

NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, våren 2006

Siviløkonomutredning i fordypningsområdet:  
Strategi, organisasjon og ledelse  
Veileder: Professor Sven Haugland

# Det norske dagligvaremarkedet: Relasjoner mellom detaljist og produsent

av

Ellen Anita Barbakken og Irene Wegner Hausken

Denne utredningen er gjennomført som ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Forord**

Denne utredningen er skrevet i løpet av siste semester av siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole. Vi valgte å skrive om relasjonene mellom produsent og detaljist i den norske dagligvarebransjen fordi dette temaet er svært aktuelt i dagens marked. Diskusjoner rundt emnet i forelesninger og i media har bidratt til å trigge vår nysgjerrighet og interesse. Arbeidet som har blitt lagt i utredningen har vært både givende og lærerikt. Vi har fått svar på mange spørsmål, hvilket har ført til dypere interesse for arbeidsområdet. Vi vil benytte anledningen til å takke de aktørene i bransjen vi har vært i kontakt med; SPIS, Gilde, Coop og NorgesGruppen. Vi vil rette en spesiell takk til Per Roskifte i NorgesGruppen som har vært svært behjelpelig gjennom store deler av arbeidet med utredningen. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Sven Haugland som har gitt god støtte og nyttige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Bergen, 08. juni 2006

Ellen Anita Barbakken

Irene Wegner Hausken

## SAMMENDRAG

Målet med denne oppgaven er å undersøke hvilke strategier dagligvarekjedene i Norge bruker i relasjon til sine leverandører. De siste 15-20 årene har det skjedd dramatiske endringer i det norske dagligvaremarkedet, som har ført til en maktforskyvning fra produsentleddet til detaljistleddet. Detaljistleddet preges i dag av fire store kjeder, men også på produsentleddet finner man sterk konsentrasjon. For å svare på problemstillingen vår har vi valgt å fokusere på NorgesGruppen og Coop, som per i dag er de to største dagligvarekjedene i Norge. For å få innspill fra produsentsiden har vi valgt Gilde og SPIS, som representerer henholdsvis en stor og en mindre leverandør.

Vi har valgt å skille mellom konkurransebaserte relasjoner og samarbeidsbaserte relasjoner, og i tillegg har vi hatt fokus på makt og forhandlinger da dette er viktige elementer i dagligvarekjedenes relasjoner til sine leverandører. Det er ingen tvil om detaljistene er i besittelse av stor makt, men også blant leverandørene finner man at dette er tilfelle. Det er altså i stor grad snakk om gjensidig makt. De små leverandørene er også i besittelse av makt, gjennom å være et alternativ til enkelte av de større leverandørene. Aktørene i dagligvarebransjen bruker mye tid og ressurser på forhandlinger, og de årlige høstforhandlingene omtales som "høstjakten". Forhandlingsprosessene er i hovedtrekk like, selv om det er noen variasjoner blant aktørene i forhold til hvilke dimensjoner som vektlegges. Under strategier blant de konkurransebaserte relasjonene inngår innføring av private merker og betaling for hylleplass. Vi fant både likheter og forskjeller i oppfatninger blant aktørene om hvorvidt dette brukes for å hente ut bedre betingelser hos leverandørene. Under samarbeid har vi lagt stor vekt på transaksjonskostnadsteori. Vi fant også her både likheter og forskjeller blant aktørene når det gjelder i hvilken grad de satser på samarbeid. Det kan virke som detaljistene først og fremst ønsker samarbeid med de største leverandørene, selv om man også ser eksempler på samarbeid med mindre leverandører. En påstand av at maktforskyvingen i bransjen ikke har vært ubetinget negativ, at man kan forvente en utvikling i retning av en mer løpende forhandlingsprosess og at det er rom for enda mer samarbeid i bransjen er implikasjoner for det vi har funnet ut som kan nevnes.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING.....	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Struktur på oppgaven.....	1
1.3 Begrepsavklaring.....	2
2. ENDRINGER I NORSK DAGLIGVARESEKTOR.....	3
2.1 Fremvekst av dagligvarekjeder.....	3
2.2 Grossistenes endrede rolle.....	4
2.3 Fremvekst av lavpriskjeder.....	4
2.4 Private merker.....	5
2.5 Tettere samarbeid.....	6
2.6 Oppsummering: hva har skjedd?.....	6
3. DAGENS SITUASJON I DAGLIGVAREMARKEDET.....	9
3.1 Produsentleddet.....	9
3.2 Detaljistleddet.....	11
4. DETALJISTENES RELASJONER TIL LEVERANDØRENE.....	18
4.1 Teori om makt.....	18
4.2 Forhandlinger.....	19
4.3 Konkurransebaserte relasjoner.....	21
4.3.1 Private merker.....	22
4.3.2 Betaling for hylleplass.....	25
4.4 Samarbeidsbaserte relasjoner.....	28
4.4.1 Hvorfor samarbeide?.....	28
4.4.2 Valg av samarbeidspartner.....	29
4.5 Oppsummering.....	35
5. VALG AV METODE.....	36
6. ANALYSE.....	38
6.1 Makt i dagligvarebransjen.....	38
6.1.1 Makt i NorgesGruppen.....	39
6.1.2 Makt i Coop.....	40
6.1.3 Oppsummering.....	41
6.2 Forhandlinger i dagligvarebransjen.....	42
6.2.1 Forhandlinger i NorgesGruppen.....	43

6.2.2 Forhandlinger i Coop .....	44
6.2.3 Oppsummering .....	45
6.3 Analyse konkurransebaserte relasjoner .....	45
6.3.1 Private merker i NorgesGruppen .....	45
6.3.2 Private merker i Coop .....	48
6.3.3. Oppsummering private merker .....	51
6.3.4 Betaling for hylleplass .....	52
6.4 Anvendelse samarbeidsrelasjoner .....	58
6.4.1 Samarbeid i NorgesGruppen .....	58
6.4.2 Samarbeid i Coop .....	60
6.4.3 Faktorer som må tas hensyn til i valg av samarbeidspartner .....	62
7. INNSPILL FRA PRODUSENTENE .....	65
7.1 Makt .....	65
7.2 Forhandlinger .....	67
7.3 Konkurransbaserte relasjoner .....	68
7.3.1 Private merker .....	68
7.3.2 Betaling for hylleplass .....	69
7.4 Samarbeidsrelasjoner .....	71
8. KONKLUSJONER .....	73
8.1 Makt .....	73
8.2 Forhandlinger .....	74
8.3 Konkurransbaserte relasjoner .....	75
8.3.1. Private merker .....	75
8.3.2 Betaling for hylleplass .....	76
8.4 Samarbeidsrelasjoner .....	78
9. IMPLIKASJONER .....	80
10. KILDER .....	83
11. VEDLEGG .....	86

## FIGURLISTE

Figur 1: Markedsandeler 2005 (Dagligvarerapporten 2005)	3
Figur 2: Utvikling andel private merker (Volden 2003, ACNielsen 1999, Sørgard et. al 2003)	5
Figur 3: Ulike kjedeformer (Haugland og Ness 2001)	12
Figur 4: Utvikling markedsandeler paraplykjeden (Konkurransetilsynet 2005, Dagligvarerapporten 2006)	16
Figur 5: Markedsandeler fordelt etter konsept (Konkurransetilsynet 2005)	17
Figur 6: Forhandlingsdiagram (Rognes 2001)	20
Figur 7: Motiver for samarbeid (Coughlan et. al 2001)	29
Figur 8: Retningen på samarbeidet (Haugland 2004)	30
Figur 9: Egenskaper ved aktørene (Douma og Schreuder 2002)	33
Figur 10: Transaksjonskostnadsteori (Douma og Schreuder 2002)	34
Figur 11: Relasjonsspesifikke investeringer og frekvens (Haugland 1996)	34
Figur 12: Forhandlinger i NorgesGruppen og Coop	45
Figur 13: Oppsummering private merker	51
Figur 14: Verdikjeden (Leiro 2006)	59

# 1. INNLEDNING

---

## 1.1 Problemstilling

Den norske dagligvaresektoren har gått gjennom store og dramatiske endringer de siste 15-20 årene. Bransjen har gått fra å være fragmentert på detaljistleddet, hvor produsentene satt med all makt, til en struktur med fire dominerende kjeder.

På bakgrunn av de utviklingstrekk man har sett i dagligvarebransjen de siste årene, blir det ofte hevdet at kjedene har opparbeidet seg en dominerende maktposisjon innenfor distribusjon og omsetning av dagligvarer. Vi vil i denne utredningen undersøke hvilke strategier dagligvarekjedene benytter i relasjon til produsentene og peke på forskjeller og likheter mellom aktørene. Vi vil også se på hvilket syn produsentene har på de ulike strategiene.

Vi vil konsentrere oss om det norske dagligvaremarkedet fra 1985 og frem til i dag. Problemstillingen vil bli belyst ved hjelp av to dagligvarekjeder og to produsenter. På detaljistsiden tar vi utgangspunkt i NorgesGruppen og Coop, mens vi på produsentsiden får innspill fra Gilde og SPIS. Vi har valgt å se bort fra på Lidl på grunn av deres foreløpige lave markedsandel.

## 1.2 Struktur på oppgaven

Oppgaven er delt inn i 11 kapitler. I kapittel 2 vil vi gi en beskrivelse av utviklingstrekk man har sett i dagligvarebransjen de siste 15-20 årene. Deretter vil vi i kapittel 3 gi en oversikt over produsent og detaljistleddet slik det er i dag. Vi vil her ha spesiell vekt på Gilde og SPIS, mens vi på detaljistsiden vil fokusere på NorgesGruppen og Coop. I kapittel 4 presenteres relevant teori. Vi starter med teori om makt og forhandlinger. Deretter vil vi komme inn på to typer relasjoner detaljistene har til sine leverandører; konkurransebaserte og samarbeidsbaserte relasjoner. Under disse relasjonene vil vi peke på ulike strategier detaljisten kan benytte. I kapittel 5 vil vi forklare metoden vi har valgt for å besvare problemstillingen vår, nemlig kvalitativ metode. I kapittel 6 kommer analysen av problemstillingen ved hjelp teori presentert i kapittel 4. Analysen vil bli knyttet til NorgesGruppen og Coop for å avdekke hva slags relasjoner disse kjedene har til sine produsenter og hvilke strategier de benytter i denne

sammenhengen. I kapittel 7 vil innspill fra produsentsiden, representert ved Gilde og SPIS legges frem. Kapittel 8 inneholder en konklusjon basert på våre analyser og oppgaven avsluttes med kapittel 9 om implikasjoner for det vi har funnet ut i vår utredning, samt begrensninger ved informasjonsgrunnlaget. I kapittel 10 og 11 finnes oversikt over henholdsvis kilder og vedlegg.

### 1.3 Begrepsavklaring

I oppgaven bruker vi begrepene produsent og leverandør noe om hverandre. Med produsent eller leverandør mener vi en bedrift som står under detaljistene i den vertikale kjeden og som leverer varer til kjedene.

Med kjede mener vi dagligvarekjeden eller paraplykjeden som helhet, altså NorgesGruppen, Coop, Reitan gruppen og ICA. Med kjedekonsept mener vi de ulike konseptene som ligger under dagligvarekjedene, som for eksempel Kiwi og Spar i NorgesGruppen.



## 2. ENDRINGER I NORSK DAGLIGVARESEKTOR

---

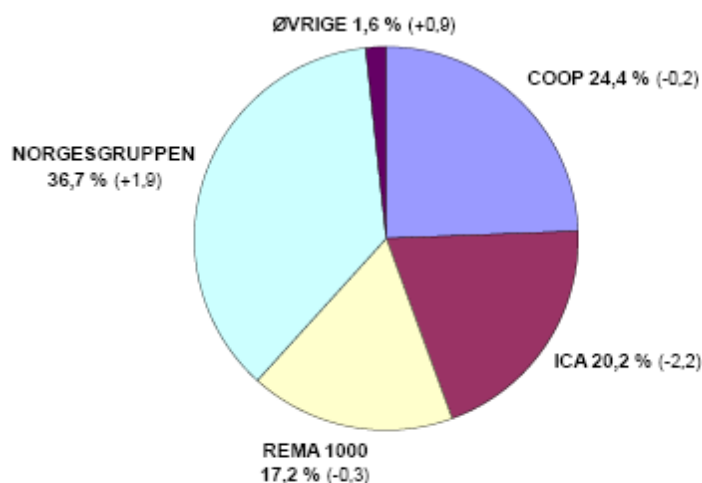
I dette avsnittet vil vi beskrive de viktigste utviklingstrekkene og endringene som har skjedd i norsk dagligvarebransje de siste 15-20 årene.

### 2. 1 Fremvekst av dagligvarekjeder

I 1985 hadde man en situasjon med mange små detaljister som opptrådte uavhengig av hverandre. Forbrukersamvirket eide ca 25 % av dagligvarebutikkene, men ellers var det få dagligvarekjeder som hadde større markedsandel enn 2-3 %. I 1985 gikk det norske dagligvaremarkedet inn i en tiårsperiode hvor fire store kjeder vokste frem og ble dominerende. Dette skjedde gjennom kjedesammenslutninger og samling av disse i såkalte paraplyorganisasjoner. Da man var kommet frem til 1995 hadde kjedene Forbrukersamvirket (nå Coop), NorgesGruppen, Reitangruppen og Hakon gruppen en samlet markedsandel på 97 % (Sørgard og Gabrielsen 2003). Denne utviklingen har fortsatt, og de fire kjedene har per i dag en markedsandel på 98,4 % (Dagligvarerapporten 2005).

Paraplykjedenes markedsandeler i 2005  
(endring 2004 - 2005)

---



Figur 1: Markedsandeler 2005 (Dagligvarerapporten 2005)

Stordriftsfordelene som lar seg realisere gjennom de store kjedene er en viktig årsak til den posisjonen de har oppnådd. Eksempler som kan nevnes er mer kostnadseffektiv markedsføring, reduserte innkjøpskostnader på grunn av mer effektive leverandør relasjoner og gevinster i forhold til butikkutforming (Haugland og Ness 2001). Resultatene av effektiviseringene var selvforsterkende på grunn av at når en kjede fikk disse kostnadsfordelene hadde ikke de andre aktørene noe annet valg enn å gjøre det samme for å møte konkurransen.

## 2.2 Grossistenes endrede rolle

Grossisten står mellom produsenten og detaljisten i den vertikale kjeden. Konsentrasjonen på detaljistleddet har gjort at grossistene har mistet sin innflytelse. Kjedene har tatt over roller som grossistene tidligere hadde via vertikal integrasjon, og forhandler nå direkte med produsentene. Grossistenes eneste rolle blir dermed kun distribusjonen av varene, og rollen som strategisk aktør er borte (Volden 2003). Det lå store gevinster i å integrere vertikalt, som for eksempel å få bort problemene med dobbelt marginalisering, bedre logistikk og mer effektive transportløsninger. Kjedene har i økende grad integrert grossistfunksjonen i sin virksomhet. Coop var først ute med dette, men Reitan gruppen og NorgesGruppen får også sine varer levert av en integrert grossist. Mot slutten av 1990-tallet jobbet også Hakon Gruppen med økende integrasjon av grossistleddet. Dette viser altså at alle de fire kjedene tilnærmet har blitt lukkede kanaler. Når de i tillegg har mellom 98 % og 99 % markedsandel, innebærer dette at de også kontrollerer grossistomsetningen av dagligvarer.

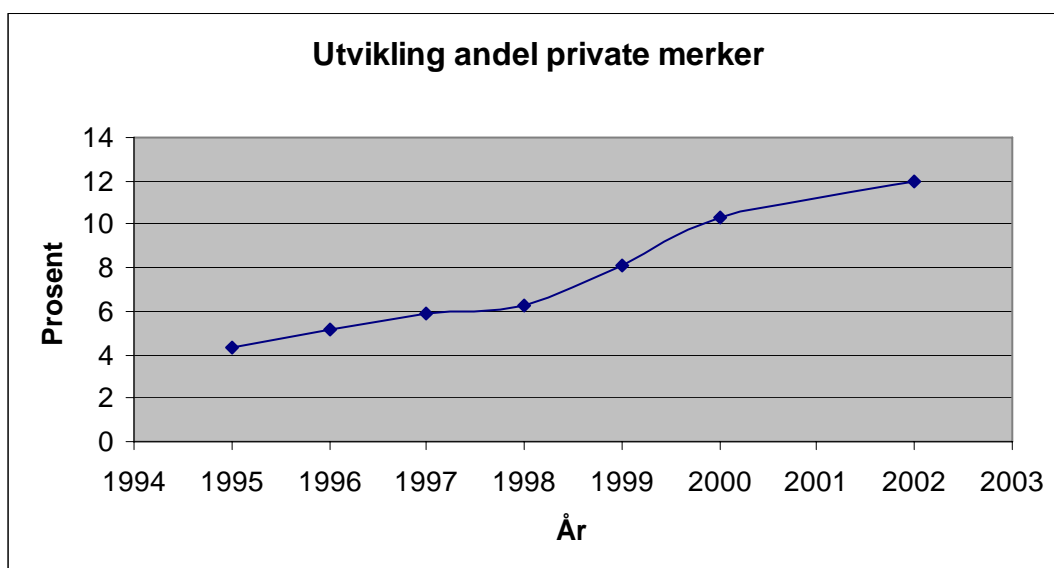
## 2.3 Fremvekst av lavpriskjeder

Et annet trekk i utviklingen har vært fremveksten av lavpriskjeder. En lavpriskjede vil si en butikk med begrenset vareutvalg. Lavpriskjeder har også selvbetjening, minimal grad av service og faste lave priser (Volden 2003). Lavprisbutikkene ble innført på midten av 1980-tallet. I 1999 hadde de en andel på ca 30 %, som i dag har økt til 48,7 % (Konkurransetilsynet 2005). Forbrukersamvirket var først ute med lavprisbutikk under kjedenavnet Prix. Etter dette kom Rema 1000 og Rimi. Rema 1000 hadde i utgangspunktet et vareutvalg på 1000 produkter, men dette har etter hvert vokst til nærmere 2000. Tradisjonelle dagligvarebutikker hadde til forskjell fra

dette 3000 produkter, og ofte enda flere. Likevel er det et stadig press i retning av kjeder med enda mer begrenset vareutvalg, eksempelvis Lidl. Konseptet med lavpriskjeder gjør det mulig å skape hardere konkurranse mellom produsentene om hylleplassen, slik at de vil tilby lavere innkjøpspris.

## 2.4 Private merker

Et fjerde trekk i utviklingen er den økende introduksjonen av private merker. Dette er merkenavn som eies av detaljisten, og som de kan selge produkter under. Disse produktene selges eksklusivt hos den detaljisten som eier det private merket. Tradisjonelt sett har private merker hatt liten utbredelse i Norge i forhold til andre land. Markedet har derimot vært preget av sterke nasjonale merker, som eies av produsentene. I 1995 var private merkers markedsandel på 5 % i Norge, mens man i andre land hadde en andel på 20 % eller mer. I 2002 var andelen i Norge økt til 12 %. Dette er likevel en relativt liten andel (Sørgard og Gabrielsen 2003). Dersom man ser på sammenhengen mellom konsentrasjon på detaljistleddet og utbredelsen av private merker internasjonalt, finner man en positiv korrelasjon. Det vil si at land med få og store dagligvarekjeder også vil ha høy andel private merker. Men situasjonen i Norge er altså forskjellig fra den trenden man ser internasjonalt (ACNielsen 2005). Figur 2 viser utviklingen i private merker i Norge fra 1994-2002.



Figur 2: Utvikling andel private merker (Volden 2003, ACNielsen 1999, Sørgard et. al 2003)

I følge Volden kreves det en viss størrelse på kjeden for å introdusere private merker, og når Norge skiller seg ut med så sterk konsentrasjon og relativt lite private merker kan dette skyldes at de sterke kjedene har klart å benytte seg av muligheten til å oppnå lavere innkjøpspris ved vertikal integrasjon og lavpriskjeder.

De ulike kjedene har forskjellige strategier med hensyn til private merker. Dette gjelder både andel private merker og i hvilke kategorier de blir introdusert. I 1998 varierte målsetningen mellom 15-30% andel private merker innen 4-5 år (Gabrielsen og Sørgard 1998). De private merkene har blitt introdusert både i kategorier uten sterke merkevarer og i kategorier hvor de må konkurrere med sterke merkevarer, for eksempel Hakon Cola mot Coca-Cola. I enkelte tilfeller har et privat merke med bevisst lavere kvalitet blitt introdusert, mens i andre tilfeller har det private merket blitt posisjonert tett opptil det nasjonale merket. Private merker vil vi komme nærmere inn på senere i utredningen.

## 2.5 Tettere samarbeid

Et siste utviklingstrekk er tettere samarbeid innenfor større grupper eller systemer. Siden vi i Norge har fire store dagligvarekjeder gir dette mindre muligheter for uavhengige aktører. I dag må produsentene selge sine produkter til kjeder eller systemer, det vil si at de må posisjonere seg i forhold til kjedene og utvikle strategier for hvordan man vil forholde seg til de ulike kjedene.

## 2.6 Oppsummering: hva har skjedd?

Som følge av disse utviklingstrekkene blir det ofte hevdet at kjedene har opparbeidet seg en dominerende maktposisjon i dagligvaresektoren. Vi vil se nærmere på spillet mellom produsent og detaljist for å undersøke denne påstanden nærmere. Sørgard ser på en situasjon der man har to produsenter som står ovenfor et konsentrert detaljistledd (Sørgard 2003).

Først ser man på en situasjon hvor detaljisten oppfører seg passivt og kan sees på som en liten og uavhengig aktør, det vil si slik situasjonen var for 15-20 år siden. Detaljisten er opptatt av å ha et bredt vareutvalg og aksepterer begge produktene så

lenge dette gir positiv profitt. Her vil produsentene konkurrere seg i mellom om den samlede profitten og har all makten.

Spørsmålet er så videre hva detaljisten kan oppnå ved å bli en mer aktiv spiller. Detaljisten kan true med å ekskludere hvert av produktene, og dersom produsentene ikke har andre alternativer for å få solgt varene sine, vil en slik trussel være alvorlig. Produsentene må i denne situasjonen gi detaljisten gode nok vilkår slik at detaljisten vil ønske å føre deres produkt. Dersom produsenten setter for høy pris, vil detaljisten takke nei. Detaljisten kan også bli mer aktiv ved å true med å begrense vareutvalget. Dette kan skyldes at de rett og slett ikke har plass til alle merkene. Produsentene vil da måtte konkurrere hardt mot hverandre for å bli akseptert, noe som vil gi en lavere pris til detaljisten. Igjen ser man at detaljisten kan oppnå høyere profitt som følge av dette. Men bindingen til begrenset vareutvalg er nødt til å være troverdig. Detaljisten kan også velge å introdusere et privat merke eller eventuelt bare true med at gjøre det. Dette merket vil kunne stjele markedsandeler fra de andre merkevarene, samt at det kan skjerpe konkurransen mellom produsentene. Begge disse gevinstene vil tilfalle detaljisten.

Man ser altså at enkelte av endringene i dagligvarebransjen har gitt en forskyvning av makt fra produsent til detaljist. Men hva skjedde som følge av at kjedene fikk økt makt? I følge Sørgard og Gabrielsen (2003) kunne ikke produsentene like lett få tilgang til hylleplassen i butikkene som tidligere. Lavpriskjedene representerte også en begrensning av vareutvalget, som ga en ytterligere forskyvning av makt fra produsent til detaljist. Begrenset vareutvalg skjerper konkurransen mellom produsentene fordi noen av dem vil få nei fra detaljisten. I de varegruppene hvor det eksisterer sterke merkevarer er det derimot vanskelig å skape konkurranse mellom produsentene. Selv om økt konkurranse mellom produsentene gir en lavere samlet kake, er det bedre for detaljistene å få en større andel av en liten kake enn en liten andel av en stor kake. Mye tyder på at en større andel av fortjenesten i dagligvaremarkedet har endt opp hos detaljistene (Sørgard og Gabrielsen 2003). Til tross for økt konsentrasjon fant Sørgard og Gabrielsen at prisene på dagligvarer steg mindre enn prisene totalt sett i Norge (KPI) fra midten av 1980-tallet til midten av 1990-tallet. De mener videre at dette skyldes lavere kostnader som følge av den vertikale integrasjonen og skalafordeler. Dette kan videre komme sluttkundene til

gode på grunn av lavere priser. Men etter hvert som kjedene får befestet sin posisjon i markedet, klarer å hindre nyetableringer, får kontroll over distribusjon og innfører private merker som gir økt differensiering, vil dette kunne føre til maktutøvelse også ovenfor forbrukerne. Gabrielsen og Sørgard finner at i siste halvdel av 1990-tallet økte prisene på dagligvarer mer enn det generelle prisnivået.

