Truslen fra nye udbydere

Truslen om at en ny udbyder går ind på markedet, bør altid være med i en virksomheds strategiske overvejelser⁸⁹. Hvis der fx i branchen, indenfor bæredygtige husholdningsprodukter i Tyskland, forventes stor vækst eller branchen har en god indtjening, vil det være relativt attraktivt for nye udbydere at forsøge at trænge ind på det pågældende marked, hvilket alt andet lige vil medføre flere konkurrenter for GreenGenius. På den anden side, hvis adgangsbarriererne er høje til det pågældende nye marked, så kan det besværliggøre GreenGenius' entry-mode i Tyskland. Når truslen fra nye udbydere analyseres, er det igen vigtigt at huske på at GreenGenius henvender sig til B2B markedet, og altså ikke til slutforbrugeren og B2C markedet. Truslen fra nye udbydere vil afhænge af adgangsbarrierer i forbindelse med den mulige indtrængning i de tyske detailbutikker med fokus på bæredygtige husholdningsprodukter. Generelt set er en branche attraktiv at være i, hvis det er svært for nye udbydere at etablere sig, fx hvis slutforbrugerne i branchen er meget brand fokuserede, hvis der er stordriftsfordele, kapitalkrav, adgang til fordelagtige distributionskanaler og lignede.

I forhold til kapitalkrav må disse ikke anses som værende voldsomt høje, Det vil naturligvis altid kræve ekstra kapital at etablere sig, men lige i denne branche er der andre adgangsbarrierer der vægter højere, blandt andet stordriftsfordele. Jo større afsætning, jo bedre pris til detailbutikkerne og alt andet lige bedre pris til slutforbrugeren. Det er tidligere vist at de tyske forbrugere gerne bruger en smule ekstra for at købe bæredygtigt, men det er ligeledes også set i tidligere analyser at tyskerne godt kan lide at spare penge, hvorfor produktet bør udbydes til en økonomisk skarp pris. Dette kan kun lade sig gøre når virksomheden, i dette tilfælde GreenGenius, har stordriftsfordele, hvilket igen afhænger af hvordan de etablerer sig på det tyske marked. Vælger de at indgå partnerskab med fx Edeka, med start fokus på Ecoegg, vil det estimeret set kunne medføre salg af omkring 200.000 Ecoegg, hvis alle 4.100 butikker skal dækkes. Dette vil give GreenGenius et bedre forhandlingsgrundlag og forhåbentlig en bedre pris hos Ecoegg. Stordriftsfordele ses blandt andet hos Frosch som har deres bæredygtige vaskemidler ude i stort set alle detailhandler i Tyskland i dag, hvilket medfører en ultra skarp pris i denne kategori. Vælger GreenGenius derimod en entry-mode med henblik på kun de største byer i Østtyskland, skal de være opmærksomme på at nogle af de nuværende udbydere på markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter kan være beskyttet af stordriftsfordele, heriblandt Frosch.

⁸⁹ Michael Porter, (Porter, 2004)

En anden vigtig faktor de nuværende udbydere på markedet kan være beskyttet af, er blandt andet deres brand/image. Igennem tidligere analyser fandt vi netop ud af at Tyskland er meget brand loyale og at de tyske forbrugere har stor tillid til de nuværende miljøvenlige brands på markedet, blandt andet Frosch. Det vil kræve en helt særlig og yderst aktiv markedsføring for GreenGenius, ved etablering på det nye marked. Da GreenGenius skal sælge til detailbutikkerne, og derved ikke har den direkte markedsføring til slutforbrugeren, er det vigtigt at GreenGenius tænker markedsføringstilskud ind i den samlede pris, når de endelige forhandlinger med mulige detailbutikker finder sted. Da tyskerne netop er brand loyale, vil det kræve ekstra markedsføring fra detailbutikkerne, hvorfor det alt andet lige må antages at markedsføringstilskuddet vil være højere end det som GreenGenius har været vant til, fx til Normal butikkerne på det skandinaviske marked.

Alt i alt må man sige at markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter må anses for at være relativt attraktivt at trænge ind på, ganske enkelt grundet den vækst der ses på markedet, og som forventes at fortsætte, men der er nogle adgangsbarrierer der gør det svært at etablere sig ordentligt. Dette kan være en fordel for GreenGenius, hvis de selv får etableret sig godt på markedet for bæredygtige husholdningsprodukter. Stiller GreenGenius skarpt på markedsføringen, og får forhandlet nogle gode aftaler med fx Edeka, vil det give virksomheden en potentiel fordel i forhold til andre nye udbydere, som eventuelt vil tabe stordriftsfordele og derved ikke kunne være med på prisen.

En anden fordel GreenGenius har er helt klart selve produktet, altså Ecoegg. Ecoegg er et innovativt produkt, som ikke er markedsført eller rigtig set i Tyskland endnu, andet end i de DM-butikker, GreenGenius i forvejen leverer til. Dvs at GreenGenius kommer med et nyt produkt, til en branche i vækst, hvilket alt andet lige bør gøre GreenGenius attraktiv for markedet, og ikke kun markedet attraktivt for GreenGenius.

8.6 Delkonklusion

I forbindelse med den strategiske planlægning i en virksomhed er Porters 5 Forces et rigtig godt redskab til at skabe overblik over konkurrenceforholdene i den pågældende branche. Analyserne viste blandt andet at Tyskland kan være et svært marked at etablere sig på, grundet den store loyalitet hos den tyske forbruger, overfor lokale brands. Selvom Walmart kæmpede og måtte lukke, anses det dog ikke som værende en ulempe for GreenGenius, da Walmarts fiasko netop skyldtes at de tyske forbrugere ikke anså Walmart som en del af den bæredygtige agenda. Dette må så alt andet lige være en fordel for GreenGenius, der netop kommer med miljøvenlige produkter, dog stadig med det in mente, at Tyskland kan være et svært land at trænge ind i, da det hos de tyske forbrugere betyder meget at produkterne kommer fra lokale virksomheder.

Kigger vi nærmere på første og måske vigtigste element, selve konkurrencesituationen på markedet, må denne anses for værende relativt aggressiv, både for de direkte og for de indirekte konkurrenter. Selvom GreenGenius' kunder er detailbutikkerne, så er det stadig slutforbrugeren der skal købe produktet, hvorfor konkurrencen hos både B2B og B2C bør overvejes. På B2C markedet ses der en tydelig stigning i e-handel, blandt andet via Amazon og eBay, hvilket alt andet lige er en ulempe for GreenGenius. På den anden side så viser der sig et klart billede af slutforbrugerne, som stadig ønsker at handle hverdags produkter, som fx husholdningsprodukter i fysiske butikker som Drogerie-Markt, Edeka og Lidl, alle tre kæder som er potentielle for GreenGenius. Der ses en stor vækst på markedet for bæredygtige produkter generelt, og ligeledes også en flot vækst indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter, hvilket alt andet lige er en fordel for GreenGenius. Ser man henover en kommende periode på ca 5 år, forventes markedet fortsat at stige, her især i udvalgte geografiske områder, som blandt andet München. Som det tidligere blev vist, er især Edeka i fremdrift, efter udviklingen af "hjemme-shopper" appen, hvilket alt andet lige kunne være en kæmpe fordel for GreenGenius, hvis de fokuserer på Edeka som samarbejdspartner. På den måde kunne GreenGenius nemlig både få deres produkter på hylderne i de fysiske butikker, men også online.

Der hvor det kan være svært for GreenGenius er netop loyaliteten hos slutforbrugeren til de kendte brands, samt at størstedelen af de populære miljøvenlige husholdningsprodukter i dag kommer fra tyske producenter, hvilket alt andet lige er en ulempe for GreenGenius. Det vil kræve en særlig markedsføring, samt tid og kræfter at skabe en stærk tillid til den tyske forbruger, og derved få skabt sig en god position på markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter.

En fordel for GreenGenius kunne være at satse på Ecoegg, som et nyt og innovativt miljøvenligt alternativ til de allerede kendte vaskemidler på markedet. Det vil måske ikke, med dette produkt, skabe den største indtjening på kort sigt, men det vil potentielt, som set på det skandinaviske marked, skabe en tillid og en brand genkendelse, som alt andet lige kan medføre til efterspørgsel af GreenGenius øvrige produkter indenfor miljøvenlig husholdning. Ganske enkelt at GreenGenius anvender push/pull strategien ved først at skubbe Ecoegg ud på det tyske marked, skabe efterspørgsel hos slutforbrugeren og derved også i detailbutikkerne, som efterfølgende henvender sig til GreenGenius og efterspørg flere produkter i samme genre. Denne strategi har GreenGenius brugt med stor fordel på det danske marked, og kunne også være en potentiel strategi på det tyske.

Alt i alt må det antages at konkurrencesituationen på det tyske marked for miljøvenlige husholdningsprodukter er heftig i Tyskland, men at markedets vækst ligeledes også gør det særligt attraktivt at være på. Igennem Porters 5 Forces har der vist sig et marked der er åben overfor innovative produkter med fokus på miljøvenlighed, dog også et marked der er meget loyale overfor i forvejen, kendte tyske brands.

Dette kan man næsten anse som værende en fordel for GreenGenius, da de har muligheden for at komme på markedet med Ecoegg, men samtidig minimere andre udenlandske konkurrenter, da markedet er svært at trænge ind på, hvis ikke man byder på noget unikt som en del af etableringsstrategien.

8.7 Diskussion

Denne meso analyse har i den grad klarlagt konkurrencesituationen på markedet for både konventionelle og miljøvenlige husholdningsprodukter. Analysen har klarlagt de udfordringer som GreenGenius kan stå overfor ved etablering på det nye marked, samt hvilke konkurrenter virksomheden bør have fokus på.

Det har været en sjov analyse at arbejde med, fordi mange af mine hypoteser ikke passer med det resultat jeg er nået frem til. Blandt andet havde jeg ikke regnet med et så flot vækstpotentiale på markedet, efter der i afsnit 7 viste sig så stor en vækst indenfor internethandel. Analysen har dog også bekræftet min hypotese om at GreenGenius fokus eventuelt bør være på samarbejde med en veletableret detailbutik, her har analysen bekræftet at Edeka kunne være et godt bud på en fremtidig potentiel samarbejdspartner, hvis GreenGenius fokuserer på eksport via samarbejdspartner. Derudover har analysen skabt nye overvejelser hos mig, da det klart har vist sig at være en fordel med stordriftsfordele. I PIE modellen blev det fastslået at ikke alle tyske byer er klar til miljøvenlige produkter, hvorfor jeg har haft en klar hypotese om at GreenGenius burde starte med fokus på en håndfuld af de større byer.

Efter denne analyse, og det faktum at stordriftsfordele er af forholdsvis stor betydning, så vil jeg blive nødt til at genoverveje den endelige strategi. Edeka har 4100 butikker i Tyskland og med 48 Ecoegg i hver butik vil GreenGenius kunne løfte et førstegangssalg på knap 200.000 stk, men hvad hjælper det hvis Ecoegg havner i Edeka butikker i byer hvor målgruppen ikke befinder sig? Disse overvejelser er noget jeg klart vil tage med videre. Dog er det ikke resultatet af Porters 5 Forces der udelukkende vil danne grobund for den endelige konklusion, modellen kan nemlig anses som værende en smule statisk at benytte, på et marked i konstant udvikling. Modellen har været god til at analysere forholdet mellem virksomheden og de potentielle nye kunder, men modellen har en tendens til at se både leverandører og aftagere som en slags "fjender", som GreenGenius helst skal være stærkere end, hvor man i mange tilfælde, også GreenGenius nok mere bør anse ovenstående for samarbejdspartnere. Ved alle udfordringer er der en potentiel fordel, så selvom analysen har vist et marked med markant konkurrence, så er det også et marked med potentiel god mulighed for at opnå markedsandele. Slutteligt må det dog nævnes at Porters 5 Forces ikke tager højde for forskellige kulturer eller købsadfærd, hvorfor dette afdækkes i næste undersøgelsesspørgsmål.

