

# Serviceledelse hos pyntegrøntproducenter

af skovfoged Michael Wulff, Maglesø-plantage,  
skovfoged Peter Munk Truelsen, Valdemarskilde,  
skovfaglærer Søren Wiberg Christensen, AMU-center Ringsted,  
og skovf.ass. Jacob Husted Christensen, Hedeselskabet distrikt Øst

Som pyntegrøntproducenter har vi umiddelbart "kun" behov for bedre provenienser, dyrkningsviden, forbedret logistik og markedsføring...

Men det prognosticerede overudbud af pyntegrønt, samt den øgede konkurrence fra udenlandske producenter, både med tilsvarende produkter samt produkter, der kan substituere pyntegrøntet, stiller andre krav til producenterne. Det er vigtigt at overveje, hvorledes vores fremtidige afsætningsmuligheder sikres og forbedres, trods den øgede konkurrence, idet det større udbud ikke med sikkerhed vil blive modsvaret af en lignende stigning i efterspørgslen.

En mulighed, som producenten har for at forstærke sin position på markedet, er at øge indsatsen for at blive mere markedsorienteret frem for den typisk produktionsorienterede tilgangsvinkel. Producenten skal forbedre og udbygge de immaterielle ydelser, der er knyttet til pyntegrøntet. Dette kan ske gennem serviceledelse.

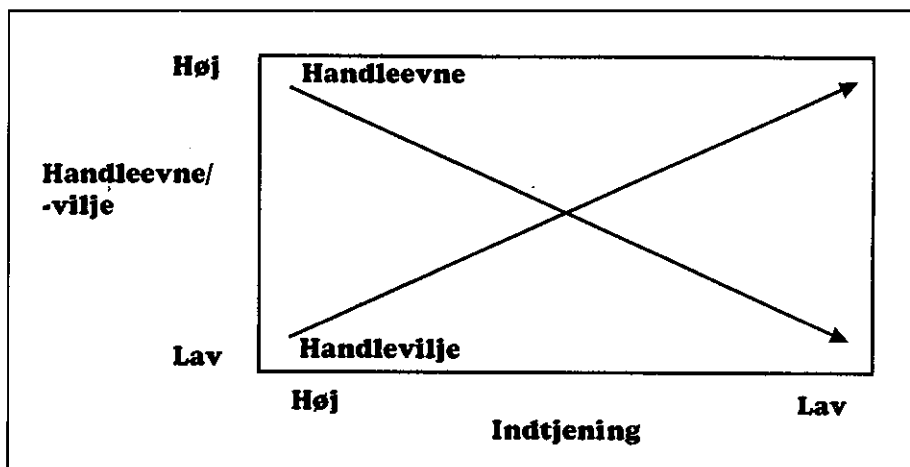
Inspireret af ovenstående valgte forfatterne til denne artikel i et afsluttende projektarbejde i Ledelse på Skovteknikerstudiet at belyse, hvorledes *Serviceledelse* kan inddrages hos en pyntegrøntproducent.

Ved serviceledelsen fokuseres på den enkelte kundegruppe, og serviceledelsen er et hjælpemiddel til at tilrettelægge og organisere en virksomhed, således at kundernes behov og forventninger opfyldes.

Hermed åbnes mulighed for en forbedret gennemslagskraft på et marked, idet det tilstræbes, at alle forhold omkring produktet tilpasses den enkelte kunde. Producentens vare og udbud vil oftest blive differentieret i forhold til konkurrenternes.

Service er et handels- og kvalitetsparameter, som er et bidrag til at give kunder præference for bestemte leverandører. Effekten af manglende eller dårlig service kender vi alle fra supermarkedet eller pølsevognen. Men hvilken service leverer vi selv overfor vore kunder? Hvad enten serviceydelsen i dag er god eller dårlig, er serviceledelse et godt redskab for pyntegrøntproducenten til at opnå viden om kundernes ønsker og behov, og derigennem opnå mulighed for bevidst at opfylde dem.

