

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2007

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og Ledelse
Veileder: Førsteamanuensis Sven A. Haugland

HAGEBRANSJEN I NORGE
—
ET STUDIE AV PLANTASJENS VEKST I BRANSJEN
SISTE 10 ÅR

av
Sølve J. Mykletun

Denne utredningen er gjennomført som et 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.

Denne utredningen har mange å takke. Astrids innsats og motivasjon for at jeg skulle kjøre i gang med arbeidet var uvurderlig, uten henne hadde ikke hagebransjen blitt forsket på av meg. Sven skal ha takk for oppfølging og effektive råd underveis i arbeidet. Støtte og innspill fra ”2. veileder” Reidar var gode å ha for å få arbeidet i havn. En stor takk til dere alle.

INDEKS

1.0	INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	s.5
1.1	DEN NORSKE HAGEBRANSJEN	s.5
1.2	PLANTASJEN	s.7
1.3	OASEN HAGELAND	s.8
1.4	BOGRØNT	s.9
1.5	UTREDNINGENS STRUKTUR OG OPPBYGNING	s.10
2.0	TEORIKAPITTEL	s.11
2.1	KJEDEFORM	s.11
2.1.1	INTEGRASJON	s.11
2.1.2	TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI	s.12
2.1.3	VERTIKAL INTEGRASJON	s.14
2.1.4	DE ULIKE KJEDEFORMER	s.17
2.2	KONKURRANSEFORM	s.20
2.2.1	PRIS/ETTERSPØRSEL	s.20
2.2.2	OLIGOPOL	s.21
2.2.3	COURNOT/BERTRAND KONKURRANSE	s.21
2.3	OPPSUMMERING AV TEORIKAPITELET	s.24
3.0	FORSKNINGSMETODE OG DESIGN	s.26
3.1	DESIGN	s.26
3.2	FORSKNINGSMETODE	s.27
3.2.1	AVISARTIKLER	s.27
3.2.2	DELTAGENDE OBSERVASJON	s.28
3.3	UTREDNINGSENS AVGRENSNINGER	s.29
4.0	RESULTATKAPITEL	s.30
4.1	KJEDEFORM	s.31
4.1.1	HAGESENTERKAMPEN	s.32
4.1.2	EIERSKAP TIL KJEDEN	s.34
4.1.3	KJEDEFORM MED FOKUS PÅ KONSEPT OG VEKST	s.35
4.2	KONKURRANSEFORM	s.36
4.2.1	AFTENPOSTENS HAGESENTERTEST 2006	s.36
4.2.2	PRIS ETTERSPØRSEL	s.37

4.2.2.1	50 L PLANTEJORD	s.38
4.2.2.2	PRISFORSKJELLER I BERGENSOMRÅDET	s.38
4.2.2.3	VG SIN PRISUNDERSØKELSE I 2003	s.41
4.2.2.4	JULETRÆR	s.42
4.2.3	MARKEDSSEGMENTERING	s.43
4.3	ANDRE FORKLARINGER	s.44
4.3.1	TREND	s.44
4.3.2	KONSEPTUTVIKLING OG BRANSJEGLIDNING	s.45
4.3.3	VÆR	s.46
4.4	OPPSUMERING AV RESULTATKAPITTELET	s.47
5.0	ANALYSE	s.48
5.1	KJEDEFORM	s.49
5.2	KONKURRANSEFORM	s.53
5.3	ANDRE FORKLARINGER	s.58
5.3.1	TREND	s.58
5.3.2	KONSEPTUTVIKLING OG BRANSJEGLIDNING	s.59
5.4	SAMMENHENGER MELLOM FORKLARINGSVARIABLENE	s.62
5.5	PARALLELL TIL DAGLIGVAREBRANSJEN	s.63
6.0	KONKLUSJON	s.65
6.1	RÅD TIL BRANSJEN	s.67
6.2	VIDERE FORSKNING	s.68
	KILDER	s.69

1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Kanskje på grunn av min bakgrunn fra leverandørsiden til hagebransjen i Norge, ble jeg klar over at bransjen er relativt ustudert i Norge. Dette er kuriøst, da bransjen i lengre tid har befunnet seg i radikal vekst og endring. Hagebransjen som forskningstema, spesielt med fokus på kjedeproblematikk, men også i andre økonomiske sammenhenger, blir enda mer interessant med tanke på at bransjens sterke tradisjoner, modenhet, og at den på var i balanse før Plantasjen ble etablert. Etter Plantasjens inntreden har bransjen mer enn tredoblet omsetningen på 10 år.

Hagesenterbransjen i Norge består i all hovedsak av tre aktører: Plantasjen, Oasen-Hageland og BoGrønt. Plantasjen har gått fra å være en relativt ubetydelig aktør for ti år siden, til å dominere det norske hagemarkedet målt i omsetning (Aftenposten 2005), samtidig har bransjen vokst betraktelig. Problemstillingen for denne utredningen er å forsøke å forklare den voldsomme utviklingen til Plantasjen, særlig på bakgrunn av at de andre aktørene i hagebransjen ikke har greid å utnytte det samme markedspotensialet. Hvordan var det mulig for Plantasjen å få en så enorm vekst i en moden bransje? Tre forskningsspørsmål kan være rimelige for å forklare Plantasjens utvikling:

- 1) Kan veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen?
- 2) Er det forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon?
- 3) Er det andre forklaringer som virker rimelige?

1.1 DEN NORSKE HAGEBRANSJEN

Den strategiske utviklingen innen varehandelen i Norge og internasjonalt, har lenge gått i retning av store konsoliderte eierintegreerte selskaper. Hagebransjen har derimot ikke vært preget av dette på samme måten. Hagesenterbransjen har vært gjennom en fenomenal omsetningsvekst de siste 5-10 årene.

Hagesenterbransjen i Norge består i all hovedsak av tre store aktører. Disse tre er Plantasjen, Oasen-Hageland og BoGrønt. Plantasjen er et relativt nytt fenomen i bransjen. Plantasjen

omsatte for over 2 mrd i 2005. Oasen-Hageland omsatte for om lag 600 millioner, mens BoGrønt omsatte for om lag 350 millioner (Aftenposten 2005).

Det kan være nyttig med en definisjon av et hagesenter for denne utredningen, den definisjonen vi bruker er:

Et hagesenter defineres som et permanent utsalg av varespekteret fra levende planter, verktøy, plantevern og næring til jordprodukter. Et minimums hagesenter må føre jordprodukter og levende planter, og ikke ha fokus på snittblomster. Det finnes hybridutsalg som primært er blomsterbutikker, men som også selger storposede jordprodukter, levende planter og noen tilbehørsprodukter. Det finnes også noen jernvare- trelastutsalg som fører enkelte klassiske hagesenterprodukter på våren. Disse faller utenfor vår definisjon av et hagesenter i denne utredningen, og antallet slike ulike hybridutsalg og deres samlede omsetning av hagesenterprodukter er uansett så lavt at de ikke er en naturlig faktor for denne utredningen.

Det finnes ca 40 frittstående hagesentre i Norge som ikke er medlem av noen kjede, men kun en håndfull av disse, om noen, har en omsetning på over 10 millioner kroner i året. Videre finnes det enkelte mindre hagesenterkjeder som for eksempel Gartnerringen, men både målt i omsetning og i antall er disse forholdsvis ubetydelige i det totale markedet. Sist finnes det en utvikling i retning av flere hageartikler i større dagligvarebutikker, supermarked, jernvare og trelast. Men foreløpig er det kun et fåtall av disse som har nok hagevarer til at det kan kalles en hageavdeling eller et hageutsalg i butikken. Eksempler på slike utsalg finner man i kjeder som Rema 1000, Coop OBS Bygg, Jernia og Byggmakker. Det er fortsatt ikke naturlig å kalle disse kjedene for hagesentre, fordi de primært fokuserer på andre vareområder som dagligvare og jernvare, og kun fører utvalgte hageartikler i perioder av året.

Hagesenterbransjen er en utpreget sesongbransje. Fra jul til februar/mars har hagesentrene typisk hatt en stille periode, og noen holder stengt i denne perioden. Fra februar/mars og fram til og med juni er hovedsesongen i et hagesenter. Hagesentrene har gjerne åpent på søndager og i helligdagsperioder som påsken etc. i denne perioden. Så kommer en noe roligere sommersesong før det hele braker løs igjen i en kort salgssesong i august/september. Etter denne perioden er det igjen rolig fram mot jul, når en del hagesentre selger juletrær og juleblomster/dekorasjoner. Enkelte hagesentre velger å holde stengt på høsten, og driver kun i den intensive vårsesongen, men dette gjelder ingen Plantasje- eller Oasen-Hagelandhagesentre og kun et fåtall BoGrøntmedlemmer.

En blomsterbutikk defineres i denne utredningen til et permanent utsalg som primært selger snittblomster. Blomsterbutikkbransjen i Norge består i korte trekk av en eierstyrt aktør; Mester Grønn (ca 70 butikker), og flere aktører som er mer eller mindre frivillige kjeder. De største frivillige kjedene er Euroflorist, Interflora og Floriss. Til sammen utgjør disse ca 700-800 utsalg. I tillegg til disse er det et relativt varierende antall blomsterbutikker uten kjedetilhørighet eller blomsterbutikker i mindre kjeder, disse kan anslås til ca 200-400 stykker. Det er ikke naturlig å sammenligne blomsterbutikker med hagesentre da disse primært livnærer seg ved å selge snittblomster, og dermed faller utenfor kravet til bredden i vareutvalget som et hagesenter fører. Her følger en beskrivelse av de tre aktørene som utgjør hagebransjen i Norge:

1.2 PLANTASJEN

På kjedens hjemmeside (www.plantasjen.no) kan vi lese at kjeden pr i dag har 38 hagesentre i Norge. Kjeden ble etablert i Norge i 1986, men ble først mot slutten av 90 tallet en stor aktør i markedet. I år 2000 og 2001 ble vekstambisjonene til Plantasjen for alvor synlige da de startet 8 nye hagesentre disse to årene. Etter dette har selskapet hatt en sterk vekst, og bare i 2005 åpnet Plantasjen 5 nye hagesentre.

Plantasjen sier dette om seg selv:

"Plantasjen skal være den største, beste og billigste totalleverandør av planter og plantetilbehør til det norske folk". Slik lyder vår forretningsidé som vi daglig bestreber oss på å arbeide i henhold til. Med 33 butikker spredt fra Trondheim til Kristiansand håper vi snart å kunne si at vi i alle fall er på vei til å oppfylle forretningsidéen (www.plantasjen.no)."

Plantasjen er en sentraleid og sentralstyrt kjede. Mange av Plantasjebutikkene står på tomter hvor det tidligere var andre hagesentre, og Plantasjen har blant annet i Bergen primært skaffet seg hagesentre ved å kjøpe opp eksisterende hagesentre, og i noen grad ta med de ansatte (og tidligere eiere) inn i bedriften. Eksisterende lokaler blir ofte fjernet, og Plantasjen erstatter dem med sine særegne, drivhuslignende butikker.

I tillegg til Norge har Plantasjen butikker i Sverige og Finland, og er den eneste skandinaviske kjeden blant de tre store aktørene i Norge. Plantasjen ble overtatt fra gründerne i 2001 av EQT Northern Europe, og videresolgt til Apax desember 2006 (Dagens Næringsliv 2006).

EQT er et typisk private equity investeringsfond, og er et av Nord-Europas største investeringselskap. EQT ble etablert i 1994 av Investor AB. EQT kjøpte opp Plantasjen i 2001, og er ellers medeier i 20 større selskaper i Nord-Europa (Aftenposten 2005). Apax (www.apax.com) er et globalt private equity investeringselskap med 30 års historie. De forvalter totalt 20 milliarder US dollar, og satser blant annet på forbruksvarer og varehandel. 4. desember 2006 kjøpte selskapet Plantasjen fra EQT for en hemmelig sum, men i følge Dagens Næringsliv tjente EQT minst 3 milliarder kroner i fortjeneste på handelen (Dagens Næringsliv 2006). Alex Fortescue, partner i Apax Partners Worldwide LLP sier på Apax sine hjemmesider at selskapet gleder seg til å utvikle Plantasjen både i Norden og andre plasser (www.apax.com). En av de første satsingsområdene utenfor Norden blir Irland, så områder rundt Østersjøen.

På Business Weeks liste over Europas 500 raskest voksende og dynamiske små og middelstore selskaper i 2005 var det 7 norske selskaper. Et av disse var Plantasjen. For å komme på listen måtte man blant annet ha høy økonomisk vekst, og man ble også målt på hvor mange arbeidsplasser som selskapet hadde skapt i perioden 2001-2004 (Aftenposten 2005).

1.3 OASEN- HAGELAND

Oasen-Hageland var i starten to kjeder (www.oasen-hageland.no), Oasen og Hageland. Etter sammenslåingen ble Oasen-Hageland den desidert største aktøren i hagemarkedet. Denne statusen beholdt kjeden fram til Plantasjen for alvor begynte å vokse i det norske markedet. Oasen-Hageland er en medlemseid frivillig kjede. Hvert hagesenter er en egen selvstendig enhet, og de fleste hagesentrene er familiebedrifter som gjerne går i arv i generasjoner. Det er 59 medlemmer i kjeden. Er Oasen-Hageland den aktøren som kanskje mest har følt inntoget og presset fra Plantasjen?

”Oasen-Hageland satser i stor grad på egne merkevarer, men ønsker også å være en høy pris/ høy kvalitets aktør i markedet. Vi har egne jord- og gjødselprodukter med spesialkomponerte blandinger.

Vår målsetting er å øke vår markedsandel gjennom å rendyrke vårt kjedekonsept med bedre markedskommunikasjon gjennom annonser, kataloger flygeblad med råd og veiledning samt ha attraktive tilbud og et bredt sortiment til konkurransedyktig priser.

Skjerpet konkurranse i bransjen gjør at vi må skjerpe våre krav til hagesentrene med service, kvalitet, og vareutvalg som vårt kjennemerke. Vårt slagord er ” Snakk med en gartner” (www.oasen-hageland.no).”

1.4 BOGRØNT

I følge BoGrønt (www.bogront.no) sine hjemmesider kaller de seg selv for en frivillig hagesenterkjede, og har hagesentre spredt over hele landet. Dette innebærer at kjeden er medlemseid og at hvert hagesenter er selvstendig med egen eier. Vi definerer dermed BoGrønt til å være en frivillig kjede.

BoGrønt er i vekst, og for tiden har vi 59 medlemsbedrifter fordelt i de fleste fylkene. Mange av medlemmene driver gartneri, planteskole eller anleggs- gartnervirksomhet ved siden av. BoGrønt er stedet der hagefolk møtes, som mottoet til kjeden sier. ”*Både vi som jobber her og folk som handler hos oss, er mennesker som først og fremst er opptatt av kvalitet.*” BoGrønt sier videre: ”*Vårt sterke fokus på kvalitet er også vårt viktigste konkurransefortrinn. Vi selger kun kvalitetsvarer og har faglig dyktige medarbeidere.*” Og ”*I mange av hagesentrene er det alltid en gartner til stede i åpningstiden. Vi satser på et bredt vareutvalg, først og fremst blomster og planter, men også tilhørende varer som jord, krukker, redskap, gaveartikler og alt du forventer å finne i et velassortert hagesenter.*”

BoGrønt har svært høy grad av egenproduserte varer i butikken, og driver langt på vei butikk ut av gartnerier.

1.5 UTREDNINGENS STRUKTUR OG OPPBYGNING

Nå etter presentasjonen av problemstillingen for utredningen, og den kortfattede presentasjonen av aktørene i hagebransjen, følger utredningens struktur og oppbygging. Denne utredningen har som formål å avdekke, ved et eksplorerende design, en eller flere årsaker til Plantasjens vekst i en tradisjonsrik og relativt stabil bransje. Leseren har nå fått en innføring i bransjen, bransjens aktører og forskningsspørsmålene. Nå følger det teoretiske grunnlaget for utredningen i kapittel 2.0 TEORIKAPITTEL. Teorikapitlet har en egen oppbygging med underkapitler basert på de ulike forskningsspørsmålene framsatt i problemstillingen. Denne oppstykkningen og rekkefølgen etablert i teorikapitlet, vil leseren finne igjen videre i utredningen. Formålet med dette oppsettet er å kunne relatere teori, forskningsresultat og forskningsspørsmål på en leservennlig måte, før vi går over i analysen i kapittel 5.0 ANALYSE, hvor hvert enkelt forskningsspørsmål blir analysert for seg selv, samt mot hverandre. I kapitlet 6.0 KONKLUSJON forsøkes det å gi en konklusjon på hvilke, om noen, av forskningsspørsmålene som har noe relevans for problemstillingen. I kapitlet 3.0 METODE finner man beskrivelsen av forskningsmetoden og designet for utredningen.

2.0 TEORIKAPITTEL

I dette kapitlet finner vi teorien utredningen er fundert på. Formålet har vært å finne teori med relevans for de to første forskningsspørsmålene:

- 1) Kan veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen?
- 2) Er det forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon?

Til forskningsspørsmål 1) blir teori knyttet til integrasjon og kjedeformer beskrevet. Til forskningsspørsmål 2) Er relevant konkurranseteori knyttet til oligopol og Cournot/Bertrand konkurranseformer vektlagt, men det er også med en svært kortfattet presentasjon av grunnleggende pris/etterspørsels teori. Teorikapitlet er dermed delt i to hoveddeler, med overskriftene 2.1 KJEDEFORM og 2.2 KONKURRANSEFORM.

2.1 KJEDEFORM

Den første hoveddelen er kjedeform. Dette er et relevant tema da det er stor forskjell på kjedeformene i bransjen. Først belyses integrasjon generelt, så transaksjonskostnadsteori som en naturlig forløper til vertikal integrasjon og sist kjedeformer.

2.1.1 INTEGRASJON

I Norge bærer all varehandel preg av vertikalt integrerte distribusjonssystemer, ulike samarbeidsmodeller eller av å være rene heleide kjeder. Et beskrivende uttrykk for disse systemene eller konseptene vil være integrasjon. Jeg definerer her integrasjon etter hvordan begrepet blir brukt i SNF rapport nr 39/01: Med integrasjon menes samhandling og avhengighet mellom aktørene der intensjonen er verdiskapning. Integrasjon kan være kjeder, langvarige kunde/leverandør relasjoner, direkte eierskap etc. (Ness og Haugland 2001). Graden av integrasjon og typen integrasjon avhenger av alt fra bransjes-, selskaps- eller markedsspesifikke forhold. I prinsippet kan det være høy grad av integrasjon hos en frivillig

kjede, og relativt lite i en heleid kjede, men det er vanlig at dess mer frivillig en kjede er, dess mindre integrert er den, og omvendt.

2.1.2 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI

Transaksjonskostnadsteori har sitt utspring i tanken om at enkelte transaksjoner er mer kostnadsspesifikke, altså at enkelte transaksjoner fører med seg kostnader som er spesielle for akkurat den transaksjonen. Et forhold mellom to parter, der transaksjonsspesifikke kostnader er høye, har gjerne grunn til å være mer integrert enn hva forholdet mellom to parter som har transaksjoner uten spesielle kostnader knyttet til seg, trenger å være (Barney 1997).

Dess høyere grad av transaksjonsspesifikke investeringer og usikkerhet som er del av transaksjonen, dess mer kan man forvente at partene er villig til å investere i samordnet ledelse og aktivitet, kontraktere, etablere joint-venture selskaper, eller som en ytterlighet, vertikalt integrere den enes virksomhet fullstendig inn i den andres. Når et bytteforhold har høye transaksjonskostnader, integrerer man mest mulig for å eliminere eller minimere muligheten for opportunistisk atferd. Når da et selskap bestemmer seg for hvilke elementer det ønsker å integrere i sin verdikjede, og hvilke de ønsker å la andre selskaper levere til dem, vil det være naturlig å også vurdere dette ut fra en transaksjonsspesifikk analyse, med fokus på opportunistisk risiko. Det er likevel viktig å huske at integrering ikke trenger å være et sort-hvitt bilde, da avansert kontraktering, strategisk binding etc. er gode alternativer til fullstendig integrasjon, da hensyn som kjernedrift med mer, er en motvekt mot å la hensynet til opportunistisme være enerådende for beslutninger om integrasjon. Transaksjonskostnadsteori gir oss muligheten til å veie integrasjonsbeslutninger fra et opportunistisk perspektiv.

