Fra B til A-leverandør?

Af Lars Kjærbølling, Forskningscentret for Skov & Landskab

Pyntegrøntbranchen er i udvikling

I dette nummer af PS Nåledrys og i kommende numre præsenterer vi artikler, der omhandler forhold, der kan effektivisere vor handel med pyntegrønt. Forhold, der aktualiseres i et marked i konkurrence, og emner der i 1997 viste sig at være yderst aktuelle.

A, B eller C-leverandør?

Lars Kjærbøllings artikler bygger dels på merkantil teori og dels på en beskrivelse af faktiske forhold i både den amerikanske og den danske pyntegrøntbranche.

Debatten var allerede i gang i 1997 og skabte en del utryghed blandt producenter, fordi det er vanskeligt at konkretisere forhold, der afgør, om man er A, B eller C-leverandør, og dermed er det vanskeligt at få placeret sine vare på det rigtige prisniveau i markedet.

Det diffuse i debatten kan illustreres med følgende eksempel: Det viste sig i 1997, at en stor producent med et bredt varesortiment og et fuldt udbygget serviceapparat blev placeret som en C-leverandør over for en eksportør, mens en producent med få vare og ingen service var A-leverandør over for samme eksportør. Årsagen i nævnte tilfælde skyldes dels geografi men også det forhold, at sidstnævnte producent spiller golf sammen med eksportøren.

Det er et faktum, at for mange af de danske eksportører gælder, at de har en gruppe af kerneleverandører, hvor de lægger hovedparten af deres indkøb. Leverandørkredsen er opbygget igennem flere år, og samarbejdet imellem eksportør og leverandør er baseret på personlige relationer og varierende grader af tillid.

Prisdifferentiering skyldes primært varekvalitet og leverandørstatus.

I 1997 var der to primære årsager til forskelle/prisspænd i afregning for de samme varegrupper - alt andet lige.

- Varens kvalitet. For juletræerne gav forskellen imellem åbne og tætte typer typisk en variation på 5 - 10% i priserne.
- Leverandørens status. Man er typisk kerneleverandør af geografiske og personlig årsager. Leverandører i periferien af en leverandørkreds oplevede lavere afregningspriser end kerneleverandører.

Hvordan håndtere denne dabat om leverandørstatus og prisdifferentiering.

Lars Kjærbølling giver konkrete anvisninger på forhold, der kan billiggøre varernes vej fra producent til kunde. Mange producenter er i fuld gang med varianter af terminalløsninger og pallesystemer. Lokalt samler mindre producenter deres varer via nabosamarbejde, entreprenører, skovdyrkerforeninger, Hedeselskabet m.fl. Herved gør disse producenter sig mere attraktive over for deres købere.

De øvrige elementer som varekvalitet, produktmiks m.v. er også konkrete. Disse forhold forsøger vi at indarbejde i de vejledende priser for 1998. Tilbage står det forhold, at man som leverandør skal koble sig op på en afsætningskanal og forsøge at nærme sig indercirklen i en leverandørkreds for at sikre sin afsætning. Dette arbejde er overladt til hver enkel leverandør selv.

Nytter det noget?

Vor branche kan udvikle sig ved bl.a. at gå ad de veje, Lars Kjærbølling viser. Men producenterne vil få en ekstra motivation til at skabe udvikling, hvis de føler sig overbeviste om, at der findes afsætningsmuligheder for deres varer. Derfor er det vigtigt, at de danske eksportører viser, at de kan og vil ud og finde afsætning for den den danske produktion af pyntegrønt. Her tænkes der primært på den kommende produktion af nordmannsgran-juletræer. Det er vigtigt, der arbejdes med nye markeder og på at finde nye segmenter i eksisterende markeder.

Der kan og skal dog stadig gøres meget mere - og det allerede i 1998 og på nye markeder!

René Nielsen,
Dansk Juletræsdyrkerforening

Pyntegrøntgrossisterne er begyndt at klassificere deres leverandører som A- og B- leverandører. For mange producenter rejser det spørgsmålene: Hvad vil det sige? Hvad betyder det for min virksomhed? Hvordan kan man ændre status?

