

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	35%
Opgave 2	35%
Opgave 3	15%
Opgave 4	15%
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 13. marts 2013
Kl. 09.00-13.00

Gabriel®

Gabriel A/S er en af Europas førende leverandører af møbeltekstiler.

Gabriel blev grundlagt i 1851 i Aalborg, hvor den stadig ligger, og har gennem årene udviklet sig fra at producere beklædningsstoffer, til i dag at producere tekstiler primært til kontormøbler.



Virksomheden har 69 ansatte. Der omsættes årligt for 248 millioner kr og hele 92% af omsætningen eksporteres, hovedsageligt til europæiske lande, men i stigende grad også til oversøiske lande som USA og Kina.

Gabriel er en virksomhed, hvis produkter er rettet mod erhvervs- og konference-møbler, sæder til transportmidler, siddepladser i teatre, koncert- og biografale, auditorier, hoteller, restauranter, hospitaler og forsorgsinstitutioner samt møbler til private hjem.

Virksomheden definerer selv 3 kerne SBU'er

- Kontrakt (Tekstiler til kontormøbler, konferencemøbler, hospitalsmøbler mv.)
- Bolig (Tekstiler til stole og polstermøbler)
- Transport (Tekstiler til tog, fly, skibe mv)

Gabriel A/S er ejet af Gabriel Holding, som er børsnoteret. Gabriel A/S er holdingselskabets primære aktivitet, men derudover ejer koncernen en række selskaber, der støtter op om driften af Gabriel A/S. Således ejer Gabriel Holding produktions- og designselskaber i Aalborg, Litauen, og Kina samt Gabriels gamle fabriksbygninger i Aalborg, som nu er omdannet til en erhvervspark.

Virksomheden har i sin 162 årige historie haft både opture og nedture. Men de har overlevet, fordi de har været omstillingsparate og innovative, hvilket er nøgleord, der stadig kendetegner selskabet.

I 2009 oplevede virksomheden et fald i omsætningen på 28%, hvilket betød en kraftig reduktion af medarbejderstaben fra 92 til 63. Det fik ledelsen til at gå efter en mere fleksibel forrentningsmodel.



”Det har vi primært gjort ved at outsource. Vi kan i dag skrue op og ned for aktiviteterne afhængigt af efterspørgslen” siger direktør Anders H. Petersen. Strategien har da også kunnet aflæses i nøgletallene, hvor væksten siden har ligget på 10% årligt og hvor omsætningen i 2012 endte i rekord.

Fra idé til møbelbruger

Gabriels værdikæde dækker alle led fra idé til møbelbruger, og koncernen leverer produkter og ydelser fra alle led i værdikæden. Det vil sige at kunderne kan få udviklet, produceret og leveret færdige møbeltekstiler. Kunden kan også vælge at Gabriel, blot indgår i enkeltprocesser såsom produkt- og procesudvikling, produktion og farvning af produkterne eller medvirker til at finde optimale logistik og distributionsløsninger.

Udvikling, innovation og værdiskabende samarbejde er grundstenene i Gabriels idégrundlag og vækststrategi. Virksomheden har målsætningen, at 30% af omsætningen skal komme fra produkter, der er yngre end 5 år, og 3% af virksomhedens omsætning skal gå til forskning og udvikling. I 2006 indgik selskabet en strategisk samarbejdsaftale vedrørende produktudvikling og procesinnovation med Pera Innovation Ltd, som er en af Europas førende internationale udbydere af innovationsydelser til små og mellemstore virksomheder, og Gabriel overvejer løbende mulighederne for akquisitioner og alliancer.

I udviklingen af produkterne medtænkes miljø, bæredygtighed og etik som en naturlig del af Gabriels arbejde. CSR¹ indgår i alle led af virksomhedens produktion og distribution, og disse foregår under hensyntagen til, at der sker en løbende reduktion af ressourceforbrug og udledninger, som måtte belaste miljøet. Principperne er baseret på FN's ”Global Compact” program, som over tusind anerkendte virksomheder over hele verden har tilsluttet sig.

