



GLECO

Optimering af fremtidige vækststrategier

Afgangsprojekt (DMAMO1015E)

Opgavens omfang: 59 sider / 111.572 anslag inkl. mellemrum

Udarbejdet af:

Navn: Stefan Paludan

Studienummer: 126876

Navn: Dharsan Uthayakumar

Studienummer: 121033

Gruppenavn: Fri-95189-7

Studievejleder: Stephen Bruyant-Langer

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1 Introduktion af Gleco A/S	5
1.2 Problemidentifikation	6
1.3 Problemformulering.....	6
1.3.1 Undersøgelsesspørgsmål:	6
1.4 Afgrænsning	7
1.4.1 Afsætning:	7
1.4.2 Forsyning:	7
1.4.3 Produktsortiment:	7
1.5 Metode:	8
2. Omverdens Analyse	9
2.1 Markedsanalyse og produktanalyse	9
2.1.1 Konkurrenceformen på det danske marked	9
2.1.2 Markedsudsigte	10
2.2 Kundeanalyse	11
2.2.1 Kundernes købsanalyse.....	13
2.3 Konkurrentanalyse	14
2.4 PESTEL analyse	18
2.4.1 Politiske faktorer:	19
2.4.2 Økonomiske faktorer:	20
2.4.3 Sociale og kulturelle faktorer:	22
2.4.4 Teknologiske faktorer:	23
2.4.5 Miljømæssige faktorer:	24
2.4.6 Lovgivningsmæssige faktorer:	25
2.4.7 Opsummering af pest.....	25
2.5 Porters 5 forces	26
2.5.1 Truslen fra potentielle indtrængere:	26
2.5.2 Truslen fra substituerende produkter:	27
2.5.3 Leverandørens forhandlingsstyrke	28
2.5.4 Kunder	28
2.5.5 Konkurrenceintensiteten	28
2.8.6 Branchens attraktivitet	28
2.6 OT-analyse (ekstern SWOT)	29

2.6.1 Muligheder.....	29
2.6.2 Trusler	30
3. Intern analyse:	31
3.1 Organisationsstruktur	31
3.2 Værdikædeanalyse.....	32
3.2.1 Værdiskabelse	34
3.3 Forretningsmodel.....	36
3.3.1 Kritik af nuværende forretningsmodel	37
3.3.2 Immaterielle aktiver i Gleco:.....	37
3.4 Nuværende strategi	40
3.5 Regnskabsanalyse af Gleco	40
3.6 SW Analyse på Intern situation.....	44
3.6.1 Styrker	44
3.6.2 Svagheder.....	45
3.7 TOWS-matrix.....	46
3.7.1 SO-tiltag:	46
3.7.2 WO-tiltag:.....	47
3.7.3 ST-tiltag:	47
3.7.4 WT-Tiltag:.....	47
4. Fremtidige strategier	47
4.1 Ansoffs Vækststrategi	48
4.2 Porters generiske strategier.....	48
6. Implementering af valgte strategier	49
6.1 Strategisk tilgang.....	49
6.2 Salgsorganisation	50
6.2.1 Fremtidig salgsorganisation	50
6.2.1.1 Omkostningsbillede ny sælger	52
6.2.2 Ny ledelse af salgstyrken	52
6.2.3 Motivation.....	53
6.3 Identitet	54
6.3.1 Visuelle identitet og brand recognition	54
6.3.2 Digital tilgængelighed	55
6.3.3 Glecos tilstedeværelse	56
7. Konklusion.....	58

Stefan Paludan - 126876
Dharsan Uthayakumar - 121033
HDMM Afgangsprøjet (DMAMO1015E)

Bilag 1 - svar fra spørgeskema	60
Bilag 2 – BluePacks Regnskab	75
Bilag 3 – Glecos Regnskab.....	77
Bilag 4 – Glecos nøgletal	80
Bilag 5 – gennemsnitsløn for account manager – udtræk fra Jobindeks.dk.....	80

1. Indledning

Vi lever i en foranderlig tid, hvor mange vaner ændres og måden vi interagerer, socialiserer og handler sammen, ændrer sig og udvikler sig dag for dag. Vores børn kommunikerer med venner og bekendte på andre måder end vi selv gjorde, og selv under en Corona pandemi kan de opretholde de sociale relationer, på måder vi andre ikke kan.

I vores gruppe finder vi forandring og foranderlige tider inspirerende og motiverende, heraf årsagen til at studere og tage en HD MM. Samtidig har alle de nye måder at gøre tingene på inspireret os til, at analysere og udfordre den klassiske måde virksomheder handler sammen på. Vi bliver inspireret af hvordan køb og salg hele tiden ændrer sig, men det lader til at det stadigvæk er samme måde der handles på, når vi snakker specialproducerede varer der sælges B2B.

Udviklingsmæssigt er der sket meget på den digitale front, hvor blandt andet hjemmesider er gået fra at være meget informerende og teksttunge, til at være mere grafiske og inspirerende. Det er i dag også muligt ved hjælp af tegneprogrammer, at illustrere tekniske detaljer, hurtigt og præcist således at man nemt kan afstemme diverse designfortolkninger.

Facetime og virtuelle møder bliver mere og mere almindelige, og vi ser spændende muligheder i at meget mere kan gøres digitalt, uden de store omkostninger ved besøg og mange konsulenttimer, og derved udfordre ”business as usual”

Undertegnede studerende har valgt at skrive hovedopgave sammen, for at udnytte hinandens styrker og mindske svagheder, og for at få et både internt og dybt perspektiv på virksomheden Gleco A/S samt for at få den bredde og det eksterne perspektiv, som en udefrakommendes objektive syn kan give.

Virksomheden Gleco A/S er en mindre handelsvirksomhed beliggende i Slangerup. Gleco beskæftiger i dag 7,5 medarbejdere og omsatte i 2019 for 94mio. kr. Gleco har oplevet markant vækst de seneste år, med en rekordomsætning i 2018 på dkk. 76mio, som bliver overgået i 2019 med en omsætning på 94 mio. I dag er ordrebeholdning lavere og det bliver en udfordring at nå samme omsætning i 2020. I skrivende stund kan vi tillægge en COVID-19 pandemi, som yderligere udfordrer virksomheden, og forandrer hverdagen.

Vi håber at kunne kapitalisere på vores HD-studie og benytte de lærte teorier og modeller i vid udstrækning, da vi kan anskue problemstillinger fra nye vinkler. Samtidig vil vi kunne implementere tiltag hurtigt, da Gleco er en lille og smidig organisation.

Vi glæder os meget til arbejdet, og håber og forventer at finde nye veje for en mere moderne afsætning af industriemballage.

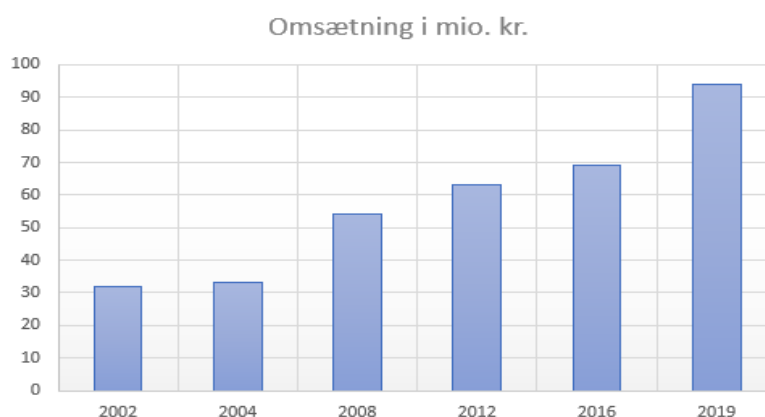
1.1 Introduktion af Gleco A/S

Gleco blev stiftet i 1982 af Per Glæsel. Oprindeligt startede Per virksomhed fordi det var svært at finde job for ham, da han var fysisk handicappet og havde svært ved at komme rundt. Samtidig gav egen virksomhed Per mulighed for at arbejde hjemmefra i omgivelser der var tilpasset ham.

Efter mange års handel med forskellige produkter, blandt andet engangsartikler til hospitaler og industriemballage i form af bigbags, skete der noget der skulle vise sig skelsættende for Glecos udvikling. I 2004 indgik Gleco i et joint venture med en Kinesisk producent af bigbags, ved navn Kunfeng Plastics. Dette betød at Gleco kunne kalde sig producent af bigbags, fremfor distributør, og dermed var et stort skridt taget for at det i langt højere grad var muligt at tiltrække de helt store kunder, som tilsyneladende foretrækker at handle direkte med producenter.

I perioden 2004 - 2012 havde Gleco stor succes med samarbejdet med Kunfeng, og der blev i perioden øget markedsandele på det danske marked.

Se graf for omsætningsudvikling:



Figur 1: Graf af Glecos omsætning for de sidste 6 år. Egen tilvirkning

Gleco A/S er i dag ejet af Anne Glæsel og Anders Holm, med henholdsvis 70% og 30%.

1.2 Problemidentifikation

Fra 2012 begyndte man at se Indiske fabrikker tilbyde produkter billigt i en fornuftig kvalitet, hvilket har medført at Gleco både har importeret produkter fra egen kinesiske fabrik, og fra forskellige producenter i Indien. Dermed er distributørrollen blevet større og større, med import af produkter især fra Indien.

Kunfeng¹ fungerer stadigvæk som produktionsenhed, men primært til de større og eksisterende kunder, hvorved nyt marked og nye kunder primært sker via Indisk produktion, da Kunfeng generelt er blevet for kostbare. Dette betyder alt andet lige at Gleco er nødsaget til at tage sin egen rolle og identifikation op til overvejelse, og på ny definere, hvad det er der skal adskille ”dem” fra de andre. Rollen som producent kan der ikke længere, i samme grad, argumenteres for, når det opleves at egen produktionsenhed ikke er konkurrencedygtig. Det er fint, at Gleco har introduceret andre fabrikker som partnere, der kan gøre at der kan konkurreres på priser, men en ny definition af hvorfor Gleco er den mest attraktive samarbejdspartner ønsker vi at støbe.

Samtidig har Gleco i årevis gjort alting som ”man plejer” – det vil sige at samhandelspartnere plejes og passes ved hjælp af de allerede etablerede relationer, som man holder fast i. Det vurderes at der umiddelbart er et stort fokus på eksisterende kunder, og mindre på at erhverve nye kunder. Generelt ser vi i øjeblikket en hurtig udvikling indenfor IT baseret samhandel, som vi ønsker at analysere hvorvidt Gleco kan drage fordel af at inkludere i en fremtidig forretningsstrategi, hvor der i højere grad end nu, vil være et tilpasset og justeret fokus på eksisterende og nye kunder.

1.3 Problemformulering

Hvordan kan Gleco A/S optimere fremadrettet strategi for at nå en omsætning på 120mio i 2021?

1.3.1 Undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad er afgørende for Glecos kunder når de køber FIBC² - og hvordan kan der skabes præferencer for kunderne?
- Hvordan ser mulighederne ud for udvikling af nye produkter eller ekspansion til nye markeder for Gleco A/S?

¹ <http://www.ppjumbobag.com/>

² FIBC = Flexible Intermediate bulk container, også kaldet BigBag. En FIBC er en stor pose lavet af 100% plast

- Hvilke styrker og svagheder kendetegner Glecos nuværende strategier og forretningsmodel?

1.4 Afgrænsning

1.4.1 Afsætning:

Glecos nuværende omsætning er for langt størstedelen, det vil sige mere end 95% - skabt på det Danske marked. Gleco har en relativt stor omsætning på andre markeder, men for langt størstedelen af denne, er det gældende at det er danske selskaber i udlandet. Et eksempel kan være en stor kunde som Genan A/S (der neddeler dæk som bruges til sportsbaner mv.) der har stor fabrik og hovedkontor i Viborg, men som efterhånden har fabrikker i både USA og Resten af Europa. Salget sker i Danmark og kunden er dansk.

Vi ser vores opgave som værende proaktiv og at formålet er, også på sigt, at lave en skalerbar vækststrategi som kan udvides til nye markeder, men for nuværende vælger vi at fokusere på Danmark og derfor afgrænser vi os fra afsætning udenfor Danmark.

Vi vælger denne afgrænsning fordi vi ønsker at komme i dybden med vores opgave og det kan vi gøre ved et relativt overskueligt marked som det danske.

1.4.2 Forsyning:

Vi er klar over at vi har en afsætningsmæssig perspektivering på denne opgave, men i og med at hvad Gleco tilbyder kunderne, afhænger meget af produktionssted og forhold, har vi også en forsyningsvinkel med på opgaven. Når der kigges på forsyningskæden til Gleco kan vi ikke lave samme geografiske afgrænsning som ved afsætning. Ved forsyning er der tale om et globalt marked hvor primære produktionslande bl.a. er Indien, Kina, Tyrkiet og Østeuropa.

Derfor vurderer vi, at det ikke er muligt at lave opgaven uden et globalt perspektiv på forsyningskæden.

1.4.3 Produktsortiment:

Gleco har 2 divisioner:

1. Industriemballagedelen, der i 2019 stod for 90% af omsætningen.
2. Medico afdelingen der stod for den resterende del.

Vi har valgt at afgrænse os fra Medico divisionen, og udelukkende fokusere på industriemballage der udgør størstedelen af Glecos nuværende omsætning. Derudover har vi en hypotese der siger at markedet for industriemballage er attraktivt og at der kan opnås væsentlig højere omsætning, langt hurtigere end for Medico divisionen, som er produkter med lav omsætning og høj indtjening.

1.5 Metode:

For at kunne svare på vores problemformulering, vurderer vi at Glecos nuværende kunder er et yderst vigtigt parameter. For at indhente data omkring disse kunders loyalitet, tilfredshed og præferencer har vi i gruppen udarbejdet et spørgeskema opbygget ud fra en kombination af NPS og Fishbein-princip³. Spørgeskemaet er bygget og distribueret ud gennem Qualtrics, som er anbefalet af CBS. Spørgeskemaet er sendt ud til en segmenteret og kvalitativ kundedatabase på i alt 150 stk. De udvalgte emner er taget ud fra en top – down analyse af omsætning fra 01.07.2018 – 01.03.2020. Ud af de 150 emner har 45 svaret på vores spørgsmål. Svarene er vedhæftet som bilag⁴. Vi er velvidende om at 150 kunder naturligvis ikke fortæller noget om hele populationen/markedet og ej heller de 45 svar der er kommet retur. Dog mener vi, at det vigtigste i denne undersøgelse er at få indblik i netop kundernes syn på Gleco og de produkter der leveres. Vi stiller os meget tilfredse med ca. 1/3 svarrate, fordi vi sendte spørgeskemaerne ud d. 13. marts og dermed 2 dage efter Danmarks statsminister lukkede landet ned, hvilket har betydet at manges opmærksomhed har været rettet mod Coronaproblematikken i højere grad end besvarelse af spørgeskemaer.

Derudover er metodevalg til denne opgave taget ud fra David A. Aakers Strategic Analysis - model fra Strategic Market Management. Gennem et bredt udvalg af relevante modeller og teorier herfra, forsøger vi at få indsigt i Glecos eksterne og interne situationer. De vigtigste elementer herfra koges ned i en SW- og OT-analyse, og derfra videre til en TOWS-analyse, der vil give os rette indblik i hvordan og hvorvidt det er muligt for Gleco at opnå en omsætning på 120 mio.

³ https://ceopedia.org/index.php/Fishbein_model

⁴ Bilag 1 svar fra spørgeskema

2. Omverdens Analyse

Ved at analysere det eksterne miljø som Gleco befinder sig i, får vi mulighed for at se, hvilke faktorer der har indflydelse på Gleco. Disse faktorer vil have en påvirkning og indflydelse på Gleco, men er ikke noget Gleco har indflydelse på.

2.1 Markedsanalyse og produktanalyse

Gleco opererer på markedet for FIBC, som er den korrekte betegnelse for en bigbag. En FIBC er en industriel emballage lavet af plastik der bruges til mange forskellige ting, og derfor findes kunderne også i mange forskellige brancher. FIBC står for flexible intermediate bulk container, altså midlertidig opbevaring af store partier i en fleksibel container.

Fleksibiliteten består både i at der er tale om et håndsyet produkt med mange tilpasningsmuligheder, samt at, når de er tomme, kan der pakkes 300 stk. på 1 palle, hvilket er usammenligneligt med andre containere. De fylder altså meget lidt før brug, og er dermed billige at transportere og kan samtidig indeholde store volumener efter fyldning. Typisk indeholder en FIBC på 1,50 kg. op til 1.500 kg. materiale – en unik høj egenvægt / lasteevne ratio på 1:1.000.

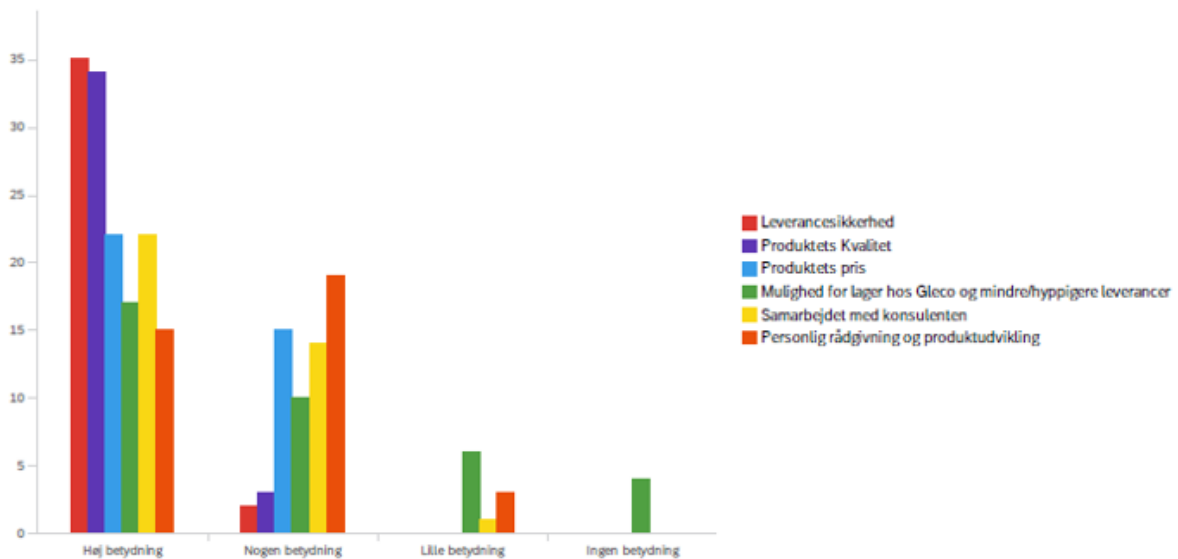
Efter mange års anvendelse er FIBC efterhånden godkendt til mange forskellige formål, og anvendes i dag til både fødevarer, medicinalvarer, såsæd og alt derimellem. Emballageformen er efterhånden så attraktivt, at det ikke er afgørende hvilket produkt kunden har, men blot om det kan lade sig gøre at benytte FIBC hos den enkelte virksomhed.

2.1.1 Konkurrenceformen på det danske marked

Det danske marked er kendetegnet ved 4-5 store aktører og en række mindre aktører, som alle søger at skabe fortjeneste ved at importere FIBC til det danske marked, med produkter produceret de samme steder i verden. Fordele ved den enkelte aktør søges derfor skabt ved personlige relationer som kendt indenfor B2B, mulighed for lager og levering i mindre partier samt ekspertise indenfor design og udvikling. De indtager alle rollen som distributør, og kan retfærdigvis kaldes for eksperter i import fra Asien med videre.

For at analysere konkurrenceformen på det danske marked, har vi fra vores spørgeskema trukket nedenstående graf ud, der fortæller os i hvilken grad Glecos kunder har præferencer for dermed at kunne beskrive graden af præference på markedet.

Spørgsmål om: Hvor stor betydning har nedenstående i forhold til dit samarbejde med Gleco?



Figur 2: Svar på udsendt spørgeskema egen tilvirkning

I og med at 35 ud af 37 respondenter, svarende til 94,59%, tilkendegiver at leverancesikkerheden har høj betydning, sammenholdt med stort set samme værdier for produktets kvalitet, mener vi at markedet besidder præference. Da kunder dermed har præferencer og Gleco befinder sig i et marked med 4-5 store udbydere og en række mindre aktører er der tale om konkurrenceformen monopolistisk konkurrence.

2.1.2 Markedsudsigt

Den fremtidige vækst vil primært komme fra udvidelse af anvendelsesområder⁵ og antageligt vil det vokse med ca. 6% årligt frem mod 2026. Især forventes det at omsætningen rettet mod fødevarerindustrien samt medicinalindustrien vil stige. Fremstilling af fødevarer, og emner til videreforarbejdning indenfor fødevarer, f.eks. til plantebaseret kød, vil også have en stor andel af stigningen. Det forventes også at udviklingen i 3. verdens lande, vil betyde at flere produkter kan leveres i FIBC fremfor 25kg's sække, i og med at maskinel håndtering bliver mere udbredt i disse egne.

⁵ <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-fibc-market>

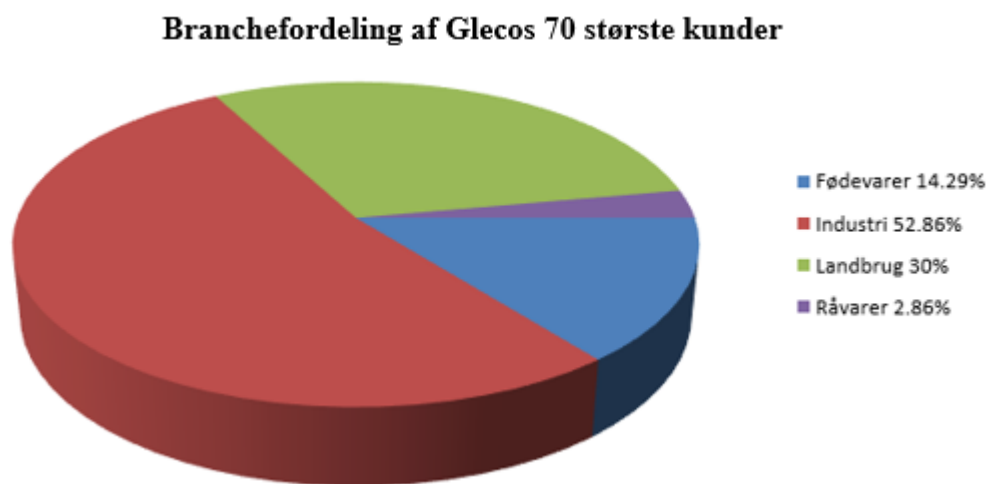
2.2 Kundeanalyse

For at analysere Gleco nuværende omsætning, baseret på nuværende kunder, har vi valgt at lave en brancheanalyse, således vi kan identificere indenfor hvilke sektorer Gleco pt. skaber sin omsætning.