I pyntegrøntbranchen har vi i mange år inddelt vore aftagere i lagerførende grossister, partihandlere, mellemhandlere, stadehandlere, kirkegårde og detailhandlere. Der har fra producentorganisationens side været stillet skriftligt formulerede krav til de enkelte grupper, og vi har fra producentside haft nogen held til at differentiere prisen på vore varer i relation til aftagerens tilhørsforhold i distributionskanalen. Prisdifferentieringen har ikke afspejlet de reelle omkostninger for producenterne ved at gå længere ud i distributionskanalen, men har været et forsøg på at styre markedet og understøtte grossistfunktionen.

Inden for branchen har der den seneste tid været debat om grossisternes inddeling af producenter i forskellige klasser - såkaldte A-, B- og C-leverandører. Udviklingen skyldes flere forhold, men den kan betragtes som et forsøg på at skabe tættere samarbejde om serviceydelser, samt som et forsøg på at sætte pris på de forskellige omkostninger, der er ved at købe klippegrønt og juletræer ud over indkøbsprisen.

Kriterier for klassifikation

Når grossisten er villig til at give A-leverandøren en højere pris for produkterne skyldes det:

- at grossisten har mindre direkte omkostninger til transport og håndtering, fordi en eller få A-leverandører er i stand til administrativt og med deres sortiment at sammensætte læs af forskellige produkter til flere kunder.
- at A-leverandøren ved, hvad han har med at gøre. Grossisten skal derfor ikke bruge ressourcer på at instruere og kontrollere leverandøren.
- at A-leverandøren er pålidelig. Den rette vare er til stede i rette mængde på det rette tidspunkt. Grossisten behøver derfor ikke at bruge ressourcer på at kontrollere kvalitet, og om leverandøren i øvrigt lever op til sine forpligtelser. Skulle leverandøren af en eller anden grund ikke leve op til

sine forpligtelser, - det er jo naturprodukter, som branchen arbejder med - så sørger A-leverandøren for, at grossisten får det at vide i så god tid, at problemet kan løses.
- at A-leverandøren kommunikerer effektiv lagerstatus på forskellige niveauer. Det vil sige i bevoksning, klippet/skovet - men ikke udkørt og klar til levering ved bilfast vej, så grossisten har det bedst mulige grundlag for at reagere på afvigelser i det forventede udbud eller efterspørgsel.
- at A-leverandøren med sin fleksibilitet og serviceorientering er i stand til hjælpe grossisten med at løse problemer og opfylde akutte behov, der uafværgeligt opstår i løbet af sæsonen.

A-leverandører vil med andre ord være producenter med et bredt sortiment, kort leveringstid, perfekt kvalitetsstyring, høj leveringspræcision og høj leveringsservice. A-leverandører har typisk større administrativ kapacitet og produktionskapacitet end nødvendigt for at gennemføre produktionen. Dermed opnås fleksibilitet, der tillader kort leveringstid. Omkostningen ved dårligere udnyttelse af produktionsapparatet skal sammenholdes med kundens gevinst ved at kunne reducere lager- og håndteringsomkostninger.

A-leverandørens produkter vil typisk glide direkte fra producenten til detailhandlen eller forarbejdning. Grossistens rolle indskrænkes til koordinering af processen, varetagelse af den juridiske overdragelse og formidling af pengestrømme.

A-leverandøren følger typisk op på sit arbejde ved jævnligt at spørge sine kunder om, hvordan han med sit arbejde bedst hjælper kunden. Erfaringen fra USA viser at A-leverandører er nødt til at tilpasse sig prisudviklingen, men også at de ikke har problemer med at afsætte deres varer.

B-leverandører har perfekt kvalitetsstyring og leveringspræcision, men kan ikke leve op til kravet om bredt sortiment og/eller kort leveringstid. Man er derfor nødt til at trække på en service, der svarer til den, som den traditionelle samlende grossist tilbyder. Det kan så ske enten ved at handle med en traditionel grossist eller ved, at en gruppe leverandører, der med hensyn til geografisk placering eller komplementært produktmix passer godt til hinanden, slår sig sammen.

C-leverandører lever ikke op til de krav, som markedet stiller. Disse leverandører har i gennem mange år været begunstiget af en - for dem - særdeles gunstig markedssituation. I USA har en stor del af de små og/eller uprofessionelle leverandører måttet forlade markedet på grund af en lang periode med betydelig overproduktion. I Danmark vil det samme ske, men der vil i en periode blive behov for dygtige entreprenører, der kan supplere C-leverandørerne med den nødvendige viden og produktionskapacitet. Så længe dækningsbidraget ved høst er positivt, vil der blive produceret. Tilbagetrækning fra branchen vil finde sted i det omfang, at dækningsbidraget ved høst ikke dækker omkostningerne til ny tilplantning, og forventningerne til fremtidig indtjening reduceres.