Men hvorfor skal vi beskæftige os med



Figur 1. Handleviljen for nye tiltag vil ofte være stor i perioder med lav indtjening, men kan ofte ikke realiseres, da handleevnen er lav på grund af den svigtende indtjening.

Nye strategier er der for øjeblikket tid og råd til at implementere indenfor pyntegrønt. Da der er risiko for, at indtjeningen fremover vil falde på grund af øget konkurrence, er det vigtigt at få "vippet" handlevilje-kurven, således at vi handler, mens vi har evnen.

(Efter Hansen, K., Heide, A. "Virksomhedsorganisation").

et "vildt flyvende" begreb som serviceledelse, så længe vi kæmper med vinterfrost og kanadisk bakkestjerne?

Figur 1 eksemplificerer, hvorfor vi mener, der skal handles!

Vi forventer, at der i fremtiden vil blive stillet nye og store krav fra kunderne, materielle som immaterielle, der skal opfyldes af producenten. Derfor mener vi, at der også er behov for at bruge f.eks. serviceledelse.

## Serviceledelse hos en pyntegrøntproducent.

Som led i serviceledelse er der fem forhold, som den enkelte producent skal fastlægge ud fra sin egen situation:

- \* Hvem er kunderne?
- \* Hvad ønsker kunderne?
- \* Hvordan skal leverancen af såvel materielle som immaterielle ydelser organiseres?
- \* Hvilket omdømme ønsker vi?
- \* Hvilken virksomhedskultur vil støtte os bedst?

Figur 2 viser disse fem "simple" elementer, som er grundlaget for det videre arbejde med serviceledelsen. Der kræves

således ikke store forkrømede modeller, men blot nogle overvejelser i forhold til de fem elementer i "den magiske formel".

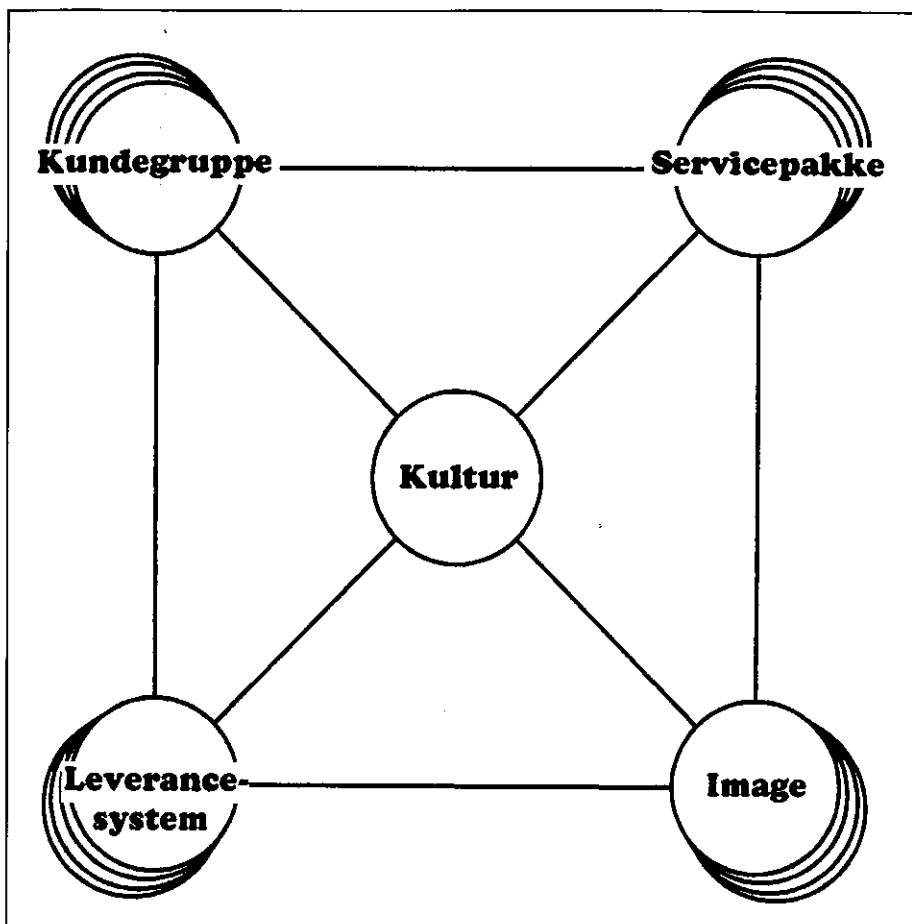
Med udgangspunkt i kundens situation, behov og ønsker, er målet med serviceledelse, at skabe en balance mellem kunden, servicepakken, leverancesystemet og image. Det er vigtigt, at de bærende værdier i virksomheden – kulturen – kan bære hele servicekonceptet.