¹ Corporate Social Responsibility

I 2002 fik Gabriel, som verdens første møbelstofproducent, EU Ecolabel på en stor del af sortimentet. EU Ecolabel er EU's officielle miljømærke, og garanterer sundhed og bæredygtighed i hele produktets livscyklus - fra råvarer til færdigt produkt.



Priserne på Gabriels primære råvarer, uld og polyester, har i de senere år udvist store udsving. Gabriel forsøger, på den baggrund, at afstemme forventningerne til den fremtidige produktion og indgå en række kort- og langsigtede leveranceaftaler med koncernens primære leverandører.

Produktionen af produkterne sker primært på Gabriels egne væverier og farverier i Litauen og Kina, hvorfra de sendes videre til Aalborg eller direkte ud til kunderne.

Medarbejdere

Alle medarbejderne hos Gabriel kender virksomhedens vision og strategi, og arbejder for at nå de fælles mål. Gabriel ønsker at tiltrække og fastholde ambitiøse kvalificerede medarbejdere, som søger og tager imod udfordringer. 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. I 2012 blev der gennemført en medarbejdertilfredshedsmåling for såvel danske som udenlandske medarbejdere. Den gennemsnitlige tilfredshed var her 4,1 målt på en skala fra 1-5.

Vision

I 2005 formulerede ledelsen følgende vision for 2010, som fortsat er gældende til 2013.

- Gabriel skal opnå Blue Ocean-status gennem en innovativ forretningsmodel samt opnåelse af patenter, licens, eksklusivaftaler 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.

Økonomi

Gabriel har klaret sig gennem kriseårene med overskud på bundlinjen samtlige år, selvom krisen i 2009 tog en god bid af omsætningen (se også bilag 1). Selskabets høje eksportandel gør dog Gabriel meget afhængig af de internationale konjunkturer, og disse overvåges nøje.

De fine resultater og den meget solide finansielle situation har øget opkøbslysten.

Gabriel nedsatte i 2012 et opkøbsudvalg, som er på udkig efter opkøbsemner, der kan bidrage til at opfylde ledelsens vækstforventninger som hedder 15% årligt. I første omgang lyder ambitionerne dog på 5-10% for 2013.

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. Dette marked er kendetegnet ved rigtig mange udbydere, der hver især har deres egne specialer.

Gabriel har de seneste par år, på grund af krisen, oplevet et pres fra udbydere der tilbyder billigere tekstilløsninger af dårligere kvalitet. Virksomheden har dog holdt fast i sin strategi om konstant at udvikle og befæste sin position, som den foretrukne leverandør af kvalitetsmøbelstoffer og relaterede komponenter til strategisk udvalgte, internationale møbelproducenter.

Kunder og markeder

Gabriel har gennem de seneste år målrettet sin salgsstrategi mod internationalt markedsledende storkunder, og det er meningen, at en stor del af Gabriels vækst skal komme gennem et tæt samarbejde med disse. 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. Kundetilfredshed er derfor essentielt for Gabriel og denne måles løbende hos både kunder, forhandlere og slutbrugere.

Omsætningen sker til mange lande, men er geografisk koncentreret i Skandinavien og Europa. USA og Kina forventes dog at være vækstmarkeder for Gabriel i de kommende år.

Spørgsmål

Spørgsmål 1. (35%)

Lav en grundig strategisk analyse af Gabriels interne forhold.

En beregning af nøgletallene for Overskudsgrad, Afkastningsgrad, og Egenkapita-
lens forrentning for årene 2011/12 og 2010/11, samt en vurdering af Gabriels Hol-
dings økonomiske forhold bør indgå i analysen.

Spørgsmål 2. (35%)

Foretag en grundig strategisk analyse af Gabriels eksterne forhold.