Barney har følgende forslag til inndeling av integrerte markedssystemer (Barney 1997):

Tabell 1, Inndeling av ikke integrerte og integrerte markedssystemer:

Ikke vertikalt integrerte systemer	Vertikalt integrerte systemer
Spot-marked kontrakter Man ser på hver handel for seg selv, man møtes i markedet.	Interne markeder Heleid intern markeds plass, ingen mulighet for opportunistisk atferd. Ingen opportunistisme.
”Complete contingent claims contracts” (komplette kontrakter for et oppdrag) Man er i stand til å ha full kontroll over alle aspekter ved en handel før handelen går i gang, man kan dermed sikre begge parters mulighet til å unngå opportunistisk atferd gjennom fullstendig kontraktering før samarbeidet starter.	Byråkrati Et system for fordeling.
”Sequential contracting” Delkontrakter som følger hverandre Brukes når kontraktsforholdet er uoversiktlig, og man må derfor dele jobben opp i en serie kontrakter.	Klan Relasjonskontraktering med sterkere bindinger.
Relasjonskontraktering Når selve relasjonen er det vesentlige, og kontraktsforholdene vil kunne endre seg mye over relasjonsperioden.	

Tabell 1 viser at dess høyere opp på skalaen i den venstre kolonnen man befinner seg, dess mindre fare er det for at opportunistisk atferd i transaksjonen, betyr noe særlig for noen av partene. Altså at en eventuell opportunistisme ikke vil skade partene i en ren spot-marked situasjon, mens utfordringene, eller konsekvensene ved opportunistisme øker dess lengre nede i kolonnen vi kommer. I den høyre kolonnen i tabell 1, er markedssituasjonene forsøkt sikret for opportunistisk atferd gjennom vertikalt integrerte systemer. Dess høyere opp i denne kolonnen vi går, dess mindre er muligheten for opportunistisme i systemet, da total integrasjon er den mest omfattende sikringen mot opportunistisme i verdikjeden. Relasjonskontraktering vist i tabell 1, kan på mange måter minne om måten frivillige kjeder er bygd opp, mens klan kan gi assosiasjoner til franchisekonsepter, og interne markeder er den heleide totalt vertikalt integrerte kjeden.

2.1.3 VERTIKAL INTEGRASJON

Vertikal integrasjon brukes ofte som virkemiddel når et selskap ønsker å gå inn i nye markeder, industrier eller på en annen måte utvide horisonten for hva slags næring de driver i dag, til noe mer. Slik utvidelse gjøres gjerne opp eller nedstrøms fra hva driften går ut på i dag, og i slike tilfeller er det naturlig å benevne utvidelsen med vertikal integrasjon. (Barney 1996).

Definisjonen av vertikal integrasjon bygger på en forståelse av begrepet verdikjede. En verdikjede kan defineres som systemet eller kjeden av ulike aktiviteter/varer som skal til for at et selskap får produsert et produkt eller en tjeneste, alt fra utforming av konsept, råvareproduksjon, innkjøp, produksjon, lager, transport, salg og markedsføring. Selv post-salg aktiviteter kan inngå i verdikjeden. Hvis selskapet greier å generere verdier utover råvarekostnad, produksjons-, transport-, salg/markedsførings- og administrasjonskostnader, kaller vi det for "Value added" (Barney 1996).

En måte å definere vertikal integrasjon på finner vi hos Barney (1996): "Each of the activities listed in a product's or service's value chain must be accomplished in order for that product or service to be sold to customers. Different firms, however, can make different decisions about which of those activities they would like to engage in on their own and which they would like other firms to engage in. The number of stages in a product's or service's value chain that a particular firm engages in defines that firm's level of vertical integration. The greater this number the more vertically integrated a firm is. The smaller this number the less vertically integrated a firm is."

I tråd med Barney og med D, Besanko, D. Drandove, M. Shanley og S. Schaefer vurderer jeg graden av vertikal integrasjon som selskapet befinner seg i, ut fra i hvor stor grad selskapet har integrert fasettene som skal til for å skape sitt produkt eller tjeneste i eget selskap. Grad av vertikal integrasjon vises i tabell 2, som en beslutningsmatrise for "make it/buy it" i organisasjonen (Barney 1996). Dess lengre til venstre i tabell 2 vi finner transaksjonsformene eller fasettene i verdikjeden til bedriften, dess mindre er bedriften vertikalt integrert, og omvendt.

Tabell 2, grad av vertikal integrasjon, vist som en beslutningsmatrise:

Make or Buy Continuum				
Arm's length market transaction	Long-term contracts	Strategic alliances and joint ventures	Parent/subsidiary relationships	Perform activity internally
Less integrated		>>>>>>>>>>	More integrated	

Det er store forskjeller på hvor mye vertikal integrasjon av tjenester og produksjon man ser i forskjellige bransjer, og det er også en del overraskende funn vedrørende vertikal integrasjon, som er vanskelig å forklare. Et slikt eksempel er at transport ofte blir outsourcet av amerikanske produksjonsselskaper, mens lagerhold eller "inventory management" gjerne er vertikalt integrert (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer 2004). Igjen er det nyttig å fokusere på at det er forskjellige alternativer for selskaper som vurderer vertikal integrasjon av deler av verdikjeden. Vi kan dele disse alternative integrerte systemene opp i 4 kategorier, vist i tabell 3.

Tabell 3, 4 kategorier av integrerte systemer:

<p>Tapered integration (make it or buy it)</p> <p>* Klassisk dilemma for selskapet. Forskjellige bransjer eller selskaper vil se forskjellige fordeler og ulemper ved enten å lage selv, eller kjøpe produkter eller tjenester i verdikjeden.</p>	<p>Joint ventures and strategic alliances</p> <p>* Mange selskaper velger denne formen for integrasjon, særlig ved nyetablering i tilstøtende bransjer, eller ved store enkeltprosjekter.</p>
<p>Japanese Keiretsu (tightly knit networks of independent firms)</p> <p>* Dette er en lite utbredt selskapsform i Norge.</p>	<p>Implicit contracts that rely on firms reputations.</p> <p>* Dette kan minne om forholdene som eksisterer mellom selskapene i frivillige kjeder og i franchisekjeder.</p>

"Tapered Integration", vist i tabell 3 er gjerne vertikal integrasjon slik vi er vant med å tenke på det, altså der vi tar en beslutning om å integrere en fasett av verdikjeden eller ikke. Etter denne sort-hvit varianten har vi fra tabell 3 ulike "gråsoner" integreringer. "Joint ventures" er spesielt utbredt når to selskaper ønsker å samarbeide om noe helt nytt, et nytt marked eller et prosjekt. "Japanese Keiretsu" er en særegen Japansk måte å integrere drift mellom selskaper på, som nok fungerer bedre i Japan enn andre plasser av kulturelle årsaker. Sist har vi "Implicit contracts", der selskapets ry står på spill i samarbeidet mellom selskapene. Denne formen for integrasjon kan minne om frivillige kjeders integrasjonsform av mange årsaker, men er kanskje den av disse fire som gir høyest mulighet for opportunistisk atferd.

Hvorfor vertikalt integrere verdikjeden i hele tatt?

I tillegg til transaksjonskostnadsteoretiske årsaker vi har diskutert i forrige underkapittel, beskriver Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer to sentrale økonomiske årsaker til å vurdere vertikal integrasjon. Den ene er teknologisk effektivitet (technical efficiency), og den andre er agent effektivitet (agency efficiency). Teknologisk effektivitet er i hvor stor grad et selskap produserer på den mest kostnadseffektive måten. Gjør man ikke det, kan det hende at man ikke har investert nok i kunnskap eller materiell for å gjøre det. En løsning kan da være å integrere fasetter som skal til for å oppnå høyest mulig kostnadseffektiv produksjon. Agenteffektivitet handler om hvorvidt bytteforholdet av varer og tjenester i verdikjeden er organisert på en slik måte at man minimerer kostnader knyttet til koordinasjon, agentproblematikk og transaksjonskostnader. Har man ikke gjort det, og hvis økt grad av integrasjon kan medføre bedring i forhold til agent effektivitet, vel da bør man vertikalt integrere (Besanko, Dranove, Shanley og Schaefer 2004). Jeg vil legge til en tredje årsak til at vertikal integrasjon ofte blir brukt. Større selskaper benytter vertikal integrasjon som et virkemiddel for å sikre kjernedriften i selskapet. Dette kan for eksempel for et industriselskap gjøres gjennom å få kontroll over kundeforholdet ved å kjøpe opp kundene til selskapet. På denne måten sikrer man markedsføringen av sine produkter og sikrer markedstilgang, en annen måte å gjøre sikring gjennom vertikal integrasjon på er å kjøpe opp leverandørene sine. Dette kan gjøres for å få ned risiko knyttet til tilgang på råvarer, pris, kvalitet eller på andre måter (Brealey, Myers og Marcus 2001).

Det er også viktig å merke seg at graden av vertikal integrasjon ofte kan være flytende over tid. Særlig tjenesteproduksjon kan man velge å øke eller minske graden av integrasjon ettersom behov (prosjektbasert), markedstilnærming (konkurranseshensyn) eller av strategiske årsaker. Innen vareproduksjon trenger heller ikke graden av integrasjonen være en fast størrelse, men her har man gjerne gjort irreversible investeringer som gjør at endring går senere.

2.1.4 DE ULIKE KJEDEFORMER

Generelt kan man si at det er tre forskjellige kjedeformer innen detaljhandel (Ness og Haugland 2001):

- 1) Frivillige kjeder
- 2) Franchisekonsepter
- 3) Eierintegrerte kjeder

Forskjellene på disse kjedeformene er primært graden av integrasjon og kravene til hvor likt aktørene, eller medlemmene i kjedene må opptre. Hver enkelt butikks frihetsgrad er en annen måte å se på forskjellene på. Under frivillige kjeder er frihetsgradene høye og samhandlingsnivået gjerne lavt, mens under eierintegrerte kjeder er frihetsgradene lave og samhandlingsnivået høyt. Frivillige kjeder består av kjedemedlemmer som har stor grad av frihet til å gjøre som de vil. De kan for eksempel være i et løst samarbeid, der de deler enkelte innkjøpsavtaler og har forskjellige sentralstyrte markedsføringskampanjer som medlemmene selv bestemmer om de vil delta i. Det er sterke tradisjoner for frivillige kjeder i Norge. Bakgrunnen til slike kjeder kan være et enkelt samarbeid mellom et par butikker for å sikre bedre leveringsbetingelser fra samme leverandør for eksempel. Det er vanlig at frivillige kjeder har et sentralt kjedekontor med en administrasjon. Denne administrasjonen har gjerne svært begrenset makt, og må ta store hensyn til hva de forskjellige medlemmene i kjeden ønsker og ikke ønsker. Frivillige kjeder kan være en effektiv måte å skaffe seg alliansepartnere på for butikkene og kan derfor være en effektiv og god kjedeform for mange butikker. To eksempler på frivillige kjeder i en beslektet bransje til hagebransjen er Interflora og Euroflorist. Her spiller kjeden en avgjørende rolle for distribusjon av hovedproduktet til medlemmene, nemlig snittblomster. Man kan kjøpe en blomsterbukett i en Interflora butikk i Bergen, betale for den der, men få den levert til din tante som bor i Oslo, fra en Interflorabutikk i Oslo. Denne ”blomstertelegram” ordningen er selve forretningsideen til både Interflora og Euroflorist, og medlemmene i begge disse kjedene betaler en årlig medlemsavgift for å få tilgang på denne tjenesten. Utover dette innebærer samarbeidet ganske lite for medlemmene, utover noen innkjøpsavtaler og tilgang på noe butikksinnredning.

Innen hagebransjen og blant mindre blomsterbutikkjeder, er det ikke uvanlig at den sentrale administrasjonen er mer en ordstyrer/sekretær funksjon som kun består av et fåtalls personer, gjerne et medlem av kjeden (en som driver/har tilknytning til et hagesenter/blomsterbutikk). Frivillige kjeder blir ofte betraktet som uformelle samarbeidsordninger med liten grad av integrasjon. Det er knyttet en del utfordringer til frivillige kjeder. Det kan være vanskelig for en slik kjede å reagere på trusler og muligheter i markedet, fordi hvert enkelt medlem har for mye makt. Dette medfører gjerne at det er mange småkonger eller sjefer i kjeden og at det kan være svært vanskelig for en sentral ledelse å agere som ledere. Videre er det gjerne stor turnover i slike kjeder, dette medfører at ledelsen/administrasjonen bruker for mye tid på å hente inn nye (og gamle) medlemmer til kjeden, sammenlignet med sine likesinnede i kjeder hvor mulighetene for å bryte ut er mindre. Sist ser man gjerne mindre sameksponeering, branding, omfattende kampanjer eller andre former for merkevarebygging i frivillige kjeder sammenlignet med kjeder med andre kjedeformer.

Franchise er etter hvert blitt en mer vanlig kjedeform i Norge både innenfor varehandel og service. En franchisetaker får en frihet eller en rettighet til å tilby giverens produkter eller tjenester i et område. Franchise er et begrep som stammer fra det latinske *franco*, frihet eller rettighet. Franchisegiver kan ofte ses på som mor-bedriften, mens franchisetageren blir datteren. Dette mor-datter forholdet beskriver gjerne også hvordan maktstrukturen er i forholdet. Det er morbedriften som i utgangspunktet setter rammene, leverer produktet eller konseptet, og som eier merkevaren. Datterselskapet har frihet innenfor disse rammene.. Franchisetageren betaler gjerne typisk en del av driftsinntektene hvert år i franchiseavgift. Denne varierer fra selskap til selskap, og innen ulike bransjer. Det er heller ikke uvanlig at franchisegiver er deleier eller sitter i styret til franchisetager. Likevel er det en grunnleggende forutsetning at både franchisetager og franchisegiver er to forskjellige selskaper. Det er fordeler og ulemper med denne kjedeformen også. Blant fordelene er at sammenlignet med full eierintegrasjon er franchiseordningen svært insentivbasert, ved at franchisetagerens eiere sin lønn og utbytte er helt avhengig av hvor godt de selger franchisegivers konsept. Dette er en god sikkerhet for franchisegiver å ha for at franchisetager vil gjøre mest mulig for å oppnå resultater, samtidig løper franchisegiver begrenset økonomisk risiko hvis franchisetager ikke får suksess. Franchisetager står som ansvarlig for lønninger til eventuelle ansatte, husleie og andre løpende kostnader for å drive selskapet. Andre fordeler er at den sentrale ledelsen i morselskapet gjerne har mulighet til å tvinge handling hos datterselskapene, og dermed kan raskt reagere på trusler og muligheter i markedet. Å samkjøre aktiviteter, merkevarebygging

etc. er også mye enklere under dette regimet framfor i frivillige kjeder. Ulempene med modellen er knyttet opp mot at kontrollen av datterselskapet kunne vært enda bedre under heleide datterselskaper, samt at morselskapet får mindre av et eventuelt overskudd i driften, enn hvis selskapet var heleid. Franchiseskonsepter innebærer vanligvis en stor grad av integrasjon sammenlignet med frivillige kjeder.

Franchiserelasjonen kan sies å være en kontraktsrelasjon mellom franchisetager og franchisegiver, som gir franchisetageren den formelle retten til å drive franchisegivers næringsvirksomhet. Videre har franchisegiveren rett til å kontrollere hvordan franchisetager driver virksomheten. Kontraktsforholdet pleier også å justere for at franchisegiver skal yte en hel del tjenester ovenfor franchisetager, alt fra typisk ting som butikksinnredning og opplæring, til markedsføringstiltak etc. som franchiseavgiften skal være med på å betale for.

Det er vanlig at franchiseorganiserte kjeder har et ferdig utviklet konsept, som franchisetagerne får benytte seg av. Dette viser igjen en forskjell fra franchisekonseptet og frivillige kjeder. I frivillige kjeder ligger utviklingen av konseptet gjerne hos medlemmer i kjeden, eller en konstellasjon av medlemmer, et råd eller liknende. Utviklingen av konseptet ligger sentralt hos franchisegiveren i den typiske franchisemodellen.

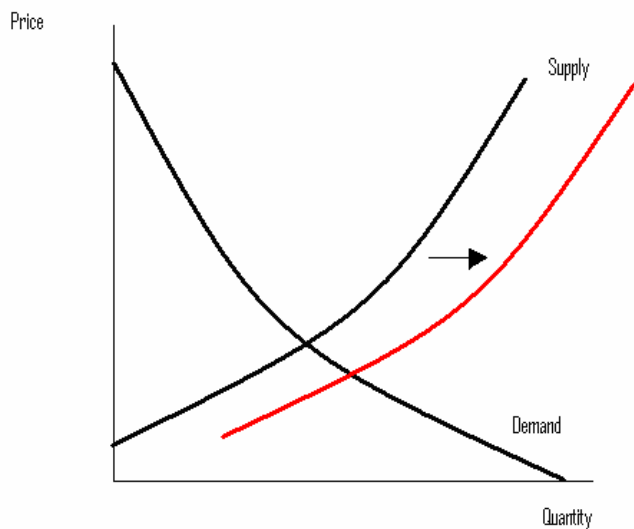
Eierintegreerte kjeder er underlagt felles, sentralt eierskap. Alle butikkene er heleide av det sentrale leddet, og drevet av samme eier. De forskjellige filialenes butikksjefer har ikke økonomiske interesser i den lokale butikken, men er kun ansatt som butikksjef. Det er det sentrale leddet som står for all utvikling av konsept etc., ansettelse og markedsføring. Denne kjedeformen innebærer at kjeden bærer all økonomisk risiko for driften i hele kjeden, og ved hver enkelt filial. Det er fordeler og ulemper med denne type drift også. En stor fordel er at kjedeformen gjør det enklere å tilpasse seg muligheter og trusler i markedet. Det kan også være enklere å integrere flere tjenester i et slikt selskap, eller organisere slike ting som samlet finansiering av butikkene etc. da man gjerne kun må forholde seg til en juridisk enhet, eller ett selskap. Kjedeformen muliggjør for et sterkt sentrallledd, samtidig er det vanskeligere å maksimere de lokale mulighetene som ligger i mindre markedsforskjeller eller få på plass (franchise og frivillige kjeder) vil de i mye større grad være insentivjustert i forhold til utviklingen i butikken, enn under heleide selskaper.

2.2 KONKURRANSEFORM

Når man skal vurdere konkurransen, eller konkurranseevnen til et selskap i en bransje, kan det være nyttig med en avklaring på hva slags marked bransjen er i og ha et teoretisk grunnlag for å forstå pris/etterspørsels dynamikk.

2.2.1 PRIS/ETTERSPØRSEL

Det kan tenkes at prisingen av produkter fra de forskjellige aktørene i hagebransjen er en aktuell forklaring på Plantasjens suksess. En grunnleggende teori innen mikroøkonomi er at det er en sammenheng mellom pris og etterspørsel (Pindyck og Rubinfeld 1998). Kortfattet innebærer dette at etterspørselen for en vare eller tjeneste øker dess lavere prisen på varen eller tjenesten er. Markedet er i balanse i krysningpunktet mellom etterspørselskurven og tilbudskurven. Hvis derimot markedsbalansen påvirkes av for eksempel økt tilbud, som vi gjerne ser når det kommer en ny aktør på banen, så vil gjerne det økte tilbudet presse prisen i markedet nedover og etterspørselen oppover:



Effekten av endring i pris i markedet i forhold til endring av tilbud avhenger av markedsutviklingen for både tilbudssiden og etterspørselssiden av markedet generelt, og spesielle forhold knyttet til bransjen vi studerer. Det er derfor interessant å forsøke å vurdere konkurranseformen bransjen generelt befinner seg i samme sammenheng, alene vil pris/etterspørsel problematikken ikke gi oss et fullstendig bilde i forhold til hagebransjen.

2.2.2 OLIGOPOL

Et oligopol er et marked bestående av få aktører (Pindyck og Rubinfeld 1998). Disse få aktørene selger produkter/tjenester som kan være differensierte, da det er ikke avgjørende for hvorvidt konkurransen er oligopolisk, hva som er avgjørende er om antallet aktører er så få at vi kan påstå at markedet ikke er et fritt åpent marked, eller at markedet ikke kun består av en aktør, altså et monopol. Monopol og oligopol er ikke så uvanlig som man gjerne kunne tro. I Norge har vi lang tradisjon for eksempel statsmonopol, og å regulere eller tilrettelegge for at markeder gjerne ender opp med få tunge aktører. Særlig innen matvareproduksjon har oligopol og monopol sterke røtter. De beslektede bransjene til tradisjonelt jordbruk, for eksempel gartnerbransjen, har også historiske røtter der få og store aktører, særlig på leverandørsiden, har hatt stor betydning.