Jeg vil anse validiteten af analysen som værende høj, da kilderne har været stærke og tallene opdaterede. Reliabilitet anses som værende middel, da man stadig skal have nogle af Porters 5 Forces' kritikpunkter for

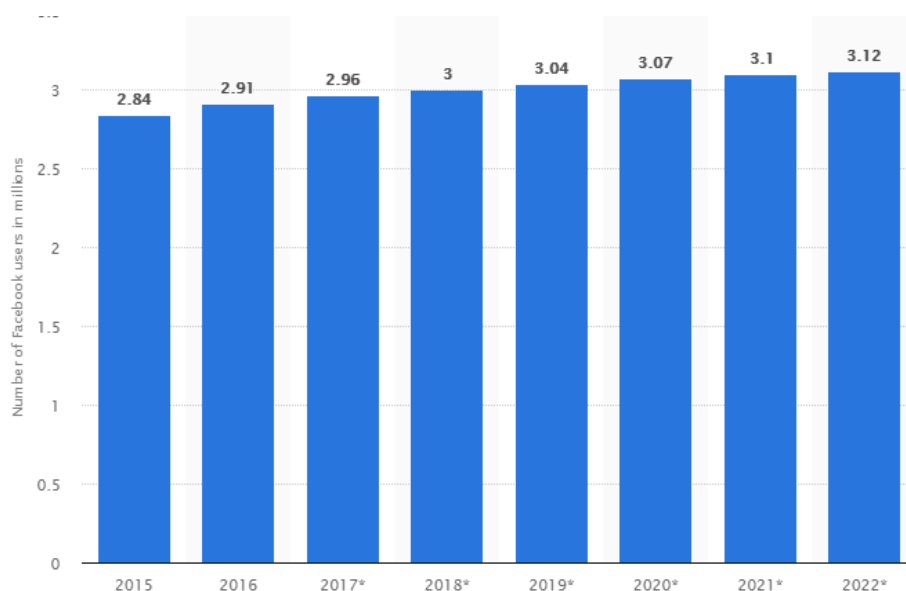
øje, men dette har jeg været helt opmærksom på i delkonklusionen, hvorfor jeg mener at denne er blevet givet på et realistisk grundlag.

9 Undersøgelsesspørgsmål 4 - Hvilken "end-user" kundeprofil har GreenGenius' kunde på det danske marked og vil kundeprofilen være den samme på det tyske marked?

Dette spørgsmål vil blive delt op i to dele. Først en analyse af GreenGenius nuværende kundeprofil på det danske marked, derefter et fore cast og en analyse af den nye og potentielle kundeprofil på det tyske marked. Det vil ved begge analyser være B2C kunden der ses nærmere på, altså den end-user som GreenGenius afslutningsvist skal nå med sine produkter.

9.1 Kundeprofil på det danske marked

Når der ses nærmere på slutforbrugeren af GreenGenius produkter på det danske marked, defineres igen kort markedet, nemlig markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter. GreenGenius har på nuværende tidspunkt både miljøvenlige produkter indenfor personlig pleje, oral og husholdningskategorier, men da fokus på det tyske marked vil være en slutbruger der køber miljøvenlige husholdningsprodukter, vil det være denne kunde der analyseres i dette afsnit. Generelt set er den danske forbruger aktiv på de sociale medier, og brugen af Facebook er ligeledes steget samt forventes at stige henover de næste 3 år. Grunden til at Facebook drages ind her, er netop fordi rigtig mange bæredygtige budskaber, miljøvenlige husråd, gode tips til en mere grøn hverdag, i større grad deles på de sociale medier, på tværs af landegrænser⁹⁰, og selve kundeprofilen bærer ekstremt meget præg af at leve på de sociale medier



⁹⁰ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/568765/forecast-of-facebook-user-numbers-in-denmark/>

På det danske marked er Normal A/S den klart største partner for GreenGenius⁹¹, dog skarpt efterfulgt af Salling Group (Netto) og Dagrofa (SPAR og Meny butikker). Derudover er Suztain A/S også en stor partner for GreenGenius, netop fordi internetbutikken og brandet hjælper med at skabe efterspørgsel på markedet. På baggrund af primære data fra Suztain analytics konto, se Bilag 1 side 89, gives der her et billede af den danske forbruger af miljøvenlige husholdningsprodukter⁹²:

Den danske slutforbruger er primært en kvinde mellem 25-35 år, som ikke har børn endnu. Hun ligger i mellemindkomstgruppen, har et fast arbejde og vægter bæredygtighed som en naturlig del af hendes hverdag. Den almene slutforbruger er ikke veganer, men ønsker at fokusere mere på kødfri-dage af hensyn til klimaforandringerne, dog er den veganske målgruppe på det danske marked stødt stigende. GreenGenius slutforbruger på det danske marked, lever ikke udelukkende økologisk, men forsøger at gøre så mange økologiske valg som muligt i hverdagen, uden at være farvet af at økologi er vejen frem. Når dette antages, så skyldes det at Ecoegg netop ikke er økologisk, men miljøvenligt i den forstand at man sparer miljøet for afsindigt mange plastikdunke fra almindelige vaskemidler. Kunden der køber dette æg, er ikke en rendyrket klimaaktivist, men en ganske almindelig forbruger, der føler at man bør starte med de små skridt. Forbrugeren her er også økonomisk bevidst, og kan derfor let se fordelene økonomisk ved at skifte fra fx Neutral vaskemiddel til Ecoegg. GreenGenius primære slutforbruger, der vælger at handle i Normal butikker, sætter ligeledes en dyd i at handle sine varer i en fysisk butik, så der spares på klimakontoen i forhold til at få sine varer leveret med GLS. Kunden bor i henholdsvis Århus, Odense eller København, hvor især Østerbro er en særlig attraktiv bopæl, da der her findes mange muligheder for den bæredygtige forbruger.

9.2 Kundeprofil på det tyske marked

Som belyst via PIE modellen, hersker der stadig store skel mellem Øst- og Vesttyskland, og derved også store skel mellem befolkningen her. Tyskland har stadig en del vej igen, for at kunne kalde selve befolkningen "bæredygtigt orienterede"⁹³, men det har vist sig at være muligt i de større byer såsom München. München har, skarpt efterfulgt af andre store byer som Frankfurt og Hamborg, ekstremt meget fokus på at gøre selve byen mere "grøn"⁹⁴. For ikke at gøre analysen af slutkunden for bred, fokuseres der i dette afsnit på slutforbrugeren i München. Grunden til valg af denne by, er netop konklusionen på PIE modellen, der klart viste at München var den by i Tyskland der var mest klar til den bæredygtige udvikling, og som selv står forrest i rigtig mange bæredygtige tiltag. München har blandt andet, til forskel for EU, et mål om at gøre hele byen 100% ren i forhold til elforsyningen, så at alt energi kommer fra vedvarende ressourcer som vind, sol og

⁹¹ JDR

⁹² Suztain Google Analytics

⁹³ <http://www.socialwatch.org/node/17738>

⁹⁴ <https://www.cnn.com/2014/09/26/munich-the-100-clean-energy-city.html>

biomasse. Når dette mål vil München være førende by indenfor bæredygtighed. Et af de tiltag München har gjort, er at minimere biler i byen⁹⁵ ved at indføre bilfri dage, tiltag som også har været på tale i København, dog er der stadig rigtig mange der vælger bilen fremfor cyklen.

En stor del af nylige tilflyttere til München, vælger netop denne bopæl grundet det store fokus på bæredygtighed og genanvendelighed helt overordnet set⁹⁶, og byen har haft massiv vækst i befolkningstallet henover de seneste 10 år, hvilket netop kunne antages at have noget at gøre med den store vækst indenfor bæredygtig interesse. Flere og flere fysiske butikker er åbnet i München, butikker med stor fokus på genanvendelighed, økologi og bæredygtighed generelt⁹⁷. Ser man helt overordnet set på populationen i München så er denne klart mest repræsenteret af aldersgruppen 46-59 årige⁹⁸, hvilket som primært ikke har været den aldersgruppe GreenGenius' slutkunde har haft på det danske marked. Dog har aldersgruppen 25-35 årige tilflyttere til München steget, set henover en periode på 5 år⁹⁹, hvilket alt andet lige indikerer at det netop er denne gruppe der er bæredygtigt opmærksomme, da det tidligere netop sås at indflyttere til München tilflyttede grundet det store grønne fokus. Ser man dog nærmere på nogle af de andre store byer, for eksempel Berlin, er populationen her netop også overpræsenteret af aldersgruppen 46—59 årige, hvilket alt andet lige også kan kædes sammen med baby boomet i Tyskland i 60'erne¹⁰⁰. En stor forskel når man kigger på München i forhold til fx København, er netop hvor langt fremme alle i byen er i den bæredygtige og miljøvenlige tankegang¹⁰¹. Over 2/3 af Münchens befolkning går op i miljøet og lever for så vidt muligt bæredygtigt, økologisk og naturligt.¹⁰² Det må derfor antages at det ikke kun er 25-35 årige der kunne være den mulige slutkunde for GreenGenius.

I Tyskland generelt, men især i de større byer bruges de sociale medier meget aktivt til at sprede budskaber¹⁰³, og ligesom i Danmark har Facebook brugerne været stigende og forventes stadig at stige henover de næste 3 år¹⁰⁴

⁹⁵ <https://www.cnn.com/2014/09/26/munich-the-100-clean-energy-city.html>

⁹⁶ <http://h2020-flow.eu/flow-cities/munich/munich-en/>

⁹⁷ <http://www.socialwatch.org/node/17739>

⁹⁸ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/519723/munich-population-by-age-group/>

⁹⁹ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/519723/munich-population-by-age-group/>

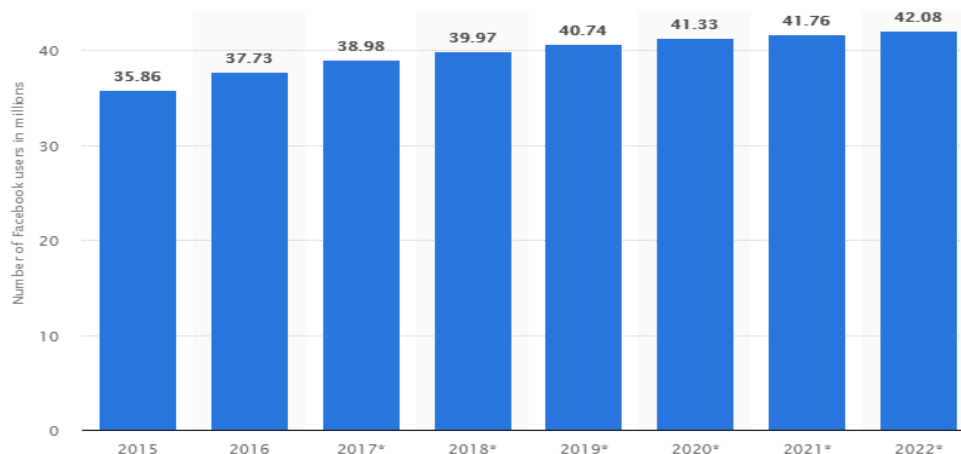
¹⁰⁰ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/519723/munich-population-by-age-group/>

¹⁰¹ <http://h2020-flow.eu/flow-cities/munich/munich-en/>

¹⁰² <http://h2020-flow.eu/flow-cities/munich/munich-en/>

¹⁰³ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/568790/forecast-of-facebook-user-numbers-in-germany/>

¹⁰⁴ <https://www-statista-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/statistics/568790/forecast-of-facebook-user-numbers-in-germany/>



Noget München's population er gode til, er netop at handle¹⁰⁵, og München er faktisk en af de byer i hele Tyskland med størst købekraft¹⁰⁶:

Figure 6 Purchasing power in large German cities, 2016



Source: Axiom Deutschland GmbH

Det har desværre ikke været muligt at tilgå data omhandlende præcist den kundegruppe der handler bæredygtige husholdningsprodukter i München i butikker som Edeka, Netto osv, men det må antages at meget af den købekraft der ses i München, også lægger vægt på køb af bæredygtige produkter, da det ved tidligere analyser netop sås at denne kategori var i vækst. Alt i alt minder den tyske kundeprofil meget om den profil der i dag ses på det danske marked dog med en smule ændringer. Der forsøges hermed at give et retvisende billede af den kommende tyske slutforbruger af miljøvenlige husholdningsprodukter:

Den tyske bæredygtige forbruger kan være en mand, men er som oftest en kvinde, hovedsageligt i alderen 30-50 år. Det er et stort spænd og større end aldersgruppen for den danske forbruger, men i München er størstedelen af indbyggerne aktive for en mere grøn hverdag, uanset aldersgruppe. Dog må det antages at den yngre gruppe, 30-40 årige er mere aktive i et sprede det bæredygtige budskab, blandt andet via sociale

¹⁰⁵ http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/aer17_summary.pdf

¹⁰⁶ http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/aer17_summary.pdf

medier og netværk. Slutforbrugeren her, er til forskel for den danske slutforbruger, en smule længere fremme i den bæredygtige proces, hvorfor profilen alt andet lige, må anses som værende mere engageret overfor miljøet. Forbrugeren vil højst sandsynligt som primært gå efter økologiske certificeringer når der handles miljøvenlige husholdningsprodukter, især hvis brandet ikke kendes i forvejen. Den tyske forbruger er meget loyal overfor tyske miljøvenlige brands, og skal der skiftes til et udenlandsk, kan det forventes at slutforbrugeren sætter en stor dyd op i nationale certificeringer, blandt andet den tyske allergicertificering. Slutforbrugeren i München vil især gå op i genanvendelighed, da denne netop bor i München grundet den store aktivitet omkring en mere genanvendelig og bæredygtig hverdag. Profilen her vil derfor, alt andet lige, hurtigt kunne se fordele ved fx vaskeægget som netop genanvendes og derved sparer miljøet for emballage af almindelige vaskemidler. Slutforbrugeren her er et skridt længere i den bæredygtige omstillingsfase, hvorfor forbrugeren relativt hurtigt kan/vil være parat til nogle af de øvrige miljøvenlige husholdningsprodukter GreenGenius kan tilbyde. Slutforbrugeren er aktiv på de sociale medier, og deler gerne sin mening i aktivistgrupper på tværs af landegrænser, ligeledes stifter bekendtskaber med andre miljøinteresserede fra andre geografiske områder.

