



Utviklingen av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen

- *Forklart ved hjelp av eksisterende teori*

Jone Bø Torvaldsen og Jørgen Hatling Bjørkevik

Veileder: Trond Olsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen ser vi på sammenhengen mellom teori og empiri når det gjelder utviklingen i den norske dagligvarebransjen. Vi tar for oss teori for sentrale forhold ved markedsstrukturen, og forsøker å forklare utviklingen i lys av denne.

For 40-50 år siden var det de store leverandørene som hadde makt over de mange og små kjøpmennene rundt om i landet. Ved en grundig gjennomgang av utviklingen i markedsstrukturen gjennom de siste tiår har vi sett at detaljistene i dagligvarebransjen har slått seg sammen til store og dominerende paraplykjeder ved hjelp av horisontal integrasjon. Samtidig har det blitt større mangfold og utvalg blant leverandørene. I tillegg til at detaljistene har slått seg sammen til paraplykjeder, har de også tatt kontroll over større deler av verdikjeden ved hjelp av vertikal integrasjon. Dette har de gjort ved å kjøpe opp produsenter og integrere grossistene i egen virksomhet. Denne integrasjonen har ført til en vesentlig forsterket maktposisjon overfor leverandørene. Leverandørene føler seg maktesløse i forhandlingene med detaljistene, som på sin side kan true med å stenge leverandørene ute fra butikkhyllene deres. Vi har også sett på ulike alternativer til å bli kvitt dobbel marginalisering i verdikjeden, utover vertikal integrasjon. Detaljistenes integrasjon har også ført til stadig høyere inngangsbarrierer, i form av at detaljistene utnytter stordriftsfordeler, tar kontroll over distribusjonskanaler og har opparbeidet seg andre absolutte kostnadsfordeler. Dette har gjort det lite attraktivt for nye aktører å etablere seg i markedet, og vanskelig for andre å overleve. To eksempler på sistnevnte så vi da Lidl mislyktes med å etablere seg i det norske markedet mellom 2004 og 2008, og ICA som i 2015 valgte å selge seg ut av det norske markedet. Regjeringen har et sterkt ønske om at nye aktører skal kunne etablere seg i markedet, slik at konkurransen på detaljistleddet intensiveres. Vi antar at sjansene er størst for å lykkes dersom den nye aktøren er en stor utenlandsk butikkjede som er i stand til å utnytte stordriftsfordelene, og samtidig satser på norske merkevarer og effektiv vertikal kontroll.

Forord

Denne utredningen er skrevet under siste semester av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

Alle har et forhold til den lokale matbutikken. Det er denne man gjennom hele livet har oppsøkt for å skaffe seg den livsnødvendige ressursen mat. De aller fleste går ukentlig i dagligvarebutikker, og blir eksponert for ulike merkevarer, salgstriks, prisendringer og reklamekampanjer, uten å egentlig vite den bakenforliggende årsaken. De aller fleste vi tok opp temaet med utenfor det økonomiske miljøet synes dette virket veldig interessant, og ville gjerne vite mer om bransjen, og hvordan ting hang sammen. Vi fattet også interesse for fagområdet da vi tok faget Konkurransanalyse ved NHH forrige semester. I januar fikk bransjen stor oppmerksomhet i media da Rema 1000 og Reitangruppen lanserte appen ”Æ” og Bestevennskonseptet. Med dette fikk også Rema 1000 et lojalitetsprogram på lik linje med Trumf og Coop-medlem, samt tilgang til svært verdifull informasjon om kundenes handlevaner. Med bestevennskonseptet håpet Rema 1000 nå at ved å bli bestevenn med én leverandør innenfor hver produktkategori, kunne de presse kostnadene ytterligere ned, og dermed skaffe seg et konkurransefortrinn i priskonkurransen med Kiwi og Coop Extra. Denne hendelsen trigget vårt engasjement ytterligere, og etter å ha fått en oversikt over bransjen som helhet, fant vi det mest interessant å gå i dybden på markedsstrukturen og dens endring de siste tiårene, og prøve å gi dette teoretisk forankring. Dette er spesielt interessant da mye tyder på at makten har blitt forskjøvet fra leverandørleddet til detaljistleddet de siste tiårene.

Takk til vår veileder Trond Olsen for gode tips og innspill underveis i prosessen.

Bergen, Juni 2017

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	6
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 STRUKTUR.....	7
2. DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET	8
2.1 BEGREPSFORKLARING	8
2.2 DAGENS SITUASJON I DAGLIGVAREMARKEDET	10
2.2.1 <i>Norgesgruppen</i>	11
2.2.2 <i>Coop Norge</i>	12
2.2.3 <i>Reitangruppen</i>	12
2.2.4 <i>Leverandørene</i>	13
2.3 HISTORISK UTVIKLING	14
2.3.1 <i>Rema 1000s lansering av "Æ" og "Bestevenn"</i>	17
3. TEORETISK GRUNNLAG	19
3.1 MARKEDSSTRUKTUR	19
3.2 MAKTBEGREPET	22
3.3 VERTIKALE OG HORIZONTALT BINDINGER.....	25
3.3.1 <i>Vertikale bindinger</i>	25
3.3.2 <i>Vertikal integrasjon</i>	26
3.3.3 <i>Effektivitet</i>	27
3.3.4 <i>Uttestenging</i>	28
3.3.5 <i>Egne merkevarer</i>	31
3.3.6 <i>Rabattutforming og leverandørkontrakter</i>	32
3.3.7 <i>Efficient Consumer Response (ECR)</i>	34
3.3.8 <i>Horisontal integrasjon</i>	35
3.4 INNGANGSBARRIERER OG ETABLERING.....	36
3.5 PORTERS FEMKRAFTSMODELL	41
3.6 HVA KAN TEORIENE OG MODELLENE BIDRA MED?	48

4. DISKUSJON	50
4.1 INNLEDENDE ANALYSE AV UTVIKLINGEN I MARKEDSSTRUKTUREN	50
4.1.1 <i>Detaljhandelshjulet</i>	55
4.2 UTVIKLINGEN I MAKTFORHOLD.....	56
4.3 ØKT INTEGRASJON	61
4.3.1 <i>Vertikale bindinger</i>	61
4.3.2 <i>Vertikal integrasjon</i>	61
4.3.3 <i>Egne merkevarer</i>	63
4.3.4 <i>Kontrakter, rabatter og Joint Marketing</i>	66
4.3.5 <i>Horisontal integrasjon</i>	68
4.4 FREMVEKSTEN AV INNGANGSBARRIERER	71
4.5 KONKURRANSEANALYSE VHA. PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	78
5. OPPSUMMERING	83
REFERANSELISTE	84
FIGUROVERSIKT	91

1. Introduksjon

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å forsøke å forklare utviklingen av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen. Dette er interessant fordi det er kjent at vi har gått fra en markedsstruktur hvor leverandørene hadde mye makt til en markedsstruktur hvor detaljistene har mye makt. Det er nå bare tre store aktører som dominerer detaljistleddet i bransjen, i tillegg til noen få mindre og ubetydelige aktører. Den høye konsentrasjonen har ført til at det har blitt veldig vanskelig for nye detaljister å etablere seg i markedet, siden de allerede etablerte aktørene er så store og mektige. Dette fører til betydelig svekket konkurranse, noe som er negativt for oss som forbrukere. For å forklare denne utviklingen tar vi i bruk eksisterende teorier og modeller, og sammenligner denne teorien med hva som faktisk har skjedd i markedet. Vi har valgt å fokusere på utviklingen de siste 40-50 årene, da det er i denne perioden de mest gjennomgripende endringene har funnet sted. Målet er å bedre forstå hvorfor de ulike aktørene i markedet har handlet som de har og hva det har ført til av konsekvenser. Samtidig kan man kanskje få en formening om det har vært en tydelig tanke bak detaljistenes strategier, eller om det er mer en tilfeldighet at markedsstrukturen har utviklet seg til å bli som den er i dag. Hva kunne leverandørene eventuelt gjort annerledes, og hva kan gjøres for å forbedre situasjonen i fremtiden? Denne problemstillingen har også vært i medias søkelys de siste årene, og det er tydelig at det er vanskelig for nye detaljister og etablere seg, samtidig som leverandørene føler seg overkjørt av detaljistene i forhandlingene. Hva som har ført til denne situasjonen er mer usikkert, og vi ønsker derfor å grave dypere i dette.

1.2 Problemstilling

For 40-50 år siden var det leverandørene som satt med det meste av makten i den norske dagligvarebransjen. I løpet av de siste tiårene har dette maktforholdet blitt snudd opp ned, og det er nå detaljistene som sitter på det meste av makten i bransjen. Vi ønsker å gå i dybden på markedsstrukturen i dagligvarebransjen, og forklare denne utviklingen ved hjelp av eksisterende teorier og modeller. Problemstillingen vår er derfor:

”Har de siste tiårs utvikling av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen en naturlig teoretisk forklaring, og hva har de ulike aktørene gjennomført av strategiske grep for å styrke sin egen maktposisjon?”

Målet er ikke nødvendigvis å trekke bastante konklusjoner, men å finne ut om det er sammenheng mellom teori og empiri, og forhåpentligvis få en bedre forståelse av markedet, og en formening om hva som kan bedre situasjonen.

1.3 Struktur

Først i denne utredningen gjør vi rede for en del sentrale begreper som brukes mye i den videre diskusjonen. Deretter beskriver vi den historiske utviklingen og dagens situasjon i dagligvarebransjen, hvor vi også går nærmere inn på de ulike aktørene på både detaljist- og leverandørsiden. I kapittel 3 presenterer vi teori for sentrale trekk ved markedsstrukturen, herunder maktbegrepet, vertikale bindinger og horisontal integrasjon, inngangsbarrierer og Porters femkraftsmodell. Avslutningsvis i teorikapittelet foretar vi en kort oppsummering av hva de ulike teoriene kan bidra med i vår oppgave. Deretter anvender vi denne teorien på dagligvarebransjen og dens utvikling, og forklarer utviklingen i lys av det teoretiske grunnlaget. Vi diskuterer hvordan maktforholdet, inngangsbarrierene og integrasjonen har utviklet seg. Til slutt analyserer vi konkurransesituasjonen ved hjelp av Porters femkraftsmodell, som en slags oppsummering på mye av det vi tidligere har diskutert.

2. Det norske dagligvaremarkedet

2.1 Begrepsforklaring

I dette avsnittet tar vi for oss noen av de mest anvendte begrepene senere i oppgaven, og definerer dem.

Produsent/bonde: En produsent er en bedrift som fremstiller en vare. Dette kan være en bonde, eller det kan være en annen bedrift som videreforedler råvarer til et nytt produkt.

Leverandør: En leverandør er en bedrift som leverer en vare eller tjeneste til en annen bedrift. I dagligvarebransjen vil det primært være snakk om vareleverandører. Dette er leverandører av fysiske varer som inngår i et varelager (Leverandør, e-economic.no). I noen tilfeller vil varen først produseres av en *produsent*, før den deretter blir levert videre til dagligvarebutikkene fra en annen *leverandør*. I andre tilfeller fungerer en bedrift som både produsent og leverandør av en vare. For enkelthetskyld kommer vi derfor til å behandle produsent og leverandør som det samme videre i denne oppgaven.