I det følgende behandles "den magiske formel" i forhold til en pyntegrøntproducent. Det må her understreges, at der naturligvis vil være afvigelser i forhold til de erfaringer, den enkelte har. Men det er netop essensen i serviceledelse, at man reflekterer over sin egen situation samt erfaringer med sine kunder.

## Kundegruppen

Udgangspunktet ved konstruktion af servicekonceptet er, at kundegruppen udvælges, inddeles og afgrænses.

Kunden skal karakteriseres, gerne med nogle let definerbare kriterier som beskriver gruppens behov og ønsker. Dvs. kerneydelsen defineres sammen med kundens særlige behov og ønsker udtrykt i periferiydelserne.



**Figur 2. Kundegruppe:** Der udvælges og defineres en kundegruppe. Servicepakken består af kerneydelsen (f.eks. et juletræ) og af periferiydelser, der supplerer kerneydelsen (f.eks. læsning). Leverancesystemet er fællesbetegnelsen for produktion, afsætning og levering af servicepakken, dvs. kerne- og periferiydelserne. Image er interessegruppernes opfattelse af pyntegrøntproducenten, dvs. såvel grossist som forbruger. Kultur er en betegnelse for virksomhedens "sjæl og ånd", dvs. bl.a. de holdninger og normer der eksisterer blandt medarbejderne. (Normann, R. "Servicemanagement")

Eksempler på afgrænsede kundegrupper er:

1. Dansk lagerførende grossist: Store mængder pyntegrønt, aftager hele produktionen.
2. Tysk ikke lagerførende grossist: Store mængder pyntegrønt i specifikke mængder. Sprogkyndighed.
3. Detailkunden: Totaloplevelse i skoven.
4. Øko-kunden: Miljøbevidsthed.

Pyntegrøntsektionen lavede en spørgeskemaundersøgelse på de danske kirkegårde for at belyse denne kundegrupes ønsker og behov (se PS Nåledrys nr. 18, 1993). Dette er en god men også ressourcerekrævende måde at lære en kundegruppe at kende.

### Servicepakken

Kundernes ønsker og behov er udgangspunktet for fastlæggelse af servicepakken.

Kerneydelsen for en pyntegrøntproducent er klippegrønt og juletræer i forskellige kvaliteter.

Der findes utallige periferiydelser, en del er kendt og der udvikles konstant nye. Før tiden er det især på transportområdet, producenterne overvejer periferiydelser i form af diverse palle- og storsæksystemer. Vi har udvalgt en del periferiydelser og vurderet deres vigtighed i forhold til forskellige kundegrupper.

Da kerneydelserne ligger fast, er det periferiydelserne, der er konkurrenceparametrene. Figur 4. illustrerer nogle periferiydelser, som kunne være aktuelle for en række kunder.

Prisen har været den vigtigste faktor, når der blev handlet pyntegrønt. Men i en mere og mere presset sæson bliver periferiydelserne vigtigere og vigtigere. Dette afspejler sig i priserne.

Eftersom markedet er blevet køberens, forventer de bedre kvalitet. Det betyder, at producenten må leve op til dette krav

for at få prisen for varen. Hvis kravene ikke opfyldes, betyder det en lavere pris for varen eller i værste fald, at kunderne bliver væk.

Det er vigtigt at udvikle nye periferiydelser for at adskille sig fra konkurrenterne. Her kan f.eks. nævnes planteskolernes grogaranti, som efterhånden er meget udbredt. Det viser samtidig, at udarbejdelsen af servicepakken er en kontinuerlig proces, der løbende skal følges op på i form af ændrede og eller nye periferiydelser. Dels vil konkurrenterne ofte efterligne den særlige service, der ydes, og dels vil de nye ydelser efterhånden blive betragtet som en integreret del af produktet.

