



Dette er den oprindelige uforkortede artikel som blev indsendt til De Grafiske Fag nr. 2 april 2005

debat i dgf

Den kollegiale illusion

Af Michael Abildgaard Pedersen, konsulent i Trykteknologi og Tryksagshandel, Den Grafiske Højskole, map@dgh.dk

I "De Grafiske Fag" nr. 1, 2005 opfordrer Bogtrykker Svend Johansen, de grafiske virksomheder til at indgå i en debat om de meget lave priser som hans "kollegaer" afgiver i tilbudsfasen. Svend Johansen efterspørger en større grad af kollegialt sammenhold, således at tilbudene ikke afgives til under kostprisen. GA's bestyrelsesformand adm. direktør Per Køhn roser Svend Johansen for at starte debatten og støtter Bogtrykkeren med udtalelsen "...det er ukollegialt at dumpe prisen udelukkende for at flytte kunden fra en kollega..." Men fastslår heldigvis også, at GA ikke kan gå ind og sætte faste regler for prisfastsættelse – for GA-medlemmer.

**Kunderne vil styre
markedet så længe,
der er overkapacitet
hos leverandørerne.**



Michael
Abildgaard
Pedersen

Dét som i første omgang får mig til at kommentere debatoplægget, er den tilsyneladende udbredte opfattelse af, at de forskellige trykkerier i den grafiske branche skulle være kollegaer. Jeg har den opfattelse, at de udelukkende er konkurrenter.

I mit debatindlæg forsøger jeg derfor at se situationen fra kundernes synspunkt, sat i relation til den generelle samfundsudvikling, herunder også udviklingen i den grafiske branche.

Indledningsvis vil jeg derfor opfordre trykkerierne til at vende blikket indad og se på hvordan netop jeres trykkeri kan bidrage til at glæde kunderne og dermed finde sin plads i markedet, i stedet for at vende blikket udad mod konkurrenterne og anklage disse for at være unfair.

Kun ved at glæde og tilfredsstille kunderne, har trykkerierne en eksistensberettigelse. Ud over at være produktionsvirksomheder er trykkerierne også servicevirksomheder.

Tiden hvor "konkurrerende" leverandører kunne indgå gentlemen-aftaler og fastholde et ensartet, og for forbrugernes synspunkt forholdsvis højt prisniveau, er nu definitivt forbi. Nu er der åben konkurrence og Darwins gamle udsagn "The survival of the fittest" ("den stærkeste overlever") er for alvor trådt i kraft.

Det har for den grafiske branche, såvel som de fleste andre brancher, betydet hundredvis af virksomhedslukninger, -omlægninger og -fusioner. Man kan faktisk tale om en ændring i hele samfundsstrukturen.

Processen fortsætter med overvejende sandsynlighed indtil markedet har fundet "et naturligt leje".

Det vil altså sige, at det er kunderne/forbrugerne som styrer markedet så længe der er overkapacitet hos leverandørerne. Og det er der tilsyneladende.

Det er vi mange der har lidt under. Jeg er selv "bogtrykkersøn" fra et gammeldags trykkeri som ikke nåede at tilpasse sig.

Men selvransagelse og "rettidig omhu" kan forhåbentlig medvirke til overlevelse.

Derfor vil jeg gerne provokere "den grafiske branche" ved at stille nogle eksistencielle spørgsmål og nogle kontroversielle postulater, som kan indgå i debatten og dermed bidrage til trykkeriernes overlevelser, når der SKAL lægges strategiske planer.

1 Kommer der hele tiden NYE kunder, eller er det i realiteten de samme kunder som alle slås om?

Er den årlige tilvækst af nye tryksagsindkøbere (kunder) stor nok til at alle GA-virksomheder kan få glæde af den ved øget vækst?

Det er min påstand, at mængden af tryksagsindkøbere (kunder) ikke er væsentligt stigende og at der derfor årligt kun vil komme et relativt lille antal nye tryksagsindkøbere (potentielle nye kunder).

Men samtidig med at tilvæksten af nye kunder altså er forholdsvis moderat, så har de grafiske virksomheder øget effektiviteten voldsomt. I dag er der ikke mange trykkerier som trykker 4-farvesager på 1-farve maskiner eller 2-farvemaskiner. De trykkes på 4-, 5- og 6-farve maskiner og flere har endda købt 8-farve maskiner eller derover. Men det betyder jo også, at trykkerierne nu bliver væsentligt hurtigere færdige med de enkelte ordre, end man gjorde før.

