

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	45%
Opgave 2	25%
Opgave 3	15%
Opgave 4	15%
I alt	100%

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

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

Tirsdage den 3. juni 2014
Kl. 14.00-18.00

Thise Mejeri har henvendt sig til dig og bedt dig om at udarbejde en analyse af mejeriet og branchen.

Fokus på økologien i landbruget

I sidste halvdel af forrige århundrede voksede verdens befolkning og fødevarerproduktionen kraftigt. Det medførte at, fødevarerproduktionen i stadig højere grad blev industrialiseret, og markernes udbytte blev drevet i vejret af både gødskning, stordrift (flere større åbne arealer) og anvendelse af kemiske stoffer til bekæmpelse af både insekter og uønskede planter. Dyreholdet blev tilsvarende industrialiseret med flere og flere dyr pr. kvadratmeter stald og dyrene kom i øvrigt mindre og mindre ud i det fri. Bogen "Det tavse forår" fra 1962 beskrev, hvordan naturen var ved at blive slidt op af sprøjtegifte, industri og landbrug.

Fra 60'erne og 70'erne breder der sig en opfattelse af, at landbrugsjorden og muldlaget bliver udpint, at næringsindholdet i fødevarerne falder og dyrenes forhold er urimelige, og at de kemiske stoffer gør skader på både mennesker, dyr og naturen. Det medførte, at der i stigende grad blev fremsat krav til, at jord og dyr skulle "dyrkes" under mere naturlige forhold, og at vi måtte bevare en ren natur til vore efterkommere. De naturlige metoder blev først kendt som biodynamisk landbrug og senere som økologi.

Det store andelsejede selskab Arla havde i jagten på vækst og stordriftsfordele købt mange, mange små og mindre mejerier. Arla, som var en fusion af MD Foods og Kløvermælk, havde med en markedsandel på 90% næsten nået monopolstatus og markerede sig på ingen måde med økologiske produkter. Med danskernes forkærlighed for "David mod Goliath" reagerede forbrugerne og en form for folkelig modstand mod "mastodonten" bredte sig. Protesten tog fart i 2003, da Arla fik skylden for, at Metro opsagde samarbejdet med Hirtshals Mejeri, og siden har Arla mistet mindre markedsandele, og de små mejerier er gået frem.

I 1986 viste TV billeder af døde hummere i Kattegat, og historier om iltsvind og død havbund var i alle medier. En mening om, at landbruget i Danmark ikke var "natur", men derimod ødelagde naturen, bredte sig, og det blev klart, at gødskning og kemiske midler skulle begrænses og reguleres. Interessen for økologi og ren bæredygtig natur slog igennem i befolkningen.



En af de virksomheder, som i dag er kendt som økologisk, er mejerivirksomheden Thise i Roslev ved Limfjorden.

Økologi i Danmark

Rudolf Steiner lagde i 1920'erne grunden til økologisk produktion med sine tanker og foredrag om "biodynamisk landbrug". Vi skal dog frem til 1972, hvor den internationale økologiorganisation IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) stiftes, før der egentlig sker noget. Ved stiftelsen er der repræsentanter for foreninger fra fire lande: Frankrig, Storbritannien, Sverige og USA.

I 1981 stiftedes Landsforeningen Økologisk Jordbrug (LØJ), en af forløberne for Økologisk Landsforening. Fem måneder senere havde foreningen 92 medlemmer, deraf 35 avlere (landmænd og gartnere). Den nye forening udformede regler for økologisk produktion og kontrollerede, at avlerne overholdt reglerne, og i 1982 lykkedes det LØJ at få et samarbej-

de i gang med FDB (det nuværende COOP). I første omgang drejede det sig om kartofler, løg og gulerødder til Brugs-butikker på Sjælland. I 1987 blev økologisk mælk tappet første gang i Danmark, og det er interessant, at det er det område, som har vundet størst udbredelse.

Dansk lovgivning om økologi blev indført i 1987, og det røde økologi mærke blev lanceret i 1989. Mærket må kun bruges i forbindelse med varer, hvor der er foretaget dansk statslig kontrol af, at de økologiske regler er blevet overholdt.



I begyndelsen gik det lidt langsomt med at få mærket kendt og udbredt, men efter en ihærdig indsats fra økologiske virksomheder og organisationer blev mærket et af de stærkeste brands i Danmark. I dag kender 98 procent af befolkningen det røde Ø med kongekronen.

Forbruget af økologiske fødevarer er gennem de senere år vokset, og i 2012 udgjorde det 8 procent af danskernes indkøb af fødevarer. Samme tendens gør sig gældende i Europa og på verdensplan, og udviklingen i økologisektoren forventes at fortsætte. Det netop overståede erhvervsfremstød i Kina åbnede flere muligheder for eksport af økologiske mælkeprodukter til Kina.

