

Valg af produktionsstrategi

af Asger Olsen, Pyntegrøntsektionen

Juletræs- og klippegrøntproduktionen har sin oprindelse som nicheproduktion i skovbruget. Dette mærkes fortsat mange steder. Typisk optimeres den enkelte produktion ud fra de jordbunds- og klimaforhold, der nu engang er på ejendommen. Det er således biologiske og historiske overvejelser, der oftest er grundlaget for investeringen i nytplantninger. Markedsstrategiske overvejelser indgår alt for sjældent i investeringsfasen. Valget af den rette strategi er imidlertid afgørende for forrentningen af investeringen. I det fremtidige marked, hvor konkurrencen bliver skarpere, kan det rette strategivalg endda blive ensbetydende med succes eller fiasko!

I denne artikel vil der blive gjort rede for de grundlæggende forhold omkring valget af markedsstrategi.

De forskellige markedsstrategier.

Ved fastlæggelsen af ens egen markedsstrategi for den fremtidige produktion, er der specielt 2 forskellige forhold, man skal vurdere:

- A. „Hvor vil jeg være i markedet?“
Altså hvilken kunde-gruppe, man vil satse på. „Skal jeg gå bredt eller snævert ud i markedet?“. (Den strategiske målgruppe).
- B. „Hvordan skal jeg konkurrere?“
Altså hvilken styrke man har i forhold til sine konkurrenter, og hvordan man skal udnytte denne. „Skal jeg satse på kvalitet eller billigprodukter?“. (Den strategiske styrke).

Det er disse 2 forhold, der er de helt essentielle ved fastlæggelsen af ens strategi. Grundlæggende er det afgørende for succes eller fiasko nemlig alene produktionsomkostningerne og den pris, som kunderne er villige til at betale.

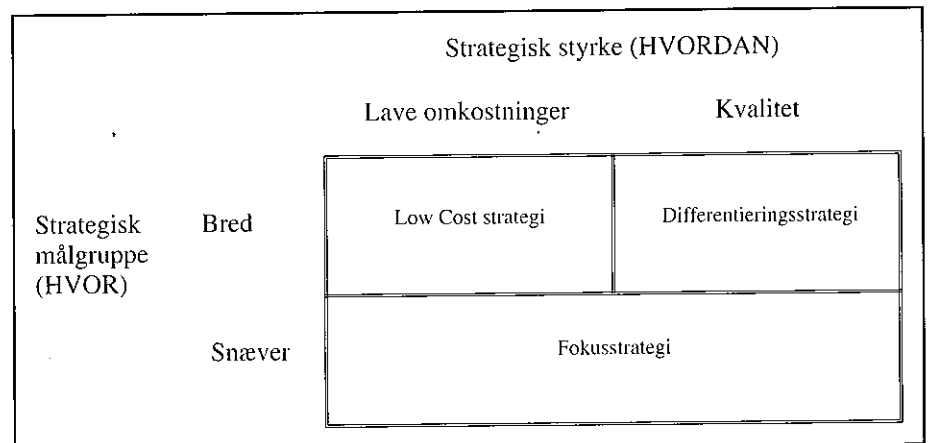
Ved at koble A og B fremkommer de 3 eneste strategier, der reelt er: (Se også figur 1.).

- Low Cost Strategien.
- Differentieringsstrategien.
- Fokuseringsstrategien.

Low Cost Strategien.

Strategien her er ganske enkelt at holde omkostningerne nede, satse på masseproduktion og stordriftsfordele. Kundemæssigt satses der bredt, og man vil altid være konkurrencedygtig, da man har den billigste produktion.

Figur 1.
De 3 markedsstrategier.
Kilde: Porter, Michael E.: „Competitive Strategies“.



Indenfor juletræer ses Low Cost Strategien i dag mest tydeligt på meget store markkulturer, hvor omkostningerne søges holdt nede og stordriftsfordelene udnyttes optimalt. Produktionsmålsætningen her er at producere standard-juletræer så billigt som muligt. De produktionsstrategier, der i øjeblikket etableres i bl.a. Polen, har ligeledes udelukkende Low Cost som strategi.

Indenfor klippegrøntet ses Low Cost Strategien mest udtalt på de få ejendomme, hvor der produceres usorterede bulkvarer. Omkostningerne holdes nede, og produktet sælges på prisen. Store dele af Rødgranklippet og andet mindre værdifuldt klippegrønt produceres også efter Low Cost Strategien. Det samme gør sig i øvrigt gældende for store dele af den udenlandske produktion - bl.a. det franske nordmannsgranklip.

Differentieringsstrategien.

Strategien her bygger på produktion af kvalitetsprodukter, som kunderne er villige til at betale noget ekstra for.

