

Firmaet J.E. Bjørn på Sjælland har inden for det sidste års tid arbejdet med interne omstruktureringer og fremstår derfor i dag som en virksomhedsgruppe med en række aktiviteter. Pyntegrøntsektionen har besøgt firmaet for at give vore læsere et indtryk af, hvad disse ændringer i firmaet J. E. Bjørn indebærer.

Firmaet J. E. Bjørn startede i 1985, og var dengang et rendyrket pyntegrøntfirma. Siden da er udviklingen gået stærkt, og en række andre aktiviteter er så småt kommet til. Denne meget kraftige ekspansion har bevirket, at firmaet for et års tid siden så det nødvendigt at stoppe op og reorganisere med henblik på at få en mere optimal struktur i opbygningen.

Indledning

J. E. Bjørn og hans kone Hanne Bjørn er hoveddrivkraften i hele firmaet. Jens Erik Bjørn er uddannet skovtekniker i slutningen af 60'erne, og begyndte relativt hurtigt efter sin dimission at arbejde med pyntegrønt og juletræer. J. E. Bjørn var således i en meget lang årrække ansat hos firmaet T. H. Thomsen, og styrede dette firmas aktiviteter fra Sjælland. Men trods alt ønskede Hanne og J. E. Bjørn i 84-85 at starte for sig selv, og fra sæson 85 skete dette.

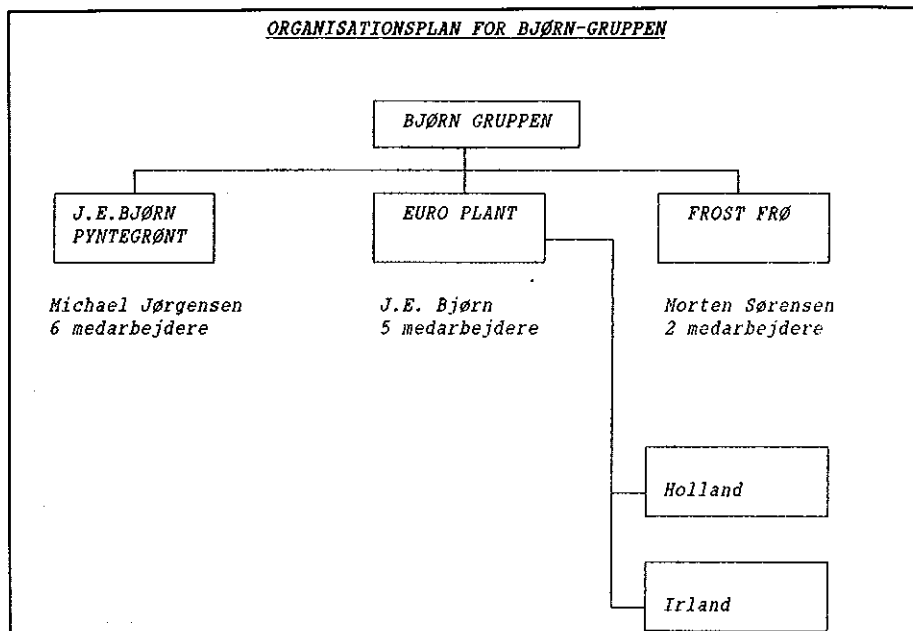
Hvorfor omstrukturering?

J.E. Bjørn udtaler, at firmaet for et års tid siden stoppede op for at se nærmere på den udvikling, der var gennemløbet. Væksten havde været særdeles stor og hurtig, og det gav problemer med styringen. Det viste den netop afsluttede sæson 89/90, der havde været økonomisk utilfredsstillende. Flere og nye aktiviteter, der efterhånden havde betydeligt omfang, stillede også krav til en ændring af organisationen.

I vore overvejelser om ændringer var de centrale punkter:

Klarere målsætning med hensyn til produkter, kunder og leverandører, *bedre økonomistyring* (kalkulation, budget og opfølgning), både totalt og på produktområder, større krav til vore *kunders betalingssevne* samt *bedre tilretteleggelse* af anvendelsen af vore ressourcer, både mandskab og maskiner og dermed øget *professionalisering* i forhold til både kunder og leverandører.

Afslutningen på vore overvejelser blev, at vi bedst kunne nå vore mål ved at lægge



de tre hovedforretningsområder i hvert sit selskab.

J.E. Bjørn ApS fortsatte med juletræer og pyntegrønt.

Europlant ApS blev etableret med plantehandel som det centrale.

Frost Frø ApS blev dannet, incl. overtagelse af Arne Frost's frøhandel, med frø som omdrejningspunkt.

