

Differentierede afregningspriser i producentledet

Af Lars Kjærbølling, Forskningscentret for Skov & Landskab

Pyntegrøntbranchen er i udvikling

I dette nummer af PS Nåledrys og i kommende numre præsenterer vi artikler, der omhandler forhold, der kan effektivisere vor handel med pyntegrønt. Forhold, der aktualiseres i et marked i konkurrence, og emner der i 1997 viste sig at være yderst aktuelle.

Der henvises i øvrigt til forordet i artiklen: Fra B til A-leverandør?

Det har vakt en naturlig bekymring blandt producenterne, at grossisterne er begyndt at differentiere leverandørerne på samme måde, som leverandørerne har differentieret aktørerne i handelsledet. Udgangspunktet for de to former for inddeling er dog forskelligt.

Inddelingen i lagerførende grossister, partihandlere, mellemhandlere, stadelpladshandlere og detailhandel var baseret på, at producenterne skulle have dækket deres meromkostninger og risiko ved at gå længere ud i distributionskæden. Reelt afspejlede de forskellige priser dog ikke disse omkostninger, og differentieringen blev brugt til at understøtte det danske grossistled, som man fra producentside forventede ville gøre en indsats for at markedsføre branchens produkter. Når man fra grossistside nu vil give producenterne forskellige priser for de samme produkter, skyldes det, at man i stigende grad er blevet opmærksom på alle de omkostninger, der er knyttet til handlen, og som er meget forskellige afhængig af producentens evne og vilje til at yde den service, som grossisten har brug for til at minimere sine omkostninger. I udviklingen ligger kimen til øget samarbejde i distributionskanalerne mod større samlet effektivitet i produktion og distribution af klippegrønt og juletræer.

ABC analyser og Activity Based Costing

I andre brancher er det normalt, at 80% af omsætningen generer 120% af overskuddet eller mere. Det vil sige, at virksomheden sætter penge til på de sidste

20% af omsætningen. I handelsledet i pyntegrøntbranchen udgør 80% af omsætningen ikke sjældent flere hundrede procent af overskuddet. Det kan være et led i en bevidst strategi for gennem investering at skabe omsætning og dermed stordriftsfordele og styrke på markedet, der på lang sigt kan føre til bedre økonomi. I mange tilfælde er det dog udtryk for den store risiko, der er ved handel med pyntegrønt og juletræer, og derfor ikke er tilsigtet, men opfattes som et resultat af branchens betingelser.

Det betyder, at det er et led i sælgerens arbejde at luge dårlige kunder fra, og tilsvarende opkøberens at luge dårlige leverandører fra. I den forbindelse er det almindeligt, at opkøberen inddeler sine leverandører i klasser - ofte A, B og C, der har givet processen navn. Arbejdsformen er i de seneste år forfinet og udbydes af managementkonsulenter som "Activity Based Costing" til en lang række forskellige formål.

Forskellen mellem Activity Based Costing-analysen og den traditionelle dækningsbidragsberegning ligger primært i tidshorizonten, og begrebet svarer teoretisk til "komme til - falde væk-analyser", idet alle omkostninger kan betragtes som variable, når tidshorizonten er tilstrækkelig lang. I praksis fordeles træk på ressourcer, der normalt betragtes som faste omkostninger, efter bedste skøn, på basis af tidsregistreringer kombineret med målinger af "mængder", der er knyttet til tidsforbruget. Activity Based Costing bruges meget i virksomheder, hvor andelen af "faste" omkostninger er høj, som inspirationskilde for rationalisering, og metoden er et uundværligt redskab i Business Process Reengineering projekter.

ABC i pyntegrøntbranchen

Pyntegrøntgrossister inddeler også deres leverandører i grupper, og det har været almindelig praksis i masser af år. Der er heller ikke noget nyt i, at grossisterne differentiere deres opkøbspriser efter deres klassificering af leverandøren. Derimod er det nyt, at man melder denne differentiering ud samtidig med, at der lægges øget vægt på leveringsservice. For producenten betyder den nye trend, at der nu i højere grad bliver sat pris på god logistik i bogstaveligste forstand.