Idet der bruges ressourcer på at udarbejde og praktisere forskellig service, er det vigtigt, at producenten gør kunderne bevidste om den service, der ydes, således at de er klar over, hvilke fordele de får ved at handle med netop ham.

Det er vigtigt, at producenten kan og vil yde de periferiydelser, kunderne stilles i udsigt, da de ellers får den modsatte effekt!

### Leverancesystemet

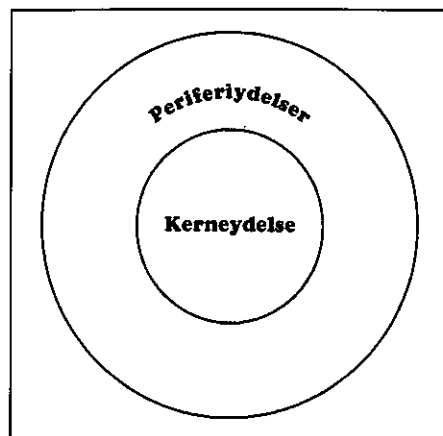
Leverancesystemet er en fælles betegnelse for produktion, afsætning og levering af servicepakken, d.v.s. systemet, hvor servicepakken tilvejebringes og leveres.

Leverancen af servicepakken foretages af front- og backup- personale:

- frontpersonalet, der har den direkte kundekontakt i "sandhedens øjeblik", er virksomhedens ansigt udadtil (f.eks. skovfogden)
- backup-personalet har ikke direkte kundekontakt, men skal støtte og hjælpe frontpersonalet i leverancen (f.eks. skovarbejderen).

Leverancesystemet kan illustreres som et juletræ, se figur 5.

**Figur 3. Figuren illustrerer servicepakken, der består af kerneydelsen, der suppleres og støttes af periferiydelserne.**



Kunder Periferi	Dansk grossist	Tysk grossist	Stadehandler	Supermarkeds kæder	Detailkunde	Selvklipper/selvskover
Information	xx	xx	xxx	xx	xxx	x
Sortimenter	xx	xx	xxx	xxx	xxx	x
Mængder	xxx	xxx	x	xx	x	x
Kvalitet	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Kapacitet	xxx	xxx	x	xx	x	x
Levering	xxx	xxx	xx	xxx	xx	
Læsning	xxx	xxx	x	xx		
Betaling	xxx	xx	xx	xxx	x	x
Fakturering	xxx	xxx	xx	xxx	x	x
Produktudv.	xx	xx	xx	xxx	xxx	x
Forarbejdede varer	x	x	xxx	xxx	xxx	
Logistik	xx	xx	xx	xxx	xxx	x

**Figur 4.** Ovenstående er et udtryk for den taksering, vi gav en række periferiydelser for de kunde grupper, vi behandlede i projektet. Der er naturligvis langt flere ydelser; det afgørende er imidlertid, at de værdisættes efter de aktuelle kunders ønsker og behov.

x = mindre vigtig, xx = vigtig, xxx = meget vigtig.

Hvis ikke både top og rod fungerer, dør træet. Roden er backup-personalet, og frontpersonalet er selve træet, som har kundekontakten.

I "stjernen" sker sandhedens øjeblik, hvor serviceleverancen finder sted. Støtter periferiydelserne kerneydelserne, således at kundens forventninger opfyldes, er "sandhedens øjeblik" optimalt, hvorfor kunden oftest kommer igen. Modsat kan siges, at træet ikke kan fungere uden rod (backuppersonale), ej heller uden top (frontpersonale), og hvis periferiydelserne svigter eller mangler i "sandhedens øjeblik", når kunden får varen (træet har ingen stjerne, eller topskud), vil kunden ikke vende tilbage.

