

Logistik i pyntegrøntbranchen

Lars Kjærboelling, Forskningscentret for Skov & Landskab

Forskningscentret
for Skov & Landskab



Der er en direkte sammenhæng mellem distributionskanalens effektivitet og lønsomheden ved at producere f.eks. pyntegrønt. Blandt andet det forhold har betydet stadig større interesse om begrebet logistik.

Der er god grund til at interessere sig for logistikbegrebet også i pyntegrøntbranchen. Det er et område, hvor producenterne efter vor bedste overbevisning vil kunne tjene mange penge. Et forsigtigt skøn viser, at det ikke er urealistisk, at indtjeningen kan forbedres med et beløb, der svarer til 10 % af den samlede omsætning af pyntegrønt.

I skovbruget og pyntegrøntbranchen er ordet logistik nyt, og det anvendes almindeligvis i betydningen transport og håndtering af varer i produktionen og frem til slutkunden. Her benyttes ordet i en bredere betydning:

“et helhedssyn på planlægning, koordinering og styring af materiale- og produktstrømme og de hertil knyttede informationssystemer fra leverandør til slutbruger.”
(Herold og Skjøtt-Larsen 1992 p. 7).

Den stigende produktion af både klippegrønt og juletræer kan sætte priserne under pres. Det vil føre til øget fokus på omkostningerne til oparbejdning og transport. Og det er også på det område, at FSL vil lægge vægten i sit fremtidige arbejde på logistikområdet.

I pyntegrøntbranchen vil ingen af aktørerne - producenter, handlende og forbrugere - enkeltvis være i stand til at ændre prisen ved hjælp af udbud og efterspørgsel. På kort sigt vil følgende derfor gælde:

Dækningsbidraget = Detailprisen ÷ moms ÷ handelsomkostninger ÷ transportomkostninger ÷ oparbejdningsomkostninger.



Den stigende konkurrence fra producenter, der geografisk er placeret tættere på forbrugerne betyder, at logistikproblematikken i de kommende år bliver endnu vigtigere for de danske dyrkere af pyntegrønt end den er i dag, og i sidste ende vil en effektiv distributionskanal være en forudsætning for erhvervets fortsatte lønsomhed i Danmark.

Der er dermed en direkte sammenhæng mellem producentens fortjeneste og handels- og transportomkostningerne. Det er der ikke noget nyt i! Det forhold afspejles i de årlige tilbagevendende hårde forhandlinger i forbindelse med prisdannelse.

Pyntegrøntproducenten fremstiller sine produkter for at skabe en gevinst ved at tilfredsstille forbrugernes behov. Det er imidlertid ikke nok at fremstille produktet. Det skal også være tilgængeligt for forbrugeren på rette tid og sted og i en passende partistørrelse, og det er distributionskanalens opgave. Distributionskanalens funktioner kan ikke undværes. Derimod kan man diskutere, hvordan og hvor de aktiviteter, der opfylder kanalens funktion, bedst udføres. (Stern & El-Ansery 1982)

Spørgsmålet om hvor og hvordan distributionskanalens aktiviteter bedst gennemføres er vanskeligt at besvare, fordi vor viden er begrænset. Samtidig vil bevidst udvikling af distributionskanalen være svær, fordi processen i praksis udføres af en række juridisk uafhængige virksomheder.

Traditionelt betragter vi distributionskanalen som en række adskilte markeder. Man kan tale om et producentmarked, hvor mellemhandlere indkøber varer hos producenterne. Man kan tale om et eller

flere mellemhandlermarkeder, hvor mellemhandlere sælger de indkøbte produkter til andre mellemhandlere, kransebinderier, buketbinderier, dekorationsfabrikker, detailhandlere og studehandlere. På hvert marked sker en prisdannelse i overensstemmelse med virksomhedernes forventede omkostninger, forventninger til salgspris og avancekrav.

Følger vi den traditionelle tankegang kan producenten glæde sig, når kunden har godkendt og betalt varen og den - læsset på bil - passerer skovgården. Så har producenten sit på det tørre. I den opfattelse ligger også, at vi overlader til markeds kræfterne at udvikle effektive distributionskanaler. Det er også hensigtsmæssigt iflg. teorien, idet distributionskanalens sammensætning, funktion og aktivitetsfordeling under konkurrenceprægede vilkår vil udvikle sig mod stadig højere effektivitet. (Bucklin 1966).