9.3 Den generelle kultur hos den bæredygtige forbruger

Med internettets udbredelse, er det i dag blevet langt mere muligt at agere på kryds og tværs af kulturer og landegrænser, især når det drejer sig om at sprede et budskab, fx det bæredygtige budskab. At dele levevis og værdier bliver gjort i stor stil¹⁰⁷, ligesom det at følge hinandens sociale medier på tværs af grænser også er ganske normalt i dag. På Instagram kan du ved blot at skrive hashtagget #sustainableliving se over 1.7 millioner opslag¹⁰⁸ fra folk i hele verden, der deler deres forslag til en mere bæredygtig levevis, i dette hashtag finder man faktisk danske forbrugere der har slået brugen af Ecoegg op¹⁰⁹, hvilket alt andet lige viser hvor bred spektret sustainable living er. I miljøkæmper aktivistgrupper på fx Facebook, er der ikke kun medlemmer fra et enkelt land/en enkelt kultur, men medlemmer fra hele verden¹¹⁰, der har mulighed for at dele deres mening, eller fx deltage i demonstrationer for miljøet, på trods af at demonstrationen finder sted langt fra ens bopæl. Internettet og de sociale medier har alt andet lige åbnet op for muligheden om en ens tankegang, fx når man kigger på bæredygtighed. Nogle af de største globale bloggere, beskæftiger sig ligeledes med den bæredygtige verden, samt agerer på kryds og tværs af lande og kulturer¹¹¹.

¹⁰⁷ <https://www.facebook.com/groups/241425019387163/>

¹⁰⁸ <https://www.instagram.com/explore/tags/sustainableliving/?hl=da>

¹⁰⁹ <https://www.instagram.com/explore/tags/sustainableliving/?hl=da>

¹¹⁰ <https://www.facebook.com/groups/241425019387163/>

¹¹¹ <https://www.thegoodtrade.com/thoughts/sustainable-living-blogs>

Kigger man fx på Sustainable Chic, står indehaveren af bloggen, Natalie frem og kommer hver dag med et personligt og miljøvenligt indlæg, hvor der ofte indgår samarbejder med etiske firmaer fra hele verden. Bloggeren deler sine favoritter og tilbyder ofte læserrabatter på sin blog. Bloggen er globalt sat op med anmeldelser fra Natalies eget æstetiske synspunkt, men i den grad også fra det bæredygtige synspunkt. Natalie spreder budskabet via bloggen men især også via sociale medier som Instagram, og lader ofte sine læsere vide hvis der er et nyt og spændende bæredygtigt produkt undervejs, eller måske det modsatte, et produkt der går under betegnelsen "Green Wash" og altså lover mere end det kan holde set ift det miljøvenlige perspektiv.

Natalie er i den grad influenser globalt set, og følges af mange forskellige kulturer og nationaliteter. Under hashtagget "sustainablechic" kan hendes læsere så give deres input på den bæredygtige levevis, inspireret af Natalie¹¹². Dette giver et rigtig godt billede af en bæredygtig kultur, der forenes på trods af landegrænser. Det viser netop at kulturelle værdier ikke fylder ligeså meget når slutforbrugeren af bæredygtige og miljøvenlige produkter skal findes på nye markeder, rigtig mange er nemlig ens i ageren og levemåde hvad enten disse bor i USA, Danmark, Tyskland eller et helt andet sted. Man kunne måske kalde bæredygtighed for en "trend", dog en tidløs en af slagsen. Bæredygtighed og miljøfokus vil alt andet lige ikke være noget vi fødes med i kulturen, som for eksempel kulturelle værdier, men nærmere noget vi vokser op med, netop via sociale medier. Noget hvor viden tilegnes fra bloggere, nyheder og influensers, mere end det tilegnes de værdier vi vokser op med. For GreenGenius kan det være en fordel, da de mere eller mindre kan bearbejde slutforbrugere på samme måde i Tyskland som i Danmark, dog er der stadig andre forhold virksomheden skal tage højde for, blandt andet den loyalitet tyskerne har overfor deres egne miljøvenlige brands¹¹³.

Derudover er der også det kendskab, at der alt andet lige i nogle geografiske områder vil være større chance for succes for GreenGenius, end i andre, da de bæredygtige forbrugere alt andet lige bor i storbyerne, og ikke så meget forstæderne¹¹⁴. Også alderen spiller en stor rolle, selvom det igen er forskelligt fra by til by.

Overordnet set, og bevist ud fra flere nye studier og spørgeskemaundersøgelser¹¹⁵, så er det altså den yngre del af verdensbefolkningen der lever og interesserer sig for bæredygtighed og miljøet, samt deltager aktivt i grupper og debatter for at sprede budskabet. I en nylig undersøgelse fra Global Survey on Sustainable Lifestyles (GSSL)¹¹⁶, ønsker unge at være en kraft for forandring og skabe deres egen vision om bæredygtig

¹¹² <https://www.thegoodtrade.com/thoughts/sustainable-living-blogs>

¹¹³ <https://www.glasslewis.com/germany-new-guidelines-for-sustainable-remuneration/>

¹¹⁴ <https://www.glasslewis.com/germany-new-guidelines-for-sustainable-remuneration/>

¹¹⁵ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

¹¹⁶ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

udvikling. Resultaterne af denne undersøgelse viste netop at den globale sammenhørighed gjorde at unge voksne fra Australien til Vietnam og Etiopien til Egypten anså fattigdom og miljøforringelse til at være verdens to største udfordringer, men at alle de unge voksne netop ønskede mere information om, hvad de kunne gøre for at være en del af løsningen, da man trods fattigdom fandt meget inspiration via de sociale medier¹¹⁷. Undersøgelse viste dog også, at selvom bæredygtighed lever globalt, så var der et behov for generelt set at arbejde bedre sammen, på tværs af landegrænser, for at forstå, uddanne og styrke unge voksne over hele verden, så de kan skabe deres egne positive visioner om bæredygtige livsstil og netop blive globalt involveret i selve forandringen, så ikke det hele lander i selve budskabet fx via Instagram¹¹⁸. Denne undersøgelse blev netop lavet for at lytte til de unges stemmer fra hele verden, for at høre hvad de syntes, deres forventninger til fremtiden var set ud fra et globalt bæredygtigt synspunkt, samt finde ud af hvilke tiltag de unge mente der burde gøres, for at kunne få den bæredygtige livsstil ud til andet end storbyerne.

Undersøgelsen fra GSSL viste netop også at unge voksne var meget villige til at deltage og bidrage aktivt i ønske om at forbedre den verden de bor i, samt bidrage til udviklingen af en bæredygtig livsstil, blandt andet ved at tænke i miljøvenlige husholdningsprodukter og genanvendelighed¹¹⁹. Kigger man undersøgelsen godt ned i detaljen var der overordnet 3 punkter som var vigtige for de bæredygtige unge voksne globalt set:

1. De unge vil have lokale muligheder der gør det let og bekvemt at leve bæredygtigt og i det hele taget tænke genanvendelighed ind på daglig basis
2. Tillid til virksomheder der netop sælger sig selv som værende grønne og bæredygtige. Rigtig mange unge, faktisk hele 30% af de deltagende i undersøgelsen¹²⁰ havde oplevet at de produkter de havde købt som værende bæredygtige, slet ikke var det når det kom til stykket. Gennemskelighed fx i meget synlige ingredienslister på vaskemidler eller andre husholdningsprodukter, så ikke der pludselig var gemte "dårlige" ingredienser i produktet, var noget af det de unge voksne ville ønske i fremtiden, ligeledes let tilgængelige datablade
3. Mere markedsføring, forskning og uddannelse indenfor bæredygtig livsstil. Dette skulle give en bedre forståelse af den bæredygtige livsstil og de forbrugsmønstre der ses i denne gruppe, hvilket alt andet lige ville gøre overgangen for "almindelige" til bæredygtige kunder lettere.

¹¹⁷ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

¹¹⁸ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

¹¹⁹ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

¹²⁰ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/global-survey-sustainable>

Alt i alt er GSSL en rigtig god indikator på at den generelle kultur hos den bæredygtige forbruger er meget ens, med samme mål og synspunkter, uanset om man bor i USA, Australien, Etiopien, Danmark eller Tyskland. Hele den bæredygtige livsstil henvender sig bredt over flere forskellige lande og kulturer, og alle har alt andet lige samme mål, at inkorporere den bæredygtige livsstil som en normalitet i livet, og ikke som et tilvalg.

Dog er det også tydeligt at det er de unge voksne som er den helt primære målgruppe, og her GreenGenius' slutforbruger befinder sig, hvilket alt andet lige også understøttes af allerede kendte data på det danske marked.

9.4 Delkonklusion

Forståelse af slutforbrugerens og dennes livsstil i det potentielle nye land, er afgørende for om etableringen overhovedet bliver en succes, når GreenGenius etablerer sig på det tyske marked. Det der dog adskiller GreenGenius' nye marked, fra et nyt land overordnet set, er netop at den bæredygtige livsstil ligger på tværs af landegrænser, og derved ikke er defineret i et enkelt land/marked og dennes kultur. Selve forståelsen for den bæredygtige livsstil er derfor skelsættende for GreenGenius, da netop denne viden, alt andet lige vil hjælpe selskabet med at forstå præcis hvilket kundeprofil deres slutforbruger har. På det danske marked ses der allerede et tydeligt billede af den nuværende kundeprofil, hos slutforbrugerens, altså forbrugerens som køber GreenGenius produkter i fx Normal, Netto, Sustain eller lignende. Denne kundeprofil læner sig meget op ad den globale profil for den bæredygtige forbruger og derved også for slutforbrugerens kundeprofil på det tyske marked. Det ses tydeligt hvor stor indflydelse de sociale medier har i den bæredygtige verden, og for den miljøvenlige agenda i det hele taget, samt hvor meget influencers i dag fylder når der spredes viden omkring nye bæredygtige produkter, teknologier osv.

Dette er ekstrem vigtig viden for GreenGenius fremtidige markedsføring, da de ved brug af SoMe, influencers osv. har mulighed for at komme på forkant og nå den tyske bæredygtige forbruger, inden etablering i de tyske detailbutikker. GreenGenius har mulighed for at skabe en efterspørgsel inden de etablerer sig, hvilket alt andet lige vil give virksomheden et bedre forhandlingsgrundlag, hvis de fx vælger etablering via partnere såsom Edeka, Netto eller lignende detailbutikker. Fælles for kundeprofilen, hvad enten slutforbrugerens sidder i Danmark, USA eller Tyskland er at alle arbejder for at indføre flere og flere små tiltag i hverdagen, for eksempel at skifte almindelige husholdningsprodukter ud med mere miljøvenlige husholdningsprodukter. Små tiltag der i det lange løb vil skabe en mere miljøvenlig og bæredygtig hverdag, hvor genanvendelighed fylder mere. Fælles er også at de fleste af GreenGenius slutforbrugere er unge voksne, som netop også sætter en dyd i at dele budskaber og meninger online. Unge voksne der lever mere globalt orienterede, end man gjorde for bare 15-20 år siden. Det er ganske enkelt ideen om det minimalistiske og bæredygtige liv, der

udgør en stor del af denne kundeprofil, og ikke det faktum at man for eksempel bor i Tyskland med andre kulturelle værdier end hvis man bor i Danmark.

Konklusionen må derfor være at selve end-userkundeprofilen vil være den samme for GreenGenius, hvad enten de opererer på det danske marked eller det tyske, eller sågar et helt tredje.

