Gabriel A/S

#### Skriftlig eksamen efter 1. Semester

#### Virksomhedens Salgsgrundlag

19. januar 2010

 Kl. 08.30 – 14.30

Dette opgavesæt består af 3 opgaver, der indgår i bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse med følgende vejledende vægte.

 Opgave 1: 25%

 Opgave 2: 55%

 Opgave 3: 20%

****

**Opgaver**

**Opgave 1 (25%)**

***1.1. Med baggrund i tekstilvirksomheden Gabriel A/S skal du vurdere deres hidtidige overordnede økonomiske udvikling samt komme med et bud på hvorledes den forventede internationale økonomiske udvikling kan påvirke virksomheden.* Se case plus bilag 1 - 3.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gabriel A/S fremstiller bl.a. 3 produkter og har to kundekategorier. Nedenstående vises omsætning, produktionsomkostninger og virksomhedens |  |  |
| logistikomkostninger (inkl. after sales, hotline etc). |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Produkt** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **INNO** | **Master** | **Numero** |  |  |  |  |
| Omsætning |  |  | 20.000 | 60.000 | 200.000 |  |  |  |  |
| Produktionsomkostninger |  | 10.000 | 20.000 | 140.000 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Salgsfordeling på kunder** |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Kategori 1** | **Kategori 2** | **I alt** |  |  |  |  |
| **Produkt INNO:**Omsætning |  |  | 10.000 | 10.000 | 20.000 |  |  |  |  |
| **Produkt Master:**Omsætning |  |  | 50.000 | 10.000 | 60.000 |  |  |  |  |
| **Produkt Numero:**Omsætning |  |  | 0 | 200.000 | 200.000 |  |  |  |  |
| **Logistikomkostninger mv.** |  | 20.000 | 130.000 | 150.000 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***1.2. Hvilket produkt er mest profitabelt?*** |
| ***1.3. Bestem bruttoavance for hver kundekategori.*** |  |  |  |  |
| ***1.4. Hvilken kundekategori er mest profitabel?*** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Virksomheden er noget i tvivl om hvorledes den skal tackle omkostningerne til logistik (inkl. after sales  |
| og hotline).  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***1.5 Udarbejd et forslag der viser bruttofortjenesten på salget og logistikomkostningernes fordeling***  |  |
| ***på de to kundekategorier. Giv begrundet forslag til forbedringer af kundeprofitabiliteten.*** |  |  |  |  |

**Opgave 2 (55%)**

* 1. ***Du bedes diskutere og vurdere Gabriels innovative platform samt virksomhedens innovative processer, herunder hvilket forandringspres det kan forventes at virksomheden er udsat for fra virksomhedens  kunder og øvrige omverden.***

**Opgave 3 (20%)**

 Gabriel A/S havde indgået aftale med et belgisk hotel om levering af 50 stk. lænestole til hotellets værelser.

Levering skulle ske den 1 marts, så værelserne kunne være klar til påske, hvor der forventedes mange gæster på hotellet. Farven på lænestolene skulle ifølge aftalen være mørkeblå, da de skulle passe i farven med resten af interiøret. Da lænestolene blev leveret, viste det sig, at der kun var leveret 38 stk., og at de i øvrigt var lyseblå.

Det belgiske hotel ønsker at komme ud af handlen og helst omgående købe mørkeblå lænestole hos en anden forhandler.

***3.1. Du bedes redegøre for og analysere den relevante juridiske problemstilling og give en***

 ***juridisk vurdering af, hvordan sagen bør afgøres.***

Gabriel A/S kunne godt tænke sig i fremtiden at sælge sengetæpper til hoteller på det europæiske marked indenfor EU.

I den forbindelse har kreative medarbejdere tegnet en sengetæppeserie med et meget karakteristisk og smukt blomstermotiv.

Gabriel A/S planlægger, at sengetæppeserien skal markedsføres og sælges under navnet ”Kvadro”.

Desuden ønsker selskabet så vidt muligt at forhindre konkurrenterne i de øvrige EU lande i at efterligne produktet eller dets navn.

***3.2. Du bedes redegøre for og analysere den juridiske problemstilling samt vurdere hvilke muligheder Gabriel A/S har for at beskytte sit produkt samt navn overfor konkurrenter indenfor EU.***

**Gabriel profil** [[1]](#footnote-1)

**Idégrundlag**

Innovation og værdiskabende samarbejde er nøgleord i Gabriels idégrundlag.

Gabriel er en nichevirksomhed, der udvikler, producerer og sælger møbelstoffer og beslægtede produkter og serviceydelser. Det sker til anvendelsesområder, hvor der stilles ufravigelige krav til særlige produktegenskaber, design, logistik samt dokumenteret kvalitets- og miljøstyring.