Indadtil gav denne organisering tillige grundlag for klarere kompetance- og ansvarsfordelinger, og dermed mulighed for aflastning for mig selv. Administrationen foregår samlet for selskaberne, idet vi dog indtil videre har den daglige kontorfunktion for Frost Frø i Børkop.

Udadtil overfor kunder og leverandører, fik vi en klarere profil, der tegner os bedre og mere slagkraftig på produktområderne. Det er vigtigt for os, for vi opfatter netop os selv som formidlere mellem kunder og leverandører.

Bjørn lægger særlig vægt på dette og fortsætter:

Vi ser vores opgave i at være leverandører til skovbruget og aftagere af skovbrugets produkter. Vi ser det ikke som vores formål at gå ind i produktionen. Lad producenterne lave det, de er gode til, nemlig at producere gode varer, som vi, som et regulært handelsfirma, kan aftage fra skovbruget og finde købere til over hele Europa.

Tilsvarende lægger vi os kraftigt i selen for at kunne forsyne skovbruget med frø og planter og andre råvarer i den rigtige kvalitet og til den rigtige pris.

Bjørn siger videre, at betegnelsen Bjørn Gruppen ikke blot er betegnelsen for en samling af firmaer. Den signalerer noget meget karakteristisk for den samlede aktivitet, nemlig at de 3 virksomheder og de tilhørende centrale forretningsområder supplerer hinanden produktmæssigt. Produkterne udgør en kæde fra frø til eksporteret færdigvare.

Dermed tilbyder Gruppen af virksomheder også et fuldt tilbud indenfor pyntegrønt til vore samhandelspartnere, hvad enten de har produkter at sælge eller behov for leverancer.

Udenfor pyntegrøntområdet har Europlant og Frost Frø det samme tilbud til den øvrige del af skovbruget og til gartnere, parkanlæg m.v.

Denne sammenhæng i aktiviteterne giver os en klar synergi-effekt, som gavner vore kunder og dermed også vore firmaer. Vi kender hele det felt, vi er på, og vi har et omtattende net af kontakter. Vore kunder er tillige ofte vore leverandører. Vi er derfor normalt i stand til at finde det, kunden mangler og sælge de, vores leverandører har for meget. Og vi sætter en ære i at kunne netop det.

Her vil jeg godt pege på en anden af vore stærke sider. Vi er kunde- og salgsoverrettede, men vi er tillige i disse funktioner bemandede med uddannede skovfolk. Vi er 5 fastansatte med skovtekniker-baggrund, fordelt på de 3 firmaer.

På spørgsmål om rå-træhandel siger Bjørn, at det er dergjort meget lidt i, og derfor heller ikke med særlig godt resultat.

Råtræet hænger ikke umiddelbart tæt sammen med de primære aktiviteter, og handel med råtræ går heller ikke godt i spænd med især pyntegrøntets stærke sæsonpræg. Men med udvidelse af vore aktiviteter og med den nye virksomhedsstruktur er sæsongennemslaget mindre, samlet set. Jeg udelukker derfor ikke, at vi gradvist vil bevæge os ind på dette område.

Europlant

J. E. Bjørn udtaler om denne aktivitet følgende:

"Vi har gennem de senere år haft en stigende omsætning af planter, og vi har følt, at vore kunder fra hele pyntegrøntområdet havde behov for et tilbud udover tilbudene fra de sædvanlige planteleverandører. Med de rige udenlandske kontakter, vi har, var det en oplagt sag for os at gå ind i formidlingen af planter fra hele Europa til danske producenter. Herudover har det vist sig, at vore kunder udvikler sig til også at omfatte danske planteskoler, udenlandske producenter og så videre."

J. E. Bjørn udtaler videre:

"Det er ikke vores hensigt at genere de små danske planteskoler, men derimod at hjælpe dem. Med vor brede kontaktnet har vi ofte brug for leverancer af selv små partier, og ved kontakt til små danske planteskoler, som jo er mere produktionsorienterede end salgsorienterede, kan der etableres et samarbejde til såvel planteskolernes som vores fordel."

Hvad vil der ske med Nordmannsgran, når de store frømængder bliver omsat til planter?

Jeg tror ikke, det bliver et så stort problem som mange i branchen går og taler om i øjeblikket, udtaler J. E. Bjørn. Dette problem vil sandsynligvis løse sig selv, eller der vil ske en regulering. Med et stort udbud af 2/0 planter vil prisen falde, og interessen for frø og planter vil etablere sig på et nyt niveau. Vi har i mange år været vidne til, at godt frømateriale af NGR har været en mangelvare, og derfor vil der naturligt, når tilgangen til frøet bliver rigelig, komme nogle svingninger i markedet for såvel frø som planter. Imidlertid mangler vi nogle analyser til vores markedsføring. Vi ved i dag for lidt om hvor meget frø, der egentlig er behov for til den danske produktion af planter, og vi ved ligeledes for lidt om, hvor meget der er på vej af juletræer og klippegrønt.