Spørgsmål 3. (15%)

Et medlem af Gabriels bestyrelse har foreslået at tilføje et ekstra SBU til Gabriels
produkt portefølje, nemlig billige møbeltekstiler i en ringere kvalitet. Vurdér forsla-
get.

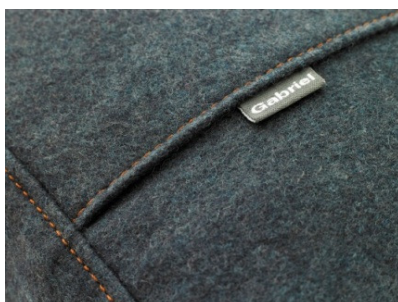
Spørgsmål 4. (15%)

Gabriel A/S har accepteret et tilbud fra en dansk importør af polsterskum. Gabriel
A/S betinger sig mundtligt, at der ikke har været anvendt børnearbejde i forbindelse
med produktionen af polsterskummet i Asien. Importøren har accepteret denne be-
tingende accept, og garanterer over for Gabriel, at der ikke har været anvendt bør-
nearbejde.

Efter leveringen af polsterskummet bringer Ekstra Bladet en forsidehistorie om Ga-
briel og importørens samarbejde, samt dokumenterer at importøren gør brug af
børnearbejde.

Gabriel vil have aftalen ophævet og kræver erstatning for sit økonomiske tab.

Hvordan vil Gabriel være stillet i tilfælde af en retssag?



Bilag 1**Hoved og nøgletal for Gabriel Holding A/S**

Hovedtal	Enhed	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09
Omsætning	mio. kr.	247,6	242,6	220,4	204,7
(2007/08 = 100)	Indeks	89	87	79	73
Heraf eksport	mio. kr.	227,9	221,2	200,1	182,8
Eksportandel	%	92	91	91	89
Resultat før renter	mio. kr.	21,4	18,2	10,4	2
Finansielle poster netto	mio. kr.	3,07	0,7	-0,2	0,7
Resultat efter renter	mio. kr.	18,33	17,5	10,6	1,3
Pengestrøm fra:					
<i>Driftsaktivitet</i>	<i>mio. kr.</i>	<i>28</i>	<i>26,6</i>	<i>-8,4</i>	<i>18,5</i>
<i>Investeringsaktivitet</i>	<i>mio. kr.</i>	<i>8,7</i>	<i>-3,7</i>	<i>-11</i>	<i>-58,5</i>
<i>Finansieringsaktivitet</i>	<i>mio. kr.</i>	<i>-10,6</i>	<i>-8,8</i>	<i>4,4</i>	<i>34,5</i>
<i>Årets pengestrømme</i>	<i>mio. kr.</i>	<i>26,1</i>	<i>14,1</i>	<i>-15</i>	<i>-5,5</i>
Investeringer i mat. aktiver	mio. kr.	2,9	4,5	13,6	24,3
Af- og nedskrivninger	mio. kr.	6,1	6,2	4,5	4,4
Egenkapital	mio. kr.	146,6	136,7	125,8	115,4
Balancesum (Aktiver/Passiver)	mio. kr.	229,4	228,8	221,7	197,1
Investeret kapital	mio. kr.	189,2	195,2	193,8	163,9
Antal medarbejdere	antal	69	64	63	92
Omsætning pr. medarbejder	tkr.	3.589	3.791	3.499	2.225

Nøgletal

Overskudsgrad	%			4,72	0,97
Afkastningsgrad	%			4,69	1,01
Egenkapitalens forrentning	%			8,4	1,1
Soliditetsgrad	%			56,7	58,6

Datter selskaber:

Datter selskaber:	Ejerandel	Hjemsted
Gabriel A/S	100%	Aalborg
ZenXit A/S	100%	Aalborg
Gabriel Ejendomme A/S	100%	Aalborg
Gabriel (Tianjin)	100%	Kina
Scandy UAB	49%	Litauen