De endringene som skjedde i norsk dagligvarebransje fra 1985-1995 er ikke knyttet til deregulering eller annen økonomisk politikk, men skjedde som følge av et maktspill der dagligvarekjedene oppdaget at det ville være mulig å oppnå en høyere andel av profitten i bransjen ved opp opptre mer strategisk. Grunnen til at detaljistene kunne vinne dette spillet er at de innehar noe som er unikt, nemlig adgang til kunden. For å nå frem til kundene er produsentene avhengige av hylleplass, og dette er det mulig for detaljistene å utnytte ved å true med å ikke føre et produkt, begrense hylleplassen eller introdusere egne merker.

### 3. DAGENS SITUASJON I DAGLIGVAREMARKEDET

---

Vi vil i dette avsnittet beskrive dagligvaremarkedet slik det er i dag. Vi vil først beskrive produsentleddet og deretter detaljistleddet.

#### 3.1 Produsentleddet

Generelt sett er leverandørsiden preget av høy konsentrasjon. En vil likevel kunne påpeke forskjeller fra detaljistleddet. I mange produktkategorier er kun én leverandør dominerende, men det finnes også kategorier der flere små og store produsenter er samlet.

Leverandørene til det norske dagligvaremarkedet kan kategoriseres i store internasjonale konsern, internasjonale merkevareleverandører, konsern som hovedsaklig selger til det norske markedet, nasjonale merkevareleverandører, regionale leverandører og lokale leverandører (Konkurransetilsynet 2005). Dagligvareleverandørene har en egen forening, DLF, som består av alle kategoriene ovenfor (dlf.no).

Enkelte av konsernene har store markedsandeler internasjonalt, men det finnes også konsern der markedsandelene er konsentrert nasjonalt. Norsk jordbruk og næringsmiddelproduksjon blir skjermet av et sterkt tollbasert importvern. Dette gjør at jordbruksbaserte varer vanligvis kommer fra norske leverandører eller norsketablerte datterselskap av utenlandske leverandører. Andre matvarer som ikke er tollbelastet på samme måte leveres gjerne fra utenlandske så vel som nasjonale produsenter.

Private merker blir oftest produsert av leverandører som ikke har andre sterke merkevarer, men også dette er i ferd med å endres. I den senere tid har man sett eksempler på at sterke merkevareprodusenter har levert private merker til de forskjellige dagligvaregrupperingene.

Dagligvareleverandørenes forening hadde 94 medlemmer per april 2005 og disse stod for ca 80 % av omsetningen i Norge (dlf.no). DLFs visjon er merkevarebasert verdiskapning og misjonen er å bidra til å skape effektive rammebetingelser for

medlemsbedriftenes produksjon og salg av dagligvareprodukter. Deres synspunkt er at mangfold av merkevarer er en viktig forutsetning for et velfungerende marked.

Dagligvareleverandørenes forening har en egen markedskomité som skal drøfte og være pådriver i saker som vedrører salg, markedsføring og relasjoner mellom leverandørene og handelen. Saker som kommer opp i komiteen er blant annet markedsutvikling, konkurranselovgivning og DLFs handlingsplan. I tillegg startet de høsten 2004 en merkevarekampanje som skulle øke bevisstheten blant norske forbrukere om verdien av et bredt tilbud av merkevarer med høy kvalitet. Flere av de norske dagligvarekjedene reagerte positivt på kampanjen som bidrag til vekst i bransjen (dlf.no).

## **Gilde**



Gilde Norsk Kjøtt BA er et landsdekkende samvirkekonsern, med hovedkontor i Oslo og bedrifter over hele landet. Med historie tilbake til 1904 har konsernet gått fra å være et lokalt slakteri til å bli et nasjonalt samvirkekonsern og den største kjøttbedriften i Norge. De har videre ansvaret for markedsregulering av kjøtt på vegne av myndighetene. I dette ansvaret ligger det å sikre forskyvingen av kjøtt over hele landet og sørge for likevekt mellom tilbud og etterspørsel. Gilde Norsk Kjøtt BA er morselskapet, mens konsernet har en rekke datterselskaper. Konsernet eies av cirka 27500 bønder og har cirka 5500 ansatte. Hovedaktivitetene er slakting, foredling og salg av kjøttvarer. Konsernets formål er å sikre avsetning av norsk kjøtt og å skape verdier for eierne. Det er Gilde Norsk Kjøtt BA som eier merkevaren Gilde, som er den største merkevaren innen kjøtt i Norge (Gilde.no).

Gilde Norge BA er et av datterselskapene, og det er de som er ansvarlig for produktutvikling, markedsføring og salg av merkevaren Gilde. Produksjon av Gilde-merkede varer foregår på 23 produksjonsanlegg fordelt over hele landet. Selskapet hadde i 2005 en omsetning på 6 634 mill kr, og de har hovedkontor i Oslo. Gilde har en markedsandel på ca 50 % (Gilde.no).



## Spis



SPIS Norge AS ble etablert i 1996 under navnet Norsk Kjøttindustri AS, og er en sammenslutning av kjente lokale og riksdekkende kjøttforedlingsbedrifter. De er en fullsortimentsleverandør av kjøtt og kjøttprodukter til dagligvare og storkjøkkensektoren. Produktene er laget av norske kjøttråvarer som selges under det riksdekkende varemerket SPIS. Bedriften er opptatt av lokal foredling og er representert i alle landsdeler.

Produksjon og salgsselskapene er en blanding av heleide og deleide selskaper der hovedkontoret er i Brummundal. Hvert av selskapene har sterk lokal forankring og håndverkstradisjoner i opptil 100 år. Selv om tradisjon står sterkt i bedriften, er de opptatt av trender og innovasjon. De var den første kjøttleverandøren i Norge til å tilby oppskrifter og handlelister på kjøttpakken.

I 2004 omsatte SPIS for 1,5 mrd kr og markedsandelen på kjøttbaserte produkter var på cirka 20 prosent (Spis.no).

### 3.2 Detaljistleddet

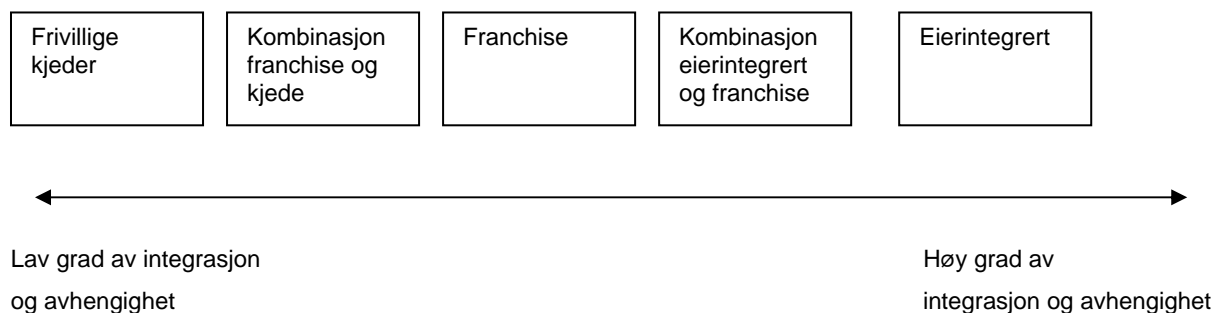
Dagligvarehandelen i Norge domineres i dag av fire store dagligvarekjeder; NorgesGruppen, Coop, Ica og Rema 1000. Disse kjedene stod for 98,4 % av omsetningen i bransjen i 2005. Grupperingene består av dagligvareforetninger som samarbeider i kjedene (horisontal integrasjon) samtidig som disse grupperingene eier hver sin grossist (vertikal integrasjon). Sentrallet i grupperingene bestemmer strategi og målsetning for hele verdikjeden. Omsetningen i dagligvarebransjen i 2005 var på 105 mrd. Dette var en økning med 4,1 % fra året før (Dagligvarerapporten 2005).

Grupperingene eier hver sine kjedekonsepter som varierer med hensyn på for eksempel pris, vareutvalg, ferskvareprofil, servicegrad. Disse variasjonene kan navngis som fire forskjellige konsepter; lavprisbutikk, supermarked, nærbutikk og stormarked. Et lavpriskonsept har mindre vareutvalg, og til tider lavere servicegrad, men til gjengjeld lavere priser enn et supermarked. Supermarked og stormarked har

bredt vareutvalg (fra 5.000 til 25.000) og høy ferskvareprofil. Nærbutikkene har relativt bredt vareutvalg, gjerne tilpasset det lokale markedet (Konkurransetilsynet 2005).

Vareutvalget i de forskjellige dagligvarekonseptene er delt inn i ulike sortimentskategorier. Alle kjedene har et grunnsortiment som de må føre, i tillegg til å ha frivillige sortiment, sesongsortiment og regionale sortiment. Hvilke produkter den enkelte butikk fører varierer fra hvilken kjede den tilhører og størrelsen på butikken. Dette er med unntak av uavhengige dagligvarekjeder som eier sine konsept og kun deltar i grupperingenes innkjøpssamarbeid. Grad av innvirkning på eget sortiment vil her variere (Konkurransetilsynet 2005).

Det finnes tre ulike former for kjeder; frivillige, franchise og eierintegreerte kjeder. Grad av integrasjon eller krav til enhetlig atferd er det som skiller disse formene fra hverandre. Ofte kan man ser kombinasjoner av de tre kjedeformene.



**Figur 3: Ulike kjedeformer (Haugland og Ness 2001)**

## NorgesGruppen ASA



NorgesGruppen ASA ble etablert i desember 1994 som en samarbeidsorganisasjon for en rekke enkeltaktører på detaljist- og grossistsiden innenfor dagligvarehandelen. I februar 2000 ble de omdannet til et konsern av betydelig størrelse, da selskapet fusjonerte med store deler av Joh. Johannson-konsernet og en rekke samarbeidende kjedeselskaper.

NorgesGruppen har to virksomhetsområder; grossist og detalj. Grossistvirksomheten drives gjennom Joh-System AS som leverer til tre markedssegmenter; dagligvaredetalj (både til integrerte og eksterne kunder), servicehandel samt storhusholdning og servering. Detaljvirksomheten omfatter tre landsdekkende kjedekonsepter, et nærbutikkonsept og regionalt stormarkedskonsept. I virksomheten inngår 1870 butikker. Drøyt 60 % av butikkomsetningen kommer fra kjøpmannseide kjedemedlemmer, mens det øvrige kommer fra egneide butikker i NorgesGruppen.

Drift og utvikling av kjedekonsepter er organisert i tre profilhus; Kiwi, Meny-Ultra og Kjøpmannshuset. Profilhusene har sine særpreg basert på sortiment, pris, kultur og markedsføring (NorgesGruppens årsrapport 2005).

Profilhuset Kiwi er landets raskest voksende lavpriskjede og introduksjonen av First Price-produktene i Kiwi tydeliggjorde lavprisprofilen ytterligere. I tillegg til faste lave priser har kjeden skapt verdier gjennom bleieavtale, kvalitetsgaranti på frukt og grønt samt en datogaranti. Kiwi er organisert etter et "franchise light" prinsipp (Intervju 30.3.2006). Dette innebærer en deling av overskudd/underskudd mellom NorgesGruppen og den respektive butikkleder.

Profilhuset Meny-Ultra består av Meny, Meny Champion, Centra og Ultra. Dette er kjedekonseptet for stormarkeder og store supermarkeder. Her satses det på omfattende vareutvalg med en sterk ferskvareprofil. Meny og Ultra fikk første og andreplass i ACNielsens dagligvareundersøkelse for 2004, blant annet når det gjelder høy kvalitet på varene, ferskvarer, god service og stort vareutvalg. Høy servicegrad og kunnskapsrike medarbeidere som kan hjelpe kundene med matlaging og mat generelt er i sterkt fokus. Halvparten av butikkene i disse kjedene blir eid av NorgesGruppen selv og halvparten av kjøpmenn.

Kjøpmannshuset har ansvaret for en dominerende del av NorgesGruppens kjøpmannseide virksomhet. Under dette profilhuset ligger Spar og Joker, som er henholdsvis et supermarkedskonsept og et nærbutikkonsept. I tillegg er også kiosk konseptet Mix underlagt Kjøpmannshuset. Kjøpmannshusets særpreg er å være best lokalt. Det skal være et møtepunkt hvor kjøpmannen fortsatt kan ha sin tradisjonelle

rolle. I disse butikkene får forbrukeren også utført flere tjenester på samme sted, som for eksempel post i butikk. I 2004 satte profilhuset i gang en omstrukturingsprosess. Denne gikk ut på å skape et bedre lag og en sterkere "vifølelse". Dette var viktig på grunn av de mange fusjoner som profilhuset består av, samt at butikkene er kjøpmannseide og derfor konkurrerende mot hverandre (NorgesGruppens årsrapport 2005).

I tillegg til overnevnte kjeder er flere lokale, regionale kjeder og enkeltstående butikker tilknyttet NorgesGruppen, som bl.a. Nærkjøpmenn AS, Bunnpris-kjeden, Safari AS, Bikuben Drift AS, Helgø Matsenter, CC Mart'n, Butikkringen Østlandet, Super Spar og Jacobs. NorgesGruppens markedsandel har økt de siste 10 årene; i 2005 var den på 36,7 % som var en økning på 1,9 % fra året før (Norgesgruppen.no).

## Coop Norge AS



Coop er den eneste detaljvirksomhetshandelen som eies av forbrukerne. En million medlemmer i Norge har eierandel i konsernet. Som medlem i Coop er forbrukerne medeiere og de får kjøperutbytte på alt de handler i Coop butikkene. Samvirkelagene betaler mellom en og tre prosent i utbytte til sine medlemmer. I tillegg til kjøperutbytte er det forskjellige medlemstilbud og diverse andre goder ved å være medlem i Coop.

Coop består av fire forskjellige profilhus, som er organisert innenfor hver sine områder.

Coop Prix er Coops lavpriskjede med smalt sortiment og lave priser. Kjeden består av i alt 315 butikker som er plassert over hele landet. I tillegg til å ha lave priser gjør Coop sentralt hver måned store partikjøp på blant annet klær og elektronikk som tilbys i Prix butikkene (Coop.no).

Coop Mega er Coops supermarkedskjede og har bredt et sortiment. Denne kjeden satser på å være en middagsbutikk gjennom å tilby oppskrifter både i butikk og på nettsidene. De har fokus på internasjonal mat og et godt utvalg i frukt og grønnsaker.

Kjeden har også mørhetsgaranti som garanterer mørt kjøtt eller pengene tilbake (Coop.no).

Coop Obs! er hypermarkedkjeden med det bredeste utvalget i en kombinasjon av faghandels - og dagligvarer. Kjeden satser på at barnefamilier skal kunne finne alt de trenger; et bredt utvalg i mat, leker, klær, småelektronisk og ellers alt annet til hus og hjem. Lange åpningstider og gratis parkering er en garanti på Coop Obs! (Coop.no).

Coop Marked er gruppens nærbutikkjede og har i utgangspunktet smalt sortiment som kan tilpasses butikklokalenes størrelse. Service og nærhet til kundene er viktig, butikken skal ha en tilhørighet til bygda. 384 butikker ligger spredt rundt i Norge og skal bringe tradisjonen fra det første samvirkelaget videre. Butikkene skal i tillegg inneholde mer enn kun dagligvarer. Artikler til hus og hjem er også ting man kan finne i hyllene (Coop.no).

Coop Byggmix, Obs! Bygg, Elektro, Kjøkken og hjem samt Sport er konsepter utenfor dagligvare som tilhører Coop kjeden. Coops markedsandel har det sist tiåret vært forholdsvis stabil. I 2005 hadde de 24,4 % av dagligvaremarkedet hvilket utgjorde en nedgang på 0,2 % fra 2004 (Coop.no).

### **Ica Norge AS**

Fusjonen mellom den tidligere Hakon Gruppen AS i Norge og ICA AB i Sverige ble formelt klar 1. mars 1999 og Ica Norge AS ble opprettet. Grupperingen omfatter konseptkjedene Rimi, Ica Super, Ica Maxi og Ica Nær. Rimi er Icas lavpriskonsept med smalt sortiment, Ica Super er supermarkedskonseptet, Ica Maxi er stormarkedet med bredt vareutvalg, mens Ica Nær er Icas nærbutikkonsept. De minste butikkene har 1700 varer mens de største har sortiment på over 25000 varer. Ica Norge AS hadde en stabil markedsandel frem til 1999/2000 men har deretter tapt markedsandeler (Konkurransetilsynet 2005). I 2005 hadde gruppen en markedsandel på 20,2 %, som var en nedgang fra året før på 2,2 % (Dagligvarerapporten 2006).

Ica Distribusjon er kjedens grossist som leverer varer til både kjedekonseptene og uavhengige butikkjeder. De assosierte kjedene ServiceMat og Livi er de uavhengige

dagligvarekjedene i Ica konsernet. Selskapet Ica Meny er grossisten for storhusholdning.

Ica Norges utsalgssteder er til dels drevet som filialbutikker og til dels drevet gjennom franchisekontrakter. Franchisetakernes lokaler er stort sett eid eller leid av Ica Norge (Konkurransetilsynet 2005).

### Rema 1000

Den første Rema butikken ble startet opp i 1979 og fikk navnet sitt fra grunnleggeren Odd Reitan (Reitan Mat). Rema 1000 er et lavpriskonsept og har siden starten hatt et smalt vareutvalg. Den første butikken hadde kun 500-600 varer, men dette viste seg å være for lite, så i 1980 bestemte Reitan å utvide sortimentet til 1000 varer. Senere har Rema 1000 utvidet sortimentet ytterligere og ligger i dag på cirka 2500 varer.

Rema 1000 er utelukkende basert på franchisedrift. Franchisetakerne er forpliktet til å føre et bestemt sortiment til fastsatte priser. Rema 1000 har hatt en markert og jevn fremgang de siste årene. I 2004 hadde gruppen en markedsandel på 17,5 % som var en nedgang fra 17,2 % i 2004 (Konkurransetilsynet 2005).

Figur 4 viser utviklingen i paraplykjedenes markedsandeler på detaljistleddet

År	Norgesgruppen	Ica Norge	Coop Norge	Rema 1000	Øvrige
1994	32,7	27,7	24,9	11,8	2,9
1995	32,1	28,6	25,2	11,8	2,2
1996	32,6	28,3	25,2	12,5	1,4
1997	32,7	28,2	24,9	13,2	1,0
1998	33,2	27,7	25,2	13,7	0,3
1999	33,6	26,9	24,3	14,6	0,6
2000	33,4	26,3	24,2	15,4	0,7
2001	34,1	24,5	24,5	16,2	0,7
2002	34,5	23,9	24,3	16,7	0,6
2003	34,7	23,6	23,7	17,4	0,7
2004	34,8	22,4	24,6	17,5	0,7
2005	36,7	20,2	24,4	17,2	1,6

Figur 4: Utvikling markedsandeler paraplykjeden (Konkurransetilsynet 2005, Dagligvarerapporten 2006)

Allerede i 1994 hadde de fire kjedene en høy konsentrasjon med hele 97,1 % markedsandel. I 2005 var andelen økt til 98,4 %.

En vil i utgangspunktet kunne tenke seg at alle kjedekonseptene konkurrerer mot hverandre. De forskjellige grupperingene kan imidlertid organisere konseptene slik at de unngår å konkurrere innbyrdes. Derfor vil dagligvaregrupperingene fremstå som én aktør i markedet. Figur 5 viser dagligvaregrupperingenens fordeling av markedsandeler fordelt på konsept.

Norgesgruppen		Ica Norge		Coop		Rema 1000	
Kiwi	10,1	Rimi	8,9	Coop Mega	8,1	Rema 1000	17,2
Spar	7,1	Ica Super	3,8	Coop Prix	7,2		
Meny	8,1	Ica Maxi	2,3	Coop Obs	5,2		
Joker	2,6	Ica Nær	4,7	Coop Marked	3,9		
Bunnpris	2,6	Andre	0,5				
Ultra/Sentra	1,7						
Nærkjøpmenn	1,2						
Andre	3,3						
<b>SUM</b>	<b>36,7</b>		<b>20,2</b>		<b>24,4</b>		<b>17,2</b>

**Figur 5: Markedsandeler fordelt etter konsept (Konkurransetilsynet 2005)**

Det norske dagligvaremarkedet preges av lavpriskjeder, som utgjør 48,7 %. Her står Rema 1000, Kiwi, Rimi og Coop Prix i spissen. Rema 1000 er den største aktøren i dette segmentet med 35,9 %.

## 4. DETALJISTENES RELASJONER TIL LEVERANDØRENE

---

I dette kapittelet vil vi starte med å presentere teori om makt. Grunnen til det er utviklingstrekkene i dagligvarebransjen de siste 15-20 årene som tidligere nevnt har ført til en maktforskyvning fra produsentleddet til detaljistleddet. Dette har hatt konsekvenser både for detaljister og produsenter. Etter teori om makt, vil vi presentere teori om forhandlinger da dette er et viktig element i relasjonene detaljistene har til leverandørene. Vi vil deretter komme nærmere inn på relasjonene dagligvarekjedene har til leverandørene og peke på ulike strategier kjedene benytter i disse relasjonene. Vi vil her skille mellom konkurransebaserte relasjoner og samarbeidsbaserte relasjoner, og presentere ulike strategier detaljistene kan bruke innenfor disse relasjonene.

### 4.1 Teori om makt

A's makt over B er den mengde motstand fra B's side som A makter å overkomme. Makt er altså et spørsmål om relasjoner, ikke en attributt en aktør innehar. En sentral dimensjon ved relasjoner er gjensidig avhengighet mellom aktører. Grunnlaget for å utøve makt er derfor at det eksisterer makt-avhengighetsrelasjoner. Avhengighet kan defineres slik: B er avhengig av A dersom B ønsker å oppnå mål som betinger nødvendig handling av A. Avhengighet og makt er inverse størrelser (Coughlan et. al 2001).

Avhengighet = (utilitet) x (sjeldenhet). Utilitet har å gjøre med de verdier, goder og glede en aktør får av den andre, mens sjeldenhet er antall alternativer som finnes. Fra ligningen ser vi at både utilitet og sjeldenhet må være til stede for at det skal eksistere avhengighet (Coughlan et. al 2001).

Ifølge Pfeffer og Salancik er tre faktorer sentrale for å forstå i hvilken grad kontroll over ressurser gir en aktør makt. Disse faktorene er: viktigheten av ressursen, råderett over ressursen og konsentrasjon av ressurskontroll. En aktørs makt innebærer videre ikke at den andre aktøren ikke har makt, de kan ha ulike maktposisjoner i forhold til hverandre (Rommetvedt 2002).



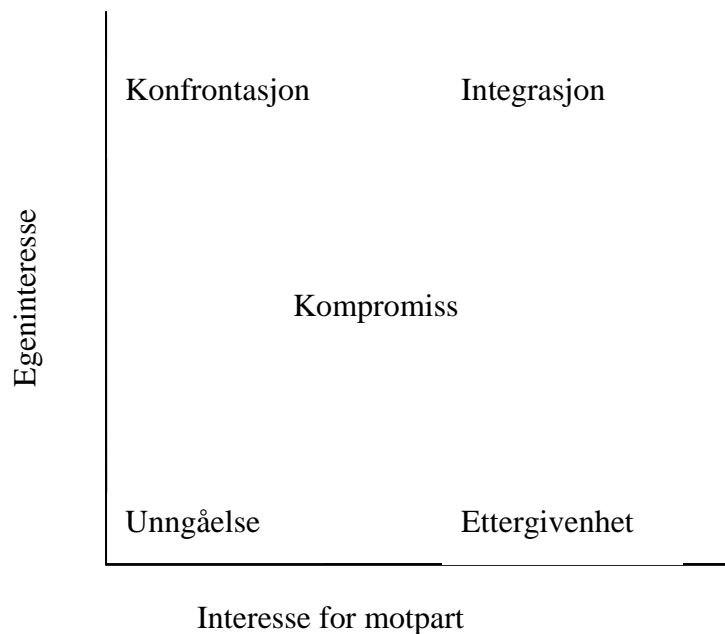
Det finnes flere strategier for å begrense avhengigheten og dermed makten til en annen part. En kan redusere kostnader ved å endre sentrale verdier. En annen strategi kan være å trekke seg ut (Coughlan et. al 2001).

Konsekvensene av maktutøvelse er knyttet til hvor store konflikter en har, og i hvor stor grad makt blir brukt til å løse disse konfliktene. Dersom den aktøren med mest makt gjentatte ganger (mis)bruker makten sin vil dette ved flere tilfeller føre til tilbaketrekking. Dette forsøkes derfor å unngå i langsiktige forhold der det er viktig å opprettholde samarbeidet. Bruken av makt er likevel ikke alltid negativ. Makt kan brukes til å presse gjennom effektiviseringer og på lang sikt føre til lønnsomhet for begge parter (Coughlan et. al 2001).

## 4.2 Forhandlinger

En forhandlingsstrategi kan defineres som en overordnet plan for å etablere et best mulig bytteforhold med en leverandør. Strategien innebærer hvordan man velger å tilnærme seg forhandlingene, forberedelser, taktikk og virkemidler for å sette i verk beslutninger mest effektivt (Rognes 1992).

Forhandlinger pågår dersom to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning (Rognes 2001). Forhandlinger er den kritiske fasen i inngåelse av avtaler, og måten de utføres på vil være avgjørende for fremtidig samarbeid. Aktørers atferd når de forhandler kan kategoriseres i ulike atferdsstiler. I figur 6 viser vi disse atferdsstilene ved å skille mellom egeninteresse og interesse for den andre part.