9.5 Diskussion

En analyse af selve kulturen indenfor bæredygtighed, er blevet klarlagt i denne analyse af mikroforhold. Ved hjælp af Suztain's analytics konto, var det muligt at tegne et klart billede af den nuværende danske forbruger. Det havde klart været at foretrække hvis jeg havde kunne finde primære data på en almen bæredygtig tysk forbruger, men dette har simpelthen ikke været muligt, hvorfor denne kundeprofil er lavet som en antagelse ud fra en analyse af markedet generelt i München. Denne faktor påvirker alt andet lige reliabiliteten af delkonklusionen, men jeg vil mene at denne igen højnes igennem gode valide data på hvordan den generelle globale bæredygtige forbruger ser ud. Inden analysen havde jeg en klar hypotese omkring en værende ens kultur indenfor bæredygtighed set ud fra et globalt perspektiv, og dette understøttes kun yderligere af de foregående analyser af bæredygtige tendenser. Alt i alt har denne analyse kun bekræftet mine i forvejen antagende hypoteser, blandt andet også omkring hvor meget sociale medier i dag fylder ift kulturelle faktorer, da vi ganske enkelt påvirkes på tværs af landegrænser, ved at bevæge os globalt set på de sociale medier. Gode solide og opdaterede kilder, gør at jeg alt andet lige vil vurdere validiteten som værende høj, derudover mener jeg at der på et realistisk grundlag er blevet tegnet et godt billede af GreenGenius' kommende bæredygtige forbruger i Tyskland.

10 Handlingsplan

En af GreenGenius' visioner har hele tiden været hurtigt at etablere en international virksomhed med salg og handel på tværs af landegrænser¹²¹. Virksomheder, der følger teorien, som er indeholdt i Born Global modellen, er karakteriseret ved at have minimum 25% af deres omsætning fordelt ud på eksportmarkeder, indenfor de første tre år af deres levetid¹²². Oftest forekommer det for sådanne virksomheder, at de producerer produkter, som allerede inden opstart har henblik på at skulle ud på et internationalt marked, ligesom GreenGenius. Der er altså tale om virksomheder med internationalt potentiale, og som herigennem er "født" til at være globale. Ifølge Dunning's OLI paradigme¹²³ skal virksomheden dog have nogle ejerskabsfordele for at det overhovedet er værdiskabende for virksomheden at udvide markedet og ikke blot holde sig til hjemmemarkedet. Har virksomheden dog fordele, samt eventuelle Pioneer fordele, så bør de agere og foretage FDI, altså en investering i det internationale marked. Tidligere analyser har skabt et klart billede af et tysk marked, alt afhængig af geografien, der er langt i den bæredygtige omstilling. GreenGenius har som sådan ikke interne Pioneer fordele, men vælger de at fokusere på Ecoegg som en del af deres market entry strategi, vil virksomheden have nogle klare fordele, da Ecoegg er et nyt og innovativt produkt på det tyske marked, indenfor miljøvenlige vaskemidler. Da GreenGenius i forvejen har testet markedet af via Drogerie-Markt som har vist sig positivt, er det af min klare overbevisning at Ecoegg bør være fokusproduktet, når de etablerer sig i Tyskland.

10.1 Hvilken internationaliseringsstrategi bør GreenGenius satse på ved etablering på det tyske marked?

Der er flere forskellige strategier når en virksomhed står overfor en internationalisering. Der findes 4 typiske strategiske orienteringer for multinationale virksomheder med FDI-investeringer og aktiv ledelse på tværs af markeder (MNE)¹²⁴; International, multinational, global & transnational. Den globale strategi er kendetegnet ved, at virksomheden i høj grad er centraliseret, er skalaintensiv i produktionen, både research og development er ligeså centraliseret og disse benyttes for at sælge og levere standardiserede, globale varer til verdensmarkedet¹²⁵. Den globale strategi ser hele verden som ét og ikke hvert marked individuelt¹²⁶. Den globale strategi har "best cost position" i fokus. Virksomheden er sat sådan sammen at den er afhængig af global effektivitet for at få lavest mulige omkostninger og bedst mulige kvalitet i produkterne.

¹²¹ JDR

¹²² Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 110

¹²³ Dunning, J. H, (Dunning, 2000)

¹²⁴ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 114

¹²⁵ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013); 111

¹²⁶ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 111

En udfordring ved den globale strategi, er at virksomheder, der følger denne vil være mindre fleksible pga. den høje grad af centralisering, samtidig med at læring på tværs af virksomheden ofte bliver ofret for at få en højere grad af effektivitet. Det ses f.eks. ofte, at centralisering af R&D leder til at virksomheden har svært ved at fange nye tendenser og indtryk fra andre markeder end hjemmemarkedet. Den multinationale strategi er på den anden side kendetegnet ved at have en verdensomspændende virksomhed, hvor der er fokus på produktdifferentiering i form af hensyn til nationale og regionale forskelle i kultur, det politiske- og det sociale miljø. Det giver mulighed for at mange nationale industrier og selskabet kan trives¹²⁷. National differentiering er dermed i fokus. Ofte medfører dette kun fokus på omsætningstal gennem differentierede produkter, der passer til forbrugerpræferencer og nationale lovgivninger. Der er med andre ord local-for-local needs, dvs. lokale behov, der håndteres af lokale medarbejdere og lokale markeder. Omkostninger og omsætning kan dermed matche lokale behov og efterspørgsel. Det bliver en høj grad af autonomi for de lokale enheder, men udfordringen kan være at der mangler muligheder for at udnytte viden fra andre dele af virksomheden, og dermed kan virksomheden gå hen og blive ineffektiv¹²⁸.

Den internationale strategi har derimod hovedfokus på innovation. Strategien går ud på, at en virksomhed gennem innovation og læring fra forskellige markeder overlever sine konkurrenter. Nøglen til succes ses ved at en virksomhed kan udnytte sine teknologiske stærke sider til at skabe et nyt produkt og være i stand til at overføre og sælge dette nye produkt til kunder i andre markeder end hjemmemarkedet. Det er med andre ord evnen til at skabe nye produkter og processer i ens hjemmemarked og effektivt få dem ud til datterselskaber i resten af verden og dermed deres kunder, som er nøglestenen¹²⁹. Den internationale strategi går altså ud på at en virksomhed skal benytte sig af innovation til at reducere omkostningerne og derved øge omsætningen. Det bunder i at virksomhedens hovedkvarter oftest er placeret i de teknologisk avanceret lande, hvor virksomheden udnytter produktinnovationer udviklet i hjemlandet til at brede dem ud til dele af verdenen, der er mindre teknologisk udviklede. Sådan er det i hvert fald i begyndelsen for mange rigtig mange virksomheder¹³⁰. Den transnationale strategi har mere lokalt differentierede produkter og systemer, eftersom strategien mener at der er en efterspørgsel for dette.¹³¹ For at imødegå denne efterspørgsel er der i følge strategien et behov for en større grad af fleksibilitet og et behov for, at virksomheden er mere anerkendende overfor denne efterspørgsel.

¹²⁷ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 113

¹²⁸ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 199

¹²⁹ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 113

¹³⁰ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 194

¹³¹ Bartlett, C. & Beamish, P. (2013): 194

Der ses en konkurrencemæssig krig mellem nogle få, store virksomheder med hver deres evner indenfor effektivitet på globalt niveau og evnen til at reagere på nationale strategier og evnen til at være innovative. Det at kunne udnytte udviklede teknologier og produkter på globalt plan bliver dermed mere og mere vigtigt. Der bliver færre og færre internationale virksomheder. Flere virksomheder drives af samtidig efterspørgsel for global effektivitet, national respons og verdensomspændende innovation dvs. en såkaldt transnational industri.

Alle parametrene nævnt i de tre første strategier skal altså i henhold til den transnationale strategi prioriteres, og en eller flere af områderne kan ikke tabes. Der ses fordele og ulemper ved alle 4 strategier, men for at GreenGenius får etableret sig bedst muligt, ikke kun på det tyske marked, men på det internationale marked, er der ingen tvivl om at virksomheden bør benytte sig af den internationale strategi. Ved at benytte den internationale strategi er GreenGenius til stede og orienteret ift. hjemlandet Danmark, dog stadig med internationale aktiviteter. Derefter overfører GreenGenius sine hjemlandsaktiviteter og produkter til udlandet, her med start fokus på Ecoegg. Den transnationale strategi indeholder som tidligere nævnt dele af de øvrige tre strategier, hvorfor denne kan være en vigtig overvejelsesmulighed for GreenGenius, når der vækstet og udvides yderligere til flere internationale markeder. Lige nu kan GreenGenius, ved at benytte den internationale strategi, stadig holde fokus på deres hjemlandsaktiviteter, og derved igennem et partnerskab med Edeka overføre sine produkter til udlandet. Dette fører mig til næste punkt, nemlig tilrettelæggelse af GreenGenius' marketingmix, når der indtrædes på det tyske marked.

10.2 Hvordan bør de 7 p'er tilrettelægges?

Et produktsortimentsstrategi/marketingmix omfatter alle de elementer, som en virksomhed skal tage hensyn til, når det udvikler en ny produktlinje eller starter op på et nyt marked med et udvalg af deres nuværende produktlinje¹³². Denne strategi involverer næsten alle de forskellige divisioner af en virksomhed, fra marketing til produktudvikling og endda også salgsafdelingen. I det store hele vil en teamindsats være af høj nødvendighed, for at sikre at produktsortimentsstrategien gennemføres effektivt¹³³. For at kunne tilrettelægge den bedst mulige produktsortimentsstrategi, kræver det en bred viden og kendskab til det pågældende marked, hvor strategien skal iværksættes. Dette afsnit vil derfor i stor grad tage udgangspunkt i den markedsviden der er blevet tilegnet via tidligere analyseafsnit. Mulighederne og udfordringerne ved at være en international virksomhed indenfor FMCG (Fast Moving Consumer Goods), har aldrig været større og mere alsidige end de er i dag¹³⁴.

¹³² Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 316

¹³³ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 316

¹³⁴ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 306

Med den overordnede globalisering af hele verden, er det blevet lettere for forbrugeren at udskifte forskellige produkter og derved skifte leverandør ganske hurtigt og enkelt, hvilket alt andet lige gør det sværere for virksomheder at holde på den pågældende kunde, med mindre deres produktsortimentsstrategi og marketingmix netop har taget højde for disse faktorer.

Der er tre overordnede strategier som GreenGenius bør overveje, når der skal tages produkt beslutninger om selve marketingsstrategien/marketingmixet for det kommende tyske marked¹³⁵:

1. **Domestic Market Extension Orientation;** Her vil der ske en udvidelse af markedets salg til lignende eller kulturnære markeder. Det vil kræve minimal tilpasning, og strategien er meget lidt risikabel. Denne strategi retter sig ofte mod kultur nære markeder, da der her er størst mulighed for at ramme noget med mindst mulig investering, hvilket alt andet lige kunne være en mulighed på det tyske marked, som udover Sverige og Norge er et land der læner sig en smule op ad Danmark.
2. **Multi-domestic market orientation;** Ved denne strategi vil GreenGenius ganske enkelt vælge at behandle hvert marked for sig. Der vil være maximal tilpasning, separat strategi og individuel marketingmix for hvert marked. Denne strategi vil kræve minimal koordination imellem markederne, da hvert marked anses som værende for sig selv
3. **Global Market Orientation:** Vælger GreenGenius denne strategi, vil de anse verden som værende ét marked. Strategien vil kræve minimal tilpasning hver gang GreenGenius etablerer sig på et nyt marked, da det anses som værende ét. Ved denne strategi bør GreenGenius alt andet lige søge stordriftsfordele via maximal standardisering og kigge efter konvergerende markeder og globale subkulturer

Alle tre strategier vil være passende på en eller anden måde, for en eller anden virksomhed, men grundet den enorme diversitet på det internationale marked, vil den passende strategi for et specifikt marked, i stor grad være bestemt ud fra en virksomheds ressourcer¹³⁶. I GreenGenius' tilfælde er ressourcerne knappe, i og med at virksomheden er en mindre virksomhed med stadig få ansatte. Ved at etablere sig på det tyske marked, samt de knappe ressourcer taget i betragtning, bør GreenGenius' fokusere på *Domestic Market Extension Orientation*, som en del af deres marketingmix. Det kan dog stadig være en nødvendighed med tilpasning af blandt andet produktet, netop så det rammer den tyske målgruppe. Bør GreenGenius satse på det sortiment der har fungeret i Danmark, eller vil det være nødvendigt med tilpasninger på deres strategi samt differentierede produkter, for at ramme det tyske marked?