Det som gjerne kjennetegner et oligopol er at det er høye barrierer som hindrer nye aktører fra å komme inn på markedet. Slike barrierer kan være offentlig regulering, høye oppstartskostnader, markedsrett, kontroll over leverandørsiden etc. Det kan også være klare strategiske grep som aktørene i et oligopol viser seg villige til å gjøre, som for eksempel å true med å drive prisene i bunn ved en eventuell inntreden fra en nykommer eller liknende. Nå er vi over i spill teori, og det kan være naturlig å nevne at slike trusler må være troverdige for at de skal være en barriere for inntreden i et oligopol (Sørgård 1997).

Når et oligopolisk marked er i balanse vil vi ha en pris og et kvantum fra hver aktør i markedet, som er slik at alle aktørene i markedet er fornøyd og ikke ønsker å endre kvantum eller pris (Pindyck og Rubinfeld 1998).

2.2.3 COURNOT/BERTRAND KONKURRANSE

Det kan være nyttig å vurdere om hagebransjen er i en konkurransesituasjon som minner om en Cournot eller en Bertrand konkurranseform. To raske definisjoner først:

Bertrand-konkurranse (Sørgård 1997):

Hvis vi betrakter et marked hvor bedriftene selger identiske produkter og setter prisene sine simultant, uten å vite hva den andre vil prise varene sine til, har vi typisk Bertrand konkurranse. Et krav til Bertrandkonkurranse er at det ikke er begrensninger i tilbudet av

varen eller tjenesten konkurransen dreier seg om. Hvis vi har to aktører A og B i et marked, og aktør A kan tenke seg å sette prisen X, vil aktør B få hele salget av varen eller tjenesten hvis han setter pris X-1. Er vi i ren priskonkurranse vet begge aktørene dette på forhånd, før de setter pris, og begge vil derfor ønske å sette pris under hva konkurrenten setter pris til. Dette medfører at all fortjeneste konkurreres vekk, og innen spillteori kalles gjerne denne typen spill eller konkurranse, for fangens dilemma. Har vi lik produksjonskostnad hos de to aktørene, vil vi raskt havne i en prissituasjon der ingen har profitt. Har selskapene ulik produksjonskostnad vil vi etter hvert kun ha en aktør i denne bransjen, hva vi gjerne ser i ”det virkelige liv” er at selskaper som opplever slik konkurranse ofte vil forsøke å gjøre forskjellige grep for å komme vekk fra denne konkurranseformen, eller begrense den. Begrensning av konkurransen kan gjøres på mange måter. En man gjerne ser er at media brukes som talerør for hva slags konkurranse aktøren ønsker. En annen vil være å forsøke å differensiere seg vekk fra ren priskonkurranse. En tredje er forskjellig form for kartellvirksomhet.

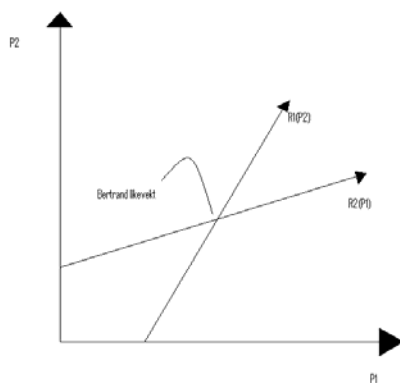
Cournot-konkurranse (Sørgård 1997):

Ved Cournot-konkurranse er det produserte kvantum handlingsvariabelen. Dette betyr at selskapene i markedet planlegger hvor mye de skal produsere simultant, istedenfor å sette pris. Disse kvantumsfastsettelsene kan komme av naturlige begrensninger i selskapet. De kan for eksempel produsere alt remmer og tøy i fabrikken tåler, men det er likevel en begrensning i hva fabrikken på full maskin kan produsere, eller man kan legge selvpålagte produksjonsbegrensninger for å holde tilbudet ”unaturlig” lavt og dermed kunne ta høy pris for varen. En slik selvpålagt produksjonsbegrensning må igjen være troverdig hvis den skal kunne ha noen reell effekt på konkurransen.

For å gå tilbake til situasjonen med konkurranseformen som gav oss fangens dilemma, vil vi i en kombinasjon av oligopol og priskonkurranse ha en litt spesiell situasjon. Det spesielle med denne situasjonen er at antall aktører i markedet er relativt få, og at ”spillet” gjentas igjen og igjen. Vi kan derfor over tid bygge opp en forventning om hva hver aktør vil gjøre, som ikke trenger å være handlingen ”sette pris som gir profitt = 0”. Hvis aktørene isteden har et spill av typen ”tit for tat”, vet aktørene at hvis de setter prisen kraftig ned i en periode, vil konkurrentene gjøre det samme i perioden etterpå, og all framtidig profitt vil forsvinne. Siden man ønsker framtidig profitt, og siden alle aktørene er kjent med hverandres ”ønske” om profitt, vil man sette pris slik at det er profitt. Neste sesong setter man pris etter hva

konkurrenten gjorde sist sesong, og over tid vil det dannes et balansepunkt som aktørene enes om. Dette kan være en skjør balanse, alt ettersom hvordan aktørene i bransjen agerer, altså hvor aggressive de er. (Pindyck 1998 og Sørård 1997)

En siste konkurranseform som også kan være interessant å ta med i betraktningen er når vi befinner oss i en situasjon med priskonkurranse og differensierte produkter på en gang. Dette er ikke så uvanlig. Når produktene eller tjenestene ikke lengre er identiske får vi horisontal produkt-differensiering, det vil si at noen konsumenter genuint foretrekker ett produkt uavhengig av pris, mens noen konsumenter foretrekker et annet uavhengig av pris. Når vi har slik konkurranse vil ikke en aktør miste all omsetningen sin av produktet eller tjenesten kun fordi konkurrenten setter ned prisen på sin tjeneste eller produkt. Dette er en form for Bertrand-konkurranse. Grafisk kan det vises slik:



Skjæringspunktet mellom aksene (reaksjonskurvene) finner man ved å sette rivalens pris lik null i ens egen reaksjonsfunksjon. I eksempelet ser vi at helningen på reaksjonskurven er positiv, jo høyere pris rivalen setter, desto høyere pris ønsker en selv å sette, men det er viktig å merke seg at en enhets økning i pris hos rivalen medfører at man optimalt setter mindre enn en enhets økning i egen pris. Når vi har en slik situasjon at en økning i rivalens pris gir deg et incentiv om å øke din egen pris, eller en økning i handlingsvariablen gir deg incentiv om å øke egen handlingsvariabel som det formelt heter, har vi to strategiske komplementære produkter/tjenester. Altså, i vårt eksempel hvor produktene ikke er homogene, de er differensierte, men de har et komplimenterende forhold seg i mellom. Hvis det derimot er i en situasjon der helningen på reaksjonskurven er negativ betyr det at en økning av handlingsvariablen hos konkurrenten, medfører at vi ønsker å minske vår egen handlingsvariabel. Dette er typisk for Cournot-konkurranse og vi ser da gjerne at handlingsvariablene er strategiske substitutter. (Sørård 1997)

2.3 OPPSUMMERING AV TEORIKAPITTELET

I dette kapittelet er det forsøkt å gi en kortfattet presentasjon av de teoriene som er mest relevant til de to første forskningsspørsmålene i problemstillingen.

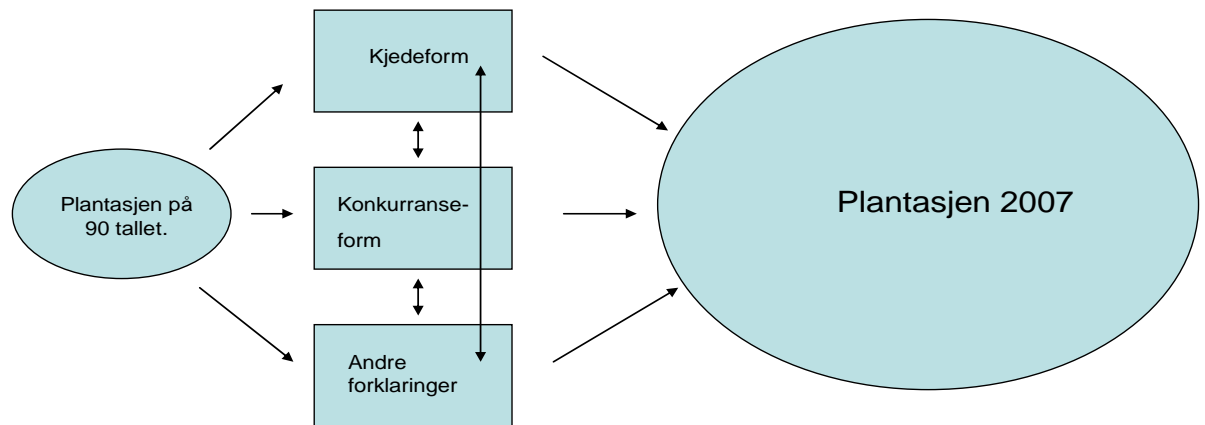
Kortfattet består det teoretiske grunnlaget av to deler. Den første delen er teori knyttet til integrasjon, transaksjonskostnadsteori, vertikal integrasjon og kjedeformer.

Transaksjonskostnadsteori tar for seg forholdet mellom graden av transaksjonsspesifikke kostnader som inngår i et transaksjonsforhold mellom to parter, og i hvilken grad integrasjon bør anvendes for å hindre opportunistisk atferd blant aktørene i transaksjonen. Vertikal integrasjon bygger videre på transaksjonskostnadsteori, men viser også til andre årsaker til å integrere enn kun transaksjonskostnadshensyn. Sist er kjedeformer belyst, for å gi et teoretisk grunnlag for å vurdere hva slags kjedeformer som er i hagebransjen.

Den andre hoveddelen omhandler konkurranseforhold. Først er pris/etterspørselsteori kort belyst, så en mer inngående beskrivelse av markedsformen oligopol som et relevant teoretisk grunnlag for konkurransevurderinger av markeder med få aktører. Sist har vi en gjennomgang av Cournot/Bertrand konkurranse, altså konkurranse der handlingsvariabelen enten er produsert kvantum eller pris, med spesifisering på markedsituasjoner med tilbydere av diversifiserte produkter, da det bør være relevant for hagebransjen.

Det er viktig å se på disse to hovedgruppene i sammenheng, da kjedeformer, altså måten selskapene er strukturert, betyr mye for konkurransen i markedet. På den andre siden betyr konkurransen i markedet mye for struktureringen av kjedene også. At vi i hagebransjen har få aktører, bringer andre faktorer til konkurransen, enn viss vi hadde tusenvis av aktører.

Den teoretiske forankringen til problemstillingen kan vises med en modell. Det er mulig at det er mer enn *en* forklaring på veksten til Plantasjen, og ulike forklaringer kan ha utlikt teoretisk utgangspunkt. Det er også mulig at de forskjellige forklaringene har sammenhenger. For å vise disse mulighetene har modell 1 piler med potensielle sammenhenger. Sirklens størrelse i modell 1 henspiller på at Plantasjens størrelse før og etter utviklingen selskapet har hatt. Boksene er de ulike teoretiske kategoriene tilhørende de ulike forklaringsmulighetene fra forskningsspørsmålene.



Modell 1, den teoretiske forankringen til problemstillingen i modellform.

Nå som det teoretiske grunnlaget for utredningen er gjennomgått, er det naturlig å se på det metodiske grunnlaget, og designet som er anvendt i forskningsarbeidet til denne utredningen. Siden utredningen har et eksplorativt design, har vi rom for at også andre forklaringer på Plantasjens vekst blir belyst, enn kun de det er lagt teoretisk grunnlag for i teorikapittelet. Denne muligheten er skissert i boksen Andre forklaringer i modell 1.

3.0 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN

Dette kapittelet beskriver forskningsmetoden og designet for det empiriske arbeidet med utredningen.

3.1 DESIGN

Det empiriske arbeidet ble utformet med tanke på å *eksplorere* Plantasjens vekst i hagebransjen, der tre forskningsspørsmål skulle forsøkes avklart. Det første var hvorvidt veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen? Det andre var om det er forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon? Og det siste var: Er det andre forklaringer som virker rimelige?

Eksplorativt design (Grønhaug og Ghauri 2005) er et egnet design for forskningsspørsmål som er dårlig forstått, eller som det ikke er gjort mye forskning på. Det følger naturlig av navnet *eksplorere* at designet er nyttig til å utforske et ukjent tema. Det er derfor vanlig at spesielt forundersøkelser har et eksplorativt design. Det er spesielt fleksibiliteten i designet som gjør det spesielt egnet til å angripe problemstillinger av denne utredningens art.

Det eksplorative designets fleksibilitet gir det empiriske arbeidet muligheter som vi ikke får med andre design, som for eksempel større frihet til å forfølge alternative forklaringer hvis disse skulle bli avdekket i forskningsarbeidet. En annen fordel vil være at designet har større frihetsgrader i forhold til å bruke svært ulike datakilder til det empiriske arbeidet. Eksplorativt design gir oss altså rom å bruke tilgjengelig informasjon, i den form vi finner den, noe en utredning av et lite kjent forskningstema kan nyte godt av. De samme ustrukturerte egenskapene kan kritiseres, særlig hvis utredningen tok for seg å ha en endelig karakter i forhold til forklaring av forskningstemaet. Et empirisk arbeid av slik karakter kunne da heller med fordel vært gjort med et deskriptivt design, men siden denne utredningen forsøker å finne en eller flere forklaringer på veksten til Plantasjen, er det ustrukturerte designet passende, for å sikre at man også fanger opp flest mulige forklaringer, ikke legger bånd på forskningen eller strukturerer det empiriske arbeidet unødvendig mye. Det ustrukturerte elementet ved designet gir oss klare fordeler med tanke på utredningens valg av to relativt ulike forskningsmetoder.

3.2 FORSKNINGSMETODE

Denne utredningen har to forskningsmetoder. Det kommer av at utredningen har to kilder til data. Hovedkilden er avisartikler og den sekundære kilden er den deltagende observasjonen utredningens forfatter har gjort selv.

3.2.1 AVISARTIKLER

Hovedkilden til det empiriske arbeidet er fra avisartikler. Artikkene ble funnet ved et databasesøk i A-tekst arkivene ved universitetsbiblioteket i Stavanger i desember 2006. Databasen gir en komplett tilgang på artikler fra både nasjonale og regionale aviser, i ren tekstform. Det medfører at bilder og enkelte bildetekster ikke er tilgjengelige, men bilder og bildetekster er ikke avgjørende kilder for denne utredningen. Databasesøket ble gjort på en serie stikkord i nasjonale og regionsaviser fra perioden 1996-2006. Stikkordene var *hagesenter, hagesenterkjede, gartneri, Plantasjen, Oasen-Hageland og BoGrønt*. Av dette er samtlige artikler som omtalte aktuelle problemstillinger tatt med.

Enkelte artikler som kom med i utvalget omtalte utelukkende slikt som blomsterbinderi (teknikker etc.) eller omtalte disse begrepene i andre sammenhenger, som for eksempel *appelsinplantasjer* etc. og ble forkastet.

Da denne første utvelgelsen var gjort, og det kun var relevante artikler om hagebransjen igjen i utvalget, ble artiklene gruppert etter tema. Temagruppene var forhold som kunne knyttes opp mot kjedeform, forhold som kunne knyttes til konkurranseform og sist; andre forhold.

Mengden data fra disse artiklene var omfattende, men det er ulik fordeling i forhold til tema, det er altså mer stoff om tema som rostell og pris på jordsekker, enn om kjedebygging etc., likevel gav artiklene et godt grunnlag til å kunne forske på problemstillingen under det valgte eksplorerende designet.

3.2.2 DELTAGENDE OBSERVASJON

I kraft av å ha jobbet på leverandørsiden av bransjen de siste 5 årene, vil jeg bruke min egen erfaring og innsikt som metode under analysen til støtte i fortolkningene av dataene jeg har samlet inn. Dette velger jeg å betrakte som deltagende observasjon (Cassel og Symon 2005). Argumentet for deltagende observasjon er at en av de beste måtene å få forståelse for hvordan folk tenker og agerer på, er å dele deres opplevelser og observere deres kultur på nært hold, gjennom å tenke og agere sammen med dem som en del av deres kultur eller gruppe. Det er ulike nivåer av deltagende observasjon fra den ”komplette deltager”, via ulike ”deltager-observatør” nivåer til den ”komplette observatør”. Det er fordeler og ulemper med metoden.

Det er spesielt to ulemper med metoden, det ene er klassiske fortolkningsproblem, altså at man kan miste sin evne til å vurdere et forskningsproblem upartisk og objektivt når man er deltagende observatør. Denne potensielle forutforståelsen er det umulig å komme helt bort fra, men den påstås her å være av begrenset negativ betydning da jeg ikke personlig hadde noen av kjedene i min portefølje, men derimot hadde det nasjonale ansvar for alle kunder som handlet med oss. Det er derfor ingen grunn til at jeg favoriserer mellom de tre kjedene. Den andre ulempen er av etisk karakter og har å gjøre med at jeg ikke har opplyst noen av dem jeg har observert de siste fem årene om at jeg skal bruke informasjon samlet på denne måten til forskning. Jeg mener at dette er et begrenset problem siden leverandørselskapet jeg jobbet for var leverandør til alle tre kjedene i bransjen. Jeg hadde dermed ikke tilgang på fortrolig informasjon utover det en leverandør har til en kunde, og i dette tilfellet kun slik informasjon kjedene ville dele med en leverandør de viste var leverandør til alle tre kjedene.

Det er fordeler med deltagende observasjon som metode også, i denne sammenhengen gir deltagende observasjon meg en ekstra bonus når det kommer til å forstå og tolke kjedenes posisjoner, marked og rammer, samt at jeg kjenner deres ”språk”, kultur og utfordringer. Den deltagende observasjonen jeg har gjort de siste 5 årene gir meg et godt ståsted for å beskrive bransjen, for å forstå og tolke utviklingstrender og vurdere bruk av strategiske grep og erverv av konkurransefortrinn. Et eksempel på hvor nyttig deltagende observasjon er, er knyttet til regulatoriske forhold for etablering av hagesentre. Det er ikke mulig å bare bygge et hagesenter hvor som helst, man må bl.a. få tomteområder regulert til formålet, dette er prosess med svært varierende behandlingstid og –form fra kommune til kommune. Politiske barrierer, av ulike og dels ubekreftede årsaker, kan være en tenkelig forklaring for hvorfor Plantasjen

brukte så lang tid på å etablere seg i Bergen, der de hadde problemer med å få byggetillatelse, og endte med å kjøpe opp etablerte hagesentre isteden, dette kan også gå igjen andre plasser, og være en avgjørende barriere for vekst for Plantasjen (deltagende observasjon 2001-2006). Slike hindre for nyetablering må hensynstas når blant annet kjedenes veksttall skal vurderes og man skal forske på generelle konkurranseforhold i bransjen.

Den deltagende observasjonen gir også et godt grunnlag til tolkningen av avisartiklene. I tillegg vil den deltagende observasjonen gi fordeler i datainnsamlingen, da det kan tenkes å være forhold knyttet til strategi eller konkurransefortrinn som kjedene vegrer seg mot å beskrive enten helt eller delvis i media, men som jeg som deltagende observatør besitter informasjon om.

Særlig til bakgrunnsinformasjon er også andre dokumenter anvendt til utredningen. Offentlig informasjon som selskapene har gjort tilgjengelig, deres hjemmesider, reklamemateriell og annen offentlig informasjon knyttet til selskapene inngår her.

3.3 UTREDNINGENS AVGRENSNINGER

Siden de tre aktørene Oasen-Hageland, Bo-Grønt og Plantasjen til sammen er så dominerende i bransjen de tilhører vil jeg avgrense arbeidet til disse tre kjedene i denne utredningen. Siden de er så dominerende er det ikke naturlig å se på det empiriske arbeidet som en utvalgsundersøkelse, men heller en populasjonsundersøkelse. Generalisering av resultat er dermed ikke et tema ved diskusjon av resultater.

