

SNF-RAPPORT NR. 39/01

Verdikjedeorganisering og kjedemakt i norsk dagligvarehandel

av

**Håvard Ness
Sven A. Haugland**

SNF- prosjekt nr.: 6075 ”Verdikjedeorganisering og kjedemakt innenfor
omsetning av matvarer”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, OKTOBER 2001**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0162-6

ISSN 0803-4036

FORORD

Dagligvarehandelen i Norge har i løpet av de siste ti til femten årene gjennomgått store endringer. Fra en situasjon med mange små og uavhengige aktører er dagens bilde kjennetegnet av kjeder og større systemer basert på vertikal integrasjon eller nære samarbeidsrelasjoner. Kjedene har overtatt roller og aktiviteter som tidligere ble utført av andre aktører. Videre ser vi konturene av økende internasjonalisering av dagligvarehandelen.

Denne rapporten retter oppmerksomhet mot noen av de mest sentrale endringene som har funnet sted, og analyserer hvilke endringskrefter som har påvirket utviklingen. Videre sammenlignes utviklingen i Norge med utviklingen i Storbritannia og Sveits. Det rettes også oppmerksomhet mot makt og maktutøvelse, og konsekvenser av dette for aktørens strategiske orientering, særlig i betydningen konkurranseorientering versus samarbeidsorientering. Analysene viser at verdiskapningen i norsk matvareomsetning trolig kan økes ved økt fokus på vertikal koordinering og samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen.

Bergen, oktober 2001

Håvard Ness

Sven A. Haugland

INNHold

1	Innledning.....	1
2	Organisering av verdikjeder og distribusjons-kanaler.....	6
2.1	Innledning.....	6
2.2	Ulike kjedeformer	6
2.2.1	Frivillige kjeder.....	7
2.2.2	Franchising.....	7
2.2.3	Eierintegreerte kjeder.....	9
2.2.4	Kombinasjoner av hovedformene	11
2.2.5	Kontrakter og styringsmekanismer	12
2.3	Kontinuerlig forhandlede avtaler.....	14
2.3.1	Utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner	14
2.3.2	Forhandlinger	17
2.4	Makt og konflikt: en utvidelse av det konseptuelle rammeverket	24
3	Endringer i norsk matvaredistribusjon.....	31
3.1	Innledning.....	31
3.2	Endringskrefter i distribusjonskanalene for matvarer	31
3.3	Endringer i forbrukerkrav og forbruksmønster	36
3.4	Endringer i kjedeformater og økende integrasjon av grossistledet .	37
3.4.1	Endringer i kjedeformater og vareutvalg.....	37

3.4.2	Integrasjon av grossistledet.....	39
3.4.3	Private merker	45
3.4.4	Bransjeglidninger	47
3.4.5	Økt internasjonalisering	48
3.5	Endringer i industristruktur lokalt og regionalt.....	48
3.5.1	Restrukturering av meierisektoren.....	49
3.5.2	Pågående endringer i kjøttsektoren.....	52
3.5.3	Endringer i frukt- og grøntsektoren	56
3.6	Endringer i produksjonsstruktur	59
3.7	Endringer på produsentens leverandørside.....	61
4	Dagligvarehandelen i Storbritannia og Sveits	62
4.1	Innledning.....	62
4.2	Dagligvarekjeder i utvalgte europeiske markeder	63
4.3	Dagligvarehandelen i Storbritannia	66
4.4	Dagligvareomsetningen i Sveits	69
5	nasjonale endringer og internasjonale sammenligninger	74
5.1	Innledning.....	74
5.2	Vertikal integrasjon, koordinering og makt i distribusjonskanalene	74
5.3	Forskjeller mellom dagligvaremarkedene i Storbritannia og Norge .	78
5.3.1	Butikkstruktur	79

5.3.2	Integrasjonsgrad	80
5.4	Sammenlignende analyse av dagligvarehandelen i Norge, Storbritannia og Sveits	84
6	Implikasjoner.....	90
6.1	Innledning.....	90
6.2	Maktutøvelse i dagligvarehandelen	90
6.3	Konsekvenser for strategisk orientering i distribusjonskanalene.....	92
6.4	Konklusjon	95
7	Referanser.....	98

SAMMENDRAG

Norsk dagligvarehandel har i løpet av det siste tiåret gjennomgått vesentlige og til dels fundamentale endringer. Denne rapporten retter oppmerksomhet mot de sentrale strukturelle endringene som har funnet sted, og sammenligner dagens situasjon i Norge med Storbritannia og Sveits. Videre diskuteres potensialet for økt verdiskapning ved større grad av vertikal koordinering og samarbeid gjennom hele verdikjeden. Tradisjonelt har distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer vært delt i fire: primærprodusentene (bøndene), lokal og regional videreforedling, grossister og detaljister. Ettersom matvarekjedene gjennom 90-årene stadig økte sine markedsandeler og i stor grad integrerte grossistfunksjonen, har de tradisjonelt mektige kooperativene på produsentsiden opplevd mindre relativ makt i forhold til dagligvarekjedene.

Endringene som har funnet sted det siste tiåret har vært ulike, og de har kommet både fra interne forhold i de enkelte aktørene i distribusjonskanalen så vel som fra eksterne forhold. Her fokuserer vi spesielt på hvordan endringer på ulike nivåer i distribusjonskanalen påvirker det relative maktforholdet mellom dagligvarekjedene og de landbruksbaserte matvareprodusentene. Videre rettes det oppmerksomhet mot hvilke konsekvenser disse endringene har hatt for bedriftenes strategiske orientering, særlig i betydningen konkurranseorientering versus samarbeidsorientering. Følgende fem endringskrefter behandles: (1) endringer i forbrukerkrav og forbruksmønster, (2) endringer i detaljistledet, (3) endringer i industristruktur lokalt og regionalt, (4) endringer i produksjonsstruktur og (5) endringer på produsentenes leverandørside. Gjennomgangen av de strukturelle endringene som har funnet sted i dagligvarehandelen det siste tiåret viser at det ikke bare har skjedd vesentlige endringer på kjedesiden, men også hele veien bakover i distribusjonskanalen.

På både kjedesiden og produsentsiden er et sentralt trekk høy grad av både horisontal og vertikal integrasjon.

Sammenlignet med både Storbritannia og Sveits synes Norge å være i en særstilling når det gjelder dagligvarekjedenes dominerende stilling. I Norge kontrolleres butikknettene av fire store aktører. Både i Storbritannia og spesielt i Sveits er det langt flere aktører på detaljistleddet. En av de viktigste grunnene for at dagligvarekjedene har fått en så dominerende stilling i Norge er at de klarte å utnytte det store potensialet for effektivisering som tidligere eksisterte. Imidlertid er det viktig å ta hensyn til to faktorer som trolig har bidratt til at dette har vært mulig. For det første har dagligvarekjedene klart å få kontroll over butikknettene, samtidig som de har vært i stand til å rendyrke standardiserte kjedeopplegg som man har kunnet implementere over hele landet. Man har altså i liten grad vært nødt til å ta hensyn til lokale eller regionale forskjeller. Sammenlignet med mange andre europeiske land er Norge på dette området i en særstilling.

Dagligvarehandelen i Norge er også kjennetegnet av manglende vertikal koordinering og samarbeidsorientering gjennom hele distribusjonskanalen. En konsekvens av dette er at det verdiskapingspotensialet som følger av mer samarbeidsorienterte strategier i liten grad er utnyttet. Mens aktørenes strategiske orienteringer så langt i hovedsak har vært basert på tradisjonelle konkurransestrategier, har det i det siste skjedd en viss dreining mot økt vektlegging av samarbeid og felles interesser. Likevel har slik strategisk orientering begrenset utbredelse og potensialet er i begrenset grad utnyttet. En rekke av de strukturelle endringene som har funnet sted legger imidlertid nye føringer for partenes fremtidige orienteringer, og vi tror at i fremtiden vil vi komme til å se økt vertikal koordinering og samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen. Dette kan på lang sikt øke verdiskapningen for alle parter.

1 INNLEDNING

Kjeder, vertikalt integrerte distribusjonssystemer og ulike samarbeidsmodeller er sentrale karakteristika ved all norsk varehandel. Et samlebegrep som fanger opp disse fenomener er *integrasjon*, som kan defineres som verdiskapningssystemer med betydelig grad av samhandling og gjensidig avhengighet mellom deltakende aktører. Eksempler på integrasjon eller integrerte systemer er ulike former for kjeder, langsiktige kjøper-selger relasjoner, «Just-in-Time» arrangementer, relasjonsmarkedsføring og direkte eierskap.

Omsetningen av matvarer i Norge har i løpet av de siste ti til femten årene gjennomgått store endringer. Fra en situasjon med mange små og uavhengige aktører er dagens bilde kjennetegnet av kjeder og større systemer basert på integrasjon eller nære samarbeidsrelasjoner. Vi ser at kjedene har overtatt roller og aktiviteter som tidligere ble utført av andre aktører. Kjedene har f.eks. egen grossistfunksjon, og de fleste kjeder satser bevisst på å utvikle private merker eller handelsmerker. Vi ser også økende grad av internasjonalisering av dagligvarehandelen. Spørsmålet om internasjonalisering vil trolig være en av de største fremtidige utfordringene for norsk matvareomsetning.

Den dominerende posisjon som kjedeformen har fått henger sammen med de stordriftsfordeler som lar seg realisere innenfor slike systemer. Bedre og mer kostnadseffektiv markedsføring mot kundene, reduserte innkjøpskostnader som følge av mer effektive relasjoner til leverandørene, og gevinster knyttet til butikkutforming, datasystemer og personalutvikling er sentrale stikkord.

Samtidig er det viktig å merke seg at kjeder varierer sterkt hva gjelder graden av integrasjon, helt fra løst koplet med liten grad av avhengighet og få felles

aktiviteter f.eks. bare felles innkjøp, til tett integrasjon med stor grad av avhengighet og mange felles aktiviteter. Det finnes mange ulike typer kjeder, eller kjedeformater. Den frivillige kjede har historisk vært svært viktig i Norge, men er på vikende front spesielt sett i forhold til franchiseorganiserte kjeder. Det finnes imidlertid ikke *en beste* måte for kjedeorganisering. Ulike former eksisterer side om side, og ofte er det slik at kjeder kombinerer ulike løsninger innenfor samme overbygning.

Et annet sentralt utviklingstrekk innenfor varehandel er tettere samarbeid innenfor større grupper eller systemer. Den enkelte distribusjonskanal (kjede og/eller grossistsystem) tenderer mot å benytte et mindre antall aktører som en samarbeider nærmere med. Innenfor hvert system finner det sted en tettere samordning av markedsføringsaktiviteter, logistikk/vareflyt, og informasjonsbehandling. I Norge har vi for tiden fire store grupper som står for 99,2 % av den totale dagligvareomsetningen. Dette gir begrensede muligheter for uavhengige aktører. Fra matvareprodusentenes ståsted betraktet man tidligere distribusjonskanalene som ulike måter å kanalisere produktene frem til endelig forbruker. I dag må produsentene selge sine produkter til kjeder og systemer. Dette innebærer at produsentene må posisjonere seg i forhold til kjedene og utvikle strategier for hvordan man vil forholde seg til de ulike kjedegruppene.

Et tredje utviklingstrekk er økende innslag av handelsmerker eller private merker ("private labels"). Tradisjonelt har vi i Norge hatt et svært begrenset innslag av handelsmerker. I 1991 utgjorde private merker 3 % av all norsk dagligvarehandel. I 1995 hadde denne andelen økt til 5 %, mens tilsvarende andel for Storbritannia i 1995 var 29 %. I 1999 hadde andelen i Norge økt til

8 %¹ Egne merker er med på å profilere den enkelte kjede samtidig som dette bevisst brukes i forhold til leverandørene.

På bakgrunn av den utviklingen vi har sett med økende innslag av kjeder, tett samarbeid innenfor større grupper og utvikling av private merker, blir det ofte hevdet at kjedene har opparbeidet en dominerende maktposisjon innenfor distribusjon og omsetning av matvarer. Matvareomsetningen bærer mer og mer preg av systemdrift der det sentrale er å utvikle konsepter for hele distribusjonssystemer og ikke bare enkeltaktører. Det er i stor grad kjedene som har vært de sentrale pådriverne i å utvikle slike konsepter. Dermed er kjedene knutepunktet i verdiskapningssystemet og kan i stor grad styre utviklingen. Dette gir seg bl.a. utslag i at kjedene presser leverandørene og bestemmer hvilke produkter den enkelte butikk skal omsette. Dermed avgjør kjedene i stor grad hvilke leverandører som får adgang til butikkene. Det er i denne sammenheng viktig å være klar over at ulike måter å organisere verdikjeder/distribusjonskanaler har forskjellige virkninger både med hensyn til maktfordeling og fordeling av økonomiske resultater mellom aktørene. Videre ser vi at dette også får konsekvenser for hvilke aktører som får adgang til de ulike distribusjonskanalene.

Det som kjennetegner dagens omsetningen av matvarer sammenlignet med hvordan forholdene var for 15 til 20, siden kan på mange måter oppsummeres i ordet systemdrift. Fra en situasjon der produsenter, grossister og detaljister var uavhengige og autonome, har vi fått en situasjon preget av kjeder, vertikalt integrerte systemer og tett samarbeid. Organisering av distribusjonskanalen er et spørsmål om å utvikle konsepter og løsninger for alle aktører fra produsent

¹ Kilde: ACNielsen AS

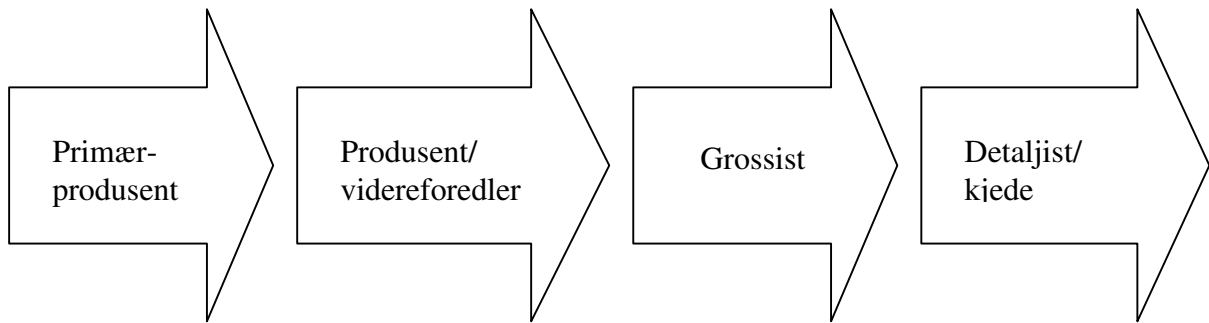
til forbruker. Selv om dagens situasjon kan bli endret, er kjeder og andre systemer kommet for å bli.

Det sentrale i denne rapporten er å studere ulike måter å organisere verdikjeder for omsetning av landbruksbaserte matvarer der ulike former for systemdrift (kjeder, samarbeidsforhold ol.) står sentralt. Vi vil fokusere både på hvordan slike systemer samlet sett fungerer og hvilke konsekvenser de har for enkeltaktørene.

Følgende tre problemområder står sentralt:

1. For det første vil vi se nærmere på noen sentrale endringer norsk dagligvarehandel har gjennomgått de siste ti til femten årene, og analysere hvilke endringskrefter som har påvirket utviklingen. Vi vil spesielt rette oppmerksomhet mot hvordan endringer på ulike nivåer i distribusjonskjeden påvirker det relative maktforholdet mellom dagligvarekjedene og de landbruksbaserte matvareprodusentene.
2. Dernest vil vi sammenligne distribusjonssystemer for matvarer i utvalgte europeiske land, særlig Storbritannia og Sveits. Hensikten med dette er å få frem variasjon i hvordan slike verdikjeder kan organiseres. Samtidig vil vi søke etter faktorer som kan forklare forskjellene mellom land.
3. Med utgangspunkt i punktene ovenfor vil vi så analysere norsk matvaredistribusjon med spesiell vekt på konsekvenser av dagens situasjon, hvilke utfordringer man i Norge står overfor og hvordan man kan møte utfordringene.

En verdikjede for norske matvarer består av aktørene primærprodusent (bonde), produsent/videreforedler, grossist og detaljist/kjede.



Figur 1.1: Verdikjede for matvarer

I forhold til de tre problemområdene som er beskrevet ovenfor, vil vi rette oppmerksomhet både mot hele verdikjeden og de fire aktørene enkeltvis. Vi vil beskrive ulike verdikjedeorganiseringer og hvilke konsekvenser dette har for de ulike aktørenes roller og strategier.

Rapporten er organisert på følgende måte: I neste kapittel behandles ulike teoretiske problemstillinger knyttet til verdikjeder og distribusjonskanaler med spesiell vekt på ulike typer kjeder, utviklingsprosesser i langsiktige relasjoner, og makt og konflikt. I kapittel 3 vil vi beskrive sentrale endringer som har funnet sted i norsk dagligvarehandel i løpet av de siste ti til femten årene, og i kapittel 4 trekker vi paralleller til hvordan matvareomsetningen er organisert i Storbritannia og Sveits. I kapittel 5 gjennomfører vi en nærmere diskusjon og analyse av norsk dagligvareomsetning, og i kapittel 6 diskuterer vi fremtidige implikasjoner.

2 ORGANISERING AV VERDIKJEDER OG DISTRIBUSJONS-KANALER

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på ulike teoretiske problemstillinger knyttet til distribusjon av matvarer. Som vi påpekte i innledningskapitlet, er norsk dagligvarehandel kjennetegnet av systemdrift og høy grad av samordning mellom de ulike ledd i verdikjeden. Vi vil derfor diskutere noen sentrale aspekter knyttet til organisering og styring av denne typer verdikjeder. Ettersom kjedene har fått en så dominerende stilling, vil vi først presenteres ulike typer kjeder. Dernest drøftes forhandlinger og utviklingsprosesser i langvarige relasjoner mellom bedrifter. På grunn av stabilitet med hensyn til aktørene på både kjede- og produsentsiden er det viktig å forstå slike forhandlinger og utviklingsprosesser. Vi behandler også ulike forhold knyttet til makt og konflikt, da endrede maktforhold er et viktig aspekt ved utviklingen de siste ti til femten årene. Til slutt i kapitlet presenteres et rammeverk for hvordan vi kan analysere de endringene norsk dagligvarehandel har gjennomgått.

2.2 Ulike kjedeformer

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av kjedeformer. Dette er: (1) frivillige, (2) franchise og (3) eierintegreerte kjeder. Disse systemene skiller seg fra hverandre først og fremst med hensyn til grad av integrasjon eller krav til enhetlig atferd fra de ulike aktørene. Mens frivillige kjeder består av medlemmer med stor grad av selvstendighet, består vertikalt integrerte kjeder av aktører underlagt felles eierskap.

2.2.1 Frivillige kjeder

Tradisjonelt sett har frivillige kjeder hatt en sterk posisjon i norsk varehandel. Frivillige kjeder kan beskrives som samarbeidsordninger mellom selvstendige bedrifter. En gruppe butikker drevet som selvstendige bedrifter etablerer samarbeid knyttet til for eksempel markedsføring og innkjøp. Tanken bak et slikt samarbeid er at bedriftene kan oppnå bedre innkjøp ved å opptre som en felles enhet og drive mer effektiv markedsføring og profilering.

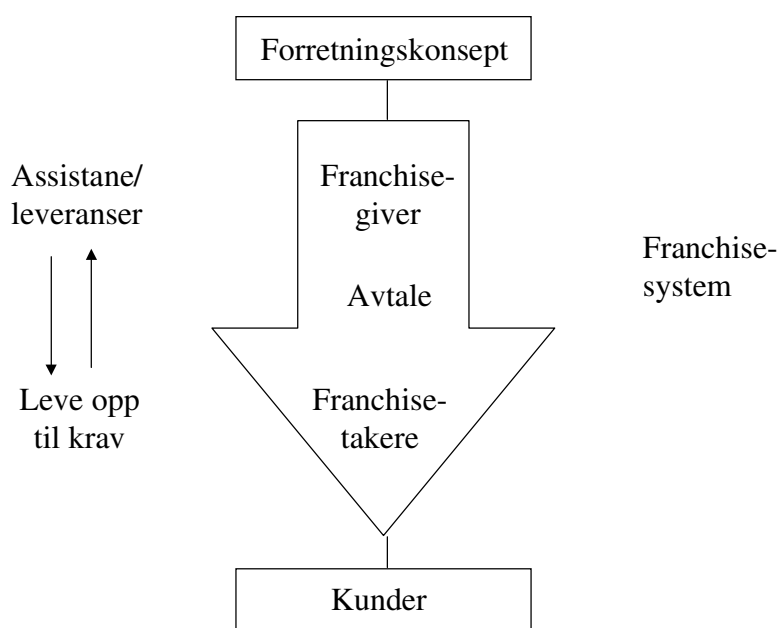
Frivillige kjeder oppretter ofte et sentralt kjedekontor som tar hånd om felles koordinering mellom medlemmene. I mindre kjeder kan imidlertid dette også gjøres direkte mellom medlemmene. Frivillige kjeder blir ofte betraktet som uformelle samarbeidsordninger med liten grad av integrasjon. Det enkelte medlem driver selvstendig forretningsvirksomhet, og gjennom kjedetilknytningen kan medlemmene realisere felles målsetninger.

2.2.2 Franchising

Franchising er den hurtigst voksende kjedeformen i Norge både innenfor varehandel og service. Begrepet franchising stammer fra det latinske *franco* som betyr frihet til eller rettighet til. Mottakeren av friheten eller rettigheten får enerett til å tilby giverens produkter i et avgrenset geografisk område. Franchising kan defineres på følgende måte: *"A franchise agreement is a contract between two legal firms, the franchisor and the franchisee. The franchisor is a parent company that has developed some product or service for sale; the franchisee is a firm that is set up to market this product or service in a particular location. The franchisee pays a certain sum of money for the right to market this product/service"* (Rubin 1978).

Det er fire sentrale forhold ved franchising. For det første er dette en kontraktsrelasjon hvor franchisegiver gir franchisetaker en rett til å utøve en

forretningsvirksomhet under et navn eiet av franchisegiver. Derne st har franchisegiver rett til å kontrollere hvordan franchisetaker driver virksomheten. For det tredje er franchisegiver pliktig til å gi assistanse til franchisetaker, og for det fjerde driver franchisegiver og –taker hver for egen regning og risiko. Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 2.1: Franchising (Kilde: Bjerre og Fog 1985)

Etablering og utvikling av selve franchisekonseptet skjer sentralt, mens distribusjon og eventuelt produksjon skjer desentralt. Franchisegivers hovedfunksjoner består av utprøving og dokumentasjon av konseptet eller systemet, beskrive hvordan den daglige drift skal gjennomføres, utdanne franchisetakerne og videreutvikle konseptet eller systemet. Franchisetakerne må på sin side forplikte seg til å leve opp til franchisegivers krav. De får videre kun anledning til å drive innenfor et avgrenset geografisk område. De må også

betale for å komme inn i systemet, og fortløpende betale for retten til å bruke systemet. Franchising blir hovedsakelig benyttet i situasjoner hvor franchisegiver har et klart definert varemerke eller konsept som franchisetakerne får anledning til å benytte. Den enkelte franchisetaker må som regel selv foreta nødvendige investeringer lokalt i den enkelte butikk, samtidig som de må betale en prosentvis avgift av omsetningen til franchisegiver.

2.2.3 Eierintegrerte kjeder

Eierintegrerte kjeder er som navnet antyder underlagt felles eierskap. Alle enhetene i kjeden blir eiet og drevet av samme eier. Dette er en form for filialvirksomhet hvor den enkelte butikksjef ikke selv har økonomiske interesser i den lokale butikk, men er ansatt i kjeden. Det er kjeden sentralt som utvikler og investerer i nye utsalgssteder, og ansetter personell for drive utsalgsstedene. Det er kjeden som bærer all økonomisk risiko.

De tre kjedeformene varierer altså betydelig med tanke på grad av integrasjon. Mens frivillige kjeder består av selvstendige forretningsmenn som driver lokal forretningsvirksomhet i samarbeid med andre, er eierintegrerte kjeder underlagt felles eierskap, dvs. alle utsalgsstedene drives av samme organisasjon. Franchising kan plasseres mellom frivillige kjeder og eierintegrerte. Her kombineres relativt sterk sentral styring med lokalt eierskap. I tabell 2.1 sammenlignes de tre kjedeformene langs noen sentrale dimensjoner.