¹³⁵ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 306

¹³⁶ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 306

10.2.1 Product

Hele spørgsmålet om *"hvilket produkt bør vi sælge?"* er et utroligt kritisk punkt for en virksomhed, og svaret kan både medføre succes, men det kan i den grad også lede til fiasko, hvis der satses på det forkerte produkt og den forkerte strategi¹³⁷. Da GreenGenius er etableret som Born Global, er deres nuværende produkter standardiserede så de kan blive solgt i Skandinavien men også altid med engelsk sprog og emballage, så at produkterne kan sælges udenfor Skandinavien. Der kan dog være udfordringer med andre sprog. På det danske marked kommer størstedelen af produkterne i emballage med skandinavisk vejledning og information, så produkterne blandt andet kan komme ud i alle Normal butikker, som netop også er lokaliseret i Norge og Sverige. Alle produkter indeholder ligeledes engelsk vejledning, som kunne være en OK start på nogle markeder, men med kendskab til det tyske marked, via tidligere analyser, vil det kræve en tilpasning af GreenGenius' produkter og derved få tysk på emballagen. Selvom vi i afsnit 11 fik klarlagt at kundeprofilen er den samme for en dansk bæredygtig forbruger som en tysk, så spiller sprog stadig en stor rolle, og det vil kræve tilpasning af tysk sprog på alle GreenGenius husholdningsprodukter, hvis virksomheden ønsker at fange slutforbrugeren ved etablering på det tyske marked. Her har GreenGenius en klar fordel med Ecoegg, som allerede er udviklet med tysk emballage, grundet starten hos DM.

Udover at produktet fysisk skal henvende sig til den tyske forbruger, så er det ligeledes vigtigt at produktet er lige nøjagtigt det som forbrugerne forventer at få. I tidligere analyser sås det netop at rigtig mange bæredygtige forbrugere, ofte kunne føle sig snydt når de handlede miljøvenlige produkter. Ved at tilføje total gennemsækelighed på deres produkter, fx fuld ingrediensliste (INCI), let tilgængelige datablade ol, vil GreenGenius skabe en tillid til den tyske forbruger, hvilket alt andet lige i den lange bane vil medføre mersalg når GreenGenius introducerer nye produkter. Denne gennemsækelighed bør være både på emballagen, men også på selve markedsføringen af produktet. Det vil alt andet lige være en smule mere omkostningsfuldt, men værdien må antages at være det værd, set i forhold til hvad GreenGenius vil opnå på længere sigt, nemlig en god relation til den tyske slutforbruger. GreenGenius' nuværende produktportefølje indenfor miljøvenlige husholdningsmidler spænder i dag på det danske marked over 80 forskellige produkter, nogle økologiske, nogle naturlige. Da der i Tyskland ses en stor loyalitet indenfor nuværende tyske brands på markedet for miljøvenlige husholdningsprodukter, bør GreenGenius alt andet lige ikke lancere hele porteføljen på en gang. Det ville også medføre en større omkostning når alt emballage skulle standardiseres til det tyske marked.

I stedet bør GreenGenius satse på det innovative produkt Ecoegg, som også tidligere nævnt, da dette produkt skaber nogle gode Pioneer fordele for GreenGenius. Ecoegg er ikke et produkt med tårnhøj indtjening, men det er et produkt der vil hjælpe GreenGenius til at få sat sine spor på det tyske marked, og alt andet lige

¹³⁷ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 306

hjælpe med at skabe den bro og tillid til den tyske forbruger, som er nødvendig for at blive en succes og vinde markedsandele og plads på de tyske detailbutikkers hylder. Ved at satse på dette produkt vil GreenGenius have en solid chance for at etablere sig med succes i de tyske detailbutikker, vinde forbrugernes tillid for derefter yderligere at kunde præsentere de tyske forbrugere for resten af GreenGenius' grønne sortiment.

10.2.2 Price

Uanset hvilket marked en virksomhed befinder sig på, bør produktet altid ses som en god værdi for pengene¹³⁸. Med det sagt menes der ikke at produktet bør være det billigste til rådighed, faktisk er et af de vigtigste principper i hele marketingkonceptet, at kunderne som regel er glade og villige til at betale lidt mere for noget, der virker rigtig godt for dem. Dette sås også i tidligere analyser, hvor bæredygtige forbrugere i Tyskland netop påpegede at de gerne ville betale lidt mere for økologiske og miljøvenlige produkter, så længe de levede op til det de lovede. Selvom GreenGenius naturligvis ønsker at positionerer sig stærkt i forhold til pris, så ønsker virksomheden heller ikke at gå på markedet med en så lav pris at markedet smadres fuldstændig. At køre intensiv priskrig under etablering er ikke altid en fordelagtig strategi når man indtræder på nye markeder¹³⁹. Men hvordan rammer GreenGenius det rette prispunkt? Der er nogle forskellige ting GreenGenius bør have for øje, for selvom de ikke bør prisfastsætte for lavt, så bør de på den anden side heller ikke sætte prisen så højt at produktet ikke sælger. Ved at tilpasse emballagen yderligere, vil der alt andet lige være en omkostning for GreenGenius der bør tages højde for, derudover ville det være en god ide at gå på markedet med en introrabat. Kigger man nærmere på priserne på miljøvenligt vaskemiddel på det tyske marked så svinger de mellem 0,180 euro pr vask og op til 1 euro pr vask¹⁴⁰, men ingen af disse vaskemidler har genanvendelsesperspektivet, som Ecoegg har, da dette vaskeæg jo netop kan genanvendes.

GreenGenius betaler i dag 1,40 pund landet kostpris, for Ecoegg Vaskeæg med 144 vaske. Det vil sige at der her ikke er taget højde for fragt. Denne pris er sat inden Brexit, og de følger der evt. kan komme. Omregnet via nuværende valuta er denne pris 12,11 danske kroner og 1,62 euro. Hvis GreenGenius vælger at etablere sig via et partnerskab fx med Edeka som tidligere anbefalet, bliver der pludselig tilføjet et ekstra led i værdikæden samt en ekstra part der skal tjene på handlen. De tyske detailbutikker har ofte en 3,0 margin¹⁴¹ fra kostprisen til udsalgsprisen. GreenGenius selv plejer som udgangspunkt at skulle holde faktor 2,5 når der handles med deres miljøvenlige husholdningsprodukter til detailbutikkerne. Ved at ramme en kostpris til den nye mulige tyske samarbejdspartner på omkring 33,85 danske kroner (ca. 4,5 euro) giver GreenGenius både samarbejdspartneren mulighed for at holde sin 3,0 faktor plus minus, samtidig med at GreenGenius' selv

¹³⁸ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 386

¹³⁹ JDR

¹⁴⁰ <https://www.dm.de/frosch-p710535105018.html>

¹⁴¹ JDR

lander på lige over 2,5, dog stadig med det forbehold at der ikke er taget højde for logistikomkostningerne. Disse anslås at være på omkring 10%. Ved den priskalkulation har den kommende samarbejdspartner mulighed for at udbyde vaskeægget til 12,95 euro altså 96,66 danske kroner. Dette giver en vaskepris på 0,089 euro, til forskel fra Frosch vaskemiddel hvor vaskeprisen vil ligge omkring 0,188 euro, altså en økonomisk besparelse for kunden på 0,100 euro pr. vask. GreenGenius bør overveje om de første 50.000 æg skal gå ud i en lavere udsalgspris, for at ramme markedet aggressivt. Alternativt bør GreenGenius overveje markedsføringen grundigt i forhold til den store økonomiske besparelse pr vask der er ved at købe Ecoegg vaskeæg til 144 vaske.

10.2.3 Place

Alt i alt bør produktet være tilgængeligt der hvor GreenGenius målkonsument finder det lettest at handle¹⁴². Tidligere sås der rigtig nok en vækst indenfor internet salg på det tyske marked, hvorfor dette kunne være en løsning, dog var denne vækst set på B2C markedet, og ikke B2B markedet. GreenGenius bør derfor nøje overveje hvilke anden distributionskanal virksomheden ønsker at benytte, ved etablering på det tyske marked. Valg af endelig distributionskanal afhænger dog også helt og aldeles af hvilken form for etableringsstrategi GreenGenius vælger at arbejde videre med. Vælger GreenGenius en lokal partner, behøver virksomheden ikke at tage hensyn til beliggenhed og etablering af lager, som de bør have for øje ved etablering af fuldt ejet datterselskab. Da der tidligere har vist sig et klart billede af den tyske loyalitet overfor tyske brands, bør GreenGenius overveje en detailbutik som samarbejdspartner, her for eksempel Edeka, som udover at være i generel vækst, også har oplevet vækst i salg indenfor bæredygtige husholdningsprodukter henover de sidste 5 år¹⁴³. Edeka har i forvejen vel etablerede centrallagre i store dele af Tyskland, hvorfor GreenGenius ikke behøver at tænke på at finde nye lokaler til lager. Får de forhandlingerne ordentligt på plads, kan det alternativt gøres således at GreenGenius leverer Ecoegg direkte til Edekas centrallagre, så ikke pallerne først skal omkring Danmark. På den måde sparer GreenGenius også alt andet lige en del på fragten. Da Edeka er en stor tysk kæde, med benene godt plantet i flere dele af Europa, kunne det ligeledes antages at Edeka i forvejen har gode logistik aftaler, hvilket alt andet lige kunne medføre endnu billigere fragt.

10.2.4 Promotion

Reklame, PR, salgsfremmende kampagner, personligt salg og Sociale Medier er alle vigtige kommunikationsværktøjer for en virksomheds marketingmix¹⁴⁴. Så snart et produkt er udviklet og parat til at blive introduceret for det nye marked, der er styr på distributionskanalerne samt prisfastsættelsen, er det tid

¹⁴² <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>

¹⁴³ www.statista.com

¹⁴⁴ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 400

til at informere slutforbrugerne om produktets tilgængelighed¹⁴⁵. De ovenstående promotionsværktøjer skal bruges til at formidle budskabet om produktet til den rette målgruppe, så det afslutningsvis medfører til salg. Af alle elementer af marketingmixet, er det især promotion der kræver en dyb forståelse overfor den kultur, den kundeprofil, man ønsker at nå med produktet. I alle reklamer, bliver man nødt til at have eventuelle kulturforskelle for øje, fx betyder sort død i Danmark, hvor farven violet symboliserer det samme i andre lande. Ligeledes er en brud i Danmark som oftest i hvid, hvor der til forskel kun begravnes i hvid i Kina. At kende disse kulturforskelle og sin målgruppe, vil alt andet lige medføre større succes når produktet markedsføres på det nye pågældende marked. Generelt set, for at GreenGenius er i stand til at designe et yderst effektivt promotionsprogram for netop Ecoegg, på det tyske marked, er forståelsen for den slutforbrugers kundeprofil, der vil være at finde nede i Edeka butikkerne, uhyre vigtig. Via tidligere analyser, sås det tydeligt at kundeprofilen for en bæredygtig forbruger er meget ens, hvad enten denne bor i Tyskland, Egypten eller i Danmark, dog blev det også tidligere fastlagt hvor stor vigtighed det er for tyske forbrugere generelt at der er en loyalitet overfor Tyskland. Denne loyalitet kan blandt andet imødegås ved at lave alle reklamer på tysk, samt bruge tyske influencers på de sociale medier. Ligesom i store dele af resten af verden, så betyder de sociale medier meget i Tyskland, og de tyske forbrugere har ligeledes et tillidsforhold til bloggere og influencers. Det giver GreenGenius en mulighed for at nå markedet, inden det lanceres, fx ved at indgå partnerskab med nogle kendte tyske bloggere. Dette kunne fx være Mia Marjanović der har over 21.000 følgere på Instagram og over 50.000 følgere på sin blog heyhilahey¹⁴⁶. Mulighederne ved et sådanne samarbejde, inden GreenGenius etablerer sig i Tyskland, vil være muligheden for at få spredt et budskab og en efterspørgsel hos de bæredygtige tyske forbrugere. Ved at skabe denne efterspørgsel hos slutforbrugeren, vil GreenGenius have et større forhandlingsgrundlag hvis der fx skal indgås samarbejde med Edeka.

Verden i dag, og globale virksomheder generelt, er meget afhængige af de sociale medier, og ulempen kan være hvis Mia har en dårlig oplevelse med Ecoegg, da dårlig omtale hurtigt kan spredes ikke kun lokalt men især også globalt. Fordelen er jo så også netop hvor hurtigt et produkt sælges, hvis der er tale om en blogger med stor indflydelse, der ligefrem kan anbefale produktet. Med Ecoegg, som ikke er økologisk, noget tyske forbrugere ellers sætter pris på, så er det vigtigt at få promoveret netop den store økonomiske besparelse, plus plastikbesparelsen når man som kunde vælger at købe Ecoegg frem for andre miljøvenlige vaskemidler.

Derudover er det vigtigt at få skabt noget der fysisk demonstrerer brugen af Ecoegg, helst sagt med tyske ord. Her træder Mie Marjanović igen ind i billedet. Ved at bruge hende som promotionskanal, kan hun let formidle til den tyske forbruger, helt præcist hvordan man bærer sig ad med dette lille vaskeæg. Selvom

¹⁴⁵ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 400

¹⁴⁶ <https://heyhilahey.com/>

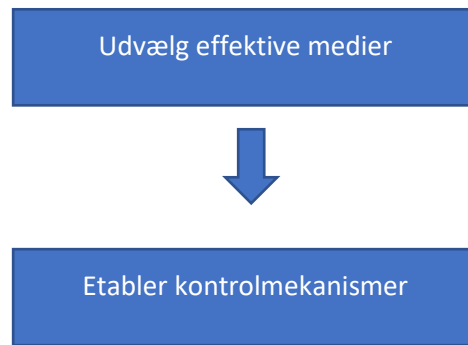
denne form for promotion også koster noget, så vil den alt andet lige være billigere end at investere i en fuld videooptagelse til at sende ud fx som reklame via tv.

