

Arbeidsnotat nr. 31/01

**ENDREDE FORHOLD I NORSK
MATVAREDISTRIBUSJON OG
KONSEKVENSER FOR
STRATEGISK ORIENTERING**

**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, JUNI 2001
ISSN 0803-4028**

© 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.

Sammendrag

Norsk dagligvarehandel har i løpet av det siste tiåret gjennomgått vesentlige og til dels fundamentale endringer. Dette notatet retter oppmerksomhet mot sentrale strukturelle endringer som har funnet sted de siste 15 årene, og diskuterer potensialet for mer samarbeidsorienterte strategier, som følge av endrede betingelser og endringer i relativ makt mellom aktørene i distribusjonskanalen.

Endringskreftene har vært ulike, og har kommet både fra interne forhold i de enkelte organisasjonene i distribusjonskjeden så vel som fra eksterne forhold. Det fokuseres spesielt på hvordan endringer på ulike nivåer i distribusjonskjeden påvirker det relative maktforholdet mellom dagligvarekjedene og de landbruksbaserte matvareprodusentene, samt konsekvenser for strategisk orientering for bedriftene i distribusjonskjeden. Følgende fem endringskrefter behandles: (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. Tradisjonelt har distribusjonskjeden for landbruksbaserte matvarer vært delt i fire: primærprodusentene (bøndene), lokal og regional videreforedling, 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.

Gjennomgangen av de ulike strukturelle endringene viser at det ikke bare har skjedd vesentlige endringer på kjedesiden, men også hele veien bakover i kanalen. På både kjede- og produsentsiden er et sentralt trekk høy grad av horisontal og vertikal integrasjon. Imidlertid er det i vesentlig grad en manglende samarbeidsorientering gjennom hele distribusjonskanalen. En konsekvens av dette er at det verdiskapingspotensialet som følger av mer samarbeidsorienterte strategier ikke er utnyttet i vesentlig grad. Mens de strategiske orienteringene til nå i hovedsak har vært tradisjonelt konkurransebasert, har det i det siste skjedd en dreining mot økt vektlegging av felles interesser. Likevel har slik strategisk orientering begrenset utbredelse og potensialet er i begrenset grad utnyttet. En rekke av de strukturelle endringene som er beskrevet legger imidlertid nye føringer for partenes fremtidige

orienteringer. Vi tror at vi i fremtiden vil se økt vertikal koordinering og økt samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen. Dette kan på lang sikt øke verdiskapningen for alle parter.

ENDREDE FORHOLD I NORSK MATVAREDISTRIBUSJON OG KONSEKVENSER FOR STRATEGISK ORIENTERING

1. Innledning

Tradisjonelt har distribusjonskjeden for landbruksbaserte matvarer vært delt i fire: primærprodusentene (bøndene), lokal og regional videreforedling, 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 notatet beskriver de vesentlige strukturelle endringene som har funnet sted de siste 15 årene, og diskuterer potensialet for mer samarbeidsorienterte strategier, som følge av endrede betingelser og endringer i relativ makt mellom aktørene i distribusjonskanalen.