Vi har valgt at sige, for at skabe bedre overblik, at ud fra en omsætning på 90 mio. på FIBC fordelt på 280 kunder⁶, har vi en gennemsnitligt træk pr. kunde på $90.000.000 / 280 \text{ kunder} = 321.000 \text{ kr.}$ Dette giver os dermed indsigt i værdien af en gennemsnitskunde.

For nemheds skyld vælger vi at se på hvor stor en andel af omsætningen de 70 største kunder står for, så vi kan nøjes med at brancheindddele denne mængde. Vi kan se i Glecos økonomisystem, at de 70 største kunder skaber en samlet omsætning på + 80.000.000 kr. og derfor danner et solidt grundlag for en analyse af, hvilke brancher Glecos kunder befinder sig i. Disse 70 kunder er branchefordelt som følgende, som også er illustreret i følgende cirkeldiagram:

- Fødevarer – producenter af eks. gryn, flager mm.
- Industri – producenter af eks. enzymer, metaller, granulater mm.
- Landbrug – producenter af eks. frø, gødning, såsæd mm.
- Råvare – til levering af grus, granit, sand mm.



Figur 3: Cirkeldiagram af brancheforening af kunder, egen tilvirkning

⁶ Udtræk fra Glecos navisionsystem baseret på 2019 omsætning

Yderligere kundeanalyse viser at sammensætningen af kunder, er fordelt på enkelte meget store kunder. Dermed konstaterer vi at de 10 største kunder tegner sig for et salg på intet mindre end 52,10% af hele Glecos omsætning som udregnet i nedenstående tabel 4.

Omsætning skabt af Glecos 10 største kunder

Salg top 10	47.056.402,16
Salg i alt	93.855.377,42
- Medico	- 3.475.000,00
Oms FIBC	90.380.377,42
Andel i pct.	52,10

Figur 4: Tabel af top 10 omsætning for Gleco, egen tilvirkning

For at sætte dette yderligere i perspektiv kigger vi på Paretts lov omkring 80/20 reglen. Lever Glecos omsætning op til denne regel om at 80% af omsætningen er baseret på 20% af kunderne?

Antal kunder der udgør 80% af Glecos omsætning

Salg 42 største kunder	72.057.000
Salg i alt	93.855.377,42
- Medico	-3.475.000,00
Oms FIBC	90.380.377,42
Andel i pct.	80

Figur 5: Tabel af antal kunder der skaber 80% af Glecos omsætning, egen tilvirkning

Ovenstående figur 5, konstatere at der skal 42 af de største kunder til for at lave 80% (80% af 90mio. = 72mio) af omsætningen⁷. Derfor er det tilfældet, at Glecos omsætning lever op til 80/20 reglen og endda out-performer princippet i og med, at blot 15% (42 kunder / 280 kunder x 100= 15%) af virksomhedens kunder bærer 80% af omsætningen. Dette kan både anses for at være en styrke og en svaghed. Styrke idet at få kunder kan varetages med få ressourcer. Svaghed idet omsætningen ikke vurderes til at være spredt på særligt mange

⁷ Ved hjælp fra udtræk af Glecos økonomisystem

kunder, hvilket kan være et risikoelement. Under alle omstændigheder er vi nu vidende om at få kunder står for en stor andel af omsætningen.

2.2.1 Kundernes købsanalyse

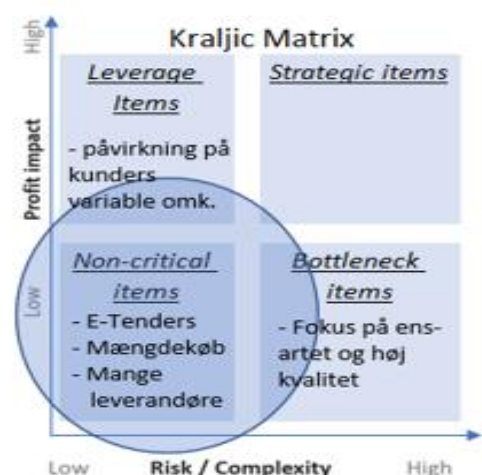
For at der kan skabes afsætning af FIBC, skal en eventuel kunde have et behov for at fragte varer fra a til b. Det vil sige, at der først og fremmest skal være et situationsbestemt behov hos kunden. Når dette er identificeret, opstår der et nyt behov – de funktionsbestemte behov. Her træder designet af FIBCen ind, hvor der er muligheder for at kundetilpasse og justere efter kundens ønsker, i forhold til design og funktionalitet. Det er vigtigt at analysere de funktionsbestemte behov, og få belyst de forskellige muligheder der findes ved køb af FIBC-produkter.

De sociale behov kan produkterne tilfredsstille ved at tilbyde disse garanteret uden børnearbejde, med en grønnere profil end alternativer og eventuelt med et flottere og mere prangende tryk på FIBC for at kunden kan få opfyldt sociale behov.

De psykologiske behov er indfriet ved hjælp af overholdelse af leveringsdeadlines, og ved at tilbyde at holde bufferlager med videre. Det kan også garanteres, at alle varer lever op til iso normer mm. for at skabe tryghed ved anvendelse af FIBC.

Opsummering af ovenstående behov bekræfter os i at der kan skabes præference for FIBC-produkter.

Fra en indkøbers perspektiv vurderer vi, at produktet FIBC placerer sig i non-critical items i Kraljic modellen⁸. Primært fordi der kan laves E-tenders og der kan købes i store partier. Det betyder igen at der for indkøbere kan samles bud fra mange leverandører og presse dem i pris. Vi mener dog samtidig, at der kan tegnes en stor cirkel omkring udgangspunktet i matrixen, som illustreret til højre i figur 6, fordi mange produktionsvirksomheder er afhængige af en meget ensartet og ofte ”høj” kvalitet. Derfor bevæger cirklen sig ind bottleneck item idet der ofte indtræffer kompleksitet som en



Figur 6: Kraljic matrix egen tilvirkning

⁸ Strategisk Salg, Claus Thomsen s. 225

del af produktets egenskaber. Cirklen berører også leverage items da indkøb af FIBC påvirker virksomheders resultater, da de er relativt kostbare.

2.3 Konkurrentanalyse

Set på konkurrenter som opererer på samme marked som Gleco, så findes der en række af disse som er både direkte og indirekte konkurrenter til Gleco. Dog vurderes det også, at en stor del af disse ikke er positioneret til at udgøre en reel trussel mod Gleco. Vi har derfor ud fra en selektiv tilgang udvalgt 4 nøgle konkurrenter, som har større betydning for markedet Gleco befinder sig på. I denne selekteringsproces er spillerne valgt ud fra omsætningsstørrelse og ud fra organisation der er tæt på Gleco og ud fra det almindelige branchekendskab vi har til markedet.

Disse 4 aktører udgør sammen med Gleco ca. 70% af det samlede FIBC-marked i Danmark, som skønnes at være på 400-450mio i omsætningsvolumen. Det vil sige, at disse 5 spillere antagelsesvist har en omsætning på 300mio til sammen, hvor Gleco dermed sidder på 90mio kr., hvorfor Gleco med stor rimelighed, kan antages for at være markedsleder på markedet for FIBC i Danmark.

BluePack er organisatorisk (distributør) og størrelsesmæssigt den konkurrent, som er tættest på Gleco, på det danske marked. BluePack har hovedsæde i Odense og har 9 personer ansat, og deres afsætningsmarked er primært det danske samt det svenske marked.

BluePacks priser er forholdsvis høje til eksisterende kunder, hvorfor de har fået et ry der siger at de er for dyre. Det er svært for kunder at forstå at de hidtil har givet kr. 75,00 for noget som en anden (eks. Gleco) kan tilbyde til 49,00kr. Samtidig har det skabt en del udfordringer at Bluepack skifter producent uden at kunden involveres, det betyder at kunden køber det samme produkt som sidst leveret, men får en vare der varierer i kvalitet fordi producenten er udskiftet med billigst mulige for størst mulig indtjening. Dette kan skabe problemer ved følsomme produktionsanlæg, og resultere i dårlige relationer. Det kan opleves som om der ikke er tilstrækkelig respekt for kunden og produktet.

Ved studie af BluePacks regnskab⁹, bemærker vi en resultatfremgang i omegnen af 2 mio. i 2019 i forhold til regnskabsåret forinden. Det er en stor fremgang, da resultatet året forinden var på ca. 500.000kr, så at dette stiger til 2 mio., er bemærkelsesværdigt. Vi ser også at der på

⁹ BluePacks regnskab bilag 2

personaleudgifter er udgifter på 1 mio. kr. mindre end året forinden, og at antal medarbejdere er reduceret, samtidig med at der er skabt et DB som er ca. 1mio kr. højere end året forinden, hvilket i store træk forklarer fremgangen.

	2017	2018	2019	2020	2021	
Dækningsgrad	-	-	-	-	-	
Overskudsgrad	-	-	-	-	-	
Kapacitetsgrad	1,6	1,1	1,1	1,2	1,1	
Afkastningsgrad	15,2	3,8	3,2	7,1	3,2	
Likviditetsgrad 1	125,57	113,93	108,12	122,51	125,79	
Soliditetsgrad	32,1	26,9	22,1	33,7	31,9	
Egenkapitalens forrentning 1	36	8,4	7,8	20	16,3	

Nøgletal for BluePack fra: <https://proff.dk/nogletal/bluepack-as/odense-c/engroshandel-annet/GK33NA110N6/>

Ud fra ovenstående nøgletal af virksomheden, så er Bluepack blevet bedre til at genere overskud på den investerede kapital, hvilket kan ses på afkastningsgraden der ca. er 4 gange så stor som forrige år. Her kan årsagen bl.a. findes i kraftig øget resultat før finansielle poster samt reducere af aktiver sammenlignet med året før. Uden at have dybere indsigt i virksomhedens regnskab, kan det dermed antages at virksomheden har reduceret sine samlede aktiver, hvilket eks. kan være biler, lagre, maskiner mm.

Accon A/S er en anden konkurrent, som er en nordisk spiller med dansk hovedsæde i Køge, og som opererer i hele Skandinavien og også som distributør. Accon adskiller sig ved at opkøbe konkurrenter og arbejder dermed ud fra en horisontal integrationsstrategi. De har tidligere købt Greif Sverige¹⁰, og netop overtaget FairFlex¹¹ i Danmark og Sverige. De søger altså både en omsætningsfremgang skabt både ved hjælp organisk vækst (nye kunder med eksisterende forretning) som de andre spillere, men i høj grad også vækst ved hjælp af opkøb af konkurrenter. Dette er lykkedes dem, idet de fra minus en halv million, har formået at lande et resultat på små 900.000 i 2018¹². Ud fra virksomhedens afkastningsgrad kan det også antages at denne strategi har medvirket til at Accon har dygtiggjort sig i at tjene penge på deres investerede kapital og dermed generere overskud på baggrund af bl.a. horisontal

¹⁰ <https://www.greif.com/>

¹¹ <https://www.fairflex.se/>

¹² <https://proff.dk/regnskab/accon-as/k%C3%B8ge/producenter/GRWJCTI016D/>

integration.

	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12	2014-12	
Dækningsgrad	-	-	-	-	-	
Overskudsgrad	-	-	-	-	-	
Kapacitetsgrad	1,8	1,2	1	0,2	0,2	..
Afkastningsgrad	12,5	5,9	-0,7	-57,6	-64,4	**
Likviditetsgrad 1	123,61	125,2	114,84	49,97	68,74	
Soliditetsgrad	20,2	20,2	13	-100,1	-40,5	**
Egenkapitalens forrentning 1	52,6	19,5	-14,1	-	-	..

Nøgletal for Accon fra: <https://proff.dk/nogletal/accon-as/k%C3%B8ge/producenter/GRWJCTI016D/>

Det ses også i Accons regnskab¹³ at hele overskuddet for 2018 er tillagt egenkapitalen så denne er steget til 1,4mio. Accon formår desuden først fra 2018 at tjene penge, hvorfor der også ses en kraftig stigning i egenkapitalens forretning, afkastningsgrad mv.

NNZ er en 100 år gammel Hollandsk emballagevirksomhed¹⁴. De har altså en erfaring og kapital som er helt unik, og angiveligt har de stor erfaring i ekspansion til nye markeder ved hjælp af etablering af nye lokale kontorer, med henblik på at indtage markeder. Det er også tilfældet på det danske marked hvor de har etableret eget kontor i Odense med 10 ansatte. De er meget aggressive med lave priser for at skabe ny omsætning med nye kunder. NNZ har dog til forskel fra Gleco et stort produktsortiment inden for al slags emballage, hvor FIBC blot er et enkelt område¹⁵.

Det lader til at indtjeningen tilsidesættes for at skabe vækst. Dette ses også i NNZ regnskab, hvor det primære resultat er faldet fra ca. 3 mio. i 2017 til ca.1.1mio i 2018¹⁶, mens materielle anlægsaktiver er øget fra 42.000 i 2017 til 257.000 i 2018.

Afkastningsgraden er faldet kraftigt fra 13,5 i 2017 til 5,0 i 2018, hvilket er forårsaget af fald i resultat før finansielle poster og virksomheden er blevet dårligere til at tjene penge til trods for investeringstiltag på bl.a. anlæg og driftsmidler. Egenkapitals forrentning er tilsvarende også faldet fra 2017 til 2018, men er stadig en anelse højere end afkastningsgraden, hvorfor NNZ tjener penge på lånte penge.

¹³ <https://proff.dk/regnskab/accon-as/k%C3%B8ge/producenter/GRWJCTI016D/>

¹⁴ www.nnz.nl

¹⁵ <https://www.nnz.dk/pakkemateriale.html>

¹⁶ <https://proff.dk/regnskab/nnz-scandinavia-aps/odense-s%C3%B8/engroshandel-annet/GQFAILI10N6/>

	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12	2014-12	
Dækningsgrad	-	-	-	-	-	
Overskudsgrad	-	-	-	-	-	
Kapacitetsgrad	1,2	1,5	1,8	1,6	1,3	
Afkastningsgrad	5	13,5	22,8	17,4	10,5	
Likviditetsgrad 1	200,32	261,24	243,11	188,6	199,13	
Soliditetsgrad	52,6	62,8	56,9	42	40,7	
Egenkapitalens forrentning 1	8,3	24,1	43,3	43,4	21,4	

Nøgletal for NZZ: <https://proff.dk/nogletal/nnz-scandinavia-aps/odense-s%C3%B8/engroshandel-annet/GQFAIL10N6/>

Det er bemærkelsesværdigt at se på udviklingen og forholdet mellem afkastningsgraden og egenkapitals forretning, hvor disse snart peger i retning af at møde hinanden og det kan dermed antages at NZZ vil begynde at tabe penge på lånt kapital. Dette kan skyldes, at NZZ har lavere langsigtet gæld mens gældsoptaget er baseret på kortsigtet gæld og at der sælges med for lav dækningsgrad.

Thrace er en distributør, som aftager alle sække fra en meget anerkendt Thaiandsk producent. De leverer et topkvalitetsprodukt, primært i form af 1 strop sække, hvor det er meget svært for andre at ramme samme kvalitetsniveau. De leverer til flere og flere som laver automatiserede løsninger, og her er det meget vigtigt at pakning og kvalitet er unikt god, i forhold til markedet generelt. I 2018 omsatte Thrace for 250 mio. svenske kroner på det skandinaviske marked¹⁷ (vi kan ikke trække tal fra Danmark udelukkende). 1 strop sækken er primært kendt inden for landbruget, men denne type breder sig til industrien, hvilket kan ses på Thraces omsætning, der er støt stigende.

Øvrig spiller: Cesur er en interessant ny spiller, ikke på baggrund af deres omsætning, som udgør en lille andel af totalmarkedet¹⁸, men fordi de gør tingene anderledes. Det er en tyrkisk producent der har egne sælgere i Danmark. Det vil sige at de, modsat de førnævnte, sælger produkter de selv producerer, ved hjælp af en sælger i Danmark., der er ansat direkte af fabrikken. I de tilfælde hvor de Tyrkiske produktioner er for kostbar, køber de så vidt vides fra Indiske producenter. Altså fungerer den Tyrkiske producent som distributør på det danske marked. En interessant og ny måde at gøre det på. Med deres tekniske know how, må det antages at de er klar til at etablere egen fabrik i Indien, skulle de finde en fordel i det. Det er set at andre (Isbir Sentetik) Tyrkiske producenter, har etableret egne fabrikker i Indien, med

¹⁷ <https://www.allabolag.se/5566102983/thrace-polybulk-ab>

¹⁸ <https://www.allabolag.se/5590325998/cesur-packaging-scandinavia-ab>

samme principper som i Tyrkiet, videreført til Indien. Set på Cesurs omsætning på det svenske samt danske marked, kan vi se, at dette er i vækst. Tværtimod er så ses der også at omkostningerne er højere ind indtjeningen, hvilket afspejler sig i det faldende resultat¹⁹.

Opsummering af konkurrenternes stærke og svage sider:

Konkurrentanalyse	Stærke sider	Svage sider
BluePack	- omkostningsfokuseret/lean, stabilt fodfæste i det danske marked i +30år, kendt brand	- dyre priser, ændrer producenter uden Kundegodkendelse
Accon	- Stor spiller og opererer i hele norden, vækst virksomhed med kapital til opkøb af konkurrenter, Stærk visuel identitet	- ikke konkurrencedygtige i den prisfølsomme del af markedet, svært at styre kultur ved mange horisontale opkøb
NNZ	- Global spiller, stort sortiment, visuel identitet, Stærkt Brand, erfaring og kapital	- lav indtjening på solgte varer, høj kortsigtet gæld, ikke-Dansk
Thrace	- Topkvalitetsprodukt fra thailandsk producent som er svært for andre at efterleve	- kvalitetsafhængige, afhængige af enkelte producenter, smalt kundesegment
Cecur	- Producent med egne sælgere i markedet, stor teknisk know-how, høj omsætning	- høje produktionsomkostninger, lav bemanning på opererende markeder

Figur 7: Konkurrentoversigt over stærke og svage sider. Egen tilvirkning

2.4 PESTEL analyse

For at få et overblik over eksterne faktorer der påvirker det marked Gleco opererer på, har vi valgt at lave en udvidet PEST analyse, også kaldet PESTEL. Udover de politiske, økonomiske, sociokulturelle og tekniske faktorer der er indeholdt i PEST, vil vi med

¹⁹ <https://www.allabolag.se/5590325998/bokslut>

PESTEL også få indsigt i miljø og lovmæssige aspekter, hvilket vurderes til også at vægte højt på netop Glecós marked.

Gennem analysen vil vi have mulighed for at se, hvilke muligheder og trusler der indtræffes i markedets makroniveau.

PESTEL analysen er dynamisk og danner dermed et billede af markedet her og nu, med marked mener vi både muligt afsætningsmarked samt forsyningsmarked, da begge markeder i høj grad vil påvirke vores muligheder. Det er vigtigt at understrege at analysen er foretaget ultimo forår 2020, hvor Corona-krisen²⁰ har en indflydelse på markedet.

2.4.1 Politiske faktorer:

Der er foretaget initiativer i Danmark for at bidrage til velfærd og reducere plastaffald. Blandt andet har Danmark netop forhøjet prisen på plastikposer indenfor B2C markedet med 300%²¹. Derudover er der skærpet for mulighederne i at udlevere gratis plastikposer til B2C kunder. Hvis dele af disse politiske tiltag videreføres til FIBC, kan det antages at der vil være en påvirkning på prissætning, efterspørgsel af bigbags og ikke mindst efterspørgselstrends på alternative muligheder. Det er vigtigt at sige, at der kan være et stort skel mellem B2B og B2C markederne, således lovgivningen aldrig når til de professionelle markeder, men det vurderes at der foreligger en risiko herfor.

Ikke blot i Danmark findes der politisk modstand på plastikposer, men også fra et globalt perspektiv, hvor flere lande har forbudt plastikposer²². Det er igen uvist om disse forbud kan og vil blive overført til FIBC. Det er naturligvis vigtigt for branchen at være opmærksom på disse politiske initiativer og på perceptionen af disse fra medier og forbrugere/befolkningen. Vi ser allerede stærke politiske trends for at passe bedre på miljø ved at forbyde engangsplastikposer i FIBC producerende asiatiske lande som Indien²³.

Indenfor politik kan også nævnes at forskellige producenter har forskellige toldforhold rundt omkring. Kina 7,4% og Indien 5,7% og Tyrkiet uden told i forhold til EU. Meget aktuelt rykkes der i høj grad rundt på disse forhold i øjeblikket. USA og Kina udfører handelskrig med øgede toldsatser som medfører ændret og nedsat verdenshandel. I forbindelse med

²⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/2020_coronavirus_pandemic_in_Denmark

²¹ <https://finans.dk/erhverv/ECE11796619/plastikposer-bliver-tre-gange-saa-dyre/?ctxref=ext>

²² (<https://nyheder.tv2.dk/udland/2017-03-21-afrika-gaar-forrest-flere-lande-forbyderplastikposer>)

²³ <https://www.nrk.no/urix/innbyggerne-i-mumbai-kan-bli-arrestert-for-a-bruke-plastposer-1.14099582>

covid-19 krisen oplever vi ikke at de igangsætte restriktioner fra den danske regering går ind og påvirker vores afsætningsmarked direkte. Det skal dog nævnes at forsyningskæden vedr. produktion af FIBC er brudt i øjeblikket da Indiske produktionsenheder er lukket fra 20. marts 2020 og 3 uger frem. Dette har konsekvenser for hvor varerne produceres, og måden der handles på, men det er svært at spå om de mere langsigtede udfald.

2.4.2 Økonomiske faktorer:

Der ses med stor bekymring på den økonomiske situation i både Danmark og resten af verden grundet Coronakrisen, der skaber uro og usikkerhed på mange markeder og også for kunderne og kundernes kunder i FIBC-markedet. Som følge af Corona krisen ser vi en svækkelse i mange landes økonomier og store udsving i valutakurser²⁴ og oliepriser²⁵, hvilket alt sammen er betydende faktorer for hele branchen.

Coronaviruset og en priskrig mellem de lande, som producerer olie, er skyld i at prisen på olie falder så drastisk.²⁶ Dette medfører prisfald på brændstof og dermed lavere totalomkostning for kunder i FIBC-markedet. På sigt vil det også have en stor effekt på prisen på råvaren PP²⁷ som FIBC er lavet af. Kombinationen af en vigende efterspørgsel i markedet, og faldende oliepriser vil have en dobbelt effekt på priserne, som forventes at falde betragteligt.

Valutaudsving kan påvirke priser positivt og negativt, og afhænger naturligvis af hvilket land køber / sælger befinder sig i. Ved fald i dollarkursen kan danske virksomheder købe ”billigere” på udenlandske markeder der fakturerer i dollar. Dette kan medføre større ordrer til producenter og heraf en midlertidig højere efterspørgsel på grund af valutaudsving. Derudover er det naturligvis vigtigt at man som dansk leverandør forholder sig til, hvilken valuta man fakturerer sine kunder i, og medtager risiko for valutastigninger og uventede gevinster og tab.