**Vision**

* Gabriel skal opnå Blue Ocean-status gennem et innovativt forretningskoncept samt opnåelse af patenter, licenser o. l.
* Gabriel skal være den foretrukne udviklingspartner og leverandør til udvalgte internationalt markedsledende producenter og storbrugere af polstermøbler, sæder og polstrede flader.
* Gabriel skal have status som en særligt attraktiv arbejdsplads og partnervirksomhed for kompetente medarbejdere og virksomheder.
* Gabriel Innovation Center er legeplads for innovative virksomheder med tilknytning til Gabriels værdikæde.

**Økonomiske mål**

Under normale konjunkturer tilstræber Gabriel at opnå:

* et afkast af den investerede kapital (ROIC) på mindst 15% før skat.
* en stigende overskudsgrad (EBIT-margin).
* En gennemsnitlig årlig vækst i resultatet pr. aktie på mindst 15%.
* en gennemsnitlig årlig vækst i omsætningen på mindst 10%.

**Brugerområder**

Gabriels salgsindsats er rettet mod 2 brugerområder:

* Contract (erhvervsmøbler og sæder til transportmidler, teatre, koncert- og biografsale, auditorier, hospitaler og forsorg m.v.).
* Home (møbler til private hjem).

**Vækststrategi**

– Gabriel vokser med de største

Gabriels vækst er baseret på samarbejde med ca. 50 udvalgte storkunder i en global strategi. Frem til 2010 er der heraf udvalgt 20 Topfokus-kunder. Det er Gabriels mål at opnå den største andel af hver af de udvalgte topkunders køb af møbelstoffer og andre komponenter i værdikæden.

Muligheder for akkvisitioner, alliancer og nye forretningsområder vurderes konstant med henblik på at forbedre koncernens konkurrenceevne og værdiskabelse.

**Virksomhedsmodel**

Gabriels vision og mål søges opfyldt gennem koncernens strategi, der gennemføres med fokus på 4 kerneprocesser:

• Globale key account salgsaktiviteter

• Produkt- og procesinnovation

• Logistik

• Priskonkurrenceevne

Gabriel har siden 2002 anvendt Balanced Score Card (BSC) – modellen til sikring af strategiens gennemførelse. På næste side ses Gabriels værdiskabelsesmodel, som senest er justeret i 2007.

Modellen afspejler, at overskuds- og afkastningsgrad er de overordnede økonomiske mål.

**Værdiskabelse**

Gabriels virksomhedsmodel fordrer en procesorienteret arbejdsform, der over flere år er blevet indført i organisationen.

Silent Solution, der er et nyt miljøvenligt og lydabsorberende materiale, ses her anvendt på indersiden af buen.



Gabriel har siden 2002 anvendt Balanced Score Card-modellen (BSC), som tager udgangspunkt i de 4 perspektiver:

• Økonomi

• Kunder

• Processer

• Innovation og læring

Økonomiperspektivet (resultatmål) omfatter Gabriels mål for afkastningsgrad (ROIC), overskudsgrad (EBIT-margin), konkret defineret omsætningspotentiale hos Gabriels udvalgte kunder samt mål for vækst i salg og indtjening.

Kundeperspektivet omfatter tilfredsheden hos kunder, forhandlere og slutbrugere, der gennem målinger udtrykkes som resultater af de gennemførte processer.

Processerne er valgt på basis af koncernens strategi, og det er her indsatsen sker for at skabe resultaterne i økonomi og kundeperspektiv. Der er fastlagt indsatsmål (KPI-mål) i hver af de valgte kerneprocesser.

Efter 6 års anvendelse af BSC-modellen er der opnået erfaring med sammenhænge mellem indsats og resultater, hvilket indgår i de løbende strategi- og ledelsesprocesser.

I Innovation og læring tilstræbes, at alle medarbejdere er tilfredse, motiverede, har de rette kompetencer, forstår strategien, deler viden og får nye idéer.



**Gabriels procesoverblik**

Nedenfor ses Gabriels procesoverblik, der senest er justeret september 2007. Alle støtteprocesserne udføres af selvstændige, strategiske forretningsenheder med egne visioner, mål, strategier, handlingsplaner og budgetter (se afsnit om Gabriels strategiske forretningsenheder.



**Ledelsessystemer**

I Gabriel-koncernen anvendes følgende ledelsessystemer:

• Kvalitetsstyring – iht. DS/ISO 9001siden 1991 (Kina fra 2006)

• Miljøstyring – iht. EMAS/ISO 14001 siden 1996 (Kina fra 2006)

• Virksomhedsmodel – Balanced Score Card siden 2002

• Miljømærkede hovedprodukter siden 2003

• Udvikling – Blue Ocean Strategy siden 2005

• Innovation Cup-deltager i 2006 og 2007

• Hele Gabriel opdelt i selvstændige MASTER-enheder fra 2007/08.

**Værdikæde**

Gabriels værdikæde dækker alle led fra idé til møbelbruger.