**Figur 6: Forhandlingsdiagram (Rognes 2001)**

Dersom vi trekker en akse fra origo og nordøst i diagrammet vil dette representere graden av integrasjon i forhandlingene. Verdien av forhandlingene vil være økende jo lengre ut i diagrammet en kommer. Linjen mellom konfrontasjon, gjennom kompromiss og til ettergivenhet vil representere en distributiv dimensjon hvor ingen verdi skapes. Der vi havner på denne akse representerer ulike forhandlingsløsninger mellom partene, også kalt et nullsumspill (Rognes 2001).

Konfrontasjon innebærer at partene kun har egne interesser i tankene når forhandlingene utføres. Her vil gjerne maktorienterte strategier brukes, og konkurransen mellom partene er høy. Denne strategien brukes når det er sterke interessekonflikter og en forhandlet løsning vil kun oppnås dersom den er bedre enn alle andre alternativer. Dersom den ene parten er hard i forhandlingene kan det være fordi aktøren har et godt alternativ, en såkalt BATNA (best alternative to negotiated agreement). Dersom dagligvarekjedene har flere produsenter å velge mellom og sette opp mot hverandre har de god BATNA og kan dermed oppnå gode forhandlingsresultater (Rognes 2001).

Integrasjon er en problemløsningsorientering som innebærer å finne vinn-vinn situasjoner. Denne strategien er foretrukket når interessen for begge parter utfall er høy fordi en forsøker å finne løsninger som er akseptable for begge parter. Problemløsning vil således kunne bidra til felles verdiskapning og vil derfor være et eksempel på en samarbeidsstrategi (Rognes 2001).

Ettergivenhet innebærer at en forsaker sine egne interesser til fordel for motpartens. I situasjoner der motparten har sterkere interesser enn en selv kan det være smart å opptre på dette viset for å selv kunne dra fordel av den andre parts ettergivenhet i fremtiden, også kalt informert egeninteresse. Ettergivenhet kan oppstå som et resultat av tett og langvarig forpliktelse, som gjør at man viser mer hensyn til den andre part (Rognes 2001).

Et kompromiss forekommer når begge er villige til å gi og ta for å få til en avtale med den andre parten. Denne strategien er ikke spesielt lukrativ fordi en kunne oppnådd en bedre avtale for begge parter ved en integrasjonstilnærming. Videre vil ofte strategien representere moderat interesse for utfallene eller overdreven interesse for å få til en avtale uansett dårlig utfall (Rognes 2001).

Unngåelse innebærer tilbaketrekking fra situasjonen. Dette er en strategi som benyttes når sakene er uviktige eller når interesser og mål er uavklarte. Passivitet kan ikke kalles en aktiv strategi og er ofte kortvarig (Rognes 2001).

### 4.3 Konkurransebaserte relasjoner

Med konkurransebaserte relasjoner mener vi relasjoner hvor detaljisten forsøker å oppnå bedre betingelser på bekostning av leverandøren. Dersom man relaterer konkurransestrategier til teori om forhandlinger presentert i kapittel 4.2, vil dette være alternativer på linjen fra nordvest til sørøst i diagrammet; konfrontasjon, kompromiss og ettergivenhet i figur 6. De konkurransebaserte relasjonene vi vil legge vekt på i vår utredning er innføring av private merker og betaling for hylleplass. Vi velger å se på teori om private merker fordi vi mener dette er et viktig strategisk verktøy kjedene har for å kunne hente ut bedre betingelser hos leverandørene. Som vi vil belyse i det neste avsnittet har kjedene ulike motiver for å innføre private merker, og enkelte av

disse benyttes for å få en sterkere forhandlingsposisjon ovenfor produsentene. I tillegg mener vi betaling for hylleplass er viktig da dette er et virkemiddel kjedene i kan benytte for å presse leverandørene og derigjennom oppnå bedre betingelser. Ordningene rundt betaling for hylleplass har til felles at de omhandler en omfordeling av profitt fra leverandørleddet til detaljistleddet.

#### 4.3.1 Private merker

Private merker defineres som detaljistenes egne merker som eies, kontrolleres og selges eksklusivt hos denne dagligvarekjeden (Volden 2003). Ved introduksjon av private merker kan detaljisten velge å integrere bakover mot produsentleddet eller de kan inngå avtaler om eksklusiv produksjon og leveranse av det private merket med en uavhengig produsent. Et nasjonalt merke derimot kan defineres som merker introdusert av produsenter, samt at disse selges i mer enn én detaljistkjede (Sørgard og Gabrielsen 1998). De private merkene kan klassifiseres innenfor fire grupper ettersom de er generiske uten navn, leverandøreide, de benytter detaljistnavnet og de med særegent produktnavn.

#### **Motiver**

I dette avsnittet vil vi gå nærmere inn på hvilke motiver detaljistene har for å introdusere private merker. Private merker kan være lønnsomme isolert sett eller de kan brukes som strategisk verktøy for å øke detaljistens makt ovenfor kunder og produsenter eller som et forsøk på å dempe konkurransen blant detaljistene (Volden 2003).

#### *Private merker er profitable*

Dersom et nytt produkt gir profitt som er høyere enn alternativet ved å ikke entre markedet, vil produktet entre markedet. I følge Volden (2003) er bruttomarginene på private merker høyere enn på nasjonale merker, selv om private merker kan gi mer arbeid for detaljisten i forhold til pakking, merking og lagring, samt ha en høyere produksjonskostnad. Årsaken til den høye bruttomarginen ligger i at detaljisten får kjøpt produktet til marginalkostnad. I tillegg kan detaljisten være gratispassasjer på merkevareprodusenten produktutvikling, noe som gir sparte kostnader.

### *Bedre tilpasning til kundenes behov*

Ved å satse på private merker kan detaljistene også få bedre vareflyt og økt tilpasning til forbrukernes behov. De vil normalt ha mer direkte kontakt med forbrukerne enn det produsentene har og kan dermed oppnå bedre tilpasning til kundenes behov. Kjedene er også i besittelse av informasjon som for eksempel salg i ulike produktgrupper, noe som kan redusere behovet for lagerhold (Sørgard og Gabrielsen 1998).

### *Prisdiskriminering*

Prisdiskriminering kan være et alternativ dersom detaljisten ønsker å bedre sin situasjon i forhold til de andre aktørene, og incentivet går ut på at man har muligheten til å kapre mer av konsumentoverskuddet ved prisdiskriminering.

Man kan tenke seg at det finnes to kundesegmenter som har ulik betalingsvilje for kvalitet, men detaljisten vet ikke hvem som er hvem av disse kundene. Utgangspunktet er altså en felles pris, hvor man kaprer relativt lite av konsumentoverskuddet. Dersom kjedene i stedet introduserer private merker for å utvide sitt produktutvalg kan det sees på som prisdiskriminering. Til de mest prisfølsomme kundene tilbyr detaljisten et privat merke med lavere pris og kvalitet. Slik får denne kundegruppen et eget merke, tilpasset deres ønske om lav pris, og de bryr seg ikke om den lave kvaliteten. Den andre gruppen kunder, som er mindre prisfølsomme og bryr seg mer om kvalitet, kan man sette en høyere pris til, og de vil fortsette å kjøpe den dyre merkevaren med høyere kvalitet. På denne måten blir det mulig for detaljisten å kapre en større andel av konsumentoverskuddet (Volden 2003). Man kan også tenke seg en omvendt situasjon, hvor det private merket har høyere kvalitet og pris (Gabrielsen og Sørgard 1998).

### *Økte bytte-kjede kostnader*

Innføring av private merker kan dempe konkurransen på detaljistnivå som følge av mer lojale kunder. I motsetning til nasjonale merker som føres hos flere dagligvarekjeder, vil det private merket kun selges hos den detaljisten som eier det. Dette kan føre til at kundene får byttekostnader, og dermed vil opptre mer lojalt både til merket og til kjeden som eier det. Dette kan gjøre det mindre attraktivt for nye aktører å etablere seg, samt at detaljisten kan differensiere seg (Volden 2003).

### *Forhandlingsmakt og lavere innkjøpspris*

Private merker kan også introduseres av kjedene som et strategisk verktøy for å bedre sin posisjon i forhold til produsentene. Detaljistene kontrollerer adgangen til kundene, og for å nå frem til kundene er produsentene avhengige av hylleplass. Dette innebærer at detaljistene har forhandlingsmakt ovenfor produsentene, som kan utnyttes i en forhandlingssituasjon. Som tidligere nevnt er det høy konsentrasjon på produsentleddet i Norge. Dette gir lav konkurranse mellom produsentene, og man kan anta at det er muligheter for lavere priser fra produsent til detaljist. Detaljisten kan sette produsentene opp mot hverandre ved for eksempel å føre et begrenset vareutvalg og velge det produktet med lavest innkjøpspris. På denne måten kan man oppnå økt konkurranse på produsentsiden. Likevel er det verdt å merke seg at det ikke alltid trenger å være slik. Enkelte produsenter tilbyr merker som konsumentene er villige til å betale mer for og foretrekker fremfor andre produkter. På denne måten kan detaljistene være nødt til å tilby varer fra enkelte produsenter, selv om disse er relativt dyrere (Volden 2003).

Dersom kjedene introduserer et eget merke, kan det gi økte muligheter for å utnytte makten de har. For å diskutere dette kan man se på to situasjoner. I den første situasjonen har man to merker, der detaljisten er likegyldig mellom hvilke han velger når innkjøpsprisen er lik. Dersom de så signaliserer at de kun har hylleplass til ett av merkene, vil dette kunne gi konkurranse mellom produsentene og prisen kan presses helt ned til grensekostnad. Dette viser at å innføre et privat merke ikke kan styrke konkurransen mer. I den andre situasjonen har man to merker, hvor den ene produsenten kan sette en relativt høy pris og likevel få innpass hos kjeden. Her kan innføring av eget merke øke konkurransen. For å få til dette må merket bli attraktivt, slik at det kan erstatte ett av de andre merkene og videre presse det best likte merket til å sette en lavere pris for å sikre at også dette får innpass hos detaljisten (Volden 2003).

### *Rask imitasjon av konkurrerende merker*

Detaljistene vil kunne ha et ønske om å tidlig imitere konkurrerende merker for å svare på konkurranse. Detaljistene vil raskere kunne ta beslutninger om å opprette en ny variant av eget privat merke enn en ny variant av en produsent sitt merke. Private merker gir derfor muligheter for raskere imitasjon. Dette medfører at

detaljistene kan kapre en større andel av profitten som ellers ville gått til produsenten som introduserer det nye merket (Gabrielsen og Sørgard 2003).

#### 4.3.2 Betaling for hylleplass

Betaling for hylleplass kan defineres som årlig fastsatte vederlag til de landsomfattende kjedene for å være representert i butikkhyllene til kjedene (Konkurransetilsynet 2005). Det dreier seg altså om betaling fra leverandørene til kjedene.

Dagligvarekjedene blir forsynt med produkter fra leverandørene som de selger videre til forbrukerne, men forholdet kan også sees fra en annen side. Leverandøren er avhengig av de tjenestene kjeden tilbyr for å få solgt varene sine, og dette er de villige til å betale for. Eksempler er distribusjon, plassering i butikk og annen markedsføring. Betalingene kan ta mange former, som for eksempel varelinjerabatter, bonuser, hylleplassavgifter og volum/vekstbonuser. Men for å kunne kalles hylleplassavgift må vederlaget være betaling for å være plassert i butikkhyllene (Konkurransetilsynet 2005).

Plassering i sortiment er et viktig element i forhandlingene mellom kjede og leverandør. Varene plasseres i ulike sortiment, hvor man i hvert sortiment har en pakke som inneholder flere produkter. Hvilket sortiment et produkt er i kan ha stor betydning for hvor bredt distribuert det blir, og leverandørene vil derfor prøve å få sine varer plassert gunstigst mulig i kjedenes sortiment (Konkurransetilsynet 2005).

For å selge godt er også varene avhengig av gunstig plassering inne i butikken. Dette er det også kjedene som bestemmer. Et av de viktigste markedsføringstiltakene kjedene har kontroll over er nettopp plassering i butikk. Fellesmarkedsføring eller joint marketing vil si markedsføring i kjedenes regi, som kan være helt eller delvis finansiert av leverandøren. Produktet omtales da i en butikkavis eller annet medium, prisen settes ned og varen får en god plassering i butikk denne kampanjeperioden (Konkurransetilsynet 2005).

Varelinjerabatt er rabatt per enhet av varen, det vil si at nettoprisen blir lavere enn listepreisen. Denne typen rabatt kan ofte være koblet til en motytelse fra kjeden som

for eksempel plassering i sortiment og god plassering i hyller. På denne måten kan varelinjerabatt sees på som en hylleplassavgift. Det benyttes også bonuser, som beregnes som en prosentsats av omsetningen, det vil si en rabattsats for samlet salg fra en leverandørs produkter innenfor kjeden. Også her er det som regel avtalt motytelser fra kjeden. Bonuser har samme effekt på nettoprisen som varelinjerabattene. Vekst og volumbonuser er avhengig av volumet som omsettes gjennom kunden. Disse rabattene er ofte knyttet til terskelverdier, som gjør at rabatten gis etter at kjøperen har nådd den avtalte verdien for omsetningen. Dette omtales ofte som lojalitetsrabatter (Konkurransetilsynet 2005).

I den akademiske litteraturen er det faste beløp som står sentralt. Det er vanlig at de faste beløpene er betaling for felles markedsføringstiltak i kjedens regi. Når det gjelder betaling for fellesmarkedsføring betales det delvis for dekning av faktiske markedsføringskostnader, men ofte er betalingen høyere enn de direkte kostnadene (Konkurransetilsynet 2005). Differansen kan da sees på som en hylleplassavgift. Konkurransetilsynet finner også eksempler på at faste beløp blir direkte knyttet til plassering av produkter i sortiment, fysisk plassering i butikkhyllene og for å få levere varer.

### **Effektivitetsargumenter**

Vi vil i dette avsnittet drøfte aktørenes økonomiske motiver for å benytte hylleplassavgifter, og vi vil fokusere på effektivitetsargumenter. Teoriene som beskriver effektivitet som motiv for hylleplassbetaling kan deles inn i tre kategorier (Konkurransetilsynet 2005). Disse motivene er knyttet til bruk av faste beløp.

#### *Effektiv fordeling av begrenset hylleplass*

I dagligvarebutikkene er det som nevnt tidligere begrenset hylleplass, og dersom man følger økonomiske prinsipper bør denne plassen fordeles ved hjelp av pris. Det vil si at den som er villig til å betale mest for plassen får den. Hylleplassavgift kan i denne sammenheng benyttes. Det vil da være to kostnader å ta hensyn til når man fastsetter avgiften. Detaljisten vil ha direkte kostnader ved å ha produktet i butikken, for eksempel kostnader ved å ta inn produktet, lagerplass og etiketter. Den andre kostnaden er en alternativkostnad som følge av at detaljisten går glipp av muligheten til å føre andre varer. I følge denne teorien vil hylleplassavgift gi effektiv allokering av



den begrensende hylleplassen. De produktene som er høyest verdsatt av kundene, får den beste hylleplassen.

### *Risikooverføring*

Det vil som regel være knyttet usikkerhet rundt introduksjon av et nytt produkt i markedet, og dersom produktet ikke blir noen suksess vil det være kostnader knyttet til tap som må fordeles. Denne fordelingen vil naturlig nok kontraktspartene være opptatt av. Hylleplassavgift kan virke som en overføring av risiko til leverandøren, på grunn av at detaljisten vil ha mulighet til å dekke kostnadene ved lav omsetning. Om en slik overføring av risiko fører til økt effektivitet avhenger av flere forhold. Man vil stå ovenfor et moralsk hasard problem dersom produsenten og detaljisten har ulik mulighet til å påvirke salget. Dersom det er produsenten som har størst mulighet til påvirke salget kan hylleplassavgift gi økte incentiver til å øke salget. Men detaljistene har som regel en rekke muligheter til å øke salget av et produkt, som for eksempel sortimentsplassering og markedsføringskampanjer. Ved bruk av hylleplassavgift vil ikke detaljisten lenger ha incentiver til å øke salget fordi inntekten er mindre avhengig av antall solgte enheter.

### *Signalisering og screening*

Dagligvarekjedene kan stå ovenfor problemer med ugunstig utvalg i de tilfeller der produsenten vet mer om salgsmulighetene for produktene enn det de selv gjør. Hylleplassbetaling kan hjelpe til å skille mellom produktene, ved at de får produsenten til å avsløre sin private informasjon om produktet. Ved signalisering foreslår leverandøren en kontrakt som er slik at de betaler en høy hylleplassavgift til detaljisten og mottar en høyere enhetspris fra detaljisten. Dette gir inntrykk av at produsenten har tro på produktet på grunn av at denne kontrakten kun vil være lønnsom dersom man oppnår høyt nok salg. Ved screening er det derimot detaljisten som kommer med forslag til kontrakt. Det er kun de produsentene som har tro på sitt produkt som vil akseptere kontrakten dersom detaljisten krever en høy hylleplassavgift. På denne måten får kjeden sortert ut det beste produktet. Begge disse metodene hjelper detaljisten i å velge de beste produktene, samt at de kan være virkemidler for å omfordele profitt. Detaljisten har ved screening og hylleplassavgift mulighet til å kapre deler av eller hele profitten produsenten ville fått

dersom den signaliserte. Fordelingen av profitt avhenger derfor mye av hvem av partene som har makt til å bestemme avtalens innhold.

Man kan også diskutere om produsentene har incentiver til å betale kjedene hylleplassavgift for å stenge konkurrenter ute. Da fokuset i vår oppgave er kjedenes forhold til produsentene og ikke omvendt, vil vi ikke gå inn på dette.

#### 4.4 Samarbeidsbaserte relasjoner

Relatert til figur 6 vil samarbeidsstrategiene ligge på akse fra origo til nordøst i diagrammet. Denne akse representerer graden av integrasjon i forhandlingene, og verdien av forhandlingene er økende jo lenger ut i diagrammet man kommer.

Samarbeidsbaserte relasjoner er mer komplekse og derfor mer krevende enn de konkurransebaserte relasjonene. Samarbeidsstrategier gjør at man blir mer avhengig av en leverandør, og vil sannsynligvis medføre høyere transaksjonskostnader enn konkurransestrategier. Spesielle betingelser bør derfor være til stede for at samarbeidsstrategier skal velges. Dersom det er mulig å finne kreative løsninger utover slike kompromisser, vil samarbeidsstrategier være et godt valg. Dette er særlig når relasjonen er kompleks og langvarig. Samarbeidsstrategier innebærer også et mer problemløsende forhold mellom kunde og leverandør. Disse kan for eksempel omfatte kvalitetsforbedringer, fleksibilitet og kostnadsreduksjoner. Vekten legges på prosedyrer som sikrer best mulig informasjonsutveksling.

I de neste avsnittene vil vi innlede med å si litt om hvorfor bedrifter ønsker å samarbeide, nærmere bestemt hvilke motiver de har for å samarbeide. Deretter vil vi gå nærmere inn på teori som sier noe om hvem man kan samarbeide med og hvilke faktorer man må ta hensyn til i valg av samarbeidspartner. Vi vil her legge spesiell vekt på transaksjonskostnadsteori fordi denne teorien først og fremst er utviklet for vertikale relasjoner, som også er fokus i utredningen vår.

##### *4.4.1 Hvorfor samarbeide?*

Det kan være mange motiver for å samarbeide. Den overordnede målsetningen vil ofte være å styrke bedriftens strategiske posisjon. Dette innebærer å få tilgang til nye

markeder, teknologi og kompetanse, samt å oppnå større produkttilbud. Studier har også vist at motivene er særlig rettet mot hvordan bedriftene kan betjene eksisterende eller nye markeder, hvilket tyder på at interessen først og fremst er rettet mot å realisere breddefordeler. I figur 7 presenteres de ulike motivene.

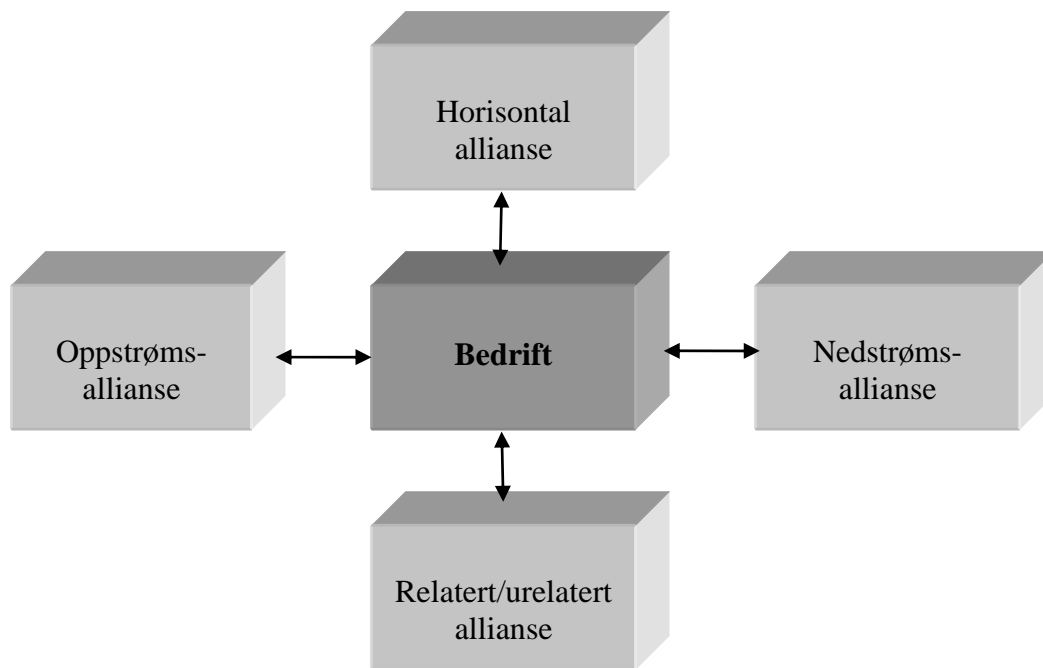
### Motiver for samarbeid

<i>Produsenten</i>	<i>Detaljisten</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivere detaljisten til å representere dem bedre</li> <li>- Koordinere markedsaktiviteter</li> <li>- Frykt for å miste distribusjon pga få alternativer</li> <li>- Lage inngangsbarrierer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre stabilt tilbud</li> <li>- Kutte kostnader, mer effektiv logistikk</li> <li>- Differensiering, være forskjellig fra andre detaljister</li> </ul>

**Figur 7: Motiver for samarbeid (Coughlan et. al 2001)**

#### 4.4.2 Valg av samarbeidspartner

Med retningen på samarbeidet mener vi hvem bedriften velger å samarbeide med; enten det er kunder, leverandører, konkurrenter eller bedrifter i en annen bransje. De strategiske retningene er illustrert i figur 8.



**Figur 8: Retningen på samarbeidet (Haugland 2004)**

Samarbeid med kunder eller leverandører blir kalt vertikalt samarbeid; leverandøren er oppstrømsalliansen og kunden er nedstrømsalliansen. Horisontalt samarbeid er samarbeid med konkurrenter eller potensielle konkurrenter, eller en tilsvarende bedrift som opererer i et annet marked. Relatert/urelatert samarbeid beskriver samarbeid som et ledd i en diversifiseringsstrategi. Det er relatert når prosjektet ligger nært opp til nåværende virksomhet og urelatert når det omhandler satsing i en annen bransje.

Strategiske allianser oppstår når to bedrifter kombinerer sine evner og ressurser for å oppnå mål de ikke kunne nådd alene (Coughlan 2001). Et tegn på en velfungerende allianse er når de to partene i kanalen opptrer som om de var én. Sluttbrukerne vil til tider kunne tro at de handler hos en helt vertikalt integrert organisasjon. En dedikert part ser på alliansen som en langtidskontrakt; de forsvarer den andre hvis kritikk, de er svært lojale, de er villige til å få forholdet til å vokse og de ser ikke etter erstatninger.

Dersom to eller flere bedrifter velger å inngå et samarbeid vil målet være at man kan oppnå bedre resultater sammen enn det man kan alene. Men det er ikke alt man kan

samarbeide om, og valg av samarbeidspartner må vurderes i forhold til hva man vil samarbeide om (Haugland 1996). I denne sammenheng er det fire faktorer som må tas hensyn til:

- Hvor nært samarbeidet er relatert til bedriftens strategiske kjerne
- Om man må foreta relasjonsspesifikke investeringer
- Om bedriftene har like eller komplementære ressurser
- Kompleksiteten ved samarbeidet

Vi velger å fokusere på de to første da dette er mest hensiktsmessig i forhold til vår problemstilling.