Det kan antages at danske virksomheder uden præferencer for leverandører i FIBC-markedet, ønsker at købe af udenlandske leverandører med det formål at holde udgifter nede under krisetider.

²⁴ <https://www.valuta.se/>

²⁵ <https://www.euroinvestor.dk/nyheder/saadan-gik-det-aktierne-i-usa-fredag>

²⁶ <https://www.dr.dk/nyheder/penge/overblik-derfor-banker-coronavirus-og-priskrig-benzinpriserne-i-bund>

²⁷ Polypropylene som er et plastmateriale

En anden økonomisk faktor der er påvirket af Corona krisen er naturligvis arbejdsmarkedets situation hvor mange er hjemsendt, i karantæne og hvor nogle er fyrede. Dette sætter en dæmper på forbruget i visse segmenter/produktkategorier og dermed levering af gods og varer. Bl.a. kan der forventes øget efterspørgsel på langtidsholdbar kost, medicin og lavere efterspørgsel på eks. varer til større projekter som byggeri mm. – hvilket vil påvirke FIBC markedet negativt. Generelt anvendes FIBC til mange formål over hele verden, og anvendelsen stiger i takt med udviklingen af denne emballagetype. Dette er relevant at have med i betragtningen af en økonomisk afmatning, for der skal vi have den brede anvendelse til mange forskellige brancher og produkttyper hele vejen fra fødevarer over frø og afgrøder til såsæd og gamle bildæk, med i betragtning. Der er dermed tale om bredt anvendelsesområde, hvor den primære sektor er industriemballage, der naturligvis er affekteret af recession / vækst i den globale økonomi.

Under et interview²⁸ med en af de større producenter i Indien, ses der i øjeblikket en stagnering af efterspørgsel efter nærværende produkt. Her mener flere indiske producenter, at dette er resultat af handelskrig mellem Kina og USA der medfører lavere råvareeksport fra Europa. Ligeledes ses det at råvareeksport fra Kina til USA er nedadgående. De store indiske producenter eksporterer også til Kina der også selv producerer FIBC. Det kan dermed vurderes at handelskrigen rammer Kina hårdt, hvilket har stor effekt på Europas råvareeksport hertil.

Efter 10 år med vækst i global økonomi²⁹, er det rimeligt at tro på en ny æra nærmer sig hvor væksten vil aftage. Vi ser det allerede nu grundet Corona krisen, men ved naturligvis ikke hvor længe den vil vare. Vi betragter det som rimeligt at antage, at handelskrigen mellem Kina og USA vil aftage på sigt, for at minimere risiko for manglende vækst i de større økonomier.

Overordnet set vurderes det at den globale økonomi går imod mere udfordrende tider, men der ses positivt på at FIBC har mulighed for at adaptere sig og for at udvide sit anvendelsesområde for at sikre berettigelse fremadrettet.

²⁸ Interview med Dhoot Compack Ltd på tlf.

²⁹ <https://www.ekonomifakta.se/fakta/ekonomi/tillvaxt/bnp---internationellt/>

2.4.3 Sociale og kulturelle faktorer:

Coronaviruset påvirker alle mennesker i hele verden. Millioner af mennesker er hjemsendt og tusindvis af mennesker er blevet syge hvor nogle er indlagt mens andre er hjemme og / eller i isolation. En del aftagere af FIBC oplever også en øget ordretilgang som følge af COVID-19, især inden for kemikalier, enzymer til vask hvor det ses at kunder hamstrer, for at sikre sig. Det samme kan gøre sig gældende i bred forstand, hvis der bliver en stemning af knaphed på muligheder for levering. En afledt af effekt af hjemsendelse fra arbejdspladsen er at der skal ske noget med huset, hvilket kan lede til indkøb af diverse materialer til hus og have – købt på nettet og leveret i FIBC.

Derudover er det inden for de sociokulturelle faktorer især også vigtigt at kigge på trends i samfundet, kulturelle holdninger og værdiskiftende tendenser.

Gennem de sidste par år har globaliseringen haft en enorm fremgang, og man kan sige at verden er blevet mindre. Sammen med teknologiens udvikling som vi kommer nærmere ind omkring, når vi undersøger teknologiske faktorer – så er det nemmere for folk i hele verden at følge med i virksomheder og i deres gøren og laden. Øgede trends og opmærksomhed for at passe på kloden skaber en langt større grad af opmærksomhed rettet mod virksomheders CSR (Corporate Social Responsibility). Kort sagt bliver det mere vigtigt hvordan, man som virksomhed opfører sig, overfor alle lag i samfundet.

FIBC-produkterne er produceret af et plastmateriale kaldet polypropylen. Der er ingen tvivl om at verden leder efter måder at klare kommende års klima udfordringer på. Vi bekymrer os mere og mere over vores klodes tilstand, og det er vores opfattelse, at de mange billeder af plastik i havene omkring os og på landjorden, er noget af det vi går mest op i. Udfordringen for plastik i denne forbindelse er at den er meget synlig, hvor forurening fra transportsektor og godstransport er sværere at få øje på. Derfor kan der opstå modstand mod emner lavet af plastik. Vi oplever på nuværende tidspunkt en holdningsændring på verdensplan, der går imod engangsplastik. Flere lande har forbudt brugen af plastikposer og en FIBC er i grove træk egentlig en større og stærkere plasticpose, som også er godkendt til at blive brugt én gang – hvorfor denne holdningsændring skal tages alvorligt.

Det er i industrielle sammenhænge FIBC bliver benyttet, og her vurderes det ikke plausibelt med et forbud. Dette da der er mange produktionsvirksomheder som er økonomisk afhængige af at kunne benytte produktet og dermed afsætte/eksportere deres produktion. Derudover kan

der argumenteres for at FIBC oftest benyttes i lukkede kundekredse med godkendte affaldsvirksomheder som håndterer FIBCent efter dennes brug og tømning.

Udledt af ovenstående kunne et interessant tiltag være at kigge mod FIBC produktion af genbrugsmaterialer, som i dag dog ikke er teknisk muligt grundet:

- Sikkerhedsmæssige krav til produktet
- 100% indsigt i råvaren af genbrugsmaterialet, og
- Bagudrettet sporing af denne

2.4.4 Teknologiske faktorer:

95% af alle husholdninger i Danmark har adgang til internet og dermed er der rig mulighed for informationssøgning på internettet³⁰, og vi mener, at det er rimeligt at forudsætte at det samme er tilfældet i resten af Europa og vesten generelt. Dette betyder at verden er blevet mere transparent. Det er blevet enklere at følge med i virksomheders CSR-politik og ikke mindst er det blevet lettere at sammenligne FIBC'er fra forskellige udbydere, hvilket skaber nye afsætnings- og indkøbsmuligheder. Med andre ord er det blevet nemmere for FIBC-kunder at kommunikerer med FIBC distributører, men også direkte med producenter af FIBC, og dermed kan det tænkes at muligheder for nye alliancer og konstellationer på markedet er skabt, og at der i højere grad kan handles direkte mellem slutbruger og producent.

Dette vil resultere i at flere indiske producenter vil tage direkte kontakt til danske slutbrugere, hvilket vil overflødig gøre distributøren. Der kræves selvfølgelig indsigt i toldbehandling, kultur mv., men indiske virksomheder er generelt hurtige til at lære at være behjælpelige med dette. Teknologien kan dog ikke ændre på, at det kun vil være aktuelt at handle direkte med producenter, hvis aftageren kan aftage hele containerloads, som er meget store mængder. En del af distributørernes berettigelse at de også har agentens rolle og at de kan kombinere mange kunders behov til at sikre mængder.

Google anses for at være den største og mest benyttede informationsside og det vil være rimeligt at antage, at nutidens købere allerede har været igennem flere informationssøgningsprocesser, inden de handler. Mange vil i dag og fremadrettet involvere sig i hvad de køber, hvad enten det er online eller af en sælger. Sælgerens rolle er under

³⁰ <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/uddannelse-og-viden/informationssamfundet/it-anvendelse-i-befolkningen>

forandring, og den blinde tillid er væk, først og fremmest fordi det er blevet langt nemmere at søge informationer selv.

På produktionsniveau er den teknologiske udvikling begrænset. Med dette menes der, at produktet stadig er håndsyet og produceret i lavtlønnede lande for at holde produktionsomkostninger nede. Dermed har mange af producenterne flere tusinde ansat og kører med 2 eller 3 holds skift. Udviklingen kendetegner sig ved at man anvender færre materialer til at opnå samme godkendelser og produktet kan dermed sælges billigere mens miljøbelastningen reduceres. En yderligere fordel indtræffes i form af at kunne reducere transport og miljøomkostningerne før forbrug, idet der kan pakkes flere enheder pr. palle.

Set på plastmaterialet, polypropylen som produktet er lavet af, så har teknologiske forhold også lykkedes producenter med at sænke vægten pr. enhed, mens produktionsmaterialet grundlæggende er det samme.

2.4.5 Miljømæssige faktorer:

Velvidende om, at vi har skrevet en del om miljø, og om de konsekvenser miljødebatten kan have for FIBC fremadrettet. Vi mener dog at miljø også fortjener og skal stå som et selvstændigt punkt i denne analyse. Den umiddelbare perception af FIBC vil antagelsesvist være, at produktet associeres med at være en stor synd og skade for miljøet – hvilket naturligvis vil have en påvirkning i kunders handling. Flere og flere virksomheder arbejder med CSR og promoverer stærkt deres indsat inden for dette område og der er mere fokus på promovering af tiltag der skaber ”grøn værdi”. Det er virksomheder alt fra brillor (Synoptiks havplast brillor) til mad (McDonalds anti plastiksugerør-reklamer) ikke drejer sig om det egentlige produkt, men primært drejer sig om den fremadrettede lettere miljøpåvirkning.

Vi vurderer at alle virksomheder skal besidde muligheden for at kunne omstille sig til den nye miljø-virkelighed, som vi møder med hastig fart.

Ovenstående skal sættes i kontekst med FIBCen, og her skal der sættes forskellige initiativer i gang, for at sikre at produktet kan leve op til de fremtidige CSR-krav mm, som uden tvivl, over tid, vil blive sat at de store virksomheder der aftager produkterne. Branchen skal her som helhed være klar til at besvare de spørgsmål der måtte komme, så produktet overlever det kommende årti. Klimatilpasning skal tænkes ind i alt lige fra salgsarbejdet, til

produktionsmetoder og råvareforhold, da det er denne faktor der kommer til at være altafgørende det næste årti.

2.4.6 Lovgivningsmæssige faktorer:

Flere og flere lande forbyder plastikposer og denne trussel skal naturligvis tages alvorligt for hele branchen. Det er dog værd at bemærke at FIBCen har en mere regulær anvendelse end almindelige plastikposer, og befinder sig dermed på et andet marked.

Andre forhold, som også er vigtige at forholde sig til, er de arbejdsvilkår som producenternes medarbejdere har. Man bør være med til at sikre ordentlige forhold for medarbejderne i lavtlønnede producentlande, således at FIBC opretholder et positivt image på denne front, hvilket kan anses at være en god mulighed for at kompensere mod et mindre godt miljø-image. Dette kan gøres ved hjælp af foreninger, arbejdstilsynspersonale mm. Det ses at arbejdsgivere hyrer arbejdskraft uden kontrakter som lønnes sort. Dette bør branchen som helhed prøve at undgå.

Der foregår meget i verden i øjeblikket i forhold til nye toldsatser, brexit aftaler / ikke aftaler og hele verdensordenen er på spil. I forhold til FIBC-branchen ses det tydeligt at USA's hævede toldsatser på produkter produceret i Kina, har en effekt. Produktionen til det amerikanske marked stiger i Indien

2.4.7 Opsummering af pest

Ud fra vores PESTEL analyse vurderer vi, at der især bør kigges på 2 områder indenfor produktudvikling – set ud fra hele branchens synspunkt. Det første er at der rent teknologisk bliver udviklet et genbrugsmateriale, der kan anvendes til selve produktionen. Til at starte med kan det være en mindre procentdel af det samlede væv, men det vil være til hele branchens fordel hvis det teknisk kan lykkes at produktionen kan foretages med f.eks. 20% genbrugsplast.

Sekundært vil det være meget spændende for branchen som helhed hvis produktionen kan foretages tættere på slutkunderne. Især for den vestlige verden, vil det være interessant at kigge på om der kan etableres mere automatiserede produktionsmetoder, så lokale fabrikker kan etableres.

Nedenfor i figur 8 belyses kort et udtræk af de essentielle trends og faktorer, som påvirker markedet for FIBC.

Politiske	Økonomiske	Sociokulturelle
-Globalt modstand på plastikposer -Handelskrig mellem USA og Kina -Toldforhold	-Corona-krisen -Valutafald på USD og EU -Fald i oliepriserne -Ændringer af efterspørgslen på varegrupper -Samarbejde på tværs af grænser	-Corona krisen -Efterspørgsel på medicin -Miljøbevidsthed og virksomheders CSR
Teknologiske	Miljømæssige	Lovgivning
-Globalisering og transperanthed -Verden er blevet mindre - kortere vej til producenter -Købsadfærden har ændret sig	-Virksomheders SCR og miljøkrav -Miljøbevidshed	-Plastikforbud -Arbejdsvilkår i produktionslande og muligheder for dansk regering at stille "krav" -Toldsatser

Figur 8: opsummering af PESTEL analysen egen tilvirkning

2.5 Porters 5 forces

Formålet med at anvende Porters 5 forces i denne opgave, er at få et overblik over FIBC markedets attraktivitet.

2.5.1 Truslen fra potentielle indtrængere:

Markedet er i øjeblikket kendetegnet ved et markant større udbud end efterspørgsel. Det betyder at potentielle indtrængere, hvor entry og exit barrierer er lave er noget der i øjeblikket presser markedet. Det ses at f.eks. hollandske virksomheder etablerer lokale kontorer i Danmark, og at disse intensiverer deres jagt på kunder på det danske marked. Objektivt skyldes dette både at disse virksomheder (f.eks. NNZ) har en bevidst vækststrategi, og at de tilsyneladende mangler omsætning på hjemmemarkedet. Disse indtrængere er dygtige til at underbyde markedet med kvalitetsprodukter, så de får fat i en ønsket markedsandel.

Indtrængere er også tyrkiske producenter der ansætter danske konsulenter, som arbejder hjemmefra. Deres strategi er ikke meget anderledes, men deres værdikæde er anderledes, da det er en producent der ansætter arbejdskraft i Danmark. En meget interessant udvikling som viser at vejen fremadrettet kan være at binde slutbruger og producent tættere sammen. Så vidt det vides er der pt. ikke indiske fabrikker der endnu har ansatte i Danmark, men det vil være et naturligt næste skridt.

Ovenstående betyder at der er hård konkurrence fra potentielle indtrængere. Men det betyder også at disse potentielle indtrængere kan bevæge sig til at blive spillere på markedet, så

truslen er reel og stor. Betydende for dette er dels digitalisering, altså det er meget nemt at kommunikere selv om afstanden er stor. Således kan kundebesøg erstattes af billeder og video materialer, og dette understøtter direkte dialog med producenten, og dermed udfordres distributørrollen. Samtidig ses det at store udenlandske selskaber etablerer sig som distributører på vores "hjemmebane" med danske konsulenter.

I vores gruppe vurderes det samtidig at en fremadrettet trussel i højere grad vil være at de store indiske producenter som har for lav omsætning, og som er trætte af at lokale distributører handler dem langt ned i pris ved at spørge flere fabrikker, vil gå direkte på markedet i Danmark. Hvis de er dygtige, er det en mulighed, for de taler alle engelsk og er teknologisk med langt fremme. På den længere bane, vil det være denne handelsform der vil præge markedet for de allerstørste aftagere. Mod det taler, at selv store danske virksomheder, værdsætter dialogen med en dansk distributør, og fremfor alt, sikkerheden i den lokale samhandel. Hvis der er problemer med en leverance, vurderer mange at et Indisk selskab vil være svært at få penge eller hjælp fra. Denne usikkerhed vil med tiden udviskes og formindskes.

2.5.2 Truslen fra substituerende produkter:

Det er svært at se konkurrence fra substituerende produkter, da FIBC er et specialudviklet opbevaringsprodukt som er ganske unikt. Det unikke består i den styrke man har evnet at opbygge i et let produkt. F.eks. kan en bigbag indeholde 1500 kg, og selv veje 1,50 kg. Denne ratio på 1:1000 er ikke at finde andre steder gruppen bekendt. Papkasser kommer aldrig op på tilsvarende styrker, men såkaldte oktabiner kan til dels være en substitution. Men for det første er den væsentligt mere kostbar, og for det andet kan den kun løftes og håndteres med en palle under. Stålkår kan anvendes som alternativ indenfor fødevarerindustrien. Disse er dog meget tunge, både fysisk og omkostningsmæssigt, ligesom de fylder meget, også når de er tomme, både før og efter brug. I mange tilfælde kan dem der benytter bigbags også vælge at pakke i mindre 25 kg. poser. Det er dog især noget der anvendes i 3. verdens lande, og vi ser mere et skifte fra 25 kg. poser mod de store bigbags, end omvendt, da mere og mere produktion automatiseres.

Hvis FIBCent skal substitueres, skal det ske fordi der kommer nye materialer til, men i det tilfælde vurderer vi, at der mere vil være tale om en optimering fremfor substitution. Her

tænker vi især på at man finder ud af at anvende andre plasttyper, hvor endnu mindre materiale skal anvendes, eller at man kan gå helt over på genbrugsmaterialer.

2.5.3 Leverandørens forhandlingsstyrke

Leverandører til branchen, anses som værende producenterne, har i denne branche forholdsvis meget magt. Alle store aftagere er afhængige af, at det produkt der leveres, er i samme kvalitet hele tiden, og derfor ofte låst på producent niveau. Dette giver leverandørerne en position hvor de lyttes til, og har en vis magt i forhandlingssituationer. I det nuværende marked som er præget af usikkerhed pga. coronavirus, mindskes forhandlingsstyrken, da flere fabrikker lukker pga. restriktioner. Det skaber usikkerhed og gør at kunder vil have flere godkendte leverandører.

2.5.4 Kunder

Kundernes forhandlingsstyrke er stigende da den overordnede efterspørgsel i markedet er udfordret. Der er mange aktører at vælge imellem, og mange der kan imødekomme de krav som den enkelte kunde stiller. Udfordringen for køberne / kunderne er at mange er afhængige af ensartethed i deres forsyningskæde, da de bliver mødt med flere og flere krav til beviser for deres leverancer. Disse skrappe krav videreføres bagudrettet i forsyningskæden, og gør det sværere at skifte emballageleverandør. I mange tilfælde skal et eventuelt skifte godkendes af flere af egne kunder og yderligere led. I denne forbindelse skal det nævnes, at en FIBC har direkte kontakt med kundens produkt, og derfor er i en kategori som besværliggør et skifte af leverandør, og ej kan sidestilles med f.eks. en palle.

2.5.5 Konkurrenceintensiteten

Vi mener, at kunderne på markedet er loyale, og vores tidligere undersøgelser viser at der er præferencer, der ikke siger noget om priser. Der er risiko og omkostninger forbundet med at skifte leverandør, og man kan differentiere sig på kvalitet og individuelle løsninger. Der er samtidig mange leverandører der alle har kapacitet til mere forretning hvilket skaber konkurrence.

2.8.6 Branchens attraktivitet

I gruppen vurderer vi at branchen er attraktiv! Først og fremmest fordi man med handelstalent kan komme langt i denne branche uden store omkostninger. I og med at der kan handles i hele verden, med mange producenter giver det mange muligheder. Samtidig er kunder loyale og der kan skabes præference.

2.6 OT-analyse (ekstern SWOT)

Ud fra ovenstående analyse af Glecos makro miljø, har vi dannet os et overblik over hvilke faktorer i markedet der er vigtige for Gleco at forholde sig til. Disse faktorer er som tidligere nævnt nogle som Gleco ikke kan påvirke, hvorfor faktorerne enten kan være en trussel eller en mulighed for Gleco. Nedenfor figur 9 ses en sammenfatning af en OT-analyse over de væsentligste trusler og muligheder der indfinder sig på Glecos marked.

Trusler	Muligheder
Covid19	Covid19
Plastikforbud	Globalisering og transparenthed
Kortere vej til producenterne	Bulk afsætning af råvare, medicin, madvare mm.
Miljøbevidsthed	Automatisering i produktion og slutbrugerinvolvering
	Byggeri og affaldshåndtering

Figur 9: OT-analyse – egen tilvirkning

2.6.1 Muligheder

Verden er blevet mere globaliseret og teknologisk, det betyder at kunder indenfor FIBC har nemmere mulighed for at få indsigt i selve markedet og i spillerne heri. Dette kan betragtes som en mulighed, og grundet den stigende udvikling af informationssøgning på nettet, mener vi at der er gode muligheder i at skabe en stærkt visuel identitet både online og offline. Med rette kommunikation og værdieksposering er det muligt, at udstille sig i et bedre lys for omverdenen. Et eksempel kan være, at man promoverer donationer eller andre goodwillinitiativer der hjælper eller skåner miljøet.

FIBC er i dag godkendt af både BRC³¹ og de kan UN certificeres til transport af farligt gods – helt op til kategori 3, således stiger anvendelsesmulighederne hele tiden.

Produktionsmæssigt bør der foreligge muligheder for yderligere automatisering. I dag håndsyes produktet, og transporteres over store afstande til kunden. Hvis automatisering var

³¹ BRC er en britisk standard for fødevarer sikkerhed (British Retail Consortium)

muligt, kunne produktion i højere grad etableres ved slutbruger, og mindre transport og lavere CO₂ udslip ville følge. Et fint argument ved salg af produktet. Samtidig ville Europæiske producenter i højere grad kunne tænke i miljøvenlige baner, hvilket kan være med til at sikre produktets overlevelse.

Muligheder for afsætning på det danske marked bør også kunne stige som følge af øget anvendelse indenfor byggeri, affaldshåndtering med videre.

En stor vækstmulighed ligger der indenfor beviset på at denne emballagetype er miljøvenlig. Fokus på den unikke egenvægt / transportvægt ratio som et argument for lavt CO₂ aftryk på lille mængde plast pr. enhed. Og samtidig fokus på at plast ikke er så farligt for miljøet, hvis det håndteres korrekt.

2.6.2 Trusler

Her i april måned 2020 er den altdominerende faktor Covid19 – og denne pandemi skaber naturligvis usikkerhed på det globale marked og påvirker mekanismerne inden for både udbud og efterspørgsel for FIBC-kunder.