**Innovation**

Det tilstræbes, at nye produkter og ydelser indeholder exceptionelt funktionel eller emotionel nytteværdi for brugeren. Tæt samspil i Gabriels netværk af kunder, brugere, leverandører, rådgivere og kompetente medarbejdere sikrer evaluering af nye idéer og muligheder.

Det er målet, at mindst 30% af omsætningen stammer fra produkter og ydelser, der er lanceret for mindre end 5 år siden. I 2007/08 var andelen 27%. Antallet af frigivne produkter tjener som ”early warner”. I 2007/08 blev der realiseret 10.

**Logistik**

Gabriels logistikproces omfatter opgaver i hele værdikæden. Leveringssikkerheden er høj og vurderes at ligge i branchens top.

**Priskonkurrenceevne**

Udviklingen i Gabriels priskonkurrenceevne måles i kostprisindeks, der omfatter alle omkostningsarter, som indgår i hvert produkt. Udviklingen i indekset påvirkes af den løbende indsats, der foretages over for de væsentligste bidragydere, som er:

• Procesinnovation i værdikæden

• Produkt- og materialeinnovation

• Outsourcing og leverandøraftaler

• Optimering af materialer

• Kvalitets- og miljøstyring

I 2007/08 var kostprisindekset under pres som følge af stigninger i råvarepriser og fragtrater.

**Medarbejdere**

Alle medarbejdere hos Gabriel kender vision og strategi og arbejder for at nå fælles mål.

Gabriel ønsker at tiltrække og fastholde ambitiøse kvalificerede medarbejdere, der søger og tager imod udfordringer. Den daglige dialog og uddelegering af ansvar skaber dynamik og effektivitet. Konstante forandringer, krav til hurtig handling og tilpasning kræver tankemæssig og faglig fleksibilitet hos alle.

Den enkelte medarbejders kvalifikationer og faglige kompetence ajourføres løbende gennem jobudvikling og relevant uddannelse.

Gabriel har et godt og uformelt arbejdsklima, der bygger på tillid, troværdighed, gensidig respekt og bevidsthed om fælles ansvar.

**Kvalitet og Miljø**

Ydelser fra Gabriel skal nøje svare til kundernes behov og forventninger. Virksomhedens produktion og distribution foregår under hensyntagen til, at der sker en løbende reduktion af ressourceforbrug

samt udledninger, der måtte belaste det ydre miljø. Gabriel fremstår som en kvalitets- og miljøbevidst virksomhed synliggjort gennem certificeringer i henhold til ISO 9001 og ISO 14001 samt EMAS-ordningen.

Gabriel A/S har licens til miljømærkning med EU-blomsten, som sikrer ansatte under fremstillingsprocessen, brugerne af møbelstofferne samt det ydre miljø.

For yderlige information om miljøforhold herunder oplysninger om miljøhandlingsprogrammet for 2008/09 se venligst miljøredegørelse, som kan downloades fra virksomhedens hjemmeside: www.gabriel.dk. Miljøredegørelsen forventes offentliggjort januar 2009.

Gabriel Contract

**Vækst på 3% – styrket position hos udvalgte topkunder og nye produkter**

Også i 2007/08 styrkede Gabriel sin position som innovations- og udviklingspartner hos de udvalgte topkunder. Gabriel Contract udgør 85% af Gabriels samlede omsætning. I 2007/08 steg omsætningen i Gabriel Contract med 3% til 238,7 mio. kr. Året blev påvirket af den negative udvikling i markedssituationen, hvor samtlige markeder melder om faldende efterspørgsel.

Gennem Gabriels forretningsenhed FurnMaster er der i 2007/08 udviklet og lanceret en række løsninger til Gabriels topkunder i erhvervsmøbelmarkedet. Især møbelstoffer, der behandles i Electro Welding processer, udviser god vækst i et ellers faldende totalmarked.

Ved at fokusere på udvikling af produkter og ydelser inden for Gabriels værdikæde, er der identificeret et uændret potentiale hos udvalgte producenter af erhvervsmøbler på ca. 900 mio. kr. svarende til en markedsandel på 25%. Potentialet forventes at være stabilt i 2008/09, primært drevet af enkelte nye topkunder, nye polsterløsninger og relevante services, der tilbydes i Gabriels forretningsmodel.

I oktober 2008 deltog Gabriel for 13. gang på verdens største messe for erhvervsmøbler, Orgatec, der blev afholdt i Køln. Et udvalg af Gabriels forretningsenheder var repræsenteret på standen. Resultatet af dette var et stort antal besøgende. Der var en positiv modtagelse af Gabriels nye produkter og ydelser fra tekstiler, over polsterløsninger (FurnMaster), prøvematerialer (SampleMaster), udvikling og design (DesignMaster), til Innovationsprocesser (InnovationMaster).

Gabriel Home

**Nedgang i omsætning på 12%**

Udviklingen i privatmøbelmarkedet har især i regnskabsårets anden halvdel været påvirket af finanskrisens negative indflydelse på efterspørgslen efter private forbrugsgoder.