Man kan få mange flere ordre igennem i løbet af en uge, end man kunne før. Derfor er det i dag livsnødvendigt for de enkelte trykkerier til stadighed at få nye ordre og kunder i hus.

Så er spørgsmålet bare, om den samlede kundemasse er stor nok til at alle kan få opfyldt dette? Når "*Trykkeri B*" således ønsker at "*finde nye kunder*", så kan der enten være tale om at få fat i nogle af de få nye kunder, som er kommet til siden sidste år, ELLER det kan betyde, at få fat i nogle af "de gamle kunder" som i øjeblikket køber deres tryksager et andet sted (fx hos *Trykkeri A*).

Derfor er det min påstand, at i de fleste tilfælde vil "*Trykkeri B's*" "nye kunder" med overvejende sandsynlighed blive andre trykkeriers nuværende kunder, som forsøges overtalt til, at de fremover bør købe deres tryksager i "*Trykkeri B*".

Hvordan dette end kommer til at foregå, så vil resultatet alt andet lige være, at "*Trykkeri A*" har mistet en kunde til "*Trykkeri B*". *Trykkeri A* vil derfor være skuffet og måske sur på *Trykkeri B*. Men er det unfair? Er det ukollegialt af *Trykkeri B*?

2 Kan det virkelig være muligt, at et trykkeri bevidst vælger at sælge sine varer til under kostprisen?

"De dumper priserne" lyder det jævnlige. Ja, det kan et trykkeri måske slippe af sted med i enkelte tilfælde, men året vil uundgåeligt ende med et underskud, hvis det gøres ved en større ordremængde. Det er derfor min påstand, at ingen trykkerier bevidst har en målsætning om et underskud på årsregnskabet og dermed en bevidst målsætning om at sælge mange ordre under kostprisen.

Men for det trykkeri som ikke har noget at lave, kan det faktisk være fornuftigt at sælge en tryksag til kostprisen eller måske oven i købet til en pris som kun dækker de variable omkostninger. Alternativet vil jo være, at der fortsat ingen penge kommer i kassen, nu kommer der da trods alt lidt penge – og måske vil

denne ordre bringe flere med sig – og måske vil denne handling bidrage til dette trykkeris overlevelse – i stedet for lukning. Men er dette trykkeri så unfair over for sine konkurrenter – de andre trykkerier?

3 Hvad gør I, når I skal udregne et tilbud til en ny potentiel kunde?

Er det ikke sådan, at I udarbejder tilbudet således at I kun tjener et minimum på ordren, for at være sikre på at I deltager i "konkurrencen" med de andre tilbudsgivere? (Her ser jeg helt bort fra de få som afgiver et tilbud der ligger under kostprisen).

Eller er der virkelige nogle af Jer som stadig afgiver den reelle kostpris + 10 – 20% i DB ?

Men hvis I afgiver tilbudet med et minimum af fortjeneste, kommer I jo til at sælge Jeres vare billigt til de nye "utro" kunder som "shopper rundt" mens I lader de gamle trofaste kunder betale regningen (med højere dækningsbidrag til Jer).

Hvad mon der sker, når Jeres gamle trofaste kunde, fra en anden leverandør, modtager et tilbud der ligger væsentligt under det han plejer at betale hos jer?

Er det så det andet trykkeri som "unfair" har "dummet prisen" eller er det Jer som har behandlet jeres gamle kunder unfair?

4 Hvis I ikke kan leve af at sælge tryksager alene, hvad vil I så leve af ?

Det er ikke kun den grafiske branche der plages af konkurrencen. F.eks. sælger alle de "forskellige" benzinstationer stort set benzin til samme lave pris, hvilket de konstant får skæld ud for og de anklages for karteldannelse. Men de tjener faktisk kun ca. 2% på literprisen. Jævnligt er der enkelte benzinleverandører som starter en prisrig ved at sætte literprisen ned til "under kostprisen". Det bliver de andre "sure" over og de sætter også prisen ned, samtidig med at de anklager modparten for at dumpe prisen. Men benzinstationerne HAR indset, at man ikke kan leve af prisrig. Så hvis de alligevel vil overleve må de altså kunne sælge noget andet.