Det er ytre betingelser som gir flere utfordringer knyttet til å fortolke resultat av kartlegginger i denne bransjen. Populasjonens størrelse og det lave antallet aktører, gjør at aktørene kan påstås å ha markedsrett. Alle forskningsresultater må ses i forhold til dette før man trekker slutninger.

4.0 RESULTATKAPITTEL

Dette kapitlet presenterer forskningsresultatene fra det empiriske arbeidet til utredningen. Kapitlet er delt i tre deler. Den første delen presenterer resultater som er relevant til det første forskningsspørsmålet: Kan veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen? Denne delen sorterer under navnet 4.1 KJEDEFORM. Den andre delen av kapitlet sorterer under navnet 4.2 KONKURRANSEFORM, og presenterer resultater relevant til spørsmålet: Er det forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon? I det tredje punktet 4.3 ANDRE RESULTATER, sorterer de resultatene som gir et naturlig grunnlag for å diskutere: Er det andre forklaringer som virker rimelige?

Resultatene er sammenfatninger og sitater fra avisartikler, samt presentasjoner fra direkte observasjon. Analysen av disse kommer under kapitlet 5.0 ANALYSE. På grunn av at det er ulik nyhetsverdi i de forskjellige sidene ved hagebransjens drift, er det naturlig at noen av temaene vil ha fått mer oppmerksomhet fra pressen enn de andre, og at det derfor er mer materiell tilgjengelig om enkelte av temaene enn andre.

Resultatene fra søk i og arbeid med avisartiklene er presentert på en slik måte at den relevante sammenhengen artiklene har belyst kommer fram i sammendragene eller eventuelt i en beskrivelse. Det er forsøkt å beholde flest mulig direkte sitater fra bransjens aktører i ren form.

4.1 KJEDEFORM

Dette underkapittelet tar for seg avisartikler som forteller om kjedeformen i selskapene i bransjen, eller relevant informasjon om disse. Resultatene er presentert i tabellform (tabell 4) med henblikk på selskapsstrukturen i de kjedene, hvilke ledd som inngår, og informasjon om leddene. Denne informasjonen ble primært hentet gjennom deltagende observasjon, og i noen grad fra hjemmesidene til selskapene.

Tabell 4. Oversikt over omsetning, eierskap og organisasjonsstruktur i de tre kjedene som inngår i studien:

Kjede:	Plantasjen	Oasen Hageland	BoGrønt
2005 omsetning:	Ca kr 2,2 mrd.	Ca kr 6-700 mill.	Ca kr 300-350 mill.
Eiere og styret:	Profesjonelt eierskap gjennom Private Equity fond	Medlemseid	Medlemseid
Sentrale ledd	Plantasjen Kjedekontor Ca 20 ansatte. Styrer markedsføring, drift, innkjøpsavtaler IT og profil for kjeden. Herunder også import/innkjøpselskapet TARA. Plantasjen Hovedkontor, 15 ansatte, styrer butikkdata, regnskap, fakturerering og lønn med mer. Usikkert hvilke tjenester de outsourcer utover noe markedsføring.	Administrasjon med 5 ansatte. Leier inn noe reklametjenester etc.	Administrasjon med 3 ansatte Leier blant annet inn en bedriftsrådgiver på strategi og profil.
Butikk-leddet	Har integrert egne butikker	Har ikke integrert egne butikker	Har ikke integrert egne butikker

4.1.1 HAGESENTERKAMPEN

Både på grunn av regulatoriske og strategiske årsaker foregår det en kamp om å sikre seg gode hagesentre til kjedene. Hvis et hagesenter først blir medlem av Plantasjen, er det ingen retur, da det medfører at hagesenteret blir kjøpt opp av selskapet. Plantasjen opplever slik sett at ingen stjeler hagesentre fra dem, i motsetning til de to andre.

Plantasjen har vokst kraftig og etablert seg i tre nordiske land (Aftenposten 2005). I følge avisen planla kjeden å åpne fire til seks nye hagesentre i 2006, og kan videre fortelle oss at kjeden kjøpte opp fire av Oasen Hagelands hagesentre de siste to årene; to i Bergen, ett i Oslo og ett i Molde. Seks nye Plantasjen hagesentre ble utviklet i 2005. EQT som kjøpte opp Plantasjen i 2001, håpte da artikkelen ble skrevet å kunne notere selskapet på Oslo Børs. Partner i EQT Christian Sinding sa til Aftenposten: ”Da vi kjøpte Plantasjen, var målet å hjelpe virksomheten med å utnytte sitt fulle potensial. Plantasjen hadde et unikt konsept og en ledelse som var ekspansjonsorientert, så det passet perfekt med vår intensjon om å kjøpe ledende selskaper”. Da artikkelen ble skrevet hadde kjeden 34 butikker i Norge, 25 i Sverige og 3 i Finland, det var da uklart hvorvidt Plantasjen hadde planer om å ekspandere ut til andre land, men EQT utelukket det ikke (Aftenposten 2005).

Gjennom deltagende observasjon ble det også avdekket at Plantasjen ikke bare var den eneste hagesenterkjeden i Norge med hagesentre utenfor landegrensen, men også den eneste kjeden som aktivt ser ut til å ønske seg dette (deltagende observasjon 2005).

Aftenposten hadde også intervjuet lederne av konkurrentene BoGrønt og Oasen Hageland, og har funnet en del informasjon som er interessant for denne utredningen. Plantasjens konkurrenter økte i omsetning og antall nye medlemmer, etter et par dårlige sesonger. ”De siste sesongene har ikke vært våre beste, mye avhenger av været, i tillegg har vi hatt store svingninger i antall butikker” (Aftenposten 2005), sa daglig leder i Bo Grønt Lars Gulbrandsen. I 2002 var BoGrønt 45 hagesentre, og omsatte for 250 mill. I 2003 forsvant 5 av de største butikkene fra kjeden, og kjeden omsatte for 70-80 millioner mindre. I 2005 hadde kjeden 59 medlemmer igjen, og var i følge Aftenposten på god vei til å ta igjen det tapte, med en forventet omsetning på omkring 300 millioner. ”Vi har tatt igjen den tapte omsetningen i år, den er bare blitt spredt over flere mindre butikker istedenfor store hagesentre” sa Gulbrandsen (Aftenposten 2005).

Oasen Hageland melder også om nedtur før de igjen fikk omsetningsvekst.

”Vi har en pen, men forsiktig økning i omsetningen. Vi gikk litt ned da vi mistet de store hagesentrene til Plantasjen, men så langt i år har alle våre medlemmer hatt vekst.” Sa gartner Geir Mellingen på Gjennestad Hagesenter (Aftenposten 2005)

Aadnekvam, daglig leder ved Plantasjen Gravdal, og tidligere eier av Gravdal Hagesenter forklarte ovenfor BT at han solgte hagesenteret sitt til Plantasjen fordi han mente utviklingen i bransjen gikk i retning av kjeder, og at tidspunktet derfor var viktig. Spesielt mente han dette var riktig for å bevare arbeidsplassene. Etter at han solgte hagesenteret sitt, Gravdal Hagesenter til Plantasjen kunne han dessuten holde åpent gjennom hele året. (Bergens Tidende 2004). En interessant tilleggsopplysning her er at mange av de tidligere eierne og sjefene i frittstående hagesentre som blir til Plantasjehagesentre, slutter etter kort tid under Plantasjen. Deltagende observasjon har ikke avdekket om dette skyldes kontraktsmessige forhold, men det er hevdet fra flere hold at dette har med manglende trivsel å gjøre i forhold til høyt arbeidspress og liten grad av selvstyre, hvilket kan være naturlige forklaringer, da disse tidligere sjefene og eierne var egenrådige før overtagelsene. En annen forklaring kan selvsagt være at oppkjøpet i seg selv gjør at disse tidligere eierne ikke lengre trenger å jobbe, eller at de ønsket å selge for å komme seg ut av bransjen osv. Resultatet blir likevel at de har en tendens til å forsvinne. (Deltagende observasjon 2001-2005)

Det er helt tydelig at det er et behov hos ledelsen i både Oasen Hageland og i BoGrønt for å opptre på en slik måte ovenfor medlemmene sine at de ikke forlater kjedene. Dette innebærer at vanskelige eller tøffe beslutninger ser ut til å kreve mye mer konsensus enn hva man kan observere hos Plantasjen. Et eksempel på det er blant annet valg av leverandører til sentrale varer. BoGrønt og Oasen Hageland er begge så små at de på enkelte varegrupper burde valgt kun en leverandør for å få ned innkjøpsprisen gjennom høyere kvantum. Likevel er det så sterke følelser og knytninger mellom medlemmene i kjedene og de ulike leverandørene, at det er vanlig med flere leverandører på samme vareområde, selv om denne valgfriheten medfører høyere priser, og vanskeliggjør enhetlig profilering mot markedet. Dette kan gjerne gjelde på svært homogene produkter.

Det er også viktig at lederne i de frivillige kjedene bruker mye av sin tid på å pleie medlemmene i kjeden. Ellers kan de forsvinne. På mange måter kan medlemmene ofte opptre som ”småkonger” i saker, noe som medfører at det går for mye prestige i

beslutningsprosessene. Det alle tre kjedene har til felles, er utfordringen knyttet til å få nye medlemmer til kjedene. Oasen Hageland og BoGrønt har den felles utfordringen at medlemskap koster en årlig sum, men den fordelen at hagesenteret fortsatt er en egen bedrift og dermed står fritt til å trekke seg igjen senere. Plantasjen har den fordelen at de kan kjøpe hagesentre, og dermed lokke med oppkjøpstilbud, men samtidig vet da selgerne at de gir opp kontrollen på selskapet for all framtid, noe mange opplever som en vanskelighet (deltagende observasjon 2003-2005).

4.1.2 EIERSKAP TIL KJEDEN

Det er naturlig å forvente at eierne til de forskjellige kjedene har betydning for hva kjedens sentrale ledd foretar seg, og styrer utvikling av selskapene gjennom å utøve eierskap. Likevel er det stor forskjell på eierne, og denne forskjellen bør belyses.

Oppkjøpet av Plantasjen (Dagens Næringsliv 2006) startet en investeringsbølge i norsk detaljhandel, i følge Mueller i konsulentselskapet Habberstad. Plantasjen har nærmere tredoblet omsetningen under svensk profesjonelt eierskap. Andre oppkjøp som fant sted i 2006 var i følge avisen Ferd som kjøpte seg inn i Nille, Gjelsten i Sport 1, NorgesGruppen i Deli de Luca.

”Vi var allerede i ferd med å ekspandere ganske fort, og det EQT sa var at nå trykker vi enda hardere på gasspedealen” sa Thorstensen. Da EQT kjøpte Plantasjen i 2001, omsatte de for 839 millioner kroner. Mens Plantasjen oppnådde en omsetning på 2,2 mrd kroner i 2005. I 2006 venter konsernet ytterligere 300 millioner i omsetningsvekst.

”Plantasjen og EQT har faktisk vært med på å konsolidere og profesjonalisere en hel bransje, de har vært med på å senke kostnadsnivået, som har ført til at hele bransjen må drive mer lønnsomt” sa Mueller. Han ble intervjuet om dette i anledning av at han på vegne av KPMG og Habberstad la fram den årlige Retail rapporten høsten 2006. I den kommer det fram at profesjonelle eieres inntreden i detaljhandelsselskaper er en av de meste markante trendene de siste fem årene. Tilgangen på kapital i investeringsfondene har økt. Formålene med investeringene er endret. Penger rettes nå mot detaljhandel. Mueller mente at suksesshistorier som Europris og Plantasjen har fått andre til å se på lignende investeringer, og fikk støtte av Knut T. Traaseth i Norsk Venture, investeringsfondenes bransjeforening.

”Det er på mange måter en gammel PE oppskrift som brukes: ”Man legger opp til et ekspansivt oppkjøpsraid og er veldig opptatt av topplinjevekst.”

Tore Thorstensen sa til DN at uten EQT ville veksten de siste årene gått mye tregere. Han trodde antallet hagesentre ville vært betydelig lavere, rundt 40-50 istedenfor 80. Til avisen sa han at han nå ser for seg at Plantasjen er på vei inn i en ny fase. ”Det er to muligheter. Den ene er børsnotering, den andre er at det kommer et nytt PE fond som tar oss enda et hakk videre” Neste steg er i følge Thoresen nå å gå fra Norden og ut i Europa (Dagens Næringsliv 2006).

4.1.3 KJEDEFORM MED FOKUS PÅ KONSEPT OG VEKST

Tore Thorstensen konserndirektør i Plantasjen, uttalte til Aftenposten at hovedårsaken til deres sterke omsetningsvekst var at de hadde åpnet 7-8 hagesentre og oppgradert og modernisert en del eldre sentre (Aftenposten 2004).

På spørsmål fra Økonomisk Rapport Magasin svarte Tore Thorstensen følgende på spørsmålet om hvordan de hadde fått til veksten:

”Fra 1993 har vi hatt en gjennomsnittelig vekst på 25% i året. Og mye kommer av at vi har åpnet nye butikker. Nå er det ikke alle butikkene som tjener penger den første tiden, men samtidig har vi modne butikker som gir god avkastning. Av veksten i 2002 kom 8% fra butikker som allerede var oppe og gikk. Resten er nye butikker.”

Videre fortalte han Økonomisk rapport at deres mål er å bli det Ikea er for mange, et opplevelsessenter. En butikk som trekker kunder og hvor man opplever å finne nye ideer (Økonomisk Rapport Magasin 2003).

Høsten 2003 etablerte Plantasjen seg i Bergen, og overtok Birkeland HAGESENTER, etablerte Plantasjen Åsane og overtok Gravdal Hagesenter. Alle steder økte omsetningen kraftig fra før overtagelsen. ”Birkeland HAGESENTER hadde i fjor en omsetning på 49 mill eks moms. Det er vi kjempestolt av for året før var omsetningen på 26 mill” sa Thoresen til BT. I Åsane ble det solgt for 63 millioner pluss moms, mer enn 20% mer enn vi hadde håpet. Og i år (2005) har det økt formidabelt i Gravdal kunne Thoresen fortelle videre. De andre hagesentrene sier de merker den økte konkurransen. ”Det har blitt flere om det samme beinet, men det har vært et forferdelig dårlig vær de to siste årene”, sier daglig leder ved Åsane

HAGESENTER Odd Petter Hordvik. Han sa videre at plantesalget tok seg opp, men salget av hagemøbler og dyre griller er vanskelig.

BoGrønt i Fyllingsdalen tjener derimot penger, selv om salget gikk nedover i fjor. ”Vi har fått en stor konkurrent i Plantasjen som bruker mye mer på annonser i BT enn vi kan make” forklarer Daglig leder Hermond Søreide dette med. Han også forklarer at været var dårlig i fjor (Bergens Tidende 2005).

4.2 KONKURRANSEFORM

Avisene er ikke spesielt opptatt av konkurranseformen i hagebransjen i seg selv, slik vi gjerne ser at de er i andre bransjer. Likevel har det empiriske arbeidet resultert i en serie ulike prissammenligninger og kvalitetstester, siden kildene og oppsettet til disse testene er svært forskjellige er de ikke presentere samlet, men heller hver for seg.

4.2.1 AFTENPOSTENS HAGESENTERTEST 2006

Aftenposten gjorde våren 2006 en omfattende hagesentertest i Osloområdet.

De testet kvalitet og utvalg på seks hagesentre. Artikkelen er interessant fordi den gir oss et bilde av hvordan de forskjellige hagesentrene blir oppfattet generelt, og spesielt med fokus på kvalitet (tabell 5). Testen var ikke gradert, men ut fra artikkelens oppbygning og testens svar kan en kvalitetsgradering lik den vi ser i venstre kolonne være relevant: 1. høyest og 3. lavest. Denne graderingen er bare ment som støtte til kvalitetstrekkene beskrevet i testen, og vist i tabell 5 i forkortet form.

Tabell 5. Sammendrag og gradering av Aftenpostens hagesentertest 2006.

1.	<p>De la vekt på Erik Evenrud ved Nordstrand Hagesenter som hadde et overlegent servicenivå og store kunnskaper. Han hadde mange faste kunder fra nærmiljøet, men også fra et større område av Oslo og omegn. Plantesenteret er lite, men kjent for å by på svært høy kvalitet og gjerne det helt spesielle i utvalget. Artikkelen framholdt hans egne innkjøp og spesielle forhold til alle vekstene i hagesenteret. ”Vi prøver å ha god kvalitet og god service. Her satses vi 80% levende og 20% tørrvare.”</p> <p>BoGrønt Nordstrand: Har det meste, frukttrær til bærbusker, blomster og mye spesielt. Kvalitet: Topp. De beste løkene vi har sett. Et personlig og frodig hagesenter der kunden kan finne det helt spesielle. Koselig prat over planter og blomster. Aktive, kunnskapsrike og personlig engasjerte medarbeidere. Svært høyt servicenivå. Dårlig parkering.</p>
----	--

2.	J. Olsens Enke Hagesenter (Gartnerringen): Tiltalende med gode fagfolk som var serviceinnstilt og hjelpsomme. Stor aktivitet med å klargjøre for sesongen. Planter og vekster godt ivaretatt. God merking og bra presentasjon. Tørre og døde planter var blitt rensket opp og kastet. Planter var pottet om. Egen binderiavdeling, avskårne blomster.
3.	Plantasjen Skedsmo: Stor utvalg av redskaper, utstyr, frø, pottes, urner, møbler, potteplanter og planteskolevarer. Bra kvalitet på vekster, lite tilgjengelig personale. Enkelte var ikke særlig kunnskapsrike om plantestell. Totalvurdering: Høy kjøpesenterfaktor med TV-krok og kafeteria. Ikke nødvendigvis billigere enn andre steder, snarere tvert i mot. Oversiktlig og formidabelt vareutvalg. Ingen hjemkjøring. Kundene må gå over store avstander for å dekke forskjellige behov.
2.	Plantasjen Kotengs Hagesenter: Utmerket på det meste, mye vintergrønt, bra på frø. Stort uteområdet med mange størrelsesvarianter på hver plantesort. Kvalitet: God, bra merking og planteinformasjon. Kunnskapsrike medarbeidere, lett tilgjengelige og synlige. Stort og oversiktlig. Scorer høyt på opplevelser. Kan formidle gartner hjem. Moro for barna. Kafeteria, lekeplass.
2.	Oasen Hageland Skajem: Bra på kvalitet, noe mose i pottene. Veldig tiltalende hagesenter med høy kvalitetsprofil. Kunnskapsrike ansatte svarer på det meste, hjemkjøring og hagebygging tilbys.
3.	Nordtvedt gartneri: Bra på hagemøbler, utstyr og krukker. God kvalitet på vårblomster og planter. Lite inspirerende inngangsparti med jordsekker. Lite oversiktlig, vennlige hjelpsomme og svært kunnskapsrike medarbeidere. En oase av stueplanter og pynteting til hagen. Høy hyggefaktor, papegøye og fiskedam. Utvalg tilpasset den jevne kunde.

Det var Knut Langeland, forfatteren og fotografen som bla. har skrevet ”Stauder i norske hager” som bistod med testen (Aftenposten 2006).

Deltagende observasjon har avdekket at den største kvaliteten på service, og derunder også kunnskapsnivå hos de ansatte, finner man hos BoGrønt. Nest best vil Oasen Hageland være, mens Plantasjen ikke har den samme kompetansen hos sine ansatte. Dette kan være naturlig da BoGrønt og Oasen Hageland har mange gartnere jobbene hos seg, og gjerne også er familiebedrifter der gartneryrket, interessen og yrkesstoltheten ”har gått i arv”, mens Plantasjen ikke har dette forholdet hos sine ansatte (deltagende observasjon 2001-2006).

4.2.2 PRIS/ETTERSSPØRSEL

Dette underkapittelet tar for seg informasjon om priser hos hagesentrene, og etterspørselsinformasjon så lagt dette har vært tilgjengelig. For å få bedre oversikt har jeg valgt å organisere dette underkapittelet i ytterligere underkategorier.

4.2.2.1 50 L PLANTEJORD

Et typisk produkt det er sterk konkurranse på i hagebransjen er 50 liters sekk med plantejord. Tabell 6 viser butikkprisen på 50 L sekk med plantejord som Aftenposten fant i 2006.