Omsætningen i Gabriel Home udgjorde i 2007/08 41,1 mio. kr. mod 46,3 mio. kr. året før, hvilket svarer til ledelsens forventninger efter 3. kvartal. Salget til privatmøbelmarkedet udgjorde i alt 15% af Gabriels samlede omsætning. I Home kan der ligesom i Contract konstateres et skift mod lavere prisgrupper. Der er i flere år investeret i udvikling af nye produkter til Home. Det seneste er møbelstofserien Poetic Utility, der er et tekstilkoncept udviklet og lanceret i direkte samarbejde med internationalt markedsledende privatmøbelproducenter og som er blevet vel modtaget i markedet. Gabriel Home arbejder efter samme

strategi som Gabriel Contract på at udvikle og tilbyde produkter og ydelser inden for hele værdikæden fra idé til møbelbruger. Disse ydelser udvikles inden for Gabriels forretningsenheder (FurnMaster, SampleMaster, InnovationMaster, DesignMaster) i et tæt samarbejde med den enkelte topkunde. Privatmøbelmarkedet er mere kortsigtet og fashion-præget end det mere smagsmæssigt homogene og stabile erhvervsmøbelmarked.

Derfor er discipliner, der ligger inden for Gabriels styrkeområde – herunder fleksibilitet, kort udviklingstid, værdiskabende design, produktdokumentation, effektive logistikløsninger og prismæssig konkurrenceevne

– af afgørende betydning. Potentialet i det internationale privatmøbelmarked er større end erhvervsmøbelmarkedet.

Selv om Gabriel har valgt at fokusere på den del af kvalitetssegmentet, der understøttes bedst af Gabriels

kerneprocesser, er Gabriels markedsandel beskeden og vækstmulighederne tilsvarende store. Ved udgangen af 2007/08 er der identificeret et potentiale hos de topkunder, der bearbejdes, i niveauet 300 mio. kr., svarende til en markedsandel på ca. 14%.

**Fremtidig rapportering om Gabriel Contract og Gabriel Home**

Samarbejdet med internationalt markedsledende topkunder, på såvel erhvervsmøbelmarkedet

som på privatmøbelmarkedet, foregår efter den samme fokusstrategi som på udvalgte topkunder.

I stigende grad producerer disse topkunder både erhvervsmøbler og privatmøbler til den kvalitetsmæssigt bedste ende af markedet. På den baggrund vælger Gabriel i indeværende regnskabsår (2008/09) at give en samlet rapportering om udvikling og omsætning i Gabriel Contract og Gabriel Home.

Innovation i Gabriel – ’Time to market’ 3-5 år

**InnovationMaster**

InnovationMaster understøtter Gabriels strategi og vision om at være den foretrukne udviklingspartner og leverandør til udvalgte storkunder samt opnå Blue Ocean status gennem et innovativt forretningskoncept,

patenter og licenser. I relation til Gabriels kerneproces, produkt- og procesinnovation, tilbyder InnovationMaster sig som servicepartner, primært hvor en Gabriel kunde har ønsker om at etablere og gennemføre radikal produkt- og/eller procesudvikling. Dette gøres i et åbent innovationsmiljø med strategiske partnere. Pera Innovation Ltd. er som tidligere oplyst en af InnovationMasters strategiske samarbejdspartnere med lang erfaring i etablering af åbne innovationsnetværk.

**Projektportefølje**

Samarbejdet med Pera har i 2007/08 resulteret i etablering af projekter målrettet Gabriels værdikæde samt afdækning af nye muligheder inden for området tekniske tekstiler. Der er i løbet af året etableret en projektportefølje med betydelige omend usikre, forventede indtjeningspotentialer og en forventet

”time-to-market” på 3-5 år. Projektporteføljen rummer ved afslutningen af året 3 projekter med fokus på

reduktion af CO2 og øget sundhed. Et af projekterne befinder sig i fasen ”Prototype”. I sidste kvartal af 2007/08 blev der i forbindelse med projektet indgivet en patentansøgning. En nærmere beskrivelse

af projektet og det anmeldte patent vil ske senere. De to øvrige projekter befinder sig i fasen ”Idéudvikling”.

**Kompetenceudvikling**

InnovationMaster har igennem året øget sine kompetencer inden for innovationsuddannelse og -ledelse. I 2007/08 gennemførte InnovationMaster i samarbejde med Danfoss Universe et kompetenceudviklingsprojekt

for alle medarbejdere i Gabriel under overskriften: ”Fra idé til innovation – en rejse for alle i Gabriel”.

Formålet hermed er at bibringe den enkelte medarbejder operationelle evner og forståelse for idégenerering, der indgår som et værktøj til generering af nye ideer og gennemførelse af procesforbedringer.

Derved øges forudsætningerne for at sikre innovation i såvel kerneprocesser som i de enkelte forretningsenheder.