### *Strategisk kjerne*

Strategisk kjerne kan defineres som unike og verdifulle egenskaper som gir bedriften konkurransefortrinn (Haugland 1996). Dette avspeiler det unike ved bedriften, som man også kan kalle kjernekompetanse. Den strategiske kjernen må beskyttes for imitasjon slik at den ikke mister sin verdi. Dermed vil et samarbeid nært knyttet til strategisk kjerne gjøre at bedriftene må ta forholdsregler, slik at man ikke risikerer å miste kjernekompetanse. Man kan generelt si at faren for å bli tappet for kjernekompetanse er større jo nærmere samarbeidet er den strategiske kjernen. Hvor like bedriftenes strategiske kjerner er har også betydning. Dersom de er forskjellige, vil det være vanskeligere for partene å dra fordeler av partnerens kompetanse og bryte ut av samarbeidet (Haugland 1996).

### *Transaksjonskostnadsteori*

Transaksjon kan defineres som overføring av varer og/eller tjenester mellom teknologisk separerbare enheter. Transaksjonskostnader inkluderer tiden og kostnadene ved å forhandle, skrive og håndheve kontrakter (Besanko et. al 2003). Eller nærmere bestemt ex ante kostnader med å utforme, forhandle og sikre avtaler og ex post kostnader med feiltilpasning og justering som følge av feil, mangler og utforutsigbare hendelser (Douma og Schreuder 2002). Transaksjonskostnadsteori er en teori om sammenhengen mellom transaksjonsegenskaper og effektive styringsformer. Transaksjonskostnadene vil variere med hvilken styringsform som benyttes. For å organisere økonomiske transaksjoner skilles det mellom to

styringsstrukturer; marked og intern organisering. Intern organisering vil foretrekkes fremfor marked dersom summen av produksjons - og transaksjonskostnadene er lavere innenfor foretaket enn i markedet.

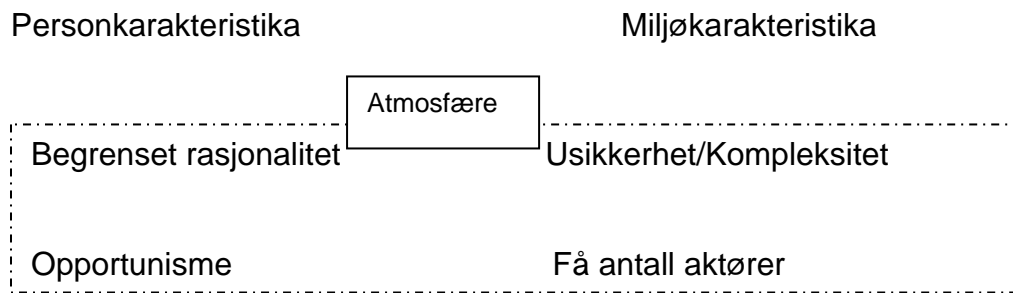
Marked og intern organisering kan plasseres på et kontinuum som to ytterpunkter, men mellom disse vil det finnes ulike mellomformer eller såkalte hybrider. Her finnes det ulike former for organisering, som joint ventures, langsiktige relasjoner mellom kjøper og leverandører, strategiske allianser og andre former for samarbeid.

I følge transaksjonskostnadsteori er det ulike egenskaper ved aktørene og ved selve transaksjonen.

#### 1) Egenskaper ved aktørene

Når det gjelder aktørene forutsetter man *begrenset rasjonalitet*, det vil si at aktørene har begrenset kapasitet med hensyn på å behandle informasjon, håndtere kompleksitet og se sammenhengen mellom mål og middel. Aktørene ønsker å fatte mest mulig rasjonelle beslutninger, men dette er altså ikke alltid mulig. Dette fører til en såkalt satisfisering i stedet for maksimering. Begrenset rasjonalitet vil kunne føre til problemer i et miljø som er karakterisert av kompleksitet og usikkerhet (Douma og Schreuder 2002).

Videre forutsetter man at aktørene kan opptre *opportunistisk*, som vil si bevisste handlinger for å utnytte omstendigheter og informasjon til egen vinning, uten å tenke på at dette kan gå negativt utover motparten (Haugland 1996). Det vil si at det eksisterer en sterk form for egeninteresse. Det er ikke slik at alle aktørene vil handle opportunistisk, men problemet er at man på forhånd ikke kan være sikker på hvem som kan tenkes å gjøre det og hvem som ikke vil det. Opportunisme vil kunne være et problem ved få antall handlende parter. Man trenger da ikke være bekymret for ryktet sitt på grunn av at det er få andre aktører å gå til (Douma og Schreuder 2002). Egenskapene ved aktørene illustreres i figur 9.



**Figur 9: Egenskaper ved aktørene (Douma og Schreuder 2002)**

## 2) Egenskaper ved transaksjonen

Når det gjelder egenskaper ved selve *transaksjonen*, ser teorien på frekvens, usikkerhet og spesifisitet.

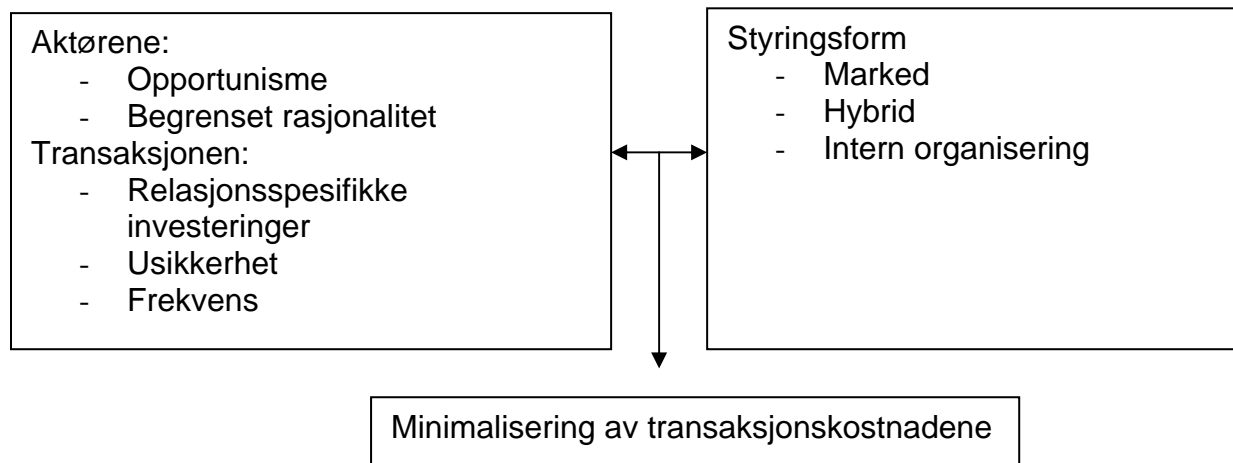
Med frekvens menes hvor ofte transaksjoner gjøres, det vil si antall transaksjoner per tidsenhet. Usikkerhet vil si sannsynligheten for at visse kritiske hendelser skal oppstå. Jo mer usikkerhet, jo mer må avklares på forhånd.

Teorien legger stor vekt på relasjonsspesifikke investeringer. Dette innebærer ressurser med begrenset alternativ anvendelse, det vil si en investering er relasjonsspesifikk dersom den har lavere verdi utenfor relasjonen enn i relasjonen. Slike investeringer kan være både materielle og immaterielle. Det kan blant annet være investeringer i fysisk utstyr, menneskelig kapital, organisasjon og strategi. Den sentrale utfordringen er at avkastningen er lavere utenfor samarbeidet enn innenfor, og dette kan gi problemer dersom den ene parten har gjennomført slike investeringer i større grad enn den andre parten. I situasjoner med få relasjonsspesifikke investeringer bør samarbeidet organiseres nært opp til markedsløsningen, mens dersom det eksisterer mye relasjonsspesifikke investeringer bør man velge intern organisering (Haugland 1996).

Relasjonsspesifikke investeringer må sees i sammenheng med begrenset rasjonalitet og opportunisme. Dersom bedriften har gjennomført slike investeringer vil de på grunn av begrenset rasjonalitet ikke klare å vurdere alle konsekvensene av dette, samt at siden motparten kan tenkes å handle opportunistisk blir bedriften utsatt for risiko (Haugland 1996). Bedriften må dermed sikre seg at investeringene ikke går

tapt, for eksempel gjennom den styringsstrukturen eller samarbeidsformen bedriftene velger seg i mellom.

Modellen illustreres i figur 10 og viser at man bør matche styringsform med egenskaper ved aktørene og transaksjonen



Figur 10: Transaksjonskostnadsteori (Douma og Schreuder 2002)

I figur 11 er omfanget av relasjonsspesifikke investeringer koblet sammen med hvor ofte transaksjonen finner sted, og man får en matrise som avgjør hvilke styringsstrukturer som bør velges i ulike situasjoner.

		Relasjonsspesifikke investeringer		
		Lav	Middels	Høy
Frekvens	Lav	Marked	Samarbeid	Samarbeid
	Høy	Marked	Samarbeid	Intern organisering

Figur 11: Relasjonsspesifikke investeringer og frekvens (Haugland 1996)



## 4.5 Oppsummering

Av teori som skal anvendes i analysen har vi presentert teori om makt, forhandlinger, konkurransebaserte relasjoner og samarbeidsbaserte relasjoner.

Under makt er hovedvekten lagt på grader av de inverse størrelsene avhengighet og makt. Vi ser også på hvordan ressurser og ressurskontroll spiller inn på graden av makt. Videre har vi fokusert på hva en kan gjøre for å begrense avhengighet og makt til den andre part, og hva som skjer dersom en aktør misbruker sin makt. Vi presenterte teori om forhandlinger ved å vise de forskjellige atferdsstilene aktører kan bruke i forhandlingssituasjoner. Disse er satt sammen i figur 6. Figuren viser også graden av distributive og integrative forhandlinger. Distributive forhandlinger forteller om aktørenes oppnåelse av sine ønsker og betingelser, mens integrative forhandlinger forteller om hvor mye hver av aktørene legger i samarbeid og å oppnå vann-vinn situasjoner.

De konkurransebaserte strategiene vi la vekt på er innføring av private merker og betaling for hylleplass. Under innføring av private merker har vi trukket frem aktørenes motiver; at private merker er profitable, bedre tilpasning til kundenes behov, prisdiskriminering, økte bytte-kjede kostnader, forhandlingsmakt og lavere innkjøpspris samt rask imitasjon av konkurrerende merker. Under betaling for hylleplass inngår effektivitetsargumenter som går på effektiv fordeling av begrenset hylleplass, risikooverføring samt signalisering og screening.

Under samarbeidsbaserte relasjoner så vi på hvilke motiver bedrifter har for å samarbeide. Deretter presenterte vi teori som sier noe om hvem man kan samarbeide med, hva man må ta hensyn til i valg av samarbeidspartner og hva som kjennetegner strategiske allianser. Vi har spesielt sett på transaksjonskostnadsteori, herunder egenskaper ved aktørene og egenskaper ved transaksjonen.

## 5. VALG AV METODE

---

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Disse kan brukes hver for seg eller samlet. Ved kvantitativ metode er man opptatt av å telle fenomener, det vil si å kartlegge deres utbredelse. Denne metoden handler om mengde eller antall. Kvalitativ metode benyttes for å få frem fyldige beskrivelser og egenskaper ved fenomener. Man kan altså ikke telle opp disse dataene. Man bør velge den metoden som er best egnet til å svare på den aktuelle problemstillingen (Johannessen et. al 2004). Vi mener vår problemstilling best kan besvares ved hjelp av kvalitativ metode. Dette fordi vi ikke er ute etter å måle eller telle noe, men heller beskrive, tolke og få frem ulike meningsaspekter. Samt at man ved en kvalitativ metode kan gå mer i dybden og gi en helhetsforståelse av fenomener.

Det er to måter å samle inn kvalitative data på; gjennom observasjon eller intervju. Ved observasjon bygger dataene på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, mens ved intervju bygger data på det informanter sier i samtale med forskeren. Det er ikke et absolutt skille mellom disse måtene (Johannesen et. al 2004). Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med ulike aktører innenfor dagligvarebransjen fordi vi mener dette er den mest hensiktsmessige måten å få tak i den informasjonen vi trenger for å svare på problemstillingen vår.

Å velge ut informanter, det vil si hvem som skal undersøkes, er av stor betydning. Hvor mange informanter og hvem man velger ut er avhengig av problemstillingen man vil ha svar på. Vi har valgt å intervju to dagligvarekjeder på grunn av at det da er mulig å se på forskjeller og likheter mellom kjedene for å ha et bedre grunnlag for å svare på problemstillingen vår. Vi valgte NorgesGruppen og Coop. Grunnen til dette er først og fremst at det er de to største kjedene i Norge, jfr. kapittel 2.1. En annen grunn er at NorgesGruppen og Coop har flere konsepter innenfor kjedene sine enn Ica og Reitan-gruppen, og vi tror på denne måten at det er mulighet for å avdekke flere variasjoner i type relasjoner. For å også få innspill fra produsentsiden, har vi valgt å intervju Gilde og SPIS. Grunnen til at vi valgte disse to er at vi ville ha

en stor og en mindre leverandør med i utvalget vårt, for på denne måten å få svar på om relasjonene dagligvarekjedene har til sine leverandører varierer i forhold til om leverandøren er stor eller liten. Vi fant videre at det er hensiktsmessig å velge to leverandører som er representert både hos NorgesGruppen og Coop.

Når det gjelder selve gjennomføringen av intervjuene, har vi valgt forholdsvis ustrukturert intervju med åpne spørsmål der vi på forhånd har forklart problemstillingen vår, men hvor vi tilpasset spørsmålene til den enkelte intervjusituasjonen. Vi valgte denne fremgangsmåten fordi intervjuet da bærer mer preg av å være en samtale. Det gir også en uformell atmosfære, slik at informanten kan føle det lettere å snakke. I tillegg vil man være fleksibel til å tilpasse spørsmålene til det som skjer i løpet av samtalen. Denne fremgangsmåten gjør det imidlertid vanskeligere å direkte sammenligne svarene til informantene i ettertid, og man må da lete etter mønstre i datamaterialet og sammenligne likheter og ulikheter. Enkelte av intervjuene har vi valgt å gjennomføre per telefon på grunn av avstanden, og i den sammenheng begrensede økonomiske ressurser til å benytte på reiser. I tillegg til dybdeintervjuene vil vi også benytte oss av noen sekundærdata i form av søk i ulike databaser.

Intervjuguider ligger vedlagt i kapittel 11.

## 6. ANALYSE

---

I dette kapitlet vil vi gjennomføre en analyse med utgangspunkt i teoriene vi presenterte i kapittel 4. Vi vil benytte den informasjonen vi har fått via dybdeintervjuene med ulike aktører i dagligvarebransjen, samt søk i databaser for å svare på problemstillingen vår.

### 6.1 Makt i dagligvarebransjen

Vi vil i dette avsnittet først relatere teorien vi presenterte om makt til dagligvarebransjen generelt og deretter analysere dette nærmere i de to dagligvarekjedene NorgesGruppen og Coop.

Det at dagligvarekjedene har økt sin maktposisjon i forhold til produsentene betyr at de har oppnådd høyere ressurskontroll, det vil si kontroll over ressurser som er viktige for produsentene - adgang til kundene. Produsentene er avhengige av hylleplass for å få solgt sine produkter, og butikkene har anledning til å utnytte makten som oppstår fra dette. Kjedene kan velge mellom ulike produsenters produkter, og dermed er ikke produktet lenger unikt. Dette innebærer at dagligvaregrupperingene har makten til å legge egne mål og kriterier til grunn for utøvelsen av sortimentsfunksjon; velge ut, sette sammen og tilpasse produkter til kundenes behov. Produsentene blir på den måten tvunget til å ta høyde for kjedenes standarder og utvelgelseskriterier i sin produktutvikling, distribusjon og markedskontakt.

Når produsentene opplever at dagligvarekjedene bruker sin maktposisjon til å presse innkjøpsprisene kan de på sin side nekte å levere dersom marginene blir for små. Dersom butikkene står tomme for en viktig sortimentsvare kan dette få svært negative konsekvenser for dagligvarekjeden. Produsentene innehar derfor makt i form av gjensidig avhengighet.

Det finnes flere strategier for å begrense avhengigheten og dermed makten til en annen part. Man kan redusere kostnader ved å endre sentrale verdier. For en produsent kan dette innebære å redusere produksjonskostnader slik at produktene

blir mer ønsket av detaljistene. En annen strategi kan være å trekke seg ut og dermed slutt å levere til kjeden. Produsentene kan også utvide sitt nettverk ved å prøve å finne andre dagligvarekjeder eller butikker utenfor kjedene. Dannelse av koalisjoner innebærer at produsentene allierer seg med andre aktører i bransjen. Slike allianser gjør at man i større grad kan stille krav og betingelser ovenfor dagligvaregrupperingene.

### *6.1.1 Makt i NorgesGruppen*

Det er stor forskjell på maktforholdet mellom NorgesGruppen og de små leverandørene versus de store leverandørene. Det finnes leverandører som NorgesGruppen rett og slett er avhengige av å ha i butikkhyllene. De store produsentene er meget sterke fordi kundenes ønsker gjør detaljistledet mer eller mindre avhengige av dem. Varene deres har høy utilitet fordi NorgesGruppen gjør god bruk av disse varene. Sjeldenhet er også delvis til stede fordi det ikke finnes perfekte substitutter, men det er klart det finnes tilnærminger gjennom hva andre leverandører tilbyr.

De små leverandørene har en annen grad av makt. Dersom en aktør blir for stor vil dette kunne hemme konkurransen. NorgesGruppen er opptatt av at dette ikke skal skje, og jobber derfor med å sikre konkurranse på hylleplassen. De ønsker at den store merkeleverandøren skal ha en utfordrer, som igjen skal ha en utfordrer. De små leverandørene er på denne måten viktige for NorgesGruppen for å sikre konkurranse og tilfører utilitet på denne måten. Deres særegenhet er sjelden og kravet til avhengighet er derfor oppfylt også for dem. NorgesGruppen gir støtte til de mindre leverandørene og inngår avtaler for å få de inn i butikkene, eksempel på dette er med Q-meieriene (Intervju 5.4.2006). Små leverandører blir på denne måten brukt for å gjøre NorgesGruppen mindre avhengig av større leverandører.

NorgesGruppen sier at de ikke tidligere har blitt beskyldt for å bruke makt. Et unntak har kommet i debatten rundt hylleplassbetaling, hvor det påstås at detaljistledet i for stor grad misbruker sin innkjøpsmakt. På dette spørsmålet svarer NorgesGruppen at: *"Ja vi har innkjøpsmakt, men vi jobber lovlig og misbruker den ikke."* De mener det har blitt mer åpenhet i bransjen etter debatten om hylleplassavgifter. NorgesGruppen mener definitivt at produsentene tidligere hadde for høye marginer og at potensial for

å presse prisene nå har blitt utnyttet. Debatten rundt betaling for hylleplass vil vi komme nærmere inn på i kapittel 6.3.4.

### *6.1.2 Makt i Coop*

Coop mener i likhet med NorgesGruppen at maktforskyvningen de siste årene har kommet i form av økt innkjøpsmakt for kjedene. Det er en merkbar forskjell mellom leverandørene. De store har en spesiell posisjon; de har kjente og kjære merkevarer som kundene vil ha og Coop er derfor avhengig av å ha disse varene i hyllene. Av mektige leverandører nevner Coop spesielt Coca-Cola og Pizza Grandiosa, samt visse hygieneartikler. For en tid tilbake testet Coop ut realiteten i produsentenes makt. De ble i første omgang ikke enige i forhandlingene med Kelloggs, som er en sterk aktør innen frokostblandingsmarkedet. De bestemte seg til slutt for å prøve hvordan det ville gå dersom de ikke førte varene til en slik sterk leverandør. Resultatet lot ikke vente på seg; reaksjonene fra kundene var så sterke at Coop måtte kripe til korset og sørge for å få inn Kelloggs i hyllene igjen (Intervju 5.5.2006). En slik avvikling av relasjonen med Kelloggs ble en kostbar erfaring for Coop. Plutselig var den produsenten som satt med mest makt og kunne ta høyere pris enn det de tidligere. Dette illustrerer hvordan maktforholdet kan ligge på en sterk leverandørs side. Eksempelet illustrerer også at Kelloggs har utilitet hos detaljisten fordi produktene gjør nytte for seg i form av at kundene ønsker å kjøpe produktene. Kravet til sjeldenhet blir oppfylt på den måten at substitutter til varen ikke ble godtatt av kundene. Det er derfor påpekt at Coop har en avhengighet til Kelloggs, hvilket gir Kelloggs makt. Vi vil tro at dette eksempelet kan generaliseres til også å gjelde andre store leverandører.

For at ikke de store leverandørene skal få for mye makt, er Coop stadig på jakt etter nye leverandører. Det er særlig i utlandet letingen foregår, men her finnes det begrensninger. Norge har et strengt grensevern og det er derfor ikke problemfritt å importere varer fra andre land. Spesielt er det vanskelig med import av melk, og Tine er tilnærmet monopolist på dette området i Norge. Avhengigheten til Tine er derfor stor og det blir vanskeligere å balansere maktforholdet. Andre kategorier med importvansker er kjøtt og kylling. Det Coop kan gjøre for å øke produsentenes avhengighet til kjeden, er å være et så godt kjedeanternativ som mulig i forbrukernes

øyne. De bruker derfor store ressurser på forbedring og stadig utvikling (Intervju 5.5.2006).

For å styrke sin makt ytterligere har Coop inngått et samarbeid med Coop i Sverige og Danmark. De leter også etter andre aktører utenlands. På denne måten blir de enda større og kan lettere forhandle som følge av den økende tendensen til konsentrasjon på produsentleddet. Det at produsentene blir større gjør likevel ikke forhandlingssituasjonen ene og alene vanskeligere for detaljistleddet. Å forhandle med en stor leverandør gjør avtalene mer profesjonelle og mer dekkende. Likevel er det viktig for Coop å holde liv i de små aktørene for å ha mangfold og bedre kort på hånden. De strekker seg derfor langt for å få små bedrifter til å være konkurransedyktige.

### *6.1.3 Oppsummering*

Både Coop og NorgesGruppen viser til forskjeller mellom de små og de store leverandørene. De store leverandørene innehar makt fordi de har produkter med stor forbrukerkjennskap. Dersom disse varene ikke finnes i butikkhyllene kan forbrukerne velge en annen kjede. De små leverandørene innehar også makt igjennom reell konkurranse mellom produktene. De bidrar derfor ved å minske makten til de store leverandørene, og derfor med å øke detaljistenes makt i relasjon til de store leverandørene. Coop og NorgesGruppen påpeker begge fordelene ved relasjoner til de forskjellige typer leverandører.

På spørsmålet om misbruk av innkjøpsmakt har nok NorgesGruppen opplevd en større grad av anklager enn det Coop har. Det er mulig dette kommer av at debatten ble startet av en gammel ansatt i NorgesGruppen. Begge kjedegrupperingene er enige om at de har oppnådd mer innkjøpsmakt de siste 15-20 årene. Likevel er de uenige i påstander om at makten blir misbrukt og sier at makten også blir brukt fra produsentenes side.

## 6.2 Forhandlinger i dagligvarebransjen

Det gjennomføres årlige forhandlinger mellom detaljist og leverandør hver høst – den såkalte "høstjakten". Til de årlige høstforhandlingene kommer de største kundene fra dagligvarebransjen. Starten på forhandlingene er et oppstartsmøte i forkant av forhandlingene. Her inviteres alle eksisterende og potensielle leverandører. Detaljisten ønsker velkommen til forhandlingene og sier hva man vil vektlegge det kommende året, for eksempel helse og ernæring. I løpet av et døgn drøftes taktikk og fag, samt at de har sosialt samvær.

Det er de sentrale enhetene i detaljistleddet som står for forhandlingene. I paraplykjedene er de underliggende konseptkjedene aktive deltakere i prosessen før og etter sentralleddet forhandler i forhold til hvilket sortiment som ønskes innen de forskjellige produktkategoriene. Mange av avtalene blir forhandlet over flere år, men det vanligste er at det forhandles på priser og tilhørende betingelser årlig (Dagens Næringsliv 16.10 2003).

I oktober starter forhandlingene, og den 1. desember skal alle forhandlinger med paraplykjeden tradisjonelt vært ferdige. Man har da kommet frem til en varelinjepris, det vil si reell nettoppris. Deretter starter forhandlinger om joint marketing og ulike kampanjer. Dette er det konseptkjedene som tar seg av.

I følge detaljistene er man ikke sikret å få solgt varene sine selv om man er inne hos kjeden. Det som teller er at kunden gjør gjenkjøp. Sortimentet blir revurdert og varer som ikke selger godt blir kuttet ut. Men her vil det være en forskjell avhengig av leverandørens størrelse. Dersom en liten leverandør ikke selger ønsket volum sier både NorgesGruppen og Coop at de forsøker å hjelpe til for eksempel i form av ulike kampanjer (Intervju 5.4.2006 og 5.5.2006). De større produsentene vil oftest kunne ha mulighet til å rette opp i salgsproblemene på egenhånd. For å vurdere hvordan de ulike leverandørene ligger an benytter detaljistene seg av prognoser som indikerer hvordan de ligger an i forhold til fjoråret. Både Coop og NorgesGruppen analyserer tallene for å finne ut hvilke produsenter og hvilket sortiment de skal satse på. Norgesgruppen har et egen rådgivnings- og analyseselskap som heter Cylinder AS som tar seg av dette (NorgesGruppens årsrapport 2005).