Det er selvfølgelig uvist, hvor længe denne usikkerhed vil vare – og hvad de endelige konsekvenser vil være. Det antages, at der kan forventes stagnering af efterspørgsel på visse varegrupper, mens der muligvis kan opleves en umiddelbar øget efterspørgsel på medicinaludstyr, medicin, kemikalier, enzymer. Samlet set vurderer vi Covid19 til at være en seriøs trussel mod efterspørgslen generelt, hvilket kan føre til øget konkurrence, lavere omsætning og indtjening. Visse sektorer vil gå helt uden om Covid19, disse bør der fokuseres på og holdes fast i.

Vi anser især trusler fra den alt om sig gribende klimadebat, som værende det mest relevante trusselsbillede at fremhæve. Truslen kommer især fra lovgivers side, som vi ser udvikle sig for tiden, med forbud mod plastikposer introduceret i mange lande. Dette kan udvikle til at omfatte FIBC, men det kan også være at vi slet ikke ser det nærme sig. Den store forskel er at FIBC i høj grad håndteres af professionelle, også når det kommer til affaldshåndtering. Både på CBS og i offentligheden generelt tales der om en klimakrise. Vi mener at det er relevant at benævne dette, men også sætte det i perspektiv. Vi forstår det således, at dem der overlever på sigt, er dem der tilpasser sig den nye klimadagsorden, deraf ordet krise. Det er mere en forandringsproces end en typisk krise, som set under finanskrisen eksempelvis. Under alle

omstændigheder er det vigtigt at være med og tage klimaet alvorligt, og analysere hele vejen i forsyningskæden hvor der kan sættes ind.

Ligesom globaliseringen og den teknologiske udvikling kan være en mulighed, som beskrevet ovenfor, så vurderes den også til at kunne være en trussel. Globaliseringen der gør verdenen mindre, betyder nemlig også at slutkunder / forbrugere har kortere vej til producenterne og dermed mindskes behovet for distributører. Det skal nævnes at vi anser distributørens rolle som værende relevant stadigvæk, men den er truet i højere grad nu end tidligere. Det er der flere grunde til. Den primære grund er produktkendskabet, hvor der i mange tilfælde foretages lokale analyser af kundens behov, og denne proces er en del af relations skabelsen, hvorefter der kan handles. Flere og flere køber efterhånden ind på baggrund af specifikationer, fremfor leverandørens (distributørens) analyser, og dette er med til at udfordre rollen. Mange kunder køber mindre volumener lang vejs fra. Disse kunder har behov for en der kan samle deres ordre med andres, for at de kan købe fra Indien, og her er distributøren relevant. Som det er nu, kan producenterne ikke håndtere tusindvis af slutkunder der køber mindre partier ad gangen, hvorfor de har større incitament til at arbejde med distributører der har mulighed for at købe større partier.

3. Intern analyse:

Den interne analyse skal give et dybt og klart indblik i Gleco. Analysen vil give os et billede af Glecos strategiske position samtidig med at den også vil vise virksomhedens stærke og svage sider.

3.1 Organisationsstruktur

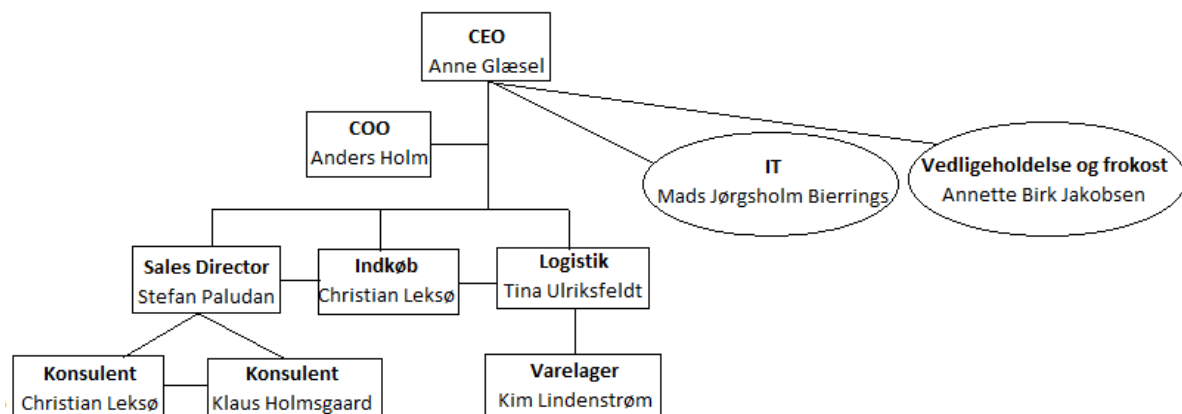
Gleco A/S er et aktieselskab som har til huse i egne lokaler med tilhørende lager i Slangerup. Nuværende lokaler blev købt i 2015, med overtagelse primo 2016. Gleco er en del af et joint venture i Kina, hvor Gleco ejer 50% af produktionsvirksomheden Laizhou Kun Feng Gleco Plastic Products Co. Ltd.

Gleco er en handelsvirksomhed, hvor størstedelen af virksomhedens omsætning sker via produktet FIBC. Gleco har med stor succes tilvejebragt nogle meget store kunder, som i mange år har været grundstammen i virksomhedens omsætning og indtjening. Således, som tidligere nævnt, står de 10 største kunder for ca. 50 mio. ud af virksomhedens ca. 90 mio. på dette produkt. Disse store kunder er primært baseret på "egen" produktion i Kina, hvor den

resterende del af omsætningen kommer fra trading via indiske og tyrkiske partnere, hvor Gleco A/S optræder som distributør, som andre aktører på markedet.

I virksomheden er der i dag 9 medarbejdere og organisationsstrukturen er forholdsvis flad, hvor Anne er øverste led i organisationsdiagrammet. Grundet Glecos størrelse, er det uundgåeligt at alle ikke har lidt med hinanden at gøre. Virksomheden er dog opdelt i forskellige ansvarsgrupper, hvor Anders er operationel leder og refererer direkte til Anne. Den operationelle del er opdelt i salg, indkøb og logistik, der samarbejder med hinanden og derfor er i tæt dialog. Indkøb, salg og logistik refererer direkte op til Anders samt Anne. I virksomheden er der to støttefunktioner (IT samt vedligeholdelse og frokost) hvor begge disse refererer direkte til Anne.

Glecos Organisationsdiagram



Figur 10: Organisationsstruktur for Gleco. Egen tilvirkning.

3.2 Værdikædeanalyse

Værdi kan være vanskelig at konkretisere i en B2B virksomhed, da værdien ofte skabes i relationen mellem sælger og køber, og dygtige sælgere formår, ved aktiv lytning, hurtigt at identificere hvor der kan skabes værdi, hos den enkelte kunde. Det er helt essentielt i et konkurrencepræget marked, at der er fokus på værdiskabelse, også med henblik på at differentiere sig fra de andre aktører.

Vi har valgt at lave en værdikæde analyse – figur 11, for netop at lave den omtalte konkretisering af begrebet værdi, og for at få et godt overblik over hvor Gleco rent faktisk skaber den værdi, kunderne betaler for og værdsætter.



Figur 11: Glecos værdikæde. Egen tilvirkning

Marketing og salg ligger forrest i Glecos værdikæde, da værdiskabelse starter her. Det er gældende både for nye og eksisterende kunder, og salgsafdelingen i Gleco er primus motor for hele forretningen og værdiskabelsen. Det skal forstås således, at sælgeren starter med at kontakte en potentiel kunde. Processen er herefter, at kundens forretning forstås, og sælgeren fremkommer med løsningsforslag, der er en optimering i forhold til hvad kunden har nu.

I forbindelse med at der afgives tilbud og forhandles med den mulige kunde, foregår i forlængelse heraf Glecos produktion, hvor første led er designet af produktet. Her er det også sælgeren der designer løsningen, da det er sælgeren der er produktexpert, og kender kundens forretning. Denne indsigt / udsigt, danner rammen om måden Gleco arbejder på. Når kunden har accepteret, og konstruktionen er designet, ofte i forbindelse med producerende virksomhed som sparringspartner for sælgeren, placeres indkøb og salg endeligt. Det er i ovennævnte fase, at begrebet værdi skal visualiseres for kunden, og kunden skal overbevises om at Gleco kan skabe større værdi end andre, for netop denne kunde.

Fra indgående logistik og frem i værdikæden, er det den faktiske værdi der skal skabes. Altså nu skal det der er solgt, produceres og leveres i overensstemmelse med, hvad kunden er blevet lovet og forventer. Det er vigtigt, at den indgående logistik fungerer og netop her står Gleco stærkt med +25 års erfaring i import fra først Tyrkiet og siden Asien. Grundet egen fabrik i Kina, har Gleco et ben i det producerende led, og dermed større indblik i den indgående logistik, som allerede starter når varen skal produceres. Bred erfaring med

toldbehandling, forskellige tilladelser til selv at tolddeklarere mv. gør Gleco fleksibel og selvstændig, og alt gods købes FOB³², så skibstransporten arrangeres og styres af Gleco selv.

I udgående logistik er Gleco med stort lager, fast lager og logistik personale, altid klar til hurtigt at ekspedere fra lager til kunde. Gleco har store lagerbeholdninger generelt, set ud fra at man gerne vil have en større ordre og samtidig sikrer kundens forsyningskæde, ved at gøre sig uafhængig af præcise leveringer fra producenterne. Det skaber stor værdi for kunderne, og er ikke noget flere af konkurrenterne kan eller vil tilbyde i samme omfang. Med COVID-19 i mente er det et bevis nu og fremadrettet at et lager af varer der står klar i Danmark, er værdiskabende. Da Indien er under lock down, kan man sige, at Glecos kunder oplever, at de ikke mærker dette eksportstop fra Indien, da Glecos lager holder dem forsynet.

Det bringer os videre til sidste punkt i værdikæden, indenfor primære aktiviteter, og her sluttet ringen med sælgerens opfølgning på handlen med Gleco, og tilbuddet om at starte processen forfra, eventuelt med ændringer. Ved at holde lager, kan Gleco hele tiden overvåge, hvornår kunden skal bruge varer igen.

Støtteaktiviteterne skal følge de primære aktiviteter, og i vores analyse vurderer vi at dette kriterie er opfyldt. Det er vigtigt at sælgerne kan arbejde frit, og at det ligger til salgsmedarbejdernes personlighed, at der kan træffes selvstændige beslutninger. Samtidig skal rammerne for logistik og indkøb være på plads, så det kan gøres effektivt af sælgerne. Der benyttes kun godkendte producenter af sælgerne, så disse ikke laver egentlig sourcing, men indhenter måske flere priser fra eksisterende producenter. Dette er på plads.

Til sidst bemærkes det at logistik skal håndteres af kompetent medarbejder, da denne funktion er essentiel for værdikæden, både i forhold til diverse produktionsoverblik, men også for at sikre at netop Glecos varer kommer først i køen hos producenter langt væk, for derefter at sikre at de kommer hurtigt hjem. Håndteres dette ikke, vil sælgerne føle sig stressede over ikke at leverer det der er aftalt, og værdien er utilstrækkelig.

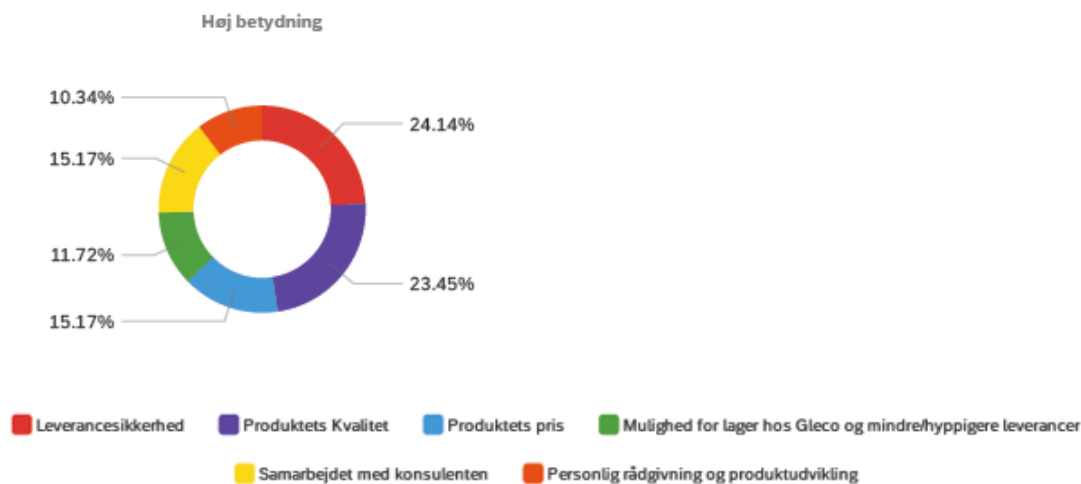
3.2.1 Værdiskabelse

For at værdikæden kan fungere optimalt og efter hensigten, så er det vigtigt at være opmærksom på de processer, som Glecos kerneforretning er baseret på.

³² Free on board – frit leveret på skib

Som det ses i nedenstående cirkeldiagram, er det vigtigste for Glecos kunder er leverancesikkerhed og produktets kvalitet. Gleco værdiskabelse i relation til leverancesikkerhed gøres ved at tilbyde lagerløsninger for kunderne. Vi mener at Gleco er markedsleder ift. at møde netop leveringsikkerhed, ved hjælp af eget stort lager og ikke bør investere yderligere i at indfri kundernes forventninger til dette.

Spørgsmål om: Hvor stor betydning har nedenstående i forhold til dit samarbejde med Gleco?



Figur: 12: svar på spørgsmål nr. 11: Dit syn på vores produkter: Hvor stor betydning har nedenstående i forhold til dit samarbejde med Gleco?

Ud fra ovenstående cirkeldiagram kan vi se, at værdien for Glecos kunder også skabes ved produkternes kvalitet. Gleco har mange forskellige producenter, og kan tilbyde forskellige kvaliteter. Hvis konsulenten evner at analysere kundes behov, og derved kvalitets forventninger, er der rig mulighed for at levere fra en producent der matcher kundens forventninger. Også her mener vi at Gleco er velfunderet og har et tilpas bredt udvalg af producenter til at møde kundens behov og forventninger.

Prisen er vigtig for kunderne, med en fylde på 15.10% i vores spørgeskema³³, og denne kan derfor bruges som et værdiskabende parameter. Prisen kan bruges til at komme ind hos nye kunder alene, eller sammen med de andre parametre. Prisen kan bruges til at skabe

³³ svar på spørgsmål nr. 11: Dit syn på vores produkter: Hvor stor betydning har nedenstående i forhold til dit samarbejde med Gleco?

præference for Gleco, ved prisbillige tilbud, hvilket kan antages at være vigtigt set på, at Gleco er et ”mellemlid”.

3.3 Forretningsmodel

Glecos nuværende forretningsmodel er baseret på at den enkelte medarbejder arbejder med en høj grad af selvstændighed. Den grundlæggende præmis for Glecos eksistens er køb og salg af industriemballage, og dette afsejler sig i meget høj og simpel grad, i måden forretningen drives på til daglig. Alle salg er baseret på et tilsvarende køb, og derved er modellen meget enkel i sin opbygning.

Den primære handel er baseret på at kunden forespørger et produkt, produktet tilbydes, og handlen afsluttes efter endt levering af den givne ordre.

Gleco er lagerførende i en række standard emballager, som kunder kan ringe ind og købe en tilfældig kvantitet af, men igen, langt størstedelen (+90% af omsætningen) er kundetilpasset i både ordrestørrelse, leveringsform, tid, kvalitet og pris.

Eksempler på handler:

- En kunde bestiller en container, der transporteres fra fabrikken til havnen, for derefter at blive fragtet med skib. Direkte leveret fra producent til kunde. En container indeholder typisk en omsætning på 400.000 kr. for Gleco og lav dækningsgrad på ca. 10%. Der følges løbende op til kunden mhp. ny leverance.
- En kunde trækker de sidste 4 paller ud af 16 fra Glecos lager. Der laves ny aftale om hjemtagelse af 16 paller, igen via container / skib. Her vil en typisk dækningsgrad ligge på ca. 15-25%.
- En kunde skal bruge varer senere i år, Gleco tager varerne hjem til lager for tidligt, for at være sikker på at holde lev. Tid
- En kunde bestiller en given mængde til levering om ca. 4 uger hvis det haster, og ca. 3 mdr. hvis det ikke haster, fra henholdsvis Tyrkiet og Indien.

For at synliggøre Glecos nuværende forretningsmodel og skabe det nødvendige overblik, har vi valgt at lave følgende Business Model Canvas. Modellen belyser, hvilke aktiviteter der tilsammen skaber Glecos værdiskabelse til kunden.

<u>Key Partners</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationship</u>	<u>Customer Segments</u>
Egen fabrik i Kina, Egen fabrik og konform kvalitet Indauto Indien - Prisbillig + kvalitet Dhoot Compact Indien – Meget billig Isbir Sentetik Tyrkiet – Høj kvalitet Atea Ambalaj Tyrkiet – Prisbillig + høj kvalitet Sunvision Tyrkiet – Hurtig	Distribution af fibre Opbevaring på eget lager Produktudvikling	Sikker og holdbar emballage til transport, produktion og opbevaring af bulk varer Mulighed for at kombinere import fra fjernesten med lokal opbevaring på eget lager. Integreret design afdeling, som tilpasser produkter til den enkelte kunde Tilbyder også mindre kunder bedst mulige betingelser grundet stor indgående vareflow	Kunder forventer at der er sat ansigt på, at Deres fabrik er besøgt og at vi som leverandør kender dem og deres behov og situation. Vi er produktspecialister og det forventes at vi finder løsninger der fungerer i samspil med kunden. Der forventes seriøsitet og ærlighed omkring produkt kvalitet og leveringstider. <u>Channels</u> Kundebesøg, telefonisk opfølgning for at sikre kunde tilfredshed og behovsafdækning, hurtig kommunikation via primær mail.	Produktionsvirksomheder der producerer bulk varer, kan være alt fra godning til enzymer eller morgenmadsprodukter.
<u>Omkostninger</u> Medarbejderes løn, transport, lokale og lageromkostninger, reklamationer		<u>Indtjening</u> De betaler for rettidig levering og ensartet produktkvalitet. Betaling pr. leveret ordre, typisk +30 dage, ordrefaktureret i store intervaller.		

Figur 13: Business Model Canvas figure, egen tilvirkning

3.3.1 Kritik af nuværende forretningsmodel

Det bemærkes i gruppen, at efter analysen af Glecos forretningsmodel samt Business Model Canvas, ses der et stort potentiale for i højere grad at låse kunder til Gleco, med samarbejdsaftaler, hensigtserklæringer med videre. Hele Glecos eksistens er hængt op på enkelte ordrer, hvor udsigtsniveauerne for gensalg er uklare, og relativt hurtigt kan smuldre. Der er risiko for stor churn, ved øget konkurrence eller pludselig nedgang i markedet. Der vil være fordele i at sikre flere kunder på en længere bane, både igennem samarbejdsaftaler og lagerbeholdninger.

3.3.2 Immaterielle aktiver i Gleco:

Business Model Canvas kan kritiseres idet, at denne kun viser de materielle værdiskabende faktorer i Gleco. For at belyse de immaterielle værdier, der også er med til at støtte op omkring værdiskabelsesaktiviteterne for kunden, har vi ud fra Aakers princip omkring de 4 elementer; Structure, Systems, People og Culture, valgt at kigge nærmere på disse.

3.3.2.1 Structure

Den interne struktur i Gleco er præget af, at der er tale om en familiebaseret virksomhed. Den strukturelle organisering er ikke komplet, da der ikke er en høj grad af uddelegeret ansvar og bemyndigelse ned igennem organisationen.

Der er ingen skriftlige aftaler mellem Gleco og de produktionsfabrikker af FIBC der samarbejdes med om f.eks. eksklusivaftaler i et givent område. Dette kunne være en fordel at implementere, idet mange af varerne er med logo fra kundevirksomheden, hvilket kan antages at være en risiko, hvor produktionsfabrik har mulighed for at handle med slutkunden. Desuden kan en medarbejderopsigelse trække produktionsvirksomheden med sig, hvis ikke der foreligger skriftlige allianceaftaler.

3.3.2.2 Systems

Det bemærkes, at Gleco ikke besidder et CRM-system³⁴, hvorfor vidensdeling blandt medarbejdere ikke foregår i væsentlig grad. Det er svært for ledelsen at have indblik i historik og forhold mellem Gleco og kunderne. Da de enkelte sælgere besidder alt viden, om de enkelte kunder, vil det være svært for Glecos ledelse at indhente viden mm om kunden. Dette kan være en udfordring ved bl.a. medarbejderopsigelser, sygdom, fyringer, omstrukturering af kunder og ansættelser af nye medarbejdere.

Gleco er en virksomhed, hvis berettigelse ligger i køb og salg af bigbags. Det bemærkes at sælgerne ikke arbejder med lønningspakker der er afregnet ud fra performance. Dette virker umiddelbart som en lønmodel hvor det er svært at skabe incitament fra sælgeres side i forhold til motivation for merperformance og for at gå den ekstra meter. Ydermere bemærkes det, at der ikke er opsat nogle individuelle salgsmål til sælgerne.

3.3.2.3 People

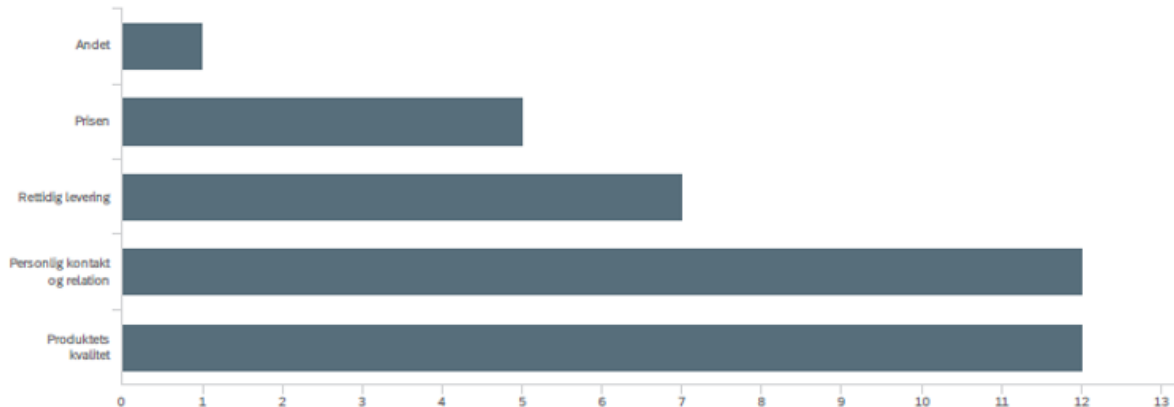
Medarbejderne i Gleco har været ansatte i mange år og er derfor et aktiv med stor viden, erfaring og indsigt i markedet som Gleco opererer på. Der arbejdes ikke med deciderede motivationsprogrammer, hvorfor der til tider kan være udfordringer i forhold til at løfte indsats.