Det bør her understreges, at kvalitet er en subjektiv størrelse. Producentens og kundens opfattelse af, hvad der er kvalitet, behøver således ikke være den samme. Men det er kundens opfattelse, der er afgørende!

Helt centralt er således, at man får kunderne til at opfatte ens produkt som værende bedre i forhold til standarden (Low Cost Produktionen), som man jo

prismæssigt ikke på længere sigt kan konkurrere med på grund af dens lavere produktionsomkostninger.

Indenfor juletræer ses differentieringsstrategien i dag gennemført flere steder: Der er således en del producenter, der bygger produktionen op omkring dyrkning af kvalitetsprodukter, der skiller sig ud fra mængden, og hvor prisen ikke er den afgørende.

Mest tydeligt ses det på de ejendomme, hvor man har valgt at satse på specialproduktioner i form af formklippede træer, nichearter og lignende.

Indenfor klippegrøntet ses differentieringsstrategien ligeledes gennemført flere steder. Udfoldelsesmulighederne er imidlertid begrænsede, i kraft af at klippegrøntet i meget høj grad er en standardråvare. På trods af dette er det lykkedes flere producenter at skille sig ud fra mængden ved at have en kvalitet, en service og en pålidelighed, der er bedre end gennemsnittet. Herved oplever kunderne det totale produkt som værende bedre, og er villige til at betale herfor.

Mest tydeligt ses differentieringsstrategien dog på de ejendomme, hvor der satses på specielle nichearter, hvor de pågældende producenter er blevet specialister.

Fokusstrategien.

Med denne strategi fokuseres der snævert på nogle bestemte kunde-grupper og opfyldelsen af disses ønsker. Lever producenten op til strategien, vil kunden

også være villig til at betale ekstra for ydelsen.

Indenfor juletræsproduktionen ses fokusstrategien stort set kun gennemført hos producenter, der har eget detailsalg. Man henvender sig her til en bestemt kundegruppe, som man søger at servicere år efter år.

Indenfor grossistledet er fokusstrategien mere udtalt (og oplagt). Servicering af bestemte markeder, bevidst satsning på én kundetype (f.eks. supermarkedskæder) er således velkendte strategier fra flere mindre grossistfirmaer.

Indenfor klippegrøntområdet ses fokusstrategien mest udtalt hos dem, der bevidst satses på at servicere kirkegårde eller blomstergrossisterne. Opfyldelsen af disses specifikke ønsker til sortiment, kvalitet, forarbejdning, levering o.s.v. er for nogle producenter vejen til den mest lønsomme produktion.

Valget af strategi.

Det er som nævnt før i denne artikel helt afgørende, at man gør sig nogle overvejelser om, hvor man vil være i markedet,

og hvilke midler man vil bruge. Det er ikke nok blot at gøre sig nogle biologiske og historiske overvejelser, inden der plantes. Der skal også gøres nogle markeds-mæssige overvejelser.

For de fleste falder valget af markedsstrategi nok umiddelbart ikke så svært. 90% af producenterne vil således nok hævde, at de bevidst satses på at lave et kvalitetsprodukt, og de skulle derfor følge en differentieringsstrategi. Men opfatter kunderne disse 90%, som værende bedre end gennemsnittet? Det er vel langt fra tilfældet, men faktisk er det det, der er afgørende. For hvis man bruger energi og penge på at lave noget, som man selv opfatter som kvalitet, men kunderne ikke kan se forskel på dette og standardproduktet - ja, så kunne mange af udgifterne være sparet.

Omvendt vil den rette strategi for hovedparten af de danske producenter nok være en differentieringsstrategi, hvor der satses på kvalitet. Men der skal være en erkendbar kvalitativ forskel til standardprodukterne, ellers har det ingen mening - og så ville man egentlig være bedre

tjent med en Low Cost strategi.

Et centralt punkt i strategivalget er nemlig, at **MAN SKAL VÆLGE** - altså vælge den strategi, der passer bedst til den vurdering, man har af markedets muligheder og ens egne styrker.

Blander man imidlertid strategierne, er man dømt til et middelmådigt resultat. Der vil nemlig i så fald altid være nogen, der er billigere; nogen, der gør det bedre; og nogen, der har et bedre produkt.

Sluttelig skal det understreges, at der ikke er nogen strategi, der er bedre end nogen anden. Men hvis man vil optimere sin indtjening, er det som nævnt helt afgørende, at man gør sig nogen strategiske overvejelser, foretager det rette valg, og efterlever dette.

Litteratur.

Porter, Michael E.: „Competitive Strategy“, Free Press, London 1980.

Jørgensen, Kjeld Arnth.: „Strategisk udvikling“. Civiløkonomernes Forlag A/S, København 1989.



Statsskovenes Planteavlstation

SKOVFRØ

Rekvirer katalog · Tlf. 42 19 02 14 · Fax 49 16 00 16