

Juletræer i den nye økonomi

- eller hvordan du forbedrer din konkurrenceevne

Af Jens Søgaard Jacobsen, De Danske Bilimportører*

Uden for juletræsverdenen taler alle om den ny økonomi, som revolutionerer verden og skaber ny velstand og vækst. Der er ikke blot tale om nye internetbaserede virksomheder, men i stigende grad drejer det sig om virksomheder fra den gamle økonomi, der udnytter nye systemer, teknologier og ledelsesmetoder til at blive mere effektive. Spørgsmålet er, om det også i juletræsbranchen er muligt at udnytte nogle af elementerne fra den nye økonomi til at skabe konkurrencemæssige fordele.

Jeg vil i denne artikel prøve at kigge på nogle af de områder, hvor jeg vurderer, at det vil være muligt at skabe konkurrencemæssige fordele, det være sig for den enkelte juletræsproducent eller for den danske juletræsbranche som helhed.

Fokusering på kernekompetencer og samarbejde

Et af de elementer, der skaber værdi for virksomhederne i dag, er en fokusering på kernekompetencer. Virksomheden må stille sig spørgsmålet: "Hvad er det, vi er gode til?" Det man ikke er god til, skal man ikke spille sin tid med. Det kan man med fordel overlade det til andre virksomheder. På denne måde skabes den største værdi for virksomheden, den højeste forrentning af den investerede kapital. For de fleste juletræsproducenter vil dette betyde, at det vil være en fordel at koncentrere sig om det at producere juletræer af en høj kvalitet til de lavest mulige omkostninger. Der bør bestandigt søges de mest effektive produktionsmetoder, især hvor dette har afgørende betydning: høj kvalitet i renholdelsen, styring af top-skudsvæksten og omkostninger til oparbejdningen.

Fokuseringen på egne kernekompetencer fører til behovet for samarbejde med andre

aktører, der kan bidrage med væsentlige elementer til processen. Der er en klar tendens til, at disse samarbejder får en dybere karakter, således at samarbejdspartneren i høj grad får indblik i ens egen virksomhed og visa versa. For juletræsproducenten vil det være naturligt at fokusere på samarbejdet med kunden. Typisk er der jo her tale om en grossist, der organiserer og koordinerer transporten til diverse salgssteder.

Øget kundeorientering

Det bliver i stigende grad nødvendigt med fokus på kundernes behov, fordi det er opfyldelsen af kundernes behov, som vi alle

lever af. Når vi taler om kunder, er der både tale om vore egne kunder og vore kunders kunder. For juletræernes vedkommende er det vigtigt at have slutbrugernes behov for øje. Se på markedsundersøgelserne, og find ud af, hvad det er, kunderne vil have. Snak med kunderne og lyt. Hvad er det centrale for kunderne? Vær opmærksom på, at der er forskellige behov på forskellige markeder. Svenske forbrugere kan generelt lide høje træer 2,5 - 3 m, englændere kan lide tætte træer - lidt lige som i USA. En stigende gruppe på tværs af de europæiske nationale markeder foretrækker træer med rod i en potte. Producerer du træer til disse kunder? Eller producerer du den samme slags træer



Claus Thomsen har i gennem en årrække gang på gang vist sit talent for at drive effektiviteten op og omkostningerne ned for sine kunder. Der er stadig et stort potentiale for at rationalisere og effektivisere arbejdet med høst og oparbejdning, så der kan leveres "Just-in-time".

* Tidligere Direktør i Dansk Juletræsdyrkerforening. Arbejder nu som udviklingschef hos De Danske Bilimportører, samtidig med at han gennemfører en MBA ved Copenhagen Business School.

som din nabo og som passer ind i din effektive produktion?

Det er en fare for alle, der er gode til at producere, at de fokuserer på dette som deres kernekompetence og glemmer at tage højde for, hvad det er, kunderne efterspørger.

Værdien af brands (varemærker)

Betydningen af brands er generelt stigende i en verden, hvor udbuddet af varer langt overstiger efterspørgslen. Markedsføringsomkostningerne udgør en stadig stigende del af de samlede omkostninger til det at skabe et produkt. LEGO er et eksempel på et brand indenfor legetøj. LEGO bruger ca. 75% af de samlede omkostninger til markedsføring, hvor det kun er ca. 16% for det u-brandede legetøj. Dette bevirker, at de samlede omkostninger til LEGO legetøj er ca. 4 gange så store som det u-brandede legetøj. LEGO er konkurrencedygtig på trods af de større samlede omkostninger, fordi brandet LEGO giver kunden en ekstra værdi.