Tabell 6, pris på 50L jord på Østlandsområdet 2006:

Hagesenter	pris
Drivhuset ski	45,-
Kolsås Hagesenter (Oasen Hageland)	49,50
Plantasjen Landøya	49,50
Plantasjen Lier	49,50
Langhus Hagesenter	59,-
Foss Hagesenter	59,-
Nordstrand Plantesenter	59,-
Nordtvet Gartneri	60,-
Oppsal Hagesenter	60,-
J. Olsens Enke Hagesenter	70,-

(Aftenposten Aften 2006)

Vi ser at prisene varierer mye, og at Plantasjen er blant de billigste på jord i 50 L sekk. Likevel er ikke kjeden den billigste aktøren. Forskjellen fra Plantasjens utsalgspris til testens dyreste, J. Olsens Enke Hagesenter er kr 21,50, eller hele 43%.

4.2.2.2 PRISFORSKJELLER I BERGENSMARKEDET

Bergens Tidende gjorde våren 2005 en omfattende prisundersøkelse på hagesentrene i Bergensregionen. De hadde med kjedehagesentre som Plantasjen, Oasen Hageland og BoGrønt, men også frittstående Hagesentre uten kjedetilknytting. Her følger noen av deres funn:

- 1) De avdekket at store innkjøp og sterkere konkurranse har presset prisene nedover på alt fra blomster, busker og trær til kalk og gjødsel og hageredskaper. Den største overraskelsen i prisundersøkelsen er at alle hagesentrene var billigst på ett eller flere produkter. Avisen mente at prisforskjellene var tilsynelatende små, uten å utdype hva de mente med det.

- 2) Sesongvarene fant avisen at var utsatt for sterkest prispress. Dette viste seg spesielt tydelig på stemorsblomster. Et brett med stemorsblomster varierte bare en krone pr stykk fra billigste til dyreste butikk i Bergensområdet følge BT. (Bergens Tidende 2005)

Stemorsblomster er en yndet artikkel både som tilbudsartikkel og for å få en pangstart på sesongen i hagesenteret. Det er så sterkt fokus på stemorsblomster i bransjen, fordi den kan selges på en tid der det er få alternativer. Derfor blir den hovedfokus for reklamekampanjene til bransjens aktører i den korte tidlige vårsesongen. En annen vanlig blomst som er fokus for kampanjer noe senere på våren er Margaritter (deltagende observasjon 2001-2005).

Da artikkelen ble skrevet (april 2005) var man ikke kommet til kampanjeperioden for Margaritter ennå, men disse blomstene var så vidt begynt å komme ut i butikkene. Her fant avisen en interessant prisforskjell:

- 3) Åsane Hagesenter (Oasen Hageland) og Toppe Blomster (Gartnerringen) solgte Margaritter til kr 9,80 stykket hvis du kjøpte seks stykker i slengen, men ellers varierte prisene fra 15 til 35 kroner hvor de dyreste også er de største plantene. Neste eksempel var stauder, der avisen hadde funnet stauder til 13 kroner på Fantoft hagesenter (Bo Grønt), mens de dyreste stedene (ikke oppgitt hvor i artikkelen) hadde sine billigste stauder for 20 kroner stykket.

Det er altså tydelig at Margaritter som det er sterkt prispress på i kampanjesesongen, varierer svært mye i pris før kampanjetiden.

- 4) Vårlyng var et eksempel på en plante som var stabilisert i pris rundt 29,- kr på de fleste hagesentre,
- 5) Pelargonium, en av de største inne og uteplantene i Norge, varierte fra 29,50 til 50,- kr på sammenlignbare produkter.

- 6) Thuja, en typisk hekkplante, og Norges absolutt mestselgende buskplante, er det naturlige nok sterk konkurranse på. Plantasjen var her prisvinner på 39,50 for en 80-100cm plante, mens Bønes Hagesenter var dyrest på 69,- pr busk.
- 7) Fruktrær var overraskende nok jevne i pris.
- 8) På verktøy, som spader var det svært store prisforskjeller. Plantasjen hadde en spisspade til 79,- mens Toppe Plantefelt (Gartnerringen) hadde en Fiskars stikkspade til 495,-. Samme spaden kostet 229,- hos Fantoft Hagesenter.

Plantasjens spade er nok ikke direkte sammenlignbar med Fiskarseksemplet, da det ene er et etablert merkevare, men at to hagesentre skulle variere fra 229,- til 495,- på samme Fiskarsprodukt er veldig interessant i forhold til graden av konkurranse i markedet, i alle fall priskonkurranse.

- 9) Trillebår er et annet godt eksempel på prisforskjeller. På Plantasjen får du en trillebår for 229,-, mens Os og Åsane Hagesenter ville ha ca 400,- for sine trillebårer.

Her hadde ikke avisen undersøkt om det var kvalitetsforskjeller. Lignende prisforskjeller fant avisen på hageslanger.

Jord og jordforbedringsprodukter, en varegruppe som også dagligvarehandelen, Europris, og trelast/jernvare også kjører harde kampanjer på, fant avisen at de fleste hagesentre hadde plantejord (dvs. et torvprodukt med lite sand og næring etc.) til ca 1,- kr pr liter. Kvaliteten på jorden er svært forskjellig, men både kalk, veksttorv og dekkbark, produkter med liten kvalitetsforskjell, kostet mye det samme på alle hagesentrene (Bergens Tidende 2005).

Overraskende er at den korte kampanjeperioden på en del levende hagesentervarer ser ut til å være preget av svært sterk konkurranse, men i perioden før og etter, når de samme varene fortsatt selges, er det ikke den samme hissige prisingen. Dette er spesielt for planter, men gjelder også for jord/barkprodukter (deltagende observasjon 2001-2005).

Om prising og vekst sier Plantasjen dette:

Plantasjen Birkeland, tidligere Birkeland Hagesenter omsatte for 34 millioner i 2003, før de ble en del av Plantasjen. Thorstesen uttalte til avisen i 2004 at omsetningen ved Birkeland var allerede i nærheten av en dobling mot 2003 omsetningen. Han forklarte omsetningsveksten med et bredere produktspekter og at Plantasjen er rimeligere enn de andre. Dermed handler folk mer og bruker mer penger sa han til avisen da (Bergens Tidende 2004).

4.2.2.3 VG SIN PRISUNDERSØKELSE I 2003

Faktum Vareanalyse gjorde en prisundersøkelse av de tre landsdekkende kjedene i 2003, og Gartnerringen. Gartnerringen var på det tidspunktet en noe større kjede enn den er i dag, likevel vil det være unaturlig å sammenligne den i størrelse med BoGrønt, Oasen Hageland og Plantasjen. Undersøkelsen ble gjort 6-7. mai, midt i det man kan kalle hovedsesongen for kampanjer hos hagesentrene. Deres viktigste funn er oppsummert i tabell 7.

Tabell 7. VG's prisundersøkelse i 2003.

Totalpris	Testen var bygget opp på en totalhandlekurv, som skulle bestå av de samme varene, blant annet 15 populære blomster, plante og tresorter. Nærmere to av tre vekster fant testen at du fikk billigst på Plantasjen, mens åtte av fjorten vekster er dyrest på Oasen Hageland viste undersøkelsen.
Testing etter "handlekurv-metoden".	For å sammenligne en handlekurv, tok Faktum Vareanalyse bort alle varer som ikke alle førte. Plantasjen sin handlekurv kostet da 1228,- mens Oasen Hageland sin kostet 1440,-. Gartnerringen kom da kr 5,- billigere ut enn Plantasjen (1223,-)
Prisvariasjon i sesongen	I artikkelen kommer det fram at prising brukes svært aktivt som et virkemiddel for å trekke kunder i kampanjeperioder. En av kjedene som var med i undersøkelsen hadde en pris på 65 kroner for 10 stemorsblomster den ene uken, for så å kjøre 25 kroner for 10 stemorsblomster uken etter.
Test av pris på planter	Det største prisgapet var på kjøp av rododendron. Nærmere 130 kroner skiller i pris kun på denne planten. Dette produktet er ett av de to som Oasen Hageland kan tilby til lavest pris i undersøkelsen. Plantasjen er den desidert billigste i undersøkelsen hvis du er ute etter klatre-, klase- eller buskroser.
Verktøy og tilbehør:	På hageutstyr var det store prisforskjeller. Faktum Vareanalyse hadde her sammenlignet det billigste produktet fra hver av kjedene. Trillebår fra Fiskars koster 190,- hos Gartnerringen, mens samme trillebår koster 449,- hos Oasen Hageland. Plantasjen førte ikke denne trillebåren.

(VG 2003)

Plantasjens handlekurv er den billigste av de to andre kjedene, hvis vi utelater Gartnerringen. Med Gartnerringen er Plantasjens handlekurv nest billigst, og om lag jevnbyrdig med Gartnerringen i pris. Vi ser at VG har avdekket fenomenet med store prisforskjeller internt hos et hagesenter på varer som går på kampanje og som har relativt korte salgssesonger. Det er store prisforskjeller på planter, og Plantasjen ser ut til å være billigst på roser. Det er store prisforskjeller på verktøy, men her er merkevarer og ikke merkevarer sammenlignet, og det blir derved vanskelig å forholde seg til grunnet antatte forskjeller i kvalitet. Likevel er det også stor prisforskjell på samme merkevare fra kjede til kjede.

4.2.2.4 JULETRÆR

Et sesongprodukt det også er knyttet mye pris- og kvalitetsoppmerksomhet rundt er juletrær. Tabell 8 viser en prisoversikt på juletrær i Trondheim i 2003.

Tabell 8. Prisoversikt på juletrær i Trondheim i 2003:

Granåsen HAGESENTER: Gran: 139,- Edelgran: 189,- (liten) 239,- (stor)
Plantasjen: Gran: 79,- (liten) 150,- (stor) Edelgran 150,- (liten) 300,- (stor)
Rema 1000: Gran 120,- til 300,- Edelgran 250 til 400,-

(Adresseavisen 2003)

Aftenposten kjørte også en artikkel om juletrærpriser det året, og her fikk vi en utdypende forklaring på prisene. På spørsmål om hvorfor Plantasjen er så billige på edelgraner (149,- på stykket) svarte Hans Jensen, innkjøpssjef hos Plantasjen at det var flere grunner: De importerte dem fra Danmark, og det gjorde at de fikk lavere priser. Volumet deres er så stort at de av den grunn fikk ned innkjøpsprisen betraktelig (Plantasjen importerte 18500 edelgraner til Osloområdet i 2003.) Sist, men ikke minst kunne han fortelle at juletrær regnes som markedsføring for Plantasjen. Det er ikke hva de legger opp til å tjene best på, men det får folk til butikkene. Smart Club var likevel billigere, med 99,- for en edelgran (Aftenposten 2003). Plantasjen solgte i 2005 juletrær til spottpris og hadde returpant på dem på nyåret (Adresseavisen 2005). Denne siste informasjonen fra Adresseavisen og artikkelen fra 2003 i Aftenposten kan tas til inntekt for argumentet om at prising av slike varer gjøres primært som markedsføringseventer.

4.2.3 MARKEDSSEGMENTERING

Kjedene ser ut til å være veldig opptatt av å skille seg fra hverandre i artiklene som blir skrevet om dem, og dette kan det være flere naturlige grunner til. Likevel er det mye interessant informasjon å trekke ut fra hva de selv sier om "sitt" segment eller marked.

Til Bergens Tidene sa Thorstensen i Plantasjen i 2002 at han ikke forventet at Plantasjen ville være en trussel for de lokale hagesentrene. Han hevdet at der Plantasjen har kommet inn tidligere, har markedet generelt økt. Plantasjen stjeler dermed ikke kunder fra andre mente han. Plantasjen skal være det grønne IKEA. Plantasjen har hatt en klar ide om å legge seg langs hovedfartsårene inn og ut fra Bergen. Med det planlagte 6000 m² store hagesenteret i Åsane vil de bli langt større enn noen av konkurrentene.

Odd-Petter Hordvik ved Åsane Hagesenter sa til avisen at han ikke fryktet konkurransen, da konseptet til Plantasjen er helt forskjellig fra hans. Hans Hagesenter omsatte for vel 22 millioner i 2001, en økning på vel 20% fra året før. Birkeland Hagesenter ved Søreide, hadde også god vekst i 2001, her endte omsetningen på om lag 23 millioner kroner, med godt over en million i resultat før skatt. Geir Helge Aadnesfjell, som var leder av Gravdal Hagesenter, anslo til avisen i 2002 at totalomsetningen i Bergensområdet var på mellom 120 og 150 millioner i næringen. Han mente at Plantasjen ikke ville bli et problem, for selv om Plantasjen kunne slå de eksisterende sentrene på mangfold og størrelse, vil servicefaktoren fortsatt være i de eksisterendes favør. Alle de tre sentrene hadde enten bygd ut, eller var i ferd med det, for å møte Plantasjens inntog. Alle er medlemmer i Oasen Hageland da saken ble skrevet. De tre var de største hagesentrene i Bergen i 2002 (Bergens Tidende 2002).

Hvis vi skal ta disse utsagnene til etterretning, mener de at service er avgjørende for hagesenterbransjen. Likevel bygget altså alle hagesentrene om sentrene sine for å møte konkurransen.

"Vi er plantenes Ikea. Vi driver utradisjonelt, baserer oss på mindre service enn andre hagesenter, og har 30% import" sier Thoresen hos Plantasjen. Plantasjen har hatt en årlig vekst på 25% siden 1993. Om tradisjonelle hagesentre har Thoresen følgende å si; "De er redde for oss. Men i byer der vi har gått inn, ser vi at godt drevne hagesentre med høyere servicenivå enn oss har livets rett." (Bergens Tidende 2005).

4.3 ANDRE RESULTATER

Dette underkapitlet tar for seg forskningsresultatene fra det empiriske arbeidet som støtter andre forklaringer enn de som hører hjemme under forskningsspørsmål 1 og 2).

4.3.1 TREND

Bergens Tidende kunne i 2005 fortelle leserne at norske hageeiere bruker mer penger på utedesign nå enn før. Nærmere bestemt 3500,- pr husstand i året (Bergens Tidende 2005). Gunnar Saale, eier av Ballerud hagesenter fortalte Aftenposten at ”Vi staser mer på terrassen enn på hagen nå. Det er mange som ikke lengre har interesse av å gå og luke ugress og bedrive hagearbeid, det er blitt en stressfaktor”. Han har drevet Ballerud HAGESENTER i 42 år, og har lagt om fra å være et hagesenter til å bli et hagemøbelsenter, 80% av omsetningen på Ballerud er hagemøbler, puter og gassgriller. Plantasjen har også lagt merke til den nye trenden. Terrasser er ”in”. ”Terrassen er det nye uterommet. Det skal utstyres, folk bruker gjerne mer penger på terrasse og skifter fortære ut ting. Det er noe vi må ta hensyn til i vårt vareutvalg” sier adm dir i plantasjen Henrik Thoresen” (Aftenposten 2005).

Tore Thorstenen konserndirektør i Plantasjen, uttalte at mente befolkningens interesse for hage og plantestell bare så ut til å øke. ”Folk har mer fritid, og er mer opptatt av estetikk også i hagesammenheng. Interessen for interiør har flyttet seg ut. Derfor skal hagemøblene være av bedre kvalitet, og vi selger stadig mer av tilbehør som redskapsboder, drivhus, gassgriller” Veksten i antall hytter og fritidseiendommer fører også til at mange legger igjen mer penger i hagesentrene. Også hos Oasen Hageland var man positive i 2004. Berit Berger regnet med 5% omsetningsvekst, og kunne fortelle at Oasen Hageland hadde 550 millioner i omsetning i 2003. Været er avgjørende for salget i følge Berger (Aftenposten 2004).

Eks alpinist Nuppen, Paul Arne Skajem, styreformann i Oasen Hageland, klager over været til VG. ”Ikke en kjeft kjøper hagemøbler og griller når det er kaldt og dårlig vær. Det rammer oss hardt.” ”Er det fint vær, kjøper folk hagemøbler og grill på impuls” sier Slinning, ved Plantasjen Ålesund, til VG. Hagemøbelsalget er vist nok spesielt utsatt for dårlig vær. Markedansvarlig Laila Brekkuhus i Oasen Hageland sier til avisen: ”Vår erfaring er at hvis kundene ikke handler inn dette i april eller mai, så dropper de handelen og bruker pengene på noe annet. Plantene skal folk ha uansett” (VG 2006).

4.3.2 KONSEPTUTVIKLING OG BRANSJEGLIDNING

Aftenposten Morgen forteller oss at blomster og planter ikke lengre er Plantasjens eneste drivkraft. Hagemøbler, puter, gassgriller, jord og hageredskaper er like viktig i det voksende hagemarkedet (Aftenposten 2005). Hagemøbler er i følge Dagens Næringsliv den raskest voksende varegruppen hos møbelkjedene. På tre år har importen av hagemøbler steget med 75% i verdi (Dagens Næringsliv 2006). Begge overstående eksemplene er eksempler på bransjegliding Plantasjen har foretatt, altså endringer i butikkonseptet som ikke bare kan kalles konseptutvikling.

Plantasjen blir indirekte kritisert for å ikke være et hagesenter, eller en planteskole, blant annet i Adresseavisen. Plantasjen kjøper enten opp gamle gartnerier/hagesentre eller bygger nye lokaler i LNF- områder i følge avisen. Det gunstige for Plantasjen er at hagesenterstatusen gir dem anledning til å ha søndagsåpent i motsetning til mange av konkurrentene.

Bygningssjefen i Sandefjord, Hans Erik Hoberg sa til avisen på spørsmål om Plantasjen ligner en butikk: "Ligner? Det er jo en butikk. De selger griller, møbler og sjokolader. De har alt man kan bruke utendørs. Det eneste de ikke har er vel biler. Dette ødelegger. Vi kan vel si at de har vært flinke til å omgå regler, vareutvalget deres er mye bredere enn hagesentrenes." og han avslutter med: "det blir en konkurransevridding i markedet når de kan ha åpent på søndager, mens jernvarehandler og møbelbutikker må ha stengt" (Aftenposten 2006).

Handel og kontor er kritisk til det de mener er hagesentre som bruker retten til å ha åpent på søndager til å selge alt mulig annet enn hagesentervarer. Handel og kontor ønsker å stanse utvekstene. Plantasjen dras fram som et godt eksempel på dette fenomenet. Vareutvalget til Plantasjen har vokst "som hestehov om våren" for å sitere Dagsavisens artikkel, og dette legges som forklaring til forretningsveksten til Plantasjen. Det er jernvarer, byggvarer og gaveartikler i tillegg til tradisjonelle hagesentervarer å finne i utsalgene deres i følge artikkelen. Dagsavisen hevder at Plantasjen er den mest kreative til å tøyne strikken lengst mulig i forhold til regelverket for søndagsåpne hagesentre.

I følge loven om helligdager og hellidagsfred, kan utsalgssteder som i det vesentlige selger blomster, planter og andre hageartikler holde åpent på søndager og helligdager. Det er ikke klart definert hva som ligger i det vesentlige. Det vil Handel og Kontor at regjeringen gjør noe med. Organisasjonen foreslår at virksomheter må ha minst 90% omsetning fra blomster,

planter og andre levende hageartikler for å kunne holde søndagsåpent. De hevder videre at slik det er i dag er det konkurransevridende at Plantasjen får holde åpent i forhold til konkurrerende virksomheter (Dagsavisen 2006).

Disse resultatene kan være relevant for veksten til Plantasjen, gitt at hagesenterstatusen deres gir dem konkurransefordeler i andre bransjer enn hagesenterbransjen, kan bransjegliding være med på å forklare veksten til kjeden, hvilket vi også finner støtte for her:

I Dagens Næringsliv kunne man lese at det i 2002 ble importert hagemøbler for 109 mill kr i Norge. I 2005 var verdien 190 mill kr. Møbelkjeden Skeidar kunne fortelle at salget av hagemøbler de siste årene blitt den raskest voksende varekategorien. Skeidar solgte hagemøbler for 140 millioner i 2004, hvilket er en 18% økning fra året før. Bohus som har sin egen hagemøbelserie økte salget med 25% fra året før. De omsetter hagemøbler for ca 150 mill kr. Bohus sin markedssjef Per Ivar Ekeberg sier: ”Vi skal klare minst den samme veksten i år”, og forklarer dette med at Bohus har overlatt salget av de billigste møblene til Plantasjen og Obs, og heller fokuserer på hagemøbler med høyere kvalitet og pris. Hos Plantasjen, R.O.O.M og møbelgiganten IKEA rapporteres det i følge avisen om tilsvarende økt interesse for hagemøbler (Dagens Næringsliv 2002).