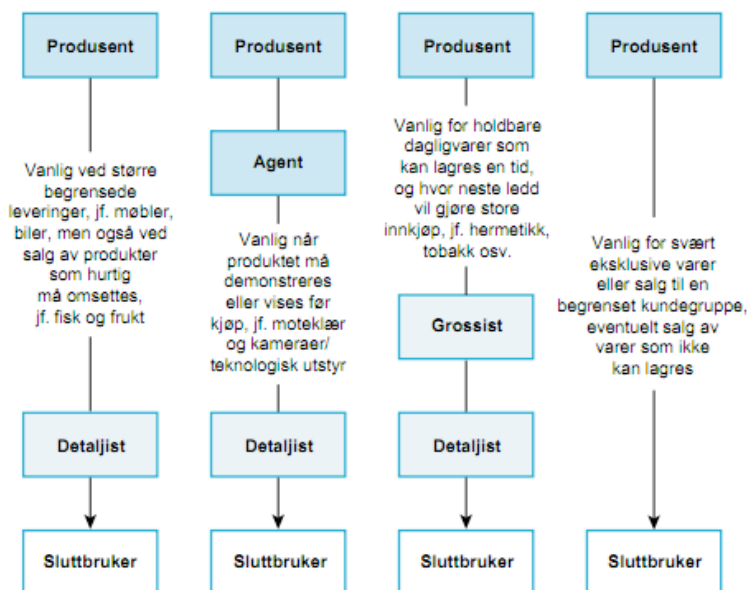
Grossist: En grossist er en forretningshandel som driver engroshandel, det vil si handel med større varepartier. (Grossist, 2009) (Engroshandel, 2014) Grossisten er et naturlig mellomledd i verdikjeden, og samler varer fra flere leverandører i større varepartier for å redusere distribusjonskostnadene. Grossistens oppgave er å ivareta funksjoner som er nødvendige for vareflyten mellom produsenter og importører på den ene siden, og detaljister på den andre siden. Grossisten kjøper, lagrer, håndterer varene og har bestillingsordre fra detaljister. (Markedsstrategi, 2017) I det norske dagligvaremarkedet har per i dag alle de tre store paraplykjedene hver sin integrerte grossist.

Detaljist: Detaljist defineres som en som driver detaljhandel, en kjøpmann. (Detaljist, 2009) Detaljisten blir derfor en bedrift som kjøper varer fra en produsent/leverandør eller grossist, og selger dem til forbrukerne. Detaljister kan også omtales som butikker, og har til felles at de korttidslagrer, presenterer og selger produktene til kundene. (Markedsstrategi, 2017) I dagligvarebransjen er Rema 1000, NorgesGruppen og Coop detaljistene, eller også kalt

paraplykjedene. En paraplykjede er en kjede bestående av flere markedsførings- eller konseptkjeder.

Franchising: Franchising er når en franchisetaker får retten til å selge en tjeneste, produkt eller konsept fra franchisegiver. Franchisetaker er en selvstendig bedrift, men drar fordel av franchisetakers merkenavn, markedsføring osv. Som motytelse må som regel franchisetaker betale en viss andel av omsetningen til franchisegiver. (Nesheim, 2010)

Forbruker: Også kalt konsument eller kunde. Dette er vanligvis en fysisk person som kjøper en vare eller tjeneste utenfor næringsvirksomhet eller yrke, der tingen eller tjenesten hovedsakelig er til privat bruk. (Forbruker, 2012)



Figur 1: Verdikjeder

Figuren over viser verdikjeden i ulike bransjer. Kjeden nest lengst til høyre er typisk for dagligvaremarkedet.

2.2 Dagens situasjon i dagligvaremarkedet

I 2015 ble det i Norge omsatt dagligvarer for 164,3 milliarder kroner. Dette tilsvarer en økning på 2,6% i forhold til året før. Dette er en noe svakere økning enn normalt, og er antatt å skyldes introduksjon av salg av mat på nett, som ikke omfattes i denne analysen. Salg av mat på nett er en økende trend, og det omsettes i denne bransjen for mangfoldige millioner kroner i året, men det er fremdeles svært beskjedent i forhold til de fysiske matbutikkene. Marked.no og kolonial.no er to dominerende nettbutikker som har vokst frem den siste tiden i dette markedet.

Figuren nedenfor viser en typisk verdikjede for dagligvarer, fra råvarene produseres hos bonden, frem til forbrukeren kjøper maten i kassa hos dagligvareforretningen.



Figur 2: Verdikjede dagligvarer

Dagligvaremarkedet domineres fullstendig av de tre paraplykjedene NorgesGruppen, Rema og Coop. Disse har til sammen en markedsandel på rundt 93%, noe som tyder på høy konsentrasjon i markedet. Høy konsentrasjon kan igjen føre til svekket konkurranse grunnet svært få og store aktører. Utover disse tre store og dominerende paraplykjedene, finnes Bunnpris med en markedsandel på rundt 4%, og andre små aktører med total markedsandel på snau 3%. Bunnpris har de siste årene inngått samarbeid om både innkjøp og distribusjon med henholdsvis NorgesGruppen og Rema. Pr. dags dato er det NorgesGruppen som har løpende avtale med Bunnpris på dette området.

Grunnet svært få og store aktører i dagligvaremarkedet, følger Konkurransetilsynet nøye med på utviklingen i markedet. Dette kom tydelig frem da det stadig gikk dårligere og dårligere for den tidligere matkjeden ICA, og Coop annonserte oppkjøp av kjeden i november 2014. Konkurransetilsynet tok det eventuelle oppkjøpet opp til drøfting, og godkjente oppkjøpet først i mars 2015, på visse vilkår. Disse vilkårene gikk ut på at flere ICA-butikker skulle havne i hendene på NorgesGruppen, Rema og Bunnpris, for å opprettholde den naturlige konkurransen i de lokale markedene og ivareta forbrukernes interesser.

Paraplykjedene selger ikke bare mat til konsumentene, men de er i flere tilfeller involvert i hele matproduksjonen fra den starter hos bonden. Dette gjøres ved at de kjøper opp andre aktører i markedet og på denne måten oppnår vertikal integrering, og derfor kontroll helt fra produksjon til salg til sluttbruker. (NOU, 2011:4)

2.2.1 Norgesgruppen

NorgesGruppen ASA er Norges største handelshus, og representerer i 2016 42,3% av det norske dagligvaremarkedet. De har oppnådd stabil vekst de siste årene, og har steget fra 37,4% i 2011, til 42,3% i 2016. NorgesGruppen ble etablert i 1963, men røttene strekker seg helt tilbake til 1866. Engrosvirksomheten til NorgesGruppen er overlatt til ASKO, som er Norges største grossist, og er bygget opp av opp av 13 regionale ASKO-selskap. I 2012 hadde ASKO ca. 3000 ansatte og omsatte for 42 milliarder kroner.

NorgesGruppen er delt inn i en rekke butikkonsepter, der Kiwi, Meny, Spar og Joker er de største. Både Meny og Spar er supermarkeder som satser på godt utvalg og ferskvare. Kiwi er lavpriskonseptet, og samtidig den største butikkjeden innen NorgesGruppen. Kiwi konkurrerer sterkt på pris, og deres slagord er “Kjapt, trygt og billig”. Joker er NorgesGruppens nærbutikk-konsept, og har slagordet “Joker - helt i nærheten”.

NorgesGruppen har flere egne merkevarer (EMV), der de mest kjente er blant annet First Price, Eldorado, Fiskemannen og Seidel. (NorgesGruppen, 2015)

2.2.2 Coop Norge

Coop Norge SA eies av 133 samvirkelag gjennom medlemskap. Det ble etablert 27. juni 1906 og har i dag ca. 22 500 ansatte, og en markedsandel på 27,9% i 2016. Dette gjør at Coop Norge inntar andreplassen over de største dagligvarekjedene i Norge. Det som skiller Coop Norge fra de andre kjedene, er oppbyggingen av selskapet som samvirkelag. Samvirkelag er kjennetegnet ved at overskuddet tilfaller de som driver og leder virksomheten, og ikke andre kapitaleiere. Datterselskapet Coop Norge Handel AS er vareforsyner for samvirkelagene.

Kjedekonseptene til Coop innen dagligvare er Obs!, Coop Mega, Coop Prix, Coop Marked, EXTRA og Matkroken. Obs! er et hypermarked med stort utvalg og varer fra flere bransjer under samme tak. Både Coop Mega og EXTRA er supermarkeder, der EXTRA satser sterkt på lave priser. De andre resterende butikkonseptene er mindre, og har ulike satsingsområder, alt fra nærbutikk til lavpris.

Coop fører flere egne merkevarer, der X-tra, Coop og Goman er blant de mest kjente. (Coop, 2017)

2.2.3 Reitangruppen

Reitangruppen AS er et familieeid selskap som driver næring innen flere ulike bransjer. Rema 1000, som ble etablert i 1977, er Reitangruppens eneste representant innen dagligvarebransjen med en markedsandel på 24,2%. Dette gjør Rema 1000 til den største enkeltstående kjede i hele bransjen. I tillegg til virksomhet i Norge, driver Rema 1000 også butikker i Sverige og Danmark, og har totalt rundt 700 butikker i disse tre landene. De fleste butikkene drives etter franchisetakerprinsippet. Det var den tyske dagligvarekjeden ALDI som var inspirasjonsgrunnlag da Ole og Odd Reitan etablerte kjeden.

Rema 1000 sin grossistvirksomhet heter Rema Distribusjon, og er delt inn i seks distribusjonskanaler. Rema 1000 har flere egne merkevarer, der REMA 1000, Godehav og SoftStyle er noen av dem. I mars 2008 kjøpte Rema 1000 opp Lidl Norge for ca 1,9 milliarder kroner, og overtok derfor rundt 50 butikker. (Reitangruppen, 2017)

2.2.4 Leverandørene

På leverandørsiden i den norske dagligvarebransjen eksisterer det et stort antall forskjellige aktører. De aller fleste av disse er medlem i interesseorganisasjonen Dagligvareleverandørenes forening(DLF). DLFs over 100 medlemmer står for mer enn 95 % av omsetningen av merkevarer i norske dagligvarebutikker, kiosker, bensinstasjoner, restauranter og annen storhusholdning. (DLF, 2017)

Selv om vi har mange leverandører som opererer i markedet, er det ikke nødvendigvis slik at alle disse konkurrerer mot hverandre. I en dagligvarebutikk finnes mange forskjellige produktgrupper, og innenfor hver av disse produktgruppene er det ofte bare et fåtall ulike leverandører som konkurrerer seg imellom. I meieriavdelingen står Tine og Q-meieriene for de aller fleste av produktene, i brushyllene er Coca-Cola og Ringnes store, og når det kommer til potetgull er det stort sett Kims, Maarud og Sørlandschips som regjerer. I de siste årene har også butikkjedenes egne merkevarer(EMV) kommet med i konkurransen. Dette har ført til at leverandørene har fått makten ytterligere redusert, ettersom kjedene har blitt mindre avhengig av produktene deres. Noen merkevarer står derimot så sterkt hos oss nordmenn at kjedene ikke har råd til å være dem foruten. Eksempler på dette kan være Tine, Gilde og Coca-Cola. Disse leverandørene har derfor fortsatt en del makt over detaljistene. Det vil også være naturlig å skille mellom norske leverandører og store internasjonale merkevarer som Carlsberg og Coca-Cola.

I en Brennpunkt-dokumentar vist på NRK i mars 2015 uttrykker flere av leverandørene i dagligvarebransjen at de føler seg undertrykte av de store kjedene. (NRK Brennpunkt, 2015) Enkelte leverandører har hevdet at alt dagligvarekjedene foretar seg av strategiske endringer, til syvende og sist handler om å sitte igjen med større deler av fortjenesten i verdikjeden - på bekostning av leverandørene. (Dalen, 2017) Tidligere masteroppgaver har også tatt for seg hvor vanskelig det er for nye leverandører å etablere seg, og å komme inn på markedet. Sann markedet er i dag er de tre paraplykjedene den eneste reelle salgskanalen for matvarer.

2.3 Historisk utvikling

De siste 40 årene har det norske dagligvaremarkedet gått gjennom markante og gjennomgripende forandringer i alle ledd av verdikjeden, fra leverandør til detaljist. Tidlig på 1970-tallet bestod det norske dagligvaremarkedet av mange og selvstendige kjøpmenn, leverandører og grossister. Grossister og leverandører hadde på denne tiden betydelig innflytelse på hvilke varer som ble solgt i butikkene. Som vi kan se av figuren nedenfor, der størrelsen på de ulike sirklene angir enhetenes maktposisjon i forhold til de andre enhetene, stod grossistene aller sterkest på 1970-tallet. Dette skyldtes grossistenes avtaler med både nasjonale og internasjonale leverandører, om matvarer som de mange enkeltstående kjøpmenn var helt avhengige av.