Den effektive distributionskanal kendetegnes ved, at funktioner og aktiviteter fordeles mellem de deltagende virksomheder så forbrugere og producenter tilsammen opnår størst mulig gevinst i form af henholdsvis nytte af service og fortjeneste. Der vil dog altid være et gab mellem den effektive og den faktiske distributionskanal, fordi den faktiske er et udtryk for de historiske betingelser på markedet og distributionskanalens forventninger til

fremtiden (Bucklin 1966). Jo hurtigere udviklingen går, jo større må man forvente at dette gab mellem den faktiske og den ideelle distributionskanal er.

Den ideelle distributionskanal tager hensyn til

- produktionens struktur,
- forbrugernes sammensætning og fordeling,
- de teknologiske muligheder,
- de samfundsmæssige muligheder og begrænsninger,
- markedets behov og betalingsvillighed for service, mv..

Forskellen mellem omkostningerne til den ideelt fungerende distributionskanal og den aktuelle kanal koster producenten penge, på grund af for dårlige salgspriser eller for lille afsætning.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at pointere, at der i princippet vil være en ideel distributionskanal for hvert produkt og kundegruppe. Der kan og bør være flere virksomheder beskæftiget med distribution af hvert produkt til hver kundegruppe. Ligesom en virksomhed kan distribuere flere produkter og betjene flere kundegrupper.

Et andet vigtigt aspekt af denne teori er, at *pyntegrøntproducenterne ikke behøver at være bange for at gå glip af en gevinst ved at gå ind i et samarbejde med distributionskanalen om effektiviseringer*, fordi konkurrence mellem distributionskanalens virksomheder med tiden eliminere en ekstraordinær fortjeneste her.

Udviklingen mod større effektivitet i distributionskanalen hæmmes af, at den består af juridisk selvstændige virksomheder, der naturligvis hver for sig optimerer virksomhedens resultat. Udviklingen vil selvsagt blive søgt hæmmet af virksomheder, hvis eksistensgrundlag forsvinder, fordi deres funktion bedre udføres af andre virksomheder.

I logistiktankegangen indgår, at man, i stedet for at overlade udviklingen af distributionskanalen til markedskræfterne, bevidst undersøger og udnytter mulighederne for at effektivisere den.

Logistiktankegangen bryder med den traditionelle måde at betragte distributionskanalen på i skovbruget. Man har tidligere været vant til at optimere inden for sin egen virksomhed. Logistik indebærer, at man nu skal optimere hele forløbet fra bevoksning til forbruger med henblik på at opnå endnu bedre resultater for egen virksomhed.

De ofte hårde prisforhandlinger kan gøre det vanskeligt at betragte distributøren/leverandøren som virksomhedens partner. Hyppigt opfatter vi et forhandlingsresultat som et „0“. På nogle punkter vinder den ene part, på andre punkter vinder den anden. Og det den ene part

opnår, mister den anden part tilsvarende. Logistiktankegangen gør det muligt og forudsætter, at forhandlingsparterne forhandler sig frem til løsninger, hvor *begge parter opnår en gevinst*. Det forhold vil formentlig medføre, at vi med tiden vil se en udvikling mod længerevarende og tættere handelsrelationer, hvor selve relationen betragtes som et aktiv i sig selv, i højere grad end det allerede er tilfældet i dag.

Kernen i logistiktankegangen er at *se virksomheden og distributionskæden med kundens øjne*. Kunden vil betale for aktiviteter, der tilfører produktet værdi set med kundens øjne. Kunden er villig til at betale for den rigtige vare i den rigtige kvalitet i forhold til prisen, hvis varen er på rette sted på det rigtige tidspunkt - under forudsætning af, at kunden bliver bekendt med varens eksistens. Aktiviteter, som koster mindre at gennemføre end kunden er villig til at betale, øger produktets konkurrenceevne - og omvendt. Logistikprojektets fornemste opgave er *at identificere og eliminere/minimere aktiviteter, der ikke er værdiskabende set med kundens øjne*. Det bemærkes, at ordet produkt her opfattes langt bredere, end vi almindeligvis betragter produktbegrebet, idet alle følgedelser f.eks. leveringservice, leveringspræcision og information om produktet indgår i produktbegrebet.

