

Skriftlig eksamen i Afsætningsstrategi

4 timers skriftlig prøve

Dette opgavesæt består af 4 delopgaver, der indgår i bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse med følgende omtrentlige vægte:

Opgave 1	50%
Opgave 2	15%
Opgave 3	25%
Opgave 4	10%
I alt	100%

Til prøven er alle hjælpemidler - herunder elektroniske – tilladte. Der må ikke foretages opkobling til eksterne kilder.

Opgavebesvarelsen skal afleveres i henhold til skolens eksamensreglement jf. bekendtgørelse nr. 714 af 27. juni 2012

Onsdag den 12. december 2012
Kl. 09.00-13.00

Daloon hed oprindeligt Vans Produkter, opkaldt efter kineseren Sai-chiu Van, som grundlagde virksomheden i 1960. Van, som han i daglig tale blev kaldt, kom til Danmark i 1935 for at studere landbrug.



Vans plan var egentligt at vende tilbage til Kina, men grundet først den japanske besættelse af Kina i 1937, siden Anden Verdenskrig og endelig revolutionen i Kina, opgav han og blev i Danmark.

De første danske forårsruller blev fremstillet i Vans kælder i Charlottenlund, nord for København.

Efter at Van havde fået sin første ordre fra en pølsevogn i Tivoli, stod det hurtigt klart, at der var behov for større lokaler. I Brønshøj fandt Van nogle egnede lokaler, som virksomheden i foråret 1961 flyttede ind i. Igen i 1964 måtte man flytte til en større fabrik, og samtidig skiftede Vans Produkter navn til Daloon, som på kinesisk betyder "Den Store Drage". I 1970 flyttede Daloon fra København til en nybygget fabrik i Nyborg, og i 1973 blev datterselskabet Daloon Lebensmittel GmbH etableret som et salgskontor i Tyskland. Koncernen blev i 1983 udvidet med en fabrik i Rudkøbing på Langeland og i Newark, England. Senest opkøbte Daloon i 2001 den svenske virksomhed Lecora AB.

Virksomheden i dag

Daloon er i dag Europas største producent af forårsruller og producerer over 1 million forårsruller om dagen. 75% af Daloons produktion bliver solgt i udlandet. Disse afsættes på en lang række europæiske markeder, hvor Storbritannien, Tyskland og de skandinaviske markeder er de vigtigste, men Daloon har også en betydelig eksport til f.eks. Frankrig, Finland, Spanien, Østrig og Schweiz. Daloons kerneprodukt er den klassiske forårsrulle med oksekød og hvidkål, men koncernen producerer i dag over 100 forskellige varianter af rullerne fra 20-200 g til tilberedning i friture, ovn og mikroovn. Daloons sortiment er desuden blevet udvidet med etniske retter (indiske, mexicanske og italienske), Tærter, desserter samt klassiske danske specialiteter. (Se også bilag 2)

Virksomheden drives i dag af Sai-chiu Vans yngste søn Hemming Van.

Idegrundlag

Forbrugervenlighed er nøgleordet for Daloon og kommer til kende i deres mission, der lyder på at opfylde forbrugernes behov for spændende produkter af høj kvalitet.



Daloons vision er at være den moderne forbrugers foretrukne leverandør af convenience snackprodukter.

Dette skal nås gennem målrettet udvikling. Udgangspunktet er at styrke produktsortimentet og kunderelationerne til primært den europæiske handel inden for detailhandel og cateringmarke-

det, samt fortsat at pleje de forbrugere, der allerede er hyppige brugere af Daloons produkter og måltidsløsninger. Der lægges desuden vægt på, at produkterne er hurtige og nemme at tilberede og ikke mindst, at det serveringsfærdige resultat er smagfuldt og ernæringsmæssigt i orden.

Daloon har sundhed og ernæringsrigtig kost som et centralt element i produktudviklingen, og blandt medarbejderne er ansat flere ernæringseksperter, der i samarbejde med eksterne eksperter har et konstant fokus på at udvikle nye sunde produkter.

Daloon har i den forbindelse fået nøglehulsmærket og er tildelt "Okholm-prisen" for sunde ovnruller, fyldt med grønsager og med et minimum af fedt. Desuden har Daloon modtaget miljødiplom.