Deretter fulgte 1980-årene som typisk var preget av betydelig makt hos leverandørene. Dette skyldtes sterke og godt kjente merkevarer som leverandørene rådet over. Men den mest gjennomgripende forandringen som begynte å spire på 1980-tallet var fremveksten av kjedestruktur. Selv om det meste på detaljistsiden fremdeles var preget av enkeltstående kjøpmenn, var allerede 39% av dagligvareforretningene knyttet til en kjede i 1981. Etter hvert som årene gikk, ble dagligvaremarkedet mer og mer dominert av etablering av kjedestrukturer. Bare elleve år etter, i 1992, var hele 96% av alle dagligvareforretningene tilknyttet en kjede. Dette gir et klart og entydig bilde av den avgjørende rollen inntoget av kjedene hadde i denne bransjen. Den dag i dag ligger prosenten fremdeles nært opp mot 100 når det kommer til butikker knyttet til de tre kjedene. Som vi ser av figuren nedenfor har dette ført til at det i dag er paraplykjedene som sitter med det aller meste av makt i verdikjeden.

Et politisk bestemt importvern har hele tiden foreligget i den ovennevnte utviklingsperioden for å sikre omsetning av norskproduserte matvarer. Da matvareproduksjon ofte ligger bedre til rette i mange andre land enn Norge, og norske bønder fort hadde blitt utkonkurrert ved internasjonal konkurranse, har importvernet hele tiden vært et viktig element i norsk landbruks- og handelspolitikk. Denne politikken og noen andre sentrale kjennetegn ved norsk dagligvarehandel, som sentralisert logistikk og innkjøpsorganisasjoner og sterke norske merkevarer, har ført til utfordringer ved etablering i Norge for internasjonale

dagligvarekjeder og import av utenlandske matvarer. Dette så vi et godt eksempel på da den tyske lavpris-dagligvarekjeden Lidl prøvde å etablere seg i Norge i 2004. Det eksisterer flere forklaringer og antagelser om hvorfor Lidl klarte seg så dårlig i Norge, men man antar at ukjente, utenlandske merkevarer samt transportkostnader av mat fra Tyskland til Norge kan ha spilt en betydelig rolle. I 2008 måtte Lidl gi opp i Norge, og deres rundt 50 butikker ble solgt til Rema 1000. (NOU, 2011:4) (Bergens Tidende, 2008)



Figur 3: Endringer i styrkeforholdet mellom aktørene i verdikjeden

Figuren ovenfor er hentet fra NOU 2011:4 og viser henholdsvis maktbalansen mellom hver enkelt aktør i verdikjeden for dagligvarer i et par utvalgte tiår og i dag, der størrelsen på sirklene angir den enkelte aktørs makt relativt i forhold til andre aktører i markedet. I nevnte NOU fremgår det ikke noe informasjon om på hvilket grunnlag størrelsen på hver enkelt sirkel har blitt beregnet, så vi antar derfor at størrelsen på sirklene er kun for å illustrere kvalitativt. Det de imidlertid oppgir er hvordan makt kan beregnes. Her handler det om å ha kontroll over ressurser, og tre faktorer trekkes frem for å si noe om i hvilken grad kontroll over ressurser gir en aktør makt:

- 1) Viktigheten av en ressurs
- 2) Råderett over ressursen
- 3) Konsentrasjon av ressurskontroll

Oppsummert vil dette si at dersom en aktør disponerer en ressurs som er viktig for en forhandlingsmotpart og har full kontroll over denne, og det samtidig ikke finnes mange alternativer, har denne aktøren makt over sin motpart. Maktbegrepet kommer vi nærmere inn på i neste kapittel av denne utredningen.

2.3.1 Rema 1000s lansering av “Æ” og “Bestevenn”

I januar 2017 lanserte Rema 1000 og Reitangruppen appen Æ, som er et lojalitetsprogram ikke ulikt NorgesGruppens Trumf og Coops medlemsprogram. Rema kalte derimot denne lanseringen for revolusjonerende, og bygget opp spenningen flere uker i forkant ved å forandre skiltene på et utvalg butikker fra “REMA 1000” til “RÆMA 1000”.

Det som skiller deres fordelsprogram fra konkurrentenes, er at forbrukerne får 10 % avslag på de 10 produktene de bruker mest penger på. Dette avslaget skjer direkte i kassa, og blir ikke satt av på en bonuskonto slik som med Trumf og Coop Medlem. I tillegg får man 10 % avslag på alt frukt og grønt, noe som kan tolkes som et slags svar på Kiwis strategi med å “fjerne” merverdiavgiften på samme varegruppe. Denne appen ble et hett samtaleemne både i media og blant forbrukerne, og var etter bare en drøy uke lastet ned av 800.000. (Rema, 2017)

Kiwi og Coop Extra er de konseptene som anser seg selv som direkte konkurrenter til Rema 1000 i konkurransen om lavest mulige priser, og de har alle tre uttalt at de er villige til å strekke seg langt for å være billigst. Remas lansering av Æ intensiverte derfor konkurransen ytterligere, og de to konkurrentene svarte derfor med å varsle priskrig. (Haugan & Skjetne, 2017)

Coop innførte også 11 % rabatt på frukt og grønt for alle medlemmer. I løpet av de første månedene av 2017 har de tre lavpriskonkurrentene også kjørt kampanjer hvor konsumentene har oppnådd enda høyere rabatter i perioder. I teorien skal man tro at slik intensiv priskrig, og stadig bedre fordelsprogrammer er til fordel for oss som konsumenter.

Sammen med lanseringen av Æ, lanserte også Rema 1000 sin Bestevennstrategi. Dette angår forholdet mellom Rema 1000 og deres leverandører, og ble naturligvis derfor ikke kommunisert ut til konsumentene i like stor grad. Strategien går ut på at en av leverandørene

innenfor hver varegruppe har mulighet til å bli Remas bestevenn, og dermed oppnå gunstige vilkår i Rema 1000s butikker, som god eksponering i hyllene, markedsføringskampanjer og andre gode avtalevilkår. Som eksempler på dette nevner Rema at de ikke har behov for to nesten identiske typer salt potetgull i sine butikker, les Kims og Maarud, og at det holder med enten Lerum eller Nora når det kommer til syltetøy. (Braathen & Valvik, 2016)

Dette fører altså til at sterke merkevarer som konsumentene har vært vandt til å finne i alle butikker nå vil forsvinne fra hyllene på Rema. Bestevennernes produkter vil nå heller i økende grad konkurrere mot butikkjedens egne merkevarer, som ofte fremstår som et rimeligere alternativ. Rema selv forsvaret strategien med at de ønsker tettere samarbeid med leverandørene og dermed bedre innkjøpsvilkår, for å kunne fortsette å konkurrere med NorgesGruppen på pris, da NorgesGruppen er den desidert største innkjøperen i bransjen, og dermed oppnår de mest gunstige innkjøpsvilkårene.

De første månedene etter lanseringen har vært tunge for Rema 1000, med tapte markedsandeler og betydelig nedgang i omsetningen. Så langt i 2017 har Rema 1000s omsetning falt med 3,2 %, 3,6 %, 7,1 % og 2 % i hhv. januar, februar, mars og april, sammenlignet med året før. Kiwi og Coop Extra har derimot økt sin omsetning, med hhv. 2,6 % og 4,4 % over samme periode. (Lorch-Falch og NTB, 2017) (Ripeguturu & Brakstad, 2017)

Spesielt i området rundt Bergen og Tromsø har kritikken vært betydelig, etter at Rema 1000 valgte å droppe ølmerkene Hansa og Mack fra sitt nasjonale vareutvalg, noe som førte til flere oppsigelser i de to bedriftene. Ekspertene mener at den største feilen Rema gjorde var at de ikke fikk kommunisert Bestevennstrategien tydelig nok, og at det gikk folk hus forbi at det skulle satses mer på lokale merkevarer, noe man skulle tro ville blitt tatt bedre imot i lokalsamfunnet. (Nysveen & Dalen, 2017) (Andreassen, 2017)

3. Teoretisk grunnlag

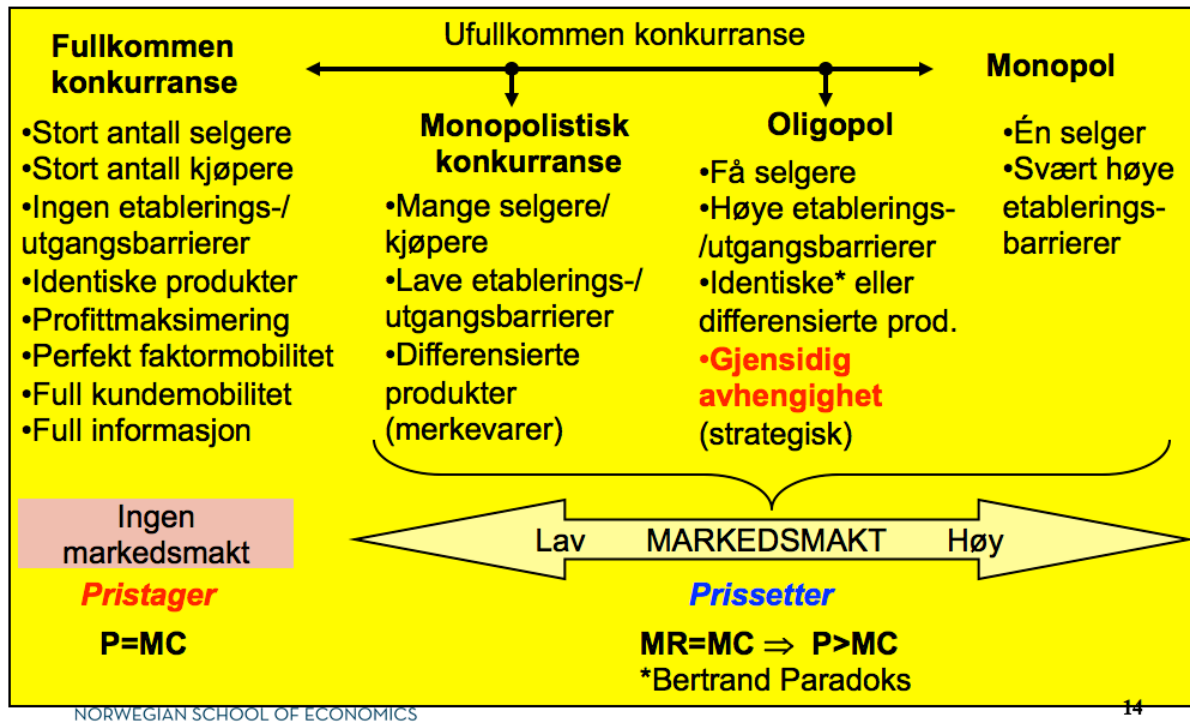
I dette kapittelet vil vi presentere teorier og modeller som skal danne grunnlaget for den videre analysen av utviklingen som har funnet sted i markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen de siste 40-50 årene.

3.1 Markedsstruktur

Med hensyn til den eksisterende konkurransen i et marked, grupperer man gjerne markeder etter ulik markedsstruktur. Denne kategoriseringen avgjøres av hvor mange og hvor store aktører som finnes i markedet, både på tilbyder- og kjøpersiden. Har man få og store aktører, eller finnes det mange små? Videre deler man inn etter grad av produktdifferensiering på produktene eller tjenestene som tilbys, altså om det er snakk om homogene eller differensierte produkter. Hvor mye informasjon som er tilgjengelig for aktørene i markedet er også av betydning. Dersom noen aktører sitter på mer informasjon enn andre kan dette gi et konkurransefortrinn. Et siste punkt som skiller de ulike markedsstrukturene, eller markedsformene, fra hverandre, er i hvilken grad det foreligger inngangs- og/eller utgangsbarrierer. Det vil si forhold som gjør det vanskelig for nye aktører å etablere seg, eller eksisterende aktører å forlate markedet. Slike barrierer vil påvirke konkurransen i betydelig grad. (Gramstad, 2013)

Om ønskelig, er det selvsagt mulig å dele inn markeder i en mengde ulike markedsformer, men vi har valgt å fokusere på de fire mest vanlige inndelingene: Monopol, oligopol, monopolistisk konkurranse og fullkommen konkurranse. De aller fleste markeder kan falle inn under en av disse fire hovedtypene av markedsstruktur, men man ser gjerne på det som en slags glidende skala, hvor et marked da kan ha trekk fra forskjellige markedsformer ved seg. Denne skalaen beveger seg i takt med graden av konkurranse som eksisterer i markedet, fra fullkommen, eller fri konkurranse i den ene enden, og til monopol i den andre enden av skalaen. Motsatt vei går skalaen for grad av markedsrett, hvor man ved monopol har høy grad av markedsrett og ved fullkommen konkurranse har lav eller ingen markedsrett. Markedsrett vil si i hvor stor grad bedriftene har mulighet til å sette prisen høyere enn marginalkostnaden. Under ser man en figur hentet fra forelesning i Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising (Bjørnenak, 2015) som oppsummerer dette på en ryddig

måte. Vi vil i det følgende gi en rask innføring i hva som kjennetegner de fire markedsformene.



