

Valg af grossist

Af Kaj Østergård og Esben Møller Madsen

I virkeligheden er den politik, der ligger til grund for ens afsætning af pyntegrøntprodukter simpel. Man skal naturligvis have så høje priser som muligt. At politikken er simpel, er imidlertid ikke ensbetydende med, at den er tilsvarende enkel at bringe til udførelse. En af hovedvanskelighederne består i, at der ikke er tale om engangshandel, men at vi jo gerne skulle afsætte vores produkter løbende også i de kommende år.

Set på baggrund af den lange produktionstid vi arbejder med, og de meget store beløb vi har investeret i fremtidig produktion, turde det være indlysende for den, der kender bare lidt til branchen, at prismaksimering det enkelte år meget let kan blive et ret så hasarderet forehavende set på blot lidt længere sigt. En henvisning til vor "rodede grossiststruktur", hvor småhandlende, agenter, egentlige grossister, grosshåndlere etc. agerer i én stor forvirring, er formentlig tilstrækkelig som uddybende forklaring.

Det indledningsvist enkle bliver således hurtigt kompliceret, og praksis viser da også, at det er fristende at opgive at forfølge en langsigtet prisoptimering og i konsekvens heraf forfalde til én-sæson prismaksimering. I modsætning hertil består kunsten i – midt i den komplicerede forvirring – at bevare roen samt sikre det strategiske og mere langsigtede overblik.

I det følgende skal gøres et fattigt forsøg på at opridse de parametre, man skal inddrage i sine overvejelser som basis for en strategi, der holder én klar på målet trods tusindvis af distraherende praksisnære småproblemer i den enkelte sæson.

Afsætningssituationen

Det kan forekomme trivielt, men lad det endnu engang blive påpeget, at det er den samlede afsætningssituation, man skal have for øje (her lidt forenklet):

producent – grossistled – detailhandler

Det spørgsmål man som producent ønsker belyst er: Hvilke grossister skal jeg vælge som samhandelspartnere, så jeg kort- og langsigtet opnår optimale priser?



Skatteøens kaptajn John Silver - eller måske snarere en pyntegrøntgrossist fra det dansk-tyske grænseland.

For at forstå sin afsætningssituation som producent, må man forsøge at sætte sig i såvel grossistens som detailhandlerens situation og analysere, hvilke forhold de lægger vægt på, idet forudsætningen for bibeholdelse af et godt marked er, at både grossister, detailhandlere og forbrugere er tilfredse.

Lad os derfor se på afsætningen fra tre sider:

1. På grundlag af hvilke bedømmelsespunkter vælger detaillisten grossist?
2. På grundlag af hvilke bedømmelsespunkter vælger grossisten leverandør (producent)?
3. På grundlag af hvilke bedømmelsespunkter vælger producenten grossist?

Logikken i ovennævnte "tre-trinsraket" er, at den grossist, der giver detailhandlerne den bedste betjening, er den

grossist, som har de bedste muligheder for en langsigtet god indtjening og dermed også den, som må formodes at kunne give producenten de – langsigtet betragtet – bedste priser.

1. Detailhandleren

Det led hvor prisen betyder mindst – dvs. lettest kan øges, er i detailledet. Grundene er bl.a. at forbrugeren er irrationel i sin indkøbsadfærd og samtidig kun køber et beskedent kvantum. Denne situation forstår den dygtige detailhandler at udnytte. Det er således væsentligt, at detailhandleren kan koncentrere sig om salgsarbejdet. Det er grossistens opgave at "bakke detailhandleren op" i denne politik. Praksis viser desværre ofte, at detailhandleren betjenes dårligt og derfor tvinges til at anvende megen tid på indkøb.

Figur 1.

Detailhandlerens bedømmelsespunkter ved valg af grossist

- Leveringssikkerhed
- Varetyper/kvaliteter
- Leveringstid/lagerplads
- Mersalg
- Fører gross. mærkevarer, der støttes af reklame
- Annoncestøtte/reklamehjælp
- Produktnyheder
- Vareanvendelsesinformation
- Sælgerbesøg
- Medarbejderkurser
- Studiebesøg

ad. leveringssikkerhed

Intet er mere fortvivlende for en detailhandler, end at have en efterspørgsel, han ikke kan tilfredsstille. Derfor er det væsentlig for detailhandleren at have sikkerhed for at få de varer han ønsker på det rette tidspunkt. Forbrugerefterspørgslen kan variere meget, men netop detailhandleren har mulighed for at påvirke den meget gennem sin direkte kundekontakt.