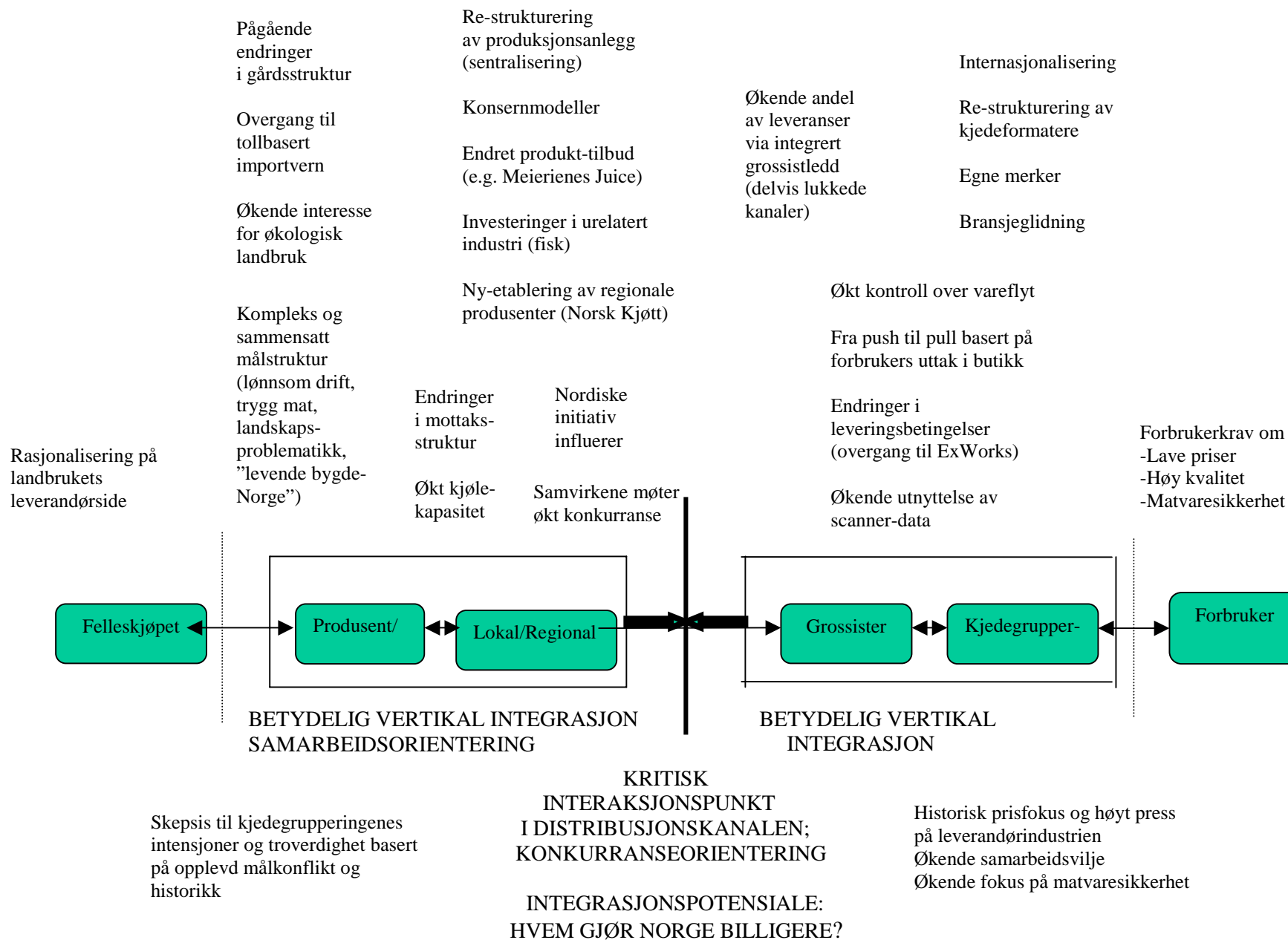
2. Endringskrefter i distribusjonskanalene for landbruksbaserte matvarer

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. I dette notatet vil vi spesielt vil vi fokusere på hvordan endringer på ulike nivåer i distribusjonskjeden påvirker det relative maktforholdet mellom dagligvarekjedene og de landbruksbaserte matvareprodusentene, samt konsekvenser for strategisk orientering for bedriftene i distribusjonskjeden.

Vi vil fokusere på ulike endringskrefter på alle nivåer i distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer. Dett 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 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 sentrert rundt matvarekjedenes økte makt, vil vi søke å forstå hvordan endringene har påvirket de relative maktforholdene i kanalen.



Figur 1: Endringskrefter i distribusjonskanalene for landbruksbaserte matvarer

På oversiden har vi identifisert en rekke endringskrefter som har innflytelse på de relative maktforholdene i kanalen. Som figur 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. 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 sannsynligvis med økende miljøbevissthet generelt i samfunnet, altså mer *bakenforliggende* forhold. Likevel opplever enkelte bønder leveranseproblemer for økologisk mat, da den økologisk produserte maten 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. Imidlertid kan det tenkes at den siste tids hendelser rundt spredningen av munn- og klovsyke vil bidra til økt fokus på matvaresikkerhet, stordriftsulemper ved industrielt landbruk, dyrehelse og –velferd, samt miljøhensyn. Eventuelle effekter av dette gjenstår imidlertid å se. I denne sammenhengen vil vi hovedsakelig fokusere på de strukturelle endringene som finner sted.

Et hovedpoeng ved figur 1 er hovedskillelinjen i kanalen mellom det vi kaller produsentsiden (oppstrøms i distribusjonskanalen) og kjedesiden (nedstrøms i distribusjonskanalen). Denne *todelingen* er et vesentlig aspekt ved figur 1. På både opp- 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 opp- 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, distriktspolitiske hensyn, forsvarspolitiske hensyn og lignende som har medvirket til en lydhør 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 dette notatet.