**Gabriel Innovation Center i samarbejde med SmartCityDK**

I 2007/08 har InnovationMaster etableret et samarbejde med SmartCityDK, som er et eksperimentarium, demonstrations- og kompetencecenter for byggeerhvervet i Nordjylland. Samarbejdet rummer blandt andet udvikling af et operationelt innovations- og forretningsudviklingsværktøj, der skal indgå som kompetenceelement i SmartCityDK og Gabriel Innovation Center. Værktøjet bygger på en videreudvikling

af InnovationMasters innovationsværktøj og understøttes af en case mellem Aalborg Portland A/S og Gabriel A/S.I udviklingen deltager også Pera Innovation Ltd. og NorthPeople, som er en nystartet konsulentvirksomhed, der har specialiseret sig i facilitering af forandrings-, innovations- og strategiprocesser.

**InnovationMaster – eventuelt selvstændigt datterselskab**

I forbindelse med den hastigt stigende aktivitet med udviklingen af perspektivrige produktområder samt den i samme forbindelse stigende behov for samarbejde med eksterne kompetente partnere arbejder bestyrelse og ledelse i Gabriel Holding på at lade forretningsenheden InnovationMaster udskille som et selvstændigt datterselskab af Gabriel Holding A/S. En udskillelse vil samle rettigheder og innovationsaktiviteter og derved synliggøre de reelle værdier i et separat selskab. For Gabriel Holdings aktionærer og interessenter vil det således være muligt at vurdere den løbende værdi af koncernen for såvel kernevirksomhed som

innovationsselskab. Bestyrelsen forventer at træffe endelig afgørelse om udskillelse af Innovation-

Master i et selvstændigt aktieselskab i forbindelse med det ordinære bestyrelsesmøde den 16. december 2008.

**Strategiske forretningsenheder – fokus på værdiskabelse**

Gennem de seneste år har ledelsen valgt at opdele driften og den interne rapportering af koncernen i selvstændige strategiske forretningsenheder. Denne proces er blevet udbygget yderligere i regnskabsåret med følgende formål:

* at finde nye veje til fremtidig vækst uden, at fokus på gennemførelsen af Gabriels overordnede strategi i kerneprocesserne mistes
* at sikre et konstant forbedret afkast af den investerede kapital
* at blive mindre afhængig af overheads i kerneforretningen
* at sikre konkurrencedygtighed i hele værdikæden fra idé til møbelbruger
* at klarlægge den faktiske værdiskabelse for Gabriels topkunder
* at klarlægge de faktiske omkostninger og dækningsbidrag på kunder og ydelser
* at der for den enkelte medarbejder i Gabriel-koncernen opnås nærhed til resultat og konsekvens af egen og fælles indsats i de enkelte enheder.

Forretningsenhederne drives som selvstændige profitcentre med egne idégrundlag, visioner, mål, strategier, handlingsplaner og budgetter. Intern afregning mellem enhederne sker til markedspriser og i konkurrence med eksterne leverandører. De enkelte profitcentre har ret og pligt til at skabe indtjeningsvækst

gennem ekstern handel med varer og tjenesteydelser, hvor det er relevant, ligesom det forventes, at den

enkelte forretningsenhed køber sine ydelser, hvor de er mest konkurrencedygtige – inden for såvel som uden for Gabriel-koncernen. I Gabriels procesoverblik nedenfor fremgår det, at de strategiske forretningsenheder udgør støtteprocesser til Gabriels 4 kerneprocesser.



På de følgende sider gives der en profil af de enkelte forretningsenheder. DyeMaster er en forretningsenhed, der tidligere udgjorde Gabriels afdeling for farveri og færdigbehandling af møbelog skærmvægstoffer.

**DyeMaster** sælger sine ydelser til Gabriel og i mindre grad til eksterne kunder. Produktionsanlægget

er under udflytning fra Aalborg til samarbejdspartneren Scandye UAB i Litauen, og processen varetages i stor

udstrækning af ledere og medarbejdere med tilknytning til DyeMaster. Når udflytningen er gennemført i foråret 2009, vil DyeMaster fortsat have ansvaret for produktfrembringelsen som et vigtigt strategisk element i Gabriel-koncernen. Aktiviteten i 2008/09 vil som omtalt være påvirket af ekstraordinære omkostninger

i forbindelse med udflytningen og indkøringen af produktionen hos Scandye UAB.

**SampleMaster** udvikler og producerer prøve- og salgsmateriale til Gabriel og eksterne kunder. I 2007/08 er kundeporteføljen blevet udvidet med flere interessante kunder, og de har bidraget positivt til enhedens udvikling og resultat. SampleMaster forventer et lavere aktivitetsniveau i 2008/09 pga. den generelle afmatning hos hovedkunderne.