Tabell 2.1: Hovedtyper av kjeder

Dimensjon	Frivillige kjeder	Franchising	Eierintegrerte kjeder
Grad av felles mål	Aktører med egne mål, men noe vektlegging av felles mål	Aktører med egne mål, men sterk vektlegging av felles mål	Aktører med felles mål
Koordinering	Noe formalisert koordinering	Formalisert og avtalebasert koordinering	Felles eierskap
Grad av enhetlig opptreden	Lav til moderat	Moderat til høy	Høy

En ulempe ved frivillige kjeder er at det ofte er vanskelig å få et handlekraftig sentralledd. Medlemmene vil ikke gi opp egen selvstendighet. Videre kan det også være vanskelig å få alle medlemmene til å etterleve alle vedtak og beslutninger som fattes i kjeden. Medlemmene vil ofte prioritere egne mål fremfor kjedens kollektive mål. Det kan også være problematisk å implementere effektive sanksjoner mot medlemmer som ikke følger opp vedtak og beslutninger som fattes sentralt i kjeden.

Eierintegrerte kjeder derimot har et sterk sentralledd noe som gjør det lettere å få de enkelte utsalgsstedene til å iverksette tiltak og beslutninger som fattes sentralt. Imidlertid kan man i slike kjeder lett få store administrative kostnader ettersom alle enheter er underlagt samme organisasjon. Det kan også være vanskeligere å gjennomføre nødvendig tilpasning til lokale forhold, samtidig som det enkelte utsalgssted har svakere insentiver for å drive mest mulig effektivt fordi den som driver det enkelte utsalgssted ikke selv får del i resultatene som skapes.

Det kan være mange grunner for at man velger å kombinere ulike kjedeformer. En kjede som hovedsakelig baserer seg på franchising kan ha ønske om selv å operere noen utsalgssteder for derved å få bedre kontroll og oversikt over virksomheten, og bruke dette som sammenligningsgrunnlag mot enhetene som drives på franchisebasis. Videre kan egne utsalgssteder brukes som testenheter for nye ideer og konsepter. En kjede som først og fremst har eierintegreerte enheter, kan kombinere dette med franchising for å unngå store økonomiske investeringer. Som vi ser er det ulike styringsutfordringer ved de ulike kjedetyperne. I situasjoner hvor man velger å kombinere hovedformene, vil dette medføre andre og flere styringsutfordringer enn ved mer "rendyrkede" konsepter. Denne utfordringen håndteres gjennom ulike mekanismer for styring. Nedenfor vil vi derfor gå nærmere inn på kontrakter og styringsmekanismer.

2.2.5 Kontrakter og styringsmekanismer

Kontrakter, styringsstrukturer og styringsmekanismer er sentrale begrep i litteratur som omhandler hvordan transaksjoner mellom økonomiske aktører blir gjennomført. Vanligvis skilles det mellom to fundamentale styringsstrukturer: marked og hierarki, og mellom disse to såkalte hybrider eller mellomformer. Markedet og hierarkiet representerer altså endepunkter på et kontinuum. I markedet antas det at transaksjoner mellom foretak reguleres gjennom markedskontrakter, mens innenfor foretak (hierarki) reguleres transaksjoner gjennom interne kontrakter. Hybrider kan reguleres av elementer av både markedskontrakter og interne kontrakter. I tillegg kan man anvende såkalte relasjonskontrakter. Eierintegreerte kjeder representerer i denne terminologien hierarki eller intern organisering, mens franchising og frivillige kjeder kan betraktes som hybrider. En ren markedsløsning vil være

kjennetegnet av helt uavhengige aktører slik dagligvarehandelen i større utstrekning var før kjeder og systemdrift gjorde sin inntreden.

Hver av disse tre kontraktsformene, markedskontrakt, intern kontrakt og relasjonskontrakt, bygger igjen på tre forskjellige styringsmekanismer. Markedskontrakter bygger på pris eller økonomiske incentiver som grunnleggende styringsparameter. Interne kontrakter bygger på autoritet, mens relasjonskontrakter bygger på tillit og normer som sentrale styringsparametere (se for eksempel Bradach and Eccles 1989, Haugland 1996, Macneil 1980, Stinchcombe 1985). Mens *styringsstrukturer* referer til det institusjonelle rammeverk for gjennomføring av transaksjoner (for eksempel marked eller hierarki), er *styringsmekanismer* de instrumenter, metoder, prosedyrer og lignende som sikrer at kontrakter oppfylles. De tre styringsmekanismene pris, autoritet og tillit kan identifiseres gjennom et sett indikatorer som vist i tabell 2.2.

Tabell 2.2: Styringsmekanismer

Pris	Autoritet	Tillit
Markedspriser	Beslutningsmyndighet	Personlige relasjoner
Rabatter	Regler	Solidaritet
Bonuser	Prosedyrer	Gjensidighet
Bøter	Kontroll	Fleksibilitet
Milepæler	Standarder	Forventninger

I praktiske situasjoner vil man som regel kombinere disse tre mekanismene på en rekke forskjellige måter avhengig av hvilken transaksjon som skal

gjennomføres, hvordan relasjonen mellom aktørene er, og eventuelt kontekstuelle forhold (Bradach and Eccles 1989). Hver av styringsmekanismene håndterer visse styringsmessige utfordringer, og det er derfor viktig at de kombineres slik at man oppnår en hensiktsmessig tilpasning mellom styringsutfordringer og bruk av styringsmekanismer. Vi må også forvente at hvordan styringsmekanismene kombineres endres og utvikles over tid. Selv om vi ovenfor hovedsakelig har rettet oppmerksomhet mot ulike kjedeformer, vil det vi har diskutert omkring kontrakter og styringsmekanismer gjelde for langsiktige relasjoner mellom bedrifter generelt. Det kan således også anvendes også for å forstå forholdet mellom for eksempel kjeder og matvareprodusenter. I det følgende vil vi derfor presentere et rammeverk for forståelse og analyse av hvordan langsiktige bedriftsrelasjoner utvikles over tid.

2.3 Kontinuerlig forhandlede avtaler

I dette avsnittet bygger vi videre på kontrakts- og styringsperspektivet, og inkluderer forhandlinger for bedre å forstå hvilke forhold som påvirker utviklingsprosesser mellom bedrifter. I avsnitt 2.4 vil vi i tillegg trekke inn forhold knyttet til makt og avhengighet.

2.3.1 Utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner

Forskning om organisering av verdikjeder og distribusjonskanaler har gjennom de siste to tiårene vært dominert av statiske og strukturelt orienterte perspektiver så som transaksjonskostnadsteori (Williamson 1985) og politisk-økonomi modeller (Stern and Reve 1980, Arndt 1983). Disse perspektivene har i all hovedsak manglet prosessuelle dimensjoner. Likevel har deres fokus på kontrakter som vesentlige strukturelle betingelser vært viktig. I den senere tid

er det etterlyst mer prosessorienterte tilnærminger, hvor man vektlegger utviklingsprosesser (Ring & Van de Ven 1994, Zaheer & Venkatraman 1995, Doz 1996, Ariño & Torre 1998). Videre har det også blitt etterlyst forskning som trekker på flere fagdisipliner, blant annet perspektiver som inkluderer fenomener på mikronivå (Heide & Miner 1992, Sydow & Windeler 1998, Dyer & Singh 1998). Særlig er forhandlingsteori påpekt som et relevant og viktig fagområde (Dwyer, Schurr & Oh 1987, Ring & Van de Ven 1994, Dabholkar *et al.* 1994, Greenhalgh 1995, Sheppard 1995, Kumar & Nti 1998, Larsson *et al.* 1998). Likevel er det svært beskjedent med empirisk forskning som har tatt denne utfordringen. Ett unntak er Ness (2000) som bygger på to forskningstradisjoner for å forstå utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner: kontraktsteori og forhandlingsteori. Mens kontraktsteori representerer et strukturelt perspektiv, relaterer forhandlingsteori seg til den atferd representanter for organisasjoner utviser i (felles) beslutningssituasjoner eller forhandlinger.

Vi vil nå presentere et teoretisk rammeverk for å forstå utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner. Rammeverket vil utvikles i to steg. Først vil vi presentere en basismodell for å forstå bedriftsrelasjoner som kontinuerlig forhandlede avtaler. Denne modellen bygger på kontraktsteori og forhandlingsteori. Deretter vil vi utvide modellen for å inkludere utviklingen av maktrelasjoner. Rammeverket ivaretar tre sentrale aspekter ved bedriftsrelasjoner: strukturelle forhold, aktørenes atferd, samt utviklingen av disse over tid, altså selve utviklingsprosessen. Med prosess forstår vi en *sekvens av handlinger og interaksjoner i og mellom organisasjoner som har til hensikt å forme og modifisere deres relasjon over tid*, hvor en hendelse er en *situasjon hvor partene utfører handlinger eller tar beslutninger med relevans for relasjonen*.

Vi vil nå kort redegjøre for utgangspunktet for å forstå bedriftsrelasjoner som *kontinuerlig forhandlede avtaler* (Ness 2000). Relasjoner mellom bedrifter er ofte av en langsiktig karakter, enten fordi det foreligger en langsiktig avtale, fordi kortsiktige avtaler til stadighet fornyes, eller fordi antall aktører innenfor et marked er såpass lite at man ikke kan unngå å ha med hverandre å gjøre ved gjentatte anledninger over lengre tid. Vi vil her særlig fokusere på relasjoner hvor det foreligger langsiktige avtaler. Rammeverket kan likevel også anvendes på situasjoner hvor den enkelte avtale er kortsiktig, men hvor begge parter antar at man vil gjøre forretninger også i fremtiden, og hvor forventningen om fremtidig interaksjon, selv om dens innhold er ukjent, påvirker dagens handlinger. Vi mener en slik modell er godt tilpasset virkeligheten i distribusjonskanalene for matvarer i Norge i dag.

Langsiktige bedriftsrelasjoner baserer seg på et sett av felles målsetninger, og avtalene som inngås mellom partene, enten de er formelle eller uformelle, vil være ufullstendige på grunn av det vi kalle et *planleggingsgap*. Planleggingsgapet er et resultat av manglende evne til å forutse og avtale for alle eventualiteter som kan oppstå etter hvert som relasjonen utvikler seg. Dette representerer en usikkerhet som må håndteres ved felles beslutninger etter hvert som det oppstår ny situasjoner. Imidlertid er handlingsrommet i slike beslutningssituasjoner påvirket av kontraktsbetingelsene og de mekanismer for styring som er tilgjengelige. Selv om slike relasjoner baserer seg på felles mål vil det alltid være slik at hver av partene i tillegg har et sett av private mål som ikke deles i relasjonen. Etersom nye situasjoner oppstår, vil det derfor være motiver tilstede for å forfølge både felles og private mål. Denne situasjonen innebærer blandede motiver, og må håndteres innenfor relasjonen. Alt etter hvilken vekt det legges på de to partenes like og ulike målsetninger, vil hver enkelt organisasjon ta i bruk ulike forhandlingsstrategier for å oppnå det ønskede utfallet i den enkelte situasjon. Etersom langsiktige relasjoner utvikler

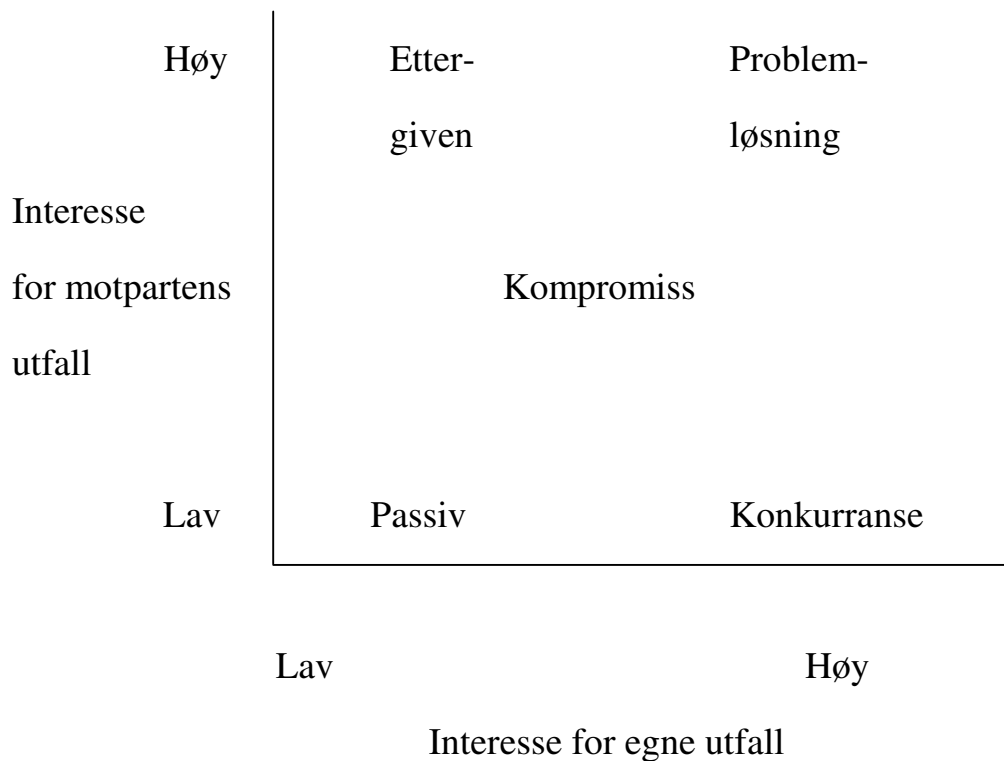
seg gjennom serier av slike felles beslutningssituasjoner, kan slike avtaler betraktes som kontinuerlig forhandlede avtaler, hvor hver ny beslutning bidrar til å ”lukke” planleggingsgapet, og bringe relasjonen videre.

2.3.2 Forhandlinger

Forhandlinger kan sees på som den viktigste mekanismen for beslutningstaking i bedriftsrelasjoner (Sheppard & Tuchinsky 1996). Arndt (1979) argumenterte for at forhandlinger mellom foretak skjer på ulike nivåer, knyttet til overordnede strukturtrekk, til kontrakter, og på transaksjonsnivå. Altså forhandles det både for å etablere strukturelle betingelser som definerer relasjonen mellom bedrifter, og det forhandles innenfor disse relasjonene.

Forhandlinger blir av Lax and Sebenius definert som *“a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise”* (1986 p. 11). Denne definisjonen passer godt i relasjoner mellom bedrifter. Relasjoner involverer konflikter ettersom hver organisasjon har private mål i tillegg til noen felles mål. Dette kan gi grunnlag for opportunistisk handling, og en spenning mellom konkurrerende og sammenfallende interesser.

Etter hvert som hendelser oppstår i relasjonen og felles beslutninger må tas, vil aktørene ta i bruk strategier for å oppnå ønsket løsning. Ettersom interesse for egne og motpartens utfall er uavhengige dimensjoner (Thomas 1976), kan eksempelvis begge partenes interesser integreres i en integrativ løsning. Thomas (1976) presenterer en modell (”the dual concern modell”) som illustrere dette poenget.



Figur 2.3: Forhandlingsstrategier

Interessen for egne og motpartens interesser kan variere mellom høy og lav. Basert på fire ulike kombinasjoner og en mellomløsning (kompromiss), predikerer modellen hvilken strategi som velges ut fra hvordan ulike hensyn vektet. Om den foretrukne strategien av en eller annen grunn ikke kan benyttes, vil aktørene ta i bruk den nest beste tilnærmingen til situasjonen (Pruitt & Carnevale 1993).

De fem strategiene er: (1) konkurranse, (2) problemløsning, (3) ettergivenhet, (4) kompromiss og (5) passivitet. Hvis vi trekker en akse fra origo og nordøst i diagrammet, vil dette representere en integrativ dimensjon hvor verdien av utfallet er økende jo lengre ut i diagrammet man kommer. Hvis man trekker en linje fra nordvest og sørøst i diagrammet, vil denne representere en distributiv dimensjon hvor ingen verdi skapes, og ulike forhandlingsløsninger langs aksene

representerer ulike fordelingsløsninger mellom partene (den ene partens gevinst er den andre parts tap).

Konkurransen er den foretrukne strategi når interessen for egne utfall er høy, med tilsvarende lav interesse for motpartens utfall. Konkurransestrategien reflekterer fordeling av verdi, og innebærer et såkalt *nullsumspill*. Konkurransestrategien benyttes ofte når beslutninger må fattes under interessekonflikter, og hvis en forhandlet løsning nås, antas det at dette alternativet er bedre enn andre alternative løsninger. Hvis eksempelvis den ene parten kan benytte tøffe taktikker som korte tidsfrister, avstå fra å gjøre innrømmelser fra utgangsposisjonen, og true med å inngå alternative avtaler, kan dette være fordi alternativene til en forhandlet avtale er gode. Disse alternativene kalles ofte BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). Gode BATNA vil ofte legge begrensinger på forhandlingsrommet, og vil kunne fremtvinge søken etter andre og kanskje mer integrative løsninger.

Problemløsning er foretrukket strategi når interessen for begge parter utfall er høy. Det er altså viktig for den ene parten at utfallet for den annen part også er godt. Problemløsningsstrategier har som mål å finne løsninger hvor begge parter primære interesser ivaretas i den endelige beslutningen. Problemløsning er ofte uttrykk for en samarbeidsorientering. Problemløsning vil ofte kunne bidra til å øke felles verdiskapning, og avtaler basert på problemløsning kalles ofte vinn-vinn forhandlinger. Noen ganger kan det til og med være slik at motpartens mål eller interesser er viktigere å oppnå enn egne. *Ettergivenhet* innebærer at en reduserer sine krav til den forhandlede løsningen slik at avtale kan nås til motpartens fordel. Ofte vil slike strategier i relasjoner observeres på bakgrunn av det en kaller informert egeninteresse, altså at en forventer å nyte godt av denne løsningen senere, eller det kan komme som et resultat av at

relasjonen er blitt så tett og forpliktende at man tar hensyn til den annen parts behov.

Kompromiss representerer en slags bastard; en løsning mellom ulike strategiske endepunkter, og er ikke spesielt knyttet til verken integrative eller distributive forhandlinger. Denne strategien kan reflektere moderat interesse for egne og andres utfall, eller være et resultat av andre strategiske orienteringer.

Passivitet er en aktuell strategi når saker er uviktige, ikke trenger en umiddelbar løsning, eller når partenes interesser og mål er uavklarte. Passivitet er således ikke en aktiv strategi som krever handling, og er ofte av forbigående og kortvarig karakter (Pruitt & Carnevale 1993).

Hver av disse strategiene iversettes ved hjelp av et sett av taktiske handlinger. For hver strategi finnes det flere taktikker, som enten kan brukes alene eller i kombinasjon. I komplekse forhandlingssituasjoner kan det også forekomme taktikker som reflektere ulike strategiske orienteringer. En oversikt over sentrale taktikker finnes i tabell 2.3 nedenfor.

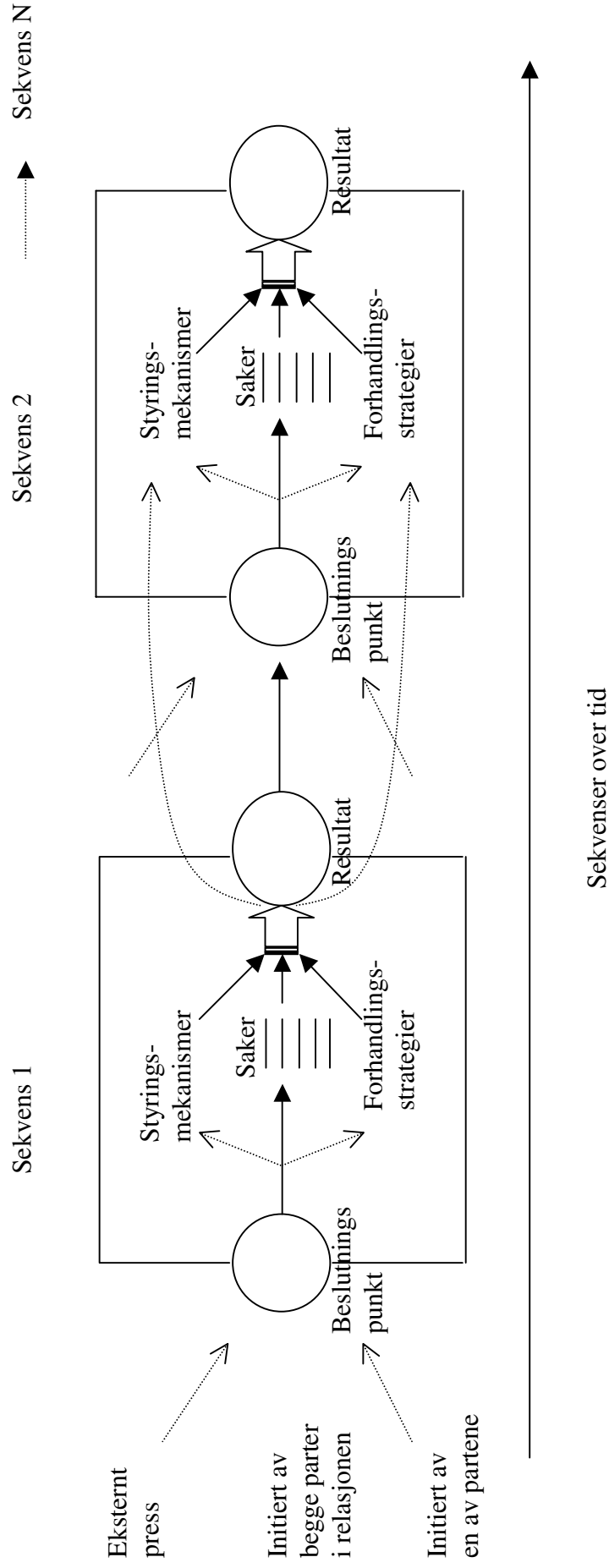
Tabell 2.3: Forhandlingsstrategier og –taktikker

Passiv	Ettergiven	Konkurransen	Problemløsning	Kompromiss
Trekke tilbake	Redusere krav	Trusler	Øke tilgjengelige ressurser	Gi og ta
Unngåelse	Redusere mål	Trakassering	Øke verdiskapning	Dele
Ingen respons	Tilpasninger	Unngå endret posisjon	Bytte på saker	Innrømmelser
Snakke rundt saken		Forsøk på overtalelse	Ikke-spesifikk kompensasjon	Foreslå mellomløsninger
Ikke møte til forhandling		Tidspress	Bryte opp saker	
			Kutte kostnader	
			Spesifikk kompensasjon	
			Løse underliggende forhold	
			Informasjonsutveksling	

Putnam (1990) har et prosessuelt perspektiv på forhandlinger, og er opptatt av forholdet mellom integrative og distributive prosesser. Nyansene mellom integrasjon og samarbeid (og på den annen hånd mellom distribusjon og konkurranse) beskrives på følgende måte: *“integrative and distributive processes subsume, but are not identical to, cooperation and competition. Maximizing joint gains can be achieved through mixing cooperative and competitive motives while maximizing individual gains can stem from working cooperatively as well as from efforts to win”* (Putnam 1990, s. 4). Hovedargumentasjonen til Putnam er at forhandlingsmodeller er kjennetegnet av at integrative og distributive prosesser står i et gjensidighetsforhold kjennetegnet av blandede motiver hvor *“integrative and distributive processes*

are intertwined in a symbiotic bonding that pervades negotiations. Each behavior in the bargaining contributes to both the integrative and distributive nature of the process. This bonding creates an inescapable tension between the competitive moves for individual gain and the cooperative behaviors necessary for coordinating mutual agreements (Gulliver, 1979; Lax & Sebenius, 1986). Rubin (1983) calls this tension a 'quintessential illustration of interdependence' that pulls negotiation in extreme directions" (Putnam 1990, s. 5). Dette perspektivet åpner for at forhandlere går inn i prosessene med multiple orienteringer, og at disse vokser frem og endres som et resultat av gjensidige tilpassingsprosesser mellom forhandlerne over tid, i relasjon til endrede interesser, saksutvikling, forventninger og oppfatninger.

Med dette teoretiske bakteppet presenterer vi følgende modell basert på Ness (2000) for hvordan kontraktsteori og forhandlingsteori kan kombineres. Dette kan så brukes for å forstå sentrale drivkrefter for utviklingen i bedriftsrelasjoner, og for å forstå forholdet mellom struktur og handling, og hvilke konsekvenser dette får for utfall eller resultater.



Figur 2.4: Utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner som kontinuerlig forhandlede avtaler (Kilde: Ness 2000)

Modellen fokuserer på hvordan ulike styringsmekanismer kombineres for å etablere strukturer som transaksjoner skjer innenfor, og hvordan disse hemmer og fremmer bestemte typer forhandlingsatferd i relasjonen. Modellen antar videre at forhandlingsatferd igjen bidrar til å forsterke, opprettholde, eller forandre de strukturelle betingelsene transaksjoner skjer innenfor. Videre kan modellen anvendes til å studere hvilken effekt kombinasjonen av strukturelle forhold og atferd har på utfall i relasjonen. Sist, men ikke minst, bidrar modellen til å forstå hvordan styringsmekanismene og forhandlingsatferden utvikles over tid (identifisere mønster), samt identifisere hvilke mekanismer som driver disse mønstrene.