Planteskolebranchen har jo før været ude i nogle produktionsmæssige dønninger, og det er jo ikke noget særsyn, at man afbrænder en overskudsproduktion. Derudover kan producenterne drage fordel af disse forhold, dels ved at få et bedre plantemateriale, idet kvalitetskriterierne vil blive forbedret, og del vil priserne nok etablere sig på et lavere leje end det nu-

værende. Den moderne planteskoleteknik, med en bedre opbevaring af frøet uden at spireprocenten går alt for kraftigt ned, medfører også, at disse svingninger i frøtilgangen kan styres.

Hvad skal afløse NGR som den mest eftertragtede plante i dag til juletræer?

Hertil svarer J. E. Bjørn:

"Det ved vi i dag for lidt om, men Bjørn-gruppen vil gerne være med i en dialog omkring dette spørgsmål. NGR er, som juletræet betragtet, en god salgsartikel, og vi har stigende efterspørgsel på dette produkt, så der er ikke inden for de første 10-15 år behov for nogen afløser af NGR, men selvfølgelig skal vi se efter en afløser og have andre juletræsarter i tankerne allerede nu, således at vi produktionsmæssigt og handelsmæssigt kan have et alternativ til NGR, når afsætningen begynder at falde. Vi ser det som en naturlig ting, at Europlant er med i udviklingsarbejdet på dette felt.

Frost-frø

Frost-frø er et gammelt etableret frøfirma, der har været kendt i branchen i mange år. På grund af generationsskifte er dette firma nu havnet i Bjørn-gruppen. Firmaet er overtaget pr. 1.9.90. Frost-frø har tidligere haft et meget bredt sortiment. Firmaets kunder har typisk været planteskoler i Danmark og i udlandet, og vi har ikke i den nære fremtid tanker om at ændre på dette.

Hvad vil I gøre for at have de rigtige provenienser?

"Vi vil spørge vore kunder. Vi har tillige gennem den brede kontakt til såvel danske producenter som udenlandske aftagere et godt kendskab til de bedste og mest salgbare produkter og provenienser. Med Frost Frø har vi nu fået et meget stort kontaktnet indenfor frøområdet med kontakter over hele verden. Et eksempel på dette er, at vi som alle andre har følt mangel på godt NGR frø i de sidste mange år. Med etablering af Frost-frø har vi derfor taget initiativ til at importere NGR frø direkte fra Sovjetunionen. Dette initiativ er lykkedes, og vi har jo i de sidste par sæsoner haft godt russisk frømateriale på vor salgslister.

Når frost-frø er rigtigt indarbejdet i BJØRN GRUPPEN, ser vi store muligheder i samarbejdet mellem Frost Frø og Europlant, både når det gælder forsyningen med de i dag gængse og bedste produkter og provenienser og når det gælder den fremtidige udvikling såvel indenfor pyntegrøntområdet som herudover. En anden ting, vi arbejder med i Frost-frø, er at skabe sikrere beviser for herkomst og anden nødvendig dokumentation. Vi er f.eks. i gang med at indhente nødvendige og efter vores mening mere brugbare data for de frøkilder, vi arbejder med. Herudover er vi parate til, sammen med danske produ-



Fig. 1: Kernen i BJØRN-GRUPPEN: Hanna og Jens Erik Bjørn samt Michael Jørgensen.

center, at etablere afprøvning af de forskellige nye og interessante frøkilder for de træarter, som vi dels anvender i dag, men som også kan være interessante på længere sigt.

J. E. Bjørn ApS

Dette firma i Bjørn-gruppen er det mest kendte, idet denne afdeling jo har været aktiv på markedet i de sidste 5-6 år. Afdelingen er en bred handelsvirksomhed, der primært handler med juletræer og klippegrønt, men også hjælpestoffer så som net og ligende vil være placeret i dette firma i Bjørn-gruppen.

Vores mål er at tilpasse os løbende til nye udfordringer. Det er ikke nogen hemmelighed, at vi er stærkest orienteret på juletræsområdet, og mindre på klippegrøntområdet. Vores struktur i dette firma er, at vi helst vil afsætte til større udenlandske aftagere, og disse udenlandske aftagere må derefter distribuere træer og grønt ud til efterfølgende led i distributionskæden. På indkøbssiden satser vi på at have de større distrikter som vore vigtige leverandører. Vi har et godt samarbejde med større sjællandske distrikter, og det regner vi med at udbygge og befæste. I Jylland har vi Niels Arentoft, der bor i Ry, som fast mand. Også han bliver godt modtaget, hvor han kommer frem. Vi har det samme ønske om at udvide og styrke kontakterne i Jylland som på Sjælland. Det er vigtigt for os af hensyn til bl.a. vore britiske og vore tyske kunder.