Ingen detailhandler iværksætter noget større salgsarbejde, hvis der er tvivl om leveringerne.

Den aktive detaillist vil derfor prioritere leveringssikkerheden højt.

ad. varetype/kvaliteter

I detaileddet findes ofte en stor viden om varerne og deres anvendelse qua den direkte kontakt med varen (opklipping, bundtning m.v.). Dette udmønter sig i en kritisk holdning overfor de varer, der leveres. Man slipper derfor næppe godt fra at fejlforsyne sin detailhandler, hvilket jo kun er rimeligt, da han ikke kan stille meget op med en leverance kransgrønt, hvis det f.eks. er dekorationsgrene, han har brug for. Det er således væsentligt, at han kan få de rette kvaliteter/arter på rette tid.

Er detaileddet et supermarked, er varekendskabet en del ringere og her må grossisten sørge for enten at informere og uddanne detaillisten eller levere et meget ensartet produkt. En anden løsning ved salg til supermarkeder er at levere færdige "pakkeløsninger", og også her må det være grossisten, der sammensætter "pakken".

ad. leveringstid/lagerplads

Det er de færreste detaillister, der har stort lager. Dels er det forholdsvis små mængder, han omsætter, og oftest er lagermulighederne beskedne. Detailhandleren vil derfor være tilbøjelig til at vælge en grossist, der er lagerførende gennem hele sæsonen, hvor han evt. dagligt kan få nye og friske forsyninger. Derfor er der også grossister, der har



Figur 2. Grøntets sidste handelsstation - detailhandleren.

indført "schnell-Dienst" eller "frisch-Dienst". Dette er væsentlige markedsføringstiltag, som man kan opnå en merpris for ved at etablere for grossisten. Men det kræver en grossist med en velfungerende organisation til at bakke ideen op.

ad. mersalg

I sammenhæng med ovennævnte er det væsentligt for detailhandleren at kunne effektuere mersalg. Som nævnt er forbrugerefterspørgslen svær at forudsige. Ofte opstår specielt sidst på sæsonen gode salgsmuligheder med stor fortjenstmargen. Grossisten, der indtil det sidste er leveringsdygtig, vil således blive foretrukket frem for andre.

ad. mærkevare/reklame

Mærkevarefilosofien er velkendt og kræver ikke nærmere omtale. Detailhandlere er selvsagt interesseret i at føre varer, hvor der er kundepræferencer/efterspørgsel.

For den enkelte detailhandler vil det oftest være umuligt at investere de store beløb en effektiv reklame kræver. Derimod vil han have mulighed for at benytte fortrykte annonceoplæg, plakater, brochurer m.v. som anvendes af andre på markedet. Omkostningerne bliver herved forholdsvis små og samtidig deltager han i et salg, hvor der er et kollektivt salgspres på forbrugere.

Man kan derfor forvente en betydelig interesse fra detailhandlerne til markevaretankegang/reklamehjælp.

ad. produktnyheder/information

Forbrugernes købelyst stimuleres, hvis man har nyheder at præsentere. Derfor er produktudviklingen central i hele

markedsføringen, og tilsvarende er interessen herfor stor blandt detailhandlere. Det er altså vigtigt, at grossisten arbejder på produktudvikling og kan give detaillisterne ideer hertil.

Dette gælder ikke mindst ved salg til supermarkeder, hvor det oftest er grossisten, der må komme med en færdigudviklet nyhed, som er klar til salg.