Et bemærkelsesværdigt aspekt ved Glecos marked er, at det ikke er vanskeligt at lave ”salgsarbejdet” uden om Gleco, eller lignende virksomheder. Det ses, at medarbejdere skifter fra lev. 1 til lev. 2 og tager store kunder med. Herefter skifter denne sælger igen virksomhed

³⁴ Customer relation management – system.

og skifter til lev. 3 og tager kunder med fra både lev. 1 og 2. Det ses altså at kunderne handler med sælgeren i lige så høj grad som med virksomheden, og at relationen er lige så vigtig som produktets kvalitet, som nedenstående graf fra vores kundeanalyse nedenfor afspejler.

Spørgsmål om: Hvad er du mest tilfreds med ved samarbejdet med Gleco?



Figur 14: Svar på spørgsmål 12: Hvad er du mest tilfreds med ved samarbejdet med Gleco?

På baggrund heraf anbefales det Gleco at der udarbejdes konkurrence og / eller kundeklausuler til nuværende og fremtidige ansættelser.

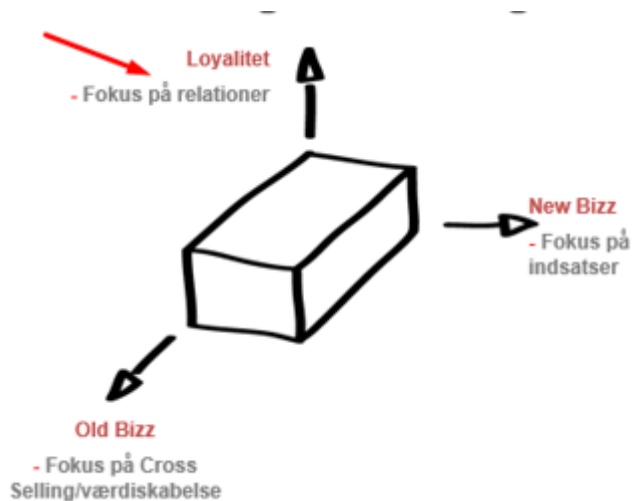
3.3.2.4 Culture

Først og fremmest er Gleco kendetegnet ved at være en familievirksomhed og dette afspejles i kulturen. Indehaverne er fokuseret på trivsel blandt medarbejderne, i højere grad end at fokusere på deres performance. Indehaverne er kulturbærere, hvorfor deres ageren, smitter af på resten af organisationen. Der efterlyses tydeligt kommunikeret mission og vision, som arbejdes ned igennem hele organisationen, så fælles mål og forståelse etableres hos alle. Dette vil også medføre en øget vidensdeling og fælles kommunikation.

Ritualer i form af fastlagte salgsmøder, månedsmøder vil også skabe en fælles platform og samle folk, med plads til sparring mv. Indehaverne uddelegerer ikke reelt ansvar, da f.eks. en procurement manager skal have godkendt initiativer af indehaverne, og dette medfører mangel på reelt ansvar. Et andet eksempel er en salgsdirektør der ikke afholder mus-samtaler eller kan foretage egne ansættelser / opsigelser, dermed ikke besidder reel autoritet. Indehaverne kan med fordel uddelegere mere, og fremadrettet holde medarbejderen op på om ansvaret løftes som ønsket.

3.4 Nuværende strategi

Set på hvordan Gleco i dag arbejder med dets forretningsmodel, så er det primært rettet mod dets eksisterende kunder og mindre på nye kunder. Der er stor fokus i at fastholde eksisterende kunder, skabe relationer til disse og dermed efterfølgende at foretage et gensalg til denne kunde. Set på Battlefield-modellen – figur 15, er der altså dermed tale om en strategi hvor der er fokus på relationer.



Figur 15: Battlefield model – slide fra Sales Management

For nuværende virker det til, at Gleco ikke har en decideret vækststrategi som følges, men mere en ”løs” strategi der lyder på, at der ønskes at skabe høj indtjening/omsætning. Hvordan denne skabes er stadig op til den enkelte medarbejder, men der er ingen overordnet strategi om at vækst skal opnås igennem hverken markedspenetrering, markedsudvikling, produktudvikling eller diversifikation.

3.5 Regnskabsanalyse af Gleco

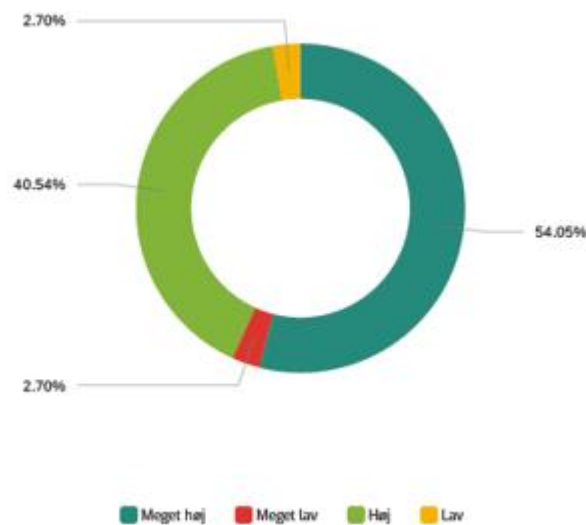
En økonomisk analyse af Glecos regnskab over de sidste 5 år, giver et indblik i Glecos evne til at drive en profitabel virksomhed.

Som regnskabet i bilag 3³⁵ viser så kan det ses at Gleco har formået at skabe en omsætningsvækst på ca. 40% over de sidste 3 år, fra ca. 66 mio. kr. til ca. 94 mio. kr. (2017 – 2019). Det kan antages at virksomheden har formået både at tiltrække flere nye kunder og

³⁵ Bilag 3 – Glecos regnskab

afsætte flere / større mængde af dets produkter til dets eksisterende kunder. Ved en analyse af Glecos 30 største kunder, kan det konstateres at fra 2017 til 2019 er der bare 1 nyt kundeemne i top30³⁶. Resten er eksisterende kunder der har øget deres volumen hos Gleco. Dette understreger at Gleco er gode til at fastholde kunder, men i relativt lille omfang formår at tiltrække nye kunder, som også nedenstående cirkeldiagram beviser, med en høj og meget genkøbssandsynlighed på samlet +94%

Genkøbssandsynlighed



Figur 16: svar på spørgsmål 13: Hvor stor er sandsynligheden for at du vil genkøbe hos Gleco

Det ses samtidig også i regnskabet under samme 3 års periode som ovenstående, at bruttofortjenesten også har haft en vækst på ca. 47%. Ud fra dette, vurderer vi at Gleco har formået at øge omsætningen og samtidig forbedre indtjeningen hvis man sammenligner 2017 med 2019.

Ekstraordinært bemærkes der også, at primære resultat i samme periode har haft en positiv vækst på 68%, hvilket er imponerende taget omsætningsstigningen i betragtning. Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at det er lykkedes at skabe omsætningsstigning, stigning i dækningsbidrag og endnu kraftigere stigning i primære resultat. Det er dermed lykkedes for virksomheden at tjene flere penge pr. omsat krone på trods af kraftig omsætningsstigning.

³⁶ Udtræk fra Glecos økonomisystem

For at få et dybere indsigst i virksomhedens evne til at tjene penge, ser vi på nedenstående nøgletal.

Glecos Nøgletal

Årstal	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Dækningsgrad	15,36	16,26	14,75	16,08	13,61	10,98
Overskudsgrad	5,69	5,35	4,81	5,31	4,78	2,97
Kapacitetsgrad	1,62	1,53	1,53	1,53	1,56	1,38
Nulpunktsomsætning	55,69	45,55	37,96	42,41	52,93	56,05
Afkastningsgrad	12,80	10,06	9,19	11,38	12,49	7,53
Likviditetsgrad 1	161,04	140,69	156,3	169,05	150,1	131,65
Soliditetsgrad	40,47	33,4	31,8	27,6	22,8	40,00
Egenkapitalens forrentning 1	27,04	30,1	37,6	48,5	45,7	18,3

Figur 17: Nøgletal for Gleco, egen tilvirkning

Dækningsgraden: I analyseperioden går dækningsgraden fra 10,98% til 15,36%. Set isoleret på den førnævnte periode fra 2017 til og med 2019 ser vi at dækningsgraden går fra 14,75 til 15,36 hvor omsætningen samtidig stiger fra 66 mio til 94 mio. Det er med andre ord lykkedes Gleco at hæve omsætningen og tjene flere penge på denne omsætning, hvilket er bemærkelsesværdigt. Dette hænger sammen med at den primære omsætningsstigning tilskrives eksisterende kunder, der bruger mere.

Overskudsgraden: Glecos overskudsgrad er højest i 2019, sammenlignet med de andre år. Overskudsgraden ligger stabilt, med undtagelse af 2014 som var under 3,0. Gleco er dermed dygtig til at styre de faste omkostninger og tilpasse disse til indtjeningen.

Kapacitetsgraden: Gleco dækker sine kapacitetsomkostninger med 1,62 gange, og dette er den højeste kapacitetsgrad i perioden. Igen er det tilfredsstillende at se denne faktor stige,

samtidig med at omsætningen stiger. Gleco øger altså afstanden til nulpunktet ift. indtjening, og vi vurderer at en kapacitetsgrad over 1,50 er meget tilfredsstillende.

Nulpunktsomsætning: Gleco har formået at øge afstanden over hele perioden til Deres Opunktsomsætning.

År	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Afstand til np-oms	38.07	30.90	27.99	26.86	21.95	19.94

Figur 18: egen tilvirkning ud fra bilag 3 – Glecos nøgletal

På trods af at Gleco formår at øge afstanden til 0 pkt. oms. – bemærkes det at denne er stigende. Således er det samlede omkostningsbillede højere i 2019 end både 2018 og 2017. Omk. Bør holdes i ro. En faktor i dette billede er personaleomkostninger der er ca. 700.000 højere end 2018.

Afkastningsgrad: Beskriver afkastet i % pr. omsat krone, som bruges til at dække beløb bundet i aktiver. Glecos totale aktiver går fra 29 mio. i 2014 til 41 mio. i 2019. De totale aktiver stiger løbende, men indtjeningen målt på primært resultat stiger kraftigere end aktivmassen. Fint styret, så der både investeres i virksomheden, og der sørges for at indtjening følger med.

Soliditetsgrad: Soliditetsgraden viser som navnet antyder hvor solid, eller følsom, virksomheden er overfor fremtidigt tab. Soliditetsgraden viser hvor stor en andel af virksomhedens aktivmasse der er bundet op på fremmed kapital. I Gleco stiger egenkapitalen fra 2018 til 2019 fra 13,60 til 16,90 mio. hvilket påvirker soliditetsgraden positivt, da aktivmassen bare stiger fra 40,70 til 41,70 mio. Grundet den højere egenkapital, vil Gleco stå stærkere end hidtil, til at klare f.eks. tab på baggrund af COVID-19 krisen.

Egenkapitalens forrentning: Selvom resultat efter renter er steget betragteligt i 2019, fra 4,10 til 5,30 er egenkapitalens forrentning faldet fra 30,10 til 27,04. Dette skyldes den væsentligt højere egenkapital der går fra 13,60 til 16,90 mio. Begge tal er meget tilfredsstillende markedsrenten på ingenting taget i betragtning.

3.6 SW Analyse på Intern situation

Ved hjælp af den indsigt, vi har fået ved at udarbejde Glecos interne situation, er nedenstående SW-analyse foretaget, som belyser virksomhedens styrker og svagheder.

Styrker	Svagheder
50% ejerskab af produktionsvirksomhed	Få samarbejdsaftaler
Høj agilitet	Lav tilgang af nye kunder
Lager	Manglende vidensdeling
Solid økonomisk	Manglende klausuler
Erfaring i markedet	Udviklingsstrategi
Erfarende medarbejdere	Manglende motivationstiltag
Høj kundefokus	Mangler fællesretning

Figur 19: SW-analyse, egen tilvirkning

3.6.1 Styrker

Gleco største styrke er forholdet til kunderne. Kunderne føler at deres tilknyttede konsulent både er kompetent, relevant og væsentlig, hvilket skaber relationer som er noget af det vigtigste, for at kunne sikre en vedvarende indtjenende forretning. Det betyder at Gleco får en chance til hvis prisen eller kvaliteten ikke sidder helt perfekt, set fra kundens synspunkt. Som det fremgår af tidligere figur 14, er kunderne også meget tilfredse med kvaliteten på produkterne, hvilket også kan tilskrives medarbejdernes design af produkterne.

Ovenstående sammenfatter punkterne høj kundefokus, erfarne medarbejdere, erfaring i markedet osv.

At Gleco har 50% ejerskab af den kinesiske produktionsenhed ses som en styrke, fordi det i manges øjne flytter Gleco fra distributørrollen til produktionsrollen. Det betyder meget for store virksomheder at Deres leverandør er det producerende led, dels for at opnå indflydelse helt ind på fabrikken, og dels for at skære fordyrende mellemlid væk. Kunder som Novozymes, Haldor Topsøe og Höganäs er utvivlsomt en del af Glecos portefølje fordi man ser Gleco som producent.

Gleco har en stor styrke ved at være en solid virksomhed med gode regnskabstal i mange år i træk. I 2019 var resultatet før skat ca. kr. 5.85 mio. og med en egenkapital på kr. 16.86 mio. har Gleco de økonomiske muskler til at investere i udstyr, medarbejdere og lager af varer – som der forefindes 2.000 pallepladser til under eget tag. Gleco er agil og kan omstille sig

hurtigt, også i kraft af at alle samarbejder er baseret på enkelte ordrer. Man har således altid skullet kunne omstille sig til enten at få eller ikke få store ordrer. Det er selvfølgelig en udfordring, men også en styrke at kunne navigere i.

3.6.2 Svagheder

Ser vi på svagheder kan vi nævne samarbejdsformen, som er baseret på enkelte ordrer. Det er en svaghed fordi Gleco på den måde hele tiden vil være truet af konkurrence fra andre leverandører, og konsulenterne skal dermed hele tiden være opmærksomme på at få den næste ordre. Der bliver bundet meget tid og energi, ved at man ikke er sikker på næste ordre, og konsulenterne formår af samme grund ikke at pakke en kunde væk, og bevæge sig mod nye emner. Dette fører til og hænger sammen med en lav tilgang af nye kunder, fordi der mangler fokus i den retning. Der er mangel på incitament for at skaffe nye kunder, hvilket ses da der ikke findes KPI eller lignende.

Vi ser det som en svaghed, at der ikke foregår tilstrækkelig vidensdeling, så de forskellige medarbejder løfter hinanden, og ikke begår de samme fejl.

Det er en svaghed, at der ikke er kommunikeret tydelige visioner og missioner, som alle kan læne sig op ad.

De manglende klausuler gør Gleco relativt truet, hvis en medarbejder forlader firmaet til fordel for en konkurrent. Både fordi klausulen mangler, men igen pga. arbejdsformen hvor konsulenten har hele samarbejdet med kunden. Der er således ikke andre internt i Gleco der kender den enkelte kundes relation til Gleco. Samtidig med dette mangler også et CRM-system, til netop vidensdeling, sikring af at oplysninger tilgår Gleco, og fjerne risiko ved medarbejders opsigelse.

3.7 TOWS-matrix

Ud fra analysen på Glecos eksterne og interne miljøer, er der blevet fundet nogle muligheder, trusler, styrker og svagheder. Disse er blevet summeret op i et SW samt en OT-analyse der sammen udgør en SWOT for Gleco.

Ud fra de væsentligste faktorer fra SWOT-analysen er nedenstående TOWS-analyse lavet. Her ses der på, om der er mulighed for at udnytte mulighederne og mindske/eliminere truslerne med de styrker som Gleco i dag besidder. Desuden ses der også på hvordan virksomhedens styrker kan kapitaliseres og ikke mindst hvordan svagheder kan vendes til styrker.

TOWS Matrix for Gleco

Interne Fohold Eksterne Fohold	Styrker (S)	Svagheder (W)
	1. 50% ejerskab af produktionsvirksomhed 2. Høj agilitet 3. Lager 4. Solid økonomisk 5. Erfaring i markedet 6. Erfarende medarbejdere 7. Høj kundefokus	1. Få samarbejdsaftaler 2. Lav tilgang af nye kunder 3. Manglende vidensdeling 4. Manglende klausuler 5. Udviklingsstrategi 6. Manglende motivationstiltag 7. Mangler fællesretning 8. Minimal fokus på branding og markedsføring
Muligheder (O)	SO - Tiltag	WO - Tiltag
1. Covid19 2. Globalisering og 3. Bulk afsætning af råvare, medicin, madvare mm. 4. Automatisering i produktion og slutbrugerinvolvering 5. Byggeri og affaldshåndtering	$S2 + S3 + S4 + O1 + O3$ Økonomisk styrke i virksomheden, omstillingsdygtighed samt varelager giver virksomheden mulighed for at tilpasse og indordne sig i krisetider samtidig med at kunne levere FIBC til kunder tiltrods for nedlukning af produktionsfabrikker grundet lagerdepot	$O2 + O3 + W1 + W2$ Kapitalisering af behovet for bulkafsætning ved indgåelse af partnerskabsaftaler samt frigivning af tid til fokus på nykunder
Trusler (T)	ST - Tiltag	WT - Tiltag
1. Covid19 2. Plastikforbud 3. Kortere vej til producenterne 4. Miljøbevidsthed	$S2 + S5 + S6 + S7 + T1 + T3$ Kompetent personale med høj kundefokus skaber relationer og præferencer + økonomi til at "forske" i miljøfremmende tiltag	$T1+T3+T4 + W1 + W3 + W8$ Glecos berettigelses kan styrkes ved øgning af dens markedsføring, tiltrækning af nye kunder og ved at indgå partneraftaler med dets kunder.

Figur 20: Tows matrix, egen tilvirkning

3.7.1 SO-tiltag:

Gleco bør som tiltag sørge for, i langt højere grad, at markedsføre sig på at være den mest stabile og pålidelige partner i branchen. En naturlig del af samarbejdet med Gleco består af at Gleco holder lager for kunden, for at sikre et tættere samarbejde, og for at kunden får det mest optimale ud af import fra Fjernøsten, kombineret med eget lager. I denne tid under, og i

tiden efter, COVID-19 vil det være relevant for alle kunder at høre mere om, for alle oplever lige nu at det er svært at få leverance sikkerhed, med den usikkerhed verden oplever.

3.7.2 WO-tiltag:

Det mest oplagte tiltag i WO-kombinationen er at videreføre argumenter nævnt ovenfor. Dette skyldes at en af Glecos svagheder, og formentlig den største er manglen på samarbejdsaftaler. Denne svaghed søges elimineret ved at etablere lageraftaler på skrift med alle typer kunder. Dette vil være en både naturlig og fordelagtig handelsform, som bør implementeres til eksisterende og nye kunder. Dette vil også frigive ressourcer blandt medarbejdere i Gleco, da aftalen er mere sikker end nu.

3.7.3 ST-tiltag:

Det er helt essentielt at en virksomhed som Gleco har stærke relationer til sine kunder. Det er en mere og mere udsat position at leve som distributør i en mere og mere globaliseret verden. Relationerne vil gøre at kunderne har en præference for Gleco, også selvom billigere muligheder kan opstå. Gleco bør udnytte en solid økonomi til at være med i forreste linje for at skabe mere og mere miljørigtige løsninger. Der bør lægges et budget for denne del af markedsføringen, og afsættes timer til det. Dette vil også gøre at hvis truslen fra plastikforbud eller miljøbevidsthed stiger, vil Gleco være hurtigere til at spotte dette, og foretage foranstaltninger der kan imødegå problemet.

3.7.4 WT-Tiltag:

Det er meget vigtigt at Gleco øger opmærksomheden rettet mod nye kunder. Markedsføringen mod dette skal intensiveres, så Gleco hele tiden øger kundebasen, både for at imødegå konkurrence og trusler fra plast med videre. Markedsføringen bør overvejes øget både nationalt og internationalt, da Glecos lager ligger fint til at dække større områder geografisk, og transport generelt er blevet billigere.

4. Fremtidige strategier

Med udgangspunkt i ønsket om at skabe en omsætning på 120mio i 2021 er det væsentligt at få beskrevet, hvilke strategier Gleco bør arbejde med for at opnå dette.

Vi har valgt at starte vores strategiske vækstanalyse, med to kendte teoretiske modeller, som vil hjælpe os med at vurdere, hvilken vej der virker som den rigtige for Gleco at gå. De to teorier er Ansoffs vækstmatrice og Porters generiske strategier. Ud fra vores analyser, ser vi

styrker i Glecos håndtering af nuværende kunder. Der er stærke relationer til kunderne, de er loyale, og vi bevæger os i et marked hvor der er mulighed for at skabe præference.

Samtidig opererer Gleco i et stabilt marked, hvor meget i høj grad er til at forudse. Dette skal ikke forstås som at vi kender fremtiden, men det er ikke et dynamisk marked hvor forhold skifter ofte. Dette gør at Gleco har et fint afsæt til at udvide samme tilgang som nu, men i væsentlig højere grad at omhandle fokus på tilgang af nye kunder.

4.1 Ansoffs Vækststrategi

Vi vælger derfor at vores vækststrategi skal være **markedspenetrering**. Dette både fordi vi har afgrænset os til det danske marked, hvor Gleco allerede befinder sig, samt fordi vi mener at udvikling af nye produkter i Glecos produktportefølje vil tage længere tid, end vores problemformulerings tidshorisont. Ved markedspenetrering vil Gleco i alt enkelthed, øge dets markedsandel på det marked vi allerede opererer i, med produkter der allerede tilbydes.

4.2 Porters generiske strategier

Porters generiske strategier er en matrix der beskriver forskellige tilgange til at skabe konkurrencemæssige fordele, overfor valgte målgrupper. Som beskrevet ovenfor ønsker vi at arbejde ud fra strategien; markedspenetrering og behovet for at tiltrække nye kunder vil dermed være i større fokus i det kommende og næste år. Markedsandelen ønskes øget ved hjælp af en **differentieringsstrategi**.

Det er meget vigtigt for Gleco, også distributørrollen taget i betragtning, at de fortsat differentierer sig, så de fastholder og udvider evnen til at skabe præferencer. Således vil Gleco både imødekomme truslen fra kreative og evt. prisbilligere konkurrenter og kunder der handler direkte med producenter.

Ved at kombinere Ansoffs vækstmatrice og Porters generiske strategier, bliver det tydeligt at Gleco skal jage nye kunder, og de skal få dem i hus ved at tilbyde noget som konkurrenterne ikke gør, således at Gleco kan differentiere sig.

Vi er klar over, at ved at skulle differentiere sig ved hjælp af et produkt der ligger som non-critical item i Kraljics matrix, påtages en stor udfordring. Dette mener vi fordi, at Glecos købere vil mene og argumentere for, at produktet blot er en specifikation der skal i udbud, vi tenders, og Gleco skal så påvise at deres produkt og løsning er så unik, at det ikke bare kan sendes i udbud.