I neste avsnitt vil vi utvide modellapparatet til også å inkludere maktbegrepet. Det er rimelig å anta at det relative maktforholdet mellom partene i en relasjon har betydning både for etableringen og utformingen av de kontraktmessige sidene av relasjonen, og videre at relativ makt har betydning for den forhandlingsatferd partene utviser. Et underliggende perspektiv i denne rapporten er at maktforhold ikke bør forstås som statiske fenomener, ei heller som flyktig og skiftende fra en transaksjonen til neste. Maktforhold studeres her som et dynamisk fenomen, og som ett element i utviklingsprosesser i bedriftsrelasjoner. Endring i makt skjer ofte over tid (inkrementelt), og ved å bygge dette inn i modellen åpner vi for eksplisitt behandling av makt.

2.4 Makt og konflikt: en utvidelse av det konseptuelle rammeverket

I dette avsnittet vil vi legge til grunn følgende definisjon av makt: *As makt over B er den mengde motstad fra Bs side som A makter å overkomme* (Emerson 1962). Vi betrakter altså makt som en egenskap ved relasjoner mellom aktører og ikke som et attributt ved en aktør. En sentral dimensjon ved relasjoner er

gjensidig avhengighet mellom aktører. Grunnlaget for å utøve makt er derfor at det eksisterer såkalte makt-avhengighetsrelasjoner. Dersom en aktør skal kunne utøve makt, må andre aktører være avhengig av denne aktøren. Avhengighet kan defineres på følgende måte: *B er avhengig av A, dersom B ønsker å oppnå mål som betinger nødvendig handling av A* (Emerson 1962). Makt og avhengighet er dermed inverse størrelser, slik at As makt over B er det samme som Bs avhengighet av A. I hvilken grad B er avhengig av A er videre en funksjon av hvor viktige målene som A kontrollerer er for B, og dernest om det finnes alternative løsninger utenfor relasjonen mellom A og B (Emerson 1962).

Makt innebærer dermed at en aktørs handlinger ikke bare påvirker i hvilken grad aktøren når egne målsetninger, men det påvirker også i hvilken grad andre aktører når sine mål (Greve 1995). Kontroll over mål vil ofte være relatert til at en aktør disponerer over ressurser som andre er avhengig av for å nå sine mål (Pfeffer & Salancik 1978). I følge Pfeffer & Salancik (1978) er tre faktorer sentrale for å forstå i hvilken grad kontroll over ressurser gir en aktør makt. Dette er: (1) viktigheten av ressursen, (2) råderett over ressursen og (3) konsentrasjon av ressurskontroll. Når det hevdes at dagligvarekjedene har økt sin maktposisjon på bekostning av matvareprodusentene så betyr dette at dagligvarekjedene i større grad enn tidligere kontrollerer ressurser og derved mål som er viktige for produsentene. Dagligvarekjedenes kontroll over butikknettene kan betraktes som en viktig en ressurs, og dersom en kjede kan nekte å selge en produsents produkter fordi den synes prisen er for høy, har kjeden makt over produsenten fordi den har råderett over en ressurs som er viktig for produsenten. Videre er ressurskontrollen svært konsentrert ettersom det ikke finnes andre alternativ enn de fire store kjedegruppene.

Videre vil det som regel alltid være slik at to aktører er gjensidig avhengige av hverandre (Pfeffer & Salancik 1978). En aktørs makt innebærer ikke at

motparten er avmektig, men de kan ha ulike typer maktposisjoner i forhold til hverandre. For eksempel kan matvareprodusentene oppleve det slik at dagligvarekjedene bruker sin maktposisjon til å presse innkjøpsprisene. På den annen side kan produsentene nekte å levere dersom marginene blir for små. Dersom en dagligvarekjede ikke skulle få leveranser av for eksempel melk, sier det seg selv at dette får svært negative konsekvenser for dagligvarekjeden. Det er altså det relative makt-avhengighetsforholdet som er det sentrale.

Selv om en aktør er avhengig av en annen aktør, innebærer ikke dette at man er låst i en bestemt situasjon. Det finnes flere strategier som kan brukes for å redusere avhengigheten og dermed den annen parts makt. Vi kan skille mellom fire hovedtyper av strategier. Dette er: (1) kostnadsreduksjoner, (2) uttrekking, (3) utvidelse av nettverket og (4) danning av koalisjoner. *Kostnadsreduksjoner* innebærer at man er i stand til å endre sentrale verdier. For en matvareprodusent kan dette være å redusere sine produksjonskostnader slik at produktene blir mer interessante for dagligvarekjeden. På denne måten kan vi si at "smertene" som oppstår fra det å møte kravene fra en med makt reduseres. *Uttrekking* innebærer at man ikke lenger ønsker å opprettholde en relasjon til den annen part. Matvareprodusenten kan altså avslutte å levere til dagligvarekjeden. *Utvidelse av nettverket* går ut på at man forsøker å finne alternative løsninger. Her kan vi tenke oss at matvareprodusenten går til andre dagligvarekjeder eller til dagligvarebutikker som er utenfor kjedegruppene. Den fjerde strategien, *danning av koalisjoner*, innebærer at man allierer seg med andre aktører som også har en relasjon til den aktør man er avhengig av. Matvareprodusenten kan samarbeide med andre produsenter som også leverer til dagligvarekjeden, og dermed i større grad stille betingelser og krav overfor dagligvarekjeden.

Makt og avhengighet er også nært knyttet til begrepet konflikt. Som vi har påpekt innebærer avhengighet at en aktør kontrollerer andre aktørers mulighet

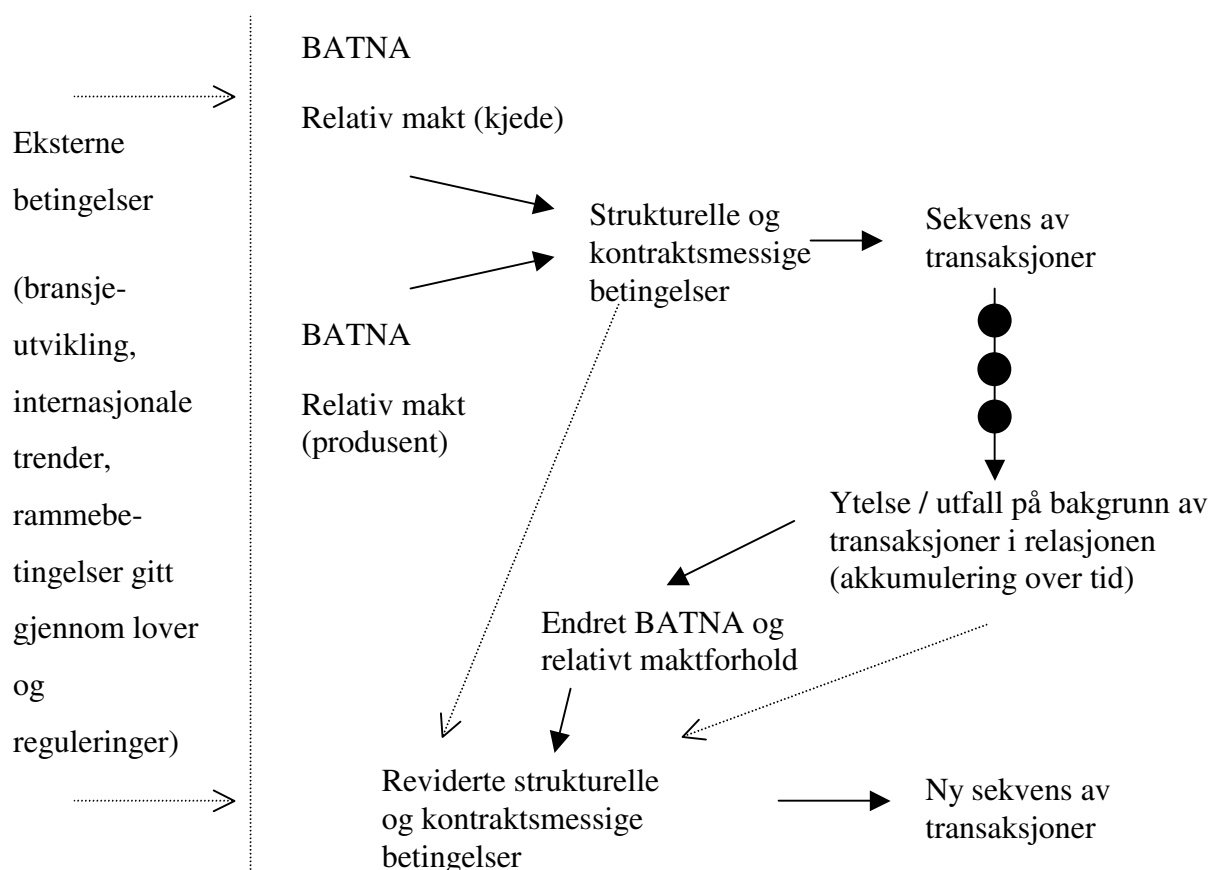
for å nå spesifikke mål. I slike situasjoner vil som regel ikke aktørene ha like målsetninger, og videre vil ofte en aktørs mål være uforenlig med den annen parts mål. Dette kan gi grobunn for konflikter mellom aktørene. Konflikter skyldes altså interessemotsetninger hvor alle aktørers mål ikke kan bli tilgodesett i like stor grad. Gjennom bruk av makt kan da en aktør få større gjennomslag for sine mål på bekostning av andre aktører.

Når det gjelder konsekvenser av maktutøvelse, er dette altså først og fremst knyttet til grad av konflikter mellom aktører og bruk av makt for å løse konflikter. Dersom en aktør med stor makt til stadighet klarer å presse egen vilje gjennom på bekostning av motparten, kan dette over tid føre til aktøren med makt skor seg på bekostning av motparten. Nå skal man imidlertid være klar over at dersom to aktører skal handle med hverandre over tid, vil man som regel være tilbakeholden med å bruke for mye makt ettersom dette lett kan føre til at motparten trekker seg ut. Vi skal også være klar over at bruk av makt ikke nødvendigvis trenger å ha negative konsekvenser. Bruk av makt kan være nødvendig for å endre ineffektive systemer hvor enkelte aktører tviholder på sine posisjoner. Mange hevder derfor at dagligvarekjedene har effektivisert varestrømmen gjennom verdikjeden, og at dette i alle fall har kommet forbrukerne til gode gjennom reduserte priser.

For å forstå makt og maktutøvelse må vi forstå det relative makt/avhengighetsforholdet mellom aktører, og endringer i makt og avhengighet over tid. Ofte er det endringene i makt og avhengighet som kan være smertefulle fordi de endrer på en etablert balanse. Når det er tale om at dagligvarekjedene har fått større makt på bekostning av produsentene, kan man også hevde at før dagligvarekjedene for alvor begynte å ekspandere var det produsentene som var dominerende på bekostning av detaljistene. Ved å

etablere kjeder klarte detaljistene å rette opp denne ubalansen, og kanskje går dominansen nå i favør av dagligvarekjedene og detaljistene.

Vi vil nå utvide modellen som ble presentert i figur 2.4 med makt og avhengighet. Dette innebærer at vi vektlegger det relative maktforholdet mellom aktører og hvordan dette påvirker BATNA (best alternative to a negotiated agreement). Eksistensen av BATNA vil være viktig ettersom dette reduserer en aktørs makt over en annen aktør ved at alternativer begrenses. Videre understreker dette betydningen av selve utviklingsprosessen over tid. Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 2.5: Utviklingsprosesser i lys av kontrakter, forhandlinger og makt

Ved eksplisitt å inkludere makt i modellen, antyder vi at aktørenes relative makt og alternative løsninger til en avtale påvirker direkte de strukturelle eller kontraktmessige betingelser for langsiktige relasjoner. Siden aktørene delvis definerer det strukturelle og kontraktmessige rammeverk for transaksjoner, vil de faktiske hendelsene, og utfallene eller resultatene i disse hendelsene forandre eller forsterke det relative maktforholdet mellom aktørene. På basis av aktørenes oppfattelse av utfall eller resultater, fremtidige forventninger, endring i maktforhold, alternative forhandlingsløsninger og tidligere kontraktmessig rammeverk, vil det finne sted en re-forhandling eller re-posisjonering av relasjonen.

I diskusjonen om dagligvarekjedenes makt er det ofte en implisitt antakelse at maktbruk har negative konsekvenser for andre aktører. Man forutsetter da et såkalt nullsum spill. Her vil en aktørs gevinst samtidig representere et tap for en annen aktør. Man fokuserer da på aktørers villighet og mulighet for påføre andre negative konsekvenser. Alternativt kan man fokusere på hvordan bedrifter i fellesskap kan skape merverdi for alle partene, og hvor relasjoner preget av maktbruk mer betraktes som "syke relasjoner" (Morgan & Hunt 1994). Modellen viser at partene kan over tid utvikle en prosess hvor man forhandlingssituasjon preget av maktspill til en forhandlingssituasjon preget av felles verdiskapning.

Dersom for eksempel norske matvareprodusenter opplever at dagligvarekjedene tilriver seg en stadig større andel av den totale verdiskapningen gjennom maktbruk, kan produsentene gjennom forhandlingsprosessene over tid søke å endre strukturelle og kontraktmessige betingelser slik at partene er i stand til å iverksette andre typer strategier som gjør at man ikke lenger befinner seg i et nullsum spill. Dersom partene klarer å styre utviklingsprosessene, kan man over tid utvikle nye løsninger for hvordan verdikjedene organiseres som i mindre

grad gir grobunn for konflikter og maktutøvelse (Ness 2000). Empiriske studier har blant annet vist økt gjensidig avhengighet mellom aktører reduserer aktørenes tilbøyelighet til å påføre andre negative konsekvenser (Kumar et. al. 1998). Et kritisk spørsmål er derfor om relasjonene og bindingene mellom produsentene og dagligvarekjedene er av en slik karakter at de kan gi grobunn for på sikt å utvikle andre løsninger som retter fokus mot total verdiskapning og felles gevinster.

Vi har nå behandlet en del problemstillinger knyttet til verdikjeder og distribusjonskanaler, og presentert en modell for hvordan vi kan studere endringsprosesser i langsiktige relasjoner. I neste kapittel vil vi beskrive noen viktige endringer som har funnet sted innenfor norsk dagligvarehandel i løpet av det siste tiåret. I kapittel 4 vil vi sammenligne dagligvarehandelen i Norge med Storbritannia og Sveits. I kapittel 5 vil vi analysere norsk dagligvarehandel basert på de observasjoner som beskrives i kapittel 3 og 4. Denne analysen vil bli gjennomført med basis i de teoretiske perspektiv og rammeverk som er diskutert i dette kapitlet.

3 ENDRINGER I NORSK MATVAREDISTRIBUSJON

3.1 Innledning

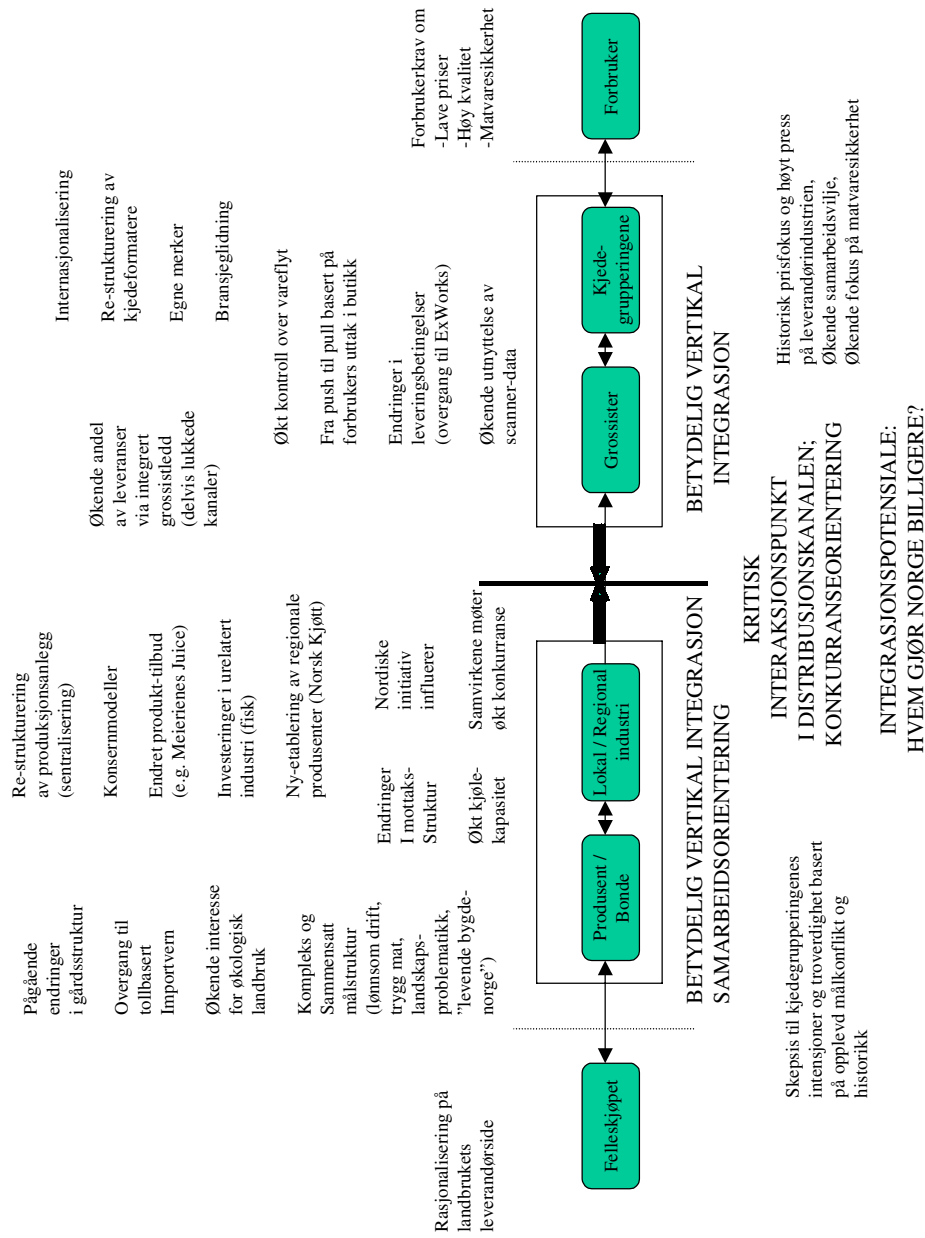
Tradisjonelt har distribusjonskjeden for landbruksbaserte matvarer vært delt i fire: primærprodusentene (bøndene), lokal og regional videreføring, grossister, og butikkleddet. Ettersom matvarekjedene gjennom 90-årene stadig økte sine markedsandeler, og i stor grad integrerte grossistfunksjonene, har de tradisjonelt mektige kooperativene på produsentsiden opplevd mindre relativ makt i forhold til dagligvarehandelen. Imidlertid har relasjonene mellom de ulike ledd i distribusjonskjeden i stor grad vært basert på tradisjonelle konkurranseorienterte strategier. Dermed har det potensialet som ligger i integrative og samarbeidsorienterte strategier gjennom hele distribusjonskjeden i begrenset grad blitt utforsket eller utnyttet. Dette kapitlet beskriver noen sentrale strukturelle endringene som har funnet sted de siste ti til femten årene.

3.2 Endringskrefter i distribusjonskanalene for matvarer

Norsk varehandel har i løpet av det siste tiåret gjennomgått vesentlige og til dels fundamentale endringer. Endringskreftene har vært ulike, og har kommet både fra interne forhold i de enkelte organisasjonene i distribusjonskjeden så vel som fra eksterne forhold. Vi vil fokusere på ulike endringskrefter på alle nivåer i distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer. Disse er: (1) endringer i forbrukerkrav og forbruksmønster, (2) endringer i detaljistleddet, inklusive kjedeformater, vareutvalg og økende integrasjon av grossistleddet, (3) endringer i industristruktur lokalt og regionalt, (4) endringer i produksjonsstruktur, og (5) endringer på produsentenes leverandørside. Av

disse vil særlig punktene 2-4 belyses, ettersom det er særlig her at endrede relative maktforhold har betydning, og ikke minst kan påvirkes gjennom organisatoriske og ledelsesmessige handlinger. De fire første gruppene endringskrefter relaterer seg direkte til de ulike leddene i distribusjonskanalen, mens den femte ligger bakenfor primærprodusentleddet. Denne er inkludert for å indikere at endringskreftene befinner seg på alle nivåer fra sluttkunden som står for uttak i butikk, og helt tilbake til produsentene av innsatsfaktorer til landbruket.

Endringene i de ulike leddene i kanalen er manifestert av en rekke ulike enkeltfaktorer (jf figur 3.1). Mens hver enkelt av disse endringene har begrenset betydning hver for seg, er de relativt dramatiske endringene gjennom de siste årene et resultat av summen av mange enkeltfaktorer. Mens mye av debatten de siste årene har konsentrert rundt matvarekjedenes økte makt, vil vi søke å forstå hvordan endringene har påvirket *de relative maktforholdene* i kanalen.



Figur 3.1: Endringskrefter i distribusjonskanalene for matvarer

På oversiden har vi identifisert en rekke endringskrefter som har innflytelse på de relative maktforholdene i kanalen. Som figur 3.1 viser er disse mange, men relaterer seg til en viss grad til hverandre. Et vesentlig fellestrekk er at kanalen preges av *strukturell endring i alle ledd*. Særlig innebærer dette større og mer sentraliserte organisatoriske enheter. Et annet fellestrekk er *ekspansjon* og vekst, både internasjonalt og i forhold til bransje.

Et hovedpoeng ved figur 3.1 er hovedskillelinjen i kanalen mellom det vi kaller produsentsiden (oppstrøms i distribusjonskanalen) og kjedesiden (nedstrøms i distribusjonskanalen). Denne *todelingen* er et vesentlig aspekt i figuren. På både oppstrøms- og nedstrømssiden av skillelinjen mellom lokal og regional industri (på produsentsiden) og grossistledet (på kjedesiden), er kanalen *dominert av vertikalt integrerte systemer* gjennom eierskap og langsiktige samarbeidsrelasjoner preget av høy vertikal koordinering. Videre er også både oppstrøms- og nedstrømssiden preget av *utpreget horisontal integrasjon* og koordinering. På nedstrømssiden manifesterer dette seg gjennom de fire store dagligvaregruppene og deres kjedeformater. På oppstrømssiden er bondesamvirkene uttrykk for horisontal integrasjon, og disse har altså vesentlige eierinteresser i lokal og regional landbruksbasert industri.

Tradisjonelt har produsentene (bøndene) stått sterkt overfor både handelsnæringen gjennom sine samvirkebedrifter, og det politiske miljø som definerer rammebetingelsene for næringskonteksten gjennom sine interesseorganisasjoner. Således kan man hevde at produsentsiden tradisjonelt har hatt relativt stor makt på flere plan. I tillegg har det vært ulike politiske mål som antakeligvis har bidratt positivt for primærleddet, så som ønsket om selvberging, distriktpolitiske hensyn, forsvarspolitiske hensyn og lignende som har medvirket til en lydhor lovgivende forsamling. Disse politiske mål har også de senere år vært satt under debatt som følge av andre nasjonale og

internasjonale endringsprosesser så som sentralisering, nye internasjonale handelsregimer, Øst-Blokkens fall, utvidelsen av EU, og så videre. Selv om disse forhold antakeligvis representerer relevante krefter, faller disse utenfor fokus i denne rapporten.

Fra slutten av 80-tallet og gjennom 90-årene har imidlertid produsentsidens posisjon blitt kraftig utfordret av kjedesiden. Gjennom rask ekspansjon, og dominans i sluttledet, økt satsing på private merker, integrering av grossistfunksjoner, internasjonalisering, og økende utnyttelse av scanner-data har de styrket sin relative maktposisjon versus produsentsiden. Det hersker liten tvil om kjedegruppenes økte makt i distribusjonskanalen. Likevel er det sentrale å forstå de *relative* maktforholdene i distribusjonskanalen.