Der er en række gode grunde til at udviklingen medfører differentiering af producentleddet. Udviklingen kan betragtes som skridt mod større effektivitet i distributionskanalen og har været forudset i et stykke tid. Se Videnblade nr. 9-2.1 til 5 om logistik og Kjærbølling, Bøgehave og Østergaard (1993) samt en artikel andet sted i bladet om netop ABC-analyser.

Kan man ændre status?

Først og sidst vil det være afgørende, om det kan betale sig at leve op til kravene for A-leverandører.

Det er evnen til at levere det, som kunden har brug for med kort varsel, der adskiller A og B-leverandørerne. Det vil sige, at det handler om at have et lager eller produktionskapacitet til at imødekomme kundens behov.

Handelsvirksomheder løser en opgave, som både forbrugere og producenter har behov for at få løst. Forbrugere og producenter er villige til at betale for den service, som handelsleddet yder, når handelsleddet er dygtigere til at udføre arbejdet end producenterne og/eller forbrugerne selv. Såvel forbrugere som producenter er forskellige med forskellige behov, der er under konstant udvikling. Derfor er distributionskanalerne under konstant udvikling, så de tilfredsstiller detailhandlens og producenternes forskellige behov for forskellig service. Der ligger en stor opgave for de enkelte grossistfirmaer i at definere deres funktion i forhold til disse forskellige behov og analysere omkostningsstrukturen igennem hele distributionskanalen med henblik på at udvikle konkurrencedygtige koncepter, der passer til strukturen i såvel detailhandlen som i producentleddet.

I mange år var det almindeligt at konsolidere og opbygge et lager på en plads nær produktionsleddet. Derfra blev produkterne kørt til et lager eller terminal nær forbrugerne, f.eks. et grønttorv i en større tysk by, hvorfra distributionen til detailhandlen fandt sted. Den måde at organisere distributionsprocessen på har vist sig at være for dyr i forhold til en løsning med ingen eller kun en terminal.

Det vil sige, at det bliver et spørgsmål om, hvorvidt man skal køre varerne sammen til en terminal eller konsolidere ved hjælp af eksportbil. På eksportmarkedet er det ligeledes spørgsmålet om produkterne skal sorteres ud til det enkelte detailhandelssted på en terminal, eller om eksportbilen skal bruges til distributionskørsel.

Der kan opstilles flere scenarier for drift af terminal til konsolidering tæt på producenterne.
- Naboer sammenkører deres produktion til en fælles terminal.
- Skovdyrkerforening mv., entreprenør eller lign. varetager sammenkørsel og drift af terminal, som det sker i dag.
- Grossist, der er en videreførelse af den traditionelle konsoliderende/lagerførende grossistfunktion.

Det konkrete valg vil afhænge af, hvilken løsning der er billigst, hvilket igen vil hænge sammen med tilgængelige ressourcer og udnyttelsen af disse.

Drift af terminal

Sammenkørsel med lastbil med kran.

Grossisterne har eksperimenteret med en lang række løsninger. Skovfoged Fritz Møller udviklede i sæsonen 1994, i samarbejde med vognmand Erling Pedersen, Rønnede, en løsning for sammenkørsel af klippegrønt og juletræer på Erholm Skovpaller til J.E. Bjørns terminal nord for Sorø.

I forbindelse med transportprojektet blev der gennemført et lille tidsstudie af løsningen, og der kan på den baggrund opstilles nogle niveauer for visse sammenhænge. Disse er skitseret i figur 1 og 2.

Figur 1 viser betydningen af læsstørrelse og afstand mellem producent og terminal for omkostninger ved sammenkørsel med korttræbil med pallegaffel til terminal ved en gennemsnitshastighed på 50 km/t.

Figur 2 viser sammenhængen mellem afstand til leverandør og køretøjets gennemsnitshastighed og omkostninger ved sammenkørsel. Tidsstudiet viste, at lastbilen i gennemsnit bevæger sig med 40-55 km/t med fuldt læs 10,5 t.