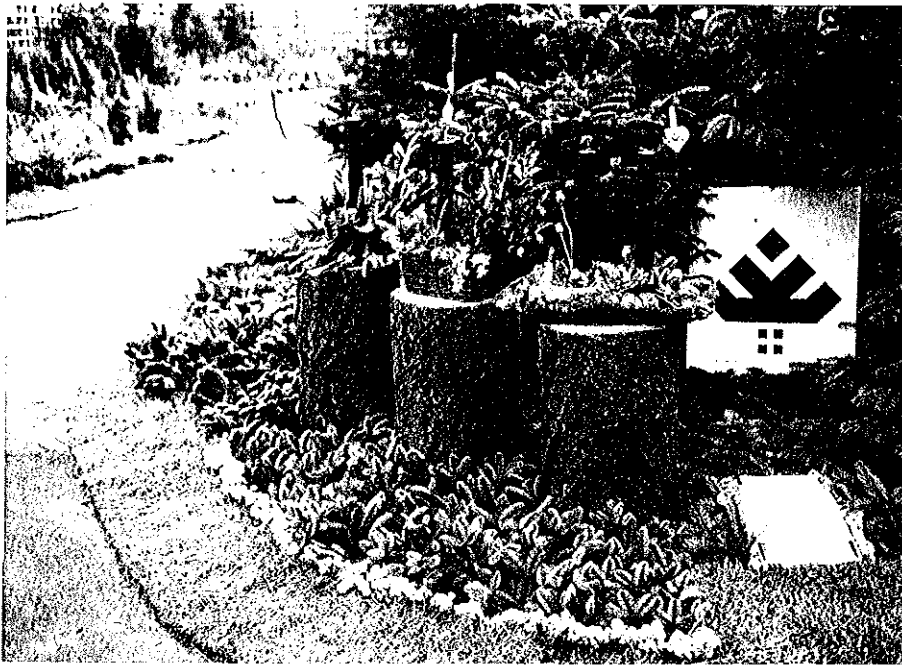
ad. sælgerbesøg/medarbejderkurser

Som en naturlig konsekvens af ovennævnte er det klart at grossisten ikke kan klare sig med telefonsalg. Han må i direkte salgskontakt med detailhandlerne. Dels for at øve personlig påvirkning og tilskynde til salg, dels for at give ideer videre evt. opsamle ideer. Og endelig har sælgeren mulighed for at påvirke butiksindretningen.

En væsentlig del af detailsalget er at have veluddannede medhjælpere, der har produktviden og interesse for de varer, der sælges. Kurser evt. arrangeret af grossisten vil utvivlsomt blive værdsat af detailhandlerne.

Sammenfattende fremgår det af ovennævnte, hvad en detailhandler lægger vægt på hos sin grossist. Samtidig kan vi vel konstatere, at det i dag er de færreste grossister, der er aktive efter ovennævnte linier, hvilket for så vidt er ejendommeligt, da det jo er en måde at knytte detaileddet til sig på. Årsagen skal formentlig søges i, at de fleste af vore grossister ret beset ikke er grossister, men blot indkøbsagenter, der finder det lettere at tjene pengene ved at presse producenterne end ved at udøve et effektivt salgsarbejde.

Omvendt giver ovennævnte liste producenten en ideliste i hænderne, som



Figur 3. Salgsfremmende aktiviteter er nødvendige.

man kan bruge til at udsperge og sortere sine grossister efter – evt. suppleret med spørgsmål af typen: Hvor mange kunder har du? Hvor mange kundebesøg aflægger du? etc. etc.

Et markedsføringsorienteret grossistled opbygges ikke på ét år. Men gennem et stadigt pres fra producentledet kan man håbe på, at det vil udvikle sig. Specielt vil det være effektivt såfremt producenten lod svarene på ovennævnte spørgsmål være bestemmende for, hvem han vælger som handelspartner.

Det vi har brug for, er informationer om hvad grossisten foretager sig på markedet – gerne dokumenteret. Derimod er den megen løse snak om konkurrenternes gøren og laden ret så irrelevant og i mange henseender vel blot et udslag af egen utilstrækkelighed.

2. Grossistens valg af producent

Antager vi, at den grossist vi arbejder med, tilfredsstiller de ovennævnte krav og dermed er detailhandlerorienteret, melder sig spørgsmålet om; hvorledes grossisten skal tilrettelægge og opbygge sin indkøbspolitik, så han med et minimum af omkostninger kan bringe politiken til udførelse.

ad. pålidelighed og samarbejdsevne

Det fremgår af ovennævnte, at forudsætningen for at handelen glider let og smidigt og dermed til et minimum af omkostninger er, at den rette vare (kvalitet og oparbejdning) når frem til rette tid. Dette er hos mange producenter desværre ikke nogen selvfølge – hos nogle snarere undtagelsen.