Selv om det på både oppstrøms- og nedstrømssiden i distribusjonskanalen er en klar dominans av integrerte systemer, er en *manglende gjennomgående samarbeidsorientering* et slående trekk. Det kritiske punktet i distribusjonskanalen, mellom oppstrøms- og nedstrømssiden, er i stor grad preget av opplevd interessekonflikt, hvor *ulike interesser* konkurrerer med hverandre. Den strategiske orienteringen på begge sidene av dette skillet er derfor i stor grad preget av konkurransestrategier. Resultatet av dette er at en ikke i særlig stor grad har etablert samarbeidsrelasjoner basert på felles målsettinger, og dermed heller ikke vært i stand til å hente ut det *verdipotensialet* som ligger i slike koordineringsløsninger. Selv om det både på oppstrøms- og nedstrømssiden i kanalen stadig arbeides med effektiviseringstiltak og ytterligere restrukturering for å senke kostnadsnivået, senke prisene, øke inntjening, og bedre tilpassing til etterspørselen, tror vi at *potensialet fra en økende samarbeidsorientering gjennom hele distribusjonskanalen er stort og i hovedsak uutnyttet.*

3.3 Endringer i forbrukerkrav og forbruksmønstre

Mens debatten for ti år siden delvis kretset rundt manglende forbrukermakt, har *forbrukerens posisjon* endret seg gjennom 90-tallet. Som et resultat av lavpriskjedenes tunge satsing i det norske dagligvaremarkedet, har matvareprisene hatt en gunstig utvikling i forhold til den generelle prisstigningen, og forbrukerne har også generelt blitt mer prisbevisste. Dette er nok delvis et resultat av kjedenes egen innsats for å senke kostnadsnivået i distribusjonen og ”priskrig” mellom kjedene.

Også den kjededrevne overgangen til nye distribusjonsprosesser, eksempelvis overgang til sentralterminaler (i stedet for sentrallager) og utnytting av POS-data, hvor det har vært et skift *fra push til pull* (altså en overgang fra en situasjon hvor produsentene ”skyver” varer gjennom distribusjonskanalen til en situasjon hvor forbrukers uttak i butikk ”trekker” varestrømmen gjennom distribusjonskanalen), har gitt forbruker økt makt gjennom sin kjøpsatferd. Videre er det eksempelvis økt etterspørsel etter økologisk produserte matvarer, og tilsvarende interesse for å produsere slik mat. Disse trendene forklares med økende miljøbevissthet generelt i samfunnet, altså mer *bakenforliggende* forhold. Likevel opplever enkelte bønder leveranseproblemer for økologisk mat, da den økologisk produserte maten ofte går inn i produksjonen sammen med konvensjonelt produsert mat, og når dermed ikke forbruker som et økologisk produkt. Selv om generelle trender har effekt på ulike ledd i kanalen, tyder mye på at *implikasjonene* av disse er *ulike* for de ulike nivåene. Endelig kan det også tenkes at hendelsene vinteren 2001 rundt spredningen av munn- og klovsyke vil bidra til økt fokus på matvaresikkerhet, stordriftsulemper ved industrielt landbruk, dyrehelse og –velferd. Eventuelle effekter av dette gjenstår imidlertid å se. I denne sammenhengen vil vi hovedsakelig fokusere på de strukturelle endringene som finner sted.

Selv om forbruksmønstrene har endret seg gjennom de senere årene, er ikke dette i vesentlig grad avgjørende for det relative maktforholdet mellom kjedesiden og produsentsiden. De viktigste endringene knyttet til forbrugerleddet er økt prisbevissthet, økt miljøbevissthet og oppmerksomhet på matvaresikkerhet, uten at kvalitetskravene er senket. Mens det ikke er påvist positive helsemessige effekter av økologisk mat, er det bred enighet om at økologisk produksjon har positive effekter for dyrevelferd og miljø. Videre har kjøttforbruket økt gjennom 90-tallet, og forbruket av juice og andre drikkevarer har bidratt til redusert melkeforbruk. Også forbruket av frukt og grønnsaker har vært økende.

Det kan synes som oppmerksomheten rundt mat er økende generelt i samfunnet. Mat og matlaging har i økende grad blitt gjenstand for oppmerksomhet i media, og markedet for kokebøker og matkultur synes å ha eksplodert gjennom 90-tallet. Vi reiser mer og lengre og bringer med oss hjem nye matvaner, samtidig som det synes som om mange har begrenset tid de vil bruke på matlaging. Videre har også hensynet til forbrukerne blitt sentralt i den politiske debatten (se St.meld. nr 19 1999-2000). Disse forholdene har antakeligvis begrenset innflytelse på det relative maktforholdet i distribusjonskanalen for matvarer.

3.4 Endringer i kjedeformater og økende integrasjon av grossistleddet

3.4.1 Endringer i kjedeformater og vareutvalg

De fire store kjedegruppene har nå over 99 % av dagligvaremarkedet i Norge. Dagligvaregruppens kjedeformater er imidlertid i stadig endring, og med unntak av Reitan-Narvesen som bare har ett kjedeformat (Rema1000), er tendensen i dag færre og mer distinkte, eller rendyrkede kjedekonsepser. Det er

også en tendens til at kjedene konverterer enkeltbutikker fra ett kjedeformat til et annet, for å rendyrke markedsprofiler og øke størrelsen på de viktigste kjedeformatene. Mens lavpriskjedene stadig har gode markedsandeler, går utviklingen også i retning av flere butikker med stort vareutvalg. Mens lavpriskjedene ligger på et utvalg rundt 3000 - 3500, har supermarkedene opp mot 20.000 - 25.000 med mange produktvalg innenfor samme kategori. Foreløpig er disse hovedsakelig tilpasset prisbevisste konsumenter, men med et prisnivå høyere enn lavpriskjedene. Mens lavpriskjedene i stor grad fører standardvarer, har de større supermarkedene i økende grad tatt inn nisjeprodukter. Den store andelen av butikker med begrenset vareutvalg til såkalt "lave priser" har avstedkommet en debatt rundt "rimifiseringen" av dagligvaremarkedet. Dette ser nå ut til å være i endring. Eksempelvis ønsker Ica Ahold AB gjennom Hakon å øke satsingen på Ica Maxi-butikker (25.000 vareslag). Omsetningsmessig er stormarkedene vellykkede satsninger. Likevel har disse problemer med å øke resultatveksten utover prisstigningen. Hakon Gruppen møter denne utfordringen ved å konvertere Ica-butikker til Rimi Stormarked, for å trekke veksler på Rimi som er et sterkt merkenavn. Selv om de nye Rimi-butikkene fører et tilsvarende antall vareslag, er erfaringene at dette vil øke omsetningen pr. butikk på mellom 5 og 10 % årlig, og prisene reduseres med mellom 5 og 10 % som følge av mer effektiv butikkdrift (administrerende direktør i Hakon Gruppen, Øyvind Winther, Asker og Bærums Budstikke, 13.11.00). Imidlertid er det få butikk-konsepter som har beveget seg inn i segmentet med stort og eksklusivt vareutvalg til relativt høye priser (Øygarden 1997). Det er likevel for tidlig å si hvordan dette vil utvikle seg. I løpet av sommeren 2001 ble det gjennomført endringer i ledelsen i Hakon og Rimi, og profileringen av Rimi som lavpriskjede ble forsterket. Ica/Hakon har i den senere tid også vist interesse for den danske lavpriskjeden Netto for å kunne møte en eventuell inntreden fra tyske Lidl i det norske markedet. Lidl har

vist interesse for det norske markedet, og betegnelsen ”ekstrem lavpris” passer kjeden godt.

Dagligvarekjedene omsatte i 1999 for 96,6 milliarder kroner, og de ulike butikkstypene har følgende andeler.

Tabell 3.1: Dagligvareomsetning fordelt på ulike butikktyper (Kilde: ACNielsens Dagligvare- og Servicehandelsregister)

Butikktype	Andel
Små supermarkeder	47,1 %
Minimarkeder	28,9 %
Store supermarkeder	18,0 %
Hypermarkeder	4,3 %
Andre	1,7

Antall butikker totalt har sunket jevnt gjennom 90-årene fra 6220 i 1990 til 4589 i 2000.

3.4.2 Integrasjon av grossistledet

Selv om scanning av varer har vært vanlig lenge i Norge, har det gjennom 90-tallet blitt arbeidet mer systematisk og målrettet med det informasjonstilfanget dette gir. Basert på løpende informasjon om forbrukers uttak i butikk, har kjedene utviklet bedre lagerstyring gjennom quick-response-prosjekter, ECR-initiativ og VMI-tiltak. Dette gir mulighet for å hente ut positive effekter i butikk ved bedre tilpasning av leveringsfrekvens og leveringskvanta, redusert

svinn, økt servicegrad (unngå stock-out) og lignende. Dette endrer selve drivkraften i distribusjonskanalen bort fra en situasjon hvor oppstrømssiden i kanalen har ”pushet” varer gjennom systemet og ut i butikkhyllene, og til en situasjon hvor vareflyten initieres gjennom forbrukernes uttak i butikk. Altså har kjedene arbeidet med å redusere kostnadsnivået gjennom å effektivisere vareflyten. Dette kan de gjøre bedre når de har økt kontroll med varestrømmen. Dette har også medført at fra årsskiftet 96/97 gikk dagligvarekjedene over til endrede leveringsbetingelser mot produsentsiden og innførte ExWorks. Dette innebærer at grossistene henter og overtar ansvaret for varene på ”ramp” hos produsentene. Dette gir dem muligheter for en mer kostnadseffektiv distribusjon, samt økt kontroll over den fysiske flyten.

I løpet av 90-årene har en økende andel av varer til dagligvaremarkedet gått gjennom grossistledet, mens en større andel tidligere gikk som direkteleveranser. Dette gjør det enklere for kjedegruppene å hente ut gevinster i de deler av distribusjonskanalen de har kontroll over. Av dagligvarebutikkens totale innkjøp, leveres i dag om lag 50 % via en gros.

Et vesentlig utviklingstrekk i dagligvareomsetningen er kjedegruppens *integrasjon* av grossistfunksjonene. Mens Coop (tidligere NKL Forbrukersamvirket) tradisjonelt har hatt et integrert system mellom grossist- og butikkledet, har de øvrige kjedegruppene i økende grad integrert bakover fra butikkledet gjennom 90-årene. I tillegg til Coop har også to andre kjedegrupper det vi kan kalle en ”lukket varekanal”. Dette er Rema 1000 (Reitan Narvesen) og NorgesGruppen (jf figur 3.2). Dette innebærer at grossisten utelukkende arbeider mot en kjedegruppe, eller sagt med andre ord, at kjedene forsynes av en integrert grossist. Mens Coop Distribusjon ivaretar vareforsyningsfunksjonen til butikkene innenfor Coop, forsynes Rema1000-kjeden gjennom grossistledet Remagross Kjeldsberg, og NorgesGruppen av

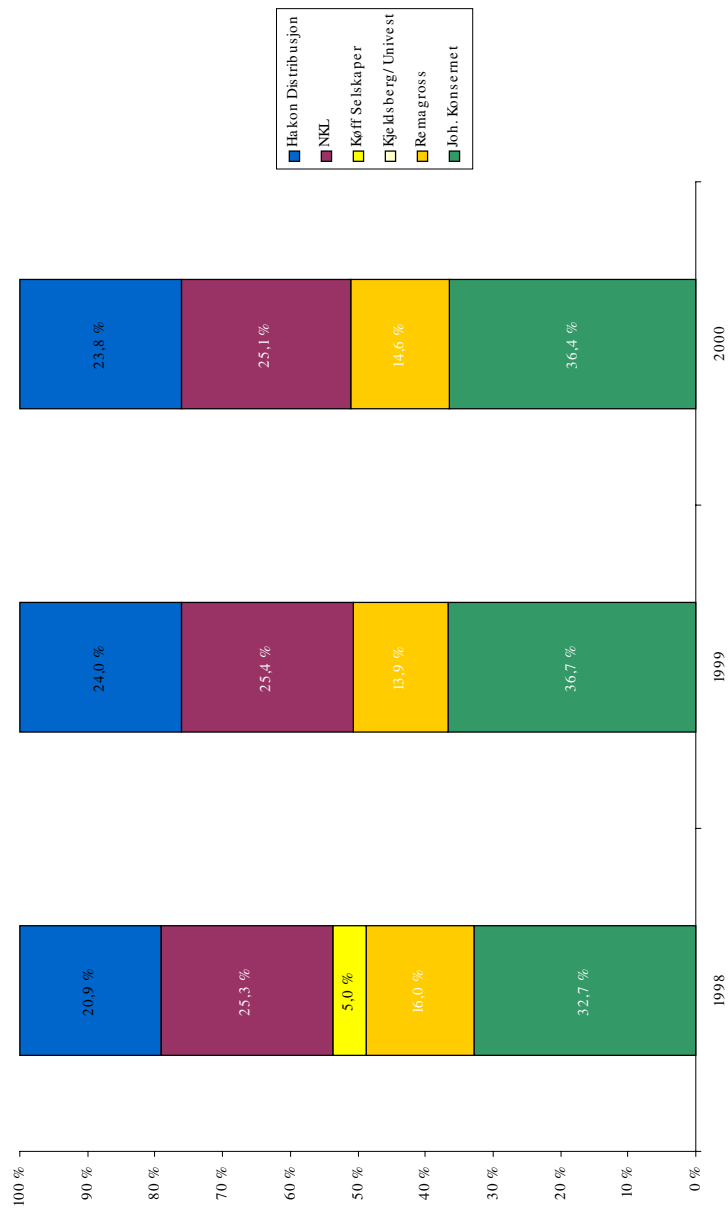
Joh. Johansson. Hakon Gruppen har gjennom andre halvdel av 90-årene arbeidet med økende integrasjon av grossistledet, og i 1999 gikk 91,4 % av grossistleveransene gjennom Hakon Distribusjon. De resterende 8,6 % kom hovedsakelig fra Johansson konsernet. I 1996 stod Hakons grossistfunksjon for 68,7 % av leveransene til sine kjeder, mens 31,3 % ble ivaretatt av andre grossister (Øygarden 1997).



Figur 3.2: Grossistgruppenes omsetningsandeler i paraplykjedene (Kilde: ACNielsen)

Mens integrasjonen i tidligere Reitan-Gruppen (nå Reitan Narvesen) og i Hakon Gruppen har skjedd med utgangspunkt i butikkleddet, har det vært annerledes med NorgesGruppen. NorgesGruppen ble etablert i 1995 gjennom samling av flere kjedeformater rundt grossistforetaket Joh. Johannson, med 50 % eierandel på grossist og 50 % på detaljist. Joh. Johannson konsernet hadde i 1996 den største grossistandelen i dagligvaremarkedet med en andel på 32,5 %. Joh. Johannson fusjonerte med NorgesGruppen til Nye NorgesGruppen i februar 2000, og dermed ble grossist- og detaljistleddet vertikalt integrert. Den sentrale engrosenheten, JOH-System, ivaretar nå ansvaret for den totale logistikkstrukturen i konsernet, samt oppfølging av ASKO-selskapene (de lokale engrosenhetene). Hakon Gruppen har organisert sin engrosvirksomhet gjennom Hakon Vareforsyning, og det pågår en stadig sentralisering og omstrukturering av logistikkfunksjonene med færre enheter og utbygging av nye distribusjonssentre. Dette arbeidet skjer i et *skandinavisk* perspektiv.

År 2000-tallene fra ACNielsen (jf figur 3.2) viser at i løpet av 90-årene har tre av de fire kjedegruppene blitt lukkede kanaler, men den fjerde, Hakon Gruppen, er nær ved å bli det. Siden kjedegruppene opererer lukkede kanaler, samt at de har over 99 % markedsandel, innebærer dette at de også dominerer grossistomsetningen av dagligvarer tilsvarende. Utviklingen fra 1998 til 2000 er vist i figur 3.3.



Figur 3.3: Grossistselskaperenes andel av omsetningen 1998-2000 (Kilde: ACNielsen)

3.4.3 Private merker

Mens merkevareleverandørene tidligere hadde større makt gjennom sine nasjonale merkevarer, har dagligvarebransjen i økende grad satset på egne merker for å styrke priskonkurransen, og utfordre merkeleverandørens posisjon ved å prise egne merker lavere enn merkevarene. Kjedenes strategi har likevel vært å tilby private merker med ”god” kvalitet. Mens det tidligere var større plass for nr. to og nr. tre merker, synes trenden å være at kjedenes egne merker tar hylleplass hovedsakelig fra disse, mens de sterkeste merkevarene fremdeles har god distribusjon.

Satsingen på egne merker har vært noe ulik i de ulike kjedegruppene. Coop har lenge hatt private merker, eksempelvis Coop Kaffe, Røra, og Goman. Gjennom 90-årene har de andre kjedene også hatt en mer aggressiv strategi for egne merker. I noen grad har private merker blitt introdusert i segmenter preget av standardvarer uten spesielt sterke merkevarer (eksempelvis hermetikkprodukter som Nye NorgesGruppens Eldorado), men også i kategorier med sterke merkevarer har kjedene møtt merkevareleverandørene med private merker (eksempelvis Hakon Classic Cola i konkurranse med Coca-Cola, og Rema1000 Syltetøy i konkurranse med Lerum). Mens Coop, Hakon Gruppen og Nye NorgesGruppen legger til grunn en økt satsing og vekst på private merker, har Rema1000 valgt å slå kontra, og trappe ned satsingen på private merker og overlate dette til leverandørindustrien. Rema1000 hadde i 1996 om lag 150 ulike private merkevarer, som utgjorde 4,6 % av omsetningen. Selv om de på midten av 90-tallet hadde en ekspansiv strategi for private merker, er dette nå snudd. Størst på egne merker er Coop, som allerede i 1995 hadde en andel på 21,5 % av omsetningen med sine 575 ulike egne merkevarer (Øygarden 1997). Hakon Gruppen hadde på tilsvarende tidspunkt om lag 260 ulike egne merkevarer som utgjorde 5 % av omsetningen. Denne andelen har foreløpig

ikke endret seg vesentlig, men målet er å komme opp i 10 % i løpet av 2001. NorgesGruppen har ligget noe etter på egne merker, og hadde i 1996 160 egne merkevarer som utgjorde 1,6 % av omsetningen.

Til forskjell fra England har kjedegruppene i Norge hovedsakelig gitt de private merkene andre navn enn selve kjeden, mens det i England er vanligere å bruke kjedenavnet også som merkenavn for derigjennom å styrke dette varemerket. Unntak er eksempelvis Coop Kaffe og bruken av Hakon og ICA som merkenavn. Utviklingen av de private merkene markedsandel har gått relativt sakte, men jevnt oppover. I 1997 utgjorde de private merkene 6 %. Dette har steget til noe over 8 % i 1999.

Når det gjelder merkevarer innenfor landbruksbaserte produkter er situasjonen noe ulik for de tre produktgruppene meieriprodukter, kjøttvarer, og frukt og grønt. Handelens egen merkevarsatsning har foreløpig vært sterkest på kjøttprodukter (ferdigpakket pålegg og kjøtt). I dette segmentet har utviklingen kommet primært på andre halvdel av 90-tallet. Når det gjelder meieriprodukter, er produsentene i praksis enerådende og da i særdeleshet Tine som er tilnærmet monopolist med beskjeden konkurranse. Tine var tidlig ute med omprofilering av merkene under Tine-paraplyen, og har arbeidet svært bevisst med sin merkevarsatsning. Dette har medført en svært høy bevissthet hos forbrukerne. I andre halvdel av 90-tallet har Tine møtt noe konkurranse fra Gausdalsmeieriet med sine Q-produkter og fra Synnøve Finden. Imidlertid har disse så langt ikke hatt særlig god økonomisk utvikling. Imidlertid er landbruksoverføringene stadig under debatt, og det er nå signalisert fra landbruksmyndighetene økt økonomisk støtte til Tine sine konkurrenter. Effekten av dette gjenstår å se. For frukt og grønt er situasjonen noe annerledes, ikke minst fordi Norge her har stor import. Egne merker er her ikke noe satsningsområde. Snarere har kjedene knyttet seg opp gjennom langsiktige samarbeidsavtaler med frukt- og

grøntgrossistene, og har valgt å satse på andre faktorer som for eksempel holdbarhetsgarantier (jf Kiwi), eller erklære frukt og grønnsaker som et viktig konkurranseområde med lave priser og høy kvalitet. Det er interessant å merke seg at de områder handelen satser mest på egne merker, er hvor det finnes flere relativt sterke merker og hvor det er konkurranse på produsentsiden, samt mer typiske standardvarer som for eksempel hermetikk hvor det er få sterke merker.

3.4.4 Bransjeglidninger

Totalmarkedet for dagligvarer var i 1997 på om lag 103 milliarder kroner. Av dette hadde kiosker og bensinstasjoner en markedsandel på 14,7 % (vel 15 milliarder). I 1999 var totalmarkedet på om lag 114 milliarder, fordelt på ca. 97,5 milliarder på dagligvarebransjen, og ca. 16,5 milliarder på kiosker og bensinstasjoner. Forholdstallene har altså vært nokså stabile. Sett fra dagligvarebransjens synspunkt er imidlertid kiosk- og bensinstasjonsmarkedet stort og interessant. Dagligvaregruppene har møtt denne utfordringen aktivt, eksempelvis har NorgesGruppen etablert Mix, Hakon Gruppen samarbeider med Statoil (gjennom selskapet Statoil Dagligvare AS) om Ica Express, Rema1000 har Rema Bensin, og nyfusjonerte Reitan Narvesen har hatt samtaler med Hydro-Texaco. Disse trendene tror vi vil forsterkes, og til dels kan man si at de tradisjonelle bransjeskillene er i ferd med å viskes ut.

Kjedegruppene er også inne på storhusholdningsmarkedet, og videre har også dagligvarekjedene i varierende grad engasjementer i faghandelen, da først og fremst Coop, men naturligvis også Reitan Narvesen. Vesentlig nytt er imidlertid kjedegruppenes (i første omgang Hakon Gruppen og Coop) satsning på å innføre banktjenester som en del av sitt tilbud til kundene i sin kamp om markedsandeler. Det er imidlertid for tidlig å si hvilken effekt dette har på utviklingen i dagligvaremarkedet.

3.4.5 Økt internasjonalisering

Dagligvarehandelen har også det siste tiåret blitt stadig mer internasjonalisert. Mens oppmerksomheten fra kjedenes side frem til tidlig på 90-tallet hovedsakelig var konsentrert om det nasjonale markedet og markedsandeler, har også ekspansjon utover nasjonale grenser vært fokusert i økende grad utover 90-tallet. I dag er alle de fire store dagligvaregruppene deler av nordiske samarbeids- eller eierkonstellasjoner og har internasjonale vekststrategier. Dette gjenspeiler en internasjonal trend, hvor også internasjonale aktører ekspanderer på kontinentet, som amerikanske K-Mart, nederlandske Ahold, så vel som britiske, tyske og franske aktører.

Inntil nå har det norske markedet vært relativt uinteressant for disse aktørene, med unntak av nederlandske Aholds engasjement i det norske markedet gjennom svensk-norske Ica/Hakon. Forklaringen på dette er at det norske markedet er lite, preget av stor geografisk spredning, og ikke minst det faktum at Norge ikke er medlem av EU. Dette kan imidlertid endre seg raskere enn mange vil tro, og tyske Lidl har startet en prosess for å etablere seg i det norske markedet. De norske dagligvaregruppene har likevel gjennom 90-tallet blitt stadig mer internasjonalt orientert. Alle de fire store gruppene er i dag aktive i utviklingen av nordiske samarbeidsblokker med stadig økende vekt på et skandinavisk/nordisk fokus snarere enn et nasjonalt fokus. Etableringen av Coop Norden er et eksempel på dette.

3.5 Endringer i industristruktur lokalt og regionalt

Det er ikke bare på kjedesiden i distribusjonskanalene for landbruksbaserte matvarer det har skjedd endringer. Også på industri- og foredlingssiden har det skjedd vesentlige endringer gjennom 90-tallet, primært i andre halvdel. Økt

markedsrett på kjedesiden, satsing på lavpriskonsepter og fokus på effektivisering av varestrøm og kostnadsreduksjoner har hatt betydning også oppstrøms i distribusjonskanalene. Både på meierisiden og i kjøttindustrien har det gjennom siste del av 90-tallet skjedd vesentlige endringer, særlig innenfor samvirkeorganisasjonene som gjennom 90-årene har hatt relativt stabile og høye markedsandeler (jf Nersten 2000, tabell 5.1 s. 45).

3.5.1 Restrukturering av meierisektoren

Tine er innenfor meierisektoren en svært dominerende aktør, med liten konkurranse. Selv om andre aktører som for eksempel Gausdalsmeieriet og Synnøve Finden representerer konkurranse er den forsvinnende liten. I tillegg har konkurrentene så langt ikke maktet å etablere seg med en sunn og sterk økonomi. Dette kan imidlertid endre seg noe fremover, da Synnøve Finden har fått rettslig gjennomslag for at de har betalt en for høy melkepris til Tine. Videre er det fra regjeringen signalisert høyere offentlig støtte til Tines konkurrenter for å stimulere til økt konkurranse. Konsekvensene av dette gjenstår imidlertid å se. Tine har over en årrekke arbeidet bevisst og effektivt med merkebygging, og har i flere år representert et av de sterkeste merkenavn i Norge. Tine står derfor godt rustet til å møte konkurrenter. Det er derfor her mest interessant å se på de endringer som har skjedd innenfor meierisamvirket.