4.3.3 VÆR

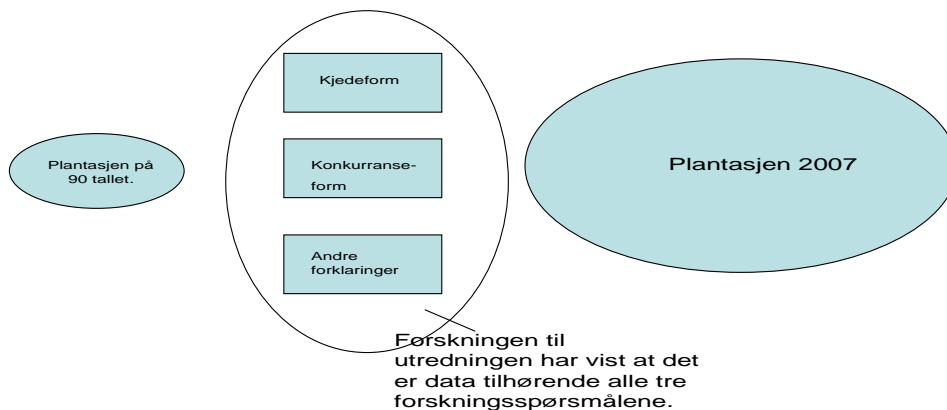
Argumentet vær kommer tilstedighet fram i avisartiklene, og er også et argument som går igjen i bransjen når man ønsker å forklare sviktende omsetning (deltagende observasjon 2001-2005). Det er derfor naturlig å belyse temaet i resultatkapittelet.

Plantasjen hadde svekkede marginer i 2005. Årsaken til fallet i marginer var været i mai måned i følge Tore Thorstensen i Plantasjen. I følge Aftenposten er april, mai og juni de viktigste månedene i bransjen. ”Godt vær i disse månedene betyr fulle sentre og gode marginer”. Slik var det i 2004. Da fikk selskapet en omsetning på 1,9 mrd og et driftsresultat på 273 mill, eller på 15%. I 2005 var omsetningen 2,2 mrd, på grunn av nye butikker og oppkjøp. Resultatet ble høyere enn i 2004, men lavere i %. Thoresen sier til avisen at han forventer en omsetning på 2,6 mrd i 2006. I løpet av 2006 ønsker han å ha 71 butikker, 10 flere enn i 2005 (Aftenposten 2006).

Lars Gulbrandsen i Bo Grønt sa til avisen at de håper sesongen starter mars/april, og at 2005 var et problem på grunn av dårlig vær, men Bo Grønt kjeden opplevde at kundene strakk sesongen lengre utover høsten som en konsekvens av dette. Dermed ble ikke resultatene ”så verst” likevel sier han. ”Flertallet av våre medlemmer hadde en omsetningsvekst på 10-15%, men de endelige tallene foreligger ikke ennå”, uttalte Gulbrandsen til avisen. Medlemmene i kjeden er generelt optimistiske, de bygger nye lokaler eller pusser opp de gamle. Målet for 2006 er å gjøre Bo Grønt kjeden mer kjent i markedet (Aftenposten 2006).

Selv om konkrete værddata mangler, er det naturlig å stille spørsmålstegn ved hvorvidt været de siste ti årene har vært veldig mye annerledes i hele Norge, enn i tiårsperioden som fulgte før det. Altså hvorvidt dette egentlig er en korrekt forklaringsvariabel i forhold til den kolossale veksten Plantasjen har hatt, særlig siden været ikke kan forklare hvorfor kun Plantasjen kan vise til en så stor vekst, alle tre kjedene er jo representert de samme stedene.

4.4 OPPSUMMERING AV RESULTATKAPITTELET



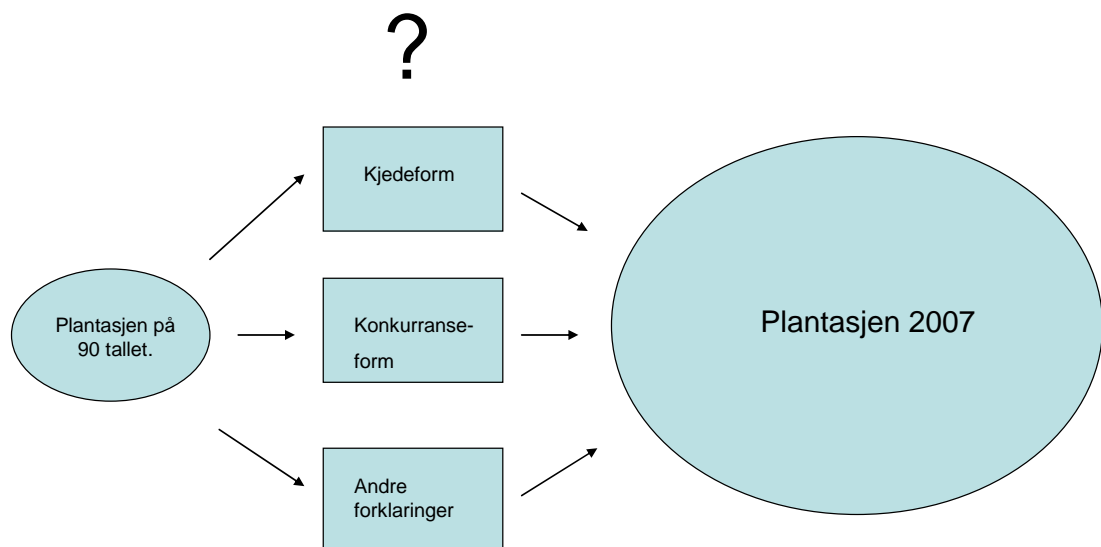
Modell 2, forskningsspørsmålene og data.

Oppsummert, som vist i modell 2, kan vi se at vi har funnet forskningsresultater som forteller om ulike forhold knyttet til kjedeformen i kjeden, konkurranseform og også andre forklaringer. Det neste steget blir nå å avgjøre hvorvidt disse resultatene er årsaker til veksten eller ikke. Dette gjøres todelt. Først vurderes hvert enkelt forskningsspørsmål i 5.0 ANALYSE for relevans isolert sett, før vi vurderer forskningsspørsmålene opp mot hverandre, og om det er sammenhenger mellom dem.

5.0 ANALYSE

I dette kapittelet analyserer jeg forskningsresultatene fra resultatkapittelet, med utgangspunkt i å avdekke om hvert enkelt av forskningsspørsmålene har relevans til problemstillingen, slik det er vist i modell 3, før jeg så forsøker å vurdere dem opp mot hverandre. Analysekapittelet som følger vil ha den samme oppdelingen som vi kjenner igjen fra teorikapittelet og resultatkapittelet. Det består av tre deler knyttet opp mot forskningsspørsmålene:

- 1) Kan veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen?
- 2) Er det forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon?
- 3) Er det andre forklaringer som virker rimelige?

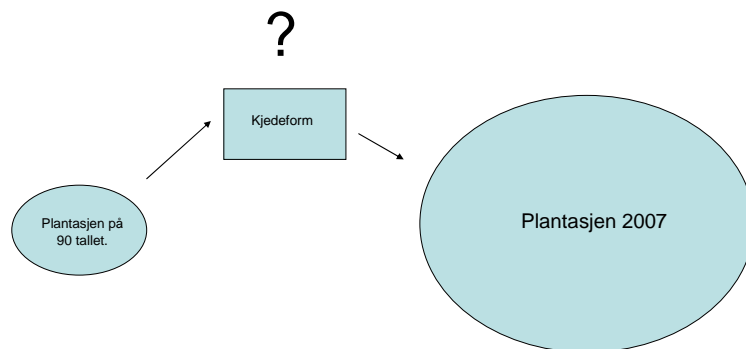


Modell 3, hver enkelt forskningsspørsmåls mulige relevans for problemstillingen.

Det er tydelig at Plantasjens omsetningsvekst ikke kan tilskrives tapt omsetning hos konkurrentene. Dette er tydelig fordi inntil Plantasjen gjorde sitt inntog var ikke totalomsetningen i hagesenterbransjen i nærheten av hva Plantasjen alene omsetter for i dag. I tillegg hevder blant annet BoGrønt å ha økt sin omsetning noe, og har også økt antall medlemmer de siste årene. Oasen-Hageland har derimot mistet flere av sine største medlemmer til Plantasjen. Oasen-Hageland sier likevel selv at omsetningen ikke har falt varig som følge av dette (Aftenposten 2005).

Hagebransjen har vokst som helhet, nærmest tredoblet seg på 10 år, og dette er en vekst som Plantasjen primært har stått for alene.

5.1 KJEDEFORM



Modell 4, Kan veksten til Plantasjen tilskrives kjedeformen, eller forhold knyttet til kjedeformen?

Det er tydelig fra resultatkapittelet 4.1 KJEDEFORM at Plantasjen er en heleid kjede, mens Oasen-Hageland og Bo Grønt er frivillige kjeder, og at Plantasjen har en høyere grad av vertikal integrasjon enn konkurrentene da de har integrert butikkleddet i bedriften. I fra teorikapittelet husker vi at graden av integrasjon kan være svært forskjellig i forhold til kjedeform. Plantasjen framstår også som den mest integrerte kjeden av de tre, når vi ser på graden av integrasjon som graden av samhandling og avhengighet mellom aktørene.

Plantasjen har et helt annen struktur på administrasjonen også, enn konkurrentene. De har flere ansatte, har delt det sentrale leddet i et hovedkontor og et kjedekontor, der kjedekontoret har ansvar for slikt vi kan kalle strategi, altså alt fra markedsføring til import og innkjøp, mens hovedkontoret tar seg av det daglige arbeidet med slikt som butikkdata etc. Totalt har Plantasjen fordelt dette på ca 35 ansatte.

De andre to kjedene har svært mange færre ansatte i sitt sentrale ledd, henholdsvis 5 (Oasen Hageland) og 3 (BoGrønt). Det kan likevel tenkes at antall oppgaver det er fornuftig av kjedene å utføre, er relativt likt, hvis man ønsker den samme markedspenetrasjonen. I så fall vil Plantasjen ha mer krefter i det sentrale leddet til å kunne gjøre jobben. Vi har ikke data som sier noe om forskjeller eller likheter i arbeidsbyrde i seg selv, men det følger en viss logikk av at 35 ansatte har kapasitet til å gjøre mer enn 5. Og at enkelte oppgaver vil være like hos alle tre kjedene. Videre forskning på bransjen vil kunne avdekke arbeidsmetodene hos kjedenes sentrale ledd, og gi oss resultater i forhold til oppgaver, organisering og effektivitet, men dette ligger det utenfor denne utredningen å gjøre.

Fordeler knyttet til transaksjonskostnadsteori kan vi også se tendenser til hos Plantasjen. Det er lite rom for opportunistisk atferd hos butikkene i Plantasjen, sammenlignet med medlemmene av Oasen-Hageland og BoGrønt. Dette kan visse seg i alt fra de Oasen-Hageland og BoGrønt sine butikkers avvikende prisbilde innad i kjedene som vi så i resultatkapittelet, og en tendens til å kjøre sitt eget løp, forlange egne leverandører etc. som også ble beskrevet gjennom deltagende observasjon i resultatkapittelet.

Plantasjen baserer seg videre på større grad av import enn for eksempel BoGrønt. Plantasjen har et eget integrert grossistselskap, TARA, og vil på en helt annen måte kunne koordinere innkjøp til kjeden fra hele verden, i motsetning til Oasen Hageland og BoGrønt som ikke har et eget grossistselskap. Leverandører direkte til Plantasjen (utenom TARA) får også samordnede bestillinger som minimerer transportkostnader og håndteringskostnader, og som gjør det lettere for Plantasjen å få bedre priser og mer nøyaktige leveranser, da de er lettere å kalkulere med. Plantasjen har også fjernet mye av risikoen for opportunistisk atferd hos butikksjefer ved innkjøp, ved å samkjøre dette mest mulig gjennom det sentrale leddet. Oasen Hageland greier i noen grad det samme, hos de leverandørene de lager private-brand hos, men ikke på merkevarebestillinger. Private-brand bestillinger hos Plantasjen er i stor grad organisert under TARA, mens hos Oasen Hageland og BoGrønt gjør kjedeadministrasjonen

dette selv. Noe det er naturlig å forvente legger et ekstra press på ledelsen i disse organisasjonene, men som kjedeledelsen i Plantasjen ikke trenger å bry seg med.

Plantasjen tilskriver en stor del av veksten sin til nyetablering av butikker. Hos Plantasjen er butikkledet altså vertikalt integrert inn i selskapet, hos Oasen Hageland og BoGrønt er butikkledet egne selskaper. Som heleid integrert kjede kan Plantasjen ha en god del fordeler knyttet til vekst gjennom nyetablering som de andre kjedene ikke har. At Plantasjen etablerer så mange nye utsalg, kan tyde på at de evner å benytte seg av denne muligheten. Heleide sentralstyrte kjeder, der de som jobber i butikken er ansatte, kan ha den fordel at det er lettere å motivere eller skape ny vekst nye steder. Dette kan komme av slike ting som sentral finansiering, noe frivillige kjeder mangler, evne til å fokusere på nye markeder i forhold til markedsføring etc., noe frivillige kjeder ikke nødvendigvis er motivert for da det går utover kjedens mulighet til å jobbe lokalt der medlemmene allerede er etablert. En annen grunn er rett og slett at de fleste frivillige kjeder består av en god del familiebedrifter, og en familiebedrift innen BoGrønt, som for eksempel Fantoft Hagesenter i Bergen, har ikke nødvendigvis noe insentiv til å ønske at BoGrønt skal etablere et utsalg på Klepp utenfor Stavanger. Ingen på Fantoft Hagesenter har lyst til å flytte dit, eller drive butikken, så selv om de henter gevinster på noe økt nasjonal kjennskap, og noe høyere samordnet innkjøp, vil det være andre ting Fantoft Hagesenter føler ligger nærmere brystet, eller er viktigere for dem, som de vil ønske at BoGrønt skal gjøre. For eksempel aktiviteter i Fantoftområdet i Bergen. Annonsering i Bergens Tidende osv. I den grad slike problemer eksisterer i frivillige kjeder, og får gehør der, eksisterer de i alle fall ikke sentralstyrte heleide kjeder. Der er insentivene helt andre. Det er svært bra for en heleid kjede å få flere utsalg, så lenge utsalget har et brukbart markedspotensiale, for da selger kjeden mer, og bedriften vokser og øker overskuddet sitt. Eierne får mer. Nå vil dette insentivet også i noen grad være tilstede hos de frivillige kjedene, men man kan forvente at den er mer tilstede hos en heleid kjede enn i en frivillig kjede. Frivillige kjeder sin administrasjon må til enhver tid må ta mer hensyn til medlemmene sine enn det en heleid kjede må til sine butikker, og dette kan hindre vekst og endring. Det virker som om en del "ubehagelige" beslutninger kan være vanskeligere å ta i frivillige kjeder enn hos heleide. Problematikken med småkonger i frivillige kjeder er kjent, og den er absolutt tilstede i hagebransjen (deltagende observasjon 2001-2005), dette underbygges igjen ved at Oasen Hageland og BoGrønt ikke har greid å ta del i den veksten Plantasjen har hatt.

Forholdet butikkene i de frivillige kjedene har til det sentrale kjedeledet kan minne om ”Implicit Contracts”, eller relasjonskontrakteringsforhold, fra tabell 1 i teorikapittelet. Det er relevant å diskutere om forholdet heller er et klanforhold, altså et relasjonsforhold mellom forskjellige selskaper med svært sterke bindinger, men siden vi ser såpass stor flyt av medlemmer fra Oasen Hageland og BoGrønt er det fristende å konkludere med at disse kjedenes butikkledd ikke er integrert i kjeden på en slik måte at det kan kalles vertikal integrasjon. Hadde butikkene i de frivillige kjedene vært underlagt strengere krav, for eksempel slik de ville vært under en ordinær franchisemodell, der de fortsatt var egne selskaper, ville man kanskje kunne forvente at det sentrale leddet kunne drevet gjennom veksttiltak ved nyetablering lettere enn tilfellet er ved en så fri kjedestruktur som de rene frivillige kjedene er, men det er minst et argument som tilsier at dette ikke nødvendigvis er riktig, nemlig at kjeden er eid av medlemmene. Eierne har altså fortsatt høyere insentiv om å prioritere oppgaver som er mest mulig riktig for hver butikk i nuet, enn hva eierne av Plantasjen har, det kan sågar påstås at dette har sammenheng med transaksjonskostnadsteori. Der lederne av de frivillige kjedene må bruke mer tid og energi på å unngå opportunistisk atferd enn Plantasjens ledere må, bare på grunn av kjedeformen som tvinger atferd hos Plantasjen, og gir mindre rom for ”sidesprang”. Det er ikke sikkert at en franchiseordning hadde gjort noe med dette forholdet, men er verd å trekke fram som en mulighet.

I et intervju sier Berit Berger i Oasen Hageland at hun ikke liker utviklingen med at Plantasjen kjøper de største Oasen Hageland hagesentrene. Hun mente dette kunne forklare en omsetningssvikt på rundt 50 millioner fra 2002 til 2003.

Oasen Hageland sin strategi i 2004 var i følge Berger å knytte til seg 10 til 15 nye hagesentre i tillegg til de 60 de hadde da. Det de så etter da var hagesentre med 8-10 millioner i omsetning av middels størrelse. Geir Monsen, daværende daglig leder i Hagedrift (Gartnerringen) sa til DN: ”Det er en stor strukturendring som skjer i bransjen nå. Det går mot mer profesjonalisering og større vekt på detaljhandelen enn på selve faghandelen.” (Dagens næringsliv 2004). Frivillige kjeder har altså en stor utfordring med å holde på medlemmene sine, som vi ser av artikkelen over har Oasen Hageland mistet medlemmer til Plantasjen, Bo Grønt mister medlemmer til både Oasen Hageland og til Plantasjen, og noen går sågar ut av frivillige kjeder for å være selvstendige hagesentre isteden. Det som er viktig å merke seg her, er at dette problemet ikke eksisterer hos en heleid kjede. Plantasjen mister ikke utsalg til noen, de må i så fall bestemme seg for å legge et ned for at det skal forsvinne.

I tillegg til å være en heleid kjede er dessuten Plantasjen eid av profesjonelle Private-Equity fond. I følge Retailrapporten gir profesjonelle investorers inntreden ofte følgende konsekvenser: Kjedens veksttakt øker, kostnadene og/eller marginene i bransjer eller regioner senkes, konkurransen intensiveres, og profesjonaliteten økes gjennomgående. Nye eiere ser ut til å legge vekt på følgende: Dyktige folk i styre og toppledelse, aktivt eierskap og tett oppfølging, etablering av nye mål og strategier med sterk vekt på vekst og kontantstrømutvikling, innføring av nye mål og strategier for resultatforbedring, profesjonalisering og institusjonalisering. (www.kpmg.no).

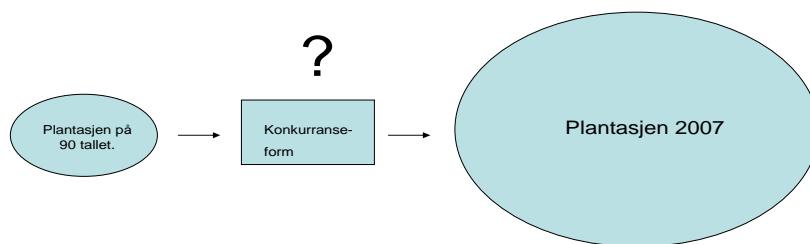
Profesjonelle eieres rolle i kjeder, ligger utenfor denne utredningen å vurdere, men det er et svært interessant tema for videre forskning på hagebransjen. Plantasjen uttalte selv at det er mye som tyder på at EQT sin inntreden på eiersiden økte veksttakten til Plantasjen betraktelig.

Et element som både hører hjemme under temaet kjedeform, men også under konkurranseform går på BoGrønt og OasenHagelands manglende evne til å samekspone butikkene sine på samme måte som Plantasjen kan. Det viser seg også at Plantasjen som merkevare er mye mer kjent enn BoGrønt og OasenHageland (Deltagende observasjon BoGrønns markeds møte 2005). Dette vil jeg komme tilbake til senere, men grunnen til at jeg nevner det her er at det er en mulighet for at Plantasjen har greid å samekspone gjennom alt fra like butikker til et mer kjent brand, nettopp fordi de er en heleid sentralstyrt kjede der det sentrale ledd står mye sterkere i å påvirke hva penger brukes til, og hvordan butikkene skal se ut og markedsføres.