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

14

Figur 4: Markedsstruktur

Et monopol er en markedsform som kjennetegnes ved at man kun har én tilbyder av produktet eller tjenesten. Man skiller ofte mellom to typer monopoler; naturlig monopol og regulert monopol. Det naturlige monopolet har oppstått av naturlige årsaker som vi straks skal komme nærmere inn på, mens det regulerte har oppstått som følge av lovreguleringer fra myndighetene. Vinmonopolet er et godt eksempel på sistnevnte. Siden man bare har én tilbyder i et monopol har man derfor ingen reell konkurranse, og monopolisten har selvsagt høy grad av markedsmakt. Monopolisten kan da maksimere sin profitt ved å produsere det antall enheter hvor grenseinntekten er lik grensekostnaden. Den vanligste årsaken til at det har oppstått et naturlig monopol er at det foreligger svært høye inngangsbarrierer i markedet. Dette kan for eksempel være høye kostnader og investeringsutlegg forbundet med det å etablere seg, det kan være at markedet ikke er stort nok til at to tilbydere kan drive lønnsomt, eller det kan være at den etablerte monopolisten sitter på ressurser og kompetanse som ikke lar seg kopiere. Mer teori om inngangsbarrierer fremlegges litt senere i denne teoridelen. (Isaksen, 2015)

Et oligopol har mange likhetstrekk med et monopol, men vi har nå ikke bare én tilbyder, men noen få store aktører som deler markedet mellom seg. Dersom det bare er to tilbydere kalles det mer nøyaktig for et duopol. Man skiller gjerne mellom et rent oligopol og et differensiert oligopol. Ved rent oligopol er produktene helt homogene, og det eksisterer derfor ikke noen preferanser hos kundene. Ved et slikt oligopol må tilbyderne holde samme pris for å ikke miste kunder til konkurrenten(e). I et differensiert oligopol eksisterer det derimot forskjeller på produktet som tilbys, og kundene vil ha ulike preferanser. I et slikt differensiert oligopol vil det da være mulig å differensiere seg fra sine konkurrenter, og konkurransesituasjonen blir annerledes. Videre i oppgaven fokuseres det på differensiert oligopol (heretter bare kalt oligopol), da dette sees på som mest relevant i denne utredningen. (Sander, 2014)

I likhet med et monopol, har man også ved et oligopol betydelige inngangsbarrierer som gjør det vrient for potensielle utfordrere å etablere seg. Men mens en monopolist kan sette prisen fritt, og den eneste følgen vil være en økning eller reduksjon i etterspørselen, er oligopolister mye mer utsatt ved prisendringer. Dette fordi priskonkurransen kan være ganske hard mellom konkurrentene. Hvis en av aktørene setter ned prisen, vil de andre følge like etter. Dette kan utløse priskrig, noe som er en overhengende fare i et oligopol da dette spiser opp fortjenesten til aktørene, og kun er til fordel for konsumentene. Da bedrifter i et oligopol selvsagt er klar over dette faktum, prøver de å vinne markedsandeler ved å ta i bruk andre metoder enn å konkurrere på pris. Dette kan være hard og målrettet markedsføring, lojalitetsprogrammer osv.

Monopolistisk konkurranse er en markedsform med høyere grad av konkurranse enn ved monopol eller oligopol. Årsaken til dette er at man i et slikt marked har mange tilbydere og kjøpere, og ingen etablerings- eller utgangsbarrierer. Produktene som tilbys nære substitutter, men allikevel differensierte. Dette fører til at hver bedrift vil ha monopol på sin merkevare, derav navnet monopolistisk konkurranse. Brusmarkedet er et godt eksempel på dette, hvor Solo, Cola, Pepsi osv. konkurrerer med nære, men ikke perfekte, substitutter. (Gramstad, 2013)

Fullkommen konkurranse er den rake motsetningen til et monopol, og er nærmest å regne som et teoretisk ideal, mer enn en praktisk realitet. I et slikt marked eksisterer det et stort antall kjøpere og selgere, og produktene som tilbys er homogene. Det finnes ingen etablerings- eller utgangsbarrierer, og all informasjon er tilgjengelig for alle i markedet. En slik konkurransesituasjon vil føre til at prisen i markedet er gitt, og denne er lik marginalkostnaden. Ingen aktører vil kunne ta høyere pris siden produktene er homogene. Denne markedsformen er den ideale for konsumentene, da prisen blir lav. (Idsø & Andresen, 2014)

Kort oppsummert er markedsstrukturen et resultat av hvor mange som opererer i markedet, hvor store disse er, hva slags produkter som tilbys, og hvordan aktørene i markedet må forholde seg til hverandre når det kommer til konkurranse og maktforhold.

3.2 Maktbegrepet

Makt kan defineres på ulike måter. En enkel definisjon på makt kan være at “A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort”. (Engelstad, 2016) Dette kan sies å være i tråd med den oppfatningen man har hatt av makt fra barnsben av, nemlig at man har mulighet til å bestemme og/eller påvirke hva andre skal gjøre i en gitt situasjon. Det kan også være naturlig å skille mellom ulike typer av makt, som makt over personer eller bedrifter, makt over utfallet av beslutninger og makt som en generell ressurs.

Et godt mottatt forsøk på å prøve å definere makt er Emersons teori fra 1962, hvor han hevder at makt er et trekk ved en relasjon, og ikke nødvendigvis en ressurs en person eller en bedrift besitter. Han mener at makt er et resultat av en parts avhengighet av en annen. Bedrift A har makt over bedrift B dersom bedrift A har kontroll over noe som bedrift B er avhengig av, eller verdsetter høyt. Man kan si at bedrift A's makt over B er proporsjonal med den interesse B knytter til det utfallet A rår over, og omvendt proporsjonal med muligheten til å

oppnå det samme fra annet hold. Videre foreslår Emerson fire mekanismer som kan være med å balansere en maktrelasjon. Disse mekanismene vil være med på å utjevne en eventuell ubalanse, og kan bidra til at maktstrukturen endres over tid. De fire mekanismene er:

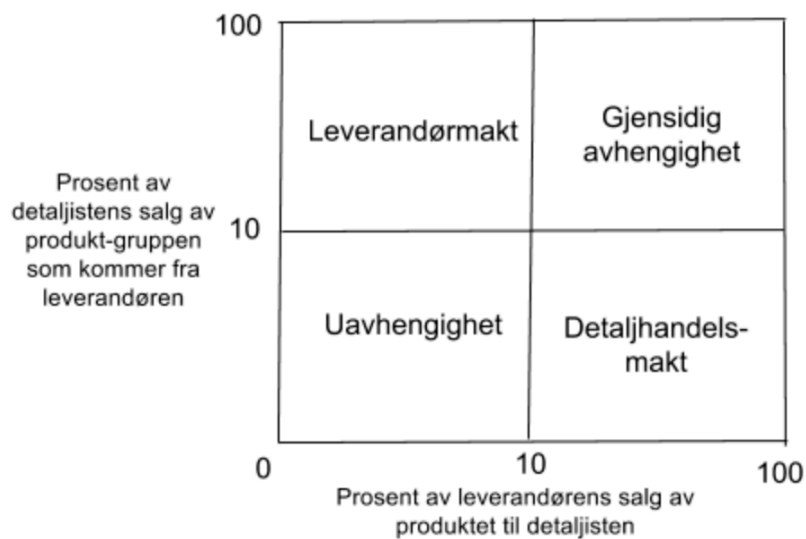
1. Man kan redusere sin egen interesse i det den andre part rår over. Da blir man mindre avhengig, noe som fører til at motparten får mindre makt.
2. Man kan finne alternative kilder som tilfredsstillende samme behov eller fører til samme mål. Det er altså snakk om å prøve å finne substitutter, slik at motpartens makt reduseres.
3. Hvis motpartens interesse for det du rår over økes, vil man få mer makt over motparten.
4. Hvis man nekter motparten andre alternativer/substitutter, blir vedkommende mer avhengig av deg, og makten forskyves ytterligere i riktig retning.

Kort sagt handler det altså om å redusere ens egen interesse, øke motpartens interesse, samt øke ens egen kontroll og redusere motpartens kontroll.

Gjensidig avhengighet foreligger dersom begge parter har noe den andre part verdsetter, og kan da utøve makt ved å gi eller nekte å gi det den andre ønsker. På denne måten kan det derfor finne sted et bytte mellom de to aktørene, og begge kommer bedre ut av det enn om byttet ikke hadde funnet sted. (Hernes, 1998)

Griprisd og Furseth (2002) mener at en slik tankegang kan oversettes til en markedsmessig situasjon. I forholdet mellom leverandører og detaljister i det norske dagligvaremarkedet kan man derfor tenke seg at leverandørene er avhengige av detaljistene for å få solgt produktene sine, samtidig som detaljistene er avhengige av å ha leverandørens produkter i hyllene for å møte kundenes krav og forventninger.

Gripsrud og Nygaard (2005) presenterer en tommelfingerregel som sier at når mer enn 10 % av salget av et bestemt produkt fra en leverandør går til en bestemt detaljist, vil denne detaljisten være i en maktposisjon overfor leverandøren, og hvis mer enn 10 % av detaljistens salg av produktgruppen kommer fra samme leverandør, vil leverandøren på den andre siden ha en maktposisjon overfor detaljisten. Størrelsesforholdet og avhengigheten mellom leverandør og detaljist vil derfor være viktig når man skal si noe om maktposisjoner, og ut i fra tommelfingerregelen kan man tenke seg følgende fire mulige situasjoner:



Figur 5: Maktforholdet mellom leverandør og detaljist

Sterk konsentrasjon på detaljleddet i mange bransjer gjør at vi ofte befinner oss i høyre del av figuren ovenfor. Dette er tilfellet fordi en leverandør ofte bare har én kanal for å få solgt sine produkter - nemlig via detaljisten. Dersom detaljisten har mange ulike leverandører å velge mellom innenfor en produktgruppe, og kundene ikke har særlig store preferanser, havner man fort i en situasjon med detaljhandelsmakt. Om konsentrasjonen er høy også blant leverandørene innenfor en produktgruppe, fører dette oss opp i høyre hjørne av figuren. Leverandør og detaljist er da gjensidig avhengige av hverandre.