Figur 4. Grossistens bedømmelsespunkter ved valg af producent (leverandør)

- Pålidelighed
- Samarbejdsevne
- Service
- Fleksibilitet ved ændringer
- Skriftlig kontrakt
- Oparbejdning i orden
- Rigtig leveringsrutine
- Læsning/levering perfekt
- Produktudbud (mængde, kvalitet, arter)
- Villighed til eksperimenter
- Reklamationsmuligheder
- Fornuftigt prisniveau.

En måde for grossisten at løse problemet på er opbygning af mellemlagre kombineret med omsortering. Dette er imidlertid uønskeligt set med alles øjne: Dels mister varen sin friskhed og dels kræver det ekstra omkostninger. Men det mest alvorlige er, at de ofte store mellemlagre medfører et „nervøst/labilit“ grossistled, som let kan føle sig fristet til prisnedsettelse, hvis markedet fornemmes negativt. Eksemplerne herpå er legio og har tidligere været hovedårsagen til de store vanskeligheder på nobilismarkedet. Så længe varen derimod befinder sig hængende i skoven, er det meget lettere at stå stærkt på priskrav.

ad. service og fleksibilitet

Det er således væsentligt at grossisten kan forlade sig på sine leverandører, men samtidigt kræves også samarbejdsevne, når ændringer uvilkårligt opstår.

Man kan som producent være nok så stor og have nok så interessante varer. Men hvis man ikke kan planlægge smidigt og indleve sig i de vilkår, der her-

sker i en branche, der er udpræget sæsonbetonet, så er producenten ikke interessant for den salgsorienterede grossist, der bringer sine produkter langt ud i detalledet.

De gamle stive tilstande i skoven hvor reglen var: „Sådan ser varen ud - hvis ikke du kan bruge den, må du købe et andet sted“, må nødvendigvis høre fortiden til. Et skovbrug må i dag som enhver anden virksomhed være mere salgsorienteret end tidligere og forsøge at leve op til kundernes ønsker.

ad. skriftlig kontrakt

Hovedparten af pyntegrønhandelen har tidligere i udstrakt grad foregået uden meget papir, men derimod som mundtlige aftaler. Den enkelte grossist ønsker ikke nogen detaljeret kontrakt om de enkelte leverancer. Derimod er grossisten interesseret i på et meget tidligt tidspunkt at vide, hvilke mængder producenten forventer at kunne levere i sæsonen. En form for rammeaftale på et tidligt tidspunkt er derfor ønskelig.

ad. oparbejdning - levering og læsning

Den danske pyntegrøntproduktion skal overleve på kvalitetsbevidsthed allerede ved oparbejdningen. Konkurrencen fra lande med et bedre dyrkingsklima end vores er stigende, og grossisten vil derfor øge kravet til ensartethed hos produkterne. Det er derfor vigtigt, at de aftaler om sortering og finish i oparbejdningen, som træffes mellem køber og sælger, bliver fulgt.

Ligeledes vil grossisten foretrække producenter, der problemfrit kan levere til aftalt tid og som har mandskab, der kender de rutiner, der er i forbindelse med læsning af eksportlastbilerne. Også her vil grossisten ønske fleksibilitet med hensyn til læssetidspunkt. Den korte hektiske sæson medfører, at de relativt få kørselstilladelser skal udnyttes og derfor er det ønskeligt, at læsningen kan foregå på utraditionelle tidspunkter. De producenter, der forestår dette, og som kan leve op hertil, vil blive foretrukket af grossisten.

ad. produktudbud og eksperimenter

Grossistens ønskedrøm er en stor producent, der kan levere ensartede kvaliteter i store mængder. Vi oplever klar præference hos de store producenter med et relativt smalt produktudbud. Ligeledes ønsker grossisten at kunne selekttere grøntmængderne fra de enkelte bevoksninger, for herigennem at tilfredsstille sine aftagere.

Den producent, der derimod har et meget bredspektret udbud af mange ar-

ter og kvaliteter, er mindre attraktiv for især de mindre grossister. Nogle grossister foretrækker at have de samme bevoksninger fra år til år, da dette giver mulighed for bedre planlægning og kundepleje, idet den enkelte kunde vil følge tryk ved at få leverancer fra kendte lokaliteter.