Vi mener dog at det er vejen frem, hvis Glecos vækst skal være holdbar og solid. Det kræver de dygtigste konsulenter, der kan illustrere og sælge nye og andre løsninger end hvad kunden anvender i dag. Det kræver også at selve produktet adskiller sig, ved at være en del af en mere kundetilpasset løsning end hvad konkurrenterne formår at tilbyde.

Ved at vælge vækststrategien markedspenetrering i kombination med differentiering, er vi opmærksomme på at vi også må vælge fra indimellem. Det er ikke muligt at få hævet Glecos omsætning til det ønskede niveau, indenfor fastsatte tidsramme, uden også at bruge omkostningsfører strategien, hvor Gleco er billigst. Når det er sagt kan Gleco, så snart de er inde som leverandør, forsøge at trække henimod differentiering, i samarbejde med kunden, for at sikre langsigtet samarbejde.

Vi er opmærksomme på at vores strategier ikke må pege i hver sin retning, og dermed skal være konvergente. Det mener vi er tilfældet, da det i mange tilfælde vil være nødvendigt med specielt lave priser for at få nye kunder ind, altså omkostningsfører. Med andre ord skal Gleco vælge, hvor det er nødvendigt, at tilsidesætte indtjening for at skaffe nye kunder / ny omsætning.

6. Implementering af valgte strategier

6.1 Strategisk tilgang

Vores strategiske tilgang til at skabe vækst, er som nævnt differentiering, med mulighed for at omkostningsfører kan spille en rolle i opstart af samarbejder. Denne strategi kræver en høj grad af værdiskabelse og dermed også strategisk salg, hvormed der menes at Gleco skal forsøge at hæve kundens konkurrenceevne. Det kræver en høj grad af involvering og indsigt i kundernes virksomheder, hvilket opnås ved at følge principperne for det værdiskabende salg, som er:

1. Se det problem kunden ikke har opdaget:
 - Hjælp kunden med at forstå egne udfordringer, problemer og muligheder på nye eller andre måde – skab en udfordrende dialog.
2. Skabe den ikke-forventede løsning
 - Hjælp kunden med at opnå endnu bedre og stærkere forankrede løsninger.
3. Mulighedernes advokat -samarbejdspartneren

- Være kunders advokat internt og sikre at du tilvejebringer din virksomheds fulde kompetencer i samarbejdet.

Denne værdiskabelse kræver at kunderne besøges, og at relationer etableres, og dette er ressourcekrævende.

6.2 Salgsorganisation

Vi ser en oplagt mulighed for at kigge på Glecos salgsorganisation. Gleco er en virksomhed med en solid økonomi og tilfredse kunder med høj genkøbslyst. Med det nuværende fokus på differentiering skaber Gleco allerede værdi for kunderne. Der foretages kundemøder, behovsaftaler og der tilbydes tilpassede løsninger, og dette kundefokus er vigtigt at fastholde og udvikle.

Gleco lavede en omsætning på 94 mio. i 2019 primært på salg til eksisterende kunder. Vi ser at der er rig mulighed for at øge omsætningen ved at fastholde de nuværende kunder, men i højere grad end hidtil også fokusere på at der skaffes nye kunder til. Her identificerer vi nogle organisatoriske udfordringer, med sælgere der har meget faste rutiner/adfærd, og som har været i virksomheden i mange år. Sælgerne har egne kunder som passes, plejes, og besøges, men vi mener der mangler tilgang af nye kunder, grundet manglende incitament.

Det er vigtigt at pointere at de kunder Gleco har, ikke kun er kunder grundet tilknytningen til deres konsulent. De sætter faktisk højere pris på både produktet og leveringssikkerheden, og de ønsker selv i +90% af tilfældene at genkøbe³⁷. Glecos salgsteam skal fremadrettet forstå, at den eksisterende portefølje skal plejes, men det er ikke længere her, at størstedelen af arbejdstiden skal allokeres.

6.2.1 Fremtidig salgsorganisation

Fremover skal der større fokus på at indhente nye kunder, da det både er relevant for at skabe vækst, minimere risiko og fordi det er her Gleco ikke performer i høj grad, i nuværende situation. For at vurdere, hvad det kræver at lave salgsarbejde i Gleco, opstilles følgende scenarie.

³⁷ Se bilag 1 og Svar på spørgsmål 13: Hvor stor er sandsynligheden for at du vil genkøbe hos Gleco

Som nævnt på side 12 er et gennemsnitligt årligt salg til 1 kunde på ca. 321.000 kr. Det vurderes, at denne afsætning kræver 10 salgskontakter (mail eller opringning), og 2 salgsmøder årligt. Det forudsættes at en salgskontakt tager 1 time, og et møde tager 7 timer med kørsel osv. Vi ønsker at fortsætte med at sælgerne står for indkøb og forhandling med producenterne til egne kunder, dette vurderes at tage en dag, se beregning i figur 21:

1 kunde / tid:	Antal	å timer	sum timer
Møder	2	7	14
Salgskontakter	10	1	10
Indkøb	8	1	8
Total forbrug i timer			32

Figur 21: tidsforbrug pr kunde, egen tilvirkning

Da en sælger arbejder fuld tid, kan han/hun varetage 220 arb. Dage * 7,50 timer = 1.650 timer / 32 timer = 52 kunder. Sammenholdt med et salg på 321.000 kr. bør en sælger derfor omsætte for 16.700.000 kr. Der er stor forskel på den nødvendige ressource allokering til større og mindre kunder, og ovenstående er en gennemsnitlig betragtning, som skal anvendes til at skabe et overblik over salgstabsbehovet.

I og med at vi ønsker at øge fokus på tilgang af nye kunder, vurderes det at tage 10 salgskontakter af 1 time (inkl. at finde lead, kvalitetssikre leadet, mødebooking, opfølgning mv), samt 5 salgsmøder af ½ dag at indfange en ny kunde. Mange vil kræve mindre tid, men en forventet hit rate på omkring 50% og mange vil ikke komme i hus, hvorfor det forudsættes at tallene er rigtige at regne på. 10 timer + 2,5 dage giver 4 dage. For at hæve omsætningen med 35 mio. kr. skal der skaffes $35.000.000 / 321.000 = 110$ nye kunder * 4 dage = 440 arbejdsdage hvilket svarer til 2,0 ny salgskapacitet.

Hvis eksisterende salgstyrke hæver salget til nye kunder ved at acceptere, at man kan håndtere 52 kunder, som er langt flere end i dag, samt at der dermed er tid til at skaffe nye kunder for 5 mio. kr. kan de 3 eksisterende sælgere tage 15 af de 35 mio., og dermed ser regnestykket således ud: $20.000.000 / 321.000 = 62$ nye kunder * 4 dage = 248 dage.

Samlet vurderer vi på baggrund af ovenstående at Gleco ved hjælp af nye initiativer til motivation, opfølgning med videre til eksisterende medarbejdere, bør ansætte 1 ny konsulent,

som vil hæve kapaciteten i salgsstyrken til det ønskede niveau, da vores mål er at ramme samlet omsætning på 120 mio.

6.2.1.1 Omkostningsbillede ny sælger

Salgsprofilen Gleco anbefales at ansætte, skal være en ambitiøs og energisk yngre mand/kvinde, som stræber efter et job med mulighed for høj indtjening.

Denne profil tilbydes en grundløn på 30.000 kr. pr. måned, hvilket ligger godt i forhold til jobindeks løntabel³⁸. De første 6 måneder bør betragtes som ren investering, der andrager 180.000 kr. For at vurdere afkastet ved denne investering, er nedenstående tabel lavet:

Måned af ansættelse	Fast løn i kr	Provision i kr	Samlet i kr	Indtægt i kr	Omsætning i kr
7	30,000	15,000	45,000	80,000	1,000,000
8	30,000	18,000	48,000	96,000	1,200,000
9	30,000	18,750	48,750	100,000	1,250,000
10	30,000	21,750	51,750	116,000	1,450,000
11	30,000	21,750	51,750	116,000	1,450,000
12	30,000	24,000	54,000	128,000	1,600,000
13	30,000	24,750	54,750	132,000	1,650,000
14	30,000	25,500	55,500	136,000	1,700,000
15	30,000	27,750	57,750	148,000	1,850,000
16	30,000	28,350	58,350	151,200	1,890,000
17	30,000	36,900	66,900	196,800	2,460,000
18	30,000	37,500	67,500	200,000	2,500,000
Total år 2021	360,000	300,000	660,000	1,600,000	20,000,000

Figur 22: forenklet forventningsoverblik over omkostninger vs indtjening for ny sælger, egen tilvirkning

Vi er bevidste om at der bør kalkuleres med omkostninger i form af bil og pension, men disse er for nemheds skyld indeholdt i provisionsdelen.

Ovenstående er gældende for år 2021 hvor fokus udelukkende er på omsætning fremfor indtjening. Efterfølgende skal dækningsgraden hæves, så den samlede forretning for ansættelsen forbedres.

6.2.2 Ny ledelse af salgsstyrken

For de eksisterende medarbejdere, og den nye konsulent, vil indførelse af KPI ér være en måde at fastholde ny fokus på nye kunder. KPI bør indeholde både leaders og lagers³⁹, hvilket er et udtryk for henholdsvis tal der indikerer en adfærd, fx antal møder eller opkald,

³⁸ Se bilag 5 side 81

³⁹ Sales management hdmm efterår 2019

og en opnået omsætning eller antal af nye kunder. De fastsatte mål skal være valide og (reelt) accepterede. Et eksempel på mål kunne være afholdelse af møder med nye kunder = 3 hver anden uge og tilgang af nye kunder skal være 3 stk. pr. måned.

Da vi har valgt en differentieringsstrategi, er det vigtigt at salgsmedarbejderen er i besiddelse af en blanding af analyzers og prospectors fokus⁴⁰. Dette vil gøre personen i stand til både at analysere kunders behov med en forsigtig tilgang, så tilfredshed opnås, og samtidig skal personen kunne opsøge nye muligheder naturligt. Den nye sælger bør få samme KPI'er som de andre i teamet, men med primært fokus på udviklingen af forretningen til nye kunder. En del mindre kunder kan tildeles, så produktkendskab mv. kan etableres her. Det vil være en forudsætning at ny sælger har branchekendskab, eller kan lære branchen meget hurtigt at kende, så vi kan nå vores mål.

Det er vigtigt, at fremtidige salgsmøder ikke alene tjener til formål at den potentielle kunde lærer mere om Gleco, men at der er en gensidig aftale om det ønskede udbytte af mødet. Der skal fremsendes agenda som skal accepteres af kunden, og professionaliseringsgraden skal løftes. Mødet skal ses som et produkt, i lige så høj grad som det produkt vi ønsker at sælge. Indholdet skal afstemmes, og aftales på forhånd.

Gleco skal implementere sambesøg for alle konsulenter, så der jævnligt sikres at konsulenterne formår at sælge på den måde vi ønsker, at de er opdaterede og velforberedte. Dette bør gøres hver anden måned, og skal ses som et værktøj for optimering og forbedring af afholdte møder samt udbygning af konsulenternes faglige kompetencer.

6.2.3 Motivation

Med udgangspunkt i Herzbergs motivationsteori⁴¹ analyseres, hvordan Gleco kan skabe tilfredse og motiverede medarbejdere indenfor salg. Herzberg opdeler sin teori i 2 akser; vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer.

Vedligeholdelsesfaktorer skaber primært utilfredshed ved ikke at være opfyldt, men kun kortvarig motivation. Gleco står stærkt allerede på disse parametre, som f.eks.; Kontorets faciliteter, frokosten, sommerfesten (er planlagt), løn, tryghed osv.

⁴⁰ Sales management hdmm efterår 2019

⁴¹ <https://net2change.dk/herzbergs-motivationsteori/>

Der vil være mere at komme efter i motivationsfaktorerne, som er den anden akse, som f.eks.: Anerkendelse (at leder roser uopfordret), belønning for specielle præstationer, mulighed for at tilpasse arbejdet til egne ønsker, udviklingsmuligheder, indflydelse, delegering og involvering.

Vi har tidligere nævnt, at der er mangel på incitament til at få fat i nye kunder. Dette kan løses ved at introducere bonus ved optagelse af nye kunder som et værktøj, og denne løsning passer også ind i Herzbergs teorier (speciel belønning), hvor det er vigtigt at der fremadrettet anerkendes og belønnes for gode præstationer.

Sammenlignet med Maslows behovspyramide⁴², kan man sige at vedligeholdelsesfaktorerne skal være opfyldt først, og dernæst bygger man motivationsfaktorerne ovenpå – i nævnte rækkefølge. Maslows og Herzbergs teorier understøtter således hinanden, og starter begge med de basale behov (løn så vi kan købe mad og betale husleje) og slutter med egobehov som kan være en bonus for nye kunder.

Vi er meget opmærksomme på R-I-K⁴³ – dvs. at Resultater = Indsats x kapaciteter. Som ledere monitorer og styres der efter disse 2 parametre, ved enten at tilføre viden (kapacitet), eller påtale behov for højere indsats.

6.3 Identitet

For at styrke vores strategiske tiltag ser vi på Glecos visuelle identitet og brandrecognition, digital tilgængelighed og tilstedeværelse.

6.3.1 Visuelle identitet og brand recognition

Glecos Big bags er i berøring mange steder og er samtidig også eksponeret på veje, byggepladser mm. Det vurderes at det er muligt at udnytte denne eksponering mere ved at foretage større tryk af Glecos logo og brand på de solgte bigbags. Brandet bør blive ensartet på tværs af al markedsføring og kommunikation som Gleco foretager sig. Man bør anvende samme navn, og samme farver mm som afspejler Glecos brand. Helt konkret foreslås det at den sikkerhedslabel der sidder på alle bigbags, indeholder et stort og rødt "Glecotainer" logo fremadrettet. Labelen laves i sig selv større.

⁴² <https://net2change.dk/maslows-behovspyramide/>

⁴³ RIK model fra sales management session 5 side 9 I power point

6.3.1.1 Mulig gevinst

Gleco sikrer en højere grad af brand-recognition og eksisterende samt nye kunder vil hurtigere forbinde label og logo med brandet Glecotainer. Det er vores forventning at Gleco kan tiltrække opmærksomhed ved at skabe større eksponering. Det kan altså være med til at påminde eksisterende kunder omkring tilstedeværelsen men også være med til at tiltrække nye kunder.

6.3.1.2 Realisme

Der er allerede en label med et lille tryk på bigbagen i dag, derfor vil dette tiltag ikke medføre yderligere omkostninger.

6.3.2 Digital tilgængelighed

Gleco er i dag præget af at være en traditionel virksomhed, vis styrker ligger i selve køb/handel/distribution. Der ses gode muligheder for at høste værdi ved at fokusere mere på elementer der støtter op omkring selve salget og dermed omsætningen. Helt konkret vurderes det, at Glecos bør fokusere mere på deres owned-media: deres hjemmeside.

Denne bør moderniseres således den er informativ og attraktiv for besøgene, og har en visuel konkurrencestyrke i forhold til konkurrenternes hjemmesider. Dette kan til et begrænset budget gøres ved bl.a. et facelift af hjemmeside, samtidig med at der implementeres konkrete call-to-actions muligheder eller live chat/support funktioner for besøgene.

Samtidig vurderes det også, at videopræsentationer eller andre moderniserede præsentationer af deres sortiment vil gavne muligheden for at skabe en bedre præsentation af løsningsmuligheder for den enkelte kunde.

Der vurderes også at tilbuddene der gives til kunder, bør indeholde konkrete men samtidig også simple beskrivelser af tilbudte produkter. Tilbuddet skal afspejle Glecos generelle visuelle identitet og digitaliseres igennem eks. GetAccept⁴⁴

Ud fra Pestel-analysen kan vi se, at Google er et eftertragtet søgested. Som markedsleder på det danske marked og for at fastholde denne position, skal Gleco være i stand til at blive fundet på search-relaterede søgninger og der anbefales derfor at arbejde med seo-optimering af www.gleco.dk.

⁴⁴ <https://www.getaccept.com/price>

6.3.2.1 Mulig gevinst:

At kunder har hurtigere og nemmere adgang til Gleco hvor de kan blive hjulpet direkte via chatfunktionen – og hvor nye kunder evt. kan udfylde en ”kontakt mig” formular.

Det kan her antages, at der vil blive frigivet mere tid hos de enkelte sælgere grundet mindre behov for mødeafholdelse. Det bliver nemmere med demonstration da det kan præsenteres online.

Ved brug af GetAccept kan tilbud gives sammen med en videopræsentation eller videogennemgang. Dette vil gøre det muligt at simplificere, hvad tilbuddet indeholder og der vil samtidig være mulighed for opsætning af automatiske godkendelses påmindelser. Gleco vil minimere tid og spørgsmålsrisiko ved denne løsning. Derudover vil Glecos ledelse have adgang til et overblik over tilbud der er ude, forventes at blive lukket og som er tabte... og ud fra denne data optimere i salgsafdelingen. Samtidig kan der ved videoindhold og øvrigt design søges at få skabt den værdi som salgsarbejdet i øvrigt skal afspejle.

Med en seo-optimeret hjemmeside sikrer Gleco synlighed overfor et pullbaseret publikum. Ved et pullbaseret publikum er der tale et publikum der ud fra eget initiativ og behov foretager en søgning på et givent produkt. Denne form for publikum er ofte meget svær at tiltrække og har derfor rigtig høj værdi.

6.3.2.2 Realisme

GetAccept er et enkelt og nemt værktøj, hvor prisen starter på 25usd pr. måned pr. medarbejder, hvilket vi mener er en overkommelig pris taget muligt udbytte i betragtning.

Seo-optimering af www.gleco.dk kan gøres bedre ved at skabe en mere moderniseret hjemmeside uden de større investeringer. Med fokus på linkbuilding, forbedret brugeroplevelse, mindre støj / irrelevant information og mere relevans, så vil dette være et stort skridt.

6.3.3 Glecos tilstedeværelse

I forlængelse af ovenstående, så mener vi at Gleco i grove træk bør fokusere mere på deres synlighed, online og offline. Udover de førnævnte tiltag bør Gleco generelt have smarketing-begrebet⁴⁵, hvor salg og marketing integreres, med i det daglige arbejde. Dette kan f.eks. gøres ved at dele cases af virksomhedsbesøg og hvordan man har hjulpet en given kunde på

⁴⁵ <https://www.vainu.com/blog/smarketing-sales-and-marketing-alignment/>

bl.a. LinkedIn. For at skabe synergi mellem brandrecognition og Linked-in opslag anbefales det, at der blandt Glecos medarbejdere skabes mere strømlinede profiler således vedvarende kontekst skabes.

Som vi så i pestanalysen så er verden blevet mindre, mere digital, mere transparent og miljøorienteret. Gleco kan stå bedre ved at promovere og kapitaliserer mere på de ”gode gerninger” som f.eks. donation af handsker under Coronatid, fokus på gode arbejdsforhold på fabrikkerne, solceller på taget mm.

6.3.3.1 Mulig gevinst:

Ved at tænke Smarketing ind i det daglige salgsarbejde vurderes det at det er muligt at skabe mere awareness omkring Glecos produkter, og det vil støtte op omkring salget og den ønskede omsætning for 2021.

Udover brand-awareness så kan Gleco også drage fordel af Social-Selling der kan opnås gennem opslag af gode møder på LinkedIn, hvor kunde og indkøber ”tagges”. Disse vil deles i samme miljø/marked som Gleco og Glecos kunde befinder sig i hvorfor spredningen af budskab eller besked kan antages at være henvendt mod et attraktivt publikum. Dette element kan bl.a. være med til at styrke Glecos position for at tiltrække nye kunder, som er en del af den valgte markedspenetreringsstrategi.

Ved deling af Glecos lidt blødere værdier og de gode gerninger der foretages ud fra et samfundsmæssigt perspektiv, er ønsket scenarie at kunders perception af Gleco ændres. Vi kan ikke ændre på at Gleco lever af at sælge plastmateriale, men kan Gleco i stedet associeres med at de har fokus på ikke at have børnearbejdere på fabrikker, fokus på arbejdsforhold, hjælpe det danske samfund mm, så kan Gleco opveje og modarbejde plastikproblematikken. Dette tiltag er en del af den overordnede differentieringsstrategi, hvor det skal skabe værdi for en kundes CSR-perspektiv ved at arbejde med en virksomhed (Gleco) der tænker på samfund.

6.3.3.2 Realisme

Det vurderes at det er meget realistisk at arbejde mere med Social-Selling og der både er en direkte samt indirekte gevinst at hente her. Direkte gevinst er kontaktopbyggelse til nye kunder og den indirekte gevinst er:

- Tilstedeværelsen overfor eksisterende kunder
- At Gleco er aktiv og at kunderne er i fokus
- Differentieret tilgang til kunder og de løsninger der udarbejdes

- Psykologisk låsning af kunden der er med i delingen/opslaget
 - o Formår man at tage kunden og kundes virksomhed for også at skabe synlighed for dem, så vil kunden også være med til at skabe den gode "historie" og kunden vil have svære ved at skifte leverandør.

Hyppigere brug af LinkedIn og deling af gode cases vil ikke have nogen direkte økonomisk post for Gleco. Udover deling af gode cases mm på de sociale medier, så kan disse også deles som native-content med ønske at opnå større reach. Dette er en billig måde at foretage markedsføring på og vurderes til at være en fin start på paid-annoncering med formål at skabe værdi og trafik til egne sider for en virksomhed, hvor markedsføring kan antages at være forholdsvis nyt.

7. Konklusion

Vi kan konkludere, at der er belæg for at Gleco kan opnå en omsætning på 120 mio. i 2021. Dette kan vi konkludere fordi Gleco har leveret flotte resultater, mange år i træk, og derfor har et optimalt afsæt til at investere i fremtiden. Alene det argument at Gleco skabte en omsætningsstigning fra 2018 til 2019 på ca. 28 mio. til 94 mio. beviser at der er et attraktivt marked med et stort og flytbart omsætningspotentiale. Dette faktum, kombineret med en fleksibel og agil position som producerende distributør, med mulighed for at implementere mange forskellige tiltag, gør at der hurtigt kan ændres og optimeres, i en ønsket retning.

Som svar på vores problemformulering der lyder:

Hvordan kan Gleco A/S optimere fremadrettet strategi for at nå en omsætning på 120mio i 2021?

Er svaret at det er vigtigt at Gleco formår at forny sig, på de rigtige punkter, som pointeret i denne opgave.

Først og fremmest skal der skabes en salgskultur med faste mål og rammer, som fokuserer på salg til nye kunder, for det er der plads til. Gleco er en naturlig partner indenfor sit felt, og Glecos kunder kommer gerne igen. Dette skal udnyttes til at allokere nye og eksisterende ressourcer i retning af ny forretning. Der bør ansættes nye medarbejdere. Ikke kun for at hæve omsætningen, men også for at hjælpe en ny kultur på vej. En kultur som er præget af, at det er værdiskabende køb og salg Gleco lever af, og at Gleco har evnerne til at gøre tingene anderledes og bedre end konkurrenterne.