Vi holder imidlertid også fast ved en række mindre leverandører, og vi føler en særlig forpligtelse i forhold til de folk, der har købt deres planter hos os. De skal have et seriøst tilbud, når deres planter er blevet salgbare juletræer.

Som ovenfor nævnt er vi stærkest på NGR træer, og dette produkt vil da også udgøre 75% af hele vor omsætning af pyntegrønt

og juletræer. RGR juletræer har lavere prioritet, men vi handler selvfølgelig med dette produkt også. På klippegrøntsiden handler vi helst med hele læs, og som sagt ønsker vi især at formidle handleerne til store udenlandske aftagere.

Er der ikke behov for andre produkter end de kendte afskårne juletræer og klippegrønt i 5 og 9 kg bundter?

"Jo, der er behov for nye produkter. På juletræssiden, som vi især beskæftiger os med, er der behov for udvikling af pottede træer. Skal vi etablere betydende markedsandele i de sydlige lande i Europa, er det nødvendigt, at vi kan levere et produkt, som de i dag anvender og kender, og her kommer vi ikke uden om pottede juletræer, hvad enten det drejer sig om RGR eller NGR eller måske en helt tredje art. Ellers har vi på dette felt samme filosofi som for de øvrige aktivitetsområder, nemlig at vi ønsker at handle med det, kunderne ønsker, og at vi med vore brede kontaktflader kan skaffe det kunderne ønsker. Vi er som nævnt i indledningen på vej til at blive stærkt kundeorienteret, og derfor må vi nødvendigvis lytte til, hvad kunderne ønsker."

Nu har vi hørt om den nye BJØRN GRUPPE med flere firmaer for at optimere driften. Kunne det at operere i flere firmaer ikke også ses som en beskyttelse af jer selv ved modgang?

"Det er jo rigtigt, at eksistensen af flere selvstændige firmaer gør, at ikke alle falder, hvis ét falder. Det er en stor fordel for den samlede gruppe af kunder og leverandører. Deres tilgodehavender er ikke lagt i en "kurv", men spredt. Men det er nu



Fig. 2: Læssepladsen i Stenlille.

ikke derfor, vi har foretaget omstrukturen af virksomheden og dannet BJØRN GRUPPEN. Vi har ikke lagt de mange kræfter i dette for at lave noget, der ikke skulle holde og leve.

Formålet har været at styrke vores virksomhed i konkurrencen med andre ved at profilere os klarere og ved, gennem en vis specialisering, at gøre os endnu bedre til det, vi længe har været gode til. Derudover havde det meget høj prioritet at forbedre styringen af såvel vores økonomi som vores interne funktion og ressourceanvendelsen. I omlægningerne indgik også en større afsikring af vore tilgodehavender, og vi tillader ikke noget enkeltengagement at overstige 10% af den samlede aktivitet.

Tilsammen gør det os mere professionelle i alle ordets betydninger, ikke mindst som samarbejdspartner for kunder og leverandører.

Det har allerede vores første år under den nye struktur understreget. Der har været meget stor fremgang på alle fronter. Vi tror, vore partnere i det væsentlige har været tilfredse med samarbejdet. Alle 3 firmaer har holdt fint styr på økonomien, og alle 3 har haft et meget tilfredsstillende resultat.

Den linie er vi meget besluttet på at fastholde, og vi glæder os til det fortsatte samarbejde i de kommende år. Vi er bedre rustede end nogensinde.

GASA AARHUS - et alternativ til den traditionelle grossist

AF Markedsdirektør Hans Schultz og produktkonsulent Jes Jensen

Grossistbranchen indenfor juletræer og pyntegrønt er i øjeblikket i bevægelse. Dels er der ved at ske en udskillelse således, at nogle få er ved at markere sig som de helt store, og dels er der dukket en mellemhandlergruppe op, som for en del er underleverandører til de store grossister, (også udenlandske). Endelig er der sket det, at landets store eksportører af pottplanter, blomster, frugt og grønt, har taget juletræer og pyntegrønt på programmet. En af disse eksportører er GASA AARHUS.

Nærværende artikel vil i det følgende søge at give svaret på, hvorfor vi søger ind på dette marked og hvordan vi har tænkt at markere os der. Nu er der dog ikke no-

Omsætning i % fordelt til måneder