De meget salgsorienterede grossister må som tidligere nævnt produktudvikle for at tilgodese aftagernes ændrede ønsker. Disse grossister er interesseret i producenter, som er med på sådanne nye ideer, og som måske er villige til at deltage i den øgede forarbejdning. De producenter, der er "modstander af forandringer" vil således være mindre attraktive for grossisten.

ad. reklationsmulighed og prisniveau

Branchen er kendt for at have mange reklamationer. Reklamationer bliver i stor stil anvendt af den useriøse del af branchen, når man kan se, det kniber med at få solgt de indkøbte mængder. Dette har medført et noget forkvaklet forhold til reklamationer i alle branchens forskellige led.

Imidlertid vil der forekomme reelle reklamationer. Disse er tidligere blevet håndteret af grossisten og har været indkalkuleret i avancen, men de meget store avancer fra 70'erne er nu indsnævret. Dette vil medføre at grossisten i stigende omfang vil tilbageføre de reelle reklamationer til producenten.

Producenterne reagerer vidt forskelligt på reklamationer og grossisten vil naturligt foretrække de producenter, der på seriøs vis indgår i en dialog om årsagssammenhænge i forbindelse med en reklamation. De producenter, der derimod tilbageviser enhver reklamation med, at der aldrig er noget i vejen med pyntegrøntet herfra, vil derimod blive mindre foretrukket af grossisten.

Grossisten er naturligvis interesseret i at producenterne forstår at varernes prisniveau skal ligge på et leje, så der kan tjenes penge. Dette skal ikke blot ske i et enkelt led af distributionskæden. Det er derfor ønskeligt at der aftales en pris ud fra en vejledende prislister, vel at mærke under den forudsætning, at der har været en høj grad af seriøsitet i forbindelse med de forhandlinger, der fører til en vejledende prislister.

Alle ved at et marked er parat til at betale en bestemt pris for en bestemt vare og ligeledes er der i producentledet en række omkostninger ved fremstillingen af produktet. Såfremt der er et tillidsforhold mellem producent og grossist, må man på seriøs vis dele den kage, der fremkommer ved at se på produktionsprisen og markedsprisen.



Figur 5. Fra producent til grossist.

3. Producentens valg af grossist

Ovenfor er nævnt de ønsker og krav en grossist normalt vil stille til en producent. I nogle tilfælde vil producentens ønsker ikke være sammenfaldende med grossistens, og vi vil derfor i det følgende se mere specifikt på, hvilke ønsker og krav en producent vil stille til en pyntegrøntgrossist.

Figur 6.

Producentens bedømmelsespunkter ved valg af grossist

- Afsætningsikkerhed - mængder - kvaliteter
- Aktiv markedsføring
- Troværdige markedsoplysninger
- Købs- og leveringsrytme
- Overholdelse af aftaler
- Betalingssevne og priser

ad. afsætningsikkerhed - mængder - kvaliteter

En producent er interesseret i at afsætte de mængder og kvaliteter, som han har på sin ejendom. Producenten er ligeledes interesseret i at etablere en aftale med lagerførende grossister, der hviler på tillid. Producenten vil ønske at grossisten allerede lige efter sommerferien vil være villig til aftale mængder og kvaliteter. Producenten vil normalt igennem sådanne rammeaftaler søge at afsætte hele sin produktion og vel at mærke gøre det på så tidligt et tidspunkt som muligt.

Herigennem har producenten gode muligheder for at tilrettelægge og planlægge afviklingen af selve sæsonen. Det gælder især fremskaffelse af arbejdskraft og materiel. Sagt med andre ord vil producenten altså vælge den grossist, der vil kunne aftage hele producen-

tens produktion og vel at mærke vil være villig til at indgå aftaler tidligt på sæsonen.

ad. aktiv markedsføring

Producenten vil være interesseret i de grossister, der fører varerne så langt frem mod forbrugerne som muligt. Herigennem får man få led i distributionen og grossisten vil i meget stor udstrækning hurtigt få reaktioner fra forbrugerne på de leverede varer.