3.3 Vertikale og horisontale bindinger

3.3.1 Vertikale bindinger

Vertikale bindinger er en samlebetegnelse på kontraktselementer som kommer i tillegg til en konstant enhetspris. Med dette menes ulike typer kontraktsklausuler som regulerer kjøp og salg mellom ulike vertikale ledd, der vi kan snakke om en klausul som betinger betaling mellom kjøper og selger i en vertikal kanal på annet enn det omsatte kvantum mellom partene. Når det ikke foreligger noen vertikale bindinger, vil det kun avtales at kjøper skal betale en fast pris pr enhet av varen han får levert av selger. (Gabrielsen, 2010)

Hensikten med vertikale bindinger er muligheten til å utøve vertikal kontroll, som kan utøves både oppover og nedover i en distribusjonskanal. Kontrollen man kan oppnå ved hjelp av vertikale bindinger kan utøves i ulik grad. Vertikal integrasjon er den sterkeste formen for vertikal kontroll, og vil på mange måter være et hovedfokus i dette avsnittet, da nettopp vertikal integrasjon er en av de mest fremtredende formene for vertikal kontroll som utøves i det norske dagligvaremarkedet. De to andre formene for vertikal kontroll er svakere enn vertikal integrasjon, og kan grovt sett deles inn i to hovedkategorier, bindinger som legges på priser og ikke-pris bindinger. I denne oppgaven vil vi gå inn på fire ulike vertikale relasjoner som kan være sentrale i det norske dagligvaremarkedet, disse er vertikal integrasjon, egne merkevarer(EMV), Joint Marketing og kontrakter.

Det finnes to ulike hovedkategorier av oppfatninger når det kommer til motivene bak og virkningene av ulike typer vertikale bindinger. Den ene kategorien er de som deler oppfatning med den såkalte Chicagoskolen. Disse mener at vertikale bindinger utelukkende er motivert med tanke på å oppnå effektivitet i en distribusjonskanal, og kalles derfor effektivitetsargumentene. Med Chicagoskolen menes en krets av økonomer ved University of Chicago som særlig i den siste halvdel av 1900-tallet har bidratt til økonomisk teori og metode. Tankegangen fra Chicagoskolen skiller seg vesentlig ut fra Keynes teorier og mye annen økonomisk tankegang. Den kjente amerikanske økonomen, professoren og

nobelprisvinneren i økonomi, Milton Friedman, er hjernen bak mye av tankegodset knyttet opp mot Chicagoskolen. (Tornbjerg, 2013)

I den senere tid har det også vokst frem en gruppe økonomer som har vist at vertikale bindinger kan ha en uheldig virkning på konkurransen. Argumentene til disse økonomene kalles derfor konkurransedempingsargumentene. (Gabrielsen, 2010)

3.3.2 Vertikal integrasjon

Vertikal integrasjon er en type eierskap der hele eller deler av en produksjonskjede er samlet gjennom felles eierskap. Ofte kan hvert ledd i den vertikalt integrerte produksjonskjeden produsere ulike varer eller tjenester, men på grunn av sammenstilling tilgjengeliggjøres varer og tjenester til alle involverte parter i produksjonskjeden. Involverte ledd i den vertikalt integrerte kjeden kan knyttes til den vertikale integrasjonen enten gjennom felles eierskap, eller i samme selskap. (Tirole, 1988)

Sentralt i denne sammenhengen er forholdet mellom oppstrøms- og nedstrømsbedrifter. Tirole (1988) tar for seg forholdet mellom en oppstrømsbedrift i et monopolmarked der uferdige produkter blir produsert, og nedstrømsbedriften som er brukeren av dette produktet. Når et selskap eier datterselskaper som produserer innsatsfaktorer til sin egen produksjon, kalles det oppstrøms integrasjon. I motsatt tilfelle, når en bedrift kontrollerer distribusjonssentre og forhandlere hvor sine produkter selges, kalles det integrasjon nedstrøms.

Vi vil videre ta for oss to viktige konsekvenser av vertikal integrasjon; henholdsvis økt effektivitet og utestenging. Under effektivitet ser man nærmere på problemstillingen knyttet til dobbel marginalisering.

3.3.3 Effektivitet

En av fordelene med vertikal integrasjon er at man kan unngå dobbel marginalisering. Når en vare går gjennom flere ledd i en vertikalt separert produksjonskjede på vei til kunden, ser man ofte et såkalt prispåslag. Dette kommer av at hvert ledd i kjeden åpenbart ønsker å sitte igjen med fortjeneste. Som nevnt ovenfor, hvis en bransje består av et oppstrøms og et nedstrøms ledd, vil man ofte se et dobbelt prispåslag. Dette fører i mange tilfeller til høyere priser for konsumentene enn om verdikjeden hadde vært integrert. Ved en integrert verdikjede hadde prisingen internt vært innrettet slik at overskuddet for kjeden som helhet hadde blitt maksimert, og på denne måten hadde man unngått at hvert ledd hadde lagt på en margin på sine kostnader, og dermed også unødvendig høy pris til sluttbruker. (Riordan, 2008)

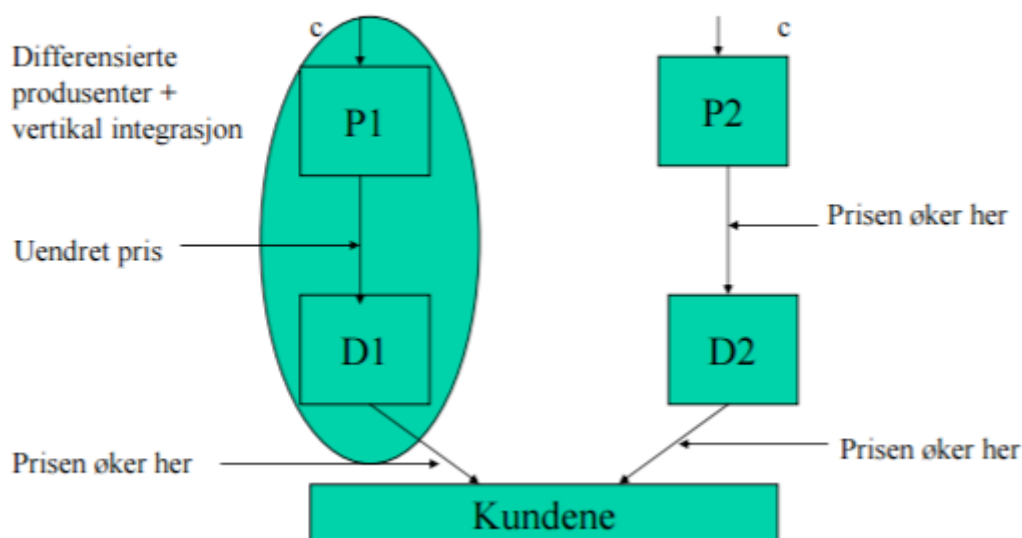
Dobbel marginalisering oppstår i vertikalt separerte verdikjeder der aktørene kun kan benytte seg av en enkel pris, også kalt lineær pris, per enhet, til å omfordele inntekt seg imellom. Hadde aktørene imidlertid hatt mulighet til å benytte seg av ulike former for ikke-lineære kontrakter, kunne problemet knyttet opp mot doble marginer vært løst. Ikke-lineære kontrakter er alle kontrakter som ikke innebærer lineær prising, og kan for eksempel være hvis en benytter seg av faste overføringer eller rabattordninger av ulike slag i tillegg til vareprisen. Et eksempel på en ikke-lineær kontrakt er en såkalt to-delt tariff-avtale. Da betaler man et fast enhetsbeløp, i tillegg til en fast avgift per periode uavhengig av antall enheter anskaffet.

I tillegg vil de vertikalt integrerte bedriftene potensielt spare kostnader forbundet med forhandlinger med hverandre, innhenting av informasjon, markedsføring, samt transaksjonskostnader. En mulig ulempe med vertikal integrasjon er at kostnader som før var å regne som variable nå blir faste ved vertikal integrasjon. Der man tidligere kunne velge bort å kjøpe fra en bestemt produsent/leverandør, skjer nå produksjonen internt i en integrert enhet, og man mister derfor denne fleksibiliteten, noe som gir økt sårbarhet. (Porter, 1980)

3.3.4 Utestenging

Ved vertikal integrasjon integreres bedrifter på ulike nivåer i distribusjonskanalen, gjerne gjennom oppkjøp. Når en bedrift kjøper opp en annen bedrift, får automatisk bedriften som kjøper opp, enerett på bruken og kontroll over den oppkjøpte bedriften. For å illustrere utestenging kan vi se for oss følgende eksempel: En detaljist kjøper opp en grossist, og hindrer på denne måten andre detaljister å få tilgang til denne grossisten. Derfor kan vi si at vertikal integrasjon på denne måten fungerer som en eksklusivavtale. Som vi forstår av ovenstående, kan derfor vertikal integrasjon fungere som et verktøy når det kommer til utestenging av andre aktører, enten full eller delvis utestenging.

Delvis utestenging finner sted i tilfeller hvor vertikal integrasjon fører til at en aktør får færre eller dårligere muligheter for leveranse eller distribusjon av varer. Et eksempel på en slik situasjon kan være når en detaljist kjøper opp en av flere grossister i et marked, og dermed integrerer vertikalt. Som en konsekvens av dette mister de andre detaljistene i markedet tilgangen på denne grossistens tjenester. Dette kan igjen føre til at andre uavhengige grossister får større forhandlingsmakt overfor de øvrige detaljistene. Som et resultat av dette, kan prisene øke for de andre detaljistene, noe som vil være en fordel for den vertikalt integrerte enheten.



Figur 6: Delvis utestenging gjennom vertikal integrasjon

Figuren ovenfor, hentet fra Gabrielsen (2010), viser hvordan prisene for de øvrige detaljistene kan øke ved delvis utestengelse gjennom vertikal integrasjon. Vi ser at dersom Detaljist 1 integrerer vertikalt med Produsent 1, fører det til at Detaljist 2 mister tilgangen på Produsent 1, og dermed blir mer avhengig av Produsent 2. Det gir Produsent 2 sterkere forhandlingsmakt overfor Detaljist 2, og Produsent 2 kan derfor øke sine priser. Dette kan gi økte priser ut til kundene, og dermed gi den integrerte enheten ytterligere konkurransefordeler.

To betingelser må imidlertid være oppfylt for at den vertikalt integrerte enheten skal kunne høste fordeler av integrasjonen. For det første forutsetter det at de øvrige aktørene ikke integrerer vertikalt, og for det andre at den økte forhandlingsmakten til de andre uavhengige grossistene gir seg utslag i økte priser for de øvrige uavhengige detaljistene.

I det andre tilfellet, ved full utestengelse, finner det sted en monopolisering av markedet gjennom vertikal integrasjon. Et eksempel på et slikt tilfelle kan være hvis en detaljist kjøper opp samtlige eller den eneste grossisten i markedet. Situasjonen kan selvsagt også gå motsatt vei, der grossisten kjøper opp den eneste eller samtlige detaljister i markedet. Gjennom denne monopoliseringsprosessen, hindrer den integrerte enheten andre aktører tilgang til enten den eller de oppkjøpte grossistene eller detaljistene. Det vil da føre til at de utenforstående aktørene må investere i egne grossist- eller detaljistfunksjoner for å kunne fortsette normal drift. En slik form for full utestengelse som illustrert ovenfor, vil kunne fungere som en konkurransedempende strategi, da den integrerte enheten oppnår full kontroll i oppstrømsmarkedet som følge av integrasjonen.

Et vesentlig spørsmål er imidlertid om en slik monopoliseringsprosess vil være lønnsom for de integrerte partene. Ved et eventuelt oppkjøp av den eneste eller alle aktørene i et ledd av distribusjonskanalen, kan det fort bli utløst en budkrig mellom de aktuelle oppkjøperne. Dette kan resultere i at kostnadene ved oppkjøpet overstiger den potensielle gevinsten ved monopoliseringen. Dersom en aktør kjøper opp en annen aktør i et annet ledd av distribusjonskanalen, og på den måten oppnår monopolisering, vil vedkommende ha større

sannsynlighet for å tjene på oppkjøpet dersom det gjør den til den største eller mest effektive aktøren i markedet. (Gabrielsen, 2010)

En annen faktor, i tillegg til den potensielt høye kostnaden ved monopolisering av et ledd i distribusjonskanalen gjennom vertikal integrasjon, er problemer knyttet til fusjonskontroll i konkurransepolitikken. Konkurransetilsynet følger nøye med i de ulike markedene, og monopol er noe de i aller høyeste grad ønsker å unngå. Slik sett blir full monopolisering av et ledd i distribusjonskanalen gjennom vertikal integrasjon et noe urealistisk tilfelle.