**DesignMaster** er specialiseret i udvikling og design af nye tekstiler og polsterløsninger, der i videst mulig omfang skaber exceptionelt emotionel eller funktionel værdi for brugerne. DesignMasters udviklingsprojekter ligger typisk i området ”Time-to-market” på 3-18 måneder.

**FurnMaster** tilbyder udvikling og underleverancer i form af logistikløsninger, tilskæring, syning, polstring og montering af møbler og skærmvægge til Gabriels topkunder. I samarbejde med leverandører og Gabriels topkunder er der udviklet og introduceret en række nye produktserier i Gabriels værdikæde.

**KAM-Master** består af en række Key Account Managers, der hver især drives som selvstændige salgsenheder med fokus på udvalgte topkunder. KAM-Masters kernekompetencer er koordinering og optimering af samarbejdet mellem Gabriels forretningsenheder med det formål at skabe maksimal værdi for hver enkelt topkunde.

**LogisticsMaster** varetager vareflow fra ordre til leveret produkt. Gennem udvidelsen af værdikæden varetages logistikprocessen for en række produkter og løsninger fra tekstiler til færdigmonterede møbler. Leveringssikkerheden fra Gabriel ligger på et højt niveau og vurderes af kunder til at ligge i branchens top.

**IT-Master** sikrer, at alle koncernens operative IT-systemer fungerer tilfredsstillende og er i stand til at understøtte Gabriels strategiske og forretningsmæssige udvikling.

**FinanceMaster** understøtter Gabriels strategi og sikrer troværdighed og relevans i virksomhedens løbende regnskabsrapportering – både internt og eksternt. FinanceMaster deltager aktivt i synliggørelsen af værdiskabelsen i helekoncernen og varetager virksomhedens finansielle styring og risk management.

Gabriel Kina omfatter Gabriels repræsentationskontor og handelsselskabet Gabriel (Tianjin) International Trading Co. Ltd. og er nærmere beskrevet i årsberetningen.

**MarketingMaster** tilbyder marketingydelser og assistance til Gabriels øvrige forretningsenheder samt eksterne kunder.

**StockMaster** tilbyder lagerføring, kuponskæring, emballering og distribution af møbelstoffer, beslægtede tekstilprodukter og møbeldele til kunder i hele verden. StockMaster styrer i dag operative lagre i Danmark, Litauen og USA. Q&E Master (Quality and Environment) understøtter Gabriels forretningsudvikling

gennem optimering af kvalitets- og miljøforhold i alle produkter, ydelser og processer.

**Q&E Master** påtager sig et direkte ansvar for produktkvaliteten i alle produkter og ydelser, der afsættes, og er over for sine kunder beslutningsansvarlig vedr. alle kvalitets- og miljømæssige forhold i forsyningskæden.

**Gabriel Ejendom** varetager administration og udlejning af Gabriels ejendomskompleks i Aalborg inklusive udendørsarealer med parkeringspladser. Ultimo 2008 forventes det omtalte byggeprojekt at stå færdigt. Der vil i 2008/09 være fokus på udlejning i Gabriel Innovation Center, der er beliggende i attraktive og tidssvarende lokaler midt i Aalborg.

**Teknik og Anlæg** tilbyder ydelser inden for reparation og vedligeholdelse af tekstilmaskiner, herunder alle former for smede-, maskin- og el-arbejder samt vedligeholdelse af bygninger. Forretningsenheden

vil i 2008/09 spille en central rolle i forbindelse med overflytningen af udstyr og maskiner til Scandye

i Litauen.

**ProjectMaster** er på vej til at blive et centralt omdrejningspunkt i Gabriels styring af alle væsentlige projekter i koncernen. Systemet skal synliggøre porteføljen af projekter samt rapportere fremdriften og anvendte ressourcer. ProjectMaster vil give ledelsen et bedre økonomisk overblik til prioriteringer og opgørelse af potentialer.

**Styring af forretningsmæssige risici**

I Gabriels forretning indgår en række kommercielle og finansielle risici, som er væsentlige, når koncernens fremtid skal bedømmes. Ledelsen søger at imødegå og begrænse de risici, som koncernen via egne handlinger kan påvirke. Det er endvidere Gabriels politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle

risici. Styringen retter sig således alene mod de risici, der er en direkte følge af koncernens drift, investeringer og finansiering.

**Konkurrencesituation**

Gabriel har salgsmæssigt størst fokus på udvikling, produktion og salg af møbelstoffer til det internationale marked for erhvervsmøbler og er inden for denne niche blandt de førende i verden. Gabriel arbejder konstant på at udvikle og befæste sin position som den foretrukne leverandør af møbelstoffer og relaterede komponenter til strategisk udvalgte, internationale møbelproducenter. Det sker gennem en konsekvent udvikling af Blue Ocean-produkter og –ydelser inden for hele den værdikæde, Gabriel er en del af.