Daloons produktudviklingsafdeling er på forkant mht. emballage, hvilket er en vigtig konkurrenceparameter. Emballagen til færdigretter er vigtig for holdbarhed og kvalitet, og udelukkelse af luftens ilt ved modificeret atmosfærepakning (MAP) anvendes for at forhindre udvikling af genopvarmet smag. Udviklingen inden for emballageområdet forventes at få væsentlig indflydelse på forbrug af færdigretter. Emballage, der koncentrerer opvarmning omkring dele af retten, og beskytter andre, vil give bedre spisekvalitet, ligesom indikatorer indbygget i emballagen, som kan advare om for lang opbevaring ved høj temperatur, vil give større sikkerhed.

Økonomi

Daloon fik i 2003 et stort underskud og gennemførte i den forbindelse et større forandringsarbejde, gående på øget kundefokusering og produktudvikling. Dette skabte sorte tal på bundlinjen igen, men virksomheden kom i 2011 ud med et stærkt reduceret overskud på 4,3 mio. kr., som stod i kontrast til 2010 plus på 13 mio. kr. Samtidig blev omsætningen reduceret med 30 mio. kr. til 279,3 mio. kr.

Nedgangen skyldes hovedsageligt tabet af en stor tysk detailkunde. Men Daloon har også kunnet mærke de store udsving i priserne på virksomhedens hovedråvarer. Endelig har

forbrugernes tilbageholdenhed smittet af på resultatet. Den ringe forbrugertillid i Europa har resulteret i en fortsat tilbagegang i totalforbruget af fødevarer samtidigt med, at discounthandelen vinder markedsandele.

Der ses dog lyst på fremtiden, idet både Storbritannien og Sverige viser en omsætningsfremgang. Der er håb om at denne udvikling vil brede sig og fortsætte.

Samtidig satser Daloon på produktudvikling, hvilket har betydet, at virksomheden i løbet af 2012 har været i stand til at introducere en række konkurrencedygtige produkter på det vigtige tyske marked. Desuden arbejdes der løbende med at udbygge private-label programmerne til de store discountkæder og et øget fokus på cateringsektoren.

Se også bilag 1

Leverandører

Daloon producerer selv flere af sine råvarer bl.a. bønnespirerne, men de fleste indkøbes af eksterne leverandører over hele verden.

Uanset, hvor i verden Daloon henter sine råvarer, er råvareindkøbet nøje specificeret med hensyn til fødevarerens sikkerhed og produktkvalitet. Kun godkendte leverandører får lov til at levere råvarer til Daloon. Derfor ønsker Daloon primært at indgå samarbejde med leverandører, der har kapacitet til at levere til hele Daloons forbrug af de enkelte produkter. Der lægges også vægt på et tæt og langvarigt samarbejde med leverandørerne, og at disse kan indgå i Daloons produktudvikling.

Markedet

Salget af færdigretter er stigende i detailhandlen, og væksten er størst for kølede færdigretter, mindre for dybfrosne færdigretter og langtidsholdbare færdigretter til opbevaring ved stuetemperatur. Færdigretter i form af traditionel dåsekonserves får stadig mindre betydning. Ønsket om personalebesparelse i institutionskøkkener, personalekøkkener og også i restauranter har medført en øget produktion af færdigretter til catering. Offentlig forplejning, herunder bespisning af ældre i eget hjem, er også et stigende marked.

Konkurrenter

Markedet for færdigretter er karakteriseret ved både at være stort og vanskeligt at definere. Der findes mange substitutter til Daloons produkter, men få direkte konkurrenter. På det danske marked er Daloon en dominerende spiller, men stadig udsat for en hård kon-

kurrence fra bl.a. Danish Crown, svenske Findus, og en række mindre udbydere af færdigretter.

Kunderne

Daloons salg er ligesom andre fødevarer virksomheder afhængigt af, om indkøberne i de store fødevarer kæder køber netop deres produkter. Derfor bruger man i Daloon meget energi på at målrette sine produkter mod de enkelte fødevarer kæder.