Vertikal integrasjon blir stadig mer og mer vanlig i dagligvaremarkedet. Sentrale eksempler her er detaljistenes integrasjon av grossistene i egen virksomhet, og oppkjøp av leverandører. På denne måten skaffer detaljistene seg kontroll og makt over større deler av verdikjeden, og kan bruke dette i forhandlingene med leverandørene. Det finnes flere fordeler med vertikal integrasjon, der overføring av kompetanse og muligheten til å fatte beslutninger som gagnar eieren/helheten er blant de mest sentrale. For at fordelene med vertikal integrasjon skal gjøre seg gjeldende, er det viktig at enhetene som inngår i integrasjonen er av en viss størrelse. For eksempel at produsenten er viktig for detaljisten, og står for en betydelig andel av detaljistens omsetning innenfor en gitt varegruppe. (Porter, 1980) Produksjon av egne merkevarer kan sies å være en spesiell form for vertikal kontroll, noe vi kommer nærmere inn på i eget avsnitt under.

Som vi har sett foreligger det to hovedårsaker til at vertikal integrasjon forekommer i et marked. Enten gjennomføres det først og fremst for at vertikal integrasjon vil føre til kostnadsbesparelser, økt effektivitet og lønnsomhet, eller så kan motivet være å svekke konkurransen i et av leddene ved å stenge ute enkelte aktører. Sistnevnte kan for eksempel gjøres ved eksklusive innkjøpsavtaler, og spesielt sårbare er oligopol-lignende markeder hvor man gjerne har få aktører og kanskje bare en distribusjonskanal. Ofte vil det være en kombinasjon av disse to motivene som er den bakenforliggende årsaken til at integrasjon gjennomføres. (Gabrielsen, 2010)

Dersom en bedrift oppnår fordeler ved hjelp av vertikal integrasjon, kan dette utgjøre en inngangsbarriere. De øvrige etablerte bedriftene vil enten bli tvunget til å gjennomføre lignende integrasjon, eller måtte leve med at konkurrenten har en fordel. Dess mer betydelige disse fordelene er, jo større blir presset på de andre bedriftene og eventuelle nykommere. Hvis det i tillegg foreligger høye kapitalkrav og potensielle stordriftsfordeler, vil integrasjonen føre til enda høyere inngangsbarrierer. (Porter, 1980, s. 308)

3.3.5 Egne merkevarer

Egne merkevarer er produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarekjede. Dagligvarekjeden har eiendomsretten til produktdesignet, og produktets resept og utseende kontrolleres i sin helhet derfor av kjeden. EMV selges følgelig derfor kun i dagligvarekjeden som eier varemerket. I Norge ligger eierskapet av disse merkevarene hos paraplykjedene (NOU 2011:4). Ofte blir EMV produsert og levert av andre aktører enn de som markedsfører dem. Man kan ha tilfeller der detaljisten kjøper opp en produsent, for deretter å starte produksjon av egen merkevare. I andre tilfeller har detaljisten inngått en eksklusiv avtale med produsenten om produksjon av detaljistens egen merkevare, i tillegg til produksjon av produsentens etablerte merkevare. Dersom produsenten er avhengig av detaljisten for å få solgt sine produkter, kan detaljisten bruke dette som pressmiddel i forhandlingene om produksjon av egne merkevarer. For eksempel: “om dere ikke produserer vår egen merkevare til gitt pris, får dere ikke selge produktene deres i vår butikk”. I slike situasjoner har ikke produsentene noe valg.

EMV har sin opprinnelse tilbake til 1800-tallet fra Storbritannia, og har siden den gang blitt mer og mer utbredt. I dag er egne merkevarer et velkjent fenomen, og står for en stor andel av de norske dagligvarekjedenes omsetning. I 2014 utgjorde EMV 13,9% av totalmarkedet for dagligvarer. (Dagligvarehandelen, 2015) Ettersom egne merkevarer i gjennomsnitt er priset lavere enn andre konkurrerende merkevarer, utgjør den volummessige omsetningen EMV mer enn 13,9%. I løpet av de siste tiårene har andelen av dagligvarekjedenes omsetning knyttet til EMV økt jevnt og trutt, og har tatt markedsandeler fra andre varemerker. Pr 2013 var det Rema 1000 og Coop som hadde størst andel EMV i sin omsetning, med rundt 20%, etterfulgt av NorgesGruppen med omtrent 11%. Historisk sett

kan vi generelt si at vi har sett to generasjoner EMV. Den første generasjonen var egne merkevarer som skulle utfordre merkeleverandørene først og fremst på pris, med produkter som lignet kvalitetsmessig, men også til en viss grad designmessig. Dette var ofte et rimeligere alternativ til de allerede eksisterende merkevarene. De siste årene har vi sett en annen generasjon EMV vokse frem. Dette er produkter som går et skritt videre og utfordrer på både kvalitet og innovasjonslederskap. Jacobs fra NorgesGruppen er et eksempel på EMV av andre generasjon, der kvalitet står i fokus. Ved andre generasjon EMV utfordrer ikke bare dagligvarekjedene merkevaleleverandørene på pris, men også kvalitet og andre forhold. På denne måten har egne merkevarer blitt en mer allsidig og slagkraftig utfordring mot merkeleverandørene. (Olsen & Olsen, 2016) Det skal dog nevnes, at sammenlignet med andre europeiske land, er andelen EMV i norske butikker relativt lav. I følge NOU 2011:4 var EMV-andelen i norske dagligvarebutikker 11,8 % i 2010, hvor en andel mellom 20 og 30 prosent anslås å være gjennomsnittet i Europa. Enkelte land som Sveits, Storbritannia og Tyskland har andeler helt opp mot 35-45 %. Disse landene domineres av detaljister som baserer mye av sin virksomhet rundt egne merkevarer, som Lidl og Marks & Spencer. (NOU, 2011:4) I 2014 hadde EMV-andelen i Norge økt til 13,9 %, og Erik Fagerlid i PA spår at veksten ikke vil avta før EMV har oppnådd nærmere 30 % markedsandel. (Dagligvarehandelen.no, 2015)

3.3.6 Rabattutforming og leverandørkontrakter

Kontrakter er en annen form for vertikal binding. Dette fenomenet er mye diskutert i økonomisk litteratur, da særlig kontrakter mellom leverandører og kjeder. (Gabrielsen, 2010) (Riordan, 2008) En avgjørende faktor hva angår kontrakter som vertikal binding, er om disse i realiteten er lineære eller ikke-lineære. Som vi har vært inne på tidligere, er lineære kontrakter en enkel fast pris per enhet av en vare omsatt. Dersom rabatter innrømmes vil prisen senkes likt for alle enheter. Ikke-lineære kontrakter er alle kontrakter som ikke innebærer lineær prising, og kan for eksempel være hvis en benytter seg av faste overføringer eller rabattordninger av ulike slag i tillegg til vareprisen. Disse rabattordningene kan for eksempel være både inkrementelle og retroaktive. Inkrementelle rabatter er rabatter som trinnvis innrømmes ved økende salg. Retroaktive rabatter er rabatter som gjelder for allerede innkjøpt volum når en viss volumgrense passerer. Dette kan gi utslag i form av for

eksempel 10% rabatt på hele volumet når det passerer 100 enheter, og 20% rabatt på hele volumet ved 200 passerte enheter osv. (Christiansen & Ottesen, 2012)

Man ser gjerne ulike fenomen inntreffe ved ulike former for kontrakter. Som tidligere nevnt er dobbel marginalisering et problem som oppstår ved lineære kontrakter, og ikke ved ikke-lineære kontrakter. Et annet fenomen som inntreffer ved lineære kontrakter er den såkalte vannsengeffekten. Vannsengeffekten er en teori utviklet av Roman Inderst som sier at store detaljister vil oppnå styrket kjøpermakt overfor leverandørene, ettersom de er store, og leverandørene vil i stor grad være avhengige av dem. Leverandørene vil derfor strekke seg langt for å tilby tilfredsstillende vilkår for den store detaljisten, noe som kan føre til tapte inntjening. Den tapte inntjeningen må leverandørene innhente fra annet hold, og dette rammer de mindre detaljistene som da må betale en høyere pris for at leverandørene skal få hentet inn den tapte inntjeningen. (Inderst & Valletti, 2011)

En kontrakt mellom partene i en vertikal binding må sørge for å både maksimere profitten for enheten som helhet, samtidig som den må sørge for at den eventuelle gevinsten blir rettferdig fordelt mellom aktørene i tråd med ulik grad av forhandlingsstyrke. Gabrielsen (2010) argumenterer derfor for at kontraktene må være ikke-lineære for at forhandlingene mellom aktørene skal være effektive. Ikke-lineære kontrakter vil også være samfunnsøkonomisk mest gunstig, sett i forhold til lineære kontrakter, og kan derfor ses på som et alternativ til full vertikal integrasjon. Den faste delen av en kontrakt ses på som en måte å fordele overskudd mellom partene, og økonomisk teori sier derfor at det på kort sikt kun er den variable delen av en kontrakt som vil kunne påvirke prisingen ut til konsumentene.

En siste form for vertikal binding er såkalt Joint Marketing, en avtale om felles markedsføring og samarbeid om produktutvikling. Dette er en svakere form for vertikal binding enn for eksempel vertikal integrasjon. Joint Marketing innebærer at leverandør og detaljistikjede går sammen om markedsføringsaktiviteter med den hensikt å selge mer av leverandørens vare. Eksempler på dette er eksponering i kundeaviser kombinert med

prisnedsettelse. (NorgesGruppen, 2015b) Deler av det faste elementet i en ikke-lineær kontrakt mellom leverandør og detaljist kan gjerne representere kostnader forbundet med Joint Marketing, og et problem som gjør seg gjeldende i den sammenheng, er hvordan fruktbarheten av et slikt samarbeid kan måles. (Gabrielsen, 2010)

3.3.7 Efficient Consumer Response (ECR)

Efficient Consumer Response (ECR) er en annen form for vertikalt samarbeid mellom leverandører og detaljister. ECR er et strategisk begrep som oppstod i dagligvarebransjen i USA. Det innebærer et tett samarbeid mellom detaljister, leverandører/grossister og distributører, hvor man ved å dele informasjon, erfaring og kunnskap, sammen oppnår høyere lønnsomhet enn man ville gjort hver for seg. Denne kompetansedelingen vil gjøre det mulig å samkjøre strategier, gjennomføre hyppigere bestillinger og leveranser, forkorte lagertiden og dermed redusere svinn. ECR var strategenes løsning på å komme seg gjennom en turbulent og vanskelig periode for alle parter i verdikjeden, og som navnet tilsier skulle denne strategien komme kundene til gode, ved at man reduserte responstiden på å møte konsumentenes behov. ECR kan minne om vertikal integrering, som vi ser en økende tendens til i det norske dagligvaremarkedet, men tanken bak den amerikanske modellen var først og fremst tett samarbeid og informasjonsdeling, og ikke nødvendigvis oppkjøp og overtakelse. Det kan allikevel tenkes at det i praksis foreligger en slags glidende overgang mellom samarbeid og oppkjøp, og at når for eksempel en norsk uavhengig bedrift produserer EMV for en dagligvarekjede, så befinner man seg antageligvis et sted i grenseland mellom disse ytterpunktene. (Corsten & Kumar, 2005)

Forskning på ECR fra USA, gjennomført av Daniel Corsten & Nirmalya Kumar, og publisert i *Journal of Marketing* i 2005, viser at leverandørene tror at det er detaljistene som har vunnet klart mest på å innføre ECR. "There is a widespread belief among suppliers that ECR is just a convenient label for large and powerful retailers to continue doing what they have always been perceived as doing, namely, finding ways to pass costs back to the suppliers." (Imaoka, 2008) Undersøkelsene som ble gjort av Corsten og Kumar viser derimot at leverandørene som inngår i et ECR-samarbeid oppnår bedre lønnsomhet enn de leverandørene som ikke deltar i et ECR-samarbeid. Men mange leverandører mener allikevel

at de sitter igjen med en mindre del av kaka enn de fortjener, altså at det er en urettferdig skjevdeling av overskuddet, hvor detaljistene kommer klart best ut av det. (Corsten & Kumar, 2005) (Imaoka, 2008)

3.3.8 Horisontal integrasjon

Horisontal integrasjon er et uttrykk innenfor mikroøkonomien, som beskriver en type eierskap. Når bedrifter på samme ledd i verdikjeden slår seg sammen, sier vi at en horisontal integrasjon har funnet sted. Dette kan gjøres i flere ledd av verdikjeden, men er helt klart mest vanlig på detaljistleddet. Dette kan være aktører som i utgangspunktet konkurrerer i samme marked, og ved å slå seg sammen vil man kunne lære av hverandre samtidig som man reduserer konkurransen. Konkurransetilsynet overvåker slike horisontale relasjoner nøye, da dette kan føre til at konkurransen svekkes så betydelig at konsumentene kan vente seg store prisøkninger. Dette så vi et eksempel på da Peppes Pizza ønsket å kjøpe Dolly Dimple's. Dette oppkjøpet ble stoppet av Konkurransetilsynet da de anså de to pizzakjedene som nære konkurrenter, og kundene oppfattet dem som direkte substitutter. Horisontal integrasjon kan også forekomme mellom aktører i to totalt ulike markeder.