Ifølge de nyeste tal bliver 1780 km² dansk landbrugsjord nu dyrket økologisk. Det svarer til cirka syv procent af landbrugsarealet, eller til et område lidt større end Lolland-Falster. Det er regeringens mål, at det økologiske areal skal være dobbelt så stort i 2020.

EU og økologien

I 1991 udformede EU et sæt fælles minimums regler for økologisk planteproduktion. Senere fulgte fælles regler for økologiske husdyr og for forarbejdning af økologiske produkter.

I slutningen af 1990'erne fik EU også et fælles økologi-mærke, som er obligatorisk på alle indpakkede økologiske produkter, der sælges i EU. En undersøgelse fra 2012 viser, at kun 20 % af danskerne har kendskab til EU's nye økologimærke. 72 % svarer, at de ikke kender EU mærket. Der er en svag tendens til, at mærket kendes i lidt større omfang i Storkøbenhavn (25 %).



I begyndelsen af 2014 lykkedes det regeringen at hindre, at EU sløjfede nationale økologimærker. Det ville formentlig have været en katastrofe for dansk økologi, fordi det danske Ø mærke er velkendt i Danmark og i store dele af udlandet.

Der er i Europa en overproduktion af mælk, og derfor blev der i 1984 indført kvoter, som begrænsede den enkelte landmands produktion. Det betød, at flere landmænd omlagde til økologisk mælkeproduktion alene af den grund, at de alligevel ikke kunne producere så meget mælk, som deres jord og køer muliggjorde. EU har vedtaget, at kvoterne ophører i 2015, og det har fået flere danske landmænd til at nedlægge den økologiske produktion og overgå til almindelig produktion i forventning om at kunne afsætte den større produktion. Og det betyder nedgang i tilførslen af økologisk mælk til bl.a. Thiese mejeri.

Arla, der får mælk fra 15.000 – 16.000 landmænd, forventer, at indvejningen af mælk vil stige fra 5 til 6 milliarder kg., og at et muligt prisdyk vil være kortvarigt. På et pressemøde

den 19.2 sagde Arla's direktør Peter Tuborgh, at "for et fødevarer- og mejeriland som Danmark er der store eksportmuligheder" og som argument for at den økologiske andel af mælkeproduktionen vil falde, tilføjede han, at "verden kan ikke blive økologisk". Arla, som er ejet af landmænd, ser altså muligheder for øget produktion og eksport af konventionelle mælkeprodukter og ser ikke noget problem i at produktionen af økologiske produkter formentlig vil falde.

"Det er vigtigt for Arlas "brand" med økologien, men det udgør kun én procent af eksporten, og den kan måske stige til to procent", udtalte Arlas direktør.

Efterspørgslen efter økologiske produkter vokser i Europa, men udgør fortsat en mindre del. Mælkeprodukterne forarbejdes og forædles til oste og yoghurt og lignende, mens salget af frisk mælk har en langt mindre udbredelse end i Danmark.

Thise mejeri

Thise Mejeri var oprindeligt et traditionelt mejeri med navnet Dybbækdal, men i 1988 tog en række økologiske landmænd kontakt til mejeriets ejer og foreslog en produktion af økologiske mejeriprodukter. Resultatet blev, at Thise Mejeri startede i et hjørne af Dybbækdal under beskedne forhold. I løbet af 20 år er rollerne mellem de to virksomheder byttet om. Thise Mejeri har vokset sig stadig større, hvorimod Mejeriet Dybbækdal har ligget på et stabilt leje i årtier. Thise og Dybbækdal opererer i dag under en fælles ledelse men som selvstændige forretningsenheder.



Begyndelsen for det økologiske mejeri var sværere end forventet. Det var ikke produktionen, som gav problemer, det var markedet og konkurrencen, som skabte vanskeligheder. Produkterne var ukendte og dyre, og mælken var ikke homogeniseret, noget som forbrugere var vant til. Men det største problem var, at købmænd, bagere, supermarkedskæder m.fl. havde så store bindinger til de 2 store udbydere af mejeriprodukter på det danske marked (MD Foods og Kløver Mælk)¹, at de ikke uden videre kunne tage en ny leverandør ind!