En anden promotion GreenGenius burde overveje, var at få en håndfuld medarbejdere til fysisk at stå i Edeka, når produktet lanceres. Det vil kræve en optræning af medarbejderne, det sælgende team, og det vil kræve at disse er tysktalende, men det vil potentielt ikke være nødvendigt med medarbejdere til alle Edeka, kun de Edeka butikker i større byer såsom München, Berlin, Frankfurt osv. Det vil alt andet lige skabe noget mere aktivitet omkring produktet, set i forhold til hvis Ecoegg bare lige pludselig er at finde på hylderne hos Edeka. Edeka kan vælge personalet, hvor GreenGenius så sørger for skarp træning og oplæring af Ecoegg. På denne måde vil forbrugerne også have mulighed for at stille spørgsmål, da Ecoegg netop er et innovativt og nyt produkt indenfor miljøvenlige vaskemidler. Der er ingen tvivl om, med den globale opmærksomhed der ses i dag, især også indenfor bæredygtighed, at det kræver noget ekstra at skille sig ud i mængden. At forene international reklame og kampagner med hvert lands kulturelle særheder er en af de største udfordringer som international virksomhed¹⁴⁷. Et simpelt framework af koncepter indenfor international promotion er essentielt set det samme, uanset hvilket land eller marked der promoveres i¹⁴⁸



¹⁴⁷ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 401

¹⁴⁸ Pervez N. Ghauri & Phillip Cateora; International Marketing, pp 401



Hvis man kigger skridtene igennem, er GreenGenius godt igennem de første 5, nu bør virksomheden overveje etableringen af kontrolmekanismer, altså hvordan de bedst muligt kontrollerer den promotion der iværksættes, så ikke den løber løbsk. Kontrolleres den ikke af GreenGenius kan virksomheden ende med, fx en dårlig anmeldelse fra en blogger, at en af deres uddannede sælgere i Edeka butikker får lovet noget Ecoegg ikke kan holde osv. Sker dette vil GreenGenius på forhånd have tabt kunder, hvilket alt andet lige ikke er et godt udgangspunkt, når de etablerer sig i de tyske detailbutikker/Edeka butikker.

10.2.5 People

Alle virksomheder er afhængige af de mennesker der driver dem, alt fra dem der står i frontlinjen, til salgspersonalet over de lageransvarlige til den administrerende direktør. At have de helt rette mennesker i teamet er afgørende, fordi de er en ekstremt stor del af selve virksomhedsudbuddet, som selve produkterne er. Denne faktor er også bestemt af hvilken etableringsstrategi GreenGenius vælger at fokusere på under opstart på det tyske marked. Vælger de etablering via fuldt ejet datterselskab, hvor de har den totale kontrol over hele virksomheden, vil det alt andet lige være nødvendigt med flere ansatte i virksomheden, for at kunne løfte den opgave at vækste på et nyt marked. Derudover er der sproget. Alle ansatte i GreenGenius taler på nuværende tidspunkt ikke tysk, hvilket kan blive et stort problem, især fordi tyskerne helst taler eget sprog. Vælger GreenGenius etablering via et partnerskab som for eksempel partnerskab med Edeka, vil det være nødvendigt at bruge nogle ressourcer på at opbygge et tillidsforhold imellem Edeka og GreenGenius.

Går GreenGenius ydermere videre med promotion via salgspersonale, så skal der bruges tid og kræfter på at uddanne personalet, så disse kan sælge når de står fysisk i butikkerne. Uanset om GreenGenius vælger den ene eller den anden etablering er kendskabet til kulturen også her uhyre vigtigt, da et godt kendskab til dette, kan åbne vejen for en god dialog med en mulig fremtidig samarbejdspartner eller kunde. Et eksempel er at store dele af verden i dag udtaler Tyskland som Germany, hvor tyskerne selv siger Deutschland¹⁴⁹. Ved blot at inkorporere små ændringer i taltalen, vil GreenGenius kunne vise at de netop respekterer den tyske kultur

¹⁴⁹ <https://www.studying-in-germany.org/german-culture/>

og de tyske værdier, hvilket alt andet lige vil bidrage til en hurtigere og bedre tillid når de etablerer sig på det tyske marked.

Alt i alt bør GreenGenius lægge nogle kræfter i relationen mellem de ansatte i Danmark og de potentielt nye ansatte eller samarbejdspartnere i Tyskland. Ved at forene teamet, vil der alt andet lige blive skabt en samhørighedsfølelse på tværs af kulturerne, og denne samhørighedsfølelse er alt andet lige skelsættende når der opstartes på nye markeder, da det er alle i virksomheden der løftet og bærer den opgave at skabe omsætning og vækst både på de daværende markeder, men i særdeleshed også på det nye marked.

10.2.6 Process

Selvom GreenGenius henvender sig til B2B markedet, så er det stadig vigtigt at de holder fokus på slutforbrugeren. Ligesom selve kundeprofilen tidligere blev analyseret ud fra slutforbrugeren, er processen også vejen ud til konsumenten og altså den person der i sidste ende skal købe Ecoegg. Hvordan bliver processen gjort lettere for slutforbrugeren? Ved serviceprodukter foregår produktionen og forbruget ofte i et samarbejde mellem sælger og kunde. Processen er hermed en handling der kan påvirkes for at reducere omkostningerne og lethed ved fremstilling af serviceydelsen¹⁵⁰. Det kan f.eks. være at opstille automater så kunden selv kan købe togbilletten uden noget personale. I rigtig mange supermarkeder i dag, er det muligt at vælge tjek-ud kasser hvor der ikke sidder en kassedame, så man hurtigt kan komme videre ved selv at scanne sine varer ind, dog ville denne funktion nok ikke øge salget for GreenGenius. Der hvor man eventuelt kunne optimere processen, er ved at gøre det lettere for kunden at købe refill piller til sit vaskeæg. Da Ecoegg jo netop genanvendes, er det vigtigt på en eller anden måde at lette processen for kunden, fra de køber deres første vaskeæg, til de skal til at købe refill piller. Denne proces kunne for eksempel gøres lettere ved at give kunden mulighed for at kunne oprette sig i en database, som let og effektivt kunne udregne hvornår kunden har brug for refills til sit æg. På denne måde kunne der køre en slags abonnement løsning, der estimeret set kunne udregne hvornår cirka kunden havde brug for nye mineraler til sit Ecoegg. Det vil ikke være noget GreenGenius kan tilbyde direkte til slutkunden, da virksomheden opererer B2B, men det ville være en mulighed, hvis den udvikles ordentligt at kunne tilbyde sine samarbejdspartnere.

Alt andet lige vil det hjælpe med mersalg, da kunden mindes om at det er tid til at købe refills til sit vaskeæg, og derved ikke selv behøver at tage stilling til hvornår de skal købes. Ved denne løsning optimeres processen for at få Ecoegg Refills ud til kunden. Skulle denne løsning etableres, ville det kræve at kunden udfyldte en blanket ved første køb (eller via en hjemmeside) hvor kunden blandt andet gav et billede af hvilken vaskemaskine (7, 8 eller 9 kilo) de brugte, hvor ofte de vaskede, familiestørrelse osv.

¹⁵⁰ Finn Rolighed Andersen, International Markedsføring, pp 23

Tager vi Edeka som eksempel, som også yder den service at sælge deres produkter online, ville virksomheden få skabt en mulighed for at få kunden ind på deres hjemmeside når kunden registrerer sig. Kunden ville ganske enkelt modtage en pæn e-mail når det var tid til at købe refills. Ecoegg Refills ville fx allerede ligge i kurven og være klar til at blive godkendt af kunden. Edeka ville have mulighed for at minde kunden om *"har du husket miljøvenlig pletfjerner til dit miljøvenlige vaskemiddel"* og derved give kunden mulighed for at tilføje mere til kurven og skabe mersalg.

En sådan løsning ville ikke kun skabe mersalg for Edeka, men også for GreenGenius i form af Ecoegg Refill pakker. Til den helt "bekvemmelige" forbruger kunne denne vælge at klikke ja tak til en abonnementsløsning, så at Edeka sendte kunden en ny refill efter de estimerede 144 vaske. En optimeringsproces af denne kaliber ville kræve en del research fra GreenGenius' side, samt kræve en samarbejdspartner der er villig til at lægge modul til, men kunne det etableres ville det alt andet lige skabe mere værdi for begge virksomheder.

Ydermere ville logistikprocessen kunne optimeres, da Edeka efter 6-12 måneder kunne give et mere nøjagtigt forecast over fremtidigt salg af refill piller.

10.2.7 Physical Evidence

Ved dette parameter ses der især på at gøre produktet mere håndgribeligt for kunden, for eksempel via tilpasninger på emballagen, der henvender sig til den kommende nye målgruppe. Den nuværende emballage på Ecoegg er meget britisk, og ekstremt farvestrålende, hvilket alt andet lige ikke udstråler miljøvenlighed;



Ud fra tidligere analyser blev det netop konkluderet, hvor vigtig det var for den tyske bæredygtige forbruger, at emballagen var meget gennemskuelig men også bæredygtigt tænkende.

Ved ganske få ændringer kunne man gøre emballagen mere tiltalende, ikke kun for den tyske bæredygtige forbruger, men for den globale bæredygtige forbruger, da disse netop har meget ens kundeprofiler. Den nye emballage kunne eventuelt se således ud;



På denne emballage vil der være noget tekst på engelsk, for at gøre pakningen mere global, men selve ingredienser og brugervejledningen, i det hele taget information omkring hvad produktet indeholder og rent faktisk er, vil være på tysk. De meget kraftige farver er fjernet fra emballagen, og derved gjort mere jordnær, i farver som alt andet lige burde henvende sig mere til den miljøvenlige forbruger. Ved at ændre til denne

emballage, vil produktet også skille sig ud på hylderne hos Edeka, da vaskemidler i dag, blandt andet fra miljøvenlige Frosch, selv bruger mere farvestrålende emballage.¹⁵¹ Derudover bør GreenGenius vælge at bruge nogle ressourcer på at oplære en håndfuld sælgere i Edeka butikkerne, omkring brugen af Ecoegg, ingredienser, osv. Ved at dedikere en given periode når GreenGenius lancerer Ecoegg i for eksempel Edeka butikkerne, og sørge for salgspersonale til at hjælpe og forklare kunderne omkring Ecoegg, gøres produktet netop også mere håndgribeligt for kunden. Optimalt set ville det jo være fantastisk med en demonstration i vaskemaskinen, men det vil alt andet lige ikke være muligt i de fysiske butikker. Her kunne GreenGenius igen gøre brug af samarbejdet med mulige tyske bloggere, som netop kunne demonstrere på video hvordan produktet bruges og virker, da det ofte er her kunderne har spørgsmål til.

Ved ligeledes at vælge den helt korrekte hylde plads, og ikke blot placere Ecoegg ved de almindelige vaskemidler, har man igen mulighed for at gøre produktet håndgribeligt for kunden. Nogle butikker er dog underlagt en komplet fagløsning, der gør at det ikke er muligt, for GreenGenius, at sætte sit præg i opsætningen af produkterne. Det er dog yderst vigtig faktor at Ecoegg eksponeres ordentlig på hylderne, da produktet jo stadig skal kunne sælge når perioden med salgsteamet er ovre. En sidste ting hvor GreenGenius ville have mulighed for at gøre Ecoegg mere håndgribeligt, var netop at fokusere på at gøre Refill pakken til Ecoegg mulig som abonnementsløsning, netop ved at optimere processen, som nævnt i ovenstående afsnit.

Faktisk ville en sådan løsning også gøre fore cast fra butikkerne mere håndgribelige, og optimere hele logistikprocessen, så ikke der leveres hverken mere eller mindre i forhold til hvad butikkerne har brug for. Ingen af partnerne bør ende med for højt bundne lagre.