Det er vigtigt at fremhæve, at kunden med fordel kan deltage i leverancen af servicepakken, f.eks. udbygge grossistens planlægning og styring i sæsonen. Dertil kan kunderne indgå i produktudvikling, samt inddrages i overvejelser om forbedring af periferiydelser til servicepakken.

### Image

Virksomhedens image er interessegruppens samlede opfattelse af virksomheden. At skabe og udtrykke et image hænger sammen med de øvrige elementer i "den magiske formel", der også indeholder visse imageskabende elementer.

Imaget skal tilpasses den enkelte kunde. Imaget har selvsagt indvirkning på kundernes adfærd, hvorfor det er vigtigt, at kunden har positive "sandhedens øjeblikke", hvor producenten opfylder forventningerne.

Generelt skal imaget understøtte perifer-

iydelserne. Markedsføringens formål er bl.a. at opbygge et image, der på én gang er med til at påvirke både kunderne og medarbejderne og dermed også kulturen i virksomheden.

Imaget opbygges ved fastlæggelse af periferiydelser og opfyldelse af disse, for således at skabe en troværdighed om pyntegrøntproducenten, så kunderne nu og i fremtiden vælger denne, frem for en af konkurrenterne.

Imaget skabes ud fra en tro eller undersøgelse af de enkelte kunders behov og forventninger. Det er vigtigt, at pyntegrøntproducenten ikke forsøger at skabe/formidle et image, som denne ikke kan leve op til.

Frontpersonalet skaber en stor del af imaget ved deres fremtoning i "sandhedens øjeblik". Det er derfor vigtigt, at de er klar over, hvilket image virksomheden vil skabe.

Imaget kommer til udtryk i virksomheden:

- i det synlige ydre, f.eks. personale, uniformer, logo og udstyr
- i adfærden, f.eks. personalets optræden, formelle regler, arbejdsdeling og fleksibilitet
- i udtryksformer, f.eks. hvad der står i annoncer, sprog og henvendelse til kunder.

Et godt image for en pyntegrøntproducent, der sælger til grossister:

- seriøsitet
- professionalisme
- effektivitet.

Imaget for salg til detailkunder er noget anderledes:

- hygge
- skovmand i "uniform"
- naturoplevelse
- åbningstider.

Pyntegrøntproducenternes forbrug af pesticider og handelsgødning belaster pyntegrøntets image hos den miljøfikserede forbruger.

Til gengæld kan man skabe et miljø-image f.eks. via medier, hvor strudse og får har været fremhævet.

### Kultur

Virksomhedskulturen er det femte og nok vigtigste element i "den magiske formel". Hvor image er virksomhedens ydre adfærd, er kulturen virksomhedens "sjæl og ånd" i form af værdier, normer og regler, der eksisterer på baggrund af de mennesker, som findes i virksomheden. Kulturen gennemstrømmer hele virksomheden og påvirker derfor alle dele af "den magiske formel".

Kulturen er med til at styre handlinger og beslutninger, og har betydning for, hvorledes medarbejderne løser opgaver og anvender deres energi. Derfor skal hele servicekonceptet – d.v.s. både ved opfyldelse af image, servicepakke og leverancesystem for de enkelte kunde grupper – hvile på en kultur, som er accepteret af både ledere og medarbejdere.

Det er afgørende, at konceptet kommunikerer ud til medarbejderne og accepteres, da den kultur, der f.eks. skaber dårlig kvalitet og ringe produktivitet i virksomheden, også eksisterer dagen efter ibrugtagning af et nok så fint styringssystem som serviceledelse.

Det er vigtigt, at medarbejderne er informeret om pyntegrøntproducentens mål, samt motiveres til at tage del i udviklingen, for derved at skabe en korpsånd. Korpsånden er især vigtig i stressede perioder med meget overarbejde, for at opretholde optimal effektivitet i hele virksomheden.

Kulturen kan påvirkes gennem uddelegering af ansvar og kompetence, hvilket medfører større kvalitetsbevidsthed blandt medarbejderne.

Nogle af de hyppigste reklamationer fra grossister omhandler nåletab, kvalitet og oparbejdning. Blandt andet gennem en sund kultur, kan disse dyre reklamationer formindskes. Dertil er det at være kundeminded vigtigt hos frontpersonalet.