Skovfoged Fritz Møller beregnede omkostningerne som et gennemsnit af hele volumenet, der blev sammenkørt i 1995, til 360 kr. pr. palle svarende til 0,24 kr./kg ved 1500 kg/palle og 0,36 kr./kg ved 1000 kg/palle, hvilket er noget højere end niveauet, som fremgår af grafen. Det hænger sammen med, at speditionsfolkene i firmaet i høj grad brugte kranvognen til akut problem-løsning og til sammenkørsel af rester, hvilket gav megen tomkørsel i forbindelse med

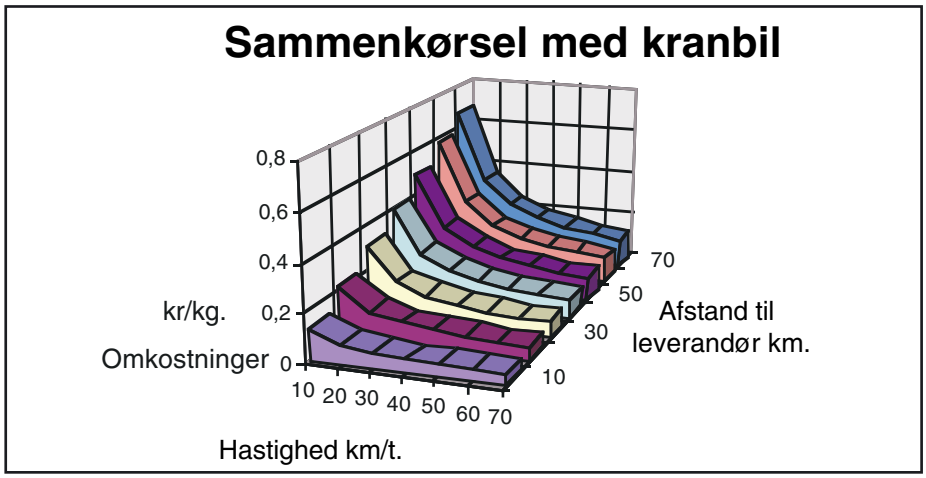
udkørsel af tomme paller og den senere sammenkørsel. Fritz Møller angiver 0,20 kr./kg som et realistisk opnåeligt omkostningsniveau.
Andre grossister har også benyttet Erholm Skovpaller til deres sammenkørsel til terminal. I stedet for pallegaffel, der mindsker kranens kapacitet på grund af vægten, har man brugt åg og kæder. På den måde kan læsstørrelsen øges 30-50 %, men det bliver vanskeligere at læsse pallerne. Det bedste er, at der er en ekstra mand til stede ved læsning til at placere løfteudstyret på pallen. Alternativt skal chaufføren forlade kranen for at gøre det arbejde.

Sammenkørsel med containerbil.

Andre grossister har arbejdet med almindelige containere, som de der bruges til affald, til sammenkørsel til terminal. Containere skal højtryksspules eller renses på anden måde inden brug for at undgå, at produkterne misfarves af rust.
Containere kræver, at læssepladsen hos leverandøren er lang nok til, at containeren kan stå bag lastbilen og bred nok til, at man komme til at læsse containeren. Dette gør det svært at tage containeren med i skoven. Enkelte leverandører har taget skridtet fuldt ud, så de har vogne, der kan køre med containere ud i kulturerne.
Ludvig Hansen fra Bøg Madsen A/S har beregnet omkostningerne til sammenkørsel til terminal med lastbil containere og efterfølgende pakning på CC-containere til 0,60 kr./kg.

Tilkørsel med leverandørs traktor.