Merkenavnet Tine ble registrert allerede i 1963, men det Tine vi kjenner nå ble til i 1992 da Norske Meierier valgte å omprofilere seg under ett felles merkenavn. Siden den gang har det skjedd vesentlige endringer i meierisamvirket. Her er den igangsatte og fremdeles pågående *restrukturerings- og effektiviseringsprosessen* svært sentral. Allerede i 1995 begynte endringsprosessene ved at tre enheter i Midt-Norge ble samlet i Tine Midt-Norge, og to år senere skapte det debatt da administrerende direktør Stein

Aasgaard uttrykte et ønske om et felles meieriselskap for hele landet via en ”mellomstasjon” med fem selskap.

I dag består Tine av ti regionale selskaper. Et av de viktigste strukturelle utviklingstrekkene er at det fra 1979 til 1999 var en jevn nedgang i antall meierier fra 179 til 73. Som en pekepinn på fremtiden kan nevnes styrevedtaket fra februar 2000 om en ytterligere reduksjon av antall meierier med 35 innen 2005. Dette gjøres med håp om å gi besparinger på over 500 millioner kroner, senke prisene på melk, samt styrke eller opprettholde markedsposisjoner. Parallelt med dette har det også vært ført en bred debatt i meierisamvirket, hvor ulike fremtidige organisasjonsmodeller har vært diskutert. Imidlertid har ideen om innføring av en *konsernmodell* vært sterk, og det ble slått fast i styremøte i desember 2000 at ledelsen vil legge til grunn en konsernmodell med regionale datterselskaper for den videre endringsprosess.

Slike endringsprosesser er i sin natur dyptgripende og har også resultert i ny strategiplan (våren 2000), med et sterkt forbrukerfokus i både formuleringer av visjon og mål, samtidig som man ønsker gi eierne en best mulig melkepris. Målene skal nås med to hovedelementer: (1) systematisk og samordnet effektivisering av meierivirksomheten, og (2) gjennom vekst og utvikling på helt eller delvis *nye områder* hvor nåværende virksomhet kan gi grunnlag for økonomisk og markedsmessig utvikling. Mens det første hovedelementet er berørt ovenfor, skal vi nå ta opp det andre; *diversifisering*. Mens Tine allerede har gjennomført relaterte diversifiseringer (nye produkter i eksisterende markeder) gjennom sin tapping, markedsføring og salg av juice. Satsing på juice representerer en utvidelse av produktspekteret (under navnet Meierienes Juice) og naturligvis en satsing på produkter som ikke er melkebaserte. Imidlertid kan produksjonsanlegg og tappelinjer brukes til ulike produkter, og en kan også forstå dette som et ledd i Tine sin identitet som drikkeleverandør.

Tine har videre ikke utelukket at de kan tenkes å investere i eksempelvis chips- og sjokoladeprodusenter. Gjennom sitt etablerte distribusjonsapparat finnes det muligheter for synergier, og som Jostein Frøyland uttalte til Aftenposten (april 2000): *"Poenget for oss er å vokse. Vi tenker stort ..."*. Sammen med Norsk Kjøtt (kjøttsamvirket) har de også på vinteren 2001 hatt samtaler med fiskeriselskapene Domstein og Fjord Seafood om mulige samarbeidsområder til felles beste. Utfallet av dette er på skrivende tidspunkt ikke avklart, men representerer mulig urelatert diversifisering.

Også innenfor næringsmiddelindustrien ser en at nordiske initiativ er tatt, og at en i større grad fremover antakeligvis må betrakte Norden som hjemmemarked. Ikke bare har matvarekjedene engasjert seg i nordiske initiativer og alliansedannelser, men også innenfor meierisektoren har slike initiativ nå manifestert seg. Av betydning for meierisamvirket er særlig sammenslåingen av de svenske og danske meierisamvirkene til Arla Food. Begrunnelsen for dette er den generelle utviklingen internasjonalt og i Norden, og ønsket om å tilpasse seg dette strategisk for blant annet å imøtekomme endringene på detaljistsiden. Foreløpig velger Tine å stå utenfor, men allianser lengre frem i tid er ikke usannsynlig. Dette er uansett forhold Tine må forholde seg til, og et fellesnordisk stormeieri kan ikke utelukkes om samvirkene skal kunne møte internasjonal konkurranse.

Tine utnytter sine salgskvoter for ost i utlandet gjennom WTO-avtalen fullt ut, og har nå startet produksjon av Jarlsberg på lisens i USA. Også Japan og Tyskland er viktige markeder for Jarlsberg, Norvegia, og Snøfrisk. Det er ventet at Tine vil ha et økt internasjonalt fokus fremover. At Tine er en svært mektig aktør på det norske markedet er følgende markedsandeler et klart uttrykk for: melk 98 %, yoghurt 88 %, hvitost 81 %, brunost 89 %, smelteost 17 %, og smør 98 %.

3.5.2 Pågående endringer i kjøttsektoren

Norsk Kjøtt (kjøttsamvirket) ble etablert 1. januar 2000. Dette var resultatet av en nær treårig organisasjonsutviklingsprosess ("Kjøttsamvirket i utvikling") med det formål å øke konkurransekraften og øke omsetningen av kjøttvarer. I 1997 besluttet kjøttsamvirket, med Gilde som sitt sterkeste merkenavn, å sette i gang utredninger knyttet til ulike alternativer for fremtidige organisasjonsmodeller, parallelt med en pågående spesialiseringsprosess i samvirket. Dette endte opp med etableringen av Norsk Kjøttsamvirke BA (Norsk Kjøtt) som moderorganisasjon til Gilde-bedriftene, samt en rekke andre hel- eller deleide foretak innenfor kjøttbransjen. Norsk Kjøtts visjon er å sikre produsentene tilfredsstillende lønnsomhet og rettferdig andel av verdiskapningen der de er. Sammenlignet med Tine kan en si at forbrukerfokus er ikke like eksplisitt. Likevel er de endringene som skjer i kjøttsamvirket også klart forbrukerdrevet.

De intensjoner som lå til grunn for fremtidig organisering i kjøttsamvirket er nå i ferd med å implementeres, og har blant annet medført en sammenslåing av regioner i samvirket, slik at hele landet nå betjenes gjennom fem regionale Gilde-bedrifter mot tidligere åtte. Kjøttprodusentene har direkte eierskap i Norsk Kjøtt (morselskapet). Denne endringen i selskapsstrukturen er ventet å resultere i bedre betjening av markedet, forenklet styring og drift av konsernet, større effektivitet og reduserte kostnader, samt ansvarsavklaring i forhold til forbedringsprogrammet "KS i utvikling 600 pluss", som totalt skal bidra til økte inntekter og reduserte kostnader tilsvarende 600 millioner kroner. Endringene skal evalueres i 2003. Før sammenslåingen bestod kjøttsamvirket av åtte regionale, selvstendige Gilde-bedrifter.

Kjøttsamvirket er engasjert i flere forretningsområder, men har sine vesentligste aktiviteter innenfor nedslakting, beskjæring, råvaresalg, bearbeiding og

videreforedling. Forretningsenheten Norsk KjøttRåvare hadde i 1999 vel 76 % markedsandel på hel slakt produsert i Norge, og 51 % markedsandel på all skåret vare. Disse tallene har vært stabile gjennom siste halvdel av 90-tallet. På både slakting og foredlingsiden har det de siste årene skjedd strukturendringer og spesialisering med nedlegging av slakteanlegg og foredlingsproduksjon. Så langt har spesialiseringen og produksjonsomleggingen møtt forventningene i kjøttssamvirket (Kjøttssamvirkets Årsberetning 1999, s. 49). Kjøttssamvirket har også kjøpt opp konkurrenten Yggeseth som er ansett for å være en effektiv og kompetent bedrift. På den ene siden var det nyttig å bli kvitt en konkurrent, men like viktig er det at kjøttssamvirket ønsker å opprettholde bedriften som heleid selskap uten at den går inn som en del av Gilde. Bedriften er spesialisert på skjæring av kjøtt, og kjøttssamvirket ønsker å beholde denne som ”benchmark”, og i neste omgang ønsker de å overføre kompetanse og læring fra Yggeseth til sine øvrige enheter.

På slutten av 90-årene hadde kjøttssamvirket god utvikling i de fleste av sine markeder. Imidlertid var 2000 et finansielt noe tyngre år for kjøttssamvirket, som følge av de pågående endringsprosessene og overproduksjon som førte til ubalanse i markedet. Imidlertid kunne dette vært verre dersom det ikke hadde blitt gjennomført en lagernedbygging i 1999 som følge av nye WTO-kvoter fra 2000, noe som medfører begrensinger for markedsregulering gjennom dumpingeksport. De vesentligste effektene av endringstiltakene er likevel ikke ventet før i 2002. Mens kjøttssamvirket i 1999 hadde et resultat på om lag 74 millioner kroner av en omsetning på 10,5 milliarder, var dette i 2000 snudd til et driftsresultat på minus 98 millioner (hvorav 75 millioner ble opparbeidet i første halvår). Sett fra produsentenes side var 2000 likevel et godt år med rekordomsetning målt i tonn, og hvor målprisene ble oppnådd etter en tøff start på året.

Selv om de endringene kjøttsamvirket nå gjennomgår ser ut til å koste mye penger, har Norsk Kjøtt en svært komfortabel situasjon markedsmessig. Siden 1994 har kjøttsamvirkets andel i sluttmarkedene vært ca. 42-43 %. Dette er riktignok bare halvparten av Tines markedsandeler, men like fullt vesentlige. I de ledd i distribusjonskanalen kjøttsamvirket er en aktør, er de den *dominerende* aktør.

De strukturelle endringene har i hovedsak kommet etter at kjedegruppene hadde etablert seg som mektige aktører i distribusjonskanalen. Dette er også en viktig begrunnelse for endringene, sammen med det faktum at kjedene trolig vil forsterke sine nordiske initiativ hvor Norden i stadig større grad betraktes som hjemmemarked. Dermed blir det viktig å arbeide målbevisst med effektivisering for å vinne innpass, og hvor Norden også i kjøttsamvirket anses som det nye hjemmemarkedet. Videre er det ventet at internasjonale handelsavtaler (WTO) vil ytterligere liberalisere markedene med begrensinger på dumpingeksport, økt importkonkurransen, harmonisering med prisnivået innenfor EU og ikke minst reduksjon i landbruksstøtten. Samtidig med kjøttsamvirkets pågående endringsprosess, har også andre nasjonale aktører tatt opp konkurransen med kjøttsamvirket. Tidligere mindre og til dels regionale aktører har restrukturert seg og tatt sats for å bli leverandører til handelen på nasjonal basis.

For å styrke sin konkurranseevne arbeider kjøttsamvirket aktivt med kompetanseheving og –spredning i organisasjonen, og det arbeides kontinuerlig med strategi så vel som nye produktintroduksjoner (54 i 1999 i dagligvare- og storkjøkkenmarkedet). Kjøttsamvirket og Trønder-Mat (datterselskap) har eksempelvis inngått avtale med Naturens Produkter AS (eid av Arne Brimi) for å utvikle en serie i det øvre kvalitetssegmentet. Norsk Kjøtt er ventet å gå inn på eiersiden i Naturens Produkter med en eierandel på 14,5 %. Sammen med

Tine, Norske Potetindustrier og Prior eier kjøttsamvirket Fjordland AS som har introdusert ulike ferdigmatretter.

Kjøttsamvirket har også virksomheter innenfor ull, avl, og destruksjon av slakteavfall. Både ull og avl er internasjonalt rettede forretningsområder hvor kjøttsamvirket gjør det godt. Når det gjelder destruksjonsvirksomheten, virker det som kjøttsamvirkets andel av markedet nå er nådd ved at Konkurransetilsynet vil stoppe for kjøttsamvirkets oppkjøp av to bedrifter i Fredrikstad og Orkanger med den begrunnelsen at de etter oppkjøpet vil bli eneste mottak av slakteavfall, samtidig som de er størst på både slakt og kjøttproduksjon (Dagens Næringsliv 13. februar 2001). Konkurransetilsynet har også tidligere ønsket å hindre kjøttsamvirket i det de oppfatter som en uheldig kobling mellom ull- og kjøttmarkedet, da Nord-Norges Salgslag ønsket å pålegge sine medlemmer en plikt til å levere ull kun til salgslaget.

Spis Norge AS (inntil nylig Norsk Kjøttindustri AS) og Fatland-gruppen er kjøttsamvirkets viktigste, private konkurrenter. Generelt har det blitt færre konkurrenter, men til gjengjeld har de blitt større og ikke minst har de etablert seg ikke bare som regionale produsenter, men som nasjonale foretak som er i stand til å betjene kjedene på nasjonal basis. Investoren N. Reiten og Nordic Capital Partners med blant annet Gjensidige, Vesta, Storebrand, og Orkla på eiersiden kjøpte i juni 2000 gjennom selskapet Buffet AS 24 % av Spis-aksjene. Fra før eiet Buffet AS selskaper som Kjøttcentralen, Spekebua og Bjørnebråten. Målet er å bygge opp Spis Norge til et privat kjøttkonsern i milliardklassen, og være den mest kostnadseffektive landsdekkende aktøren innen kjøtt med børsnotering som langsiktig mål. Spis er organisert i fem regioner, og har gjennom avtaler sikret seg råvaretilgang som gjør dem i stand til å levere til nasjonale kjeder. Fatland-gruppen er også en stor aktør i det norske kjøttmarkedet og eier blant annet Skjeggerød. Fatland-gruppen har lenge vært

et av landets største privateide kjøttkonsern, og har allerede vist seg konkurransedyktig som leverandør til nasjonale kjeder. Blant annet skal de utvikle egne merkevarer for NorgesGruppen på bakgrunn av langsiktige kontrakter. Totalt sett har utviklingen i produksjonsverdi for kjøttbransjen fra 1989 til 1997 steget fra om lag 20 milliarder til om lag 25 milliarder. Til sammenligning har importen av kjøtt og kjøttvarer gått jevnt nedover fra 411 millioner i 1994 til 371 millioner i 1998 (Gudem 2000, s. 26 og 67).

3.5.3 Endringer i frukt- og grøntsektoren

Når det gjelder frukt- og grøntsektoren, er situasjonen her annerledes enn for kjøtt og meieriprodukter, hovedsakelig på grunn av importkonkurranse. Sett i forhold til kjøtt- og meieriprodukter er importen av frukt og grønt vesentlig større. Innenlands produksjon av frukt var i 1998 på 11.000 tonn, mens innenlands produksjon av grønnsaker var på 112.000 tonn, altså til sammen 123.000 tonn. I tillegg kommer innenlands potetproduksjon på 291.000 tonn. Til sammenligning ble det i 2000 importert 376.424 tonn frukt og grønnsaker.

Sett i forhold til kjøtt- og meierisektoren har enhetlige samvirker hatt mindre dominans i produsent- og grossistleddet, og kjedene har i større grad etter hvert integrert bakover både gjennom eierskap og gjennom langsiktige samarbeidsavtaler. Eksempelvis hadde produsenteide Gartnerhallen i 1997 en omsetning på 1,7 milliarder. I 1998 var dette redusert til 76 millioner, mens det resterende ble overført til Gro Industrier AS, et selskap som er eid av Gartnerhallen og Nye NorgesGruppen. Tilsvarende vertikal integrasjon er foreløpig ikke tilfellet for kjøtt- og meierisektoren.

Imidlertid er det ikke bare NorgesGruppen/Gartnerhallen som representerer økt integrasjon mellom de ulike leddene i distribusjonskanalen for frukt og grønt. De siste tre til fire årene har kjedegruppene gitt frukt- og grøntdiskene økt

oppmerksomhet som et viktig konkurranseparameter. I 1997 besluttet Hakon Gruppen å øke prioriteringen av frukt- og grøntdiskene, og inngikk en 10-årig partneringskontrakt med Norgesfrukt. Formålet var å etablere en dedikert og effektiv forsyningskjede for frukt og grønt. Det var også et uttrykt formål å etablere en bedre dialog mellom produsent-, grossist-, og butikkledet for å kunne tilby forbrukerne ferske produkter av høy kvalitet. I 1997 representerte frukt og grønt 7% av omsetningen i Hakon Gruppens butikker. Avtalen mellom Norgesfrukt og Hakon Gruppen er interessant også fordi den setter grenser for Norgesfrukt sine fremtidige økonomiske resultater (overskudd) i % av omsetning, og hvor overskytende profitt går til butikkledet. På den annen side ble Norgesfrukt garantert en omsetning gjennom Hakon Gruppen på 700 millioner årlig, og forventet over tid en dobling av omsetningen. I 1998 ble omsetningen 965 millioner, og Hakon kjøpte 60% av aksjene i Norgesfrukt etter 1 års samarbeid (www.hakon.no/aar98/norgesfrukt.htm). Hakon Gruppen kjøpte frukt og grønt for om lag 1,2 milliarder kroner i 1997, og den nye avtalen med Norgesfrukt økte presset på andre aktører for å bli "nummer-2" leverandør. Norgesfrukt får leveranser fra om lag 500 dedikerte produsenter i tillegg til import.

Norgesfrukt leverte tidligere til konkurrenten Rema1000, og kontrakten med Hakon Gruppen kom som en overraskelse. Rema1000 ble etter dette supplert med frukt fra BaRe (et 50/50 % eid joint venture mellom Bama og Rema1000) basert på en 10-årig partneringskontrakt. Forventet årlig omsetning var på om lag 600 millioner (Dagens Næringsliv 19.08.97). Denne avtalen var et motsvar til Hakon fra så vel Rema1000 som mistet sin leverandør, og fra Bama som ikke klarte å posisjonere seg som "nummer-2" leverandør til Hakon. Daværende Reitan-gruppen kjøpte i 1999 10 % av Bama som også er delvis eid av Nye NorgesGruppen (Dagens Næringsliv 19.04.00).

Nå fins det for så vidt mye og mang slags statistikk knyttet til utviklingen både på kjede- og produsentsiden, men dette har ikke vært den primære interessen i vårt arbeide. Imidlertid mener vi det kan være relevant å inkludere noen overordnede tall som sier noe om forholdet mellom import og eksport innen nærings- og nytelsesmiddelindustrien for de landbruksvarer vi primært har fokusert på. Tallene (jf tabell 3.2) er hentet fra SSB og er presentert i Gudem (2000 s. 37).

Tabell 3.2: Markedsandeler i nærings- og nytelsesmiddelindustrien

	Hjemmemarkedsandel	Eksportandel
Nærings og nytelsesmidler (totalt)	87,9	20,0
• Meierivarer og iskrem	98,5	4,1
• Kjøtt og kjøttvarer	98,5	1,6
• Frukt og grønnsaker	69,2	3,5
• Poteter	96,3	5,3
• Konserves	56,3	2,0

Disse tallene sier først og fremst noe om markedsandelene aktørene har på hjemmemarkedet, og viser at importen er svært beskjeden i forhold til totalvolum for kjøtt og kjøttvarer, meierivarer og iskrem. Når det gjelder frukt og grønt er situasjonen mer preget av betydelig import.

3.6 Endringer i produksjonsstruktur

Mens det totale jordbruksarealet har vært relativt stabilt i Norge gjennom 90-årene (en svak økning på 3,5 %), har antallet bruk gått jevnt nedover, en utvikling som har pågått siden slutten av 50-tallet. Rundt 1960 var det ca. 200.000 bruk. Dette var redusert til 77.462 registrerte bruk i 1998. Imidlertid har antallet timer pr. bruk holdt seg relativt stabilt siden 1980 (jf Nersten 2000, kap. 4.). Dette indikerer at omleggingen følger en stabil trend mot færre og større bruk. I og med at timetallet pr. bruk har vært stabilt de siste 20 årene, samtidig som brukene har blitt større og man har øket jordbruksarealet, er dette et klart uttrykk for en mer effektiv drift på de gjenværende bruk.

Mens antallet husdyr har vært relativt stabilt i Norge de siste 20 årene, har det i samme tidsrom vært en reduksjon i antall bruk med husdyr (Nersten 2000). Reduksjonen er i et lengre tidsperspektiv avtagende, og antall bruk med husdyrhold er tilsynelatende i ferd med å stabilisere seg. Med andre ord konsentreres produksjonen til færre bruk, uten at samlet produksjonsvolum går ned. I både skandinavisk og europeisk sammenheng er det likevel viktig å påpeke at landbruket i Norge kan betraktes som en småbruksstruktur, selv om det er variasjon i bruksstørrelse og det har funnet sted vesentlige strukturelle endringer.

Innenfor en slik småbruksstruktur finner vi mye *samdrift* mellom bønder. I norsk sammenheng involverer de fleste samdriftstiltak to eller tre (selvstendige) bønder som går sammen og driver i fellesskap, men hvor de likevel fortsatt står som eiere av hvert sitt bruk. I følge Dagens Næringsliv (17.12.99) var det i 1995 146 samdrifter innenfor melk/storfekjøtt. Dette steg til 320 ved utgangen av 1998, og økte ytterligere til 432 i oktober 1999. En ser med andre ord en stadig *økende tendens* til integrasjon, og videre stadig *nye former* for integrasjon.

Sett over tid har det skjedd vesentlige endringer på både produsentleddet og i den lokale og regionale landbruksbaserte industri. På samme måte som dagligvarehandelen har gjennomgått strukturelle endringer gjennom 90-tallet, har det også pågått strukturelle endringer på produksjonssiden i flere tiår, men med en betydelig lavere endringstakt. Videre har det som et resultat av endringene på kjedesiden, og antakeligvis også som et resultat av de evolusjonære endringene på produsentsiden, blitt igangsatt strategiske og strukturelle endringstiltak i lokal og regional industri, som i økende grad søker å kunne betjene ikke bare lokale og regionale markeder, men også det nasjonale markedet. Det er rimelig å anta at Skandinavia/Norden er sentralt i et lengre tidsperspektiv.

Nå skal det også nevnes at selv om graden av vertikal integrasjon er stor mellom produsentleddet (bøndene) og næringsmiddelindustrien som følge av samvirkenes dominans, er det også konfliktlinjer som følge av arbeids-, interesse- og rollefordelingen. Eksempelvis har det vært ytret ønsker fra industrien (gjennom Næringsmiddelbedriftenes Landsforening) om at prisene til landets kjøttprodusenter må ned (Nationen 18.04.00), og at bonden i stedet kompenseres på andre måter gjennom statsbudsjettet. Videre har også matvareindustrien meldt seg på i kampen om fordelingen av 100 millioner kroner årlig over fem år fra "Verdiskapningsprogrammet for jordbruket", som er finansiert gjennom jordbruksoppgjøret. Støtteordningen skal bidra til nyskaping i landbruket, og industrien ønsker å kunne søke om midler på linje med bøndene, selv om intensjonen fra landbruksministeren har vært at *"dette er penger som er ment å tilfalle bonden og som skal styrke mangfoldet i primærproduksjonen"* (Landbruksministeren til Aftenposten 04.01.00).

3.7 Endringer på produsentens leverandørside

Produsentene (bøndene) er ikke bare leverandører, de er også kunder som kjøper gjødsel, landbruksmaskiner og produksjonsutstyr; alt fra fôrhøstere til arbeidshansker. Og de strukturelle endringene stopper ikke oppstrøms med produsentene, også på produsentenes leverandørside skjer det strukturelle endringer som en del av den samme trenden. Felleskjøpet, Landteknikk og L.O.G. er bondeide innkjøpsfellesskap, hvor bøndene utnytter sin markedsrett ved å stå samlet mot sine leverandører. Særlig innenfor Felleskjøpet har det gjennom de siste årene pågått strukturelle endringer med sammenslåinger, nedbemanninger, salg av fabrikkbygg og oppkjøp. Dette har resultert i bedre økonomi. Felleskjøpet som på slutten av 90-årene omsatte for nærmere 8 milliarder kroner, er blant annet den dominante leverandøren av kraftfôr (77 % i 1998), og har vesentlige markedsandeler på andre områder (34 % for traktorer). Også L.O.G. (Landbrukets Emballageforretning og Gartneres Felleskjøp S/L) var på slutten av 90-årene inne i omfattende restrukturerings- og rasjonaliseringsprosesser gjennom nedleggelse av regionale varelagre, opprusting av sentrallager i Oslo, omruting av varestrømmen til økt direktelevering fra produsent til kunde og nedbemanning.

Også i dette leddet tas det i økende grad nordiske initiativ. Ifølge Aftenposten (28.09.00) ønsker Felleskjøpene i Norden (Norske Felleskjøpet og svensk/danske SweDane) å samkjøre alt innkjøp av gjødsel og plantevern i ett stort selskap. Dermed vil det bondeide innkjøpsnettverket utfordre Norsk Hydro som har om lag 95 % av gjødselmarkedet.

Vi har i dette kapitlet beskrevet noen sentrale strukturelle endringer som har funnet sted innenfor norsk matvareomsetning i løpet av de siste ti til femten årene. I kapittel 5 vil vi analysere disse endringene nærmere.