I kombination med forskellige IT tiltag, især inden for salgsstyring, relations overblik og markedsføring, som skal medføre større synlighed på digitale og sociale medier, vil behovet for de traditionelle plejende besøg og opfølgning mindskes, og der kan og skal stilles krav om ny forretning hos både eksisterende og nye personaler.

Det skal tilstræbes at låse kunder og leverandører i højere grad, for at understrege ovenstående, og mindske de mentale ressourcer der bruges på at evaluere hvorvidt en kunde kommer igen eller ej, eller om leverandøren søger Glecos forretning andre steder.

Vi konkluderer, at en distributør rolle ikke er fortid, tværtimod. Der er meget at tilbyde, indenfor FIBC markedet i Danmark, som distributør. Det er bare vigtigt at Gleco er opmærksomme på egen rolle, og forsøger at skabe værdi for kunderne i den rolle. Kunderne har brug for en produkt- og logistikekspert, der hjælper med at flytte deres emballage fra Asien til dem. Gerne kombineret med opbevaring hos Gleco, således at alle gener ved import lang vejs fra i store mængder kan medføre, elimineres, og kunderne føler de får det bedste mulige.

Tiden under COVID-19 pandemien har lært os hvor afhængige Gleco er af eksterne faktorer og at de eksterne faktorer arter sig. Gleco har været påvirket i høj grad, af denne pandemi, både i forhold til forsyningen af varer, hvor medarbejdere har arbejdet fra, og hele forretningsgrundlaget som eksperter i import har været truet. Fabrikkerne åbner op igen, og tingene er ved at normalisere sig. Gleco kan bruge denne tid til som inspiration til hele tiden at analysere eksterne faktorer, og finde både muligheder og trusler heri. Af samme grund har vi brugt en relativt stor del af denne rapport på de eksterne forhold. For undertegnede har perioden sat en streg under hvor vigtigt det er at Gleco får importen fra Asien op at køre igen, således at vi kan differentiere os fra nærtliggende produktionsenheder.

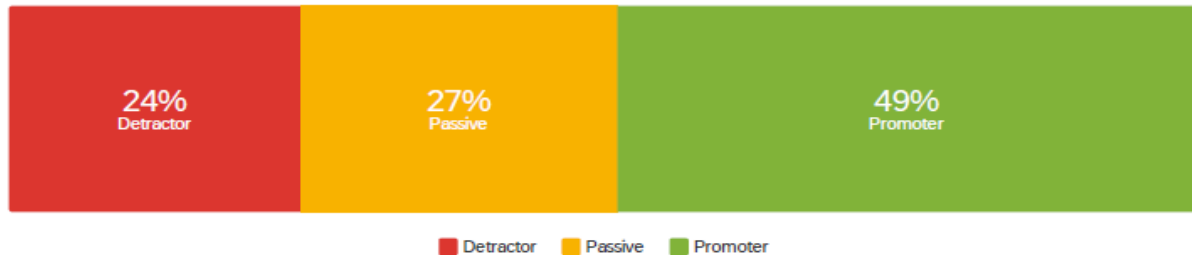
Vi har også lært hvor vigtig selve differentieringen er, og vi har under processen med at skrive denne opgave fundet ud af at selve eksistensgrundlaget for en virksomhed som Gleco er differentieringen. Hvis Gleco ikke differentierer sig, vil der altid være en der er billigere på dette marked, og Gleco kan blive udkonkurreret på det parameter. Men vi er på et marked med præference, og Gleco er i stand til at differentiere sig.

Vi er overbeviste om at Gleco vil komme godt igennem denne forandringsproces, og komme i mål med de ambitiøse målsætninger fastsat her.

Bilag 1 - svar fra spjrgeskema

Q1 - Dit syn p vore service: Hvor tilfreds er du overordnet med den service du f r fra

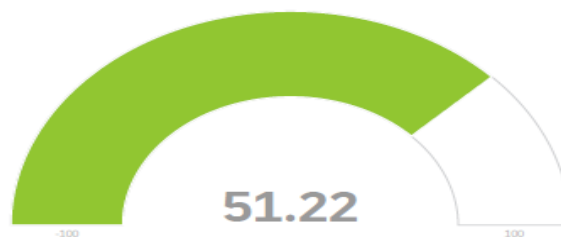
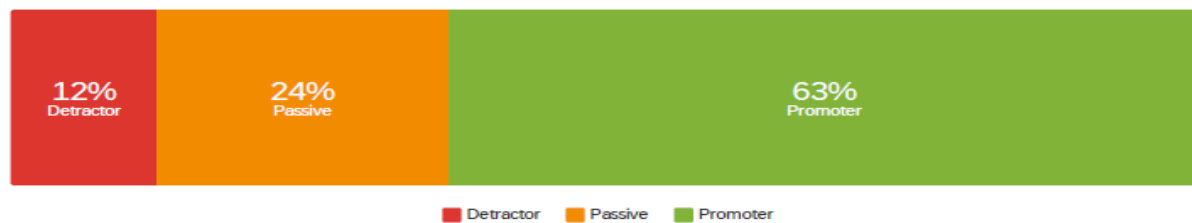
Gleco?



Field	Choice Count
Detractor	24.44% 11
Passive	26.67% 12
Promoter	48.89% 22
	45

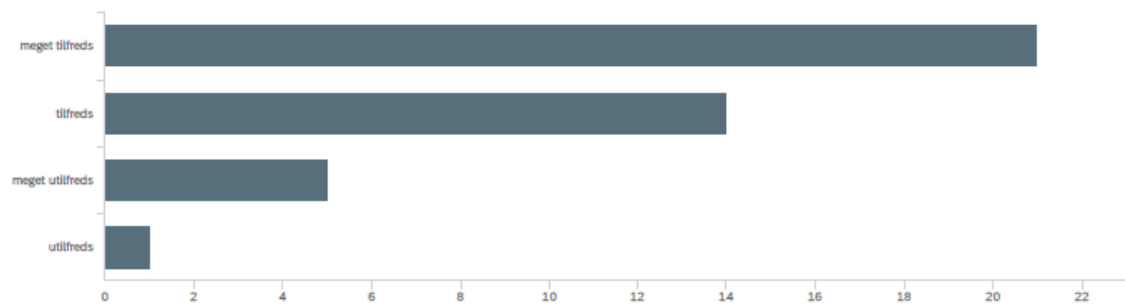
Q2 - Dit syn p vore service: Hvor tilfreds er du med den rdgiving du f r fra din

konsulent hos Gleco?



Field	Choice Count
Detractor	12.20% 5
Passive	24.39% 10
Promoter	63.41% 26
	41

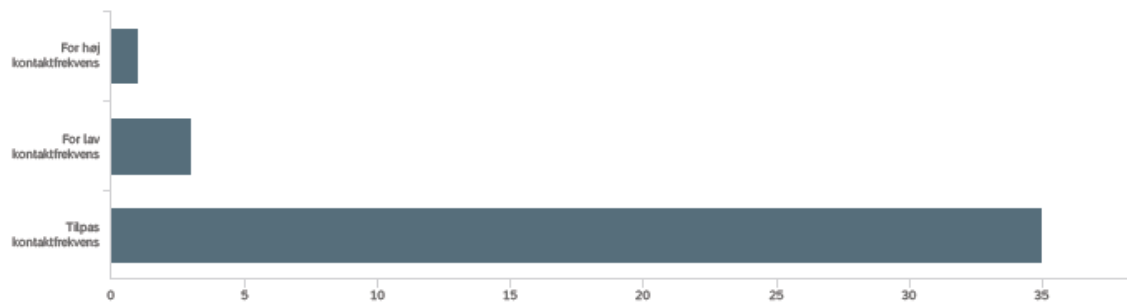
Q3 - Dit syn på vores service: Hvor tilfreds er du med din tilknyttede konsulent fra Gleco?



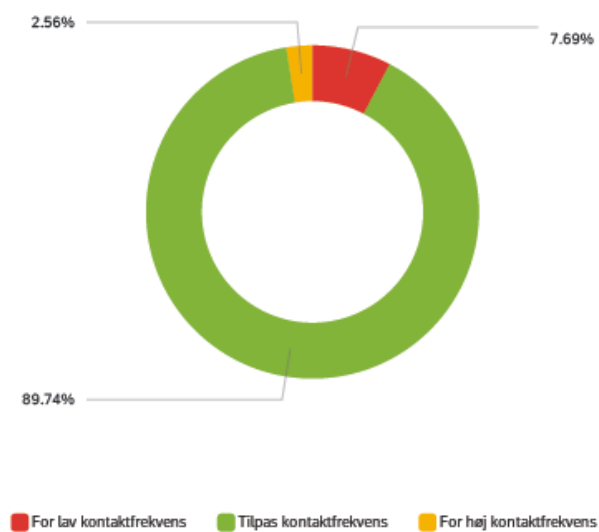
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dit syn på vores service: Hvor tilfreds er du med din tilknyttede konsulent fra Gleco?	1.00	4.00	3.24	0.98	0.96	41

#	Field	Choice Count
1	meget utilfreds	12.20% 5
2	utilfreds	2.44% 1
3	tilfreds	34.15% 14
4	meget tilfreds	51.22% 21
		41

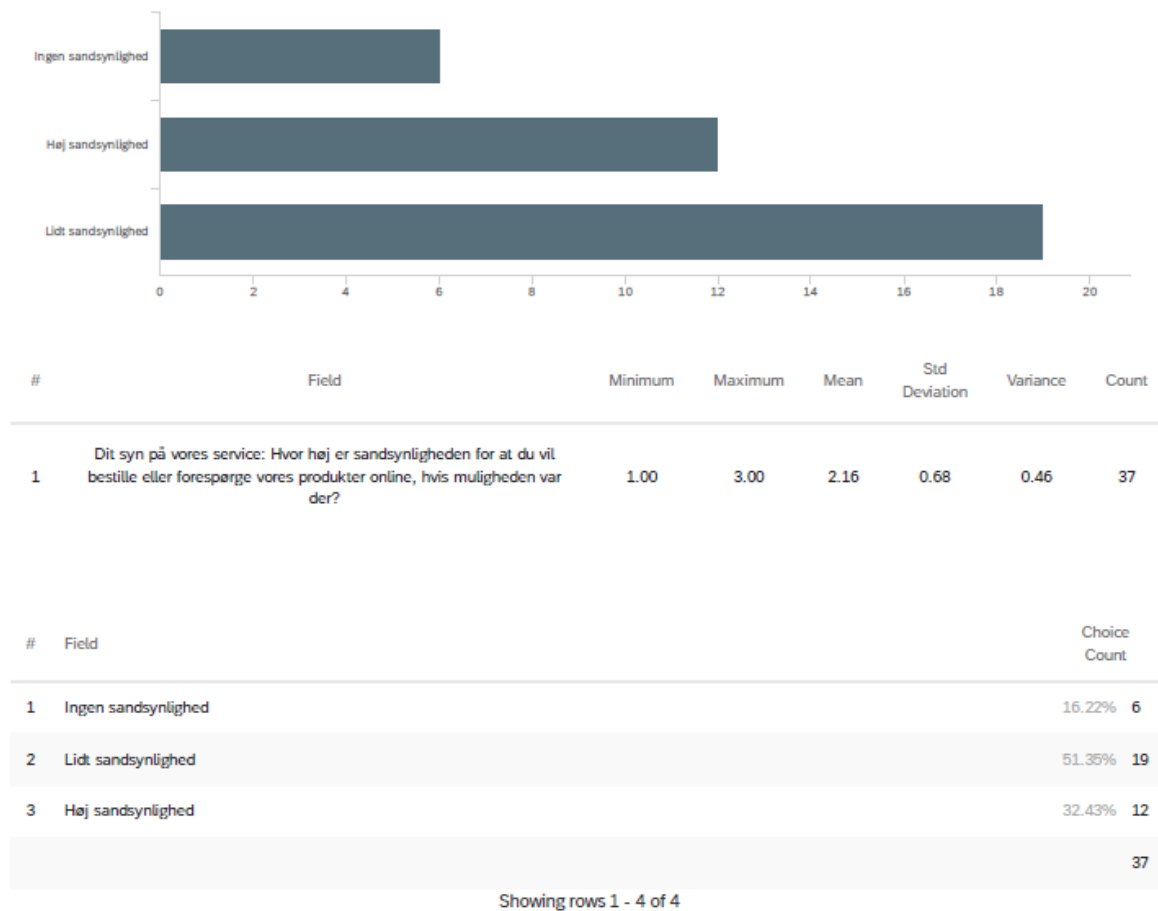
Q6 - Dit syn på vores service: Hvad synes du om kontaktfrekvensen fra din konsulent?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dit syn på vores service: Hvad synes du om kontaktfrekvensen fra din konsulent?	1.00	3.00	1.95	0.32	0.10	39



Q7 - Dit syn på vores service: Hvor høj er sandsynligheden for at du vil bestille eller forespørge vores produkter online, hvis muligheden var der?



Q8 - Dit syn på vores service: Hvad kan vi forbedre for dig som kunde hos Gleco?

Dit syn på vores service: Hvad kan vi forbedre for dig som kunde hos Gleco?

Hurtigere leveringstid

Synes I gør det meget godt.

leveringstid

??

nej det tror jeg ikke

BEDRE RETNING AF JERES FEJL!

skarpere priser

Sikre, at Stefan Paludan er min kontakt fremadrettet, ligesom nu.

Give en præcis leveringsdato istedet for blot et ugenummer.

Vigtigt altid at have et lager af de varer som vi bestiller og i en sæsonbetonet virksomhed hurtigt skal kunne genbestille

Se tidigere svar.

Meget svært ? , vi har det som vil have det , så !!!!!

Stefan Paludan - 126876
Dharsan Uthayakumar - 121033
HDMM Afgangsprøjet (DMAMO1015E)

Service er på det niveau vi forventer
Altid have varer på lager
Ingen anelse

Det kunne være fint med en online lager status af vores big bags hos Gleco, tilsvarende hvor
når kommer der flere hjem på lager og hvad har vi tilbage af
en given ordre m.m.

Priserne

Bliver nok svært. Men billigere priser 😊

Dit syn på vores service: Hvad kan vi forbedre for dig som kunde hos Gleco?

Hurtigere leveringstid

Synes I gør det meget godt.

Dit syn på vores service: Hvad kan vi forbedre for dig som kunde hos Gleco?
leveringstid

??

nej det tror jeg ikke

BEDRE RETNING AF JERES FEJL!

skarpere priser

Sikre, at Stefan Paludan er min kontakt fremadrettet, ligesom nu.

Give en præcis leveringsdato istedet for blot et ugenummer.

Vigtigt altid at have et lager af de varer som vi bestiller og i en sæsonbetonet virksomhed
hurtigt skal kunne genbestille

Se tidligere svar.

Meget svært ? , vi har det som vil have det , så !!!!!

Service er på det niveau vi forventer

Altid have varer på lager

Ingen anelse

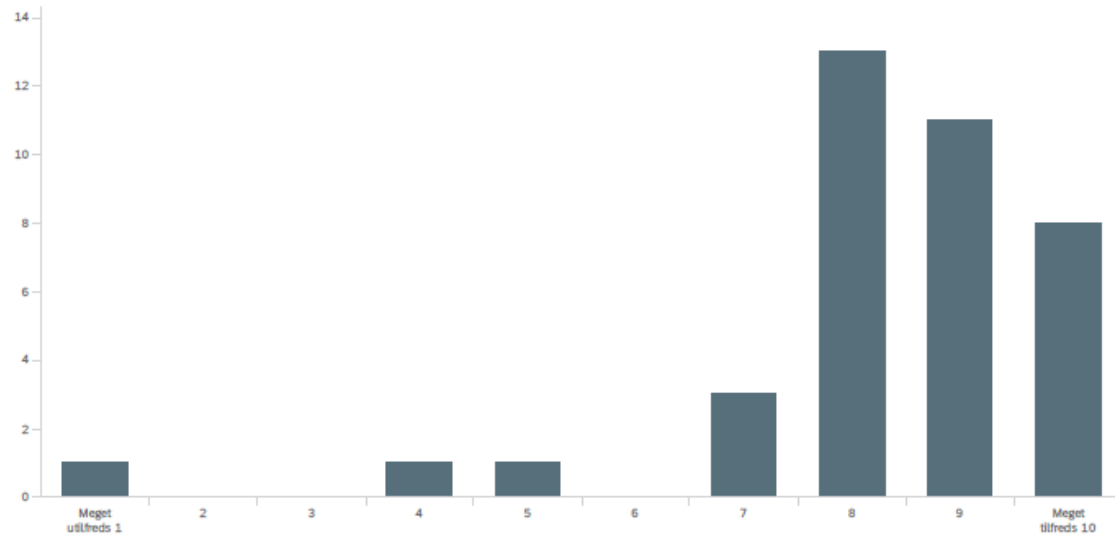
Det kunne være fint med en online lager status af vores big bags hos Gleco, tilsvarende hvor
når kommer der flere hjem på lager og hvad har vi tilbage af
en given ordre m.m.

Priserne

Bliver nok svært. Men billigere priser 😊

Q10 - Dit syn på vores produkter: På en skala fra 1-10, hvor tilfreds er du med det købte

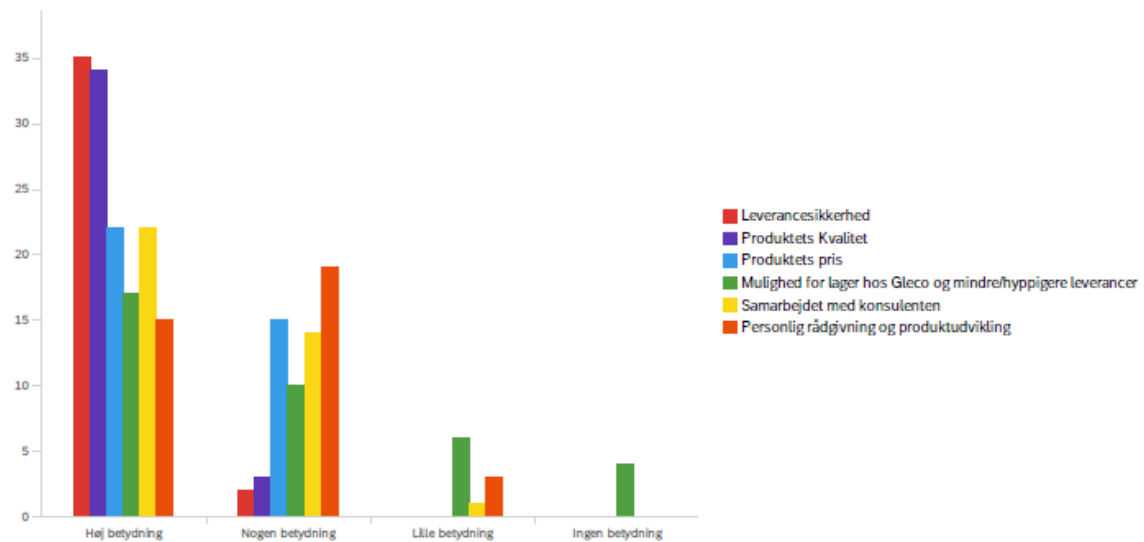
produkt fra Gleco?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dit syn på vores produkter: På en skala fra 1-10, hvor tilfreds er du med det købte produkt fra Gleco?	1.00	10.00	8.26	1.76	3.09	38

Q11 - Dit syn på vores produkter: Hvor stor betydning har nedenstående i forhold til dit

samarbejde med Gleco?

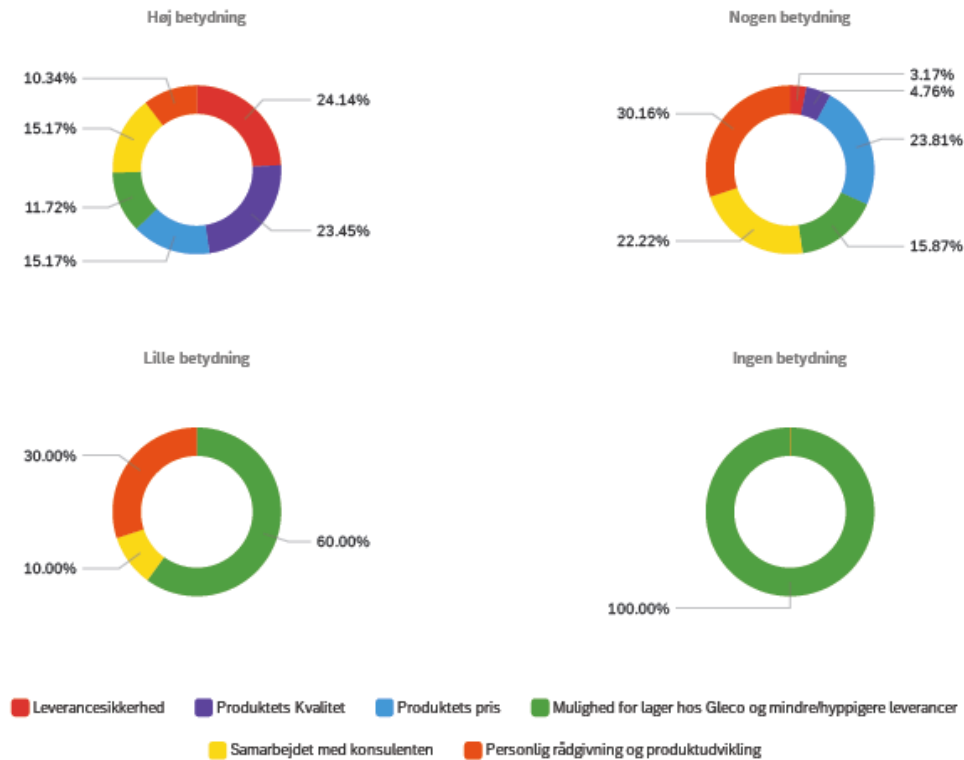


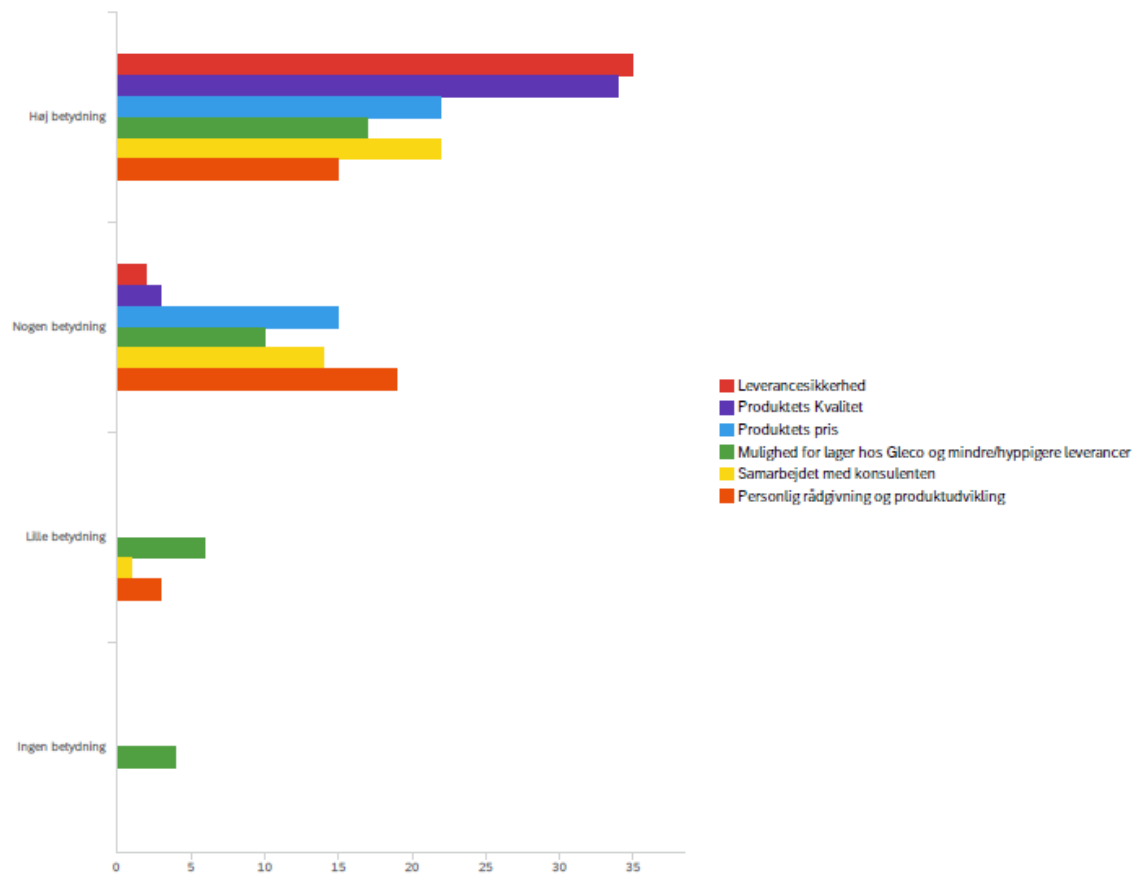
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Leverancesikkerhed	1.00	2.00	1.05	0.23	0.05	37
2	Produktets Kvalitet	1.00	2.00	1.08	0.27	0.07	37
3	Produktets pris	1.00	2.00	1.41	0.49	0.24	37
4	Mulighed for lager hos Gleco og mindre/hyppigere leverancer	1.00	4.00	1.92	1.02	1.05	37
5	Samarbejdet med konsulenten	1.00	3.00	1.43	0.55	0.30	37
6	Personlig rådgivning og produktudvikling	1.00	3.00	1.68	0.62	0.38	37