10.3 Forberedelse af næste skridt; Forhandlinger

Uanset hvilken market entry strategi GreenGenius vælger at benytte, er det vigtigt at forberede den fremtidige forhandlingssituation de står overfor. Med fokus på eksport via en samarbejdspartner har GreenGenius nogle gode forudsætninger for at kunne forberede sig godt. Ved at forberede sig godt og grundigt på den forestående forhandling, vil GreenGenius have bedre mulighed for at påvirke forhandlingsresultatet positivt, da op til 80% af en forhandling ligger i forberedelsen¹⁵². Først og fremmest bør GreenGenius forberede en BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)¹⁵³. Ved at fastlægge den kritiske grænse for GreenGenius og have et realistisk alternativ, hvis forhandlingerne ikke går i den ønskede retning, har GreenGenius bedre mulighed for at styre forhandlingerne blandt andet ved at nedsætte forhandlingsperioden, eller ganske enkelt ende med et bedre resultat af forhandlingerne og undgå at nå

¹⁵¹ <https://www.frosch.de/index-en.html>

¹⁵² Horacio Falcão, Value Negotiation, side 55

¹⁵³ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 55

paretogrænsen¹⁵⁴, hvor begge parter af forhandlingen risikere at gå fra forhandlingerne med et resultat som er mindre værdifuldt eller potentielt i forhold til hvad de kunne have fået. Da GreenGenius alt andet lige vil være primus motor for forhandlingerne, er det af stor vigtighed at de styrer forhandlingerne, hvilken kun kan gøres hvis de har forberedt sig ned til mindste detalje. Ved hjælp af et målsætningsskema bør GreenGenius skabe et internt overblik over de 7 søjler i forhandlingsforløbet¹⁵⁵; *Relationship – Communication – Interests – Options – Legitimacy – Commitments – Alternatives (BATNA)*.

Den interne forberedelse af interesser for forhandlingerne, er uhyre vigtigt at GreenGenius får fastlagt, da manglen af denne kan bidrage til manglende fokus og overblik, igennem forhandlingerne, hos primus motor som alt andet lige vil være GreenGenius. GreenGenius' klare interesse for forhandlingerne er at lancere Ecoegg i et udvalg af Edeka butikkerne, med henblik på at udvide porteføljen indenfor de næste 6-12 måneder. Deres klare ønske er ligeledes at åbne op for muligheden for abonnering på Ecoegg refill via Edeka's hjemmeside. Ved at nedskrive GreenGenius' *Needs – Wants – Hopes – Desires*¹⁵⁶ sørger GreenGenius hele tiden for at have de essentielle interesser for forhandlingerne for øje, hvilket alt andet lige kan bruges som motiverende faktorer under forhandlingerne¹⁵⁷.

Da GreenGenius er primus motor i forhandlingerne bør de allerede fra første møde klart kommunikere JVP-frame (Joint Value Pursuit Frame)¹⁵⁸. En tidlig promovering af gensidig afhængighed er fundamental når der tales om JVP-frame¹⁵⁹ og en mangel af denne vil alt andet lige skabe usikkerhed hos begge parter igennem forhandlingsprocessen. Ved at kommunikere JVP-frame tidligt i forhandlingsprocessen, vil GreenGenius på forhånd skabe en positiv ramme og iscenesættelse af forhandlingerne, hvilket alt andet lige vil hjælpe GreenGenius med at fokusere på værdien af forhandlingerne frem for selve problemet/udfordringen. Ved at eliminere win/lose frygt hos modparterne, den fremtidige potentielle samarbejdspartner, og fremme afhængighed kan GreenGenius skabe et fokus på samarbejde og læring i retning af fælles værdi og tillid. En skabelse og styring hos GreenGenius af "os-mentalitet" i forhandlingen vil bidrage med at skabe fokus på det fælles mål, og alt andet lige medvirke til kortere forhandlingsproces og mere succesfulde forhandlinger.

Ved at forberede sig grundigt internt på de 7 elementer af en forhandling, have en klar BATNA samt fokus på den eksterne analyse tidligere i denne opgave, har GreenGenius gode forudsætninger for at skabe et "os"-

¹⁵⁴ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 55

¹⁵⁵ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 55

¹⁵⁶ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 120

¹⁵⁷ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 120

¹⁵⁸ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 119

¹⁵⁹ Horacio Falcão, Value Negotiation, side 119

fokuseret forhandlingsforløb og ganske enkelt iscenesætte og styre hele forhandlingsprocessen, så at begge parter ender med et win-win resultat og et fremtidigt givtigt samarbejde.

11 Konklusion

GreenGenius er en mindre virksomhed med kun 3 år på bagen. GreenGenius er *Born Global* og har på nuværende tidspunkt pioner fordele i forhold til Ecoegg på det tyske marked, hvilket alt andet lige gør at det lige nu er det helt rette tidspunkt at investere nogle ressourcer her. Der er ingen tvivl om at GreenGenius, hvis de skal være i stand til at opnå sit mål om at øge markedsandelene igennem markedsudvikling, bør implementere den internationale strategi som en del af deres strategiske grundlag. Det vil sige at GreenGenius så overfører deres hjemlandsaktiviteter og produkter til det nye marked, men stadig er til stede og orienteret på deres hjemmemarked i Danmark. Ved at implementere denne strategi som en del af GreenGenius' fremtidige strategiske grundlag, har de mulighed for at overleve deres konkurrenter, igennem innovation og læring fra forskellige markeder, i takt med at de udvider yderligere. På den måde kan GreenGenius, ved etablering på det tyske marked, overføre viden og knowhow fra det danske marked, til det tyske, samt igennem innovative produkter skabe efterspørgsel hos den tyske slutforbruger. Ligeledes vil GreenGenius kunne bruge den viden de tilegner sig fra det tyske marked, til videre etablering på andre nye markeder, hvilket alt andet lige kan medføre til øgede markedsandele indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter. Valg af rette *market entry* strategi handler i den grad om, hvor mange ressourcer GreenGenius har mulighed for at etablere på det nye marked, og hvilken kontrol de ønsker over deres udenlandske aktiviteter.

Der er ingen tvivl om at etablering af et fuldt ejet datterselskab ville være en rigtig god etablering for GreenGenius, da de på denne måde kunne have 100% kontrol over alle deres aktiviteter, og derved etablere GreenGenius fuldstændig efter de visioner og værdier der er vigtige for virksomheden. Denne strategi er den klart mest omkostningstunge, og ser man på GreenGenius unge alder, samt nuværende ressourcer og likviditet, så vil denne strategi ikke være en mulig løsning for GreenGenius. Dertil ikke sagt at virksomheden ikke kan etablere dette på sigt, dog vil der på nuværende tidspunkt være for store risici forbundet ved etablering via fuldt ejet datterselskab og GreenGenius ville alene bærer ansvaret hvis etableringen på det tyske marked gik galt.

Vælger GreenGenius at følge anbefalingen om en internationaliseringsstrategi implementeret i deres fremtidige strategiske grundlag, vil fuldt datterselskab alt andet lige heller ikke give mening, da GreenGenius så vil være nødsaget til at styre deres nye udenlandske aktiviteter fra det nye marked, og altså ikke fra hjemmebasen i Danmark.

GreenGenius bør fokusere på eksport via samarbejdspartner som etableringsstrategi, når de starter op på det nye marked. Denne strategi hænger godt sammen med implementering af den internationale strategi, som en del af virksomhedens strategiske grundlag, og den giver stadig GreenGenius en smule kontrol over

de udenlandske aktiviteter. Selvom GreenGenius ikke behøver at investere likviditet i form af anskaffelse af aktiver i Tyskland, så vil GreenGenius stadig skulle investere nogle ressourcer i det nye marked, og derved på sigt opnå dybere kendskab til Tyskland og den tyske forbruger, hvilket alt andet lige vil være en stor fordel for GreenGenius videre etablering på det tyske marked. Eksport via en for eksempel i forvejen veletableret detailhandel, vil alt andet lige være den etableringsstrategi der vil give mest mening for GreenGenius på nuværende tidspunkt. Ved at indgå samarbejde med Edeka, som i tidligere analyser har vist sig værende en god mulighed for GreenGenius, overlader de en smule af kontrollen til Edeka, til gengæld vil GreenGenius ikke behøve at investere og bruge alt for mange ressourcer, under opstart i Tyskland. Dette vil alt andet lige vil være en fordel, da GreenGenius, som mindre virksomhed stadig er udfordret på ressourcerne.

Edeka vil umiddelbart være et rigtig godt match for GreenGenius, da de både opererer offline og online, men også har husholdningsprodukter indenfor miljøvenlighed, og det antages derfor at de alt andet lige også har en målgruppe indenfor denne kategori. Der ses stadig meget store skel imellem Øst- og Vesttyskland, hvorfor GreenGenius bør fokusere på blot at starte med etablering i nogle af Edeka's butikker, på trods af at de så mister potentielle stordriftsfordele. Det vil alt andet lige ikke give mening at starte et samarbejde op med Edeka, hvor Ecoegg sættes i alle +11.000 butikker, da dette potentielt kan ende med at Edeka står tilbage med Ecoegg de ganske enkelt ikke kan sælge grundet den geografiske placering, og målgruppen her.

Fordelene ved at etablere GreenGenius i alle Edeka butikker, er naturligvis den afsætning af Ecoegg der vil være mulighed for, hvilket alt andet lige ville kunne bidrage til endnu bedre pris hos britiske Ecoegg, dog må jeg ud fra PIE analysen resultater, samt kendskab til den tyske bæredygtige forbruger, konkludere at skellene på nuværende tidspunkt er for store i Tyskland generelt, hvorfor jeg antager at Ecoegg ikke ville kunne sælge i fx mindre byer i Østtyskland. At vælge en sådan strategi, etablering i alle Edeka butikker, vil alt andet lige bringe det fremtidige samarbejde i fare, da ingen af parterne bør stå tilbage med Ecoegg der ganske enkelt ikke sælger fordi målgruppen geografisk ikke nås.

På nuværende tidspunkt befinder den bæredygtige målgruppe sig i større byer, gerne i Vest, blandt andet i München hvor min anbefaling klart vil være at have øget fokus under lancering af Ecoegg. Når GreenGenius etablerer sig på det tyske marked, er det vigtigt at ramme målgruppen, altså slutforbrugeren hos Edeka. Dette gøres med det helt rette marketingmix.

Ud fra tidligere analyser kan det konkluderes at Tyskland i dag har et ganske fint sortiment af miljøvenlige husholdningsprodukter, samt er meget loyale overfor tyske mærker blandt andet Frosch.

Selvom GreenGenius har et stærkt sortiment at byde ind med, så vil det alt andet lige kræve et innovativt produkt for at få etableret sig ordentligt i de tyske detailbutikker. Ved at træde et skridt tilbage og som

tidligere nævnt i stedet fokusere på et enkelt produkt, Ecoegg, kontra 80 produkter, giver GreenGenius også sig selv mulighed for at yde ekstra meget for eksempel på promovningen af produktet.

Der er ikke nogen tvivl om at GreenGenius bør benytte sig af *Domestic Market Extension Orientation*, men efter det dybe kendskab til det tyske marked, og i det hele taget kendskab til slutforbrugeren, vil det være nødvendigt med tilpasning af emballagen på Ecoegg, for at lanceringen bliver en succes. Emballagen bør ganske enkelt gøres mere bæredygtig i udseendet samt tilgængelig for ikke kun den tyske men også den globale bæredygtige forbruger. GreenGenius bør fokusere på høj gennemskuelighed på produktet, så forbrugeren er helt klar over hvad det er de køber.

Tyskland er ligesom resten af verden meget engagerede i Sociale Medier, og ligesom det tidligere sås at hele den bæredygtige kundeprofil følger bæredygtige bloggere på kryds og tværs, så er det også set at de tyske er meget loyale overfor Tyskland, hvorfor et samarbejde med en kendt blogger, bør være én med benene plantet på tysk jord. Et sådant samarbejde kan alt andet lige bane vejen for Ecoegg, og allerede skabe en efterspørgsel inden lanceringen. Med et godt uddannet salgsteam og en skarp intropris, samt stærke budskaber om pris pr vask plus plastikbesparelsen fra almindelige dunke med vaskemiddel, så bør GreenGenius have en god chance for at kunne få etableret produktet godt hos den tyske forbruger. GreenGenius bør derudover dedikere tid og ressourcer til at udvikle og optimere processen for kundens muligheder for at købe refills til sit vaskeæg.