4 DAGLIGVAREHANDELEN I STORBRITANNIA OG SVEITS

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvile posisjoner dagligvarekjedene har innenfor utvalgte europeiske markeder. Vi vil spesielt rette oppmerksomhet mot Storbritannia og Sveits. Bakgrunnen for å velge disse landene er for det første at de har ulike tilknytningsformer til EU. Sammenlignet med Norge har EØS-avtalen, er Storbritannia er EU-medlem, mens Sveits verken er medlem eller deltar i EØS-samarbeidet. Videre representerer landene ulike markedsstørrelser. Storbritannia har en befolkning på ca. 57,5 millioner med ca. 24 millioner husholdninger (ikke medregnet Nord-Irland) (ACNielsen 2000a). Sveits derimot har ca. 7 millioner innbyggere og ca. 3 millioner husholdninger (Detailhandel Schweiz 2001). Dette gir oss mulighet for å analysere variasjoner mellom landene med utgangspunkt i ulike markedsstørrelser og ulike former for EU-tilknytning.

Vi vil her ikke kunne gi noen uttømmende beskrivelse og analyse av dagligvareomsetningen i Storbritannia og Sveits, men det sentrale er å få frem likheter og forskjeller i forhold til dagligvareomsetningen i Norge. Presentasjonen av henholdsvis Storbritannia og Sveits blir noe ulik ettersom vi vil fremheve spesielle karakteristika ved de ulike markedene. Data om de ulike markedene er hovedsakelig innhentet fra sekundære datakilder. I tillegg ble det gjennomført personlige intervjuer med professor Steve Burt og professor Leigh Sparks ved Institute for Retail Studies, University of Sterling, Skottland, og professor John Fernie ved Heriot-Watt University, Skottland. Hensikten med dette intervjuet var å få noe mer detaljert informasjon om dagligvarekjedene i Storbritannia.

4.2 Dagligvarekjeder i utvalgte europeiske markeder

Som det fremgår av tabell 4.1 har dagligvarekjedene solide markedsposisjoner i alle nordiske land. Samlet sett har kjedene sterkest posisjon i Norge hvor kun 0,8 % av dagligvarehandelen ikke går gjennom butikker tilknyttet de store dagligvarekjedene (eksklusiv kiosker, bensinstasjoner og service). Til sammenligning går 9-12 % av dagligvareomsetningen i Sverige, Danmark og Finland gjennom butikker som ikke er tilknyttet dagligvarekjeder. Videre ser vi at i Norge, Danmark og Finland er det fire store grupper som dominerer markedet, mens vi i Sverige finner tre dominerende og to mindre.

Tabell 4.1: Dagligvarekjeder i Norden

Land/kjede	Markedsandel	Land/kjede	Markedsandel
Norge		Danmark	
NorgesGruppen	34,1 %	FDB-Gruppen (co-op)	37,2 %
Hakon Gruppen	26,6 %	Dansk Supermarked	25 %
Coop	24,1 %	SuperGros	17,4 %
Reitangruppen	14,4 %	Aldi	4,1 %
Andre	0,8 %	Edeka Danmark	4 %
		Andre	12,3 %
Sverige		Finland	
ICA-handlarna	43,0 %	K Group	37,6 %
Kooperationen	22,6 %	S-Group	28,9 %
D&D	18,6 %	Tradeka/Elanto	12,4 %
Axel Johnsen/Hemköp	4,1 %	Spar Group	9,1 %
Bergendahls	2,6 %	Andre	12 %
Andre	9,1 %		

Norge: Årstall 2000. Kilde: ACNielsen (2000b)

Sverige: Årstall 1999: Kilde: Supermarket

Danmark: Årstall 2000: Kilde: Dansk Handelsblad

Finland: Årstall 2000. Kilde: ACNielsen

Tabell 4.2 viser dagligvarekjedenes markedsandeler i utvalgte europeiske markeder. Her ser vi også at store dagligvarekjeder har solide markedsandeler i alle markedene. Det er imidlertid interessant å legge merke til at relativt store andeler av dagligvareomsetningen ikke går gjennom butikker tilknyttet store dagligvarekjeder. I Sveits går over 50 % av omsetningen utenom dagligvarekjedene. I både Frankrike og Storbritannia går ca. 40 % av omsetningen utenom dagligvarekjedene, mens tilsvarende tall for Nederland er 21 % og for Tyskland 28 %. En bør også merke seg at ingen av kjedene i Storbritannia, Frankrike og Tyskland har over 20 % markedsandel. Dette tyder på at konsentrasjonen i disse markedene er mindre enn i Norden. I Nederland derimot har de to største kjedene 40 % markedsandel.

Tabell 4.2: Dagligvarekjeder i utvalgte europeiske markeder

Land/kjede	Markedsandel	Land/kjede	Markedsandel
Storbritania		Frankrike	
Tesco	15,6 %	Intermarché	12,7 %
Sainsbury	12,6 %	Promodès	10,3 %
Asda (Wal-Mart)	8,7 %	Leclerc	9,3 %
Safeway	7,7 %	Carrefour	9,2 %
Somerfield/Kwik Save	7,2 %	Casino	5,8 %
Marks & Spencer	3,1 %	Système	4,8 %
Morrisons	2,6 %	Auchan	4,2 %
Waitrose	1,9 %	Docks de France	4,1 %
Iceland	1,8 %	Cora	3,4 %
Andre	38,8 %	Andre	37,2 %
Sveits		Tyskland	
Migros	23,7 %	Rewe	15 %
Coop	20,3 %	Aldi	13 %
Andre	56 %	Metro/Asko	13 %
Nederland		Edeka	11 %
Ahold	21 %	Tengelmann	9 %
Superunie	19 %	Lidl & Schwartz	6 %
Vendex	9 %	Spar AG	5 %
Markant	7 %	Andre	28 %
Schuitema	7 %		
SHV Makro	6 %		
Unigro	6 %		
Aldi	4 %		
Andre	21 %		

Storbritannia: Årstall 1988. Kilde: IGD

Sveits: Årstall 1999. Kilde: ACNielsen (2001)

Nederland: Årstall 1994. Kilde: Larsen & Grych (1997a)

Frankrike: Årstall 1994. Kilde: Larsen & Grych (1997b)

Tyskland: Årstall 1995. Kilde: Larsen & Grych (1997c)

Som det fremgår av tabell 4.1 og 4.2 har dagligvarekjedene stor betydning i de fleste vesteuropeiske markeder. Imidlertid er det særlig i Norden at vi har få kjeder med svært store markedsandeler. Konsentrasjonen synes å være mindre i

de øvrige europeiske markedene som her er presentert, samtidig som relativt større andeler av dagligvareomsetningen går utenom de store kjedene.

Nå skal man være klar over at tallene i tabell 4.1 og 4.2 ikke er direkte sammenlignbare på tvers av de ulike land. Dette henger sammen med at det finnes ulike definisjoner på hva dagligvarehandelen omfatter. For det første kan det være forskjeller i hvor stor andel av omsetningen som må være dagligvarer for at en detaljist skal klassifiseres innenfor dagligvarehandelen, og dernest om salg av dagligvarer gjennom kiosker bensinstasjoner og lignende er inkludert eller ikke. Derved kan vi også oppleve at beregninger gjennomført av ulike analysebyråer i samme land, kan gi ulike resultat. På tross av disse svakhetene gir likevel tallene en god indikasjon på dagligvarekjedenes betydning i de ulike land.

4.3 Dagligvarehandelen i Storbritannia

Dagligvarekjedene spiller en sentral rolle i dagligvarehandelen i Storbritannia. Markedet domineres av fem store nasjonale dagligvarekjeder. Dette er Tesco, Sainsbury, Asda (Wal-Mart), Safeway og Somerfield/Kwik Save. Disse står for ca. 50 % av det totale dagligvaremarkedet. Disse fem dagligvarekjedene har flere fellestrekk med hensyn til strategier og funksjonsmåte. De har alle høy grad av sentralisering og har valgt å satse kun på en type butikker. Det er interessant å legge merke til at dette ikke er typiske lavprisbutikker. Videre har de sterkt fokus på egne merker, innovasjon og bruk av markedsinformasjon.

På begynnelsen av 1980-tallet begynte dagligvarekjedene å utvikle svært sentraliserte systemer. Alle viktige beslutninger ble tatt ut av den enkelte lokale butikk og overført til dagligvarekjedene sentralt. På denne måten kunne dagligvarekjedene sentralt bestemme valg av leverandører, butikkutforming,

sortiment, logistikk og markedsføring. Dette la grunnlag for å hente ut stordriftsfordeler spesielt knyttet til innkjøp av utvikling av felles enhetlige systemer. Ved at dagligvarekjedene gjorde felles innkjøp til alle butikkene sentralt, fikk man en sterk forhandlingsposisjon overfor leverandørene og kunne dermed oppnå gode priser. Ved at dagligvarekjedene også satset på felles, enhetlige systemer for butikkutforming, sortiment, logistikk og markedsføring som alle butikkene ble underlagt, kunne man hente ut effektivitetsgevinster knyttet til at man hele tiden repliserte de samme aktivitetene. En viktig faktor i dette har vært at dagligvarekjedene har valgt å satse kun på en typer butikker. Til sammenligning opererer de fire store kjedegruppene i Norge flere butikkonsepter. Høy grad av sentralisering kombinert med å satse kun på en type butikker, har ført til at kjedene i Storbritannia har kunnet rendyrke en kjedeprofil som de har kunnet anvende for alle sine butikker. Dermed har de kunnet hente ut store effektivitetsgevinster samtidig som de har vært i stand til å utvikle kjedenavnet som egen merkevare.

De store dagligvarekjedene i Storbritannia har også satset sterkt på å utvikle egne merkevarer. Dette har vært en svært sentral faktor for å oppnå nåværende markedsposisjoner. Dagligvarekjedene har hatt som strategi at egne merker både kvalitets- og prismessig skal ligge like i nærheten av produsentenes ledende merker. Dagligvarekjedene i Storbritannia har altså ikke satset på at egne merker skal være såkalte billigmerker, men at de av kundene skal oppfattes som likeverdige eller nesten likeverdige med produsentenes toppmerker innenfor de ulike kategoriene. Nå skal man være klar over at de britiske dagligvarekjedene har lang tradisjon med egne merkevarer, og har over tid utviklet høy kompetanse innenfor merkevarebygging ("branding"). Det er også interessant å legge merke til at dagligvarekjedene konsekvent bruker kjedenavnet som varemerke på produktene. Dette har vært mulig ettersom dagligvarekjedene kun har satset på en type butikker. Sainsburys egne

produkter bærer også navnet Sainsbury. På denne måten har man klart å skape en enhetlig oppfatning av dagligvarekjede og produkt. Dermed er det lett for kundene å identifisere hva som er dagligvarekjedenes egne merker, og man kan oppnå synergieffekter ved at kjedenavn og varemerke er det samme.

For det tredje har dagligvarekjedene også satset på innovasjon. Dette gjelder både med hensyn til butikkdrift, vareflyt gjennom verdikjeden og produktutvikling. Blant annet har de vært pådriverer i å utvikle salg av ferdigmat ("ready-made meals") i dagligvarebutikker. Det blir hevdet at dagligvarekjedene har stått for den innovative kraft, og de har satt seg i førersetet med hensyn til kontinuerlig videreutvikling av dagligvarehandelen. En fjerde viktig faktor i dagligvarekjedenes strategi er innsamling og bruk av markedsinformasjon. De har bevisst utnyttet fordelene ved å være den aktør som er nærmest forbruker. Gjennom tilgang til informasjon om forbrukerne har de vært i stand til tidlig å fange opp endringer i kundenes preferanser og tilpasse seg disse endringene.

Disse fire forholdene har ført til at dagligvarekjedene i Storbritannia har klart å utvikle vertikale systemer fra produsent til forbruker hvor dagligvarekjedene fungerer som kanalkaptein. Dagligvarekjedene har ikke eierskap over alle ledd, men de er i stand til å forme og styre utviklingen. Nå skulle man tro at en slik dominerende posisjon fører til at dagligvarekjedene utnytter sin makt på bekostning særlig av produsentene. Imidlertid blir det hevdet at dagligvarekjedene i større grad enn i Norge har vært opptatt av å etablere relasjoner til produsentene basert på samarbeid og felles interesser. Relasjonene mellom dagligvarekjedene og produsentene har ikke først og fremst vært kjennetegnet av krangling om priser og marginer, men snarere har man forsøkt å etablere relasjoner basert på samarbeid hvor det er mulig å få til løsninger som ivaretar både dagligvarekjedenes og produsentenes interesser.

I en situasjon hvor dagligvarekjedene har satset sterkt på innovasjon og egne merker, samtidig som de ikke selv står for produksjon av produktene, har det vært viktig å få til gode samarbeidsrelasjoner mellom kjede og produsent. I denne type situasjoner, hvor det ikke kun er snakk om kjøp av spesifikke produkter, men hvor det også er et sterkt innslag av nyutvikling, vil ikke tradisjonelle markedsrelasjoner med fokus på lave priser mellom kjøper og selger kunne fungere. I situasjoner hvor pris og kostnader er de sentrale forhandlingsparametre, vil interaksjonen mellom partene først og fremst være av distributiv karakter hvor en parts gevinst blir den annen parts tap (Thomas 1992, Pruitt & Rubin 1986). Klarer man derimot å bringe flere elementer inn i forhandlingene, som for eksempel produktutvikling eller utvikling av nye systemer for logistikk og transport, vil det være lettere å få til felles problemløsning som kan danne grunnlaget for integrative forhandlinger hvor det er mulig å få til gevinster for begge parter. Nå skal man likevel være klar over at de britiske dagligvarekjedene er den sterkeste part, og at det således ikke nødvendigvis er et forhold mellom likeverdige parter. Mange produsenter kan nok oppleve det slik at de må akseptere å inngå ubalanserte relasjoner til dagligvarekjedene for i det hele tatt å være inne på markedet.

4.4 Dagligvareomsetningen i Sveits

Dagligvareomsetningen i Sveits består av fire hovedgrupper på detaljistledet. Dette er: (1) landsdekkende dagligvarekjeder, (2) regionale og lokale lavpriskjeder, selvstendige detaljister og filialforetak, (3) forbrukermarkeder og (4) faghandel/spesialistbutikker (Detailhandel Schweiz 2001). Det finnes to store landsdekkende dagligvarekjeder. Dette er Migros og Coop som ifølge ACNielsen (2001) har henholdsvis 23,7 % og 20,3 % markedsandel. Tall fra

Detailhandel Schweiz (2001) kan tyde på at disse to kjedene har enda større markedsandel. Dette kan imidlertid skyldes ulik beregningsgrunnlag for hva man definerer som dagligvarehandel.

Gruppen regionale og lokale lavpriskjeder, selvstendige detaljister og filialforetak består bl.a. av en rekke mindre dagligvarekjeder, men ingen av disse har over 5 % markedsandel. Gruppen forbrukermarkeder består av to aktører Waro og Jumbo-Markt AG. Disse har hver ca. 2 % markedsandel (Detailhandel Schweiz 2001). Gruppen faghandel/spesialistbutikker består av mindre og som regel selvstendige bakerier, utsalg for melk og ost, og slakterforretninger. Det er usikkert hvor stor andel av dagligvarehandelen som går gjennom faghandel/spesialistbutikker.

På samme vis som i Norge og andre land, har man også i Sveits hatt en sterk reduksjon i antall butikker. Dersom vi ser bort fra gruppen faghandel/spesialistbutikker, var det 9600 dagligvarebutikker i 1980. I 1990 og 1999 var dette tallet redusert til henholdsvis 7617 og 6281, altså en nedgang på 35 % fra 1980 til 1999 (Detailhandel Schweiz 2001). I denne perioden har de to store kjedene Migros og Coop både økt sin omsetning og markedsandel.

I Sveits finnes det altså to store landsdekkende aktører som i følge ACNielsen har 44 % markedsandel. Dersom vi ser bort fra omsetningen gjennom faghandel/spesialistbutikker, har disse to kjedene en betydelig større markedsandel (Detailhandel Schweiz 2001). Resten av dagligvareomsetningen skjer derimot gjennom en rekke mindre aktører hvor ingen har særlig store markedsandeler. En av grunnene til at man i Sveits fortsatt har et svært stort innslag av mindre og ofte uavhengige detaljister, kan være betydningen av regional og lokal tilhørighet. Det forhold at Sveits består av kantoner som er språklig og kulturelt forskjellige, og har betydelig grad av selvstyre, kan gjøre det vanskelig for dagligvarekjedene å ekspandere fordi man ikke kan føre

samme strategi over hele Sveits, men må gjennomføre betydelig grad av lokal tilpasning. Dermed blir ikke dagligvaremarkedet like enhetlig som i både Norge og Storbritannia.

Dette understrekes også ved at man i Sveits har et stort innslag av regionale og lokale produkter. I denne sammenheng er det særlig interessant å se nærmere på det man kan kalle "håndverksmat" ("artisanal food products"). Dette er matvarer som nærmest kan beskrives som håndverksprodukter basert på småskala produksjon av bedrifter og personer som besitter en spesiell kompetanse. Produktene produseres av en rekke mindre bedrifter, men med utgangspunkt i en felles praksis som har utviklet seg over lang tid. Disse mindre produksjonsbedriftene har avtaler med lokale bønder som leverer råvarene. Ofte har disse produktene en sterk tilknytning til et definert geografisk område. Man bruker da betegnelsen "Protected Designation of Origin" (PDO) eller beskyttet opprinnelsesmerking (Barjolle & Chappuis 2000). Både de lokale bøndene og produksjonsbedriftene er som regel medlemmer i en felles interesseorganisasjon hvor man forhandler seg frem til felles kontraktsvilkår.

Denne type produkter har vært produsert på tradisjonelt vis ofte i mer enn hundre år. Opprinnelig ble produktene bare solgt i det geografiske området de ble produsert. I dag er derimot salget ikke begrenset til et geografisk område, selv om produksjonen fortsatt kun skjer innenfor det bestemte geografiske området. På tross av økende konsentrasjon og sterkt fokus på rasjonalisering og effektivitet, har man likevel klart å opprettholde et betydelig innslag av slike produkter, selv om de ofte er relativt dyre. I følge Barjolle & Sylvander (1999) er det særlig to grunner som forklarer suksessen til PDO produkter. For det første er produktene klart forskjellige fra billigere substitutter, og dernest har det vært viktig å kommunisere denne forskjellen til kundene. Selve

produksjonsmåten bestående av mindre produksjonsenheter som får råvarene fra lokale bønder, og produktenes renommé som tradisjonelle og regionale har vært viktige faktorer i markedsføringen av produktene. Disse faktorene har ført til at kundene aksepterer høyere priser, og dermed har man også klart å oppnå en god forhandlingsposisjon i forhold til dagligvarekjeder og andre detaljister. Videre er det nokså bemerkelsesverdig at svært mange PDO produkter produseres i geografiske områder med ugunstige naturforhold hvor produksjon i stor skala til konkurransedyktige priser ikke ville vært mulig (Barjolle & Chappuis 2000). Likevel har man altså klart å utvikle differensierte produkter som verdsettes av kundene selv om dette har ført til økte kostnader.

PDO produkter kan innenfor EU/EØS få beskyttelse som varemerke. Man får da anledning til å bruke stedsnavn (geografiske betegnelser) som varemerke på spesielle betingelser (Barjolle & Chappuis 2000). For det første må produsentene være organisert i frivillige og representative interesseorganisasjoner. Ett enkelt foretak kan ikke reservere et stedsnavn kun for eget formål. Videre må man dokumentere at produktet har en spesifikk lokal forankring. For det tredje må den praktiske produksjonsprosessen kunne spesifiseres, og man må få frem koplingen mellom produktets særegenhet og det aktuelle geografiske området. For det fjerde må det geografiske området være klart avgrenset.

Små lokale produsenter har på denne måten klart å utvikle differensierte produkter med egne varemerker som overlever i konkurranse med større produsenters varemerker. Et viktig forhold her er den kollektive spisskompetanse som finnes på tvers av de mange produksjonsbedriftene og bøndene som deltar i produksjonsprosessen. Gjennom det lokale, sosiale nettverket har bedriftene vært i stand til å utvikle en felles kompetansebase som har bidratt til å utvikle småbedriftenes konkurransefortrinn. Dette kan betraktes

som en sosial organisering av mange mindre bedrifter som fungerer som et alternativ til store bedrifter.

Når det gjelder salg av produktene til dagligvarekjeder og andre detaljister, skjer dette hovedsakelig med utgangspunkt i kortsiktede markedskontrakter. Det finnes ikke særlig innslag av langsiktige leveringsavtaler. Dagligvarekjedene og detaljistene avgjør til enhver tid om de vil forhandle disse produktene, og gir derved begrenset bidrag til markedsføring av produktene. Dermed blir det desto viktigere for produsentene å kommunisere produktenes egenskaper og særegenhet direkte overfor forbrukerne.

Vi har i dette kapitlet beskrevet noen sentrale trekk ved dagligvareomsetningen i Storbritannia og Sveits. I neste kapittel vil vi analysere nærmere endringene i norsk matvareomsetning som ble beskrevet i forrige kapitel, og sammenligne utviklingen i Norge med forholdene i Storbritannia og Sveits.

5 NASJONALE ENDRINGER OG INTERNASJONALE SAMMENLIGNINGER

5.1 Innledning

I kapittel 3 beskrev vi en rekke viktige endringer på alle ledd i distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer, og i kapittel 4 beskrev vi sentrale trekk ved dagligvarehandelen i Sveits og Storbritannia. I dette kapitlet vil vi først analysere endringene i norsk dagligvarehandel nærmere, deretter vil vi ta for oss en del forskjeller mellom Norge og Storbritannia, og til slutt analysere og sammenligne Norge med Storbritannia og Sveits.

5.2 Vertikal integrasjon, koordinering og makt i distribusjonskanalene

Tradisjonelt har bøndene/produsentene og lokal/regional foredlingsindustri vært mektige og hatt tette relasjoner som følge av bondesamvirkenes eierskap på industrisiden. I den andre enden av distribusjonskanalen har strukturen tradisjonelt vært mer fragmentert, og kjennetegnet av mange større eller mindre lokale og regionale aktører. Imidlertid har utviklingen de siste 15 årene hovedsakelig vært preget av kjedekonsentrasjonen og i det siste grossistintegrasjonen. En konsekvens av dette har vært at verdiskapningen fra detaljistleddet har i økende grad blitt samlet på færre hender, hvor et fåtall eiere har kunnet generere betydelige formuer.

Kjedegruppene har imidlertid også i stor grad benyttet sin posisjon til å redusere kostnadene ved å effektivisere logistikksystemer, butikksystemer, innkjøpsfunksjoner, og andre administrative og operative funksjoner. Dette synes å følge av et relativt ensrettet strategisk program i bransjen, hvor

lavprissegmentet med utgangspunkt i en kostnadslederstrategi har vært dominerende. Etter hvert som kjedegruppene befestet sin posisjon med relativt stabile markedsandeler og med tilnærmet kontroll over detaljistleddet, har gruppene i vesentlig grad integrert oppstrøms i distribusjonskanalen, og etter hvert også tatt kontroll over grossistfunksjonen og vareflyten inn til butikkleddet.

Resultatet av disse endringene er at integrasjonsgraden i distribusjonskanalene har endret seg vesentlig særlig gjennom 90-årene. Kort sagt kan vi si at mens den tidligere var preget av integrasjon og koordinering mellom produsent og næringsmiddelindustri, samt liten horisontal integrasjon i detaljistleddet, og begrenset vertikal integrasjon og koordinering mellom detaljist og grossist, har nå graden av vertikal og horisontal integrasjon blitt tilsvarende sterk, om ikke enda sterkere i grossist- og detaljistleddet.

Likevel er vertikal koordinering eller samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen i mindre grad vanlig. Med andre ord kan mer samarbeidsorienterte strategier potensielt øke verdiskapningen for begge sider av distribusjonskanalen, og løse noen av de problemene som er opplevd i primærnæringene og i handelsleddet. Imidlertid har det de siste 2-3 årene funnet sted noen hendelser som kan antyde en ny trend, selv om det er vanskelig å si hvordan fremtidig praksis vil bli. Imidlertid synes det som at aktørene på begge sider av distribusjonskanalen de siste 2-3 årene har blitt noe mer åpne for økt samarbeid og koordinering. Det er imidlertid hevet over enhver tvil at verdiskapningspotensialet som ligger her langt fra er utnyttet.

Mens det tidligere var slik at bøndene og industrien hadde makten, har endringene de siste 10-15 årene medført endringer i det relative maktforholdet mellom sidene i distribusjonskanalen. Særlig gjennom andre halvdel av 90-tallet har kjedegruppenes makt kommet på den offentlige dagsorden. Det er

liten tvil om at dagligvarekjedene og gruppene som står bak kjedene har blitt mektige og til dels dominerende i distribusjonskanalene. Produsentsiden representerer imidlertid også mektige aktører. Det er derfor mer fruktbart å diskutere de relative endringene i makt, og det potensialet som denne situasjonen medfører for økt verdiskapning, snarere enn utelukkende å være ”kritisk og enøyd” i betraktningene rundt kjedegruppenes posisjon og rolleutøvelse i distribusjonskanalene.

