

Vertikal integration

Af Marketingskonsulent Henrik Mainz

Vejen fra juletræsproducent til forbruger er blevet kortere de seneste år. Dermed er vejen dog ikke blevet mere overskuelig. Udviklingen har skabt en række nye konkurrenceforhold, som kan være temmelig uigennemsigtige.

Vertikal integration i distributionssystemerne lyder som en af de spiritusprøver, man kan blive udsat for ved festlige lejligheder, men faktisk er vertikal integration blevet et centralt tema i juletræsbranchen de seneste år.

De fine ord betyder nemlig noget så enkelt som, at vejen fra producent til forbruger er blevet kortere. Det er sket ved at reducere det antal handelsled, som juletræerne skal igennem. Denne udvikling har fundet sted, lige siden vi i Danmark begyndte at producere juletræer i større kommerciel udstrækning. Tendensen er imidlertid blevet forstærket i de senere år, hvor de traditionelle avancestrukturer har været under hårdt pres på grund af faldende priser. Tidligere oplevede vi hovedsageligt, at de større danske grossister anvendte en del af deres overskud til at konsolidere sig med investeringer i juletræskulturer i både ind- og udland. På det seneste har vi set, at stadig flere producenter går den modsatte vej og etablerer sig med salgsselskaber med den hensigt at komme tættere på slutledet, og derved få en større andel af den samlede kage.

Historien

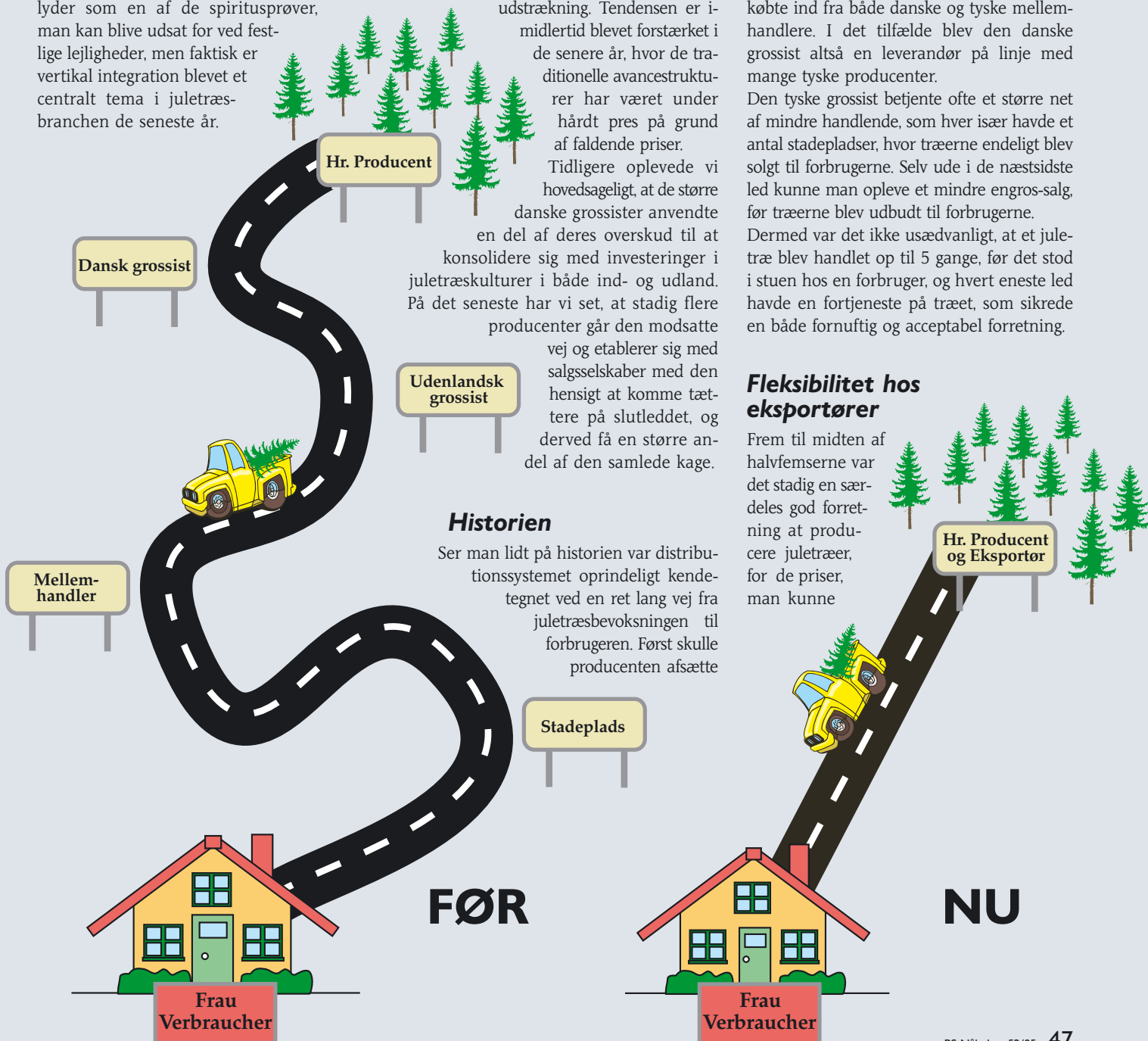
Ser man lidt på historien var distributionssystemet oprindeligt kendetegnet ved en ret lang vej fra juletræsbevoksningen til forbrugeren. Først skulle producenten afsætte