Sammenlignet med andre brancher består juletræsbranchen af mange relativt små producenter, der hver for sig ikke vil kunne komme langt med et realistisk markedsføringsbudget. Her må brandet "Original Nordmann" siges at være en stor styrke for de danske producenter. Her er et brand, som ingen andre juletræsproducenter i øjeblikket er i stand til at matche. I den forbindelse kan det ikke siges for tit, at der skal værnes om kvaliteten af de juletræer, der sælges under brandet, hvis ikke brandet skal miste sin værdi. Hvis brandet Original Nordmann skal bredes ud til en større del af markedet for danske juletræer, er der behov for en væsentlig større finansiering af markedsføringen, end der sker i dag.

Supply Chain Management

Et andet vigtigt begreb er "Supply Chain Management" (SCM). Supply Chain Management eller logistikområdet har i mange år været et overset område i mange industrier. I løbet af de sidste år er det imidlertid blevet klart, at der ligger store konkurrencemæssige fordele og omkostningsreduktion i en effektiv styring af distributionskæden. Det, der sker er, at de forskellige led i distributionskæden i højere grad samarbejder med henblik på en samlet reduktion af omkostninger i distributionskæden, samtidig med at der kan leveres et output af højere kvalitet.

Lars Kjærboelling skrev om disse ting, mens han arbejdede for FSL, uden at branchen for alvor lyttede. Som i så mange andre virksomheder, har man været bange for samarbejdet, bange for udveksling af information, og især fortabt sig i spørgsmålet om fordeling af kagen. Det er ikke blot et spørgsmål

om at kunne levere på paller, men det hjælper. Det er ikke kun et spørgsmål om at kunne levere hurtigt, men det hjælper. Det, der er allervigtigst, er nedbringelse af lagre, fordi lagre koster penge, og fordi lagre forhindrer producenten i at kunne reagere fornuftigt på efterspørgslen fra kunderne. I branchen kender vi det måske bedst fra klippegrøntet; pludselig er der en stor efterspørgslen efter grønt, og pludselig er efterspørgslen væk. Som producenter forstår vi ganske simpelt ikke, hvad det er, der i den grad får efterspørgslen til at svinge. Derfor føler de enkelte led i distributionskæden, at det er nødvendigt at opbygge lagre for at kunne levere, når ordrerne kommer.

I bund og grund er dette system ineffektivt. Der er behov for en eliminering af lagre. Produktionen skal styres direkte af forbrugernes efterspørgsel. Information om slutkundens køb skal flyde tilbage gennem systemet til producenten, der skal producere herudfra. Det eneste sted, hvor der skal være et lager, er hos studehandleren, hvor der er behov for et udvalg og et bufferlager. De 3 ting, der er behov for, er altså mulighed for hurtig leverance af små mængder, et flow af information direkte fra salgsstedet til producenten, og samarbejdsvilje. Det fantastiske er, at erfaringerne viser, at SCM giver en bedre performance (mindre risiko for udsolgt), samtidig med at omkostningerne reduceres!

På denne måde vil man se, at distributionskæder får et tættere samarbejde, og vi vil se distributionskæder konkurrere med andre distributionskæder. Kan danske producenter samarbejde med danske grossister? Kan disse samarbejde med udenlandske studehandlere? Der er ingen tvivl om, at det er svært.

Forskning og udvikling

På mange områder føler vi, at udviklingen går hurtigere og hurtigere. Derfor er det nødvendigt at investere store summer i forskning og udvikling for fortsat at kunne være konkurrencedygtig. Tendensen i andre brancher er, at der - for mange varer - er tale om, at de direkte produktionsomkostninger falder år for år, mens høj produktkvalitet i stigende grad er en selvfølge. I en årrække har det i juletræsbranchen været en kamp blot at holde omkostningerne fra at stige. Et højt dækningsbidrag har gjort, at det ikke har været nødvendigt at fokusere på en omkostningsreduktion. Hvor skal der sættes ind? Rationalisering af oparbejdning og høst? Strømlining og effektivisering af distributionskæder? Sammenlægning af driftsenheder og rationalisering af administration og drift? Udnyttelse af specialmaskiner gennem øget brug af maskinstationer? Ovenstående 4 spørgsmål kunne være nogle bud.