Det er min konklusjon at kjedeformen til Plantasjen kan være en årsak til at Plantasjen har greid å få sin kolossale vekst.

5.2 KONKURRANSEFORM

Kostnadsfokuset er sterkt hos Plantasjen. ”I en bransje hvor utsalgsprisene har holdt seg på samme nivå veldig lenge, er det nødvendig å bli effektiv. Samtidig har produsentene, den norske gartneren, blitt dyktigere og mer effektiv. Det gjør at vi kan holde prisene lave. Så hjelper også det økte volumet på at kostnadene per enhet blir lav” sa Thorstensen (Økonomisk rapport 2003).



Modell 5. Er det forhold knyttet opp mot konkurranseformen, herunder også prisforhold, i hagebransjen som kan forklare at Plantasjen har greid å få sin dominerende posisjon?

Det er en del overraskende funn fra artiklene som går på pris. Ut fra retorikken til Plantasjen, og ut fra artikler som den over, skulle man forvente at Plantasjen alltid er billigst. Slik er det derimot ikke.

Plantasjen ser ut til å være billigere på en del store kampanjeprodukter, der kvantum og fokus på transaksjonskostnader kan være forklaringer på hvorfor de er billige. Jeg tenker da på eksemplene som 50 L jordposer, der de i følge Aftenposten var billigst kjede i 2006, men der Drivhuset Ski var billigere enn dem isolert sett og på juletrær i 2003 i Trondheimsområdet, der de var billigere enn konkurrentene i hagebransjen. Det er likevel gjennomgående fra større pristester, både den BT gjorde våren 2005 og den VG gjorde i 2003 at Plantasjen ikke er billigst på alt, alltid. I såkalte "handlekurv" priskonkurranser kommer de lavt ut, men ikke lavest. Likevel er det tydelig at Plantasjen har gått inn for å være svært billig på en del store produkter i hagebransjen, sånn som jord, thua (hekk), roser, rhododendron, spader og trillebærer, for å nevne noen. Det er dermed mulig at Plantasjen er billig på en del produkter de opplever som nøkkelprodukter for å få folk til hagesenteret, eller som de mener det er priskonkurranse på. Mer om dette under konkurransekapittelet under.

Det er vanskelig å utelukke pris som en faktor for Plantasjens vekst, men i så fall på at de er sjeldent er dyrest, ofte middels eller under middels i pris, og billigst på kampanjeprodukter.

At det er så store prisforskjeller mellom kampanjeperioder og ellers på hageartikler og små forskjeller på handlekurvsammenligninger, tyder på at det er andre forhold enn kun pris som spiller inn i konkurransen i Hagebransjen. Et eksempel kan være forskjeller i kvalitet. Det er tydelig fra artiklene, at avisene mener det er store kvalitetsforskjeller på produkter man burde forvente at i noen grad var identiske fra hagesenter til hagesenter. Eksemplene er mange. På tørrvare finner vi at Plantasjen ofte er svært billig, men de fører ikke direkte sammenlignbare produkter som BoGrønt og OasenHageland på eksempler som trillebår og spader. Å sammenligne merkevarer med private merker, selv på en hagespade, blir ikke rettfærdig. Det samme gjelder for trillebåre. Vi befinner oss altså uansett ikke i en konkurranseform av typen ren Bertrandkonkurranse med identiske produkter. Det ser vi også fra prisbildet på ”handlevogn-tester”, og på at alle kjedene er dyrest/billigst på noe.

Hadde vi befunnet oss i en ren Cournot konkurranse ville handlingsvariabelen vært kvantum. I noen grad er det elementer av kvantumsbegrensninger i bransjen, da mye av varene de selger, de levende, må bestilles svært lang tid i forveien, og det er ikke alltid så lett å få levert mer, når lageret er tomt, fordi en roseplante for eksempel må vokse, eller en blomsterløk må plantes ett år før den skal selges ut av en butikk. Det er altså elementer av kvantumskonkurranse, fordi butikkene må bestemme seg for en god del kvantum på likt (bestillinger av vårvarer, gjøres gjerne sesongen før etc.). Hadde vi likevel befunnet oss i en ren Cournotkonkurranse ville det vært naturlig av partene å tilpasse seg hverandre i svært stor grad i innkjøpene sine, og selv om det er helt tydelig at de i noen grad gjør nettopp det, er det likevel slik at andre elementer ser ut til å også ha kommet på banen. Blant dem er diversifisering. Et slikt eksempel finner vi i Adresseavisen som hadde en sak om kanadiske roser. I følge avisen hadde mange fått interesse for disse rosene da de egnet seg ideelt i kaldt og fuktig klima. De kanadiske rosene er ikke utbredt i Norge, og ikke så lett å få tak i. I følge avisen kunne du bare få tak i kanadiske roser hos BoGrønt hagesentrene i regionen (Adresseavisen 2001). En annen form for diversifisering er i servicenivået, der BoGrønts og Oasen-Hagelands medlemseide butikker skårer svært høyt på kvalitetstester og det kan tenkes at det nettopp er fordi de er medlemseide at det er lettere å holde høyere servicenivå i butikkene, hvilket de også ser ut til å gjøre.

Tegn på at diversifiseringen til kjedene har fungert, også på merkevarenivå til selve kjeden, er at pressen ikke henvender seg til Plantasjen for gartnerspørsmål, derimot BoGrønt. Et eksempel på dette er at VG spurte BoGrønt hva man kan ha på en skyggefull veranda,

Blåkorg Isbegonia, Knollbegone, Hengelobelia, Flittiglise, Prydtobakk og Stemor var svaret (VG 2006). Dette er et tegn på at pressen oppfatter BoGrønt som den rette å spørre om kvalitets spørsmål. Slik sett kan BoGrønt ha lyktes i sin strategi om å være en kvalitetsaktør i hagemarkedet. Et annet eksempel på hvor uklar denne konkurransesituasjonen, eller hvor vanskelig det er å sammenligne produkter finner vi her: Kvalitetsforskjellene kunne være alt fra pottestørrelse, som sier oss noe om rotstørrelsen på planten, høyde på plantene eller tetthet for å nevne noe (BT 2005).

Fra den omfattende prisundersøkelsen Bergens Tidende gjorde våren 2005 i Bergensregionen, der både kjede og uavhengige hagesentre ble vurdert, konkluderte avisen med at servicegrad og stamkunder kan være noe av forklaringen på at frittstående hagesentre fortsatt holder stand. Avisen hadde funnet større kvalitetsforskjeller på plantene fra hagesenter til hagesenter, hvilket gjør for eksempel telefonundersøkelse av priser til et lite egnet virkemiddel for forbrukeren. Du må ut til hagesenteret og befare plantene selv, for å få et godt bilde på pris og kvalitet. I så fall betyr dette at ren priskonkurranse blir vrient, da den jevne forbruker neppe kjører land og strand rundt for å vurdere alle mulige planter før de handler (BT 2005).

Fædrelandsvennen intervjuet Helge Eikeland i anledning at han åpnet et nytt hagesenter i Mandal. Eikeland hadde reist Europa rundt i 4 år for å studere hagesentre. Hagesenteret han åpnet var Oasen Hageland Mandal på Imesletta. ”Når jeg ser resultatet i dag, så må jeg si at det faktisk er bedre enn det jeg drømte om.” Sa Eikeland til avisen. Hagesenteret er stort, 2720 kvm innendørs, og 2000 kvm utendørs. Målet er en årlig omsetning på 20 millioner og å ha et av Norges fineste hagesentre (Fædrelandsvennen 2006).

Bo Grønt satser hardt på frittstående hagesentre av høy kvalitet. Vagn Sørensen, daglig leder i Bo Grønt i 2000, påstod til DN at kjeden har den høyeste kvaliteten i Norge. Kjeden ønsket å satse hardere på merkekjenning, og innrømmer at navnet BoGrønt ikke er særlig godt innarbeidet ennå.

Det er derfor en del som tilsier at konkurranseformen ikke er helt homogen. På enkelte kampanjevarer er det helt klart priskonkurranse i markedet. På andre varer minner konkurransen mest om Cournotkonkurranse, da aktørene lar kvantum være handlingsvariabelen, og pris ser mer tilfeldig ut.

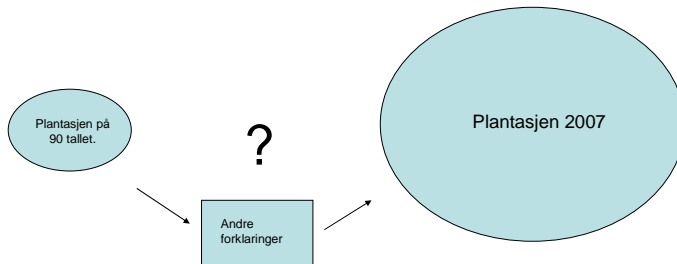
Det er altså vanskelig å få et klart bilde på konkurransesituasjonen, noe som tyder på at den kanskje ikke er helt klar. Det kan derfor godt tenkes at konkurransesituasjonen er slik at en aktør som er svært vekstfokuseret har hatt hjelp fra en uklar konkurransesituasjon istedenfor å bli møtt med enten knallhard pris eller kvantumskonkurranse, men ville en knallhard pris eller kvantumskonkurranse være en sannsynlig trussel fra de andre aktørene mot Plantasjen? At antallet aktører likevel er såpass lavt gjør det naturlig å se på markedet som et oligopol. Vi vet at selv om markedet er diversifisert kan det være et oligopol, hvilket det er tydelige tegn på i hagebransjen. Det er også flere andre forhold som taler for at vi befinner oss i et oligopol. Det er store regulative hindre for å starte et hagesenter. Dette gjør at det er barrierer inn i bransjen. Det er også tre totalt dominerende aktører her. At antallet aktører er såpass lavt, gjør også at konkurransesituasjonen blir mer oversiktelig for aktørene i bransjen, og det er naturlig å tro at det derfor er lettere for aktørene å komme vekk fra ren priskonkurranse, og at dette kan være delvis forklaring på hvorfor priskonkurransen ikke er sterkere siden vi ser at alle kjedene er ”billigst på noe”.

Hvis vi aksepterer at vi befinner oss i et oligopol er det sannsynlig at Plantasjen har hatt anledning til å gjennomskue et eventuelt forsøk på stanse deres vekst gjennom rendyrket priskonkurranse, fordi et slikt virkemiddel ikke vil være til gagn for de andre aktørene, og antallet aktører og denne oversikten dette medfører, gjør en eventuell trussel om priskrig lite sannsynlig. Plantasjens gjentatte formaninger i artiklene om at de ikke presser ut eksisterende hagesentre, at de bidrar til økt vekst i bransjen, og at de er en form for hagebransjens IKEA, altså et segment som ikke de andre tilsynelatende skal bli påvirket av, er typiske utsagn man kan forvente fra en aktør som ønsker å gjøre det klart at man ikke vil ha priskrig.

Å bruke media på denne måten er en velkjent måte å kommunisere sammen på for å unngå Bertrand-konkurranse, uten å gå i den forbudte kartell-fellen.

Det er videre svært sannsynlig at disse trekkene ved konkurransen har gjort det enklere for Plantasjen å opprettholde god inntjening i vekstperioden sin, mens veksten også har blitt hemmet av slikt som offentlig regulering, det er naturlig å tro at den første faktoren er viktigere enn den andre, da Plantasjen får på mange måter ”råd” til å vente på vanskelige reguleringsrunder etc. ved at de tjener penger fra første stund. Konkurransereformen kan altså tilskrives som en faktor for Plantasjens vekst.

5.3 ANDRE FORKLARINGER



Modell 6. Er det andre forklaringer på Plantasjens vekst som virker rimelige?

Det er mye data fra artiklene som omtaler forhold knyttet til andre forklaringer, men i forskjellig grad virker disse rimelige. Blant de mest rimelige er to muligheter, den første er trend og den andre er konseptutvikling.

5.3.1 TREND

Tore Thorstensen fortalte at Plantasjens mål er å bli det IKEA er for mange, et opplevelsessenter. En butikk som trekker kunder og hvor man opplever å finne nye ideer. ”Vi er også så heldig at vi er i en bransje som er i vekst og som øker med 5% hvert år” (Økonomisk rapport 2003).

Det virker som om hagebransjen har vært på moten, eller i en oppadgående markedsfase de siste årene. (Deltagende observasjon 2001-2005) Slike bevegelser, opp eller ned, kalles gjerne trender. En trend defineres i ordboken som en langtidstendens eller en hovedretning (www.dokpro.uio.no). Trender finner vi i de fleste bransjer og markeder, men av og til er hele bransjen i en trend. For denne utredningen defineres en bransje i trend til å være en bransje som vokser med mer enn veksten i konsumprisindeksen hvert år. Veksten i konsumprisindeksen siden 1998 er ca 2,1% pr år i snitt (www.ssb.no). Har vi vekst i en bransje som er mer enn konsumprisindeksen, kan det være rimelig å tilskrive dette at forbruk i

samfunnet blir flyttet fra en bransje til vekstbransjen, utover den generelle konsumprisindeksveksten i bransjen, og hvis dette skjer over tid, har vi en bransje som er i en veksttrend.

I en sak i DN i 2003 fortalte Thorstensen: ”Nordmenn følger trenden fra kontinentet. Hageforbruket vokser mer enn forbruket generelt, og vi ser store vekstmuligheter”. ”Først var det kjøkkenet, så var det badet, nå er det hagen vi skal vise fram og vise at vi mestrer” sier Calle Kaas, adm dir hos Fiskars Norge videre til avisen. Kaas mener at det har vært en sterk økning i interessen for hagen de siste årene, og legger særlig skylden på kvinnens inntog i det grønne. Fiskars har tatt konsekvensen av dette, og lanserte i 2003 en helt ny feminin hageserie under navnet ”Garden Light”. Med moderne design, lettere vekt og høyere pris. Gardena, markedsleder innen utstyr innen alt fra slanger til datastyrt vanningsystemer og fontener, forteller om nærmere 20% økning i salget fra 2002 til 2003.

Det er tydelig siden aktørene i bransjen rapporterer høyere vekst enn KPI, at ut fra vår definisjon av en bransje i trend, så er hagebransjen absolutt i en veksttrend.

Det er likevel slik at Plantasjens vekst er så formidabel at trenden i bransjen ikke er nok til å forklare denne alene, men trenden Plantasjens marked har vært i kan ses på som å seile i medvind. Det er derfor rimelig at trend har hatt betydning for Plantasjens vekst.

5.3.2 KONSEPTUTVIKLING OG BRANSJEGLIDNING

Tore Thorstensen at Plantasjens butikker lignet mer og mer på et faghandlesenter: ”Det skal de også gjøre. Det er faghandlesentre som skal dekke flere bransjer med hovedvekt på hage og fritid” (Dagens Næringsliv 2005).

Selv om de tre dominerende kjedene har mange likhetstrekk er det slik at vareutvalget hos de tre er ulik. Vareutvalget inngår i kjedekonseptet til kjedene. Bransjeglidning defineres i denne utredningen som en handelsinstitusjons eller tjenesteyters bevegelse fra sitt tradisjonelle kjerneområde til nye områder. Dette kan enten være en bevegelse vekk fra, eller et tillegg til den kjernedriften man har fra før. Dette er ikke det samme som konseptutvikling, da konseptutvikling med tanke på vareutvalg, i denne utredningen er mindre endringer i vareutvalget. Når et hagesenter bytter kjedekonsept, fra for eksempel Oasen Hageland til

Plantasjen, er det ikke naturlig å se på dette som hagesenteret har foretatt bransjeglidning, selv om vareutvalget er et annet, men hagesenteret har derimot byttet konsept.

Bransjeglidning er et relativt nytt begrep, og ser ut til å ha blitt vanligere i kjølvannet av økt deregulering av handelsbransjen generelt og ved at teknologiske framsteg har gjort handel med bredere utvalg lettere, i alt fra generell utvikling av handelsvarer, til samordning av handelsdata (EAN-koder etc.), transport og lagerhold har blitt mer oversiktlig, samt at internett har brakt forbrukeren nærmere utsalgene (www.kunnskapssenteret.com). Viktigheten av den teknologiske utviklingen for bransjeglidningen skal ikke undervurderes, og særlig da teknologiutviklingen på systemene som styrer vareflyten der handelen finner sted (www.kjedemagasinet.no). En sterk pådriver for bransjeglidning ser ut til å være redusert bruttofortjeneste, og kamp om forbrukeren.

Konseptutviklingen som bringer Plantasjen vekk fra et rendyrket hagesentre, er en del av Plantasjens strategi. Dette finner vi ikke igjen i like stor grad hos de andre aktørene, selv om også disse har hatt innslag av bransjeglidning eller liknende konseptutvikling.

Et annet eksempel på denne aktive konseptutviklingen hos Plantasjen, er hvem de ser på som sine konkurrenter: Til Aftenposten nevnte Thoresen: ”Smart Club, Elkjøp, Jernia og alle som driver hagesentre er våre konkurrenter. Men for å overleve må du ha en frekvensstarter. Vårt mål er å være billigst totalt sett.” ”Vi må slåss, men vi har funnet en måte å drive butikk på som fungerer” sier Thoresen til avisen (Aftenposten 2005).

Bergens Tidende hadde en sak om Plantasjen i anledning at selskapet hadde tatt over Gravdal Hagesenter. Der var også Plantasjen Birkeland, tidligere Birkeland Hagesenter omtalt. Birkeland Hagesenter omsatte for 34 millioner i 2003, før de ble en del av Plantasjen. Thorstesen uttalte til avisen i 2004 at omsetningen ved Birkeland var allerede i nærheten av en dobling mot 2003 omsetningen. Han forklarte blant annet omsetningsveksten med et bredere produktspekter (Bergens Tidende 2004). Plantasjen hadde i 2003 en omsetning på 1,4 mrd kroner. Denne økte til 1,9 mrd kroner i 2004. Kjeden forteller at 2005 vil være nok et godt år for kjeden: ”Selv om vi har åpent hele året, skjer 70% av omsetningen i løpet av noen få måneder. Sesongen er kort, derfor må tilgjengeligheten være stor. Vi leverer et produkt kundene liker. Kall det gjerne ”one-stop-shopping”. Alt på et sted gjør shoppingen mer lettvin” (Aftenposten 2005).

Vær som forklaringsvariabel mangler det ikke på eksempler på.

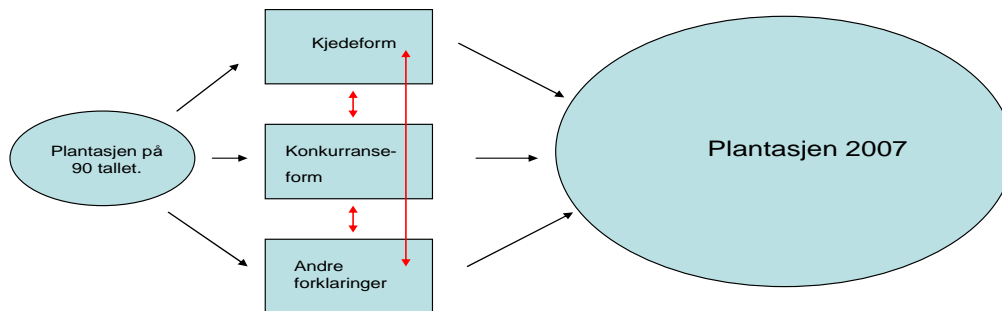
På spørsmål om vær og sesong sa Thoresen: ”Klart vi merket det dårlige være i mai, det er jo alltid smekkfullt her når det er sol. Folk går ikke ut og planter når det pøsregner. Likevel har vi så langt i år klart en økning på 18% i omsetningen. Det kan vi takke april og juni for” (Aftenposten 2005).

Aftenposten var innom Plantasjen Skedsmo i mars, og observerte da at det var en blanding av vår og vinter i senteret. De fleste kundene var der for å kjøpe billig ved, men fikk med seg noen vårvarer også, som påskeliljer, minidrivhus for barn etc. Ledelsen i Plantasjen har funnet ut at totalmarkedet for Plantasjen er ca 130 butikker, og for å fortsette veksten utover det, må man til nye land. ”Vi har tall som kan tyde på at vi er motsykliske. Når folk ikke har råd til å reise, unner de seg likevel blomster. Dessuten har de bedre tid til å stelle hagen. Planter er rimelig hygge.” Sier Thorstensen (Aftenposten 2006).