træet til en af de lagerførende danske grossister. Han sørgede for at sammensætte partierne, så de passede til den brede vifte af kundetyper, der ønskede de danske nordmannsgraner som en del af deres vareudbud. Fra den danske grossist blev træerne solgt til en udenlandsk større grossist, som typisk købte ind fra både danske og tyske mellemhandlere. I det tilfælde blev den danske grossist altså en leverandør på linje med mange tyske producenter.

Den tyske grossist betjente ofte et større net af mindre handlende, som hver især havde et antal studepladser, hvor træerne endelig blev solgt til forbrugerne. Selv ude i de næstsidste led kunne man opleve et mindre engros-salg, før træerne blev udbudt til forbrugerne. Dermed var det ikke usædvanligt, at et juletræ blev handlet op til 5 gange, før det stod i stuen hos en forbruger, og hvert eneste led havde en fortjeneste på træet, som sikrede en både fornuftig og acceptabel forretning.

Fleksibilitet hos eksportører

Frem til midten af halvfemserne var det stadig en særdeles god forretning at producere juletræer, for de priser, man kunne



opnå ved salget til de danske eksporterende grossister, var mere end rigelige til at få et pænt overskud på bundlinjen. Det forhold har naturligvis været medvirkende til, at mange grossister selv påbegyndte en produktion i større målestok. Samtidig var der problemer med en tilstrækkelig forsyning af træer. Ønsket om sikkerhed og stabilitet i forsyningen har derfor været en bevæggrund for at etablere en produktion, der kunne levere en basismængde til grossistvirksomheden. Hertil kommer muligheden for at kunne styre produktionen så nøjagtigt, at man som eksportør var i stand til at tilrettelægge udbuddet fra bevoksningerne i overensstemmelse med købernes ønsker og behov. Tilsammen betød etableringen af en produktionsvirksomhed bag ved eksportvirksomheden en række klare fordele for den enkelte eksportør i retning af mere fleksibilitet, større frihed og endelig forøget indtjening.

Direkte salg

I modsætning til eksportleddet har vi måttet vente længe på at se produktionsleddet gå den modsatte vej. Man kunne ellers forestille sig, at der ville være mange fordele for en producent ved at etablere den direkte kontakt til led længere ude i distributionsystemet. Netop de gode priser og den store sikkerhed for afsætning, som prægede den første halvdel af halvfemserne, var en effektiv stopklods for en sådan udvikling. Den typiske danske juletræsproducent har nemlig principielt aldrig været særligt interesseret i den øvelse, der hedder handel med juletræer. Så længe træerne stort set solgte sig selv, var der jo ingen grund til at ændre ved tingenes tilstand. Alt gik fint uden nævneværdige problemer.