Utover årsforhandlingene har detaljistene og leverandørene også andre møter. Coop har for eksempel kvartalsmøter og halvårsmøter (Intervju 5.5.2006). NorgesGruppen har i løpet av året tre prisendringsdatoer, hvor leverandørene kan endre den fastsatte innkjøpsprisen. Leverandørene må naturligvis kunne dokumentere prisøkningen (Intervju 5.4.2006).

### *6.2.1 Forhandlinger i NorgesGruppen*

Ved å relatere NorgesGruppen sin forhandlingsstrategi til figur 6 vil vi karakterisere deres forhandlinger et sted i trekanten mellom konfrontasjon, kompromiss og integrasjon, men nærmest integrasjon. Det er de samme aktørene som forhandles med hvert år, så det er viktig å bygge gode menneskelige relasjoner. Pris er selvfølgelig et moment som blir forhandlet i store trekk, men det forhandles også langs flere dimensjoner. Andre momenter som spiller inn er leverandørens forbrukerforståelse og trender. TV-reklame er også viktig når NorgesGruppen skal velge leverandør. Dersom leverandøren reklamerer mye, vil konsumentene få økt produktkjennskap, hvilket igjen vil føre til lettere salg. Disse produsentene kan derfor bli foretrukket fremfor andre. NorgesGruppen strekker seg langt for å få til et forhandlingsresultat med vinn-vinn løsninger. De bruker mye, ifølge dem selv nesten for mye tid på forhandlinger (Intervju 30.3.2006). Dette fordi de er opptatte av mangfold og ønsker å ha mange leverandører. Dette resulterer i at små leverandører som har vanskelig å komme inn hos andre kjeder gjerne blir tatt inn i NorgesGruppen. Dette har også blitt anerkjent hos dagligvareleverandørene.

Forhandlingene er tøffe og NorgesGruppen innrømmer at det er mulig leverandører føler seg dårlig behandlet. Likevel presiserer NorgesGruppen at de er rettferdige. Kjeden jobber etter et ytelse-motyttelse prinsipp, der for eksempel høyt volum gir volumsrabatter. I forhandlingene ser de på hvilke produkter som selger mest eller gir best bidrag. Varer som ikke selger, blir naturlig nok kuttet ut. NorgesGruppen har en kvalitet - og matsikkerhetsavdeling som gjennomfører stikkprøver og besøker leverandørene. De går også inn i regnskapet til leverandørene for å få en forståelse av inntekter, kostnader og andre relevante momenter (Intervju 30.3.2006 og 5.4.2006).

NorgesGruppen uttaler videre at de tror høstforhandlingene kommer til å bli borte etter hvert, og at forhandlingene kommer til å bli erstattet med løpende avtaler. En utvikling i denne retningen vil si mer samarbeidsforhold.

### *6.2.2 Forhandlinger i Coop*

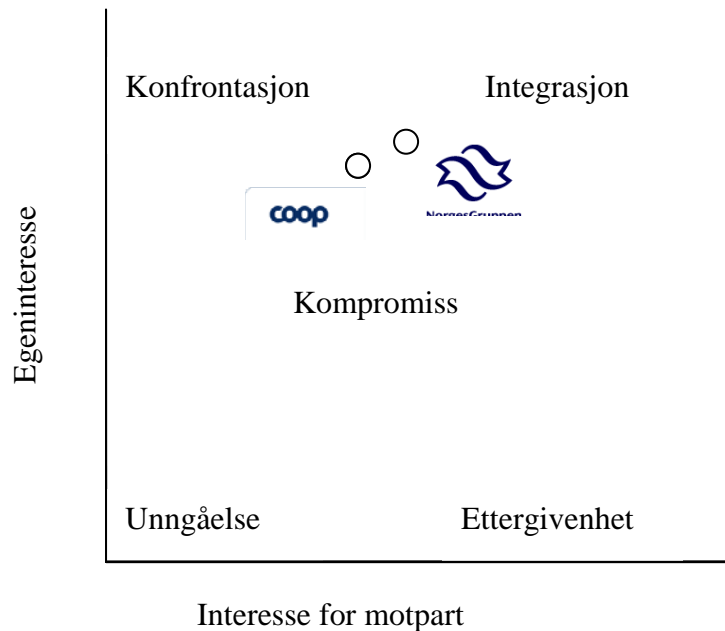
Av dimensjoner det forhandles på er pris den helt klart viktigste variabelen, men også potensielle kampanjer utover året og hvilke nye produkter Coop skal ta inn spiller en rolle. I figur 6 vil vi i likhet med NorgesGruppen plassere Coop et sted i trekanten mellom konfrontasjon, kompromiss og integrasjon. Vi velger konfrontasjon fordi det er en grad av konkurranseorientering mellom forhandlingspartene. Eksempelet med Kelloggs er en god pekepinn på når konfrontasjon ble brukt som taktikk. Grunnen til at Coop kan være så harde i forhandlingene er at de har god BATNA. Dersom de ikke finner ønsket løsning med en leverandør kan de velge en annen. Kompromiss velger vi fordi maktforholdet mellom Coop og leverandørene er slik at de ofte må velge en middelvei for å bli enige. Likevel mener vi at Coop har en grad av integrasjon i sine forhandlinger. De forhandler på flere variabler enn pris, og er opptatte av å samarbeide med sine kontakter. Dette punktet vil vi diskutere nærmere nedenfor.

Coop samordner forhandlingene om høsten og da fastsettes blant annet priser som reforhandles på nyåret. I forhandlingene er Coop i tillegg til pris fokusert på å følge trendene i samfunnet. De har egne trendanalytikere som analyserer markedet og hva den enkelte forbruker vil ha. I den senere tid har etterspørselsmønsteret beveget seg mot kjøp av sunn mat og helsefrembringende produkter, og Coop forsøker i stor grad å få inn leverandører som produserer dette. Under dette inngår økologisk og lavkarbohydrat mat, samt frukt og grønt. Dette er mat som er dyrere enn mindre sunn mat, men gode tider gjør produktene lettere å selge.

På spørsmålet om høstforhandlingene vil gå over til mer løpende avtaler sier Coop at de er fornøyde med måten det forhandles på og tror at "høstjakten" vil vedvare. Men han påpeker at det blir forhandlet med enkelte store leverandører flere ganger i året.

### 6.2.3 Oppsummering

Vi vil sammenligne forhandlingene i Coop og NorgesGruppen ved å plassere dem i figur 6.



**Figur 12: Forhandlinger i NorgesGruppen og Coop**

Vi ser at begge kjedene ligger i samme område, men at NorgesGruppen ligger nærmere integrasjon enn det Coop gjør. Det kan virke som om NorgesGruppen forhandler på flere dimensjoner og dette gjør forhandlingene mer omfattende. Omfattende forhandlinger fører til at leverandørene blir integrerte, hvilket utgjør sterkere samarbeidsrelasjoner.

## 6.3 Analyse konkurransebaserte relasjoner

I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i teoriene vi presenterte under konkurransebaserte relasjoner og relatere dette til NorgesGruppen og Coop. Vi vil analysere private merker og deretter betaling for hylleplass.

### 6.3.1 Private merker i NorgesGruppen

Som nevnt tidligere er økende innslag av private merker en voksende trend i den norske dagligvarebransjen. NorgesGruppen er også med på denne trenden, og har fokus på utvikling av egne merker. De private merkene utgjør 8,7 % av sortimentet som tilbys hos NorgesGruppen (NorgesGruppens årsrapport 2005). Men i følge

årsrapporten skal ikke dette endre kjedens posisjon som den største dagligvareaktøren på merkevarer. De er opptatt av å ha en riktig balanse mellom private merker og nasjonale merker. Norgesgruppens egne merker omfatter Culina, Eldorado, First Price, Fiskemannen, Gartner, Rimco, Seidel, Slakter'n og Unique (NorgesGruppen.no).



Culina er et ferdigmatmerke, som selges i Meny butikkene.



Eldorado omfatter matvarer, ingredienser og produkter for oppbevaring av mat. Undersøkelser viser at dette merket er godt



kjent blant kundene, og oppfattes av mange som et etablert merke (Dagens Næringsliv 25.9.2003). First Price er en lavprisserie med et



varierte utvalg av rimelige produkter (NorgesGruppens årsrapport 2004). Norgesgruppen sier selv av innføringen av First Price, som



var et bevisst strategisk valg for å møte konkurransen mot Lidl, har vært en suksess (Intervju 30.3.2006, Dagens Næringsliv 25.9.2003).



Antallet First Price produkter er nå over 200, og innføringen av dette private merket har gitt NorgesGruppen økt konkurransekraft på pris,



samt kategorivekst (NorgesGruppens årsrapport 2004).



Fiskemannen omfatter ulike fiskeprodukter, mens Gartner omfatter grønnsaker. Rimco er rengjøringsmidler til hjemmet. Videre finner



man Seidel, som er øl og lettøl, kjøttprodukter under navnet Slakter'n, samt dyrefôr og barneartikler representert av henholdsvis



Smart og Unique i NorgesGruppen sine butikker.

Det er Unil AS som har ansvaret for utvikling, innkjøp, markedsføring og distribusjon av NorgesGruppens private merker og er eid av NorgesGruppen (Unil.no). Unil kvalitetssikrer selv varedeklarasjon, produksjon og import og er ansvarlig for distribusjon og markedsføring av de produktene som tilbys under private merker gjennom NorgesGruppens butikker (Norgesgruppen.no).

Når det gjelder det første motivet som går på at bruttomarginene er høyere på private merker enn på nasjonale merker hevder NorgesGruppen at dette ikke gjelder generelt. Om private merker er mer lønnsomme vil avhenge av hvilken kategori de

tilhører. Private merker kan i noen tilfeller være mer lønnsomme enn nasjonale merker, mens i andre tilfeller kan de være mindre lønnsomme (Intervju 30.3.2006). Vi vil derfor hevde at dette ikke er et viktig motiv for å innføre private merker hos NorgesGruppen.

Økt tilpasning til forbrukernes behov kan derimot være en mer reelt motiv. NorgesGruppen er naturligvis opptatt av å tilpasse seg til forbrukernes behov, som utvikler seg i retning av å bli mer og mer varierte. Private merker blir da innført i ulike priskategorier for å skape mer mangfold og valgfrihet hos kundene (Intervju 30.3.2006).

Prisdiskriminering kan ikke sies å være et viktig motiv for å innføre private merker i NorgesGruppen. Selv om de private merkene skal være billigere enn de nasjonale merkene, er det videre ikke et bevisst valg om lavere kvalitet på disse produktene. I tillegg kan kvalitet være vanskelig å vurdere, og vil variere ut fra ulike oppfatninger om hva som er god versus dårlig kvalitet. NorgesGruppen fokuserer på at de private merkene skal representere et reelt valg for kundene (Intervju 5.4.2006).

Å skape bytte-kjede kostnader for kundene mener NorgesGruppen er et aktuelt motiv. De ulike private merkene i NorgesGruppen kan gi lojale kunder fordi de må gå til en av NorgesGruppen sine butikker for å få kjøpt produktet og fordi kunden får byttekostnader ved å gå til andre kjeder. Men vi mener likevel det bør diskuteres hvor store disse byttekostnadene kan sies å være, samt enkelte hevder at private merker ikke er veien å gå for å skape lojale kunder. I følge Arne H. Reiler, administrerende direktør i ACNielsen er ikke forbrukerne lojale til enkeltbutikker. Målinger viser at en kunde handler fire ganger per uke og besøker tre forskjellige butikker (Dagens Næringsliv 20.10.2005).

I følge NorgesGruppen er det å utfordre leverandørene, gjøre seg sterkere i forhandlinger, samt å lære mer om produksjonsprosessen viktige motiver for å innføre private merker (Intervju 30.3.2006). Det kan derfor virke som om et viktig motiv for å innføre private merker er å bedre sin situasjon i forhold til produsentene. NorgesGruppen mener videre at å sørge for konkurranse på hylleplassene er en meget viktig oppgave. Dette er en metode for å presse produsentene. For å oppnå konkurranse på hylleplassen ønsker NorgesGruppen å ha en utfordrer til den

nasjonale leverandøren, og denne utfordreren skal igjen ha en utfordrer i form av et privat merke. NorgesGruppen er klar over at de har mye makt, men er samtidig opptatt av å bruke denne på en lovlig måte. Konsentrasjonen på produsentsiden er imidlertid høy, og det finnes en rekke produsenter som NorgesGruppen er avhengige av å ha i butikkhyllene for å ikke miste kunder. Dette innebærer også at disse produsentene har mye makt, jfr. kapittel 6.1.

For NorgesGruppen kan man også si at raskere imitasjon av konkurrerende merker er et viktig motiv. Begrunnelsen for dette er at NorgesGruppen møtte konkurransen fra Lidl med et eget lavprismerke, nemlig First Price (Dagens Næringsliv 25.9.2005, intervju 5.4.2006). Andelen private merker hos Lidl er nærmere 80 % (Økonomisk Rapport 27.10.2005).

Oppsummert vil vi hevde at NorgesGruppens viktigste motiver for å innføre private merker er å oppnå en bedre tilpasning til kundenes behov gjennom å skape mangfold og dermed større valgfrihet hos kundene, samt å bedre sin posisjon i forhold til leverandørene gjennom økt forhandlingsmakt og muligheter for å oppnå lavere innkjøpspris. Økt forhandlingsmakt og lavere innkjøpspris kan man oppnå gjennom å sørge for konkurranse om hylleplassen, noe NorgesGruppen anser som en meget viktig oppgave. Konkurranse om hylleplassen kan videre føre til at det tilbys flere produkter til forbrukerne, det vil si økt mangfold. Man ser derfor at disse to motivene kan sies å henge sammen.

### *6.3.2 Private merker i Coop*

Andelen private merker i Coop var 14 % i 2005 og året før var den 12 %. Ambisjonen er å øke andelen ytterligere de neste årene, målet er en andel på 20-25%. Satsingen på private merker i Coop er i utgangspunktet uavhengig av hva andre aktører foretar seg, men strategien må i en viss grad tilpasses markedet (Intervju 5.5.2006).

På hjemmesiden til Coop står det følgende: "I Coops butikker kan du spare penger på varer med Coop-merket og enda mer på varer merket X-tra. Du får altså muligheten til å velge produkter som er billigere enn de kjente merkevarene."

Coop har dermed to forskjellige private merker; X-tra og Coop (Coop.no).



X-tra er et lavprismerke og tanken bak dette merket er at varer du handler mye av, skal du få til ekstra lave priser. I følge Coop skal X-tra være det billigste alternativet i butikken. X-tra sitt vareutvalg er meget bredt og består av en rekke produkter; alt fra skyllemiddel til pasta. Produktene kan kjøpes i alle Coop sine butikker.



Coop merket står for kvalitet, og er laget av utvalgte råvarer. Men selv om det høy kvalitet på disse produktene, skal de være billigere enn de kjente merkevarene, og sådan være et alternativ. Også Coop består av en rekke produkter.

Når det gjelder motivet om at private merker er mer lønnsomme, sier Coop at det er god fortjeneste på de private merkene. Selv om man selvfølgelig kan finne produkter som har dårligere marginer, hevder Coop at det som oftest er bedre marginer på de private merkene, og at dette derfor er et viktig motiv for å satse på private merker (Intervju 5.5.2006).

Økt tilpasning til kundens behov er også et viktig motiv for Coop. De legger vekt på at kundene gjennom de private merkene skal kunne velge mellom flere produkter, og at disse skal være billigere enn de kjente merkevarene (Intervju 5.5.2006).

Coop har som nevnt to alternativer når det gjelder private merker. X-tra produktene har i utgangspunktet noe lavere kvalitet. Det private merket Coop har derimot høyere kvalitet og skal konkurrere med de nasjonale merkene. Eksempelvis har man Coop ost som produseres av Tine, og dermed kan antas å ha tilnærmet samme kvalitet som Norvegia. Selv om man har denne todelingen på kvalitet, er det meget stor risiko i forhold til å produsere varer med for dårlig kvalitet. Det kan være store konsekvenser av et rykte om dårlig kvalitet, så man må alltid passe på at kvaliteten er tilfredsstillende. Man kan likevel hevde at prisdriskriminering kan være et motiv for å introdusere private merker i Coop, gjennom å tilby to produkter med ulik grad av kvalitet og pris slik at man kan kapre en større del av konsumentoverskuddet.

Merkeloyalitet opplyses å være et viktig motiv. Dersom kundene får ulike favoritter, kan dette føre til at de blir lojale til Coop butikkene på grunn av økte byttekjede kostnader. Men i følge Coop er det også en risikoprofil rundt dette (Intervju 5.5.2006). Man ser for eksempel E-coli saken som har vært oppe i mediene i det siste. Coop får kjøttdeig fra Fatland – Skjeggerød, og man kan se for seg en situasjon hvor Coop kjøttdeig hadde vært et privat merke. Dersom en liknende sak hadde dukket opp, ville dette rammet hele profilen til Coop.

Når det gjelder det nest siste motivet for å produsere private merker, som går på å øke forhandlingsmakten ovenfor produsentene og muligheter for å oppnå lavere innkjøpspris sier Coop at det er viktig for dem å utfordre produsentene, og man videre vil ha større påvirkningsmuligheter på for eksempel innhold i produktene dersom man har egne merkevarer. Et eksempel kan være våtservietter, som Coop satser på gjennom X-tra. Ved produksjon av våtservietter er det meget viktig å være miljøfokuset og oppmerksom på innhold da dette er noe småbarnsfamilier stiller høye krav til. X-tra våtserviettene ble i en test kåret til bedre enn Natusan sine. Da det er Natusan som produserer for X-tra, ble Coop sterkere i forhandlingssituasjonen med dem. Coop kunne sette strengere krav til innhold. De private merkene kan i enkelte tilfeller brukes for å presse leverandørene for å oppnå bedre betingelser, men Coop mener at det også er en stor risiko knyttet til dette på grunn av at de ikke vil ta sjansen på å bare tilby private merker (Intervju 5.5.2006). Muligheten for å presse produsentene til å gi bedre betingelser vil også variere fra produsent til produsent. Mot enkelte produsenter har Coop nesten ikke noe forhandlingsmakt, eksempelvis Coca-Cola og Stabburet (Grandiosa). Dette er mer aktuelt i andre kategorier, som for eksempel pasta, jfr. Kapittel 6.1.

Når det gjelder motivet for å raskere imitere konkurrenters produkter, virker dette som et mindre viktig motiv for Coop, da deres satsning på private merker ikke er direkte knyttet opp mot hva andre aktører foretar seg.

Man ser altså at høy fortjeneste på private merker, skaffe mer lojale kunder og kapre større del av konsumentoverskuddet er viktige motiver for Coop for å innføre private merker. Det å skape valgfrihet for kundene, samt å øke forhandlingsmakten og oppnå lavere innkjøpspris kan også være motiver i enkelte situasjoner, men på grunn



av risiko og at man møter produsenter som har mye makt vil dette være mindre viktig i en del tilfeller.

### 6.3.3. Oppsummering private merker

Figuren under oppsummerer funnene våre i forhold til motiver for å innføre private merker i NorgesGruppen og Coop

	NorgesGruppen		Coop	
	Viktig	Mindre viktig	Viktig	Mindre viktig
<i>Motiver</i>				
Bedre marginer		X	X	
Tilpasning kundebehov	X		X	
Prisdiskriminering		X	X	
Lojale kunder	X		X	
Høyere forhandlingsmakt	X			X
Raske imitasjon	X			X

**Figur 13: Oppsummering private merker**

NorgesGruppen og Coop har ulike oppfatninger når det gjelder hvorvidt det er bedre marginer på private merker eller ikke. NorgesGruppen mener dette ikke gjelder generelt, og det er derfor ikke et viktig motiv for å innføre private merker hos dem.

Coop derimot hevder dette er viktig og at det faktisk er bedre marginer på private merker enn på de nasjonale merkene.

Videre skiller de to kjedene seg fra hverandre når det gjelder prisdiskriminering. NorgesGruppen anser dette som mindre viktig og vil ikke si at deres lavprismerke kan antas å ha noe lavere kvalitet. For Coop er situasjonen noe annerledes. De har et klart skille mellom private merker, hvor Coop merket skal være av høy kvalitet og dermed tilbys til folk som er villige til å betale mer for høyere kvalitet, mens X-tra er lavprismerket og tilbys til folk som ikke er det.

De to kjedene har også forskjellig syn på private merker i forhold til raskere imitasjon av konkurrentene. Som nevnt var First Price satsingen et bevisst strategisk valg i den forventede konkurransen mot Lidl etter at de etablerte seg, mens Coop sine motiver for innføring av private merker avhenger mindre av hva konkurrentene foretar seg.

Den kanskje mest interessante forskjellen mellom kjedene i forhold til vår problemstilling kommer frem på motivet om høyere forhandlingsmakt og lavere innkjøpspris. NorgesGruppen er veldig opptatt av at innføring av private merker kan brukes til å presse leverandørene. I samtalene med oss ble det fokusert mye på at konkurranse om hylleplassen for å sikre mangold var meget viktig for dem og at de private merkene spiller en viktig rolle her. Hos Coop er tankegangen noe annerledes. De fokuserer også på at private merker *kan* gi økt forhandlingsmakt, men er opptatte av andre dimensjoner enn bare innkjøpspris, som for eksempel innhold i produktene. Coop er også mer fokusert på at de ikke vil ha noe forhandlingsmakt i det hele tatt i forhold til enkelte produsenter.

De eneste klare likhetene vi fant mellom de to kjedene var bedre tilpasning til kundenes behov og å skape bytte-kjede kostnader virker for begge kjedene å være et viktig motiv.

#### *6.3.4 Betaling for hylleplass*

Vi vil i dette avsnittet innlede med å si litt om bakgrunnen for debatten rundt hylleplassbetaling, for deretter å komme inn på konkurransetilsynet sin rapport i forbindelse med denne saken. Vi vil også her knytte analysen opp mot presentert teori og relatere det til NorgesGruppen og Coop.

#### **Debatten rundt betaling for hylleplass**

Bakgrunnen for debatten rundt betaling for hylleplass var en reportasje i Dagens Næringsliv 8. januar 2005. Der ble det fremsatt en rekke påstander om ulike forhold i dagligvarebransjen. En mindre leverandør uttalte følgende: *"Jeg var inne i tre kjeder, men nå er jeg ute igjen. Fordi jeg nekter å betale for å komme inn. Korrupsjon. Hva er forskjellen om Statoil betaler en arabisk sjeik noen millioner rett i lomma for å komme inn i et oljeland eller om jeg må betale for å komme inn i butikkjedene? Dette handler om rå makt"* og sier videre at *"med trusler om svartelisting presser de største kjøpmennene leverandører til å betale store kontantbeløp for å slippe til i butikkjeden.... et system der noen få er blitt mangemilliardærer på kort tid"* (Dagens Næringsliv 8.1.2005).

I følge denne artikkelen har dagligvarekjedene bygd opp et system med avtaler som sikrer dem flere milliarder årlig i betaling fra leverandørene for at de skal velge dem fremfor andre leverandører. Disse summene har videre fått mange navn; lojalitetsbonus, linjerabatt, vekstbonus, markedsstøtte samarbeidsbonus osv. Da betalingene i følge artikkelen stadig skifter, er de også vanskelige å spore. Det hevdes at det er den unike maktkonsentrasjonen på detaljistsiden i norsk dagligvarebransje som gjør det mulig å utøve press på leverandørene. For leverandørene vil det medføre store konsekvenser å bli kuttet ut hos en kjede, og derfor er de nødt til å betale.

Artikkelen i Dagens Næringsliv ble starten på mange ukers mediedekning av betaling for hylleplass. Tidligere hadde enkeltsaker vært oppe til debatt, men nå ble fokuset flyttet til bransjen som helhet, samt at det ble fokusert på at kontantsummene kunne skjules under mange forskjellige navn. Det ble satt ned en intern prosjektgruppe hos Konkurransetilsynet som skulle granske omfanget og virkningene av hylleplassbetaling i det norske dagligvaremarkedet. Denne rapporten viste at omfanget av bonuser, rabatter og faste beløp fra leverandør til kjede er stort (Konkurransetilsynet 2005). Konkurransetilsynet skulle videre vurdere om betaling for hylleplass er konkurranseskadelig da slik praksis kan påvirke konkurransen i markeder preget av aktører som kan utøve markedsrett. Konklusjonen ble at det har skjedd en omfordeling av profitt som følge av den såkalte hylleplassbetalingen, og at denne omfordelingen har økt de siste årene som følge av endringene i maktbalansen mellom detaljistene og produsentene. Men Konkurransetilsynet konkluderer videre med at det ikke er grunn til å tro at hylleplassbetalingen har gitt konkurransedempende virkninger. De hevder derimot at den kan ha gitt lavere priser til forbrukerne, forutsatt at konkurransen mellom kjedene fungerer. Den viktigste konkurransedempende effekten kan derimot i følge rapporten være at små leverandører blir stengt ute fra markedet som følge av at store leverandører betaler for å slippe konkurranse. Dette kan føre til redusert vareutvalg og høyere forbrukerpriser. Fokuset i vår oppgave er imidlertid ikke hvorvidt hylleplassbetaling er skadelig for konkurransen i dagligvaremarkedet. Vi ønsker derimot å se på hvordan kjedene har brukt betaling for hylleplass for å hente ut bedre betingelser i relasjon til sine leverandører.