"Indkøberne er ganske magtfulde mennesker. Det er dybest set dem, der bestemmer om vores produkter skal ligge i kølediskene eller ej. Det er væsentligt for vores salg, at vi er i stand til at tilpasse vores produkter efter den enkelte fødevarer kædes kunders behov og ønsker. Det kan for eksempel have noget med indpakning eller størrelse at gøre. Det handler om både at kunne differentiere og være kundeorienteret - men samtidig have et standardprodukt, som forbrugerne kender", forklarer Bjarne Dahl, der er kommerciel direktør i Daloon.

Der gives derfor store tilskud til kædernes markedsføringskampagner og tilbudsaviser.

Forbrugerne

Færdigretterne har mange fans herhjemme. Ifølge en undersøgelse foretaget af Tulip i 2012, finder 52 pct. af danskerne det smart, at have en færdigret eller to liggende parat i fryseren til de dage, hvor tiden eller energien til kulinariske udfoldelser kan ligge på et meget lille sted, og tendensen er stigende.

En anden stor gruppe, mere præcist 27 pct., synes derimod, at færdigretter er uappetitlige. Og 28 pct. fordømmer de, som tyr til færdigretter, som værende både usunde og overvægtige.

I gennemsnit bruger danske husstande ca. 50 minutter på hverdage til at lave mad. Flere voksne danskere benytter færdigretter en gang imellem, og 17 % spiser færdigretter mindst en gang om ugen. Delvist tilberedte retter er langt mere populære, og benyttes af mere end halvdelen af husstandene mindst en gang om ugen.

Alder har stor betydning for forbruget af færdigretter. De 19-24-årige spiser oftest færdigretter, mens de ældste (dvs. over 65 år) spiser mindst hyppigt. Husstandens sammensætning har også betydning for forbruget af færdigretter, blandt de 25-34-årige enlige, spiser 39 % færdigretter mindst en gang om ugen.

Spørgsmål 1. (50%) Lav en grundig strategisk analyse af virksomheden Daloons interne og eksterne forhold.

Spørgsmål 2. (15%) Udarbejd en TOWS-analyse for Daloon.

Spørgsmål 3. (25%) Opstil en række strategiske tiltag for Daloon og vurder virksomhedens fremtidige vækstmuligheder.

Spørgsmål 4. (10%) Daloon har i deres produktkatalog fejlagtigt skrevet, at prisen for en kasse med 10 poser forårsruller koster 9,950 kr. og ikke 99,50 kr. som en sådan kasse ellers tidligere har kostet. En del kunder har dog allerede bestilt til 9,95 kr. og truet med retssag hvis ikke de får kassen til den pris. Hvordan er Daloon stillet juridisk?



Bilag 1

Virksomhed:	Daloon A/S Delfinvej 3 DK-5800 Nyborg Denmark
Web:	http://www.daloon.com
Grundlæggelsesår:	1960
Eksportområder:	Skandinavien, Vesteuropa, Central-/Østeuropa, Mellemøsten
Antal ansatte	230

**Regnskabsoplysninger (Koncern)
i tusind D.kr.**

År	2009	2010	2011
Omsætning	320.121	311.242	279.274
Bruttoresultat	111.771	116.976	97.069
Primært Resultat	4.119	16.243	5.117
Årets resultat	2.896	13.039	4.270
Balance	254.450	254.159	220.340
Gæld	172.309		
Egenkapital	82.141	97.892	90.880
Overskudsgrad (%)	1.29	5.22	1.83
Likviditetsgrad (%)	296.52	335.83	298.01
Soliditetsgrad (%)	32.28	38.52	41.25
Egenkapitalens forrentning (%)	3.53	13.32	4.7

Datterselskaber

Firmanavn	Land	Ejerforhold
Daloon Foods (Uk) Ltd	GB	100
Daloon Foods (USA) Inc	USA	100
Daloon Lebensmittel GmbH	DE	100
Easyfood A/S	DK	13

Baseret på Kompass Danmark 2012

Bilag 2: Daloon's produktportefølje 2011

Produkt SBU	Relativ markedsandel	Markedsvækst	Omsætning (Mio. kr)
<i>Kinaruller</i>	5	15%	110
<i>Tærter</i>	1	6%	50
<i>Desserter</i>	0,5	15%	20
<i>Klassisk Dansk</i>	0,5	5%	80
<i>Etniske retter</i>	0,4	10%	20

Den gennemsnitlige markedsvækst i branchen er 10%.

Obs! Ovenstående tal er manipulerede af pædagogiske hensyn!