Den udvikling har været ventet nogle år, og udviklingen kan betragtes som en bekræftelse af de sammenhænge, som udledes i artiklen "Orden eller anarki i pyntegrøntbranchen" fra 1993 (Kjærbølling, Bøgehøve & Østergård).

Alt efter temperament kan man betragte klassificering af leverandører positivt som en imødekommelse af krav om højere afregningspriser fra producenter, der investerer i at kunne yde en høj grad af leveringsservice. Negativt kan trenden tolkes som et forsøg fra grossisternes side på at reducere afregningspriserne i et slør af uigennemskuelighed. Set i det lys vil mange finde det uheldigt, at der ikke findes regler for, hvornår en leverandør tilhører gruppen af A, B og C-leverandører. Det vil dog være vanskeligt at opstille et system for klassificering af producenter, fordi kriterierne for inddeling vil blive tillagt forskellig vægt fra grossist til grossist. Der er derfor en risiko for, at en formel klassificering ikke vil have nogen effekt, på samme måde som producenterne inddeling af mellemhandlere i lagerførende grossister, partihandlere og detailhandlere også kun havde begrænset effekt.

I industrien, hvor man er nået langt i udviklingen af samarbejde mellem virksomheder og deres underleverandører, er det ikke ualmindeligt, at indkøbsafdelinger, med jævne mellemrum, sender deres leverandører "karakterbøger". Her kan den enkelte leverandør se på, hvilke kriterier der måles, og sin egen placering i forhold til andre leverandører.

Hvorfor indføres klassificering af leverandørerne nu?

Den øgede fokusering på producentens rolle i forbindelse med distributionsprocessen afspejler, at handelsstrukturen er under ændring samtidig med, at udbudet øges kraftigt. Der er i mange sammenhænge ikke plads til flere grossistled. Det vil sige, at de danske grossister i stigende grad henvender sig til den tyske grossists traditionelle kunder. Det indebærer, at den funktion, som den danske og tyske grossist udfører, i stigende grad ligner hinanden. For de danske grossister betyder udviklingen, at man nu kan udnytte de store professionelle leverandørers til lægsydelse til produktet bedre, og dermed bliver i stand til at betale for disse

ydelser. De store professionelle producenter har fået for lidt for deres varer hos de danske grossister, når totalproduktet betragtes. Det har naturligt ledt til, at de professionelle leverandører i vid udstrækning handler direkte med det tyske grossistled, fordi man ikke har haft brug for de danske grossisters konsoliderende (samlende) funktion.

Udviklingen i mængder på såvel juletræsmarkedet som klippegrøntmarkedet betyder, at det er købers marked i en grad, som ikke er set tidligere, hvilket naturligt leder til, at handlen bliver på købers præmisser. Det er ikke længere muligt at sælge klippegrønt ved hjælp af juletræer eller omvendt. Der er en god tradition for disciplin i branchen, hvilket måske vil hindre priskonkurrence producenterne imellem. Det har traditionelt ført til konkurrence på kvaliteten, hvor markedet ved at hæve kravene til produkternes kvalitet, har skabt balance mellem udbud og efterspørgsel. Opdelingen i A, B, og C-leverandører bringer et nyt aspekt ind i konkurrencen producenterne imellem. Opmærksomheden omkring pakkemaskiner viser, at de store producenter interesserer sig stærkt for processen uden for skovgården, og er optaget af mulighederne for at skabe sig konkurrencefordele der.