Da en av Dagens Næringsliv sine viktigste kilder var en tidligere ansatt i NorgesGruppen som hadde blitt avskjediget, ble NorgesGruppen trukket frem i den omtalte artikkelen. Det ble hevdet at en rekke leverandører har betalt ulike former for bonus til kjeden. Eksempler som nevnes er Kraft som skal ha betalt 1,7 millioner i prosjektstøtte, hvor begrepet prosjektstøtte antydes å være en måte å kamuflere penger som går rett til topps i konsernet. Andre eksempler som nevnes er BAMA og Gilde som henholdsvis skal ha betalt 59,1 og 34,1 millioner i ulike bonusordninger i 2002. Dette er alvorlige påstander, og NorgesGruppen var raskt ut med å forsvare seg mot kritikken, samt at de var først ute med å foreslå en gjennomgang av innkjøpsprosessene og stilte seg positive til en granskning fra Konkurransetilsynet. Konsernsjef Sverre Leiro uttalte følgende til VG (VG 13.1 2005): *"Klart vi tar betalt for å eksponere og selge varer i våre butikker. Jo bedre plass en vare har i butikken, jo bedre betalt skal vi ha for å selge den."* Han understreket videre viktigheten av å holde avtaleverket hemmelig på grunn av den sterke konkurransen i bransjen. Styreleder Knut Hartvig Johannson avviste at det var snakk om hemmelige avtaler som ikke tålte dagens lys. Han understreket at alle avtaler i forretningslivet i utgangspunktet er hemmelige og forklarte videre at NorgesGruppen ikke kjente seg igjen i beskrivelsen av korrupsjons- og mafialiknende tilstander i dagligvarebransjen.

Coop stilte seg også positive til granskningen av avtalene mellom dagligvarekjedene og leverandørene i regi av Konkurransetilsynet. De uttalte at en slik gjennomgang ville være et godt element for å sikre tillit til bransjen (Coop.no). Coop mener videre at større åpenhet på dette området ville være positivt (Intervju 5.5.2006).

Selv om Konkurransetilsynet hevder de finner at alle de store kjedene har avtaler som omfatter ulike bonuser, rabatter og der leverandørene betaler faste beløp, er hylleplassavgift et ukjent begrep både i NorgesGruppen og Coop, og det systemet som beskrives i den omtalte artikkelen er ikke noe de kjenner seg igjen i og benytter i relasjon til sine leverandører (Intervju 30.3.2006, 5.4.2006 og 5.5.2006). Coop forklarer at det nærmeste man kan komme en betaling for hylleplass hos dem må være ulike pappreoler med for eksempel solkrem man har i butikkene om sommeren. Dette utstyret og eksponeringen betaler leverandøren for (Intervju 5.5.2005). Hos NorgesGruppen og Coop har man derimot et system som kalles Joint marketing. Dette begrepet har vi tidligere omtalt i kapittel 4.3.2. I tillegg har

kjedene avtaler om volumrabatter hos leverandørene sine. Konkurransetilsynet hevder at slike systemer i enkelte tilfeller kan innebære en betaling for hylleplass i praksis. Som ledelsen i NorgesGruppen uttalte til media er det viktig å holde forretningsavtaler hemmelige, og så lenge det ikke er mistanke om noe ulovlig kan ikke offentligheten kreve å få innsyn i disse. Vi vil derfor ikke spekulere videre rundt påstandene om betaling for hylleplass, men videre i utredningen fokusere på joint marketing systemet og forsøke å relatere det til teorien vi har presentert. Vi vil derfor gi en kort beskrivelse av joint marketing systemet slik vi har oppfattet at det fungerer gjennom intervjuene med NorgesGruppen og Coop.

Joint marketing avtalene med leverandørene gjelder kampanjer, demonstrasjoner i butikk og andre salgsfremmende tiltak. Coop mottar for eksempel cirka 400 millioner årlig i joint marketing bidrag fra leverandørene (Intervju 5.5.2006). Dersom man skal gi eksempler på hvordan slike avtaler fungerer, kan man nevne avtaler med Gilde hvor man i enkelte perioder kun har aktiviteter med dem og ingen av de andre kjøttprodusentene. Et annet eksempel er avtalene med Coca-Cola om sommeren, hvor Coca-Cola stiller kjøleskap til disposisjon i butikkene til NorgesGruppen. Det er Coca-Cola som tar seg av levering og henting av disse kjøleskapene. NorgesGruppen mener joint marketing avtalene fungerer etter hensikten; de har en positiv effekt på konkurranse og gir lavere pris ut mot forbruker (Intervju 5.4.2006). Dette er også i tråd med hva en amerikansk undersøkelse utført av forskere på Yale og Cornell konkluderer med. Effektiv bruk av hylleplassen, handelen og leverandøren deler risikoen for lanseringsbommerter, leverandøren kan signalisere intern informasjon om mulighetene til produktet og distribusjonen blir bredere. Alt dette er resultater av at leverandøren betaler for hylleplass (Handelsbladet 18.4 2005).

### **Joint marketing i NorgesGruppen og Coop**

Vi vil i dette avsnittet velge en samlet analyse på NorgesGruppen og Coop. Vi mener det er mest hensiktsmessig å gjøre det på denne måten for å unngå for mye gjentakelser.

Et av motivene for joint marketing systemet kan være å oppnå effektiv fordeling av begrenset hylleplass. NorgesGruppen og Coop vil ha direkte kostnader ved å ha et

produkt i hyllene sine i form av for eksempel etiketter og lagerplass. Dersom kjedene skal ha kampanjeuker med enkelte leverandører, vil dette medføre ekstra kostnader knyttet til plakater som må settes opp, ekstra lagerplass for å hindre at det blir utsolgt osv. Videre vil det være en alternativkostnad for kjedene på grunn av at når de fører enkelte varer går de glipp av muligheten til å føre andre varer. På denne måten kan joint marketing systemet gi en effektiv allokering av hylleplass da den leverandøren som er villig til å betale mest for joint marketing får hylleplassen. For å vurdere dette må man se på de to nevnte kostnadene ved å ha et produkt i hyllene.

Når det gjelder alternativkostnader vil man i så fall anta at butikker med begrenset hylleplass burde kreve høyere betaling for hylleplassen enn det butikker med bredt sortiment og mer hylleplass gjør. Dette er det vanskelig for oss å vurdere ut fra de intervjuene vi har gjennomført. Dersom forklaringen er så enkel, burde man observere at betalingen for joint marketing er større for varer som krever kostbar oppbevaring som for eksempel kjøtt enn for de som er billigere å oppbevare og for varer der det er andre sterke alternativer. Vi har ikke fått inntrykk av at dette er tilfelle verken i NorgesGruppen eller Coop. Vi vil anta at effektiv fordeling av begrenset hylleplass ikke er det mest sentrale argumentet for å innføre et joint marketing system.

Når det gjelder risikooverføring opplyser Coop at dette er et viktig argument for dem. Ved å dele på utgifter til markedsføringskampanjer vil noe av risikoen være overført til leverandøren dersom det går dårlig med salget. Det kan oppstå etterspørselssvikt etter produkter som følge av endringer i trender og forbrukermønster. Eksempler kan være mediefokuset på forbruket av fett og sukker som gjør at det blir stor usikkerhet knyttet til slike produkter (Intervju 5.5.2006). NorgesGruppen ser derimot ikke på joint marketing som en måte å redusere risiko på. De mener at å fremme et produkt er et samarbeid mellom den enkelte leverandør og kjede. Det er felles ambisjoner som ligger til grunn. Risiko er noe man har uansett om man er detaljist eller leverandør i denne relasjonen. Dersom et produkt ikke selger tilstrekkelig vil innkjøpsavdelingen sammen med leverandøren gjøre en kartlegging av årsakene. De vil vurdere om det er mulig å gjøre endringer som kan løfte salget. Dette er det primære fokuset, ofte i flere runder. Dersom salget ikke øker på tross av dette arbeidet salget ikke øker, vil man foreta en utfasing av produktet. Dette vil som regel være en felles beslutning

mellom leverandører og innkjøpsavdelingen i NorgesGruppen. Produkter som ikke selger vil ingen av partene være interessert i å beholde (Intervju 5.4.2006).

Dersom en produsent betaler mye for joint marketing, kan dette sees på om et signal på at de har tro på produktet. Coop mener at signalisering kan i enkelte tilfeller være et argument for joint marketing. NorgesGruppen ser ikke på dette som et argument, da de hevder at en leverandør alltid vil ha tro på sitt produkt uavhengig av joint marketing, og at leverandøren ikke vil lansere produkter de ikke har tro på. Det ligger betydelige mengder arbeid og investeringer bak alle produkter. NorgesGruppen har dessuten bygget opp kompetanse innen forbrukerforståelse, trender og preferanser som leverandørene tidligere var alene om å ha (Intervju 30.3.2006, 5.4.2006). Dette gjør at kjeden vet mer om hvordan nye produkter kan ventes å bli mottatt i markedet og hvordan salgspotensialet kan tenkes å være. Dermed er det ikke lenger stort behov for at leverandørene må signalisere ovenfor kjeden at de har tro på produktet. I tillegg kan også enkelte store leverandører gjennomføre reklamekampanjer på egenhånd, som er en alternativ måte å vise at de har tro på produktet. Man skulle derfor tro at leverandører som brukte mye ressurser på markedsføring, ville betale mindre i joint marketing. Men undersøkelser viser at store leverandører som bruker mye ressurser på markedsføring i egen regi også betaler mye til kjedene gjennom joint marketing systemet. Dette kan tyde på at de heller ønsker å reklamere for produktet sitt gjennom flere kanaler.

Oppsummert ser man altså at effektiv allokering av begrenset hylleplass ikke kan sies å være et viktig argument da verken Coop eller NorgesGruppen legger vekt på dette. Risikooverføring opplyses av Coop til å være et argument, mens NorgesGruppen ikke ser på dette som viktig. Det kan derfor virke som om dette kan være viktig i enkelte avtaler mellom kjede og leverandør. Coop mener at signalisering også kan være et argument for joint marketing systemer, mens NorgesGruppen ikke er enig i dette. Enkelte leverandører som bruker store ressurser på egne markedsføringskampanjer, bruker også store summer på joint marketing (Konkurransetilsynet 2005). Dette kan altså tyde på at signalisering er et mindre aktuelt motiv for joint marketing, men da Coop uttaler at det kan være viktig for dem vil vi likevel ikke utelukke at det kan være viktig i enkelte situasjoner.

## 6.4 Analyse samarbeidsrelasjoner

I dette kapitlet vil vi starte med å beskrive forskjellige typer samarbeid i NorgesGruppen og Coop. Vi vil deretter vise hvilke forbehold bedriftene tar som er viktige i hensyn til valg av samarbeidspartner. Også her vil vi velge en samlet analyse for de to kjedene.

### 6.4.1 Samarbeid i NorgesGruppen

I NorgesGruppen sin årsrapport fra 2004 står det at de skal være samarbeidsorienterte og nærmere bestemt: "NorgesGruppen skal sikre en helhetstenkning gjennom hele verdikjeden. NorgesGruppen skal bygge allianser nasjonalt og internasjonalt som sikrer langsiktig konkurransekraft. NorgesGruppen skal også fremstå som en attraktiv samarbeidspartner med et betingelsessett som er basert på pris etter prestasjon og likebehandling."

Når det gjelder de større leverandørene satser NorgesGruppen på langsiktige strategiske avtaler fordi de som nevnt tidligere, er avhengige av å ha disse leverandørene i butikkene sine. Et eksempel på dette er Gilde. Gilde er en viktig leverandør for NorgesGruppen og de tar derfor ekstra godt vare på denne relasjonen. Som motytelse krever NorgesGruppen å være en prioritert kunde, å få tidlig tilgang til nye produkter og høy servicegrad. Det er spesielt viktig at Gilde er trygg i forhold til kvalitet, jfr. E-coli saken.





Et eksempel på en langsiktig samarbeidsrelasjon mellom NorgesGruppen og en liten leverandør er samarbeidet de har med Q-meieriene. NorgesGruppen hevder at Q-meierier i stor grad har nådd sin posisjon i markedet takket være denne relasjonen. Med støtte fra NorgesGruppen inngikk de en strategisk avtale for fem år siden. NorgesGruppen satset på distribusjon sammen med BAMA, og fikk Q-meieri produktene ut til hele Østlandet. På denne måten oppnådde Q-meieriene et økt volum, som ga større makt slik at de kunne forhandle med bøndene (Intervju 5.4.2006).





NorgesGruppen startet i januar 2006 et pilotprosjekt på fersk fisk. Bakgrunnen for prosjektet var en erkjennelse av at det er for dårlige fiskedisker i de norske butikkene. Dette er først og fremst et kvalitetsproblem. NorgesGruppen ble utfordret av andre aktører til å gjøre noe med det, og fiskekvalitet ble satt på dagsorden (Intervju 30.3.2006, Leiro 2006). Den største utfordringen knyttet til dette er at

strukturen på leverandørsiden er veldig forskjellig fra landbrukssektoren og fremstår som noe uferdig og inneholder mange salgssledd, se figur 14.

Råvare tilgang Over 9000 båter/anlegg	Mottak/foredling Ca 530 mottak	Norske Grossister 45 av 120 leverer til NG!	NorgesGruppen 300 mill og ca 40 % and	Forbruker Forbruk 23,9 kg
				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 95 % er eksport</li> <li>Hav/viltfangst</li> <li>• Ekstremt fragmentert (Aker Seafood størst med 9%).</li> <li>• Sesong og vær avhengig.</li> <li>• 1-4 dager fra fangst til mottakk.</li> <li>Oppdrett</li> <li>• 5 største kontrollere 80 %.</li> <li>• Forutsigbar produksjon og høy kvalitet.</li> <li>• Laks/Ørret og torsk/kveite i startfasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksportrettet</li> <li>• Få med eierskap i hav (regulert).</li> <li>• Lav investeringsvilje i Norge.</li> <li>• Varierende pris.</li> <li>• Uoversiktlig og mange små aktører som leverer til store for videre distribusjon.</li> <li>• Leverer fisk med dårlig kvalitet til det norske markedet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NG benytter for mange små aktører - vanskelig å drive effektivt/få høy kvalitet.</li> <li>• Er grossist og foredlings funksjon.</li> <li>• Kjøper og selger til hverandre.</li> <li>• Manglende sporbarhet.</li> <li>• Lav kat utvikling/verdiskapning.</li> <li>• Ukentlig prisendringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For lite fokus på kategoriutvikling.</li> <li>• Stor variasjon i omsetning, og 70% er tilbudsrevet.</li> <li>• Ingen sentral koordinering av betingelser.</li> <li>• Variasjon i sortiment per butikk.</li> <li>• Dårlig lønnsomhet og for personavhengig.</li> <li>• 300 betjente fiskedisker og ca 25% butikker har fersk fisk.</li> <li>• Dårlig kvalitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dårlig kvalitet og tilgjengelighet.</li> <li>Ønsker større variasjon.</li> <li>Kvalitet og pris viktig.</li> <li>Lite panneferdig/forbruker pakket.</li> <li>Begrenset forbruker kommunikasjon fra næringen.</li> <li>Kjøttdeig, pizza og kylling vinner!</li> </ul>

Figur 14: Verdikjeden (Leiro 2006)

Målet med prosjektet er å ende opp med én hovedleverandør på fisk til NorgesGruppen. Man er for tiden inne i en testperiode, hvor det foretas kontinuerlige analyser av produkter, salg, kundeintervjuer etc. Begge parter investerer store summer i dette prosjektet, i form av for eksempel fiskedisker og kompetanse (Intervju 5.4.2006).

Et annet samarbeidsprosjekt NorgesGruppen har investert i, er bygging av en ferskvareterminal. Høsten 2004 åpnet JOH-systems AS en moderne ferskvareterminal i Oslo. Terminalen ble bygd som et strategisk virkemiddel for å nå grossist målsetningen om 100 % leveranse til butikk og andre kunder. I dag leveres 55-60% gjennom egen grossist (Intervju 5.4.2006). Prior distribuerte i utgangspunktet varene sine selv, gjennom Landbrukets Ferskvaredistribusjon (LFR), som er eid av Tine, Gilde og Prior. Det var egg og ost som gikk på disse bilene, men så ønsket man også å inkludere fjørfe. Det ble da gjort store investeringer fra NorgesGruppen sin side i en ferskvareterminal i Oslo. Prior valgte da å benytte NorgesGruppen sin distribusjon. Prior står for transport inn til terminalen, mens NorgesGruppen sørger for å få varene ut til butikkene utover hele Østlandet (Intervju 5.4.2006).

#### *6.4.2 Samarbeid i Coop*

Gjennom intervjuer med Coop og søk i aktuelle databaser (Atekst) kom vi frem til færre eksempler på samarbeidsrelasjoner enn det vi gjorde for NorgesGruppen. Nedenfor vil vi trekke fram de typene samarbeid som er fremtredende i kjeden.

Et eksempel er samarbeid rundt kampanjer i butikk. En del av disse kampanjene er planlagte og bestemmes under høstforhandlingene. Kampanjene foregår på flere måter som aktivitet i butikk. Et eksempel på en slik aktivitet er smaksprøver på nye middagsretter til de som handler. Et oppsamlet overskudd av et produkt hos en produsent kan manifestere seg i en annen, mer tilfeldig kampanje. Da tar produsenten spesifikt kontakt med kjeden for å samarbeide om hvordan de kan få solgt dette partiet raskt.

Coop inngår i motsetning til NorgesGruppen få langsiktige avtaler (Intervju 5.5.2006). De gjenforhandler i stedet avtalene flere ganger for å få de mer fleksible. Coop inngår avtaler over lengre tid der transaksjonskostnadene er høye, slik som for frukt og grønnsaker. Her gjøres det større investeringer i logistikk og oppbevaring som gjør at detaljisten tjener på å ha et mer langsiktig perspektiv. Et fiskeprosjekt som det NorgesGruppen arbeider med er også i prosess innenfor Coop konsernet. Prosjektet innebærer store investeringer og har som mål å bringe bedret kvalitet på fisk.

Et nytt samarbeid ble i slutten av 2005 satt på dagsorden. Coop startet samarbeid med de sterkeste øko-aktørene i markedet. Målet er en tredobling i salget av frukt og grønt og andre økologiske ferskvarer med et tidsperspektiv på tre år. Prosjektet som har fått navnet SPOR 08 er et samarbeid mellom Gilde, Prior, Tine, Sunt & Godt, SPOR andelslag, Oikos og Coop. De har alle samlet seg om en felles plattform som blant annet innebærer et langt bedre utvalg av økologiske varer (særlig frukt/grønt), bedre merking av produktene, bedre merking av hyllene, felles aktiviteter i butikken og ikke minst annonsering. Begrepet "Din økoprodusent" blir gjengangeren i markedsføringen. Prosjektet skal pågå kontinuerlig i Coop Megas 150 butikker frem til slutten av 2008 (Dagligvarehandelen.com).

Det var SPOR andelslag som var opprinnelsen til prosjektet gjennom forsøket på å selge sine økologiske produkter hos Coop. Prosjektet eskalerte, og fire andre aktører ble med på prosjektet sammen med Oikos, organisasjonen som ivaretar både forbrukerne og produsentene i økologiske spørsmål. Satsingen betyr naturlig nok store kostnader. Coop mener likevel at satsingen er riktig; de siste omfattende økologiske satsingene viser en trend til at kundegruppen som er interessert i økologiske varer er i sterk vekst. Viljen til å betale det lille ekstra for økologiske varer er absolutt til stede i markedet.

Et eksempel på en annerledes form for samarbeid finner vi i én bestemt Coop butikk; Coop Mega Orkanger. Fem år før nye lokaler for Mega butikken skulle bygges tok butikksjef Olav Jermstad kontakt med bøndene i området og oppfordret dem til å se fremover og tenke nisjeprodukter. Da den nye Mega butikken åpnet hadde den en egen disk med gårdsmat. Der finnes kjøttvarer, grønnsaker, melkeprodukter, sauser og bakevarer med hver sin personlige smak. Gårdsmatdisken ble lagt inn i planene fra første stund. Tanken var å samarbeide med lokale produsenter slik at de fikk prøve seg og å la kundene bestemme hva som gir salg. Målet var også å bygge relasjoner med folk som bor på bygdene (Adresseavisen 12.9 2005).

Til slutt har Coop langsiktige relasjoner med forskjellige produsenter der avtalene går ut på å produsere Coop sine egne private merker. I den tidlige fasen var merkevareprodusentene skeptiske til å produsere private merker og ville helst skjule at de private merkene kom fra dem. Coop håper imidlertid at det vil bli mer åpenhet

etter hvert. Ellers har erfaringene rundt dette vært positive. Begge parter strekker seg langt for å få til samarbeidet (Intervju 5.5.2006).

#### *6.4.3 Faktorer som må tas hensyn til i valg av samarbeidspartner*

Samarbeidet NorgesGruppen og Coop har med sine leverandører er det vi kan kalle vertikalt samarbeid, og såkalte oppstrømsallianser. Det er også relatert samarbeid på grunn av at det ligger tett opptil nåværende virksomhet.

Vi mener at nærhet til strategisk kjerne har liten betydning for detaljister i valg av samarbeidspartnere på leverandørsiden. De er på forskjellige trinn i verdikjeden, og det er lite trolig at detaljistene vil oppleve at leverandørene vil utnytte kjedenes kompetanse for å senere bryte ut av samarbeidet. Man kan imidlertid diskutere om dette kan være aktuelt den andre veien, det vil si at Coop eller NorgesGruppen vil utnytte det de lærer om for eksempel produksjonsprosesser gjennom samarbeidet til senere å starte produksjon av private merker som kan konkurrere med den tidligere samarbeidspartnerens produkter.

Om detaljistene må foreta relasjonsspesifikke investeringer i et samarbeidsforhold er noe vi derimot anser som mer aktuelt, og vi vil derfor vie dette større oppmerksomhet.

Dersom man ser på pilot prosjektet på ferskfisk som NorgesGruppen holder på med for øyeblikket er det helt klart at det i denne sammenheng gjennomføres relasjonsspesifikke investeringer. Eksempler som er nevnt er spesielle kjøledisker, fagkompetanse, utvikling av emballasje for å pakke fisken, metoder for å sikre sporbarhet etc. Det er rimelig å anta at disse investeringene vil ha en lavere verdi utenfor relasjonen enn innenfor. Selv om vi vil hevde at man kan benytte disse investeringene i relasjon til en annen fiskeleverandør, vil det kunne være elementer knyttet til investeringene som er helt spesifikke for den valgte leverandøren. Vi vil derfor hevde at det er et middels nivå på de relasjonsspesifikke investeringene NorgesGruppen har gjort i forbindelse med fiskeprosjektet.

Et tilsvarende eksempel finner man for SPOR 08 – økoprosjektet til Coop. Coop har selv sagt at det er relasjonsspesifikke investeringer knyttet til frukt og grønt, siden

slike varer trenger spesiell lagring og plassering. Fagkompetanse er også i stor grad blitt investert i for kunne starte og opprettholde prosjektet.

De relasjonsspesifikke investeringene må også sees i sammenheng med begrenset rasjonalitet og opportunisme. Det er vanskelig for aktørene å se alle konsekvensene av de investeringene de gjør, samt at det kan være muligheter for at den andre parten i samarbeidet vil handle opportunistisk. Begrenset rasjonalitet kan som nevnt være et problem i et miljø preget av kompleksitet og usikkerhet. NorgesGruppen hevder at det er en meget kompleks og annerledes struktur på fiskeleverandørsiden i forhold til i landbruket. Dette kan gjøre det vanskeligere for NorgesGruppen enn for Coop å vurdere konsekvensene av de valgene de gjør. Når det gjelder opportunisme, vil vi derimot si at det er mindre fare for dette fordi det vil være andre aktører enn de gjeldende detaljistene å gå til for både fiskeleverandøren og de økologiske aktørene. Dette medfører at leverandøren vil være opptatt av å bevare ryktet sitt. Etter den informasjonen vi har fått, virker det dessuten som om begge parter i denne relasjonen har gjennomført spesifikke investeringer. Siden alle aktørene involvert har investert tilsvarende mye, vil det gi balanse til samarbeidet (Intervju 5.4.2006, 5.5.2006).