Eksempler på måder til at opbygge en sund kultur:

- at lederne, som "kulturbærere", deltager i det praktiske arbejde i pressede situationer
- at vise medarbejderne færdige produkter, så de kan se, hvordan det en-

delige produkt ser ud. F.eks. ved udflugt til stadeplads.

Det skal understreges, at kulturen er noget gennemgribende og stabilt, som er svært at forandre, men kulturen er skabt af mennesker og kan ændres af mennesker.

Ledelsens opgave ved serviceledelse består i, med udgangspunkt i kundens situation, ønsker og behov, at skabe balance mellem kunden, servicepakken, serviceleverancesystemet og image.

Det er afgørende, at de bærende værdier i virksomheden – kulturen – kan bære hele servicekonceptet.

Afsluttende pointeres, at når der er balance i den magiske formel, oplever kunderne god service. Søger man at ændre et sted, vil der ske ændringer de øvrige steder. Afgiver man nye løfter til kunderne, vil det få indvirkning på leverancesystemet, servicepakken, image og (på sigt) virksomhedskulturen. Men da omverdenen ikke er stabil, må ledelsen konstant overvåge de strategiske felter, således at balancen er et resultat af ledelsesmæssige overvejelser og ikke er presset frem af tilfældige og ukontrollerede forandringer.

### Kvalitetsledelse

Som afrunding på projektet kan vi kort komme ind på kvalitetsledelse.

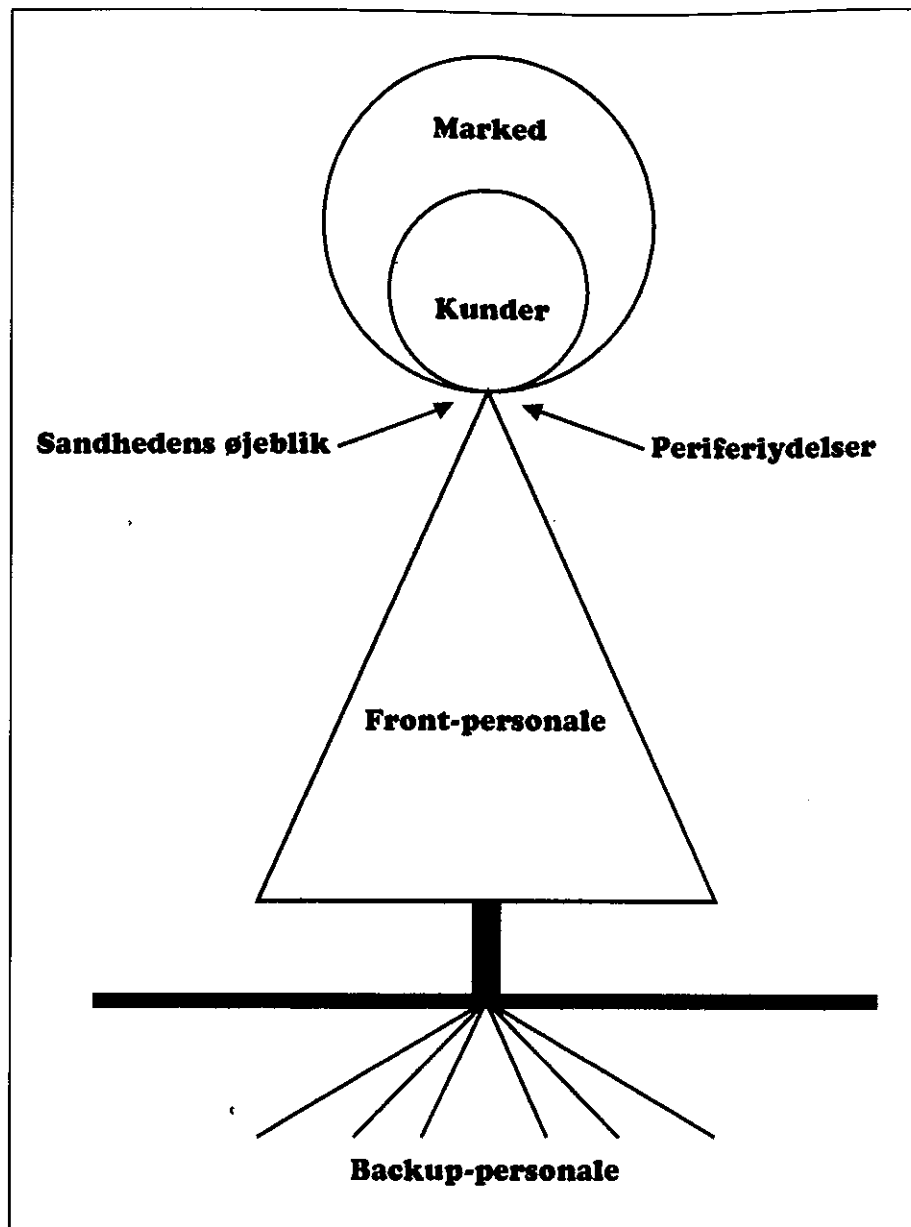
Kvalitetsledelsen overlapper og supplerer i nogen grad serviceledelsen, idet virksomhedens struktur, målsætninger, handlingsplaner m.v., via kvalitetsledelsen målrettes mod, at produkter eller ydelser opfylder de standarder og normer, der på forhånd er fastsat af den enkelte kunde. Disse standarder og normer er, som tidligere nævnt, fastlagt gennem serviceledelsen, hvor kundegruppens ønsker og behov defineres.