Fra slutten av 80-tallet og gjennom 90-årene har imidlertid produsentsidens posisjon blitt kraftig utfordret av kjedesiden. Gjennom rask ekspansjon, og dominans i sluttleddet, økt satsing på private merker, sterk 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 opp- 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 opp- og nedstrømssiden, er i stor grad preget av en tradisjonell 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 opp- 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.*

2.1 Endringer i forbrukerkrav og forbruksmønster

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 forbrukerleddet 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.

2.2 Endringer i kjedeformater og vareutvalg og økende integrasjon av grossistleddet

Endringer i kjedeformater og vareutvalg

Helt sentralt er imidlertid kjedenes økte markedsandel, som nå ligger over 99% av dagligvaremarkedet i Norge. Dagligvaregruppene 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 kjedekonsepter. 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 nå 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 nokså 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 dominerende posisjonen til lavpriskjedene synes å være i endring, som følge av forbrukernes ønske om større og mer ”spennende” utvalg. 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-Gruppen, 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 vekslere på Rimi-navnet 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).

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

*Tabell 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.

Integrasjon av grossistleddet

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 (se eksempelvis Ness, 2001, kapitel 7). 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 har endret 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 grossistleddet, 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 kjedegruppenes integrasjon av grossistfunksjonene. Mens Coop (tidligere NKL Forbrukersamvirket) tradisjonelt har hatt et integrert system mellom grossist- og butikkleddet, har de øvrige kjedegruppene i økende grad integrert bakover fra butikkleddet 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 vedlegg 1). 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 grossistleddet Remagross Kjeldsberg, og Norgesgruppen av Joh. Johannson. 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 Johannson-konsernet.

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 detaljistledet 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. I 1996 stod Hakons grossistfunksjon for 68,7 % av leveransene til sine kjeder, mens 31,3 % ble ivaretatt av andre grossister (Øygarden 1997). Hakon Gruppen arbeider imidlertid kontinuerlig mot økt kontroll over vareflyten og integrasjonen bakover.

År 2000-tallene fra ACNielsen (jf vedlegg 1) 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 (basert på informasjon fra ACNielsen) fra 1998 til 2000 er vist i vedlegg 2.

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 merkeleverandørenes 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 beskjedne 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-navnene også 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

merkevaresatsing. 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 heller knyttet seg opp gjennom langsiktige samarbeidsavtaler med frukt og grønt-grossistene, og har valgt å satse på andre faktorer som for eksempel holdbarhetsgarantier (Kiwi, Nye NorgesGruppen), eller gå ut og erklære frukt og grønt-disken som et viktig konkurranseområde med lave priser og ikke minst høy kvalitet. Det er interessant å merke seg at det området handelen satser mest på private merker er hvor det finnes flere relativt sterke merker, og hvor det er noe konkurranse på produsentsiden.

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 sitt Mix-konsept, 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.

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 den svensk-norske Ica/Hakon konstellasjonen. 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. 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.

2.3 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).

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 de 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 *restrukturings- 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 adm. dir. 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 visjon- og målformuleringer, 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 (kjøttssamvirket) 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 det 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 %.

Pågående endringer i kjøttsektoren

Norsk Kjøtt (kjøttssamvirket) ble etablert 1. januar 2000. Dette var resultatet av en nær treårig organisasjonsutviklingsprosess ("Kjøttssamvirket i utvikling") med det formål å øke konkurransekraften og øke omsetningen av kjøttvarer. I 1997 besluttet kjøttssamvirket, 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 Kjøttssamvirke BA (Norsk Kjøtt) som moderorganisasjon til Gilde-bedriftene samt en rekke andre del- eller heleide foretak innenfor kjøttbransjen. Norsk Kjøttss 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 kjøttssamvirket også klart forbrukerdrevet.

De intensjoner som lå til grunn for fremtidig organisering i kjøttssamvirket 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 kjøttssamvirket av åtte regionale, selvstendige Gilde-bedrifter.

Kjøttssamvirket 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 foredlingssiden 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 kjøttssamvirket nå gjennomgår ser ut til å koste mye penger, har Norsk Kjøtt en svært komfortabel situasjon markedsmessig. Siden 1994 har kjøttssamvirkets andel i sluttmarkedene vært ca. 42-43 %. Dette er riktignok bare halvparten av Tines markedsandeler, men like fullt vesentlige. På alle ledd i distribusjonskanalen kjøttssamvirket 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 kjøttssamvirket ansees som det nye hjemmemarkedet. Videre er det ventet at internasjonale handelsavtaler (WTO) vil ytterligere liberalisere markedene med begrensinger på dumpingeksport, økt importkonkurranse, harmonisering med prisnivået innenfor EU og ikke minst reduksjon i landbruksstøtten. Samtidig med kjøttssamvirkets pågående endringsprosess, har også andre nasjonale aktører tatt opp konkurransen med kjøttssamvirket. 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 kjøttssamvirket 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). Kjøttssamvirket 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 kjøttssamvirket Fjordland AS som har introdusert ulike ferdigmatretter.