Udvikling af distributionskanalen

Den før omtalte strukturudvikling i branchen drives af, at producenterne, detailhandlen og transportsektoren i stigende omfang deler mellemhandlernes funktion i distributionskanalen i mellem sig i mange brancher. I sidste ende handler det om hvem, der udfører en given funktion bedst og billigst. Udviklingen skyldes, at internationalisering, bedre infrastruktur, standard transportenheder og informationsteknologi mindsker behovet for lager nær slutbrugeren, og reducerer den økonomiske fordel ved transport af hele læs. Strukturudviklingen i pyntegrøntbranchen er med udgangspunkt i L. Bucklin analyseret af Kjærbølling og Bøgehøve (1995).

Visionære folk i blomsterbranchen forudser, at den traditionelle blomstergrossist vil blive erstattet af en elektronisk børs, og store speditørvirksomheder med crossdocking-terminaler (en slags fragtmandsterminaler) spredt over Europa. Nogle af de hollandske speditørvirksomheder er, i samarbejde med nogle af de store dagligvarekæder i Europa, langt fremme med disse ideer.

Nogle har med udgangspunkt i den udvikling, der har fundet sted i detailhandlen, bebudet den traditionelle grossists død også i pyntegrøntbranchen. Det bliver næppe tilfældet så længe, der er B og C - leverandører, der har behov for

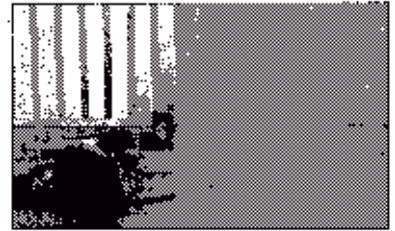
den traditionelle grossists service. Også A-leverandørerne vil have behov for grossisten, fordi producenter af juletræer og klippegrønt endnu ikke er så gode til at frembringe en veldefineret vare som drivhusgartnerne f.eks. er det - og næppe bliver det. Grossisten har dermed en funktion som informationsformidler. Med tiden kan man dog også forestille sig direkte handel over telefonnettet med udgangspunkt i transmission af billeder. Kravene til grossisten vil ændres på samme måde som til producenten. Der vil blive stigende fokus på grossistens funktion i distributionskanalen. Der vil blive behov for øget viden om logistikens redskaber for at løse opgaven mere effektivt, og relativt mindre behov for handelstalentet, der er et redskab til maksimering af udbyttet i den vertikale konkurrence. Det skyldes, at brugen af informationsteknologi vil vise sig at kunne koordinere udbud og efterspørgsel gennem distributionskanalen mere effektivt end markedsmekanismerne.

Litteratur

Kjærbølling L., Bøgehøve E. & Østergård K.: Orden eller anarki i pyntegrøntbranchen. Skoven nr. 12, 1993. pp 516-520.

Kjærbølling L. og Bøgehøve E.: Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser i pyntegrøntbranchen. Hovedopgave ved HD-studiet i Logistik. Handelshøjskolen i København 1995, 115 p. Rapporten er tilgængelig på Handelshøjskolens Bibliotek i København.

ESM Rotorklipper RM 72



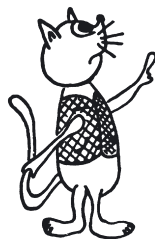
Til klipning af højt græs og krat under svære forhold. Derfor særdeles velegnet til klipning af vejrabbatter, brakarealer, mellem nyplantninger i skov - ekstremer terrængående.



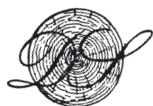
Import:



SÅRHUSVEJ 51 · 5100 ODENSE C
TEL. 66 11 75 32 · FAX 66 51 67 69



Felis Domestica
(var. silvestris)



Husk at købe i god tid:

ICI RYGSPRØJTER

CP3, 20 L 10% rabat på katalogpris	kr. 1153,80
CP15, 15 L	kr. 895,-
CP3 2000, 20 L (med stempelpumpe)	kr. 1388,00
Husk også: Såbalje med sele	kr. 98,-

Planteredskeer m.m: se vores katalog 1996/97
Nyt katalog udkommer senere dette år

Dansk Skovkontor AS

Alle priser excl. moms
marts 1998
Tlf. 55 70 01 10