Gjennom 90-årene har det blitt stadig økende oppmerksomhet rundt forbrukerens stilling og forbrukermakt. Mens det ved inngangen til 90-årene ble påpekt at forbrukeren hadde liten makt (Dulsrud & Kjærnes 1990), hadde det ved inngangen til dette tiår snudd seg mot økt oppmerksomhet rundt forbrukerens stilling og interesser (jf St. meld. nr. 19, 1999-2000). Dette er et moment det er viktig å ha med seg, fordi mange av de endringstiltakene som er satt i verk av kjedegruppene med hensyn til vareflyt også baserer seg på utviklingen i forbruksmønstre. Riktignok er det slik at kjedene har utnyttet sin innkjøpsmakt svært effektivt gjennom hele 90-tallet, kastet ut leverandørrepresentanter i butikkene (de såkalte hyllestablerne), priset hylleplassene og satset på egne merker. Den teknologien som er tatt i bruk for å effektivisere varestrømmen er for så vidt nøytral, i den forstand at den initierer ny vareflyt på bakgrunn av forbrukernes uttak i butikk. Selv om teknologien for alvor ble tatt i bruk langt senere enn den var tilgjengelig, er det verdt å merke seg at dette initiativet har kommet fra kjedesiden, som en del av deres tiltak for å øke sin interne effektivitet og for å øke effektiviteten i sine leverandørrelasjoner, og ikke fra aktørene oppstrøms i distribusjonskanalen.

De nevnte tiltakene har vært viktige bidrag til kjedenes endrede relative maktposisjon. Imidlertid er ikke dette det samme som at produsentsiden er avmektig eller i et ensidig avhengighetsforhold til kjedene. Kjedesiden og

produsentsiden er *gjensidig* avhengige. Som et resultat av den gjensidige avhengigheten og av kjedenes økte makt, har det blitt oppfattet som nødvendig på produsentsiden å iverksette restrukturerings- og rasjonaliseringstiltak. Disse er grundig redegjort for i kapittel 3, og det har vært et uttalt mål fra landbrukssamvirket at tiltakene er iverksatt for å balansere makten mot kjedegruppene og markedet. Gjennom sine mektige organisasjoner, markedsposisjoner, merkenavn, finansielle ressurser og tillit hos forbrukerne, har samvirkeorganisasjonene langt på vei lyktes i sine omstillinger og evnet å øke både effektivitet og markedsorientering.

Så langt synes det som om de relative maktforholdene hovedsakelig har endret seg i favør av kjedene, men det er verdt å merke seg at landbrukssamvirkene har vist en omstillingsevne som tyder på betydelig handlingskraft og endringsvilje. Slik det fortøner seg for oss, har samvirkenes arbeid for å balansere kjedesidens nye maktposisjon bidratt til å gjøre nettopp dette. Imidlertid mener vi at så langt har de to sidene i distribusjonskanalen primært brukt sin makt og sine ressurser til å arbeide med sine respektive interne tilstander.

Norden synes i stadig økende grad å få betydning som hjemmemarked både for kjedesiden og for produsentsiden. Det kan derfor se ut som at økende grad av integrasjon eller initiativ til dette, enten det er i form av oppkjøp, fusjoner, eierposter, krysseierskap, eller samarbeidsformer mellom frie og selvstendige foretak, foregår og vil foregå på begge sidene av distribusjonskanalen. Altså at kjedegruppene med tilhørende grossistfunksjoner vil samarbeide med andre slike på nordisk basis, samtidig som initiativ i samvirkeregi vil foregå med økt fokus på nordiske løsninger.

Av større betydning for økt verdiskapning er strategisk endring på begge sider av kanalen mot mer samarbeidsorienterte relasjoner og modeller. Nå er det ikke

slik at samarbeid er nyttig i enhver sammenheng, men om betingelsene er til stede har samarbeid vist seg å kunne være effektivt for mange formål, som for eksempel knyttet til logistikk-løsninger, og utnyttelse av komplementære kunnskaper og ressurser for bedre å møte markedets behov. Et eksempel kan være kjedenes kunnskap og kompetanse på forbruker- og kjøpsatferd, og produsentenes kompetanse og erfaring med produktutvikling.

Når vi nå har skissert dette bildet av distribusjonskanalen som bestående av to sider, en produsentside som omfatter bøndene og den samvirkeide næringsmiddelindustrien, og en kjedeside som omfatter kjedegruppene med tilhørende integrerte grossistfunksjoner, er det fordi hovedbildet av distribusjonskanalen er todelt. Vi har likevel tegnet et noe mer nyansert bilde av distribusjonskanalen, spesielt tenker vi da på de langsiktige relasjonene mellom kjedesiden og leverandører av frukt og grønnsaker, og økt innslag av samarbeid mellom kjedene og kjøttprodusentene. Disse eksemplene viser at det kan være grunn til å regne med økt grad av vertikal koordinering og samarbeid, men neppe eierintegrasjon gjennom hele distribusjonskanalen i kommende år.

5.3 Forskjeller mellom dagligvaremarkedene i Storbritannia og Norge

I kapittel 4 beskrev vi en del sentrale forhold ved dagligvareomsetningen i Storbritannia og Sveits. Vi vil nå relatere utviklingen i Norge til disse to markedene. Data og analyser tyder på at det er flere fellestrekk mellom Norge og Storbritannia, enn mellom Norge og Sveits. Vi vil derfor først trekke frem noen vesentlige forskjeller mellom dagligvaremarkedene i Norge og Storbritannia, og deretter sammenligne de tre markedene Norge, Storbritannia og Sveits. Når det gjelder forskjellene mellom Norge og Storbritannia, knytter vi dette til to sentrale stikkord: butikkstruktur og integrasjonsgrad.

5.3.1 Butikkstruktur

For det første er kooperasjonens andeler ulike, hvor Coops andel i Norge er høyere enn tilsvarende system i Storbritannia. Dette er imidlertid et fellestrekk ved de nordiske markedene (Bell 1998). For det andre har Norge et relativt høyt antall butikker pr. innbygger. I Norge var det i 97-98 om lag 1,14 butikker pr. 1000 innbyggere, mens tilsvarende tall for Storbritannia var 0,67. Her ligger Norge også høyere enn de øvrige nordiske land (Bell 1998). Antallet butikker i Norge er nedadgående, men disse ulikhetene er opprettholdt. Dette har nok sin forklaring i størrelsen på populasjonen, og den store geografiske spredningen sammenlignet med Storbritannia. Videre har trenden i dagligvaremarkedet i England de siste 15 årene gått i retning av store dagligvarebutikker utenfor bysentra, og med noe distanse til konkurrenter. Disse trekkene har vi også observert i Norge, med en dramatisk økning i nye kjøpesentre gjerne utenfor bysentra. Imidlertid har denne utviklingen kommet lengre i Storbritannia. Dette bringer oss over på en annen og vesentlig ulikhet: *butikkstørrelse og deres andel av omsetningen*. Mens store supermarkeder med gulvflate på mer enn 2.500 kvadratmeter utgjør en relativt liten andel av det totale antall butikker i Storbritannia (< 5 %), representerer de om lag 45 % av omsetningen. I Norge er foreløpig slike butikker mer eller mindre fraværende. Mens andelen butikker mellom 1.000 og 2.500 kvadratmeter er relativt lik mellom Storbritannia og de nordiske markedene, er hovedforskjellen disse butikkenes andeler i markedet. Mens butikkene i Storbritannia over 1.000 kvadratmeter representerer om lag 65 % av markedet, representerer butikkene over 1.000 kvadratmeter i Norge bare om lag 4-5 % (Bell 1998).

Mens butikkformatene i Norge i stor grad preges av lavprissegmentet, har det vært satset noe annerledes i Storbritannia. Her har man forsøkt å lage mer ”spennende” butikker, og dette bør ses i sammenheng med at lavprissegmentet

tradisjonelt på langt nær har hatt samme fotfeste i Storbritannia. Mens lavprissegmentet har vokst i begge markedene gjennom 90-tallet, var det med helt ulike utgangspunkt og med ulik styrke. Utviklingen i lavprissegmentet i Storbritannia har vært svakere enn i Norge, og medført en annen dynamikk (se for eksempel Sparks 1995, 1996). Utviklingen kom her som et resultat av økonomisk nedgang, økt offentlig debatt rundt konsentrasjonen i markedet, og oppmerksomhet rundt marginer og prisnivå. Disse forholdene medførte et skift i det britiske markedet. I Norge gikk en fra en fragmentert struktur til sterke kjedeformater som raskt dominerte markedene med hovedvekt på lavprissegmentet. Mens det britiske markedet opplevde en viss reorientering mot lavprissegmentet (Burt og Sparks 1994), var dette hovedsakelig det primære fokus ved de norske kjedegruppenes etablering og vekst. Det britiske markedet beveger seg altså nå mer mot lavprissegmentet (Burt og Sparks 1997), mens vi i Norge opplever at lavprissegmentet stadig står sterkt, samtidig som vi ser en økning av større butikker med større vareutvalg og høyere priser. På mange vis kan dette forstås som en logisk utvikling i begge markedene med økt valgfrihet for forbruker. I Storbritannia var priskonkurranse begrenset ved inngangen til 90-tallet, mens det i Norge har blitt økt fokus på ”forflatingen av matkulturen”, eller ”rimifiseringen” som følge av begrenset vareutvalg og sterk konkurranse på pris.

5.3.2 Integrasjonsgrad

Graden av vertikal integrasjon har endret seg vesentlig i det norske markedet bare de siste 4-5 årene (se kapittel 3), mens det relativt modne markedet i Storbritannia lenge har erkjent at økt effektivitet for kjedeledet er nært knyttet til grad av kontroll over forsyningskjeden. Dette har også omfattet utstrakt bruk av informasjonsteknologi for å utveksle operativ informasjon raskt og effektivt, samt regionale distribusjonssentra som er designet for raskt å kunne levere

varer til butikkledet. Dette medfører tett integrasjon mellom butikkledet og de regionale distribusjonssentra. I tillegg har disse representert lukkede, eller dedikerte systemer (Bell 1998, Burt og Sparks 1997). Fremdeles er nok integrasjonsgraden i Storbritannia høyere enn i Norge og de andre nordiske markeder for øvrig. De nordiske kjedegruppene er *“less integrated than a UK retailer such as Tesco which controls the flow of funds, controls all the real estate, operates a dedicated supply chain and can fully integrate each stage of it's operations via information technology”* (Bell 1998, s. 17). Blant annet er innføringen av scanning av varer sentral i denne sammenhengen, og denne aktiviteten har blitt relativt raskt innført i Norge. Imidlertid finnes det trolig flere anvendelsesområder for slik informasjon som ikke er fullt utnyttet i Norge.

I Storbritannia har utviklingen av dedikerte distribusjonskanaler vært et avgjørende steg for introduksjonen av private merker. Mens markedsandelene til handlens egne merker i Norge er relativt beskjeden, er andelen private merker i alle de største kjedene i Storbritannia over 50 %. Hvis det er slik at lukkede kanaler er en kritisk ressurs for ekspansjon innenfor private merker, er det rimelig å anta at markedsandelen og satsingen på private merker nå vil skyte fart i Norge. Bell bruker dette forholdet for å forstå modningsstadiet i det Nordiske markedet: *“Since integrated distribution centres and control of store operations are essential for private labels to flourish, the private label penetration in the Nordics provide a good guide to relative retail maturity between the four countries”* (1998, s. 18). Mens andelen private merker i 1997 var om lag 5 % i Norge, var tilsvarende tall for Finland 8 %, Sverige 10,7 % og Danmark 12,9 %.

Det er en rekke faktorer som har bidratt til integrasjonsgraden i det britiske markedet. Burt og Sparks (1997) trekker frem forhold som sentralisering av beslutningstaking, standardisering av operasjoner og ledelsesmessige

kontrollsystemer som følge av investeringer i teknologi. De mener dette bidro til endringer i både holdninger og atferd mot større grad av samarbeidsorientering i relasjonene mellom detaljister og leverandører i Storbritannia: *"The perceived move to a more cooperative rather than conflict-based approach, viewing the distribution channel as a single vertical marketing system, has been well documented"* (Burt & Sparks 1997, s. 146). En mer tradisjonell konfliktbasert tilnærming baserer seg hovedsakelig på styring gjennom markedsmekanismer, og innebærer primært forhandlinger om pris. Forskning har imidlertid vist at selv om de britiske detaljistene har blitt mektigere, så har de brukt denne posisjonen til å endre kontraktspraksis bort fra såkalte markedsbaserte transaksjonsformer til fordel for relasjonskontrakter (Bowlby & Ford 1995, Dawson & Shaw 1989, Dawson, Shaw & Harris 1989, Crewe & Davenport 1992, Sparks 1994). Denne utviklingen mot relasjonsbaserte kontraktsformer ligger også foran kontinentale markeder som Frankrike (Burt & Sparks 1997). Dette har medført at antall leverandører til de britiske kjedene har gått ned. Det arbeides tettere med utvalgte leverandører med høy grad av samarbeidsorientering. Dette har blant annet medført at kjedesiden har fått økt innflytelse over produksjonsprosesser og –metoder, vareflyt og logistikk, produktegenskaper, pris og lignende. For leverandørsiden har situasjonen medført økt stabilitet i forhold til avsetning, volumøkning som følge av nye muligheter gjennom samarbeid med kjedene, lavere kostnader som følge av mer effektiv arbeidsfordeling, økt informasjonstilgang, kompetansedeling, og i noen grad investeringer fra kjedene. Selve samarbeidsprosessene har vært preget av langsiktighet og kontinuitet i diskusjoner og forhandlinger.

Mens det offentlige ordskiftet i Norge de siste årene har vært fokusert på kjedegruppenes makt og lønnsomhet, har forskningen på makt i distribusjonskanalene tegnet et mer nyansert bilde. Det vesentlige skillet fra det

offentlige ordskiftet knyttes hovedsakelig til integrasjonsgraden og tilhørende koordineringsbehov. Basert på data fra både industri- og kjedesiden beskriver Strøm (1998, 1999) en virkelighet som beveger seg fra markedsbaserte og transaksjonsorienterte relasjoner mot mer hybride strukturer med større innslag av relasjonelle elementer. Her vektlegges informasjonsdeling, tilpassing av investeringer i IKT-systemer, noen grad av relasjonsspesifikke investeringer (på industrisiden), økt koordinering, noe lengre tidshorisonter, og en endret holdning i forhold til å ta i bruk problemløsningsstrategier til felles beste. Imidlertid rapporterte kjedesiden en viss skepsis fra industrisiden. Kjedesiden mente at dette kunne forklares ut fra deres eget tidligere handlingsmønster. Det synes dermed som at klimaet i de norske distribusjonskanalene søker en mer integrativ orientering, men dataene Strøm (1998) presenterer røper likevel at dette er relativt nytt, og at potensialet neppe er utnyttet i stor grad. Imidlertid synes dette å være i en tidlig fase i en pågående prosess. Dataene Strøm presenterer viser også at Coop, som blant annet samarbeider nært med industriledet knyttet til produksjon av det private merket Goman, har integrert lengst oppstrøms. Betegnende er også at nettopp Coop uttrykker en viss lunkenhet til ytterligere forpliktende relasjoner.

Dette er interessant fordi i en situasjon hvor den ene part i prinsippet har en posisjon som innebærer stor grad av strukturell makt, faller mye av behovet for koordinert handling bort, da den svake part er stilt overfor valget mellom tilpasning eller avvikling av relasjonen. Når dette likevel ikke synes å være tilfellet, har det sin grunn i partenes gjensidige avhengighet som fører til behov for gjensidig koordinering. Likevel røkkes ikke dette ved det faktum at kjedesiden har makt. Snarere finner denne virkelighetsbeskrivelsen gjenklang i en rekke studier som viser at (relativt) mektige aktører ofte bruker denne posisjonen til å søke løsninger til felles beste, og hvor begge parters resultater

har betydning for de løsninger som velges (se for eksempel Corfman & Lehmann 1993, Ganesan 1993, Boyle *et al.* 1992, Dwyer & Walker 1981).

Basert på en studie av det britiske markedet, konkluderte Ogbonna & Wilkinson (1998) med at relasjonene mellom de mektige kjedene og leverandørene er mer komplekst enn mye av den tidligere forskningen har vist. Kjedenes differensierer klart mellom ulike klasser av leverandører basert på opplevd gjensidig avhengighet og konkurransedynamikk. De skiller mellom fire hovedtyper hybride relasjonsformer mellom kjedene og industrien. For det første er det relasjonene mellom de viktigste merkevareprodusentene og de tre-fire største kjedene, hvor det er en opplevelse av gjensidig avhengighet. For det andre er det relasjonene mellom store produsenter med interesse for merkevarebygging i nært samarbeid med de kjedene som har få eller ingen private merker. For det tredje er det relasjonene mellom enkelte store kjeder og sekundære produsenter. Dette sikrer sekundære produsenter tilgang til kjedene, og kjedene unngår innlåsing mot de primære produsentene. For det fjerde er det relasjonene mellom kjedene og produsentene av de private merkene. Denne beskrivelsen kjenner vi til dels igjen i det norske markedet, selv om den generelle samarbeidsorienteringen på begge sider i distribusjonskanalen i Norge ikke har kommet like langt.

5.4 Sammenlignende analyse av dagligvarehandelen i Norge, Storbritannia og Sveits

Vi vil nå analysere og sammenligne Norge nærmere med Storbritannia og Sveits. Vi vil spesielt se nærmere på faktorer som *strukturen* i dagligvarehandelen i de ulike land, dagligvarekjedenes *strategier* og hva som kjennetegner *relasjonene* mellom aktørene i verdikjeden.

Når det gjelder strukturen i dagligvareomsetningen, kan det være grunnlag for å hevde at Norge og Storbritannia representerer mer enhetlige dagligvaremarkeder, i den betydning at dagligvarekjedene kan ha benyttet samme strategi og operasjonsmåte i hele markedet, enn Sveits hvor lokale og regionale forskjeller synes å være av større betydning. Dette kan være en årsak til at dagligvarekjedene synes å ha en mer dominerende stilling spesielt i Norge, men også i Storbritannia sammenlignet med Sveits. En viktig forutsetning for dagligvarekjedenes fremvekst og dominerende stilling har vært mulighetene for å utvikle enhetlige butikkløsninger med felles profil og vareutvalg for hele markedet. Dersom lokale og regionale forskjeller tilsier at dette ikke er mulig, vil man svekke dagligvarekjedenes muligheter for å oppnå stordriftsfordeler ved å replisere standard butikkformater og utvikle enhetlige systemer for logistikk og transport. Utviklingen i Norge og Storbritannia kan tyde på at det ikke har eksistert tilstrekkelig sterke lokale eller regionale forskjeller i forbrukernes preferanser. Innslaget av regionale og lokale produkter i Sveits tyder derimot på at det her er større regionale forskjeller i forbrukernes preferanser, og at dette har resultert i et mer fragmentert dagligvaremarked. Imidlertid kan det også være slik at dagligvarekjedene i Norge og Storbritannia har vært flinkere til å strukturere dagligvarehandelen og hente ut effektivitetsgevinster. Det kan virke som de to store dagligvarekjedene i Sveits ikke er kommet like langt i å utvikle enhetlige løsninger som i Norge og Storbritannia (Detailhandel Schweiz 2001).

Ser vi nærmere på dagligvarekjedenes strategier, er det for det første klare forskjeller mellom Norge og Storbritannia. I Norge har dagligvarekjedene primært satset på lave priser til forbrukerne basert effektive systemer for innkjøp, logistikk og butikkformater. Det sentrale har vært å oppnå så lave kostnader som mulig. En slik strategi blir kalt for kostnadslederskap, og innebærer at den enkelte bedrift forsøker å oppnå lavere kostnader enn

konkurrentene for derved å oppnå en konkurransemessig fordel (Barney 1997). Det er altså den interne effektiviteten innenfor kjedesystemene som har stått særlig i fokus. I Storbritannia har dagligvarekjedene også satset på effektive systemer for innkjøp, logistikk og enhetlige butikkformater. I tillegg til dette har de også bevisst satset på egne merker, innovasjon og bruk av markedsinformasjon. Dermed har de ikke ensidig satset på lave priser, men vel så viktig har det vært å være innovative og utvikle egne merker som hevder seg i konkurranse med produsentenes toppmerker. På denne måten har de mer fulgt en differensieringsstrategi som innebærer at man forsøker å skille varer og tjenester fra det konkurrentene tilbyr, og derigjennom få kundene til å akseptere høyere pris på varene og tjenestene sammenlignet med konkurrentenes varer og tjenester (Barney 1997). Når det gjelder Sveits, er det fortsatt mange ulike detaljistaktører, og det er ikke mulig å gi en generell beskrivelse av hvilke strategier man satser på. De to store dagligvarekjedene synes imidlertid å arbeide for å bedre intern effektivitet (Detailhandel Schweiz 2001).

Ved å sammenligne relasjonene mellom dagligvarekjedene og produsentene, er det igjen forskjeller mellom først og fremst Norge og Storbritannia. De norske dagligvarekjedenes fokus på kostnadslederskap har ført til at forholdet til produsentene har vært kjennetegnet av kortsiktige kontrakter med pris som viktigste kriterium for valg av produsent. Fokus har hovedsakelig vært på å forbedre den interne effektiviteten og utnytte maktposisjonen.

Dagligvarekjedene i Storbritannia har i større grad satset på å differensiere varer og tjenester i forhold til konkurrentene. For å lykkes med en slik strategi har de vært avhengige av å få leveranser fra produsenter som kan levere produkter spesielt beregnet for den enkelte dagligvarekjede. Dette har hatt som konsekvens at dagligvarekjedene i større grad enn i Norge har utviklet relasjoner til leverandørene hvor også samspillet mellom partene har blitt

vektlagt. Det har også vært viktig å utvikle langsiktige samarbeidsrelasjoner hvor man vektlegger begge partenes felles interesser. Selv om dagligvarekjedene har hatt en dominerende posisjon i forhold til produsentene, har fokus på langsiktig samarbeid ført til at de britiske dagligvarekjedene i mindre grad har vært opptatt av å bruke sin maktposisjon for å tilrive seg gevinster på bekostning av produsentene. Man kan dermed si at dagligvarekjedenes strategivalg har hatt konsekvenser for hvordan man har forsøkt å strukturere verdikjedene.

Når det gjelder Sveits, representerer innslaget av PDO produkter et interessant fenomen. Her har lokale bønder i samarbeid med mindre videreforedlingsbedrifter klart å utvikle differensierte produkter med egne merker som på tross av høye priser verdsettes av forbrukerne. Her har altså aktører tidlig i verdikjeden klart å bevege seg bort fra en situasjon hvor man leverer standard råvarer til videreforedlingsbedrifter og dagligvarekjeder. Ettersom Sveits ikke har et like enhetlig dagligvaremarked som Norge og Storbritannia, er det vanskelig å si noe generelt om relasjonene mellom dagligvarekjedene og produsentene. Imidlertid er kortsiktige kontrakter ikke uvanlig (Barjolle & Chappuis 2000), men det at man klarer å differensiere produkter tidlig i verdikjeden, kan bidra til mindre vektlegging av pris som kriterium for valg av produsent.

Hva kan vi så si om kjedemakt og organisering av verdikjedene for matvarer i Norge med utgangspunkt i sammenligningen med Storbritannia og Sveits. En av de viktigste grunnene for at dagligvarekjedene har fått en så dominerende stilling i Norge er at de klarte å utnytte det store potensialet for effektivisering som tidligere eksisterte. Imidlertid er det viktig å ta hensyn til to faktorer som trolig har bidratt til at dette har vært mulig. For det første har dagligvarekjedene klart å få kontroll over butikknett, samtidig som de har vært i stand til å

rendyrke standardiserte kjedeopplegg som man har kunnet implementere over hele landet. Man har altså i liten grad vært nødt til å ta hensyn til lokale eller regionale forskjeller. Sammenlignet med mange andre europeiske land er Norge på dette området i en noe spesiell stilling. Om dette skyldes at det ikke har eksistert tilstrekkelig sterke forskjeller i lokale eller regionale forbrukerpreferanser, eller om det er det sterke lavprisfokus som har gjort det mulig å overkjøre lokale eller regionale variasjoner er vanskelig å si.