Forklaringer som vær og vind blir ofte nevnt i artiklene, men det er lite trolig at været alene skal være årsak til en tredobling av en bransje på få år. Været kan kanskje være en god forklaring på lokale forskjeller fra en sesong til en annen, og vi kan ikke utelukke at klimaendringer har kunnet spille en viss rolle for bransjen.

Likevel skal vi ikke utelukke andre forklaringer. At det kan være andre forklaringer som eksisterer, utelukker likevel ikke nødvendigvis relevansen til forskningsspørsmålene vi har beskrevet over. Analysen viser at alle tre forskningsspørsmålene isolert sett kan besvares positivt, men det er sannsynlig at enkelte forhold veier tyngre enn andre. I tillegg er det mulig at forklaringene kan henge sammen, beskrevet med de røde pilene i modell 7.

5.4 SAMMENHENGER MELLOM FORKLARINGSVARIABLENE



Modell 7, forklaringsvariablene alene har relevans, men er det sammenheng mellom dem?

Relevansen til konkurranseform er allerede klarlagt tidligere i analysekapittelet, men det gjenstår å vurdere om konkurranseform egentlig henger sammen med andre forhold som kjedeform, eller om dette er en egen selvstendig forklaringsvariabel. Nettopp mangelen av sterkere integrasjon hos konkurrentene til Plantasjen, kan være forklaringen på den noe uklare konkurransesituasjonen kjedene befinner seg i, som igjen kan tyde på at konkurranseform som forklaringsvariabel henger sammen med kjedeform. Samtidig kan det argumenteres for at konkurranseform likevel kan stå alene som en forklaringsvariabel med relevans på grunn av produktspesifikke forhold i bransjen. Den uklare konkurranseformen kan dermed skyldes spesielle forhold knyttet til egenskaper ved produkter som planter etc. som gjør at konkurransen kan bære preg av Cournotkonkurranse, mens andre varer igjen har ikke dette preget. I tillegg ser bransjen ut til å gå fra lite til mye konkurranse, eller nærmest priskrig, på varer det er knyttet lang bestillingstid på, og som det ville vært naturlig å forvente at falt inn under Cournotkonkurranse.

Bransjen ser dessuten ut til å være diversifisert, med BoGrønt i det ekstreme kvalitetshjørnet, og Plantasjen i den andre ytterligheten, som en egendefinert hagens-IKEA. OasenHageland har en litt uklar rolle mellom disse. Man kan spekulere i at det at Oasen-Hageland ikke har

greid å bli som Plantasjen, før Plantasjen, kan forklares gjennom kjedeform. At Oasen-Hageland har en noe uklar profil sammenlignet med de andre to, er likevel ikke ensbetydende med at kjeden ønsker å ha posisjonen til en av de to andre, og denne utredningen har ikke grunnlag for å vurdere om et slikt motiv har eksistert hos Oasen Hageland. Likevel vil manglende integrasjon hos Oasen-Hageland gjøre det vanskelig for kjeden å bevege seg i noen som helst retning, eller utvikle seg generelt, noe som også er relativt tydelig i mangel på endring eller utvikling av kjedekonseptet til kjeden (deltagende observasjon 2001-2005). Det at Oasen Hageland og BoGrønt ikke har greid å reagere på Plantasjens inntog og vekst, og selv ta større deler av den omsetningen som har vært skapt, er hovedårsaken til at forhold knyttet til konkurranseform ikke utelukkende kan ses på som en selvstendig forklaring, men derimot i stor grad henger sammen med kjedeform.

Av andre forklaringer har trend hatt betydning for Plantasjens vekst, men i noen grad kan Plantasjen selv bidradd til å skape trend for bransjen, ved å bringe noe nytt inn i markedet, bygge merkevare aktivt, eksponere og reklamere, men det er sannsynlig at Plantasjen ikke har skapt all trenden bransjen har sett.

Når Plantasjen velger å gå inn i nye markeder, og får nye konkurrenter de ikke hadde før, for eksempel jernvare og møbelbransjen, er det naturlig å vurdere om dette er med på å forklare Plantasjens vekst. Omsetningsmessig har helt sikkert et økt vareutvalg vært svært betydningsfullt for Plantasjens vekst. Bransjeglidning og konseptutvikling har derfor en viktig plass som forklaring på veksten, men de ikke selvstendige. Begge forholdene hører hjemme under kjedeform fordi vi ser at dette har vært strategiske valg Plantasjen har foretatt seg og har vært en del av forretningsutviklingen til kjeden. Som heleid integrert kjede, med et sterkt sentralt ledd, er det sannsynlig at de i større grad er i stand til å gjøre slike endringer, enn konkurrentene.

5.5 PARALLELL TIL DAGLIGVAREBRANSJEN

Før vi dykker ned i forskningsspørsmålene våre igjen i konklusjonen, kan det være nyttig å dra en parallell til en beslektet bransje, nemlig dagligvarebransjen. Dagligvarebransjen i Norge har gjennomgått store fundamentale endringer gjennom 90 årene. Matvarekjedene integrerte i stor grad grossistfunksjonene, og har tatt mye av makten fra produsentene, de opprinnelig dominerende maktbasene i næringen, i tillegg skjedde det store endringer på

integrasjonsnivået av butikkleddet og deres handlingsrom. Mange av endringene som har vært i dagligvarebransjen er interessante i forhold til hagesenterbransjen, fordi de ikke umiddelbart smittet over på hagesenterkjedene da endringen foregikk i dagligvarebransjen, og fordi mange aspekter av Plantasjens drift minner om måten aktørene i dagligvarebransjen agerte på for å bli mer effektiv og vinne markedsandeler. På både kjedesiden og produsentsiden i dagligvarebransjen har det vært en stor grad av både horisontal og vertikal integrasjon. Dagligvarebransjens endring har blant annet medført færre og større aktører eller kjeder, som har på mange måter overtatt rollene som andre aktører hadde tidligere. For eksempel grossistrollen, der kjedene nå selv er grossist, bevisst satsing på private merker (private brands) og forsøk på å hente stordriftsfordeler innen effektivisering av drift, innføring av standardiserte datasystemer og et felles vareutvalg med lavere innkjøpskost for å nevne noe (SNF rapport 39/01). Denne økte integreringen gjorde aktørene i dagligvarebransjen for å bli mer effektive i konkurransen med de andre aktørene. Det kan se ut som om det er nettopp disse mulighetene Plantasjen gjennom større grad av integrasjon, har vært alene om å greie å benytte seg av i hagebransjen

6.0 KONKLUSJON

At plantasjen er mer integrert enn de andre to aktørene ser ut til å ha gjort kjeden mer i stand til eller villig til, å åpne nye butikker som har vært avgjørende for veksten. Videre er det sannsynlig at den økte integrasjonen som følger kjedeformen har gjort sameksporing og helhetlig merkevarebygging enklere, noe som er desto vanskeligere hos de andre to aktørene, hvor det er flere meninger som blir hørt på likt, og butikkene står friere til å ikke følge opp sentrale vedtak.

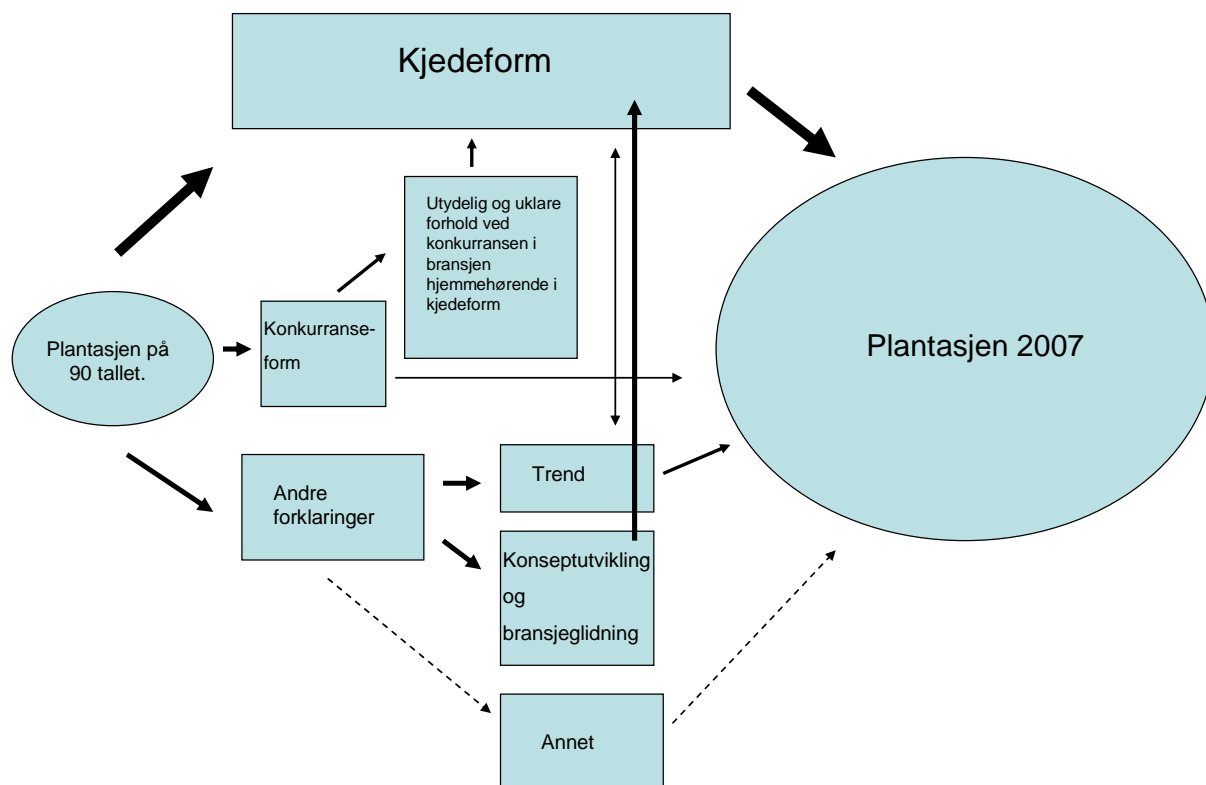
Vi kan trekke ut fra transaksjonskostnadsteori at Plantasjen, som mer integrert, har mindre problemer med opportunistisk atferd innad i kjeden enn konkurrentene, noe som alene vil gi Plantasjen fordel i konkurransen med de andre, og dermed være en faktor som muliggjør vekst. Å hemme muligheten for opportunistisk atferd gjør konseptutvikling lettere. Plantasjen er absolutt ledende på konseptutvikling i bransjen.

Som vi har sett fra dagligvarebransjen, og som forskningen til denne utredningen gir grunnlag for, framstår den heleide vertikalt integrerte kjedeformen til Plantasjen som hovedforklaring på hvordan Plantasjen har greid å skape en så stor vekst.

Videre har sammenhengene mellom forklaringsvariablene vist at store deler av forklaringsvariablen konkurranseform og andre forklaringer har direkte sammenheng med kjedeform, og er en følge av kjedeformene til aktørene i bransjen. Noe av konkurranseformen og andre forklaringer kan likevel konkluderes med at er en egen forklaringsvariabel, uavhengig av kjedeform.

Det er også utredningens konklusjon at det er andre forklaringer til Plantasjens vekst, men at disse ikke kommer i første rekke og de er ikke utelukkende selvstendige forklaringer, men i stor grad følger av kjedeformen. Den viktigste og mest selvstendige forklaringen er trend, mens konseptutvikling og bransjegliding hører hjemme under kjedeform, da dette er følger av de strategiske valgene Plantasjen har tatt.

Sammenhengen mellom forklaringsvariablene er beskrevet i modell 8. Modellen viser ikke bare denne sammenhengen, men er også et forsøk på å beskrive vektning mellom disse forholdene, gjennom pilenes størrelse.



Modell 8. Forklaringsvariablene til Plantasjens vekst, vekting av disse, og deres forhold seg i mellom.

Den heleide vertikalt integrerte kjedeformen til Plantasjen er altså den viktigste forklaringsvariabelen for kjedens vekst, og de tykkeste pilene i modell 8 forsøker å vise dette grafisk. Merk også retningene på pilene i modellen. Trend for eksempel, er både skapt av kjedene og da vil kjedeform være viktig, men kan også være en selvstendig størrelse.

Det er mulig at det er andre forklaringer som ikke er funnet i denne utredningen, som også spiller en rolle for utviklingen til Plantasjen, dette forholdet er beskrevet med boksen Annet i modell 8.

6.1 RÅD TIL BRANSJEN

I den grad denne utredningen har gitt grunnlag for å rådgi aktørene i bransjen i forhold til grep de kan foreta seg for å styrke sin posisjon, vil det være fornuftig å stykke rådene opp til hver kjede:

Plantasjen har vært usedvanlig flinke til å få til vekst i bransjen, og utover et generelt råd om å fortsette arbeidet med den kjedeformen de har nå, bør kjeden vurdere hvor utviklingspotensialet primært ligger. To slike potensielle utviklingsmuligheter ligger i henholdsvis de ansattes kunnskapsnivå og merkevarebygging. De andre kjedene ser ut til å score høyt på kvalitet gjennom opplevd service. Hvis Plantasjen gikk inn for et omfattende opplæringsprogram av sine ansatte, ville man kanskje greid å ta igjen noe av dette forspranget. I tillegg har Plantasjen en hel del private-brands i butikkene sine, som avisartiklene har vist at er vanskelig å sammenligne med mer kjente merkevarer. Profilerings av egne ansatte og egne merker vil kanskje sammen med kjedeformen og konseptet Plantasjen allerede har, skape større vekst og gi økte konkurransefortrinn sammenlignet med de andre to aktørene.

Oasen Hageland og BoGrønt har utfordringer med flere forhold knyttet opp mot kjedeformen i kjedene. Det vil være en stor gevinst for begge disse kjedene hvis de greier i større grad å dra veksler på de evnene Plantasjen har, både på merkevarebyggingen (samordnet eksponering, samordnet vareutvalg og økt kampanjeaktivitet), men også på de mer bakenforliggende forhold med alt fra innkjøp til regnskap. Butikkene i disse to kjedene bør på mange måter begynne å gå mer i takt. Hvis de kan greie det, uten å integrere butikkledet, vil det i så fall være et stort skritt videre for begge kjedene. At de ikke har hatt mer suksess med dette ennå, er dessverre et tegn på at kjedeformen jobber mot kjedene i slike spørsmål. Å knytte butikkene nærmere kjedene gjennom for eksempel et franchiseoppsett vil være en måte å styrke det sentrale leddet i kjedene på, uten at butikkene mister all sin selvstendighet. Hvis vi ser bort fra de kjedeformmessige forbedringene som både BoGrønt og OasenHageland kan gjøre og ser på merkevarespørsmål, er det tydelig at BoGrønt har definert seg selv som kvalitetslederen, og greier i stor grad å framstå som en kvalitetsleder, spesielt i den enkelte butikks lokale marked. Utfordringen til BoGrønt kan derfor sies å ligge i å få kvalitetsverdiene som hver enkelt aktør i kjeden er kjent for, til å smitte over på kjeden. Få kjeden mer kjent, og slik styrke sin posisjon som kvalitetsleder.

Oasen Hageland har derimot en større jobb å gjøre. De ligger nå på mange måter mellom Plantasjen og BoGrønt i måten merkevaren Oasen Hageland blir oppfattet. De er ikke billigst, og ikke best. Det er en litt ubehagelig posisjon å inneha. Mitt råd til OasenHageland er at de som kjede først må erkjenne hvilken posisjon de faktisk har i dag, bestemme seg for en retning de ønsker å gå i, og så gå den veien, samlet. Dette merkevareproblemet er stort hos Oasen Hageland, og vil bli større dess større Plantasjen blir. Årsaken er at før Plantasjen ble en betydelig aktør, hadde Oasen Hageland et vist hold om massemarkedet, uten at de greide å nyttegjøre seg potensialet i dette markedet. Nå er de helt i skyggen av Plantasjen, og dette forholdet vil sannsynligvis forverre seg dess større Plantasjen blir. Samtidig vil en eventuell styrking av BoGrønt som kvalitetsleder gjøre Oasen Hagelands posisjon som en uklar aktør midt i mellom enda mer utsatt.

6.2 VIDERE FORSKNING

Hagebransjen er også en spennende bransje for videre forskning. Denne utredningen har avdekket flere forhold det kunne vært interessant å gå i dybden på gjennom videre forskning. Ett av disse er rollen den profesjonelle eieren til Plantasjen har, hva innebærer profesjonelt eierskap, og hva har det hatt å bety for Plantasjen? Dette kunne man gjerne forsket på ved at man gikk gjennom blant annet regnskapstall for kjeden, og i intervju med ledelsen og eiere fant ut hva denne faktoren kan ha hatt å si for kjeden.

En ny breddeundersøkelse, slik som denne utredningen har hatt, men med et annet design, og mer strukturerte metoder, kunne også vært gjort for å gå i dybden på de forskningsspørsmålene som har vært diskutert her. Man kunne blant annet gjennom rene forbrukerundersøkelser få svært interessante data på detaljer rundt forhold i bransjen denne utredningen kun har avdekket.

KILDER:

- Håvard Ness og Sven A Haugland (2001) ”Verdikjedeorganisering og kjedemakt i norsk dagligvarehandel”, SNF rapport 39/01
- Jay B. Barney (1996) “Gaining and sustaining kompetitive advantage”. The Ohio State University, side 176, 317, 324, 343
- D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley og S. Schaefer (2004) “Economics of Strategy”. John Wiley & Sons, side 106, 140
- Brealey, Myers og Marcus (2001) “Fundamentals of Corporate Finance”. McGraw-Hill, side 641
- Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld (1998) “Microeconomics”. Prentice-Hall side 22, 440, 441 og 457-458
- Lars Sjørgård (1997) ”Konkurransestrategi”. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke, side 38, 63, 67-70, 71, 116-132 og 136.
- Grønhaug og Ghauri (2005) “Research Methods in Business Studies, A Practical Guide”. Prentice Hall, side 58
- Catherine Cassel og Gillian Symon (2005) “Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research”. Sage, side 154-164
- www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html (8/4-2007 kl 1800)
- www.ssb.no/emner/08/02/10/kpi/ (8/4-2007 kl 1800)
- www.kunnskapssenteret.com/articles/3332/1/Forretningsplanen-og-strategiske-analysemetoder/Forretningsplanen-og-strategiske-analysemetoder.html (8/4-2007 kl 2000)
- www.kjedemagasinet.no/default.asp?page=345 (8/4-2007 kl 2000)
- www.kpmg.no/?aid=9185911 (5/2-2007 kl 1830)
- www.plantasjen.no (3/5- 2006 kl 20.00)
- www.apax.com/en/aboutus/index.html (5/2-2007 kl 1830)
- www.oasen-hageland.no (3/5- 2006 klokken 20.00)
- www.bogront.no (3/5- 2006 klokken 20.00)
- Adresseavisen (12/12-2005) Side 18
- Adresseavisen Morgen (25/5-2001), side 12
- Aftenposten Aften (17/12-2003), del 1 side 6
- Aftenposten Aften (26/4-2006), side 36

Aftenposten Aften (12/4-2006), del 1 side 19
Aftenposten Morgen (1/8 2005), del 1 side 14
Aftenposten Morgen (19/10-2005), del 3 side 2
Aftenposten Morgen (25/4-2004), del 1 side 3.
Adresseavisen Morgen (23/12-2003), side 8
Aftenposten Morgen (16/1-2006), del 1 side 10
Aftenposten Morgen (11/3-2006), del 1 side 16
Bergens Tidende (27/7-2004), side 10
Bergens Tidende (27/4-2005), side 19
Bergens Tidende (17/4-2002), side 11
Bergens Tidende (13/4-2005), side 13
Bergens Tidende (4/8-2005), side 12
Dagsavisen (15/9-2006), side 14
Dagens Næringsliv (31/3-2006), side 26
Dagens Næringsliv (5/12-2006), side 32
Dagens Næringsliv (28/11 2006), side 28
Dagens Næringsliv (23/4-2004), side 28
Dagens Næringsliv (19/1-2005), side 27
Dagens Næringsliv (16/5-2003), side 16
Fædrelandsvennen (24/3-2006), side 7
VG (11/5-2003), side 24
VG (26/5-2006), side 16
VG (18/7-2006), side 22
Økonomisk Rapport Magasin (2/7-2003)