For NorgesGruppen og Coop vil det likevel være viktig å velge en organisering som gjør at de relasjonsspesifikke investeringene ikke går tapt. For å avgjøre dette kan man se relasjonsspesifikke investeringer i sammenheng med frekvens, det vil si hvor ofte transaksjoner finner sted. Vi vil hevde at det er høy frekvens av transaksjoner pga en relasjon til en ferskvareleverandør vil medføre leveranser av varer ofte. Dette resulterer i at både NorgesGruppen og Coop på sine prosjekter havner på samarbeid i figur 11. Dette er ønskelig for både Coop og de andre aktørene i SPOR 08, som har satt en tidshorisont på samarbeidet på minst tre år. Dette er også det ønskede målet NorgesGruppen har uttalt i forhold til prosjektet; de ønsker å få en hovedleverandør på fersk fisk som de kan ha et langsiktig samarbeid med.

NorgesGruppen har to typer leverandøravtaler, hvor den ene går over flere år som et integrert samarbeid. Den andre typen avtaler er ettårig (NorgesGruppens årsrapport 2005). Coop har på sin side ikke et uttrykt skille mellom leverandøravtalene, men de har også langvarige avtaler, et eksempel på dette er SPOR 08 avtalen som går over

flere år. Likevel gir intervjuene vi utførte en pekepinn på at Coop satser mer på ettårige avtaler enn det NorgesGruppen gjør.

## 7. INNSPILL FRA PRODUSENTENE

---

I dette avsnittet vil vi supplere analysen med innspill fra produsentenes side. Som nevnt tidligere vil vi fokusere på Gilde og SPIS.

### 7.1 Makt

Tidligere var kun Gilde og Goman riksdekkende kjøttprodusenter. De siste årene har endret dette i og med at lokale produsenter har slått seg sammen og dannet større selskap. Dette har bidratt til å gi makt også til produsentleddet (Intervju 18.5.2006).

Gilde mener at det har vært positivt med den økende konsentrasjonen av paraplykjeder på detaljistleddet. Dette er fordi de i dag i mye større grad har mulighet til samarbeid enn før. De medgir at dette kanskje er spesielt for dem fordi de har så stor markedsandel og at kjøttbransjen har få aktører. På denne måten gir alle paraplykjedene Gilde stor oppmerksomhet. At det i realiteten kun finnes fire store kjeder gir en så sterk sentralisering i kjedene hvilket gir Gilde muligheten til å arbeide tett sammen med hovedkontorene og dermed organisere salget sitt igjennom aktiviteter og samarbeid med kjedene. Et eksempel på dette er TV-reklame der NorgesGruppen i disse dager reklamerer for Gilde-kjøttdeig (Intervju 11.5.2006).

Større bedrifter betyr mer forhandlingsmakt og dette har ført til at flere selskaper slik som SPIS kan forhandle direkte med paraplykjedene. Detaljistene har innkjøpsmakt, men dette betyr ikke at de misbruker denne, hevder SPIS. For små leverandører er det en kamp om å overleve. Detaljisten sitter på makten som bestemmer hvem som skal være i butikkhyllene, og leverandørene må kjempe for ikke å bli kuttet ut. De er avhengige av å være inne i minst én av kjedene, hvis ikke går de konkurs (Intervju 18.5.2006).

Verken Gilde eller SPIS kjenner seg igjen i påstanden om at detaljistene misbruker sin innkjøpsmakt, selv om begge produsentene mener at forhandlingene kan være tøffe. Gilde mener at det er reell konkurranse mellom de fire største aktørene på detaljistleddet som alle vil ha dem i butikkhyllene sine. Det at NorgesGruppen nå har oppnådd en betydelig økning i markedsandel relativt til de andre kjedene, gjør det

interessant å se om konkurransesituasjonen vil endres (Intervju 11.5.2006 og 18.5.2006).

SPIS mener at maktbalansen er fraværende i forholdet mellom dem og detaljistene. De er rett og slett ikke sterke nok til å ha makt. Alt står og faller på om de klarer å gjøre seg attraktive nok for paraplykjedene. I følge SPIS kan ofte detaljistenes valg virke kyniske; de tenker kun på egen profitt og alt går på deres premisser (Intervju 18.5.2006).

For å øke kjedenes avhengighet til Gilde er det viktig for Gilde å fortsette å bygge merkevaren. Dette gjør de ved å påvirke forbrukerne gjennom kommunikasjon. Deretter fører de markedsanalyser på hva forbrukerne ønsker og viser til salgstall for at kjedene skal se deres markedsrett. De er nøye på å dokumentere omsetning, volum og inntjening for å ha konkrete innspill å komme med i forhandlingene (Intervju 11.5.2006).

SPIS på sin side er avhengige av å tilby gunstige priser for å kunne være attraktive for detaljistene. Kun en prisstrategi som gjør det lønnsomt for paraplykjedene å ha dem i hyllene sine vil gjøre at SPIS beholder sin plass i butikkene (Intervju 18.5.2006).

### **Oppsummering**

Gjennom intervjuer med Gilde og SPIS ser vi tydelig forskjellene mellom store og små leverandører. Mens Gilde får mye oppmerksomhet fra alle de fire grupperingene, må SPIS kjempe om å få være i butikkhyllene. Dette viser maktforskjellene i bransjen, og hvor stor rolle en sterk merkevare spiller. Vi ser også at SPIS blir tvunget til å fokusere i mye større grad på pris enn Gilde, som i stedet viser dokumentasjon på styrken produktene deres har hos forbrukerne. Dette gir Gilde maktbalanse i forhold til detaljistene, mens SPIS opplever at makten ligger hos detaljistene.



## 7.2 Forhandlinger

Produsentene opplyser i likhet med detaljistene om at det i høstforhandlingene fokuseres på pris og delvis på sortiment og samarbeid. Typiske ting som inngår i det første forhandlingsmøtet er kjedenes syn på ønsket prosentvis forbedring i pris og tanker rundt joint marketing. Ved det andre møtet starter forhandlingsprosessen. Partene vil som regel starte langt fra hverandre, men stadig nærme seg etter som prosessen utvikler seg. Etter flere møter utover høsten står partene til slutt igjen med en avtale og kontrakten blir signert. For Gilde er dette tilfellet hos alle de fire paraplykjedene. For SPIS ligger et mer reelt alternativ om at det ikke blir noen avtale og de da er avhengige av en av de andre detaljistene for tilgang til forbrukerne. Forhandlingsprosessen er tidkrevende og Gilde mener at den med fordel kunne blitt gjort mer effektiv (Intervju 11.5.2006 og 18.5.2006).

Det som er viktigst for produsentene er å havne i grunnsortimentet til paraplykjedene. Dette er kostbart, og vil koste langt mer enn å være i enkelte kjeders frivillige sortiment. Dersom leverandøren ikke får plass i grunnsortimentet vil de bli ekskludert fra alle aktiviteter som butikkene kjører, hvilket er lite ønskelig fra en produsents ståsted. Utfordringen ligger i å slippe å gå for langt ned i pris for å bli listet hos detaljisten (Intervju 18.5.2006).

Etter at høstforhandlingene er avsluttet tar produsentene en runde med hvert enkelt profilhus. I denne fasen blir prinsippene rundt joint marketing lagt ned. De forskjellige profilhusene har forskjellige behov og disse blir kartlagt i denne prosessen. Avtalene gjelder kampanjer, demonstrasjoner i butikk og andre salgsfremmende tiltak. I denne perioden blir også sortimentet revurdert. Trenden er økt fokus på riktig sortiment. Ikke alle produkter fungerer like godt alle steder, så her må Gilde være forberedt på endringer. Gilde mener denne typen forhandlinger fungerer bra for dem, og har liten tro på endring de første kommende årene (Intervju 11.5.2006).

SPIS er enig med Gilde i troen på at den siste tids forhandlingstrender vil fortsette; avtalene er til dels løpende selv om "høstjakten" er den store forhandlingsperioden. Det er derfor mulig å korrigere underveis slik at en slipper å vente et år. Dette har ført

til at "høstjakten" ikke er like hard som den var før. Det skal mye til for å bli helt utestengt av markedet (Intervju 18.5.2006).

## **Oppsummering**

Forhandlingsprosessen er relativt lik for Gilde og SPIS, men dimensjonene det blir forhandlet på varierer noe. SPIS forhandler mest på pris, mens flere dimensjoner spiller inn i Gildes forhandlinger, der samarbeidet og endringer underveis en viktig del av forhandlingene. På denne måten plasseres Gildes forhandlinger i diagrammet nært ved "kompromiss", mens SPIS havner nærmere "konfrontasjon". Mens flere Gildeprodukter er en ganske klar del av grunnsortimentet til kjedene, må SPIS ha lavere priser for å være med i sortimentet. Det er også forskjeller på BATNA. Gilde vil kunne bruke dette i forhandlingene med kjedene, mens det er kjedene som bruker metoden ovenfor SPIS.

## **7.3 Konkurransebaserte relasjoner**

### *7.3.1 Private merker*

Gilde ser ikke på private merker som noe positivt da disse produktene representerer alternativer og potensielle konkurrenter til deres varer. Tradisjonelt har det vært lavt innslag av private merker på Gilde sitt vareområde, men det jobbes mer strukturert med det i bransjen nå. De private merkene spiser gradvis av deres vareområde og tar markedsandeler (Intervju 11.5.2006).

SPIS ønsker i utgangspunktet å selge så mye varer de kan under navnet SPIS for å få bygd opp merket. Den resterende kapasiteten brukes til å produsere private merker for ulike kjeder. De produserer for eksempel private merker for Coop. Når de inngår avtaler om produksjon av private merker, er det snakk om leieproduksjon. SPIS bruker sine lokaler for å produsere for de ulike kjedene, og det er kjedenes merke som blir assosiert med disse produktene (Intervju 18.5.2006).

Gilde opplever til en viss grad at dagligvarekjedene bruker private merker mot dem i forhandlinger, og at dette har blitt mer aktuelt ettersom de private merkene har blitt mer synlige og fått større aksept hos forbrukerne. Men Gilde tror likevel ikke at det

viktigste motivet kjedene har for å innføre private merker er å presse dem i en forhandlingssituasjon slik at de kan oppnå bedre betingelser (Intervju 11.5.2006).

SPIS forklarer at de ikke føler det slik at kjedene bruker de private merkene til å presse dem i en forhandlingssituasjon. De har inntrykk av at dersom kjedene først har bestemt seg for å satse på det private merket, så gjør de det uavhengig av hva SPIS foretar seg. SPIS mener det viktigste motivet kjedene har for å innføre private merker er å tilkjenne en tredeling av sortimentet, som skaper mangfold og valgfrihet for forbrukerne (Intervju 18.5.2006).

### **Oppsummering**

Gilde ser ikke på private merker som noe positivt da de stjeler markedsandeler fra dem. De produserer også få private merker. SPIS derimot er i en noe annen situasjon som en mindre leverandør og produserer private merker for dagligvarekjedene. Ingen av dem opplever i stor grad at private merker brukes mot dem i en forhandlingssituasjon og antyder at det kan være andre motiver fra kjedenes side som er viktigere.

#### *7.3.2 Betaling for hylleplass*

I likhet med detaljisten, kjenner ikke Gilde seg igjen i det som kom frem i media-debatten om betaling for hylleplass. Men de utelukker ikke at det kan være små leverandører som kan føle at systemet er slik, og at de for eksempel må kjøpe seg inn i butikkene i kortere perioder. De sier videre at de har rabattsystemer, men at dette er helt standard avtaler som man kan finne igjen i hvilken som helst bransje. Gilde er videre bevisst på at de er en dominerende aktør, og må oppføre seg deretter (Intervju 11.5.2006).

SPIS mener at debatten rundt betaling for hylleplass ikke kom som en overraskelse på dem. De forklarer videre at det er snakk om kjøp og salg av varer, men ikke slik at man bevisst går til en kjede og betaler for en bestemt hylleplass. Likevel er de enige i at om de betaler en fast sum for å komme inn i hyllene eller om de gir ulike rabatter til kjedene, så representerer det likevel en form for betaling for å være representert i hyllene. Men poengterer at små leverandører som dem selv ikke har den

økonomiske ryggraden det kreves for å betale store summer for å komme inn hos en kjede (Intervju 18.5.2006).

Når det gjelder joint marketing er hovedmotivet til Gilde å få markedsført seg gjennom kjedene. De påpeker også det samme som NorgesGruppen; at dette er et ytelse-motyttelse system. Gilde tror ikke at verken risikooverføring eller signalisering er viktig for dagligvarekjedene, og at det heller ikke slik de tenker rundt dette systemet. Det ligger et grundig forarbeid bak en produktlansering, og dette er noe Gilde gjør i samarbeid med kjedene. Det vil derfor ikke være nødvendig å bruke joint marketing som et middel for å fremme troen på produktet ovenfor dem.

Motivet til SPIS for å være med på joint marketing er først og fremst muligheten til å få være med på ulike kampanjer i regi av kjedene. På denne måten kan de oppnå større salg. SPIS tror videre at for kjedene handler det kun om å hente ut bedre betingelser fra leverandørene. De ser ikke på bruk av signalisering for å vise at man har troen på et produkt som relevant. Dette begrunnes med at de produktene som er med på joint marketing først og fremst er produkter som har vært i markedet lenge og som både kjedene og forbrukerne har god kjennskap til (Intervju 18.5.2006).

### **Oppsummering**

Begge produsentene vi har vært i kontakt med avkrefter på samme måte som kjedene at systemet er slik det ble beskrevet i media debatten. Gilde antyder at det kan være en mulighet for at små leverandører betaler for å være inne hos en kjede i enkelte perioder, men SPIS hevder på motsatt side at små leverandører ikke har økonomisk ryggrad til å kunne betale de summene dette ville kreve. Begge aktørene fremhever bedre markedsføring og salg som motiver for å være med på joint marketing. Mens Gilde fokuserer på at dette fungerer som et samarbeid, mener SPIS det utelukkende er en måte for kjedene å skaffe seg bedre betingelser og styrke sin posisjon ovenfor produsentene.

## 7.4 Samarbeidsrelasjoner

Samarbeid er viktig for Gilde for å beholde kompetanse i alle ledd. Derfor er Gilde veldig fokusert på prosjekter, kurs og opplæring i samarbeid med dagligvarekjedene. Et eksempel på dette er Kjøttskolen som arrangeres av Gilde. Her er de forskjellige detaljistene med og utvikler programmer som skal sikre kontinuerlig fremgang for kvalitet på kjøttet. Andre måter å sikre dette er gjennom skjærekurs og andre demo aktiviteter (Intervju 11.5.2006).

Aktivitetene Gilde arrangerer understreker deres samarbeidsorientering og tilsier at Gilde investerer mye i kunnskap og kompetanseoverføring. Dersom de skulle miste sin plass i hyllene hos en detaljist ville dette føre til tap av store ressurser. Samtidig betyr Gilde at uten denne investeringen ville de ikke kunnet opptre i markedet. Uten kompetanse i alle ledd ville produktene deres være verdiløse. Investering i kompetanse går dessuten begge veier, detaljistene deltar på kursene og investerer i å lære om Gilde. Dette balanserer transaksjonskostnadene slik at de gjelder for begge parter (Intervju 11.5.2006).

Gilde har en utstyrspark som blant annet består av skjæreutstyr, butikkutstyr, frysedisker, kjøledisker og kampanjedisker. Denne er kostbar for bedriften. Det er derfor et prinsipp for Gilde å ikke investere i utstyr som kun er anvendelig hos én samarbeidspartner. Butikkutstyret og kampanjediskene blir brukt på rundgang hos detaljistene. Ellers må detaljistene stå for alt oppbevaringsutstyr selv. Slik unngår Gilde fastlåst utstyr og unødvendig høye transaksjonskostnader (Intervju 11.5.2006).

I motsetning til Gilde foretar SPIS ingen relasjonsspesifikke investeringer. Markedet er så likt at både oppbevaringsdisker og generelle kunnskaper om markedet kan brukes på tvers av dagligvarekjedene (Intervju 18.5.2006).

Et motiv Gilde har for samarbeid er eierskap rundt Gilde-varen. For å kunne bygge merkevare og opprettholde denne er Gilde avhengig av godt samarbeid med dagligvarekjedene. Et eierskap vil føre til bedre behandling av produktet og ønske om at det skal gå bra for det. Dette vil igjen øke og opprettholde salg, et godt motiv fordi det fører til en vinn-vinn situasjon for produsenten og detaljisten (Intervju 11.5.2006).

Innenfor SPIS sitt samarbeid med detaljistene inngår hyppig kontakt om sortiment og aktiviteter. Motivet for å samarbeide er så enkelt som å selge mest mulig. Dette fører til en vinn-vinn situasjon for både produsent og detaljist. Måten samarbeidet foregår på er at begge parter forsøker å komme med løsninger eller gode ideer til hvordan de kan øke salget (Intervju 18.5.2006).

### **Oppsummering**

Både Gilde og SPIS ser på samarbeidet med detaljistene som en klar fordel. De selger bedre, og dette skaper vinn-vinn situasjoner. Likevel er Gilde sterkere på banen med samarbeidsstrategier enn det SPIS er. Det de skiller seg ut på er investeringer i human kapital som er en del av relasjonsspesifikke investeringer. SPIS har nok ikke en sterk nok posisjon i det norske kjøttmarkedet til å foreta liknende kursing av detaljistene, og det er mulig at dagligvarekjedene drar nytte av kunnskapen de lærer av Gilde til å bruke på andre kjøttmerker.

## 8. KONKLUSJONER

---

### 8.1 Makt

Gjennom intervjuer med NorgesGruppen og Coop oppdaget vi forskjeller på hvordan detaljistene tilegnet seg mest mulig makt i forhold til produsentene.

NorgesGruppen peker på forskjeller mellom de store og de små leverandørene. De store er gjerne så sterke at de er naturlige innslag i butikkhyllene. Dette gjør at begge parter innehar mye makt, hvilket gir maktbalanse mellom aktørene. De små produsentene har makt i form av at detaljistene bruker dem som alternativer til de større produsentene. En kan derfor si at de brukes som forhandlingskort når detaljistene skal forhandle med større leverandører, og at dette utgjør deres grad av makt. NorgesGruppen er spesielt opptatt av å samarbeide med de små aktørene for å redusere store aktørers makt.

Coop viser også til forskjeller mellom store og små leverandører. Forskjellene kommer i form av hva de to detaljistene gjør for å minke sin avhengighet til store leverandører. Mens NorgesGruppen satser på å øke sin makt gjennom å bruke små leverandører, ser Coop seg om etter nye store leverandører, gjerne utenlands. Begge øker derfor makten sin igjennom andre leverandører men tilnærmelsen til løsningene er forskjellige. Coop påpeker også at dersom kundene ser dem som et godt kjedealternativ øker makten deres.

Både Coop og NorgesGruppen mener at makten de har som store paraplykjeder med høye markedsandeler kommer i form av innkjøpsmakt. NorgesGruppen har i større grad enn Coop blitt beskyldt for å misbruke innkjøpsmakten, men vi velger å tro at det er på grunn av opphavet til debatten rundt hylleplassavgift. For å øke innkjøpsmakten sin velger Coop å samarbeide med Coop i Norden, for på denne måten å øke i omfang og lettere finne nye leverandører utenfor landegrensene.

Intervjuene med produsentene Gilde og SPIS understreker at detaljistene har innkjøpsmakt og at det er forskjeller mellom stor og liten leverandør. Begge produsentene er enige med detaljistene i at de ikke misbruker makten sin.

Den mindre produsenten SPIS uttrykker at selv om detaljistene ikke misbruker makten sin er makten de besitter sterk og SPIS opplever tøffe kår. Fokuset på lavest mulig innkjøpspris utgjør en vinn eller forsvinn tilstand for dem, og det er om å gjøre å være med på detaljistenes krav for i det hele tatt å eksistere. De sier seg uenige i NorgesGruppens påstand om at de har makt i form av å være reelle alternativer til store leverandører, det er de rett og slett ikke sterke nok til. SPIS sier at de er lite representert i NorgesGruppens eller Coops butikker. I NorgesGruppen er de sterkere representert i storhusholdningsmarkedet, og som produsent av private merker. Samarbeidet de har med en annen detaljistgruppering (Ica) er også med på å gi dem en såpass stor markedsandel som de har.

Gildes utsagn understreker detaljistenes påstand om maktbalanse i bransjen. De får mye oppmerksomhet fra alle fire kjedene, og ser dermed positivt på konsentrasjonen av detaljister. Dersom Gilde skulle velge bort en av grupperingene ville det være like smertefullt for kjeden som for dem.

## 8.2 Forhandlinger

På spørsmålene rundt forhandlinger kunne vi trekke noen, om enn få forskjeller mellom detaljistene. Prosessene er i hovedtrekk like, mens momentene det forhandles på varierer noe avhengig av profilhus.

Både NorgesGruppen og Coop trekker fram pris som den viktigste variabelen når de forhandler. Av andre momenter som forhandles på enn pris, er sortiment, kampanjer og andre aktiviteter med i kontraktene. For Coop er trendene i samfunnet spesielt viktige, den siste tiden har de hatt sterkt fokus på sunn og økologisk mat. NorgesGruppen peker også på momenter som er viktige når de velger leverandører, eksempelvis produsentenes forbrukerforståelse, trender, forbrukernes produktkjennskap og mangfold. Leverandørene må vise til resultater for å beholde sin plass på NorgesGruppens sortimentslister. At NorgesGruppen har flere momenter i tankene når de forhandler får oss til å anta at de er mer integrerte i forhandlingene med leverandørene.



NorgesGruppen tror at høstforhandlingene vil bli borte etter hvert og erstattes av løpende avtaler og mer samarbeid. Coop er uenige i dette synspunktet. De mener at høstjakten vil vedvare, samtidig som de vil komme til å forhandle mindre avtaler utover året.

Produsentene er enige med detaljistene i at forhandlingene er tidkrevende og at de fokuserer på samarbeid og sortiment, men mest av alt på pris. Her er det igjen en forskjell mellom store og mindre leverandører; mens Gilde forhandler i større grad på momenter, er forhandlingene med SPIS rettet mot lavest mulig innkjøpspris. Det er også en markant forskjell i at Gilde med sin sterke merkevare er tilstede hos alle de fire store detaljistkjedene, mens SPIS er langt mindre representert. Dette er med på å vise at Gilde kan konsentrere seg mer om andre momenter på grunn av sin sterke forhandlingsmakt enn det SPIS kan. Forhandlingsprosessen er for begge produsentene tidkrevende, men de viser ikke til forskjeller i forhandlingene med de ulike detaljistene. Intervjuene med dem støtter derfor ikke opp under vår analyse om at NorgesGruppen er mer integrert enn det Coop er.

I likhet med Coop tror produsentene at høstforhandlingene vil vedvare, men særlig SPIS setter pris på at avtalene har blitt til dels løpende. På denne måten blir forhandlingsprosessen mykere, og det er lettere å jobbe seg inn i en avtale underveis.

## 8.3 Konkurransebaserte relasjoner

### 8.3.1. *Private merker*

NorgesGruppen og Coop kan sies å ha noe ulik tankegang når det gjelder motiver for å innføre private merker.

Hos NorgesGruppen fant vi at bedre tilpasning til kundenes behov og å bedre sin posisjon ovenfor leverandørene gjennom økt forhandlingsmakt og muligheter for lavere innkjøpspris var de viktigste motivene for å innføre private merker. Økt forhandlingsmakt og lavere innkjøpspris kunne videre oppnås gjennom sterkere konkurranse om hylleplassen. Dette kan igjen føre til å flere produkter tilbys, som vil øke kundenes valgfrihet. Disse motivene kan altså sies å henge sammen. Mer lojale

kunder og rask imitasjon ble også sett på som motiver, men ikke viktig i samme grad som de to andre.

Etter vår mening er dette noe som tyder på konkurransebaserte relasjoner hos NorgesGruppen. Det kan virke som om innføring av private merker brukes som en konkurransestrategi. De andre motivene vi presenterte som ikke direkte går på å bedre sin posisjon ovenfor leverandørene, ble med unntak av økte bytte-kjede kostnader ansett som mindre viktige. Dette er også noe som igjen styrker vår påstand om konkurransebaserte relasjoner hos NorgesGruppen.

Hos Coop var de viktigste motivene bedre marginer, økt valgfrihet, prisdiskriminering og lojale kunder. De hadde videre en noe annen tankegang når det gjaldt å skaffe seg økt forhandlingsmakt og mulighetene til å oppnå lavere innkjøpspris. Selv om de opplyser at økt forhandlingsmakt og muligheter for lavere innkjøpspris kan være et motiv for å innføre private merker er ikke dette noe de fokuserer på i samme grad som NorgesGruppen. Man har heller ikke den samme koblingen til konkurranse om hylleplassen og derigjennom bedre valgfrihet for kundene. Da de andre motivene, som ikke går direkte på å bedre posisjonen sin ovenfor leverandørene kan synes å være viktigere for Coop trekker dette i retning av mindre konkurransebaserte relasjoner. Det virker altså som om Coop ikke i stor grad bruker innføring av private merker som en konkurransestrategi. Konklusjon blir altså konkurransebaserte relasjoner i NorgesGruppen, men ikke konkurransebaserte relasjoner i Coop.

Det er likevel interessant å legge merke til at de to leverandørene vi har kontakt med ikke i stor grad er av den oppfatning av at økt forhandlingsmakt og muligheter for lavere innkjøpspris er viktige motiver for kjedene for å innføre private merker. Gilde sier at det blir brukt til en viss grad, mens SPIS uttaler at de tror mangfold og valgfrihet hos forbrukerne er viktigere.