Som eksempel på aktiviteter og omkostninger i pyntegrøntbranchen, der ikke tilfører kunden værdi, kan nævnes:

- Tab på usolgte varer og lagerskader.
- Gentagelse af tidligere gennemførte aktiviteter, f.eks. optælling, kvalitetskontrol. Gentagne håndteringer, netning mv.
- Omkostninger ved at varen gentagne gange skifter ejer.
- Spildtid i forbindelse med detailsalget.
- Spekulationsgevinster

Traditionelt er det den dominerende virksomhed i distributionskæden, der tager initiativ til at gennemføre en logistikanalyse for derefter at udnytte resultaterne herfra ved konstruktiv anvendelse af virksomhedens magtbase. Denne „revolutionære“ tilgang til opgaven, som logistiktankegangen lægger op til, vil næppe være aktuel i skovbruget af flere grunde. I pyntegrøntsektoren kan det være svært at fastslå, hvilke virksomheder, der er de dominerende og dermed har muligheden for at gennemføre et logistikprojekt med succes. Endvidere vil de fleste virksomheder i handelsleddet være bundet af deres handelsrelationer på en måde, der formindsker den enkelte virksomheds manøvrer muligheder på kort sigt.

Det er i denne forbindelse, at FSL mener

at kunne hjælpe den samlede branche. *Mange af de effektiviseringer, som den tekniske udvikling har gjort mulig i tilstedeværende erhverv, vil også kunne udnyttes i pyntegrøntbranchen* ved iværksættelse af udviklingsprojekter, hvori FSL kan indgå som katalysator. Vi tænker her først og fremmest på udviklingen inden for intern og ekstern transport og informationsteknologi. Tillige inddrages ændringer i virksomhedernes forretningsbetingelser, der påvirker virksomhedernes logistikfunktion i arbejdet. Forløbet har ATV's skovteknikudvalg og FSL bevilliget midler til projektet, og der er håb om yderligere bevillinger, så arbejdet kan igangsættes i løbet af foråret 1995.

FSL har i december udsendt 2 videnblade og i den kommende tid udsendes yderligere 3 videnblade, hvor det dels er søgt vist, at logistik kan øge pyntegrøntproducenterens indtjening, og dels er der søgt skitseret nogle af de udviklingsmuligheder, som ses på nuværende tidspunkt. (Kjærbølling og Bøgehøve 1994 og 1995)

Litteratur:

Bucklin L. P.:

Research program in marketing, Graduate School of Business Administration, University of California, Berkeley. 1966 107 p.

Herold O.M. & Skjøtt-Larsen T.

Logistik. Dansk Speditørforening, København, 1992, 122 pp.

Kjærbølling L og Bøgehøve E.:

Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser - 1, - Logistik - Hvad er det, og hvorfor beskæftige sig med det? Videnblad 9.2-1, Forskningscentret for Skov & Landskab, 1994.

Kjærbølling L og Bøgehøve E.:

Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser - 2, - Standard transportenheder - en oversigt. Videnblad 9.2-2, Forskningscentret for Skov & Landskab, 1994.

Kjærbølling L og Bøgehøve E.:

Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser - 3, - Perspektiver for udvikling. Videnblad 9.2-3, Forskningscentret for Skov & Landskab, 1995.

Kjærbølling L og Bøgehøve E.:

Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser - 4, - Perspektiver ved øget anvendelse af informationsteknologi. Videnblad 9.2-4, Forskningscentret for Skov & Landskab, 1995.

Kjærbølling L og Bøgehøve E.:

Rationalisering på tværs af virksomhedsgrænser - 5, - Teoretisk idégrundlag. Videnblad 9.2-5, Forskningscentret for Skov & Landskab, 1995.

Stern, L. W. & El-Ansery A. I.:

Marketing channels. 2. ed. Englewood Cliffs, N.J. 1982. 20+588 p.