Samtidig har den enkelte virksomhed gennem sit valgte image været med til at fastlægge kundens forudgående kvalitetsforventninger til produktet og den dertil hørende service.

Kvalitetsledelse er at lede og organisere virksomheden således, at alle virksomhedens funktioner samarbejder om de fastlagte kvalitetsmæssige målsætninger, d.v.s. at alle led i virksomheden samarbejder om: *at gøre det rigtige, rigtigt første gang, hver gang.*

Pyntegrøntperioden er en kort og hektisk periode for både producent og aftager. Der er ikke plads til fejlliverancer. Når der i fremtiden bliver en øget konkurrence, vil kvaliteten, d.v.s. opfyldelse af den servicepakke, producenten tilbyder, blive et vigtigt handelsparameter.

For at undgå sådanne fejlliverancer kan pyntegrøntproducenten eksempelvis uddelegere ansvar og beslutningskompeten-



Figur 5. Leverancesystemet.

ce til medarbejderne. Herved kan pyntegrøntproducenten motivere sine medarbejdere til at yde en god helhedskvalitet, der, som nævnt tidligere, er af stor betydning for kundens samlede serviceoplevelse.

I den sammenhæng skal det nævnes, at den traditionelle akkordafløjning, der normalt anvendes ved høst i dag, kan hæmme medarbejdernes motivation for at levere en god helhedskvalitet, hvorved kundens kvalitetsforventninger ikke opfyldes.

Et alternativ kunne være et fællesakkordsystem, hvor kvalitetskontrollen gennem selvstyrende grupper er tæt forbundet med de enkelte produktionsled for at undgå fejl og medfølgende øgede kvalitetsomkostninger i form af fejlretning og fejlfinding.

En anden mulighed kunne være, at gruppen af medarbejdere i virksomheden honoreres efter den samlede kvalitet af de

færdige produkter, i form af en kvalitetsbonus.

### Afslutning

Serviceledelsesteorien er en forholdsvis enkel metode til at afklare og beskrive den service, der kan eller skal tilbydes kunderne.

Refleksionen over, hvem kunderne er, hvad de ønsker, og om man kan/vil opfylde det, er væsentlig, hvad enten det drejer sig om aftagere af pyntegrønt, naturformidling eller lignende.

Målgruppens ønsker og behov skal opfyldes.

Målet med denne artikel er at få pyntegrøntproducenterne til at reflektere over den situation, som de er i i dag, for at fremtidssikre og forbedre afsætningsmulighederne i en verden, hvor der bliver større konkurrence samt øgede krav til producenten fra kunder og forbrugere.