**Kunder og markeder**

Gabriel har gennem de seneste år målrettet sin salgsstrategi mod større udvalgte storkunder. I dag udgør salget til de 100 største kunder 80% af koncernomsætningen. Heraf udgjorde den største kunde 12% af omsætningen og den næststørste 5% i 2007/08. Omsætningen sker til mange lande og er geografisk

koncentreret i Skandinavien og Europa. USA og Kina forventes at være vækstmarkeder for Gabriel i de kommende år. Gabriel søger risikospredning ved at tilbyde nye produktløsninger i en større del af værdikæden. Det sker gennem udvikling af fremtidens møbelstoffer, møbelkomponenter og ydelser i samarbejde med de strategisk udvalgte topkunder.

**Produkter**

Introduktionstiden for nye færdigudviklede møbelstoffer til erhvervsmøbler ligger gennemsnitligt på 2-3 år. Markedet stiller samtidig krav om konstant innovation – nye produkter og løsninger. Møbelstoffer til privatmøbler har en hurtigere introduktionstid og en generelt kortere levetid. Ligeledes kræver markedet

konstant lancering af nye produkter. I takt med outsourcingen af Gabriels produktion har koncernen gennem en årrække øget design- og produktudviklingsindsatsen og har sat som mål, at mindst 30% af omsætningen skal udgøres af produkter, der er lanceret for mindre end 5 år siden. Ved udgangen af 2007/08 var andelen 27%.

Styring af etiske risici i leverandørkæden – Code of Conduct Gabriel har udarbejdet en Code of Conduct

for arbejdsvilkår hos leverandører under titlen ”Gabriel Working and Social Environment Requirements”. Denne foreskriver under hvilke forhold, produktionen skal foregå og forbyder blandt andet børne- og slavearbejde, dårlige sikkerhedsforanstaltninger og andre forhold, der bedømmes som uacceptable

for medarbejderne. Opfyldes forskrifterne ikke, kan aftaler, ordrer og kontrakter annulleres umiddelbart og uden kompensation til leverandøren. I regnskabsåret 2008/09 vil der ske en opdatering af den nuværende Code of Conduct.



**Valutarisici**

Koncernen foretager afdækning af valutarisici under hensyntagen til forventede fremtidige betalingsstrømme og forventet fremtidig kursudvikling. Salget til kunder i Europa faktureres som hovedregel i kundens valuta, mens der for øvrige lande fortrinsvis afregnes i euro. Valutakursrisici på indtægtssiden er således begrænsede, da langt størstedelen faktureres i skandinaviske valutaer eller euro. Den væsentligste del af virksomhedens indkøb afregnes i danske kroner eller euro.

**Renterisici**

 Koncernen har gennem de sidste år kunnet generere et positivt cash flow. I indeværende år er der investeret i et nyt innovationscenter, og det har medført, at virksomheden hverken har likvider eller bankgæld på balancedagen. Koncernens finansielle tilgodehavender er kontraktmæssigt baseret på en fast rente

i hele lånetiden.

**Kreditrisici**

Koncernens samlede tilgodehavender fra salg er fordelt på mange kunder, lande og markeder, som sikrer en god risikospredning. Kreditrisikoen søges begrænset gennem en effektiv overvågning og opfølgning samt via kreditforsikring af større udenlandske og indenlandske tilgodehavender eller alternativ sikkerhedsstillelse.

Finansielt beredskab Koncernen har gennem mange år kunnet generere et positivt cash flow og har således ikke været afhængig af fremmedfinansiering. Koncernen vurderer løbende behovet for tilpasning af kapitalstrukturen for at afveje det højere afkastkrav på egenkapital over for den øgede usikkerhed, som er forbundet med fremmedkapital.

Gabriel har en uudnyttet kreditramme gennem koncernens bankforbindelse og har endvidere et lånetilsagn til en evt. finansiering af byggeprojektet. Endelig råder Gabriel over en beholdning af egne aktier. På den baggrund vurderes koncernen at have tilstrækkelig likviditet til sikring af den løbende finansiering af

den fremtidige drift og investeringer.

**Forsikring**

Det er Gabriels politik at forsikre mod risici, der kan få væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling. Der er tegnet forsikring, som omfatter driftstab og produktansvar samt en all-risk dækning på koncernens materielle anlægsaktiver og varelagre.

**Miljørisici**

Gennem miljøcertificering efter ISO 14001, EMAS-registrering, EU-blomst miljømærkning og kvalitetscertificering efter ISO 9001 sikres, at der ikke opstår væsentlige miljørisici i forbindelse med virksomhedens aktiviteter eller produkter. Gabriels miljøpolitik forebygger uheld og skal sikre, at ingen produkter, som forlader virksomheden, indeholder sundhedsskadelige stoffer.

**IT-risici**

Koncernen har valgt at outsource driften af virksomhedens IT-platform til eksterne servicepartnere. Dette sikrer en løbende opdatering af sikkerhedssystemer og mindsker risikoen for væsentlige driftsforstyrrelser.