Kjøttssamvirket har også virksomheter innenfor ull, avl, og destruksjon av slakteavfall. Både ull og avl er internasjonalt rettede forretningsområder hvor kjøttssamvirket gjør det godt. Når det gjelder destruksjonsvirksomheten, virker det som kjøttssamvirkets andel av markedet nå er nådd ved at Konkurransetilsynet vil stoppe for kjøttssamvirkets 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 kjøttssamvirket 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 kjøttssamvirkets 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, Spekebu 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).

Endringer i frukt- og grønt-sektoren

Når det gjelder frukt- og grøntsektoren, er situasjonen her annerledes enn for kjøtt og meieriprodukter, hovedsakelig på grunn av importkonkurransen. 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 var importen av frukt og grønnsaker i 1998 på 235.517 tonn. Importen har vært jevnt synkende fra 1990 (324.092 tonn), med en 15 % økning første kvartal i 2000 (www.landbruk.no/statistikk, www.ssb.no).

Sett i forhold til kjøtt- og meierisektoren har enhetlige samvirker hatt mindre dominans i produsent- og grossistledet, 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-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 partneringkontrakt 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 partneringkontrakt. 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 Reitangruppen 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 2) er hentet fra SSB og er presentert i Gudem (2000 s. 37).

Tabell 2: Markedsandeler i nærings- og nytelsesmiddelindustrien

	<i>Hjemmemarkedsandel</i>	<i>Eksportandel</i>
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
Potetindustrien	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 is krem. Når det gjelder frukt og grønt er situasjonen mer preget av betydelig import.

2.4 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 i melke/storfekjøttproduksjonen. 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 sentral 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).

2.5 Endringer på produsentenes leverandørside

Produsentene (bøndene) er ikke bare leverandører, de er også kunder som kjøper gjødsel, landbruksmaskiner, produksjonsutstyr, ja 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 innkjøpsfelleskap, hvor bøndene utnytter sin markedsmakt ved å stå samlet mot sine leverandører. Særlig innenfor Felleskjøpet har det gjennom de siste årene pågått strukturelle endringer med sammenslåinger, nedbemanning, salg av fabrikanlegg 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 Gartnernes

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 Felleskjøp og svensk/danske SweDane) å samkjøre alt innkjøp av gjødsel og plantevern i ett stort selskap. Dermed vil det bondeide innkjøpsamvirket utfordre Norsk Hydro som har om lag 95 % av gjødselmarkedet.

3. Vertikal integrasjon, koordinering og makt i distribusjonskanalene

Vi har beskrevet en rekke viktige endringer på alle ledd i distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer. Disse endringene representerer primært strukturelle endringer i distribusjonskanalen, og vi vil diskutere implikasjoner av disse endringene for potensielle gevinster fra nye strategiske orienteringer i distribusjonskjeden. I særlig grad vil samarbeidsstrategier belyses.

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, butikkssystemer, 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 den dominante konkurransearena. 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 etterhvert også tatt kontroll over grossistfunksjonen og vareflyten inn til butikkledet.

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 horisontal og vertikal integrasjon og koordinering mellom produsent og næringsmiddelindustri, samt liten horisontal integrasjon i detaljistledet og liten 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 detaljistledet.

Likevel er vertikal integrasjon 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 handelsledet. Imidlertid har det de siste 2-3 årene funnet sted noen hendelser som antyder en ny trend i så måte, men det er for tidlig å si hvordan fremtidig praksis vil bli. Imidlertid synes det som at aktørene på degge sider av distribusjonskanalen de siste 2-3 årene har blitt mer åpne for noe mer 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. Mens det er liten tvil om at dagligvarekjedene og gruppene som står bak kjedene har blitt mektige og til dels dominerende i distribusjonskanalene, er det slik at produsentsiden også representerer 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 og Kjærnes 1990), har det ved inngangen til neste 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 i stor grad baserer seg på forbruksmønster. 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. Men mye av 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 avmektige 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 overfor, 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 sin 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 fortoner 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 innenfor den landbruksbaserte delen av matvaredistribusjonen er strategisk endring på begge siden 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. Nå har vi i gjennomgangen overfor redegjort for utviklingen på en måte som tegner et nyansert bilde av det som skjer i distribusjonskanalen, blant annet med tanke på langsiktige relasjoner mellom kjedesiden og frukt- og grøntprodusenter, 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.