#	Field	Høj betydning	Nogen betydning	Lille betydning	Ingen betydning	Total
1	Leverancesikkerhed	94.59% 35	5.41% 2	0.00% 0	0.00% 0	37
2	Produktets Kvalitet	91.89% 34	8.11% 3	0.00% 0	0.00% 0	37
3	Produktets pris	59.46% 22	40.54% 15	0.00% 0	0.00% 0	37

#	Field	Høj betydning	Nogen betydning	Lille betydning	Ingen betydning	Total
4	Mulighed for lager hos Gleco og mindre/hyppigere leverancer	45.95% 17	27.03% 10	16.22% 6	10.81% 4	37
	Samarbejdet med konsulenten	59.46% 22	37.84% 14	2.70% 1	0.00% 0	37
	Personlig rådgivning og produktudvikling	40.54% 15	51.35% 19	8.11% 3	0.00% 0	37

Showing rows 1 - 6 of 6

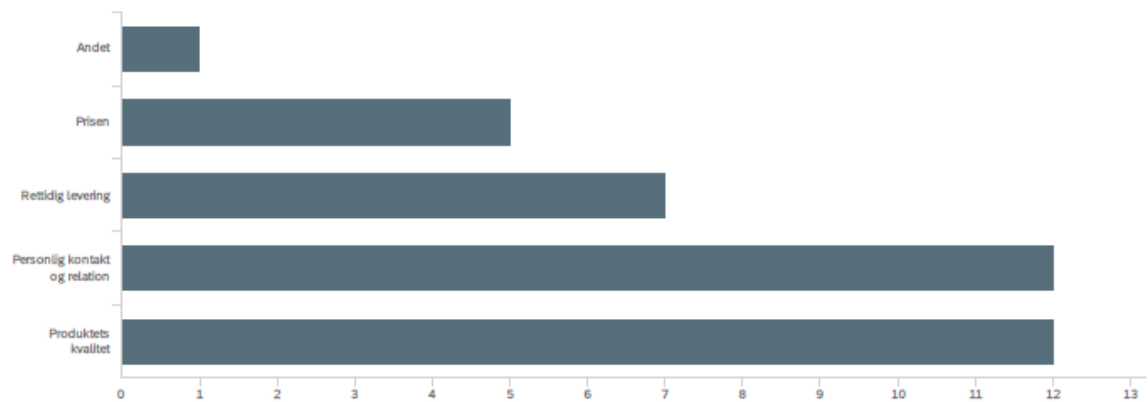




#	Field	Høj betydning	Nogen betydning	Lille betydning	Ingen betydning	Total
1	Leverancesikkerhed	94.59% 35	5.41% 2	0.00% 0	0.00% 0	37
2	Produktets Kvalitet	91.89% 34	8.11% 3	0.00% 0	0.00% 0	37
3	Produktets pris	59.46% 22	40.54% 15	0.00% 0	0.00% 0	37
4	Mulighed for lager hos Gleco og mindre/hyppigere leverancer	45.95% 17	27.03% 10	16.22% 6	10.81% 4	37
	Samarbejdet med konsulent	59.46% 22	37.84% 14	2.70% 1	0.00% 0	37
	Personlig rådgivning og produktudvikling	40.54% 15	51.35% 19	8.11% 3	0.00% 0	37

Showing rows 1 - 6 of 6

Q12 - Hvad er du mest tilfreds med ved samarbejdet med Gleco



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvad er du mest tilfreds med ved samarbejdet med Gleco - Selected Choice	1.00	5.00	2.27	1.18	1.39	37

#	Field	Choice Count
1	Personlig kontakt og relation	32.43% 12
2	Produktets kvalitet	32.43% 12
3	Prisen	13.51% 5
4	Rettidig levering	18.92% 7
5	Andet	2.70% 1
		37

Q16 - Dit syn på vores produkter: Hvad kan vi forbedre på vores produkter?

Dit syn på vores produkter: Hvad kan vi forbedre på vores produkter?

Jeg har ingen ekstra krav

No clue..

Prisen

RETTE FORKERT FARVE

Sikre kvaliteten fra Jeres leverandører, vi har haft en uheldig leverance - som har været til stor besvær for begge parter.

Se tidligere svar.

Pas !!! vi får dem som vi vil have dem

Leveringssikkerhed og tid

At produktet altid har samme kvalitet og størrelse.

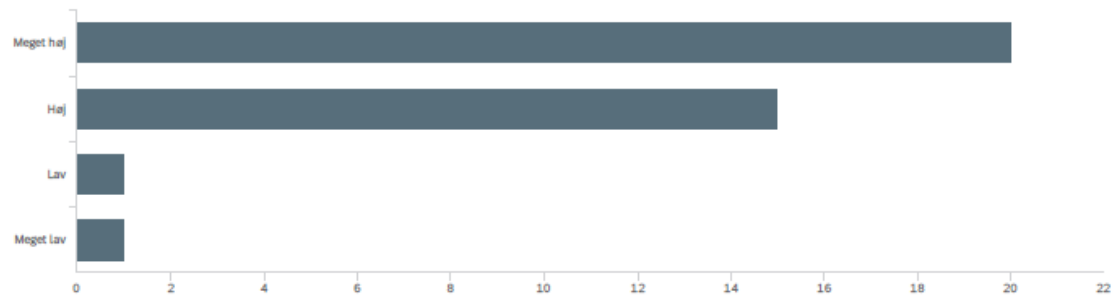
ved ikke

Det er vigtigt at vi holder en ensartet god kvalitet, når vi anvender jeres big bags på 8 forskellige fabrikker på halvautomatiske anlæg, der må ikke være afvigelser / noget der forsinker produktionen, dette har vi ikke plads til.

Prisen

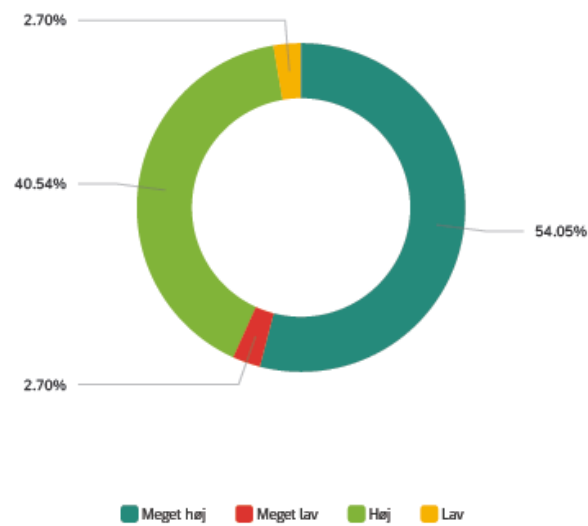
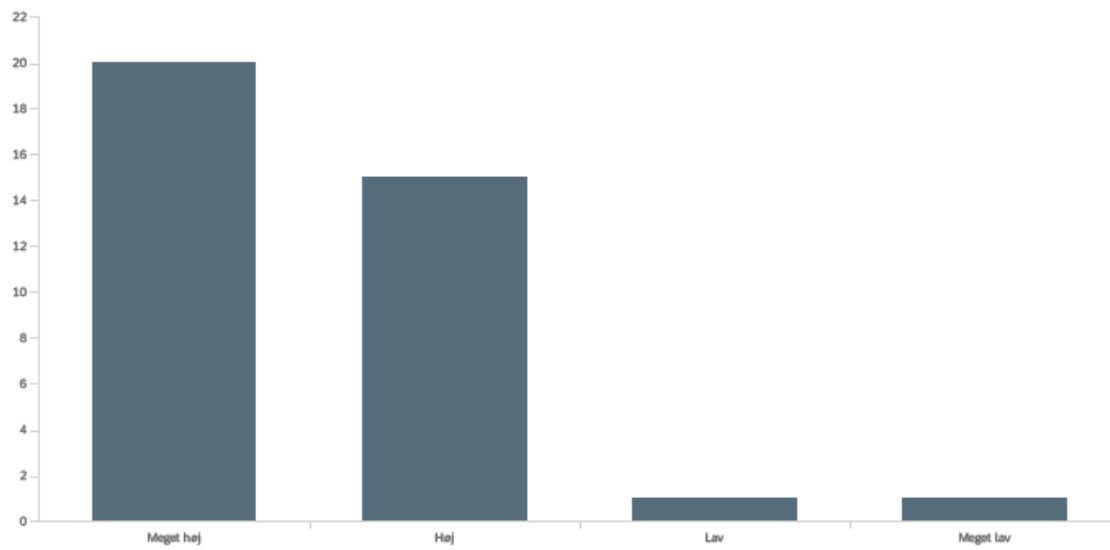
Prisen

Q13 - Hvor stor er sandsynligheden for at du vil genkøbe hos Gleco?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hvor stor er sandsynligheden for at du vil genkøbe hos Gleco?	1.00	4.00	1.54	0.68	0.46	37

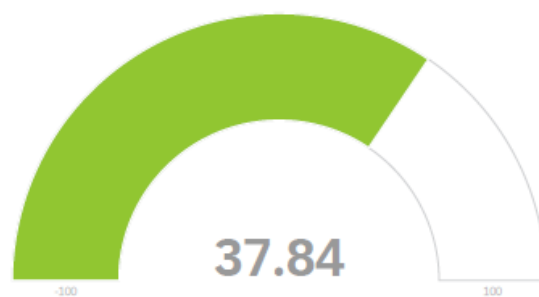
#	Field	Choice Count
1	Meget høj	54.05% 20
2	Høj	40.54% 15
3	Lav	2.70% 1
4	Meget lav	2.70% 1
		37



Q14 - På en skala fra 1-10, hvad er sandsynligheden for at du vil anbefale Gleco til en anden virksomhed?



■ Detractor ■ Passive ■ Promoter



Field	Choice Count
Detractor	13.51% 5
Passive	35.14% 13
Promoter	51.35% 19
	37

Showing rows 1 - 4 of 4

Q17 - Har du andre kommentarer til samarbejdet med Gleco?

Har du andre kommentarer til samarbejdet med Gleco?

Det fungerer fint

Nej

Nej

Er blevet meget skuffet over en fejlfarve

virker fint, selv under en situation - hvor der reklameres over produktet.

Se tidligere svar. År nøjd med Stefan Paludan.

Nej

Nej. Synes generelt samarbejdet er godt og der er forståelse for vores udfordringer

Nej

Kun at jeg som Indkøbs chef er godt tilfreds med det samarbejde jeg har med Anders Holm og Christian Leksø

Enormt godt samarbejde

Fortsæt det gode arbejde

Bilag 2 – BluePacks Regnskab

Moderregnskab

RESULTATREGNSKAB - BELØB I HELE 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Nettoomsætning	-	-	-	-	-
Vareforbrug	0	0	-	-	-
Øvrige omkostninger	-	-	-	-	-
Bruttofortjeneste	6.987	6.045	7.066	6.937	6.135
Personaleomkostninger	-3.822	-4.772	-5.815	-4.988	-5.278
Afskrivninger	-512	-527	-559	-574	-82
Kapacitetsomkostninger	-60	0	6.374	5.561	5.361
Primært resultat	2.592	747	692	1.376	774
Finansielle indtægter	2	7	433	430	1.009
Finansielle udgifter	-608	-795	-748	-509	-513
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto	471	529	-	-	-
Finansielle poster netto	-135	-260	-315	-79	496
Ordinært resultat	2.458	486	378	1.297	1.270
Ekstraordinære poster	0	0	-	-	-
Resultat før skat	2.458	486	378	1.297	1.270
Skat af årets resultat	-490	-42	-63	-264	-107
Årets resultat	1.968	445	315	1.033	1.163
BALANCEREGNSKAB - BELØB I HELE 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Valutakode	DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Goodwill	0	0	-	-	-
Øvrige immaterielle anlægsaktiver	0	0	-	-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	0	0	-	-	-
Grunde og bygninger	0	102	-	-	-
Andre anlæg og driftsmidler	915	1.178	1.584	1.745	1.279
Øvrige materielle anlægsaktiver	0	0	-	-	-
Materielle anlægsaktiver i alt	915	1.280	1.584	1.745	1.278
Kapitalandele	1.363	1.643	-	-	-
Langfristede tilgodehavender	0	0	1.543	1.529	1.953
Andre langfristede finansielle anlægsaktiver	554	554	-	-	-
Finansielle anlægsaktiver i alt	1.916	2.197	1.543	1.529	1.953
Anlægsaktiver i alt	2.831	3.477	3.680	3.828	3.785
Varebeholdninger	8.209	12.209	11.433	9.805	10.295
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	1.936	1.849	3.040	1.230	1.364
Tilgodehavender hos nærtstående parter	3.613	1.436	2.848	3.849	4.620
Andre tilgodehavender	404	537	431	154	168

BALANCEREGNSKAB - BELØB I H ELE 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Værdipapirer	0	0	-	-	-
Likvide midler	22	48	25	25	3.649
Omsætningsaktiver i alt	14.185	16.079	18.239	15.437	20.651
Status balance	17.016	19.557	21.918	19.265	24.436
Selskabskapital	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Overført resultat	2.515	2.017	1.559	1.365	1.788
Udbytte	1.500	0	0	1.850	2.300
Øvrige reserver	943	1.248	1.294	1.277	1.700
Egenkapital før minoritetsinteressernes andel	5.458	5.266	4.853	6.492	7.788
Minoritetsinteressernes andel	0	0	-	-	-
Egenkapital i alt	5.458	5.266	4.853	6.492	7.788
Udskudt skat	129	177	195	172	231
Hensættelse	129	177	195	172	231
Langfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-	-
Langfristet gæld til banker	0	0	-	-	-
Langfristet gæld til nærtstående parter	0	0	-	-	-
Anden langfristet gæld	133	0	-	-	-
Ansvarlig lånekapital (Samlepost)	0	0	-	-	-
Langfristet gæld i alt	133	0	-	-	-
Kortfristet gæld til nærtstående parter	830	0	-	-	-
Kortfristet gæld til realkreditinstitutter	0	0	-	-	-
Kortfristet gæld til banker	6.928	9.591	-	-	-
Selskabsskat	0	0	-	-	-
Varekreditorer	1.844	2.554	4.862	3.580	4.897
Anden gæld	1.694	1.969	1.993	2.121	2.230
Kortfristet gæld i alt	11.296	14.114	16.869	12.601	16.417
Passiver i alt	17.016	19.557	21.918	19.265	24.436
NØGLETAL - BELØB I HELE 1000	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Dækningsgrad	-	-	-	-	-
Overskudsgrad	-	-	-	-	-
Kapacitetsgrad	1,6	1,1	1,1	1,2	1,1
Afkastningsgrad	15,2	3,8	3,2	7,1	3,2
Likviditetsgrad 1	125,57	113,93	108,12	122,51	125,79
Soliditetsgrad	32,1	26,9	22,1	33,7	31,9
Egenkapitalens forrentning 1	36	8,4	7,8	20	16,3
ANNET	2019-12	2018-12	2017-12	2016-12	2015-12
Antal ansatte	9	11	12	11	-

Bilag 3 – Glecos Regnskab

REGNSKABSPERIODE		2018-12	2017-12	2016-12	2015-12	2014-12
Valutakode		DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Nettoomsætning	93.756	76.443	65.952	69.269	74.881	75.99
Vareforbrug		0	-	-	-	-
Øvrige omkostninger		-	-	-	-	-
Bruttofortjeneste	14.4	12.433	9.727	11.136	10.193	8.34
Personaleomkostninger	-8.866	-8.146	-6.362	-7.27	-6.539	-6.028
Afskrivninger	-197	-195	-192	-173	-78	-57
Primært resultat	5.335	4.092	3.173	3.679	3.576	2.255
Finansielle indtægter		1.28	2.188	1.857	960	679
Finansielle udgifter		-1.147	-1.233	-1.219	-1.548	-746
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto		800	-	-	-	-
Finansielle poster netto		933	955	638	-588	-67
Ordinært resultat		5.025	4.128	4.318	2.988	2.188
Ekstraordinære poster		0	-	-	-	-
Resultat før skat	5.846	5.025	4.128	4.318	2.988	2.188
Skat af årets resultat	-1.286	-933	-745	-793	-709	-546
Årets resultat	4.56	4.092	3.383	3.524	2.28	1.642
BALANCEREGNSKAB i hele 1000		2018-12	2017-12	2016-12	2015-12	2014-12
Valutakode		DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Goodwill		0	-	-	-	-
Øvrige immaterielle anlægsaktiver		0	-	-	-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt		0	-	-	-	-
Grunde og bygninger		9.827	7.748	7.876	-	-
Andre anlæg og driftsmidler		244	197	260	206	284
Øvrige materielle anlægsaktiver		0	-	-	-	-
Materielle anlægsaktiver i alt		10.071	7.944	8.136	206	284
Kapitalandele		3.533	-	-	-	-
Langfristede tilgodehavender		91	3.533	3.533	3.533	3.533

Andre langfristede finansielle anlægsaktiver		0	-	-	-	-
Finansielle anlægsaktiver i alt		3.623	3.533	3.533	3.533	3.533
Anlægsaktiver i alt	14.21	13.695	11.567	11.759	3.876	6.302
Varebeholdninger		15.884	11.742	8.651	12.455	10.203
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		9.141	9.29	9.131	9.567	12.76
Tilgodehavender hos nærtstående parter		1.68	804	1.264	1.518	-
Andre tilgodehavender		91	4	84	365	504
Værdipapirer		0	-	-	-	-
Likvide midler		194	1.12	1.42	846	170
Omsætningsaktiver i alt	27.46	26.991	22.959	20.558	24.76	23.637
	41.67	40.686				
Status balance	41.67	40.685	34.527	32.317	28.636	29.939
Selskabskapital		500	500	500	500	550
Overført resultat		11.882	8.881	7.202	4.837	11.431
Udbytte		1.2	1.6	1.2	1.2	0
Øvrige reserver		0	-	-	-	-
Egenkapital før minoritetsinteressernes andel		13.582	10.981	8.902	6.537	11.981
Minoritetsinteressernes andel		0	-	-	-	-
Egenkapital i alt	16.87	13.582	10.981	8.902	6.537	11.981
Udskudt skat		115	50	19	2	4
Hensættelse		115	50	19	2	4
Langfristet gæld til realkreditinstitutter		0	-	-	-	-
Langfristet gæld til banker		7.804	-	-	-	-
Langfristet gæld til nærtstående parter		0	-	-	-	-
Anden langfristet gæld		0	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital (Samlepost)		0	-	-	-	-
Langfristet gæld i alt		7.804	8.807	11.235	5.601	-
Kortfristet gæld til nærtstående parter		933	212	1.11	856	225
Kortfristet gæld til realkreditinstitutter		1.158	-	-	-	-

Stefan Paludan - 126876
Dharsan Uthayakumar - 121033
HDMM Afgangsprøjet (DMAMO1015E)

Kortfristet gæld til banker		6.469	-	-	-	-
Selskabsskat		198	-	-	-	-
Varekreditorer		8.704	6.68	6.022	8.798	8.154
Anden gæld		1.721	2.19	2.916	3.072	4.286
Kortfristet gæld i alt	17.05	19.184	14.689	12.161	16.496	17.954
Passiver i alt	41.67	40.685	34.527	32.317	28.636	29.939
ANDET		2018-12	2017-12	2016-12	2015-12	2014-12
Antal ansatte		8	9	10	-	-

Bilag 4 – Glecos nøgletal

Årstal	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Dækningsgrad	15.36	16.26	14.75	16.08	13.61	10.98
Overskudsgrad	5.69	5.35	4.81	5.31	4.78	2.97
Kapacitetsgrad	1.62	1.53	1.53	1.53	1.56	1.38
Nulpunktsomsætning	55.69	45.55	37.96	42.41	52.93	56.05
Afkastningsgrad	12.80	10.06	9.19	11.38	12.49	7.53
Likviditetsgrad 1	161.04	140,69	156,3	169,05	150,1	131,65
Soliditetsgrad	40.47	33,4	31,8	27,6	22,8	40.00
Egenkapitalens forrentning 1	27.04	30,1	37,6	48,5	45,7	18,3
År	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Afstand til np-oms	38.07	30.90	27.99	26.86	21.95	19.94

Bilag 5 – gennemsnitsløn for account manager – udtræk fra Jobindeks.dk