Supply Chain Management i tøjindustrien

Modetøjsindustrien er et eksempel på et område, hvor en minimering af lagre i distributionssystemet kombineret med datafangst på salgsstederne, der straks sendes tilbage i produktionen har været afgørende for firmaers overlevelse. Benetton indførte således SCM allerede i starten af 90'erne, hvilket satte deres reaktionstid ned til blot 4 uger. Elektronisk registrering i butikkerne satte Benetton i stand til at registrere, når de var ved at løbe tør for en vare for eksempel bukser. Herefter går der en besked tilbage til fabrikken, som starter en ny produktion af de pågældende bukser. Fra fabrikken går bukserne til det centrale lager, som fordeler bukserne til den rette forretning.

De 4 uger repræsenterede i begyndelsen af 90'erne en væsentlig konkurrencemæssig fordel, som sammen med en minimering af lagre i distributionskæden satte Benetton i stand til at sælge kvalitetsvarer til en meget konkurrencedygtig pris. Uforudsigelig efterspørgsel kan bedre efterkommes, når man kan reagere hurtigt. Ligesom omkostningerne er lavere, når man ikke er nødt til at sælge store dele af produktionen til nedsat pris, fordi sæsonen er slut og efterspørgslen forsvundet.

I slutningen af 90'erne er man flere steder i tøjindustrien gået videre med den såkaldte "udskudte versionering" for at kunne levere med endnu kortere frist og få endnu mindre lagre i distributionskæden. I forretningerne i dag kan man få en bluse-model i mange forskellige farver. I første omgang ligger der imidlertid kun få eksemplarer af den enkelte farve, mens den forventede volumen holdes på fabrikken som halvfabrikata i form af færdigsyede men ufarvede bluser. Først når det er konstateret, hvilke farver forbrugerne foretrækker, farves bluserne færdige på fabrikken. Her har man således ændret i produktionen, hvor man tidligere farvede stofferne først for senere at sy modellerne.

Øget brug af IT

De fleste steder er der i dag indført IT til styring af drift og lignende. Der, hvor der høstes store omkostningsbesparelser i øjeblikket, er i en øget brug af IT og internet til indkøb og til distribution.

Flere og flere steder dukker der e-handelspladser op, som giver mulighed for et effektivt og billigere indkøb. Det er nu lettere at sammenligne priser for et større område, ligesom det er muligt at udnytte købermagt, når flere købere slår sig sammen og forhandler en rabat.

Brug af IT i distributionen hænger snævert sammen med indsamling af oplysninger om salg på salgsstedet og effektiv kommunikation af denne viden til producenten. Dette er behandlet nærmere i afsnittet om Supply Chain Management.

Afsluttende bemærkninger

Mange læsere vil måske mene, at det lyder meget godt, men at det aldrig vil kunne lade sig gøre i min produktion. Hertil er blot at sige, at det allerede er blevet gjort i mange andre virksomheder i andre brancher verden over. Er juletræsbranchen så forskellig fra andre brancher?

Der er ingen tvivl om, at den danske juletræsbranche stadig på mange områder har en god position i kraft af stor koncentration af professionelle aktører, forskning og udvikling, følgeindustrier, markedsnærhed og et stærkt brand: Original Nordmann. På de fleste af de områder, der er nævnt her i artiklen, vil det imidlertid være nødvendigt at handle nu, hvis den danske juletræsbranche også i fremtiden skal have en konkurrencemæssig fordel. På længere sigt er det største problem, at der i dag plantes alt for få planter, og at det helt automatisk vil føre til en faldende markedsandel på det europæiske juletræsmarked.

Tak til Johan Scheel, Ryegaard samt stud. MBA Anette Lonsdale og PhD Markus Nowak for input til artiklen.



Brandet Original Nordmann er unikt for danske juletræsproducenter. Juletræsproducenter i andre lande har ikke mulighed for at matche dette, da der kræves en stor volumen og mange penge for at skabe et slagkraftigt brand. Den nuværende finansiering af Original Nordmann strækker således ikke til markedsføring i ret mange lande.



Vi anbefaler **organisk gødning** både til juletræer og pyntegrønt.
Ring 75 77 02 11 og få tilsendt brochure og prislister

binadan[®] A/s

Frisbækvej 5 · 8766 Nr. Snede · Tlf. 75 77 02 11 · Fax 75 77 02 80