Da overproduktion indfandt sig med stigende priser og ligefrem svigtende salg, begyndte integrationen at gå den modsatte vej. Producentens mål var først og fremmest at opnå en bedre pris for varerne, end de danske eksportører kunne tilbyde. Flere og flere producenter begyndte at sælge direkte til kunder i udlandet. Man sprang det "fordyrende" danske mellemlid over, og forsøgte at høste en mergevinst hos den udenlandske kunde. At den faktiske pris, der blev opnået, oftest var lavere, end det den danske traditionelle grossist var i stand til at opnå, var vanskeligt at gennemskue for den enkelte producent. Avancestrukturen i distributionsystemet var nemlig helt ukendt for hovedparten af producenterne, der blot havde det ene ønske at få en bedre pris, end hvad man ellers kunne opnå. Kun få havde i begyndelsen mere langsigtede motiver. Afsætningssikkerhed blev også et tema blandt de producenter, som havde succes på eksportmarkedet. Efterhånden blev det stærkt øgede markedskendskab også en direkte fordel i produktionen, der i langt større grad



kunne indrettes efter de udenlandske kunders ønsker og krav. Herved er parallellen til grossisternes tiltag fuldstændig.

Producent og eksportør

Når vi i dag ser på branchestrukturen, er næsten alle virksomheder, der eksporterer i større eller mindre grad også involveret i produktion. Derimod er det stadig reglen, at langt de fleste producenter eksporterer deres træer via et salg til de danske grossister og mellemhandlere. Forklaringen på det skal nok søges i den manglende strategiske planlægning på afsætningsiden hos mange producenter. Derimod har afsætningsleddet – grossisterne – i langt højere grad set, at produktion og afsætning hænger tæt sammen og derfor også må planlægges i sammenhæng. Derfor er det heller ikke overraskende, at vi hos mange eksportører ser et ønske om en yderligere strategisk planlægning netop nu, hvor markedet endnu en gang er ved at vende, så de kommende år vil være præget af manglende udbud. Mange eksportvirksomheder ser atter en fordel i at involvere sig endnu mere i den direkte produktion. Et udtryk for dette er den stigende interesse for forpagtning af eksisterende juletræskulturer. Det er udtryk for, at afsætningsleddet vil sikre sig nogle varer at handle med i de kommende år.

Forpligtende samarbejde

Imidlertid kunne man forestille sig, at den nye situation vil afføde nogle mere langsig-

tede konstruktioner i form af forpligtende samarbejdsformer mellem producent og eksportør. Det vil i så fald stille væsentligt større krav til både producent og eksportørgrossister, end vi tidligere har set.

Den ideelle virksomhed indretter jo sin produktion efter den eksisterende efterspørgsel, og det kræver, at producenten i et sådant samarbejde har en meget tæt og præcis oplevelse af markedet. Ligeledes kræver det en forståelse fra producentens side for de mekanismer, der bestemmer udviklingen i efterspørgslen. Det gælder faktorer som pris, kvalitet, leveringsbetingelser, salgsformer på detailsalgssteder og meget mere. Derfor må man som producent lægge en langt større indsats i afsætningsarbejdet, end det hidtil har været praktiseret. Man skal være indstillet på, at ens produktion bliver styret af efterspørgslen og ikke nødvendigvis af, hvad man som producent mener er optimalt for bevoksningerne. Jo mere viden man som producent har om markedet, jo nemmere er det imidlertid at få de to ting til at passe sammen. Derfor skal man være parat til at omstille produktionen, når markedet efterspørger det; naturligvis i den udstrækning det kan lade sig gøre i en flerårig produktion.

I praksis betyder det, at producenten skal inddrages i det direkte gennemførende salg. Det er her, den traditionelle grossist pludselig skal til at sluge et par kameler. For det er helt nødvendigt, at producenten kan følge træet helt til vejs ende for at kunne opnå en forståelse for, hvordan han skal producere varen. Samtidig skal producenten have langt større indsigt i de pris- og avancestrukturer, som træet gennemlever på vejen fra kultur til forbruger. I sidste ende er det nødvendigt, at producenten får del i den mergevinst, der opstår, når produktet kan afsættes til en forbedret pris. Ellers giver det ikke meget mening at forlange, at producenten skal indrette sin produktion efter et marked, han ikke kender, ikke forstår og slet ikke får økonomisk del af.

Om vi kommer til at opleve fusioner mellem eksisterende grossistfirmaer og seriøse producenter i de kommende par år, er et åbent spørgsmål. Mest sandsynligt er det nok, at konstruktioner som beskrevet ovenfor kan se dagens lys i form af nogle ret udførlige og bindende samarbejdsaftaler. Det ser i hvert fald ud til, at flere af de danske grossister kunne være interesseret i sådanne samarbejdsforhold.

Foreløbig er bølgen indtil videre "blot" kendetegnet ved en markant øget interesse for forpagtningsaftaler – men man skal jo starte i det små.