3.1 Konsekvenser for strategisk orientering i distribusjonskanalene

Så langt har integrasjonen 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 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 en økende grad av vertikal koordinering er et ledd i de norske kjøttaktørens posisjoneringsstrategi for fremtiden. På meierisektoren, hvor Tine er svært dominant, er det for så vidt begrenset valgmulighet, kjedene må handle med Tine. Det er likevel antagelig slik at kostnader og dermed også priser kan senkes med økt koordinering og samarbeidsorientering.

Mens utviklingen på kjedesiden hadde sitt utspring i nye forretningsmuligheter og effektiviseringspotensiale som et resultat av en relativt fragmentert struktur, har endringene på produsentsiden kommet som en konsekvens av dette og andre utviklingstrekk, så som et stadig effektiviseringspress, fremtidig importstrussel, forbrukernes betalingsvilje, økende kjølekapasitet for transport, strukturelle endringer på både kjedesiden og produsentsiden i våre naboland, endret politisk dagsorden nasjonalt og internasjonalt, og altså som et mottrekk for å utjevne dagligvarekjedenes økte maktposisjon.

Mange av disse utviklingstrekkene er også mulige motiver for økt integrasjon og koordinering mellom kjedesiden og produsentsiden. Selv om motivene vil kunne variere noe ut fra hvilken rolle de ulike aktørene spiller i distribusjonskanalen, vil noen mål likevel være felles for aktørene, og samarbeid kan representere økonomisk effektive organisatoriske løsninger for begge parter både med hensyn på felles og private mål.

Eksempelvis vil det være en fordel for kjedesiden å kunne forholde seg til konkurransedyktige nasjonale aktører oppstrøms av grunner knyttet til matvaresikkerhet, kvalitet på matvarene, identitet, mattradisjoner, kultur, forbrukerpreferanser, opprettholdelse av relatert industri, konkurranse mellom leverandører, nærhet i forhold til både kulturelle dimensjoner og i forhold til ferskvaredistribusjon, produktutvikling og naturligvis kostnadsreduksjoner for å nevne noen. På produsentsiden kan motivene være knyttet til forventning om økt importkonkurranse, ønsket om tidlig å etablere tettere relasjoner og dermed øke kjedenes byttekostnader, øke barrierene for andre aktører både nasjonalt og i et nordisk/internasjonalt perspektiv, senke kostnadsnivået gjennom mer effektive produksjons- og distribusjonsprosesser, styrke produktutvikling og øke treffsikkerhet ved introduksjoner, opprettholde/styrke merkevareposisjoner i forhold til forbrukerne, og dermed sikre økt stabilitet på lang sikt for både industrien og primærleddet.

Gjennom en økt samarbeidsorientering mellom de to sidene i distribusjonskanalen kan mange av disse forholdene ivaretas bedre, også til forbrukernes fordel. For å hente ut et slikt samarbeidspotensial krever dette imidlertid gode og langsiktige relasjoner mellom partene hvor tillit og atferdsnormer bidrar til å redusere usikkerhet, transaksjons- og kontrollkostnader. Videre må det økonomiske potensialet identifiseres mer spesifikt, og det må etableres effektive økonomiske incentiver for begge partene. Videre må man etablere gode organisatoriske løsninger på begge sider og ikke minst i fellesskap, slik at selve arbeidsprosessene og myndighetsforhold er avklart. Om partene evner å etablere veltilpassede kontraktsmessige betingelser, legger dette grunnlaget for gode verdiskapingsprosesser.

Videre er det viktig å signalisere forpliktelser eksempelvis gjennom relasjonsspesifikke investeringer. Relasjonsspesifikke investeringer øker skreddersømmen mellom partene i relasjonen, og danner derigjennom grunnlaget for å hente ut *kvasirenter*, eller sagt med andre ord en forrentning av kapitalen som er større enn investeringen ville hatt i en alternativ anvendelse. Et eksempel kan være økt koordinering og mer effektive logistikk-løsninger gjennom IKT-integrasjon som ofte fordrer endring i både organisatoriske og operative prosesser. Slike investeringer er gjerne mest effektive om de er gjensidige, eller i dette tilfellet om den sterke part (kjedesiden) står for dem og dermed signaliserer forpliktelser i forhold til den antatt svakere part (produsentsiden). Det vil også være en sentral utfordring å finne en fordeling av den økte verdiskapningen som reflekterer *bidraget* til den enkelte part, eller i noen tilfeller også *behovet* til den enkelte part på kort sikt, snarere enn det relative forholdet i forhandlingsmakt.