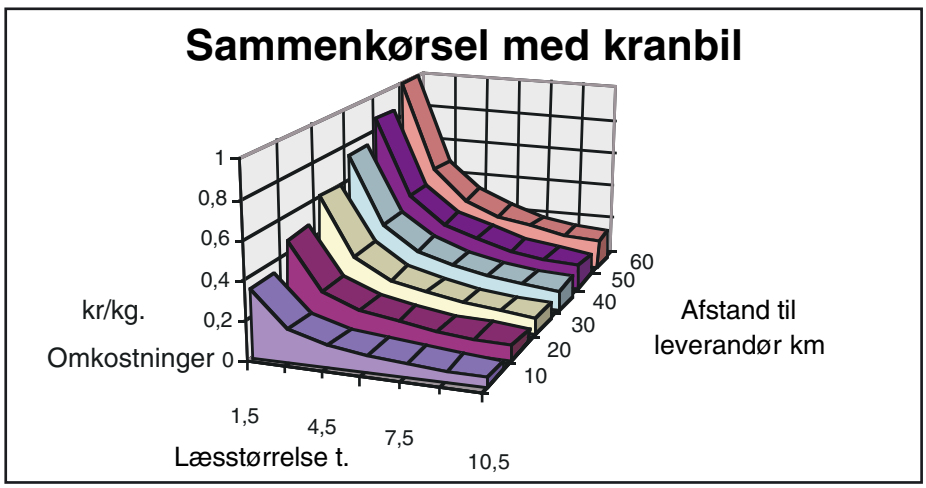
Når produkterne er læsset på vogn er det nærliggende at lade leverandøren køre produkterne til terminal. Sættes omkostningerne til traktor med fører til 250 kr./time, gennemsnitshastigheden til 15 km/t. og tid til aflæsning til 60 minutter kan følgende sammenhæng opstilles.
I timeprisen på traktoren er alene medtaget de variable omkostninger, idet der er gået ud fra, at traktoren findes på ejendommen uden alternativ beskæftigelse. De variable omkostninger er til gengæld sat højt, fordi landevejstransport slider på dækkene og brændstofforbruget er højt. Hvis læsstørrelsen er 4,5 til 6 tons vil det være billigere at sammenkøre med traktor op til 20 - 30 km, end ved at bruge kranvognen.
Til mindre læs vil det være tilstrækkeligt med en mindre traktor, der kan sættes til 200 kr. pr. time, og tiden til aflæsning vil være mindre og kan sættes til 20 minutter. Under de givne forudsætninger vil det ikke være økonomisk fordelagtigt at køre mere end 10 km med 1,5 tons set i relation til sammenkørsel med kranbil.
Hvis den lille producent i stedet tager sin 4X4 med trailer er det økonomisk at køre op til 30 km med 1,5 tons under forudsætning af, at alene de variable omkostninger indregnes, og der kal-kuleres med en læssetid på 30 min. og en tid til aflæsning på 20 minutter.



Figur 1 viser betydningen af læsstørrelse og afstand mellem producent og terminal for omkostninger ved sammenkørsel med korttræbil med pallegaffel til terminal ved en gennemsnitshastighed på 50 km/t.

Aflæsning - læsning - Mandskab og maskiner.

Drift af terminaler for juletræer og klippegrønt er mandskabsintensivt. Læsning af klippegrønt og juletræer er karakteristisk ved, at læsning finder sted fra tidlig morgen til sen aften. Der er hyppigt stor usikkerhed om lastbilernes ankomsttidspunkter. Speditørerne er ofte optimistiske i deres meldinger til afskiberne, fordi de gerne vil have, at mandskabet er på plads, når bilen kommer. Man er også bange for ikke at få læs samme dag, hvis man opgiver et tidspunkt væsentligt efter normal arbejdstid. Bilerne kan komme fra om morgenen, men kommer ofte samtidigt ud på eftermiddagen, fordi de starter dagen med at losse, hvorefter de begiver sig til læssestederne.
Turbulensen, i forbindelse med læsning af lastbiler, betyder, at der på terminaler er brug for tilstrækkeligt mandskab til at håndtere spidsbelastninger. Samtidig betyder den ujævne belastning, at meget tid går med at vente. Pakkemaskiner vil i høj grad mindske problemerne, fordi en væsentlig del af arbejdet gøres uafhængigt af, om lastbilerne er til stede.
Vi kender endnu ikke meget til omkostningsniveauet for pakning på terminal. Ud fra de oplysninger, der er tilgængelige på nuværende tidspunkt, vil omkostningerne til pakning og læsning af juletræer på paller med en gennemsnitshøjde på 1,75 m, blive mellem 3 og 5 kr./træ inkl. materialeomkostninger og tilsvarende ca. 0,25-0,40 kr./kg klippegrønt.
Producenter vil ofte være så hårdt belastet i sæsonen, at der ikke er kræfter til at drive terminalen, hverken administrativt eller med hensyn til personale til løsning af opgaverne.
Grossisterne har traditionelt løst opgaven, men har, på grund af den skæve fordeling af arbejdsbelastningen, svært ved at fastholde kernemedarbejdere gennem



Figur 2 viser sammenhængen mellem afstand til leverandør og køretøjets gennemsnitshastighed og omkostninger ved sammenkørsel. Tidsstudiet viste, at lastbilen i gennemsnit bevæger sig med 40-55 km/t med fuldt læs 10,5 t.

hele året. Det har hos nogle grossister resulteret i, at man har kastet sig over forskellige mere eller mindre lukrative forretningsområder med tilknytning til pyntegrøntbranchen.
Der er således behov for, at tilstødende erhverv med ekstra kapacitet går ind i driften af terminaler. F.eks. synes det være en oplagt mulighed for f.eks. maskinstationer, der ikke har meget at lave i pyntegrøntsæsonen, at drive terminaler for juletræer og klippegrønt, evt. i samarbejde med en handelsvirksomhed eller en stor producent.