Derfor sælger de nu blomsterbuketter, nybagt brød, franske hotdogs, øl, vin, mælk og alle mulige andre vare som naboen NETTO også sælger. Men de sælger dem ikke billigere end NETTO, tværtimod. Men kunderne køber alligevel de dyre vare hos "benzinstationen" når de nu alligevel er inde for at betale for benzinen. Hvorfor kører de ikke over i NETTO og køber dagligvarerne billigere?

Hvad kan trykkerierne ellers leve af, hvis det ikke er nok at sælge billige tryksager? Hvorfor har I fx ingen "egenprodukter", som fx kalendere, papirflag, spillekort, skriveblokke, kontorpapir, farvekataloger, farvefifter og alle mulige andre "papirprodukter" som I selv har produceret. Det kunne I måske tjene lidt ekstra ved? Og hvorfor sælger I ikke databaseløsning-



debat i dgt

ger, lagerplads, distributionsløsninger, "reklamebureau-løsninger", konsulentydelse eller andre ydelser til de kunder som også køber tryksager hos Jer?

5. Hvis andre kan leverer den samme vare som Jer, men billigere, hvad vil I så gøre ved det?

Det er ikke kun den grafiske branche der påvirkes af konkurrencen fra udlandet. Tyske leverandører "truer" de danske leverandører med at sælge billig mælk til de danske forbrugere. Skal vi være kede af det?

Landmændene klager over at de næsten sætter penge til når de sælger deres mælk til Arla og til de få andre mejerier. Alligevel vil Arla og deres "kollegaer" gøre hvad de kan for at "dumpe" mælkepriserne, så det bliver en dansk mælk jeg køber i stedet for en tysk - hvis jeg da opdager at den er dansk! Til gengæld må flere landmænd så lukke eller slå sig sammen. Lyder det bekendt?

Se i øvrigt dette udsagn fra COOP's hjemmeside: *"...Discountkæderne kæmper en stadigt hårdere kamp om kunderne, og det danske dagligvaremarked har udviklet sig til et af de hårdest konkurrerende i Europa. Discountbutikkerne dækker op til 80 procent af kundernes daglige forbrug, og mange familier kan klare sig med discountbutikkernes beskedne vareudvalg..."*

Men forbrugerne (kunderne) vil altså have billige varer! (også tryksagskunderne!) Men er discountkæderne så ukollegiale over for de øvrige dagligvarekæder?

Hvor ofte vælger I, i øvrigt selv de "dyre" men fagligt korrekt producerede kyllinger (eller engelske bøffer) i supermarkedet - frem for de billige kyllinger som er produceret uhensigtsmæssigt? Hvis I vælger de billige, er I jo med til at "dumpe" priserne og straffe de landmænd som forsøger at producere korrekt og sælge til en fair pris! Men samfundsudviklingen går generelt imod lavere priser.

6. Bør konkurrence og markedskræfter fungere anderledes, når det drejer sig om tryksager?

Nej, tryksager er blot "en industriel vare" som tryksagsindkøberne køber efter behov, til den pris de finder rimelig. Kunden har tilsyneladende den opfattelse, at han kan gå til en hvilken som helst leverandør, og få produceret sin tryksag - med et tilfredsstillende resultat. Hvilket vel også er korrekt. Men hvorfor skulle han så vælge at betale 10% mere hos Trykkeri A end hos Trykkeri B? - hvis han er overbevist om, at det produkt han køber er ens hos A og B

Mange trykkerier vil her protestere og hævde at en tryksag er et håndværk, et kreativt produkt og at tryksagen opfylder en kommunikativ funktion. Ja, det kan naturligvis være korrekt. Men man kan vel sige noget tilsvarende om en mobiltelefon, et tv eller andre industrielle produkter.

Mobiltelefonselskaberne underbyder konstant hinandens minutpriser og abonnementspriser, til glæde for kunderne. Men er Orange så "ukollegial" over for TDC?

Der er jævnligt salgskampanjer hvor der tilbydes avancerede mobiltelefoner til kun 1 kr. Men er NOKIA så "ukollegial" over for SIEMENS?

Nej, det er behård konkurrence, som kommer kunderne til gode og som er medvirkende til at regulere antallet af udbydere. Mange leverandører fusionerer eller bukker under. På denne måde adskiller den grafiske branche sig desværre ikke fra alle øvrige brancher.