Det vil også være nødvendig å håndtere problemer knyttet til opportuniste på begge sider som følge av for sterk innlåsing mot enkeltaktører. Imidlertid kan slike løses både *ex ante* gjennom kontraktsklausuler og seleksjon, og *ex post* gjennom incentiver, overvåkning og sosialisering.

4. Konklusjon

Vi har beskrevet de mest vesentlige strukturelle endringene som har funnet sted i distribusjonskanalen for landbruksbaserte matvarer i Norge de siste 15 årene. Gjennomgangen har vist at det ikke bare har skjedd vesentlige endringer på kjedesiden, men også hele veien

bakover i kanalen. På både kjede- og produsentsiden er et sentralt trekk høy grad av både horisontal og vertikal integrasjon. Imidlertid er det i vesentlig grad en manglende samarbeidsorientering gjennom hele distribusjonskanalen. En konsekvens av dette er at det verdiskapingspotensialet som følger av mer samarbeidsorienterte strategier ikke er utnyttet i vesentlig grad. Mens de strategiske orienteringene til nå i hovedsak har vært tradisjonelt konkurransebasert, har det i det siste skjedd en dreining mot økt vektlegging av felles interesser. Likevel har slik strategisk orientering begrenset utbredelse og potentialet er i begrenset grad utnyttet. En rekke av de strukturelle endringene som er beskrevet legger imidlertid nye føringer for partenes fremtidige orienteringer, og vi tror at vi i fremtiden vil se økt vertikal koordinering og økt samarbeid gjennom hele distribusjonskanalen. Dette kan på lang sikt øke verdiskapningen for alle parter.

REFERANSER

Dulsrud, A. og U. Kjærnes. 1990. Landbruket og forbrukerne på kollisjonskurs. *Landbruksøkonomisk Forum*, vol. 7, nr. 3, 4-14.

Gudem, R. (red.). 2000. *Mat og industri 2000. Status og utvikling i norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.

Nersten, N. K. (red.). 2000. *Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk 2000*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.

Ness, H. 2001. *Interorganizational developmental processes: Governance and interaction in continuous negotiated agreements*. SNF-Rapport 4/01. Bergen: Stiftelsen for Samfunns og Næringslivsforskning.

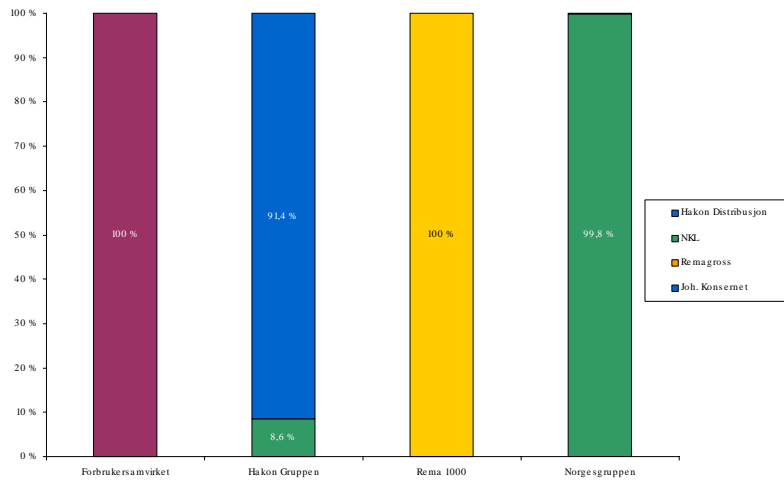
St.meld. nr 19 1999-2000. *Om norsk landbruk og matproduksjon*. Landbruksdepartementet.

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*, vol. 16, nr. 1, 5-16.

Øygarden, A. 1997. *Kjeder og vertikal integrasjon i dagligvarehandelen i Norge*. SNF-Rapport 51/97. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

**Vedlegg 1: Grossistgrupperingenes omsetningsandeler i paraplykjedene
(Kilde: ACNielsen)**



Vedlegg 2: Grossistselskaperenes andel av omsetning 1998-2000

(Kilde:AC Nielsen)