Lageromkostninger.

Foruden omkostninger til læsning og pakning på terminalen vil der være omkostninger til belysning af pladsen, befæstigelse, mandskabsfaciliteter, ramper, kommunikationsmateriel, og administration.
Omfanget af tab på usolgte varer vil afhænge af lagerets størrelse, der afhænger af

- afsætningen
- prognoseusikkerheden, der afhænger af tidshorisonten for prognosen, antallet af informationer, som prognosen bygges på og variationen i afsætningen på det enkelte salgssted fra periode til periode.
- den ønskede servicegrad. Jo mere accepteret det er, at ordrer ikke umiddelbart kan effektueres og jo længere leveringstid, der accepteres, jo mindre lager.

Konsolidering med eksportbil

En trækker og trailer koster ca. 300 kr./time, når den holder stille. Kørsel i Danmark er opgivet til 5,75 kr./km. Det vil sige, at en opsamlingstur på 200 km med 5 stop, der let kan tage 10 timer, koster ca. 4.000 kr.
Grossistens kontrol mindst 5 timer á 250 kr. + kørsel 200 km á 2,33 = ca. 1.700 kr.
Ofte belaster kontrollen grossisten yderligere, fordi styktallet skal kontrolleres.
Træk på grossistens eller speditørens mandskab i forbindelse med aftaler og administration af opsamlingskørsel 2 timer á 350 kr. = 700 kr.
Grossistens direkte og indirekte henførbare omkostninger bliver ca. 6.400 kr.
Det svarer til ca. 5 kr./træ, hvor gennemsnitshøjden er 1,75 m, og ca. 50 øre/kg klippegrønt.
Dertil skal lægges omkostningerne hos producenten.

- Mandskab til læsning 16 timer á 150 kr. = 2.400 kr.
- Producentens mandskab flytte- og ventetid: 5 steder, 2 mand i 1,5 timer á 150 kr. = 2.250 kr.
- Træk på producentens administrative personale 4 timer á 250 kr. = 1.000 kr.

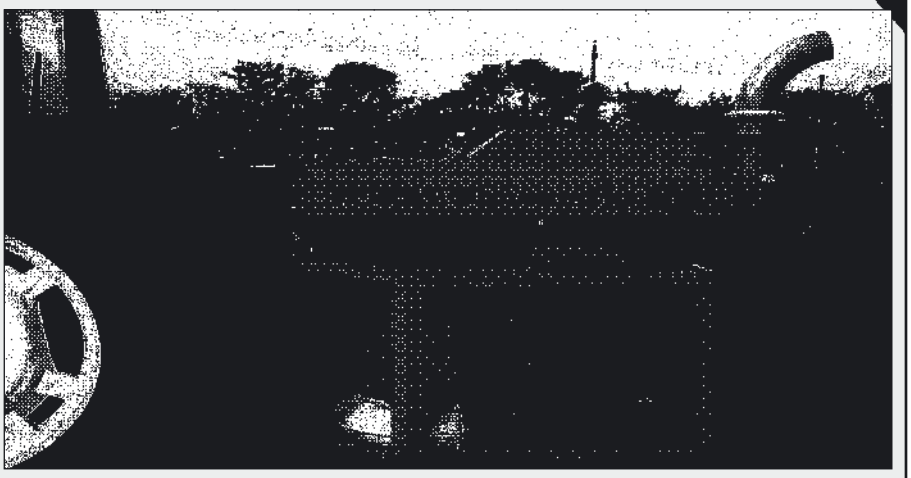
I alt hos producenten ca. 5.500 kr., eller totalt for den danske del af distributionssystemet ca. 11.500 kr. eller knap 1 kr./kg klippegrønt eller knap 10 kr./1,75 m træ. Dertil skal lægges omkostningerne til indretning af læsseplads og sikring af mandskabet mod nedstyrtning under læssearbejdet.