Dernest har de norske dagligvarekjedene i forhold til jordbrukssamvirket kunne forholde seg til matvareprodusenter som også har vært opptatt av å produsere og levere et standard vareutvalg. På denne måten har interaksjonen mellom dagligvarekjedene og produsentene vært av distributiv karakter hvor partene hovedsakelig har forhandlet om pris og kostnader (Thomas 1992, Pruitt & Rubin 1986). I slike situasjoner blir en aktørs vinning den annen aktørs tap, og bruk av makt vil være et sentralt redskap i forhandlingene. Strukturen både på detaljist- og produsentsiden har således trolig bidratt til at dagligvarekjedene har kunnet ekspandere raskt og over tid etablere dominerende markedsposisjoner.

Sammenlignet med både Storbritannia og Sveits synes Norge å være i en særstilling når det gjelder dagligvarekjedenes dominerende stilling. I Norge kontrolleres butikknettene av fire store aktører. Både i Storbritannia og spesielt i Sveits er det langt flere aktører på detaljistleddet. Dessuten er konsentrasjonen på produsentsiden også stor i Norge gjennom landbrukssamvirkets sterke stilling. I løpet av de senere år har det også innenfor landbrukssamvirket funnet sted en tettere nasjonal samordning ved at man har redusert antall produksjonseenheter og utviklet konsernmodeller. Dermed kan vi si at landbrukssamvirket fremstår som mer sentralisert enn tidligere.

I denne sammenheng kan det være interessant å stille spørsmål om hvorfor vi i Norge har svært liten produksjon av lokale og regionale matvarer slik vi for eksempel finner i Sveits. Selv om det finnes flere eksempler på denne type produksjon også i Norge, har det vært mange vanskeligheter og hindringer for de som har forsøkt seg (Forbord 2000). Det kan kanskje være grunnlag for å hevde at både norsk jordbrukspolitik og landbrukssamvirkets betydning har ført til at denne type virksomhet ikke har hatt utviklingsmuligheter i Norge. Indirekte kan dette også ha bidratt til å øke kjedenes maktposisjon, ettersom dagligvarekjedene har kunnet forholde seg til en mer enhetlig struktur på produsentsiden som har levert et standard vareutvalg. I denne sammenheng er det interessant å legge merke til at landbrukssamvirkets standardiserte produktsortiment og merkevarer kom før dagligvarekjedene. Dermed kan vi kanskje hevde at landbrukssamvirket bredte grunnen for dagligvarekjedenes senere ekspansjon ved å ta bort lokale produktvarianter.

6 IMPLIKASJONER

6.1 Innledning

I foregående kapittel analyserte vi nærmere en del sentrale endringer i norsk dagligvarehandel, og sammenlignet utviklingen i Norge med Storbritannia og Sveits. I dette avslutningskapitlet vil vi se nærmere på hvilke implikasjoner dette kan ha for den fremtidige organiseringen av verdikjedene i norsk matvareomsetning. Vi vil spesielt se nærmere på faktisk maktutøvelse og konsekvenser for strategisk orientering.

6.2 Maktutøvelse i dagligvarehandelen

Som tidligere påpekt handler maktutøvelse om at en aktør bruker sin maktposisjon for å oppnå mål som går på bekostning av andre aktørers mulighet for å nå sine mål. Når det er tale om at dagligvarekjedene utøver makt, kan dette for eksempel skje i form av (1) økt grad av vertikal kontroll og integrasjon, (2) økt bruk av private merker og (3) nye systemer og betingelser knyttet til innkjøp og logistikk.

Dagligvarekjedenes grad av *vertikal integrasjon* eller kontroll over ulike ledd i verdikjeden er en sentral indikator på utøvelse av kjedemakt. I forbindelse med at dagligvarekjedene har økt sine markedsandeler, har de også etablert egen grossistfunksjon og nære relasjoner til utvalgte produsenter. Dagligvarekjedene har på denne måten forsøkt å få økende kontroll over hvilke produsenter og produkter som får tilgang til verdikjedene. Det kan være grunnlag for å påstå at dagligvarekjedene har brukt makt for å oppnå kontroll over flest mulig ledd i

verdikjeden, for dermed å kunne styre hvilke produkter som tilbys forbrukerne, og hvordan produktene kommer frem til forbrukerne.

Et annet aspekt ved maktutøvelse er innslaget av *private merker*. De fire store kjedegruppene i Norge har alle private merker. Ved at dagligvarekjedene har utviklet egne merker har de også fått sterkere eierskap til produktene. Selv om produktene som oftest produseres av selvstendige produsenter, er det dagligvarekjedene som står for utvikling og opparbeidelse av merkenavn. På denne måten har nok dagligvarekjedene på den ene side redusert noe av sin avhengighet av produsenter som med sterke merkevarer, og dernest fått en sterkere maktposisjon i forhold til andre produsenter. Dette kan vi betrakte som et forsøk fra dagligvarekjedene om å få en slags kontroll over produksjonsleddet ved å redusere sårbarheten av sterke produsenter, og oppnå større kontroll over produsenter som selv ikke har sterke merkevarer. De heller beskjedne markedsandelene som private merker har i Norge, tyder på at kjedegruppene bare i begrenset grad har lykket med dette.

Et sentralt forhold ved all matvaredistribusjon er å utvikle *effektive logistikksystemer* slik at man sikrer en tids- og kostnadseffektiv vareflyt fra produsent til forbruker. Dagligvarekjedene i Norge har vært svært aktive i å utvikle slike systemer. I kjølvannet av dette ser vi også at ulike betingelser har blitt endret. Her kan nevnes at prisen for en vare som grossist eller dagligvarekjede tidligere betalte til produsent, inkluderte transport til grossist/kjede eventuelt utsalgssted. Vi ser imidlertid i økende grad overgang til såkalte "ex works" betingelser. Dette innebærer at grossist eller dagligvarekjede bare skal betale for selve varen. Dette kan også betraktes som en måte å utøve kjedemakt. Mange produsenter har tradisjonelt sørget for transport ut til butikkene. Særlig gjelder dette innenfor kjøttvarer, meieriprodukter, og frukt og grønnsaker. Ved at kjedene kjøper produktene "ex

works” har de økt sin kontroll over varestrømmen gjennom verdikjeden. Innføring av nye systemer og betingelser som favoriserer enkelte aktører på bekostning av andre, kan dermed også være en form for maktutøvelse selv om de kan være begrunnet i rene effektivitetshensyn.

Det er liten tvil om at dagligvarekjedene i løpet av det siste tiåret har benyttet sine dominerende markedsandeler til å utøve makt. Dette har blitt gjort ved at dagligvarekjedene har forsøkt å oppnå kontroll over flest mulig ledd i verdikjeden, introdusert private merker og endret betingelser. Imidlertid viser våre analyser at produsentsiden har iverksatt effektive mottrekk som har begrenset hvor langt dagligvarekjedene har kunnet gå. Resultatet av dette er en klar todeling av distribusjonskanalene for matvarer hvor kjedene dominerer grossist- og detaljistfunksjonene, og hvor produsentsiden har kontroll over de første leddene i kanalen. Videre har det resultert i noe begrenset koordinering og samarbeid gjennom hele kanalen.

6.3 Konsekvenser for strategisk orientering i distribusjonskanalene

Så langt har vertikal koordinering og samarbeid gjennom hele verdikjeden kommet lengst innenfor frukt og grøntsektoren gjennom langsiktige kontrakter og eierposter. Denne sektoren er minst dominert av produsentsamvirker og mest utsatt for importkonkurransen. For kjøttsektoren er vertikal koordinering og samarbeid relativt nytt i betydningen av langsiktige samarbeidsavtaler. Sektoren er dominert av samvirkeaktørene, men har også god konkurranse fra private foretak. Importen ventes å øke fremover, og det kan synes som om økende vertikal koordinering og samarbeid er et ledd i de norske kjøttprodusentenes posisjoneringsstrategi for fremtiden. På meierisektoren, hvor Tine er svært dominerende, er valgmulighetene begrenset. Kjødene må

handle med Tine. Det er likevel grunn til å regne med at kostnader og priser kan senkes med økt koordinering og samarbeidsorientering.

Utviklingen det siste tiåret på kjedesiden hadde sitt utspring i nye forretningsmuligheter og økt effektivitet grunnet en tidligere fragmentert struktur. På produsentsiden derimot har endringene kommet som en respons på dette, og som en respons på andre utviklingstrekk som for eksempel et stadig effektiviseringspress, fremtidig importstrussel, forbrukernes betalingsvilje, strukturelle endringer på både kjede- og produsentsiden i våre naboland, og endret politisk dagsorden nasjonalt og internasjonalt. Mange av disse utviklingstrekkene kan også være mulige motiver for økt koordinering og samarbeid mellom kjede- og produsentsiden. Selv om motivene kan være forskjellige på bakgrunn av hvilke roller de ulike aktørene har i distribusjonskanalen, vil noen mål likevel være felles for aktørene. Dermed kan samarbeid representere økonomisk effektive organisatoriske løsninger for begge parter både med hensyn til egne og felles mål.

Det kan for eksempel være en fordel for kjedesiden å kunne forholde seg til konkurransedyktige nasjonale aktører oppstrøms av grunner som: matvaresikkerhet, kvalitet, mattradisjoner, kultur, forbrukerpreferanser, opprettholdelse av relatert industri, konkurranse mellom leverandører, nærhet i forhold til ferskvaredistribusjon, produktutvikling og naturligvis kostnadsreduksjoner for å nevne noen. På produsentsiden kan motivene være knyttet til forventning om økt importkonkurranse, øke barrierene for utenlandske aktører, redusere kostnadsnivået gjennom mer effektive produksjons- og distribusjonsprosesser, styrke produktutviklingen og dermed øke treffsikkerheten ved produktintroduksjoner, opprettholde og styrke merkevareposisjoner, og sikre økt stabilitet på lang sikt både for industrien og primærleddet.

Gjennom økt samarbeidsorientering mellom de to sidene i distribusjonskanalen kan mange av disse forholdene ivaretas bedre. For å kunne hente ut slike samarbeidsgevinster, må aktørene kunne utvikle gode og langsiktige relasjoner hvor tillit og felles normer bidrar til å redusere usikkerhet, transaksjonskostnader og kontrollkostnader. Videre må det økonomiske potensialet identifiseres mer spesifikt, og det må etableres effektive økonomiske insentiver for alle parter. Man må også etablere gode organisatoriske løsninger på begge sider og ikke minst i fellesskap, slik at arbeidsprosessene og myndighetsforhold gjennom hele kanalen er avklart. Dersom partene evner å etablere veltilpassede kontrakter og bygge langsikte relasjoner, kan dette legge grunnlaget for effektive verdiskapingsprosesser gjennom hele verdikjeden.

Videre er det viktig å signalisere forpliktelser til samarbeid for eksempel gjennom relasjonsspesifikke investeringer. Relasjonsspesifikke investeringer øker skreddersømmen mellom partene og legger grunnlaget for å hente ut såkalte *kvasirenter*, eller sagt på en annen måte, en avkastning av kapitalen som er større enn investeringen ville hatt i en alternativ og mindre spesifikk anvendelse. Et eksempel kan være økt koordinering og mer effektive logistikk-løsninger gjennom IKT-integrasjon som ofte fordrer endringer i både organisatoriske og operative prosesser. Slike investeringer er oftest mest effektive dersom de er gjensidige, eller om den sterke part står for investeringene og dermed signaliserer forpliktelser i forhold til en antatt svakere part. Det vil også være en sentral utfordring å komme frem til en fordeling av den økte verdiskapningen som reflekterer *bidraget* til den enkelte part, og i noen tilfeller også *behovet* til den enkelte part på kort sikt, snarere enn det relative maktforholdet. Endelig er det viktig at partene evner å håndtere potensielle problemer knyttet til opportuniste, som lett kan forekomme i situasjoner kjennetegnet av sterk innlåsning mot enkeltaktører. Dette kan løses

både *ex ante* gjennom kontraktsklausuler og seleksjon av samarbeidspartnere, og *ex post* gjennom insentiver, kontroll og sosialisering.

6.4 Konklusjon

Den sterke konsentrasjonen på både kjede- og produsentsiden fører til tette makt og avhengighetsrelasjoner. På hver sin side har dagligvarekjedene og produsentene råderett over viktige ressurser, samtidig som ressurskontrollen er svært konsentrert. Dagligvarekjedene kontrollerer butikknett, og landbrukssamvirket har stor grad av kontroll over produsentsiden. Dermed finnes det få alternative aktører både for produsentene og dagligvarekjedene. I kapittel 2 diskuterte vi fire strategier aktører kan bruke for å redusere avhengighet og bruk av makt. Dette var: (1) kostnadsreduksjoner, (2) uttrekking, (3) utvidelse av nettverket og (4) danning av koalisjoner. Strategier som uttrekking, utvidelse av nettverket og danning av koalisjoner er lite aktuelle på grunn av konsentrasjonen på begge sider. Dagligvarekjedene og produsentene er låst til hverandre fordi alternative aktører er svært begrenset. Dermed står man igjen med kostnadsreduksjoner som den mest aktuelle strategien. Rasjonalisering og effektivisering både innenfor dagligvarekjedene (for eksempel effektive logistikksystemer) og landbrukssamvirket (for eksempel færre produksjonsenheter) kan betraktes som eksempler på dette. Her har man forsøkt å endre sentrale verdier slik at man ikke blir så sårbar. Konkurransen mellom dagligvarekjedene og produsentene om hvem som skal ha kontroll over ulike ledd i verdikjeden, eller grad av vertikal integrasjon, og om det er dagligvarekjedenes eller produsentenes merker som skal stå på produktene, kan også betraktes som eksempler på bruk av denne type strategi. Man ønsker å redusere sårbarheten av den annen part, og dermed forsøke å

endre avhengighetsforholdet og mulighetene for den annen part å bruke makt. Relasjonene mellom partene blir dermed lett preget av makt og maktbruk, og det er vanskelig å få til løsninger som ivaretar begge parter samtidig.

Sett fra bøndenes ståsted er det ikke urimelig å anta at bøndene har blitt skviset av både dagligvarekjedene og videreforedlingsleddet (landbrukssamvirket). Landbrukssamvirkets fokus på rasjonalisering og standard vareutvalg har ført til at de fleste bøndene i Norge må karakteriseres som typiske råvareprodusenter. Man blir da lett utsatt for pris- og kostnadspress. Dersom bøndene ønsker å få større del av verdiskapningen, tror vi de må komme nærmere den endelige forbruker og kunne levere produkter som er noe mer enn standard råvarer. Produksjon av matvarer basert på lokale tradisjoner kan kanskje være et steg i riktig retning. Dersom man klarer å tilby produkter som verdsettes av forbrukerne vil det være vanskelig for dagligvarekjedene å overse disse.

Gjennomgangen av de strukturelle endingene som har funnet sted i dagligvarehandelen de siste ti til femten årene, viser at det ikke bare har skjedd vesentlige endringer på kjedesiden, men også hele veien bakover i kanalen. På både kjedesiden og på produsentsiden er et sentralt trekk høy grad av både horisontal og vertikal integrasjon. Imidlertid finner vi begrenset vertikal koordinering og samarbeidsorientering gjennom hele distribusjonskanalen. En konsekvens av dette er at det verdiskapingspotensialet som følger av mer samarbeidsorienterte strategier i liten grad er utnyttet. Mens aktørens strategiske orienteringer så langt i hovedsak har vært basert på tradisjonelle konkurransestrategier, har det i det siste skjedd en viss dreining mot økt vektlegging av samarbeid og felles interesser. Likevel har slik strategisk orientering begrenset utbredelse og potentialet er i liten grad utnyttet. En rekke av de strukturelle endringene som har funnet sted legger imidlertid nye føringer

for partenes fremtidige orienteringer, og vi tror at i fremtiden vil vi komme til å se økt vertikal koordinering og samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen. Dette kan på lang sikt øke verdiskapningen for alle parter.

7 REFERANSER

- ACNielsen (2000a): *The Retail Pocket Book 2000*. Henley-on-Thames: NTC-publications Ltd.
- ACNielsen (2000b): *ACNiensens Dagligvare- og Servicehandelsregister*. Oslo: ACNielsen As
- ACNielsen (2001): *Statistische Unterlagen 2000/2001*. Buchrain: ACNielsen SA.
- Ariño, A. and J. de la Torre. 1998. "Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures." *Organization Science*, 9: 306-325.
- Arndt, J. 1979. "Toward a concept of domesticated markets." *Journal of Marketing*, 43: 69-75.
- Arndt, J. 1983. "The political-economy paradigm: Foundation for theory building in marketing." *Journal of Marketing*, 47: 44-54.
- Barjolle, D. and J.-M. Chappuis. 2000. "Transaction Costs and Artisanal Food Products." Paper presented at The Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, Tübingen, Germany, September 2000.
- Barjolle, D. and B. Sylvander. 1999. "Some Factors of Success for Origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chains in Europe: Market; Internal Resources and Institutions." Paper presented at The 67th EAAE Seminar: The socio-economics of origin labeled products in agrifood supply chains: spatial, institutional and coordination aspects, Le Mans, France, October 1999.

- Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bjerre, M. og K. Fog. 1985. *Franchising: Et forretningsssystem for fremtiden*. København: Schultz.
- Bell, D. 1998. "The Nordic market. Food retailing in the Nordic Countries." *European Retail Digest*, 17: 15-46.
- Bowlby and Ford. 1995. "Relational contracting between UK retailers and manufacturers." *The International review of retail, distribution, and consumer research*, 5(3): 333-360.
- Boyle, B., F. R. Dwyer, R. A. Robicheaux and J. T. Simpson. 1992. "Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures." *Journal of Marketing Research*, 29: 462-473.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles. 1989. "Price, authority and trust: From ideal types to plural forms." *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- Burt, S. and L. Sparks. 1994. "Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?" *The International review of retail, distribution, and consumer research*, 4(2): 195-217.
- Burt, S. and L. Sparks. 1997. "Performance in food retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins." *British Journal of Management*, 8: 133-150.
- Corfman, K. P. & D. R. Lehmann. 1993. "The importance of other's welfare in evaluating bargaining outcomes." *Journal of Consumer Research*, 20: 124-137.

Crewe, L. and E. Davenport. 1992. "The puppet show: changing buyer-supplier relationships within clothing retailing." *Transactions, Institute of British Geographers NS*, vol. 17(2): 193-197.

Dabholkar, P. A., W. Johnson, and A. S. Cathey. 1994. "The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22: 130-145.

Dansk Handelsblad. april 2001. "Hvem er hvem – dansk dagligvarehandel 2001."

Dawson, J. A. and S. Shaw. 1989. "Horizontal competition in retailing and the structure of manufacturer-retailer relationships." In *Retail and marketing channels: Economic and marketing perspectives on producer-distributor relationships*, edited by L. Pelligrini and S. Eddy. London: Routledge.

Dawson, J. A., S. Shaw and G. Harris. 1989. *The impact of changes in retailing and wholesaling on Scottish manufacturers*, ESU Research Paper, Institute for Retail Studies, University of Stirling.

Detailhandel Schweiz. 2001. IHA-GfM Institut für Marktanalysen AG, Hergiswil, Sveits.

Doz, Y.L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.

Dulsrud, A. og U. Kjærnes. 1990. "Landbruket og forbrukerne på kollisjonskurs." *Landbruksøkonomisk Forum*, 7(3): 4-14.

Dwyer, F. R. and O. C. Walker. 1981. "Bargaining in an asymmetrical power structure." *Journal of Marketing*, 45: 104-115.

- Dwyer, R. F., P. Schurr and S. Oh. 1987. "Developing buyer-seller relationships." *Journal of Marketing*, 51: 11-27.
- Dyer, J. and H. Singh, 1998, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Emerson, R. M. 1962. "Power-dependence relations." *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Forbord, M. 2000. "Value Creation in an Agricultural Network: Taking Care of a Product through New Resource Interfaces and Activity Patterns." Innlegg på Forum for interorganisatorisk forskning, Sandvika, desember 2000.
- Ganesan, S. 1993. "Negotiation strategies and the nature of channel relationships." *Journal of Marketing Research*, 30: 183-203.
- Greenhalgh, L. 1995. "Competition in a collaborative context: toward a new paradigm." In *Research on Negotiation in Organizations*, edited by R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and R. J. Bies. Greenwich: JAI Press, 251-270.
- Greve, A. 1995. *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gudem, R. (red.). 2000. *Mat og industri 2000. Status og utvikling i norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Gulliver, P. H. 1979. *Disputes and negotiations: A cross cultural perspective*. New York: Academic Press.
- Haugland, S. A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Tano-Aschehoug.

- Heide, J. B. and A. S. Miner. 1992. "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-supplier cooperation", *Academy of Management Review*, 35: 265-291.
- IGD. 1999. *Grocery Retailing 1999: The Market Report*.
- Kumar, R. and K. O. Nti. 1998. "Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model." *Organization Science*, 9: 356-367.
- Larsen, H. H. og S. Grych. 1997a. *Fødevaredetailhandelen i Holland: Analyse og Beskrivelse af Udvalgte Detailhandelsorganisationer*. Project paper. Århus, MAPP-Center, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, H. H. og S. Grych. 1997b. *Fødevaredetailhandelen i Frankrig: Analyse og Beskrivelse af Udvalgte Detailhandelsorganisationer*. Project paper. Århus, MAPP-Center, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsen, H. H. og s. Grych. 1997c. *Fødevaredetailhandelen i Tyskland: Analyse og Beskrivelse af Udvalgte Detailhandelsorganisationer*. Project paper. Århus, MAPP-Center, Handelshøjskolen i Århus.
- Larsson, R., L., Bengtsson, K. Henriksson and J. Sparks. 1998. "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances." *Organization Science*, 9: 285-305.
- Lax, D. A. and J. K. Sebenius. 1986. *The manager as negotiator*. New York: The Free Press.
- Macneil, I. R. 1980. *The new social contract*. New Haven: Yale University Press.

- Nersten, N. K. (red.). 2000. *Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk 2000*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Ness, H. 2000. *Interorganizational Developmental Processes: Governance and Interaction in Continuous Negotiated Agreements*. Doktoravhandling. Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole.
- Ogbonna, E. and B. Wilkinson. 1998. "Power relations in the UK grocery supply chain. Development in the 1990s." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(2): 77-86.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pruitt, D. G. and J. Z. Rubin. 1986. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G. and P. J. Carnevale. 1993. *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L. L. 1990. "Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective." In *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich: JAI Press, 3-30.
- Ring, P. S. and A. H. Van de Ven. 1994. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Rubin, J. Z. 1983. "Negotiation." *American Behavioral Scientist*, 27: 135-147.
- Rubin, P. 1978. "The theory of the firm and the structure of the franchise contract." *Journal of Law and Economics*, 21.

Sheppard, B. H. 1995. "Negotiating in long-term mutually interdependent relationships among relative equals." In *Research on Negotiation in Organizations*, edited by R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and R. J. Bies. Greenwich: JAI Press, 3-44.

Sheppard, B. H. and M. Tuchinsky. 1996. "Interfirm relationships: A grammar of pairs." In *Research in Organizational Behavior*, edited by B. M. Staw and L. L. Cummings. Greenwich: JAI Press, 331-373.

Sparks, L. 1994. "The logistics transformation of British retailing: Concepts and questions." *The International Journal of Logistics Management*, 5(2): 53-61.

Sparks, L. 1995. "Restructuring Scottish grocery retailing: the rise and demise of Shoprite and Wm Low." *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(10): 28-36.

Sparks, L. 1996. "Challenge and change: Shoprite and the restructuring of grocery retailing in Scotland." *Environment and Planning*, 28: 261-284.

Stern, L. W. and T. Reve. 1980. "Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis." *Journal of Marketing*, 44: 52-64.

Stinchcombe, A. L. 1985. "Contracts as hierarchical documents." In *Organization theory and project management*, edited by A. L. Stinchcombe and C. Heimer. Bergen: Norwegian University Press.

St. meld. nr. 19 1999-2000. *Om norsk landbruk og matproduksjon*. Oslo: Landbruksdepartementet.

Supermarket. 2000. Nr 6-7, juni – juli.

- Sydow, J. and A. Windeler. 1998. "Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness." *Organization Science*, 9: 265-284.
- Strøm, Ø. 1998. *Markedsmakt eller partnerskap. Endret organisering i norske matvaremarkeder*. NILF-rapport 1998:6. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Strøm, Ø. 1999. "Transaksjonsmåter i den norske matsektoren." *Landbruksøkonomisk Forum*, 16(1): 5-16.
- Thomas, K. W. 1976. "Conflict and conflict management." In *Handbook of industrial and organizational psychology*, edited by M. Dunette. Chicago: Rand McNally, 889-935.
- Thomas, K. W. 1992. "Conflict and negotiation processes in organizations." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunette. Palo Alto, California: Consulting Psychologist, 651-717.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman. 1995. "Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange." *Strategic Management Journal*, 16: 373-392.
- Øygarden, A. 1997. *Kjeder og vertikal integrasjon i dagligvarehandelen i Norge*. SNF-Rapport 51/97. Bergen: Stiftelsen for Samfunns og Næringslivsforskning.