### *8.3.2 Betaling for hylleplass*

Vi valgte altså å konsentrere oss om joint marketing systemene kjedene har, og som oppsummeringen i kapittel 6.3.4 viste, var effektiv fordeling av hylleplass ikke et viktig motiv hos noen av kjedene. Når det gjelder risikooverføring mente Coop at dette kunne være et viktig motiv, da enkelte produktkategorier medfører høyere risiko enn

andre. NorgesGruppen hadde ikke samme mening om dette og fokuserer mer på at lansering av et produkt er et samarbeid mellom dem og produsenten og at de begge vil måtte sitte med risiko. Signalisering opplyses av Coop til å være et viktig motiv. Også her sier NorgesGruppen at dette ikke er et motiv for dem. De viser til at de har bygget opp kompetanse på områder som produsentene tidligere var alene om. I tillegg poengterer de at da det ligger et stort arbeid bak en lansering av det produkt, vil en produsent alltid ha tro på produktet sitt.

Da ingen av motivene fremgår som viktige for NorgesGruppen for å satse på joint marketing kan det virke som om de ikke benytter dette som en konkurransestrategi. Dette tyder på mindre konkurransebaserte relasjoner på dette området. Inntrykket fra NorgesGruppen er videre at de heller ser på slike systemer som en form for samarbeid enn en måte å bedre sin situasjon på bekostning av leverandørene. For Coop derimot er som nevnt to av argumentene viktige, og dette kan tyde på sterkere konkurransebaserte relasjoner på dette området og at joint marketing dermed brukes som en konkurransestrategi for å bedre sin posisjon ovenfor leverandørene. Konklusjonen her blir altså ikke konkurransebaserte relasjoner i NorgesGruppen og konkurransebaserte relasjoner i Coop.

Gilde bekrefter det samme som NorgesGruppen uttaler, at ingen av motivene som vi har pekt på er viktige, og inntrykket er at også de ser på dette som et samarbeid. SPIS har derimot et annet syn på joint marketing systemet og mener i stor grad fungerer som en måte for kjedene å hente ut bedre betingelser fra produsentene slik også vårt utgangspunkt var.

Man ser altså her at det er forskjellige meninger på hvorvidt joint marketing kan sies å være en konkurransestrategi eller en samarbeidsstrategi. Etter å ha snakket med flere aktører innen dagligvarebransjen vil vi likevel fortsatt argumentere for at det er riktig å plassere dette under konkurransebaserte relasjoner. Som Konkurransetilsynet også påpeker medfører joint marketing og de rabattsystemene i realiteten en overføring av penger fra leverandør til kjede for å være representert i hyllene, uten at vi av den grunn påstår at det er noe ulovlig som foregår. I følge aktørene vi har snakket med er det snakk om helt standard avtaler som man observerer hos andre

aktører i næringslivet. Men som det fremgår av samtalene vi har hatt med produsentene kan det være forskjeller på hvordan en stor og en liten aktør ser på dette systemet. Begge ønsker å være med på joint marketing for å markedsføres bedre og dermed oppnå høyere salg. Men da Gilde ser dette mer som en samarbeidsrelasjon kan komme av at de muligens har større muligheter til å påvirke hvordan avtalene utformes i kraft av å være en leverandør av en sterk merkevare. De har videre ressurser til å utføre reklamekampanjer på egenhånd og er dermed ikke like avhengige av joint marketing systemet som de mindre leverandørene som for eksempel SPIS.

#### 8.4 Samarbeidsrelasjoner

Vi har registrert noe ulik oppfatning når det gjelder samarbeid i NorgesGruppen og Coop.

I NorgesGruppen sin årsrapport står det uttrykt at de skal være samarbeidsorienterte i sitt arbeid. De har langsiktige samarbeidsavtaler med både små og større leverandører, og samarbeidsavtalene tilfører nytte på hver sin måte. Flere av NorgesGruppens investeringer har vært kostbare for gruppen. Pilotprosjektet på fisk ble startet for å bedre kvaliteten på fiskediskene i landet. Prosjektet tilfører kostnader både i form av fysiske investeringer og investeringer i kunnskap. Byggingen av en ferskvareterminal i Oslo har ført med seg liknende kostnader i tillegg til investering i lokaler.

Det at NorgesGruppens gjør store og kostbare investeringer understreker dedikasjonen de har til samarbeidene med henholdsvis fiskeprodusenter og ferskvareprodusentene Tine, Gilde og Prior. Bruken av penger på felles prosjekter tyder på sterk tro på samarbeid, og at å arbeide sammen kan føre til konkurransefordeler.

Gjennom intervjuer med Coop kom vi fram til at de ikke er like samarbeidsorienterte som NorgesGruppen. De inngår færre langsiktige avtaler, og satser heller på gjenforhandling av avtalene. Av samarbeid som er fremtredende i Coop er kampanjer i butikk, basert på planlagte aktiviteter eller plutselig overskudd av produkter, og

ferskvareprosjekter. Coops motiver for samarbeid om ferskvareprosjekter er de samme som NorgesGruppens; ferskvarer fører til høyere transaksjonskostnader enn det andre produkter gjør. Coop har også et samarbeid om økologiske matvarer, prosjektet SPOR 08 som har som mål å øke omsetningen på frukt og grønt, samt økologiske ferskvarer. I tillegg har Coop samarbeid med produsenter som lager private merker for dem.

Av samarbeidsrelasjoner i Coop er det kun prosjektet SPOR 08 som skiller seg ut fra NorgesGruppens samarbeid. NorgesGruppen på sin side skiller seg ut fra Coop når det gjelder omfanget av samarbeidsavtaler, at de skriver flere langvarige avtaler og at de satser såpass sterkt på at alle produkter skal igjennom kjedens grossist. I tillegg uttrykker gruppen at langsiktige samarbeidsavtaler er et satsingsområde for dem.

Gilde er enig i at samarbeid er viktig. Samarbeidet gjør at kvaliteten blir opprettholdt, og det er klart at dette spiller en stor rolle for både produsent og detaljist. I tillegg bekrefter Gilde at de relasjonsspesifikke investeringene blir gjort av begge parter. Det er interessant å merke seg at SPIS som mindre produsent innefor ferskvare ikke er med på tilsvarende samarbeid som det Gilde har med detaljistene. Dette får oss til å konkludere med at det er størst interesse for samarbeid med de leverandørene som har mest makt og som detaljisten er avhengig av. Et unntak er samarbeid med små produsenter som kan gjøre at detaljistene for økt makt i forhold til de store produsentene. Gilde påpekte ikke noen forskjell på samarbeidet med NorgesGruppen versus Coop. SPIS sa at de har bedre samarbeid med NorgesGruppen enn Coop, hvilket støtter opp om vår konklusjon om at NorgesGruppen er mer opptatt av tilskuddet av små leverandører enn det Coop er.

## 9. IMPLIKASJONER

---

Vi startet denne oppgaven med en fremstilling av utviklingstrekk i dagligvarebransjen de siste 15-20 årene, som har gitt en maktforskyving i retning detaljistleddet. Det ble hevdet at produsentene som følge av denne utviklingen blir utsatt for maktmisbruk og dårlig behandling av kjedene. På bakgrunn av de analysene vi har gjennomført om maktbruk i dagligvarebransjen har vi funnet varierende konsekvenser av dette for de ulike aktørene. Men vi vil konkludere med at maktforskyvingen ikke har vært ubetinget negativ. Produsentsiden påpeker flere fordeler ved kjededannelsen på detaljistleddet og at de i liten grad opplever maktmisbruk fra kjedene sin side. I tillegg virker det som om enkelte av produsentene i likhet med detaljistene har opplevd en økt konsentrasjon og på denne måten har makt i forhold til kjedene. Vi har i denne sammenheng funnet at det er enkelte produsenter som er i besittelse av like mye makt som detaljistene i kraft av deres sterke merkevarer. Forholdet detaljistene har til disse produsentene er preget av maktbalanse og det eksisterer gjensidig avhengighet mellom aktørene. De mindre leverandørene innehar imidlertid en annen form for makt i relasjonen til detaljistene. I mange tilfeller brukes de til å redusere de store leverandørene sin makt, og detaljistene er derfor på denne måten avhengig av disse. Men samtidig kan man diskutere hvor stor reell trussel de små leverandørene utgjør for de store leverandørene. Man kan for eksempel tenke seg at det kan være lettere å presse leverandører i produktkategorier der det eksisterer to sterke merkevarer ved å sette disse to opp hverandre. Det er også verdt å merke seg at makten mellom de ulike aktørene kan variere i forhold til produktkategori.

Forhandlingene mellom kjedene og produsentene er en kompleks prosess, som tar mye tid og krever mye ressurser. Av den grunn er det enkelte aktører som ønsker og tror på en mer løpende forhandlingsprosess og at dermed den såkalte "høstjakten" vil forsvinne. Etter de analysene vi har utført tror vi at en slik utvikling er naturlig å forvente, men at høstforhandlingene i en viss grad fortsatt vil være tilstede og at kontraktene vil inneholde større planleggingshull slik at det er rom for tilpasninger i resten av perioden. Videre mener vi at det kan være vanskelig å finne andre måter å forhandle på som er mer effektive enn å samle hovedforhandlingen på et bestemt tidspunkt. Når det gjelder dimensjoner det forhandles om er vår oppfatning at det er stort prislefokus, og at det er rom for flere dimensjoner. Dersom man forhandler langs

flere dimensjoner enn pris, kan det være mer aktuelt at man går over til mer løpende avtaler. Dette ser man også tilfeller av i dag.

Av aktørene vi har sett nærmere på avdekket vi at den ene brukte private merker som konkurransestrategi, mens den andre så på joint marketing som en viktigere strategi for å bedre sin posisjon ovenfor produsentene. Dette viser at blant de konkurransebaserte relasjonene er det store variasjoner mellom hvilke strategier som benyttes. En ting som er interessant å merke seg er også at produsentene i liten grad føler at private merker blir benyttet som en konkurransestrategi. Dette kan tyde på at kjedene ikke bruker dette eksplisitt i forhandlingsprosessen.

Når det gjelder debatten rundt hylleplass er vår oppfatning at dette er en sak som ble blåst stort opp i media, og at aktørene ikke kjenner seg i den beskrivelsen som ble gitt. Men det er likevel interessant å observere at store leverandørene ser på dette som et samarbeid, mens de små har oppfatning av at dette er noe kjedene bruker for å hente ut bedre betingelser. Vi mener dette kan sees i sammenheng med at de store leverandørene i større grad kan være med å utforme disse avtalene enn de små har mulighet til.

I våre analyser har vi funnet at det eksisterer samarbeidsrelasjoner mellom dagligvarekjedene og deres produsenter, men at disse varierer i forhold til varighet og omfang. Det er også variasjoner i forhold til hvor sterkt man uttrykker ønske om og hvilke motiver man har for å samarbeide. Men det som går igjen er at i tilfeller hvor det er høye transaksjonskostnader velger man samarbeid. Vi vil i midlertidig hevde at det er rom for mer samarbeid og langsiktig fokus i bransjen da enkelte aktører i dag fokuserer mindre på dette enn andre. Det kan også være ulike gevinster å hente i form av mer samarbeidsorientering. Dette kan kobles med det vi tidligere har foreslått om forhandlinger; at man satser på mer integrasjon.

### **Svakheter ved informasjonsgrunnlaget**

Vi vil påpeke at det finnes visse begrensninger ved utredningen. For det første kan en stille seg spørsmål vedrørende validiteten til de aktørene vi har intervjuet. Det er klart at de vil forsøke å gi et mest mulig positivt inntrykk av bedriften, slik at svarene kan påstås å være farget av dette. Vi har ikke hatt mulighet til å få innsyn i aktørenes

papirer og har derfor ikke noe bevis for at det de sier er riktig. I denne sammenheng bet vi oss for eksempel merke i den uttrykte forhandlingsmakten til de mindre leverandørene. I samtalen med SPIS fikk vi avkreftet dette og vi stilte oss spørsmålet om de små leverandørene virkelig har forhandlingsmakt eller om de kun blir brukt i spillet mellom detaljistene og større produsenter.

For det andre kan vi ikke være sikre på at ulikhetene vi har påpekt faktisk er reelle. Dersom vi hadde hatt et nærere samarbeid med aktørene gjennom gjentatte intervjuer kunne vi ved neste runde bedt intervjuobjektene kommentere de andres svar, bekrefte ulikhetene eller gitt eksempler på liknende tilfeller i egen bedrift. Vi kan også spørre oss om vi hadde fått andre svar dersom intervjuene hadde blitt gjort i en annen rekkefølge.

For det tredje ville vi sannsynligvis fått forskjellige svar ved å bruke andre teorier. Under konkurransebaserte relasjoner kunne vi for eksempel benyttet flere strategier enn de vi har presentert. I og med at detaljistene avkrefter forskjellige momenter som kan være motiv for innføring av private merker kan andre momenter være gjeldende enn de vi har påpekt.

Til slutt vil vi påpeke at vi ville fått større bredde i utredningen ved å snakke med flere aktører i bransjen. Ved å gjøre det ville vi sannsynligvis kommet frem til flere spennende svar som ville gitt enda bedre innsikt i markedet. På detaljistsiden kunne vi i tillegg til NorgesGruppen og Coop ha intervjuet Ica og Rema 1000, som muligens hadde gitt andre svar enn de overnevnte. På produsentsiden ville det vært interessant å ta for seg leverandører av forskjellige produktområder som ville gitt en mer omfattende analyse av dagligvarebransjen som helhet.



## 10. KILDER

---

- ACNielsen 2006. 'Dagligvarerapporten 2005.' Tilgjengelig fra URL:  
<<http://no.acnielsen.com/reports/documents/Dagligvarerapportenproduktark060321.pdf>>
- ACNielsen 2005. 'The power of private labels.' Tilgjengelig fra URL:  
<[http://www2.acnielsen.com/reports/documents/2005\\_privatelabel.pdf](http://www2.acnielsen.com/reports/documents/2005_privatelabel.pdf)>
- Besanko et al 2003. 3. Utg. *Economics of Strategy*. Danvers: Wiley
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. and El- Ansary, A. I. 2001. 7. Utg. *Marketing Channels*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Douma, Sytse og Hein Schreuder 2002. 3. Utg. *Economic approaches to organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- Evensen, Kjell. 'Tidenes høstjakt på lavere priser.' *Dagens Næringsliv* 16.10.2003. Tilgjengelig fra URL: <[http://avis.dn.no/arkiv/?articleId=DN00\\_28491688](http://avis.dn.no/arkiv/?articleId=DN00_28491688)>
- Evensen, Kjell 2003. 'Matvarekjedene leker ikke butikk.' *Dagens Næringsliv*, 20.9.2003. Tilgjengelig fra URL:  
<<http://www.retriever-info.com/services/archive.html>>
- Evensen, Kjell 2003. 'Møter Lidl med priskutt.' *Dagens Næringsliv*, 25.9.2003. Tilgjengelig fra URL:  
<<http://www.retriever-info.com/services/archive.html>>
- Gabrielsen, Tommy Staahl og Sørgard, Lars 1998. 'Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen.' SNF rapport 52/1998
- Gabrielsen, Tommy Staahl og Sørgard, Lars 2003. 'Allianser og maktkamp i dagligvaresektoren'. Tilgjengelig fra URL:  
<<http://www.fagbokforlaget.no/konkurransestrategi/>>
- Gultvedt, Bård Espen og Hoen, Espen S. 'Slår tilbake'. *VG* 13.1.2005. Tilgjengelig fra URL: <<http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=102295>>
- Haugland, Sven A 1996. 1. Utg. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Tano Forlag
- Haugland, Sven A 2004. 2. Utg. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Universitetsforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne 2004. 2. Utg. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag.
- Johansson, Jens M og Nordahl Bjørn Olav 2005. 'Hyllekunstnerne.' *Dagens næringsliv*, 8.1.2005. Tilgjengelig fra URL:  
<<http://www.dn.no/forsiden/article409227.ece>>

Konkurransetilsynet 2/2005: 'Betaling for hylleplass- virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge.' Tilgjengelig fra URL: <[http://www.konkurransetilsynet.no/archive/internett/publikasjoner/skriftserien/05\\_02\\_hylleplass.pdf](http://www.konkurransetilsynet.no/archive/internett/publikasjoner/skriftserien/05_02_hylleplass.pdf)>

Leiro, Sverre 2006. 'Vekst gjennom samspill.' Tilgjengelig fra URL: <<http://www.sjomat.no/uploads/media/Leiro.pdf>>

Mathisen, Georg 2005. 'Hylleplassbetaling- en fordel.' Handelsbladet FK, 18.4.2005. Tilgjengelig fra URL: <<http://www.handelsbladetfk.no/artikel.asp?artikkelId=70278&strukturId=6&visa=1>>

Moxness, Kjersti Dørumstad 2005. 'Konkurrentene takker Gud for Lidl.' *Økonomisk rapport*, 27.10. 2005. Tilgjengelig fra URL: <[http://www.orapp.no/oversikt/Argang\\_2005/32620/rapport/32660](http://www.orapp.no/oversikt/Argang_2005/32620/rapport/32660)>

Ness, Håvard og Haugland, Sven A. 2001. 'Verdikjedeorganisering og kjedemakt i norsk dagligvarehandel.' SNF rapport 39/2001

NorgesGruppens årsrapport 2004. Tilgjengelig fra URL: <[http://www.norgesgruppen.no/images/Files/NG\\_2004\\_endelig.pdf](http://www.norgesgruppen.no/images/Files/NG_2004_endelig.pdf)>

NorgesGruppens årsrapport 2005. Tilgjengelig fra URL: <[http://www.norgesgruppen.no/images/Files/ng\\_arsrapp\\_2005\\_ny.pdf](http://www.norgesgruppen.no/images/Files/ng_arsrapp_2005_ny.pdf)>

NTB 2005. 'Slipper til små leverandører.' *Dagens næringsliv*, 21.1.2005. Tilgjengelig fra URL: <<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article420340.ece>>

NTB 2005. 'NorgesGruppen forsvarer betaling.' *Dagens næringsliv*, 13.1.2005 Tilgjengelig fra URL: <<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article412436.ece>>

Rognes, Jørn Kjell 1992. 'Forhandlinger og kontraktsformer. Fra konkurransestrategier til samarbeidsstrategier.' SNF Rapport 4/1992

Rognes, Jørn Kjell 2001. *Forhandlinger*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Rommetvedt, Hilmar 2002. *Matmakt: politikk, forhandling, marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sørgard Lars 2003. 2 Utg. *Konkurransestrategi- eksempler på anvendt mikroøkonomi*. Fagbokforlaget

Volden, Holst Gry 2003. 'Etablering av private merker i norsk dagligvarebransjen- en empirisk analyse av detaljistkjedenes entry-incentiver og-barrierer i perioden 1997-2000'. SNF rapport 6/2003

Coop.no  
Dagligvarehandelen.com  
Dif.no  
Gilde.no

Handelsbladetfk.no  
Norgesgruppen.no  
Spis.no  
Unil.no

Intervju NorgesGruppen 30.3.2006  
Intervju NorgesGruppen 5.4.2006  
Intervju Coop 5.5.2006  
Intervju Gilde 11.5.2006  
Intervju SPIS 18.5.2006

## 11. VEDLEGG

---

### Vedlegg 1

#### INTERVJU GUIDE: NORGESGRUPPEN OG COOP

Intervju 30.3.2006 og 5.4.2006: Per Roskifte - konsernansvarlig informasjon og samfunnskontakt

Intervju 5.4.2006: Vidar Ullénrød - informasjonsdirektør

Vi startet med å intervju Per Roskifte i NorgesGruppen, først per telefon, så på NorgesGruppens kontor i Oslo. Vi utførte kun ett intervju av Coop. Dette ble gjort via telefon. Spørsmålene under ble stilt til begge detaljistene, likevel var oppfølgingsspørsmålene betinget av hva intervjuobjektene svarte på hovedspørsmålene og hvordan samtalen utartet seg.

#### Makt:

- Utviklingen i dagligvarebransjen de siste 20 årene har vært konsentrasjon på detaljistleddet og dermed en forskyvning av makt fra produsent til detaljist. Hva har dette hatt å si for dere?
- Hvordan bruker dere denne makten?
- Har dere blitt beskyldt for å misbruke innkjøpsmakten?
- Kan man likevel si at maktforholdet er balansert?
- Er det forskjeller på makten i forhold til de små versus de store leverandørene?
- Store leverandører kan ha mye makt, hva gjør dere for å gjøre dere mindre avhengige av dem?
- Hva gjør dere for at produsentene skal bli avhengige av dere?

#### Forhandlinger:

- Kan dere fortelle om forhandlingsprosessen og hvordan denne foregår?
- Tror dere de årlige høstforhandlingene vil endres til løpende forhandlinger?
- Hvilke dimensjoner blir det forhandlet på?
- Er dere mer konfrontasjonsrettede i forhandlingene for lavpriskjeden?

## Konkurransebaserte relasjoner

### ***Private merker:***

- Hva er deres strategi når det gjelder området private merker?
- Hvilke motiver har dere for å innføre private merker? Mer lønnsomme, prisdiskriminering, økte byttekjede kostnader, bedre forhandlingsmakt?
- Er det noen av motivene dere vil si er viktigere enn andre?
- Har dere ulik strategi i forhold til hvordan dere bruker private merker i relasjon til små og store leverandører?

### ***Betaling for hylleplass:***

- Hva er deres synspunkter og kommentarer til debatten som foregikk rundt betaling for hylleplass?
- Er dette en situasjon dere kjenner dere igjen i?
- Hvilke synspunkter har dere på rapporten til Konkurransetilsynet i forbindelse med dette?
- Har dere ulike rabatt- eller bonusavtaler hos leverandørene?
- Hvordan Joint Marketing avtaler har dere?
- Hva er motivene deres for å være med på slike avtaler?

## Samarbeid:

- Nevn ulike typer samarbeid.
- Hvilke kriterier har dere for valg av samarbeidspartner og hvilke faser går samarbeidet gjennom?
- Hvilke motiver har dere for å samarbeide, og varierer disse med hensyn på leverandør?
- Gjør dere relasjonsspesifikke investeringer som er uten verdi utenfor avtalen og har dere hatt problemer knyttet til dette?
- Forventer dere eksklusivitet av samarbeidspartnerne deres?
- Hvilke negative erfaringer har dere gjort av samarbeidet?
- Hvilke positive erfaringer har dere gjort av samarbeidet?
- Har dere noen eksempler på samarbeid?

## Vedlegg 2

### INTERVJUGUIDE: GILDE OG SPIS

Intervju 11.05.06: Tor Arne Melbye - Key account manager NorgesGruppen

Intervju 18.05.06: Bjørn Nærvik – Markedssjef dagligvare

Det ble gjennomført et intervju med hver av produsentene, hvor spørsmålene under ble stilt. Disse ble foretatt via telefon.

#### Makt:

- Utviklingen i dagligvarebransjen de siste 20 årene har vært økt konsentrasjon på detaljistleddet og dermed en forskyvning av makt fra produsent til detaljist. Hva har dette hatt å si for dere?
- Synes dere kjedene misbruker innkjøpsmakten de har oppnådd?
- Kan man likevel si at maktforholdet er balansert?
- Hva gjør kjedene for at dere skal bli avhengig av dem?
- Hva gjør dere for at kjeden skal bli avhengige av dere?

#### Forhandlinger:

- Kan dere fortelle om forhandlingsprosessen, hvordan denne foregår, og sammenligne NorgesGruppen og Coop?
- Tror dere de årlige høstforhandlingene vil endres til løpende forhandlinger?
- Hvilke dimensjoner blir det forhandlet på?

#### Konkurransebaserte Relasjoner

##### **Private merker:**

- Hva er Gilde sin strategi i forhold til dette? Produserer dere private merker for ulike kjeder?
- Hvordan inntrykk har dere av at kjedene bruker private merker strategisk i forhold til å produsenter? Har dere eksempler på at kjedene bruker private merker til å presse dere i en forhandlingssituasjon?
- Kan dere tenke dere andre motiver kjedene har for å introdusere private merker?

**Hylleplassbetaling:**

- Hva er deres syn på debatten som foregikk rundt betaling for hylleplass?
- Er dette en situasjon dere kjenner dere igjen i?
- Hva er deres kommentar til rapporten Konkurransetilsynet skrev om dette?
- Har dere ulike rabattsystemer og bonusavtaler?
- Kan dere fortelle litt om joint marketing systemet?
- Hvilke motiver har dere for å være med i et sånt system og hvilke motiver tror dere kjedene har for å være med i et sånt system?

**Samarbeid:**

- Nevn ulike typer samarbeid dere har med NorgesGruppen og Coop.
- Hvilke motiver har dere for å samarbeide?
- Foretar dere (relasjonsspesifikke) investeringer som vil miste sin verdi utenfor samarbeidet? Fortell.
- Hvilke negative erfaringer har dere hatt av samarbeid?
- Hvilke positive erfaringer har dere hatt av samarbeid?