Det at flere kjøpmenn går sammen og danner en butikkjede er en form for horisontal integrasjon. Et annet kjent eksempel er skobutikker, som istedenfor å operere som uavhengige enkeltbutikker, slår seg sammen i for eksempel Skoringen-kjeden. Den store fordelen med denne sammenslåingen horisontalt i verdikjeden, er knyttet til stordriftsfordeler. Med et slikt samarbeid kan butikkene i kjeden dele alle utgifter knyttet til administrasjon, IKT, markedsføring, innkjøp, transport og opplæring. Disse oppgavene blir ofte utført av et hovedkontor. I forbindelse med eventuelle rettstvister vil de også stå sterkere samlet som en stor kjede. Ulemper med slikt samarbeid vil være økt byråkrati og mindre frihet for den enkelte kjøpmann/forhandler, og redusert konkurranse er som nevnt den største faren for samfunnet og sluttbrukerne. (Sundbye, 2012) (Holan, 2013)

3.4 Inngangsbarrierer og etablering

En inngangsbarriere er en hindring for en bedrift som ønsker å gå inn i et bestemt marked (Oekonomi.no, 2008), og høye inngangsbarrierer kan alene være avgjørende for om en leverandør eller detaljist av dagligvarer vil være i stand til å etablere seg i markedet. I det følgende presenteres teori for etablering og inngangsbarrierer.

Potensielle inngangsbarrierer kan være både kostnader forbundet med det å etablere seg, som tegningsavgifter og nødvendige investeringsutlegg, men også andre forhold som for eksempel markedsstruktur, miljøkrav, politikk og lovreguleringer. En viktig del av de allerede etablerte aktørenes konkurransestrategi er hvordan de skal unngå at deres potensielle profitt blir konkurrert bort av eventuelle nykommere. De etablertes handlinger og oppførsel vil derfor også kunne fungere som en betydelig inngangsbarriere i et marked. Dette vil vi gå nærmere inn på under presentasjonen av teoriene til Bain og Porter.

Irreversible kostnader, eller "sunk costs", er en av de mest fremtredende formene for inngangsbarrierer. Man skiller gjerne mellom faste og irreversible kostnader, hvor også faste kostnader kan fungere som inngangsbarriere. Forskjellen mellom faste og irreversible kostnader er at faste kostnader er kostnader som en bedrift må påta seg i en periode for å i det hele tatt være i stand til å produsere eller levere et produkt eller en tjeneste. Dette kan for eksempel være leie av lokaler, maskiner eller annet utstyr, strømavgifter, lønn osv. Disse kostnadene er irreversible bare i det korte løp, men kan opphøre i fremtidige perioder. En irreversibel kostnad er derimot påløpt, og kan ikke reverseres. Man skal derfor vanligvis ikke ta hensyn til slike "sunk costs" i kostnadskalkyler, da man må leve med disse kostnadene uansett fremtidige valg.

For å illustrere dette kan man tenke seg en maskin som brukes til produksjon og dermed verdiskaping. Denne representerer en fast kostnad for bedriften dersom man leier den i en viss periode, eller kan selge den uten verditap f. eks. en måned etter anskaffelse. En irreversibel kostnad ("sunk costs") defineres derimot slik: "By sunk costs we mean costs that

cannot be reversed or for which the investment associated with paying them cannot be converted to other causes, or resold in order to recapture part of the investment cost.” (Shy, 1995, s. 183/184). Går man tilbake til eksempelet med maskinen, regnes det altså som en irreversibel kostnad dersom firmaet ikke kan kvitte seg med den, for eksempel hvis det er en så spesiell maskin at det ikke finnes noe annet marked for den.

Andre eksempler på slike irreversible kostnader er advokathonorarer og tegningsavgifter som er nødvendige for en nyetablering. Det kan også være markedsundersøkelser som investorene krever som sikkerhet på at de er i ferd med å gjøre en fornuftig investering. Videre kan man nevne kostnader til markedsføring, og irreversible utgifter knyttet til investeringer i nødvendige anleggsmidler for å kunne starte produksjon. I mange situasjoner kan dette representere enorme utlegg for en potensiell nykommer, noe som fører til at det er for risikabelt, eller rett og slett ikke lønnsomt å etablere seg.

Som nevnt kan også faste kostnader utgjøre en inngangsbarriere. Dersom det foreligger høye faste og/eller irreversible kostnader i en bransje, kan disse alene gjøre at etablering ikke er lønnsomt. La oss si at en potensiell nykommer vet at ingen kommer til å gå med overskudd dersom vedkommende skulle etablere seg i markedet og gi monopolisten konkurranse. Da vil disse kostnadene gjøre det mer lønnsomt å la være å etablere seg, og heller gå i null. Da kan monopolisten fortsette å tjene monopolprofitt i dette markedet, da ingen vil ønske å etablere seg. Dette kan illustreres ved hjelp av følgende eksempel:

Dersom en nykommer ønsker å etablere seg i et marked hvor en monopolist opererer og tjener monopolprofitt, vil den nye konkurransen kunne føre til at de to aktørene etter etablering tjener Bertrand-profitt som er lik 0. Men tar man høyde for irreversible kostnader, vil nykommeren velge å ikke etablere seg, og da heller få profitt lik 0, fremfor å etablere seg å få profitt lik 0 minus irreversible kostnader (Shy, 1995, s. 184). Videre kan man tenke seg at den etablerte monopolisten har muligheten til å gå ut av markedet (”exit”) hvis nykommeren etablerer seg, noe som selvsagt vil være mer lønnsomt enn å fortsette i markedet og konkurrere med nykommeren. Men da vil jo tilfellet være helt likt når det i

neste runde kommer en ny nykommer. Denne informasjonen er i teorien tilgjengelig for alle parter, og det vil derfor ikke bli noen etablering.

Baumol, Panzar og Willig (1982) mente at det å ha én eller et begrenset antall bedrifter i et marked ikke nødvendigvis trenger å bety at de etablerte bedriftene ikke blir påvirket av trusselen fra de potensielle inntrengerne. I et monopol eller oligopol kan altså den potensielle trusselen fra en nykommer være nok til å påvirke de etablerte aktørenes atferd.

Bain (1956) nevner fire forhold ved markedsstrukturen som kan påvirke de etablerte bedriftenes mulighet til å unngå at superprofitten de tjener blir spist opp av nye inntrengere. (Tirole, 1988, s. 305) Dette er altså forhold som kan foreligge i markedet, eller egenskaper de etablerte bedriftene har opparbeidet seg over tid, som kan utgjøre en betydelig inngangsbarriere for eventuelle nykommere:

- *Stordriftsfordeler.* Det vil si at grensekostnaden er avtakende jo høyere volum man produserer, og en stor bedrift vil derfor ha fordeler ovenfor en mindre bedrift. Dersom disse stordriftsfordelene er betydelige i et marked, vil det være ekstra vanskelig for en ny aktør å kunne konkurrere med de etablerte. Det kan også tenkes at man er nødt til å levere et visst minimumsvolum for å gå med overskudd, og at markedet i et slikt tilfelle bare har kapasitet til et begrenset antall aktører. Om dette punktet er nådd, kan det være lite overskuddspotensial for nye bedrifter å hente ut.
- *Absolutte kostnadsfordeler.* De etablerte bedriftene kan gjennom erfaring og lang fartstid i bransjen, samt egen forskning og utvikling, ha opparbeidet seg særegne produksjonsteknikker og metoder. De kan også ha bygd sterke relasjoner, og inngått gunstige avtaler med leverandører og andre ledd i verdikjeden, ved hjelp langvarig samarbeid. Slike egenskaper og relasjoner kan gi dem absolutte kostnadsfordeler, og vil være vanskelige for nye utfordrere å kopiere.

-
- *Produktdifferensieringsfordeler*. En bedrift kan ha opparbeidet seg en sterk merkevare, skaffet seg patenter på avgjørende innovasjoner eller dra fordel av å levere nisjeprodukter til et helt spesielt markedssegment. De kan dermed nyte godt av høy kundelojalitet, ofte nettopp som en følge av å ha en sterk merkevare, stå for god kvalitet eller å levere et nisjeprodukt. Dette er faktorer som kan gi store fordeler i forbindelse med produktdifferensiering, og som eventuelle nykommere ikke vil være i stand til å kopiere.
 - *Kapitalkrav*. For å starte en bedrift trengs det kapital. Før en nystartet bedrift starter å tjene penger vil det være store kostnader forbundet med investering i både bygninger, maskiner og andre innsatsfaktorer som inngår i verdiskapningen. Det kan være vanskelig for nyetablerte å få lån da det foreligger høy grad av usikkerhet om fremtidig inntjening, og dermed evnen til tilbakebetaling. Av samme årsak vil det også være vanskelig å skaffe kapital fra investorer.

Bain (1956) legger også frem tre måter etablerte monopolister kan oppføre seg på for å håndtere trusselen fra eventuelle nykommere. I norsk litteratur omtales dette ofte som strategiske bindinger. (Sørgard, 2003)

- *Blokkert inngang (engelsk: "blockaded entry")*. Vi befinner oss nå i et marked hvor ingen nye bedrifter vil finne det lønnsomt å etablere seg, og monopolisten derfor ikke har noen reell trussel fra nykommere (Shy, 1995). Monopolistene vil da operere helt fritt, og trenger ingen strategi for å hindre potensiell konkurranse, da de vet markedet ikke fremstår som attraktivt nok for nykommere. (Tirole, 1988) En slik situasjon oppstår grunnet strukturelle inngangsbarrierer som er utenfor bedriftenes kontroll, eller når potensielle nykommere vet at en etablering vil føre til beinhard konkurranse og dermed underskudd.