For at fremme denne udvikling er det nødvendigt at grossisten ikke blot i sæsonen, men allerede i løbet af foråret besøger og plejer sine markeder. Ved denne livlige kontakt med grossistens aftagere ude i detailledet har grossisten mulighed for at gennemføre en effektiv markedsføring og herigennem skabe et grundlag for at afsætte de forskellige kvaliteter og mængder, som producenten råder over. Grossistfirmaer der således bruger megen tid på markedsføring og på pleje af markederne vil derfor naturligt blive foretrukket af producenten, idet det giver denne en større sikkerhed for afsætning.

ad. troværdige markedsoplysninger

Ser man på den information, der i øjeblikket gives fra grossister til producenter, må vi erkende, at der her er et meget svagt punkt i tillidsforholdet mellem producent og grossist. I øjeblikket bruger mange grossister megen tid på at skælde hinanden ud og delagtiggøre producenterne i en viden, som fremmer den enkelte grossists egen forretning.

En producent vil være stærkt interes-

seret i at modtage markedsoplysninger. Herigennem har producenten i et tæt samarbejde med grossisten mulighed for at foretage ændringer i de planer, som man laver ved sæsonens start. Såfremt sådanne ændringer hviler på seriøse og rigtige markedsoplysninger, vil ændringerne være et naturligt led i samarbejde mellem producent og grossist.

Troværdigheden i denne information kan eventuelt styrkes ved at grossisten inviterer producenten med ud på markederne, samt ved - i de tilfælde hvor priserne eventuelt er stagnerede - at fremlægge dokumentation for markedsoplysningerne. Producenten vil derfor vælge de grossistfirmaer, hvor man gennem et tillidsforhold kan opbygge en seriøs udveksling af markedsinformation og produktionsviden.

ad. pris- og leveringsrytme

Som ovenfor nævnt er producenten interesseret i at få afsluttet handlerne så tidligt som muligt for herigennem at kunne planlægge.

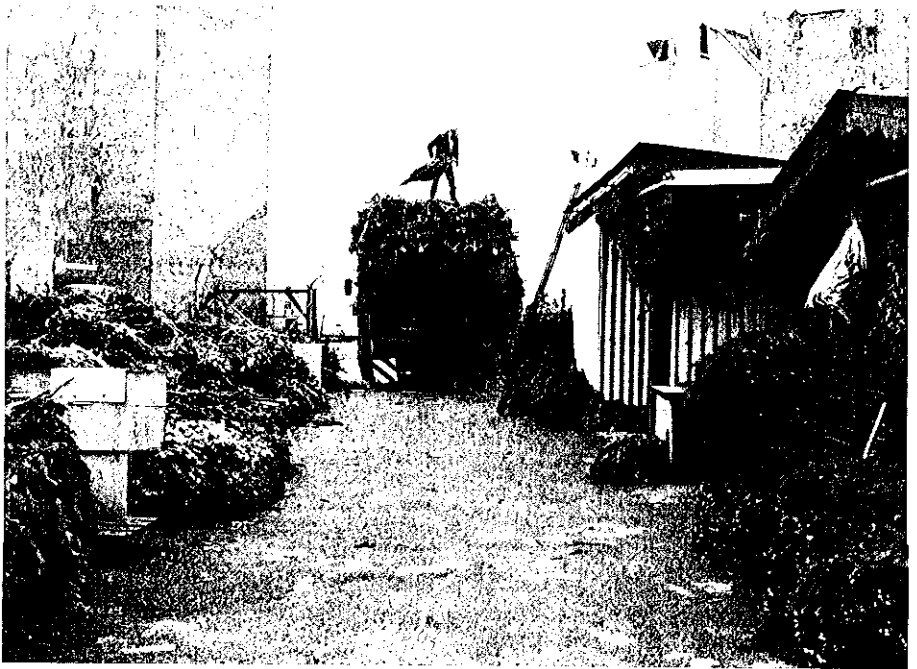
Det samme gælder når der skal udarbejdes leveringsplaner. Producenten vil klart være interesseret i at få leverancerne spredt ud over hele sæsonen og gerne således, at de første kommer omkring 1. oktober og de sidste i midten af december.