7. Har den grafiske branche været dygtig og hurtig nok til at tilpasse sig udviklingen?

De traditionelle trykkerier har fået brudt deres monopol på produktion af massekommunikation. Det prepressarbejde (repro) som de grafiske virksomheder lavede for kunderne, indtil midten af 1980'erne er overtaget af kunderne selv eller af reklamebureauerne. Udgivelsen behøver ikke længere at være en traditionel "trykkeri-tryksag" men kan også være Internet, "Print-on-demand" eller et in-house-produkt hvor kunderne selv laver deres akcidenstryksager på printeren.

Den grafiske branche har evnet at indføre ny teknologi i takt med den teknologiske udvikling, men branchen har været alt for fokuseret på dette alene. Det er stadig den samme ydelse kunderne tilbydes. Nemlig en tryksag. Måske hurtigere produceret og måske billigere end før. Men er det nok til at kunne overleve?

Når dit trykkeri nu endelig, efter 5 år, har afskrevet en trykmaskine og den dermed står med en lavere timepris, hvorfor bruger du den så ikke i nogle år endnu, for på den måde at tjene lidt penge på de enkelte ordre - i stedet for straks at købe en ny dyr trykmaskine, som fastholder eller øger den høje timepris? En 8-10 år gammel, men vedligeholdt, trykmaskine kan (i samarbejde med trykkeren) godt levere en kvalitetstryksag på en fornuftig tid.

Hvad hjælper det at købe nye trykmaskiner hvert 5. år hvis det ikke med sikkerhed er medvirkende til at trykkeriet klare sig bedre i konkurrencen - MOD de andre trykkerier (altså konkurrenterne)?

Når dit trykkeriet nu har købt en ny trykmaskine, kan du så med sikkerhed sige, at dit trykkeri leverer en mærkbar "pænere" tryksag end før - eller en pænere tryksag end "din kollega" (læs. konkurrent) OG berettiger nyinvesteringen dermed til at dit trykkeri kan opkræve en højere pris end konkurrenten? Hvad mener kunden?

Kan dit trykkeri nu leverer hurtigere, billigere eller kan du give kunden "noget ekstra" som berettiger til at du tager en højere pris end konkurrenten? Og kan du overbevise kunden om, at en højere pris er berettiget?

Til sidst vil jeg gerne pille lidt mere ved myten om det kollegiale sammenhold. Hvad er det som skulle gøre to selvstændige og privatejede trykkerier som Trykkeri A og Trykkeri B til kollegaer?

Er det fordi de begge agere i den samme branche eller fordi de begge er medlem af den samme arbejds-giverforening? Jamen, så burde BT og Ekstrabladet jo også være kollegaer, i stedet for konkurrenter, ligesom Berlingske og Politiken, ligesom Netto og Fakta, ligesom FCK og Brøndby.

Eller skulle argumentet være, at vi alle er sønner af Gutenberg og Senefelders "sortekunst". Jamen skulle det gøre os mere ædle end andre?

Det er min personlige opfattelse, at de eneste kollegaer du har, er dem som er ansat i din egen virksomhed !

Erhvervslivet og brancherne ændrer sig konstant. Jeg behøver ikke længere at gå til en skomager for at købe sko, til en skrædder for at købe tøj, til en bager for at købe brød. Jeg behøver heller ikke at gå til en boghandler for at købe en bog. Aviserne får jeg gratis - hvis ikke på papir, så på Internet

Hvordan ser din virksomhed ud om 10 år og om 20 år?

Lever I stadig hovedsageligt af at sælge papir med påtrykte offsetfarver, til højstbydende?

Dette var naturligvis ikke en officiel udtalelse fra Den Grafiske Højskole, men blot et debatindlæg fra en bekymret ansat ved Den Grafiske Højskole, som har været i den grafiske branche i 28 år. Også jeg er meget bekymret for min branches fremtid.

Derfor håber jeg, at I som beslutningstagere gør noget utraditionelt og visionært som kan få den grafiske branche til at overleve som en selvstændig branche eller i det mindste få den til at smelte naturligt sammen med andre brancher, i stedet for langsomt at uddø.

Michael Abildgaard Pedersen

Konsulent i Trykteknologi og Tryksagshandel
(Den Grafiske Højskole)
map@dgh.dk

Styrk debatten i GA. Skriv eller mail et indlæg til Søren Knudsen (sk@ga.dk) eller Mette Riis (mr@ga.dk), De Grafiske Fag, Helgavej 26, 5230 Odense M.

Redaktionen forbeholder sig ret til at forkorte indkomne indlæg og vil følge de almindelige regler for god debatskik.

Indlæg til DGF nr. 3 skal være redaktionen i hænde senest den 2. maj 2005