En optimering af denne proces vil alt andet lige skabe mersalg hos både Edeka og GreenGenius, og derudover vil det lette slutforbrugeren fra at skulle tage stilling til, og bekymre sig om, hvornår Ecoegg skal genopfyldes. Ved at udvikle denne mulighed, vil GreenGenius ligeledes skabe en god mulighed for Edeka, i forhold til at få kunden ind på deres hjemmeside. I tidligere analyse sås der netop stor vækst indenfor internethandel i Tyskland, hvorfor det alt andet lige vil give god mening med en sådan funktion. Der hvor GreenGenius kan møde udfordringer er ved forhandlingerne med Edeka. Hvis ikke GreenGenius har forberedt sig ned til punkt og prikke, kan forhandlingerne i værste fald betyde at GreenGenius ikke har nogen fremtidig samarbejdspartner i Edeka, og derved skal overveje en ny samarbejdspartner, eller måske endda en ny etableringsstrategi. Men hvor der er en udfordring, er der ligeledes også altid en mulighed, og ved hjælp af eksterne analyser fra denne opgave samt en skarp intern forberedelse af forhandlingens 7 elementer, en klar BATNA samt tidlig kommunikation af JVP-frame til Edeka, har GreenGenius i mine øjne, nogle rigtig gode forudsætninger for at iscenesætte og styre forhandlingerne, så resultatet ender med win-win for begge parter. Dette vil alt andet lige medføre at GreenGenius' etablering i Tyskland kan understøttes af et tillidsfuldt partnerskab og et solidt strategisk grundlag, som højst sandsynligt vil bidrage til øgede markedsandele på det tyske marked indenfor miljøvenlige husholdningsprodukter.

12 Perspektivering

Der er mange forskellige faktorer der spiller ind, især når en mindre virksomhed vælger at udvide sit marked, til trods for en ganske ung alder. GreenGenius er godt nok født og skabt som en *Born Global* virksomhed, men er den reelt set klar til en større ekspansion?

Der er ingen tvivl om at Tyskland er et meget interessant marked, men analyserne viste også at det er et marked med stor vækst indenfor internet salg, hvilket har sat nye spørgsmål og hypoteser i gang, blandt andet spørgsmålet om GreenGenius burde etablere sig sammen med søsterselskabet Suztain, som netop er en internetvirksomhed. En konstellation imellem GreenGenius og Suztain på det danske/skandinaviske marked har været en klar fordel for GreenGenius, da meget af deres viden omkring efterspørgsel af miljøvenlige produkter kommer fra slutforbrugeren, direkte fra Suztain. Dog har analyserne også vist en bæredygtig forbruger der er ret ens, hvad enten denne er i Danmark, USA, Tyskland eller et helt fjerde sted, så vil det være spild af kræfter at flytte Suztain med over grænsen?

Der hvor der i min optik er nogle store udfordringer ved denne model, er klart de ressourcer der pt er dedikeret, på det danske marked, til både GreenGenius og Suztain. Meget få ressourcer, der knap nok kan følge med på det danske/skandinaviske marked. Med 5 fuldtidsansatte bliver det svært at få puslespillet til at gå op, hvis begge selskaber skal etableres i Tyskland.

Det åbner op for helt nye problemstillinger, blandt andet om en *Born Global* virksomhed som GreenGenius ganske enkelt kan være for lille og have for få ressourcer til overhovedet at kunne følge missionen om at etablere sig globalt? Det kræver hele teamet, fra pakkepersonalet til direktøren at kunne vel etablere sig, og vil en udvidelse af GreenGenius markeder på nuværende tidspunkt være en for stor mundfuld for virksomheden?

Uanset hvilken etableringsstrategi der vælges, så kræver det alt andet lige ressourcer at starte op på et nyt marked, især hvis virksomheden skal gøre sig forhåbninger om at skabe succes og vinde nye markedsandele. Det vil kræve mere personale og flere hænder, hvis teamet skal kunne løfte den opgave at operere i flere lande, for selv om GreenGenius måske får en god logistik aftale op at køre med Edeka, hvor Ecoegg leveres direkte, så er der stadig mange ting der skal tages højde for, fra Edeka ligger deres første ordre, til den ekspederes, til den afslutningsvis faktureres. Ting som tager tid fra det nuværende team, som i forvejen er bundet op på hænder og fødder med opgaver for blot at få det danske marked til at fungere. Når man som GreenGenius vælger at etablere sig i så ung en alder, så er der alt andet lige en et stort likviditetsspørgsmål der også skal hænge sammen. Likviditeten kunne afhjælpes via investorer, men har GreenGenius endnu vist

store nok tegn på succes, for at virksomheden kan finde en investor af den kaliber det kræves, hvis virksomheden for eksempel skulle vælge at etablere sig via fuldt ejet datterselskab?

Min klare konklusion var bestemt etablering via eksport, men her er det netop også taget højde for likviditet og de ressourcer som GreenGenius på nuværende tidspunkt har mulighed for at dedikere til det nye marked. Kigger jeg isoleret set på GreenGenius og den unikke strategi de har kørt på det danske marked, med online/offline samarbejde blandt andet mellem Suztain/GreenGenius og Suztain/Normal, så syntes jeg ærlig talt at det er en skam at dette ikke også bliver en del af GreenGenius' etablering på det tyske marked. En strategi der kunne føres ud i livet hvis de havde fokus på fuldt ejet datterselskab. Dette henleder til et nyt spørgsmål, om GreenGenius ganske enkelt etablere sig for tidligt i Tyskland og derved må nøjes med en etableringsstrategi som de har råd til både ressource- og likviditetsmæssigt? Vil der være en for stor omkostning ved at vente med at etablere sig på det tyske marked, til GreenGenius har flere ressourcer og mere likviditet? Der er dog en stor problematik her, og det er netop de Pioner fordele GreenGenius på nuværende tidspunkt besidder. Lige nu ses der et klart hul i det tyske marked, og agerer de ikke på det, risikere de at miste distributionen af Ecoegg til Tyskland og derved deres hul ind på det tyske marked. For det var netop en af de hypoteser der blev afklaret igennem analyserne, Ecoegg er alt andet lige GreenGenius' innovative mulighed ind på det tyske marked. De har testet markedet af i Drogerie-Markt butikker og set en stor interesse for vaskeægget, derudover kunne jeg også konkludere at Tyskland er mere åbne overfor innovative miljøvenlige produkter, fremfor endnu et miljøvenligt vaskemiddel.

GreenGenius står lige nu overfor en stor mulighed for et samarbejde med et led mindre, end samarbejdet med Dangaard/Fleggaard. Det ville simpelthen være ærgerligt at tabe disse fordele ved ikke at agere på dem. Dog ville denne hypotese kunne blive be- eller afkræftet ved hjælp af en realoptionsanalyse, for netop at beregne den omkostning det vil være for GreenGenius hvis de ventede med at etablere sig. Ud fra de analyser der blev set over detailbutikker, så er det som tidligere nævnt min klare konklusion at et samarbejde med Edeka ville være mest potentielt, dog var det aldrig muligt at se på præcist salg i forhold til varegrupper for Edeka, hvilket alt andet lige påvirker reliabilitet og validitet af konklusionen. Inden GreenGenius går videre med dette potentielle samarbejde, vil jeg bestemt mene at det vil være nødvendigt at se på salg i butikkerne indenfor de forskellige varegrupper. Derudover burde disse salgsstatistikker holdes op imod de geografiske placeringer på butikkerne. Dette kunne hjælpe med at bekræfte konklusionen omkring at salg af miljøvenlige husholdningsprodukter alt andet lige er forbundet med den geografiske placering. En helt anden mulighed for GreenGenius kunne være at indgå samarbejde med en af de større internethandler, her ville mit bud være Amazon. Ved at vende Amazon som trussel, om til et muligt fremtidigt potentiale for GreenGenius, kunne GreenGenius ikke kun åbne op for muligheden om etablering i Tyskland, hvor Amazon er yderst populær,

men også i andre dele af verden, da Amazon jo netop er en international website. Med et samarbejde med direkte med Amazon ville GreenGenius kunne ekspandere, ikke kun i Tyskland men potentielt også til andre dele af verden, men stadig have en mere direkte kontakt til de nye markeder, end når der fx samarbejdes med Dangaard/Fleggaard. Derudover ville GreenGenius strategisk kunne få vendt ulempen ved Amazon som konkurrent, til en potentiel fordel ved at have dem som partnere i stedet?

Alt i alt har denne opgave åbnet op for nye hypoteser, hvor den klar største er om GreenGenius vil tabe markedsandele ved at udskyde etablering på det tyske marked, fordi de derved mister deres fordele, eller om de rent faktisk vil tabe mere på sigt, ved en etablering lige her og nu.

13 Litteraturliste

Artikler

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. (1991). Journal of Management. *Firm resources and sustained competitive advantage*, s. 99,120.
- Baum, S. S. (2014). Journal of International Business Studies. *Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market*, s. 821-841.
- Beamish, C. A. (2014). *Transnational Management*. McGraw-Hill Education.
- Beamish, J. C. (1995). International Business Review. *Adapting to Foreign Markets; Explaining Internationalization*, s. 115-131.
- Dunning, J. H. (2000). International Business Review. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, s. 163-190.

Faglitteratur

- Falcão, H. (2010). *Value Negotiation*. Prentice Hall.
- Finn Rolighed Andersen, B. W. (2011). *International Markedsføring*. Trojka/Gads Forlag.
- Ghauri, P. N. (2014). *International Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Meyer, M. P. (2016). *International Business*. Cengage Learning EMEA.
- Montgomery, M. B. (1988). Strategic Management Journal. *First-Mover Advantages*, s. 41-58.
- Porter, M. (2004). *The Competitive Strategy*. Simon & Schuster Ltd.
- Riecker, L. (2015). *Problemformulering på videregående uddannelser*. Copydan.
- Sørensen, K. (2017). *International Projektledelse*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Hjemmesider:

www.beierholm.dk

www.denstoredanske.dk

www.chainindex.dk

www.globalis.dk

www.tysklandheute.dk

www.groenforskel.dk

ww.da.ripleybelieves.com

www.ecommercenews.eu

www.fdi.dk

www.onlinehaendler-news.de

www.oecd.com

www.destatis.de

www.retail-index.com

www.fl.de

www.alibaba.com

www.advantage-marketline-com

www.frosch.de

www.europages.co.uk

www-statista-com

www.deutschland.de

www.canstarblue.com.

www.socialwatch.org

www.cnbc.com

www.h2020-flow.eu

www.wirtschaft-muenchen.de

www.facebook.com

www.instagram.com

www.thegoodtrade.com

www.glasslewis.com

www.unenvironment.org

www.dm.de

www.professionalacademy.com/

www.heyhilahey.com

www.studying-in-germany.org

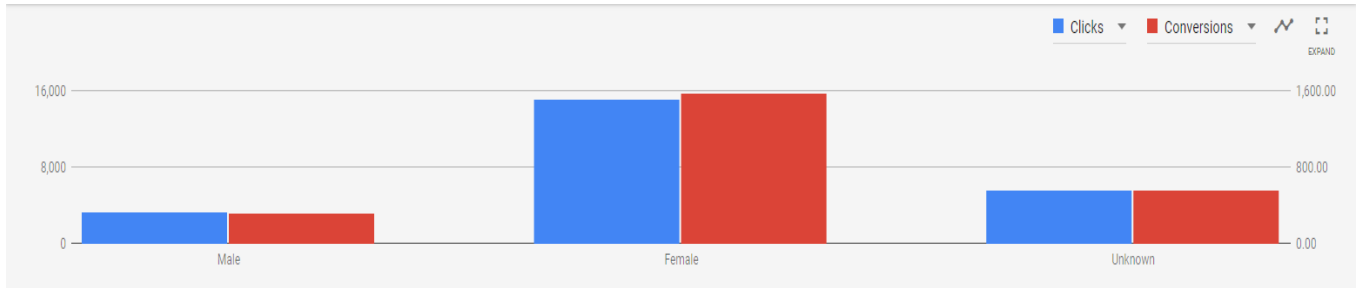
Interne kilder;

Jørgen Du Plessis De Richelieu (JDR) CEO - GreenGenius

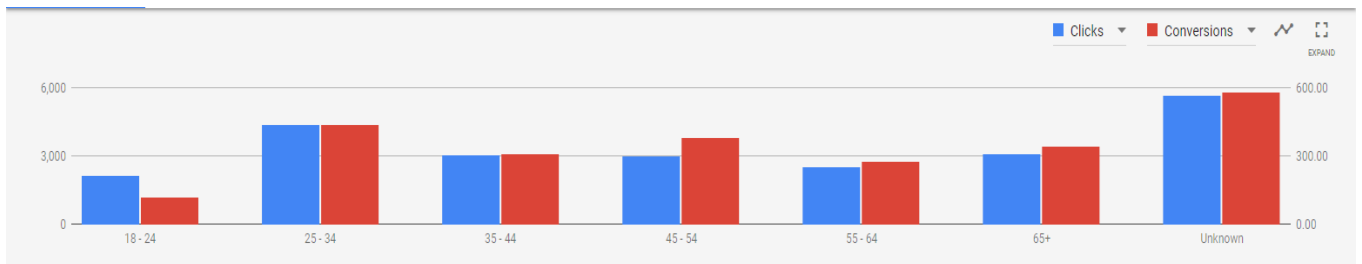
14 Bilag 1

Data fra Suztain Google Analytics

Alder;



Køn;



Har børn eller ej;