Leveringsplanen er et ømt punkt. Det er ikke udsædvanligt, at planen først fremkommer i sidste halvdel af oktober og så sen en fremkomst fremmer ikke mulighederne for en rimelig planlægning. Producenten må forlange at leveringsplaner fremkommer omkring 1. oktober.

Angående priser er producenten selvfølgelig interesseret i så høje priser som muligt - men ikke for enhver pris. Producenten vil foretrække den grossist, der er med på at føre en langsigtet prispolitik. Det bedste forum til at skabe en sådan prispolitik er gennem seriøse forhandlinger mellem grupper af grossister og producenterens sammenslutning. Det er derfor helt naturligt, at producenten foretrækker den grossist, der accepterer de vejledende priser.

ad. overholdelse af aftaler

Som bekendt er sæsonen meget hektisk og det vil derfor ikke kunne undgås at en aftale skrider. Men såfremt dette mere er reglen end undtagelsen vil det klart tale til ugunst for grossisten. Grossisten må forvente at producenten ønsker at aftaler holdes. Såfremt grossisten er meget nonchalant med overholdelse af sine aftaler om afhentning og lignende vil producenten jo også kunne se stort på, om varen er færdig til tiden.



Figur 7. Fra grossist til detailhandler.

En producent vil derfor lægge stor vægt på at grossisten overholder sine aftaler.

ad. kontrakter

Som tidligere nævnt er både grossist og også producent interesseret i så tidligt som muligt at lave en rammeaftale. Men ofte vil producenten kræve at rammeaftalen senere udmøntes i konkrete leveringskontrakter. Disse regulære handelskontrakter bør indeholde samtlige de data, som producent og grossist er enige om når handelen afsluttes.

Selvfølgelig kan man sige at rammeaftalerne ved pyntegrøntproduktion er behagelige at arbejde med, idet disse ikke i samme grad som en regulær handelskontrakt forpligter hvad angår især mængder. Det er dog en god ide at rammeaftalerne også indeholder noget om priser. En rammeaftale vil hvad angår priser i mange tilfælde blot indeholde en passus om at man handler til de vejledende priser.

Man vil kunne hævde at en kontrakt ikke er nødvendig, når der eksisterer et tillidsforhold imellem producent og grossist. Men erfaringen har jo vist at selv med et tillidsforhold kan der opstå situationer, hvor det rent juridisk er nødvendigt at henholde sig til de fakta, som er nedskrevet i kontrakten. En producent vil derfor foretrække den grossist, der accepterer at rammeaftalens bestemmelser udmøntes i en mere detaljeret handelskontrakt for de enkelte produkter.

ad. betalingsevne og priser

Hvad angår priser vil producenten kræve at grossisten accepterer de vejledende priser. I de tilfælde, hvor de vejledende priser indeholder et spænd, vil

producenten normalt være interesseret i at grossisten accepterer det niveau i spændet, som er almindeligt i branchen.

Et af de ømme punkter i forholdet mellem en producent og grossist er grossistens betalingsevne. I en branche som denne hvor sæsonen er kort, og hvor hele grossistens årsomsætning skal ske inden for kort tid, er det særlig vigtigt at have gode bankforbindelser og overfor banken kunne bevise at man kan drive forretning på disse vilkår. Betalingsevnen eller en dokumentation for en sådan vil derfor være vigtig for producenten.

Ved første-gangs-handler med en grossist vil producenten normalt kræve bankgaranti og ligeledes er dette tilfældet såfremt handelen er temmelig omfattende. Derudover vil producenten normalt være interesseret i at betalingsfristen er relativt kort, således at de første leverancer er betalt inden de næste læs går af sted.

Afslutning

Vi har i denne artikel forsøgt at beskrive de ønsker og krav, de enkelte led i distributionskæden fra skov til forbruger har til hinanden. Det er ikke muligt i en sådan artikel at få samtlige nuancer med, og der vil derfor være elementer i pyntegrønthandelen, som ikke er nævnt her. Vi mener dog, at denne artikel kan være et hjælpemiddel for de producenter, som står overfor at skulle etablere kontakt med nye grossister. Derudover har vi i sektionen en viden om hvordan man tackler afsætningsens enkelte elementer, og vi opfordrer derfor til, at de medlemmer, der er usikre på denne artikels emne, kontakter sektionen.