Thise Mejeri er i dag et andelsselskab med 75 andelshavere og 155 ansatte. Mejeriet behandler 92 mio. kg. økologisk mælk hvert år, som bliver til 85 mejeriprodukter, der fx inkluderer det islandske surmælksprodukt skyr, smør med sydesalt og Vesterhavsosten, lagret i mejeriets ostelager ved Bovbjerg Fyr. Det meste afsættes på det danske marked og i stor stil gennem COOP, og kun 18% eksporteres. Dog har mejeriet netop fået sin første kinesiske ordre. Den 18. februar 2014 sejlede et tankskib med langtidsholdbar mælk mod Asien, hvor 2 års forarbejde nu ser ud til at give resultater. Thise har i øvrigt eksport til Sverige, Tyskland, England, Holland, Belgien og Frankrig.

I 1997 fusionerede Thise Mejeri med Grindsted Mejeri ApS, således at Thise Mejeri i dag ejer samtlige anparter i Grindsted Mejeri. De 2 øko-mejerier havde haft et meget tæt samarbejde gennem mange år, og med fusionen blev Thise Mejeris ostesortiment yderligere udvidet til også at omfatte Samsø, Esrom, røget Danbo samt en bred vifte af hvidskimmeloste.

¹ Fusionerede til Arla i 1998

Ved fusionen overtog Thise Mejeri endvidere Grindsted Mejeris samhandelsaftale med Gedsted Mejeri, som er det tredje mejeri i det Nordjyske mejerisamvirke. Det er et 100 % økologisk mejeri, hvor der udelukkende produceres blåskimmeloste.

Thise Mejeri leverer al den mælk, der bruges til produktionen på Gedsted Mejeri, - og Thise Mejeri har eneansvaret for salget af de blåskimlede oste. Derudover sælger Thise Mejeri økologiske oste fra Løgismose, Kirk Søvind og Tebstrup Gedeosteri på forskellige europæiske eksportmarkeder. Mejeriet har etableret sin egen ostebutik på mejeriet, hvor både oste og andre produkter kan købes direkte af forbrugerne.



I år 2001 lancerede Thise Mejeri sin hidtil største succes i Irma-kæden: 0.5 % Jersey-mælk. Mælken stammer fra de små gule Jerseykøer, som fra naturens side producerer mælk med en meget fyldig smag. Succesen med Jersey-mælken er blevet fulgt op med andre Jersey-produkter, så som Jersey-mælk 1.7 % , Gul Kornblomst (smørbar), og 3 Jersey 0.5 % frugtyoghurter.

Thise har et mål om at omsætningen skal vokse 5% og overskuddet 10%.

Mejeriet har et udmærket og meget informativt web-site, der både fortæller om baggrund og historie og om produkterne.

Konkurrenter

Det er ikke så let at etablere økologisk stalddrift. Det kræver, at markerne har været drevet uden kunstgødning i adskillige år, og tilsvarende skal vinterfoderet være økologisk, og yderligere er der krav til medicinering af dyrene. Det tager i gennemsnit 3 år at etablere den økologiske drift. Det er langt lettere at gå fra økologisk til konventionel drift, som kan gøres på få dage. Desuden er der til stadighed balanceproblemer imellem produktionen af mælk og efterspørgslen. Hvis efterspørgslen er mindre end produktionen, må overskudsproduktionen afregnes til konventionel mælks pris, og da fremstillingsomkostningerne for økologisk mælk er højere end for konventionel mælk vil overskudsproduktionen være mere tabsgivende for landmændene og mejeri. Og hvis efterspørgslen overstiger produktionen tager det let 3 år, inden flere landmænd kan levere økologisk.

Arla er langt det største mejeri i Danmark med en indvejet mængde på ca. 5 mia. kg. og med eget distributionsapparat, idet Arla driver 4 ferskvareterminaler i Ishøj, Slagelse, Christiansfeld og Hobro og har forbindelse til hele dagligvarehandlen i Danmark. 47.000 økologiske køer leverer råvarerne til Harmonie, som udgør Arla's økologiske produktlinje.

Naturmælk havde en omsætning på DKK 235 mio. i 2013 og indvejede 34.000.000 kg mælk fra 32 andelshavere. Naturmælk afsætter især til Føtex, Netto, SuperBest, Irma, Lokale Brugser, specialbutikker og Cateringbranchen. Naturmælk har etableret gode kontakter til Kina og vil sætte gang i planerne om en mulig eksport til Kina. I 1999 var Naturmælk tæt ved at lukke efter at have mistet FDB til det daværende MD Foods.



Websitet er meget "hyggeligt", og der er gjort meget ud af at fortælle om de tilknyttede gårde, køer og deres liv. For at være lidt mere "moderne" har Naturmælk

"allieret" sig med Fritz og Poul (Snobberne) fra Rytteriet og lavet en film om et besøg på en gård. Videoen kan ses på YouTube.