**Leverandørrisici**

Gabriel anvender i vid udstrækning råvarer, halvfabrikata og færdigvarer, som i særlige tilfælde af leverancesvigt kan indkøbes hos alternative leverandører.

**Beredskab**

På Gabriels virksomhed i Aalborg arbejdes der løbende med at forbedre og informere om de fastlagte beredskabsplaner i henhold til kvalitets- og miljøledelsessystemet. Der gennemføres løbende uddannelsesaktiviteter inden for førstehjælp og brandbekæmpelse, og alle områder har en operationel beredskabsplan i tilfælde af uheld.

Bilag 1



**Tilpasning er nøglen**

##### *AF NAJA HELENE HERTZUM*

Tekstiler

I Aalborg kan man også mærke krisen. **Gabriel** A/S, der primært producerer tekstiler til kontormøbler, forventer i år at ramme en omsætning, der er næsten 30 pct. lavere end i 2008.

»Vi dækker jo et område, der kunne mærke krisen lige fra begyndelsen. Virksomhederne tænker på alt muligt andet end at ansætte nye folk, der skal bruge en kontorstol, eller for den sags skyld at investere i nye møbler,« forklarer adm. direktør i **Gabriel** A/S Jørgen Kjær Jacobsen.

Men intet her i verden er så skidt, at det ikke er godt for noget. Og netop fordi man hos **Gabriel** klog af skade holder øje med kriseindikatorer såsom ordretilgangen i byggeriet, blev man tidligt opmærksom på krisen.

»Vi kunne jo se allerede i 2007, at der nærmest ikke var nogen tilgang af større projektordrer. Så vi var klar over, at der måtte ske noget i løbet af 2008. Derfor havde vi til en vis grad nået at tilpasse os,« forklarer direktøren, der af samme grund forventer, at virksomheden kommer styrket ud af krisen.

Her har man nemlig benyttet den stille periode til at innovere forretningsmodellen.

»Vi har skåret til, men har ikke kappet muligheden for at ekspandere. Vi har sørget for at blive en mere skalérbar virksomhed ved at dele den op i en kernevirksomhed, der er næsten 100 pct. skalérbar, og så en række støttevirksomheder, der kan skabe selvstændige resultater. Det har bevirket, at vi i meget svære situationer faktisk er i stand til at absorbere, så vi stadig kan forvente sorte tal trods op- og nedture. Det er en fleksibel måde at drage nye forretningsområder ind, fordi vi kan dyrke dem, der ikke er helt inde i kernen, men som stadig styrker kernevirksomheden,« siger Jørgen Kjær Jacobsen.

**Gabriel**, der tidligere holdt fokus på et »alt er inkluderet«-produkt, har videre sørget for at udvikle processen, så kunderne i højere grad kan til- og fravælge serviceydelserne.

»Det skaber en mere nøjagtig værdi. Tidligere har man måske betalt for noget, man ikke havde brug for. Vi har øget konkurrenceevnen ved at sørge for høj produktivitet, men også ved at sammenfatte den pakke, vi tilbyder, optimalt,« forklarer direktøren.

**Gabriel** har nyligt outsourcet det sidste af produktionsvirksomheden, farverierne. De er nu placeret i Litauen, så kun innovationscentret er i Danmark.

Kilde: Børsen den 10.9.2009

Bilag 2





**Bilag 3**

[**Business Turnrounds 2008**](http://www.ft.com/reports/turnround2008)

**Looking for new ways to stay afloat**

After a decade in which labour cost, labour mobility and creativity were crucial determinants of success, restructuring capacity is poised to become the new decider.

Credit is tight around the globe. Fears of recession have spread from the US to Europe. The supposed de-coupling of Asia and other fast-growth regions looks more doubtful by the day.

As the flood-tide of cheap credit recedes, an armada of overborrowed buyouts could soon he left high and dry, heavy with debt and abandoned by customers.

As the credit squeeze enters its second year, many restructuring specialists are still waiting for the spike in corporate defaults to kick in, while the number of companies needing help negotiating breathing space from lenders has grown.

A global round of corporate restructuring looks inevitable. Yet history is always the same, but different. In the past decade, many nations in Europe and Asia have overhauled their insolvency regimes. There has been a global shift from a liquidation to a recovery culture.

Governments have realised that in today’s globalised, freer markets, the ability quickly to rescue and restructure troubled companies is central to economic competitiveness.

In the rapid restructuring stakes, the US and UK look to be maintaining, or improving, their competitiveness.

The textile industry in southern China is a classic example. Unless they have brands, marketing flair, or design capacity, it is hard to see how many will avoid liquidation as contracts flee to lower-cost production centres in Vietnam, Bangladesh, and elsewhere.

China has the potential to become restructuring competitive, but is not yet. So the immediate focus of attention is likely to remain the US and Europe.

1. Uddrag fra The Gabriel Annual Årsrapport 2007/08 [↑](#footnote-ref-1)