Konklusion

Det ses af de skitserede eksempler, at der er betydelige omkostninger for grossisterne forbundet ved at handle med B- og C- leverandører.
Eksemplerne viser også, at betragtes den danske del af distributionskanalen under et, kan terminaler til klippegrønt og juletræer være en økonomisk rentabel løsning, der på mange måder kan effektivisere afviklingen af sæsonen.
Hverken producenter eller grossister har hver for sig incitament til at etablere og drive terminaler. Det vil dog ændre sig, hvis modtagerne, som det forventes, i stigende omfang vil forlange varer leveret på paller. De små producenter, der har svært ved at opnå tilstrækkelig kapacitetsudnyttelse af en pakkemaskiner, må da benytte sig af en eller anden form for terminal.

Assensvej 464 • Falsled • 5642 Millinge
Tlf. +45/ 62 68 11 30
Fax +45/ 62 68 15 61

P. Lühnings Skovmaskiner A/S



Forst Flowmatic 500
SKOVGØDNINGSSPREDER

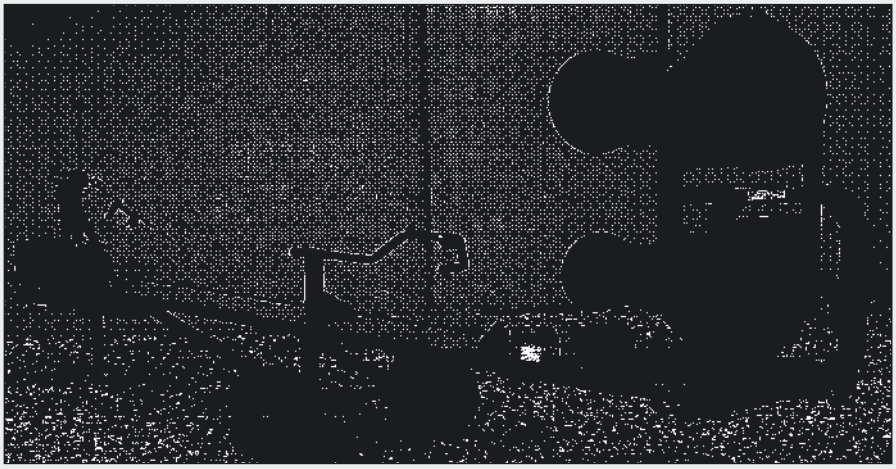
Velegnet til juletræ- og pyntegrønts kulturer, maskinen er en luftgødningsspreder, hvis blæser trækkes af traktorens kraftudtag. Gødningstilførslen og tudens svingninger trækkes af en oliemontør via traktorens olieudtag.
Maskinen er liftophængt og derfor meget smidig til gødning i skoven

SPECIFIKATIONER:

Tankindhold 500 kg
Kastebredde op til 20 m, justerbar
Kastehøjde fra 2-3,5 m
Kraftbehov 35 hk
PTO 540
Gødningsmængde op til 2400 kg pr. time
Tud justerbar

Læssehøjde 1,24 m
Totalhøjde 1,80m
Længde 1,60 m
Bredde 1,35 m
Vægt 370 m

EKSTRAUDSTYR:
75" tud (standard) - 90" tud
Fjernbetjening - Højtryksfilter



Lyn-Netmaskine type 2 T

Lyn-Netmaskinen er en dansk fremstillet maskine, til netning af juletræer. Maskinen er hydraulisk drevet fra traktor, med elstyret betjening, der sikrer en hurtig arbejdsgang. Maskinen er en kombineret lift- og trailermodel, den er udstyret som standard med 25 og 34 cm svingbare nettragte af plast. De svingbare tragte, kan på få sekunder omstilles til anden tragtstørrelse.

Lyn-Netmaskinen er meget støjsvag og forsynet med automatisk endestop og trinløs hastighedsregulering. Maskinen leveres som standard med automatisk gribeklo med to størrelser gribere, trækstang samt kniv til overskæring af net.
Lyn-Netmaskinen overholder de høje sikkerhedskrav, der stilles til netmaskiner i dag.

EKSTRAUDSTYR:
45 cm. tragt med konsol
Netkurv
Gribeklo til små træer
Værktøjskasse
Tælleur, Anhængertræk

TEKNISKE DATA:
Længde: 420 cm Bredde: 90 cm
Højde: 200 cm Vægt: 300 kg