Det lille økologiske **Øllingegaard Mejeri** i Skævinge er ejet af Solhvervfonden, som også ejer mejeriet Søvind, der fremstiller oste under navnet Kirk. Solhvervfonden er Danmarks største erhvervsdrivende økologiske fond. Mejeriet modtager ca. 600.000 kg mælk fra 11 gårde, hvoraf en af dem tidligere var Svanholm med en ret stor mælkemængde. Det lille antal leverandører gør det svært at øge produktionen, som dermed er vanskelig at gøre rentabel. Mejeriet tabte 2 kr. pr. kg. indvejet mælk i 2012. I modsætning til andelsmejerierne har leverandørerne ikke krav på detaljerede informationer, og det efterlader nogle af dem med en usikkerhed om fremtiden.



Mejeriet satser på kvalitetsprodukter og dets økologiske smør er bedømt til Danmarks bedste og fik en 6. plads ved WM i smør i Wisconsin.

Distributionen sker gennem SuperBest, 7eleven, Magasin, Spar og Døgn Netto i specialbutikker samt catering.

De store kæder øger generelt andelen af egne mærker, og det kan betyde, at det bliver sværere for Thise og de andre mejerier at bevare mærkevarfordelene.

Opgaver

- 45%.** Spørgsmål 1: Gennemfør en grundig intern og ekstern strategisk analyse af Thise mejeri.
- 25%.** Spørgsmål 2: Med udgangspunkt i analysen bedes du udarbejde begrundede forslag til vækststrategier for Thise Mejeri
- 15%.** Spørgsmål 3: Lav en samlet SWOT analyse af Thise, Naturmælk og Øllingegaard i Danmark
- 15%.** Spørgsmål 4: Diskuter de juridiske muligheder for at Arla kan købe Thise og for at Thise køber Øllingegaard og Naturmælk.

Bilag 1:

Arla Foods har hidtil fastholdt, at deres økologiske mælk var en del af virksomhedens samlede produktportefølje, hvad enten den sælges økologisk eller konventionelt. Denne organiseringsform vil løbende give anledning til forskellige spændingsforhold omkring økologiens integritet såvel som udviklingsforløb. Det gælder lige fra reklamebudgetter, reklamernes budskaber, til produktudvikling og retten til at have selvstændige profitgivende økologiske produkter.

Dette spændingsforhold, grundet produkt- og ejerforholdsorganiseringen i Arla Foods, er muligvis en væsentlig årsag til, at vi netop i den økologiske mejerisektor har udviklet mejerier med meget stærke og selvstændige økologiske brands. Spørgsmålet er, om en fortsat vækst i det økologiske mælkesalg kan betyde, at Arla Foods med tiden vil oprette en selvstændig økologidivision organiseret efter "new generation coop" modellen. Dvs at den er selvstændig, men benytter sig af koncernens udviklings- og distributionskræfter.

Bilag 2:

Udfordringerne for virksomheder, som er rent økologiske, har historisk været at få en plads på hylderne i detailhandelen. Det har været virksomheder, som er vokset og ikke har haft samme konsolideringskraft som virksomhederne i nichestrategiklyngen. De har desuden skullet finde en plads på markedet, hvor de har kunnet få en tilstrækkelig høj pris og samtidig blive associeret hos forbrugerne med salg af basisøkologi og dermed en tilstrækkelig høj omsætning.

De fleste virksomheder i denne klynge er kendte og respekterede af forbrugerne, især blandt segmentet de "overbeviste" økologiske forbrugere, som er karakteriseret ved deres forkærlighed for nicheprodukter og små producenter frem for store (O'Doherty Jensen et al., 2008).

Incitamentet for at starte en økologisk produktion har for de fleste været ideologisk og praktisk. En gruppe økologiske landmænd har startet et mejeri, eller en ildsjæl har startet et mølteri. Målet har været at få økologiske produkter på middagsbordene og ind i detailhandelen, i mange tilfælde knyttet tæt sammen med ønsket om at udvikle produkter baseret på de (særlige) økologiske råvarekvaliteter.

Én produktudviklingsstrategi for denne type rent økologiske virksomheder kan være et tæt samspil med de engagerede forbrugere og deres ønsker og behov som f.eks. fedtfattige og allergivenlige produkter. Hanegal nævner f.eks., at de får mange henvendelser fra forbrugere med ønsker, som de bruger i deres udviklingsarbejde. Man kan ikke få gourmetsmag i en fedtfattig, allergivenlig leverpostej, men ved at være lydhør over for kunderne kan man få et godt produkt, som imødekommer en stor gruppe forbrugeres ønsker samt skaber loyale kunder.

Dette er en eksamensopgave, som er udarbejdet på baggrund af offentligt tilgængelige kilder. Synspunkter og vurderinger er ikke nødvendigvis de pågældende virksomheders.