- *Avskrekking (engelsk: "deterred entry")*. Trusselen fra nykommere er nå mer aktuell, og monopolistene må endre sin oppførsel for å hindre etablering av ny konkurranse. Dette kan gjøres ved å redusere prisene for å skremme bort nye aktører, dette kalles "limit pricing". En annen avskrekkingsmetode er å utvide kapasiteten (Shy, 1995). Avskrekking kan illustreres ved at man ser for seg et marked med to aktører: en etablert bedrift, og en potensiell nykommer. Den etablerte kan velge å investere en valgfri mengde i K , som kan stå for produksjonskapasitet, kostnadsreduksjoner, reklame eller lignende. K er en strategisk og irreversibel variabel, og la oss anta at den i vårt tilfelle står for produksjonskapasitet. Etter at den etablerte har investert, kan den potensielle nykommeren observere K , for så å bestemme seg for om man vil etablere seg i markedet eller ikke. Ved avskrekking velger den etablerte en K som gjør at profitten til den potensielle nykommeren blir nøyaktig lik 0 dersom vedkommende skulle velge å etablere seg. (Sørgard, 2003) Ut i fra hvilken konkurranseform som foreligger i markedet og annen tilgjengelig informasjon, vet den etablerte hva nykommerens respons vil være, og kan ved å for eksempel utvide egen kapasitet sørge for at nykommeren ikke etablerer seg.
- *Tilpasning (engelsk: "accommodated entry")*. I stedet for å bruke mye ressurser på å hindre nyetablering, finner den etablerte det nå mer lønnsomt å la nykommeren etablere seg, for deretter å tilpasse seg den nye situasjonen. (Tirole, 1988) Man vil derfor nå velge K slik at ens egen profitt maksimeres gitt at nykommeren etablerer seg. Spørsmålet blir da om man bør overinvestere eller underinvestere i handlingsvariabelen for å gjøre konkurrenten mest mulig føyelig? Det som avgjør hvilken strategi man velger er blant annet om handlingsvariablene som kommer i neste steg er strategiske substitutter eller strategiske komplementer. Ved Cournot-konkurranse konkurrerer man om kvantum, og en økning i konkurrentens kvantum gjør at man selv ønsker å redusere kvantum for å holde oppe prisen og dermed profitten. Man sier da at handlingsvariablene er strategiske substitutter. Ved Bertrand-konkurranse konkurrerer man derimot om pris, og en reduksjon i konkurrentens pris vil føre til at man selv ønsker å redusere prisen. Handlingsvariablene er da strategiske komplementer. (Sørgard, 2003)

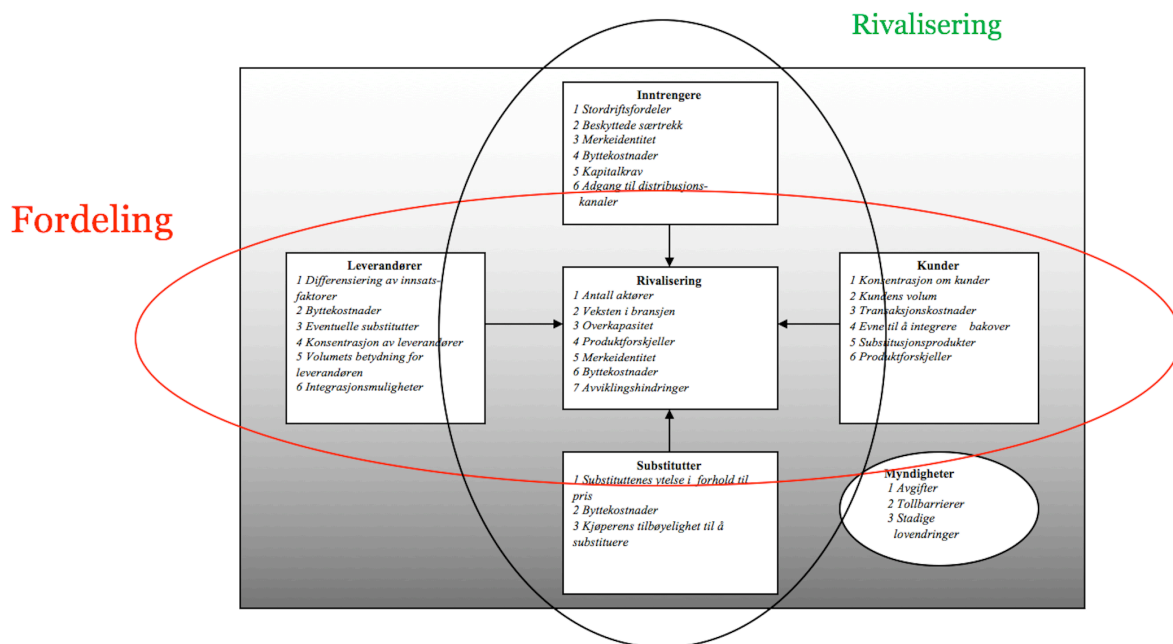
3.5 Porters femkraftsmodell

I 1979 presenterte Michael Porter sin femkraftsmodell. (Porter, 1979) Den retter fokus mot fem konkurransekrefter man kan posisjonere seg strategisk overfor, og dermed oppnå konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. Modellen kartlegger også potensiell lønnsomhet, og derfor hvor attraktivt markedet er. Femkraftsmodellen fungerer på denne måten som en konkurranseanalyse av dagens marked, samtidig som den kan si noe om hvilken strategi som bør velges for å utnytte sine styrker og unngå sine svakheter. De fem konkurransekraftene er:

1. *Faren for inntrengere*
2. *Trusselen fra substitutter*
3. *Leverandørens maktposisjon og forhandlingsstyrke*
4. *Kjøpers maktposisjon og forhandlingsstyrke*
5. *Rivaliseringen mellom dagens konkurrenter*

I tillegg til å konkurrere mot dagens konkurrenter, er Porter altså opptatt av at du også konkurrerer mot potensielle trusler utenfra, som også ønsker en del av kaka. (Harvard Business Review, 2008)

Dette oppsummeres i figuren under, hentet fra forelesning i BUS401 med Trond Bjørnenak (2015). Her ser vi at modellen videre kan deles inn i to akser. Den ene sier noe om rivaliseringen i markedet, mens den andre omhandler fordelingen mellom de ulike aktørene. Vi skal nå gå nærmere inn på de fem konkurransekraftene Porter mener det er viktig å fokusere på.



Figur 7: Porters Five Forces, verdikapring.

1. Faren for inntrengere

Her handler det om hvor stor sannsynlighet det er for at nye aktører etablerer seg i markedet. Dette avgjøres først og fremst av hvor høye inngangsbarrierer som finnes i markedet. Dersom det er lav risiko for inntrengere utgjør dette et lønnsomhetspotensial. Et monopol kjennetegnes av svært høye barrierer, så høye at ingen tør å utfordre monopolisten. Barrierene er gjerne noe lavere under en oligopolistisk markedsstruktur, men også her er barrierene ofte betydelige. Porter trekker frem flere eksempler på slike barrierer, og disse er ofte egenskaper, ressurser og kompetanse de etablerte aktørene har opparbeidet seg gjennom sin tilstedeværelse i markedet over tid. Det kan være merkevarelojalitet, stordriftsfordeler, kostnadmessige fortrinn, byttekostnader, reguleringer av myndighetene, kontroll over flere ledd i verdikjeden, patenter og rettigheter.

I forlengelsen av dette sier Porter at trusselen fra nye aktører er høy når etableringen ikke er særlig kapitalkrevende, stordriftsfordelene ikke er utnyttet av de etablerte aktørene, kundene har lett for å bytte leverandør (det vil si lite merkevarelojalitet og lave byttekostnader), de

teknologiske løsningene er lett tilgjengelige og graden av differensiering på produktene i markedet er lav.

For å analysere disse forholdene må man vurdere hvor mye kapital som trengs for å etablere seg i markedet. Dette vil være utlegg i forbindelse med investeringer i kontor, produksjonsbygninger, anleggsmaskiner og annet nødvendig produksjonsutstyr. Det å starte opp et flyselskap er kjent som en veldig kapitalintensiv handling. Man må også vurdere hvor store byttekostnader som foreligger. Dette kan gjøres ved å undersøke alderen på kundeporteføljen. Har mange kunder vært i porteføljen over lang tid, tyder dette på høye byttekostnader. Man kan også gjennomføre markedsundersøkelser for å kartlegge dette. Til slutt må man vurdere adgangen til distribusjonskanaler. For å få produktene sine ut til konsumentene er man avhengig av tilgang på effektive distribusjonskanaler, da disse krever transport og lagring.

I tillegg til å se på hvor lett det er for nykommere å etablere seg, må man vurdere rivaliseringen innad i bransjen. Denne er bestemt av konkurransestrukturen, etterspørselsforhold og eventuelle utgangsbarrierer. Eksempler på utgangsbarrierer er:

- Spesialisert aktiva - f. eks. en maskin som hverken kan brukes til noe annet eller selges i bruktmarkedet.
- Følelsesmessige barrierer - f. eks. følelser knyttet til å holde liv i en familiebedrift.
- Andre kostnader eller politiske, sosiale eller geografiske hindringer som hindrer deg i å forlate markedet.

2. Trusselen fra substitutter

Et substitutt er et produkt eller en tjeneste som kan tilfredsstille samme behov som et allerede eksisterende produkt eller tjeneste. Vi skiller mellom direkte substitutter, som dekker nøyaktig det samme behovet slik at kunden ikke har noen preferanser, og nære substitutter som dekker omtrent det samme behovet, men hvor det kan eksistere preferanser

blant konsumentene. Melk er et eksempel på førstnevnte, hvor man kan hevde at Tine og Q-meieriene leverer så og si homogene produkter. Coca-Cola og Solo dekker derimot det samme behovet som tørsteslukker, men her eksisterer det sterkere preferanser og større forskjeller i produktene, og de blir derfor eksempler på nære substitutter. Hvor sterke substituttene er avhenger av byttekostnadene, differensieringen, priselastisiteten og forholdet mellom prisen og ytelsen. Trusselen fra substitutter er høy når det er mange produkter eller tjenester som kan fungere som substitutter tilgjengelig, og kundene har enkelt for å bytte til disse. Dersom kundene finner substitutter til en lavere pris og kanskje bedre kvalitet, blir trusselen ytterligere forsterket. Denne trusselen må vurderes, slik at man kan posisjonere seg strategisk i forhold til den. For eksempel ved hjelp av produktdifferensiering.

3. Leverandørens maktposisjon og forhandlingsstyrke

Styrken på leverandørens forhandlingsposisjon avhenger av hvor betydningsfull den aktuelle kunden er for leverandøren, og motsatt hvor betydningsfull leverandøren er for kunden. Har kunden få leverandører å velge mellom, er leverandørens forhandlingsposisjon sterk (Porter, 1980). Kan kunden derimot velge mellom mange ulike leverandører, blir leverandørens forhandlingsposisjon betydelig svekket. Konsentrasjonen av aktører i de ulike leddene av verdikjeden er også relevant. Dersom leverandørleddet er mer konsentrert enn næringen de selger til gir dette økt makt til leverandørene, da konkurransen er hardere i det mindre konsentrerte leddet. Om en leverandør selger sine produkter til flere ulike næringer er dette også et tegn på leverandørmakt. Årsaken til dette er at leverandøren da uproblematisk kan øke prisen rettet mot en næring som utgjør en liten del av inntektene, men fortsette med mer fornuftig prising mot andre næringer. Leverandørene er selvsagt også interessert i mest mulig overskudd, og da ofte på bekostning av andre aktører i verdikjeden. Dette kan oppnås ved å for eksempel presse opp prisene eller å redusere kvaliteten.

Jo større makt leverandørene har i et marked, dess mindre attraktivt vil det være for en detaljist å entre det aktuelle markedet. Dette som en følge av at ved høy grad av makt hos leverandørene, vil man kunne anta at leverandørene er i stand til å holde igjen større andel av profitten i sitt ledd av verdikjeden. Porter nevner flere forhold som kan antyde at en leverandør befinner seg i en slik sterk maktposisjon. Blant disse er høy konsentrasjon på leverandørleddet, få alternative substitutter, leverandørens produkt er unikt eller har høy

kvalitet sammenlignet med konkurrentene, du er ikke en viktig kunde for leverandøren, og dine kostnader ved å skifte leverandør er høye. For å nøytralisere en eventuell leverandørmakt, kan man sørge for å standardisere hvilke produkter man er avhengige av, slik at man blir mindre avhengig av en bestemt leverandør.

Gripsrud og Nygaard (2005) hevder at detaljistene forsøker å bli mindre avhengige av bestemte produsenter ved å etablere egne merkevarer og opprette internasjonale innkjøpsallianser, mens produsentene på sin side forsøker å bygge sterke merkevarer som detaljistene ikke kan unngå å ta inn i sitt sortiment.

4. Kjøpers maktposisjon og forhandlingsstyrke

Ved verdikjedens slutt er det konsumentene som eventuelt velger å betale for produktet. De belastes da i praksis for både utvikling, tilvirkning, transport, lagring, markedsføring og fortjeneste på produktet. Deres maktposisjon er en av de mest essensielle kreftene i dagens marked. Mye av det leverandører og detaljister foretar seg av strategiske handlinger, handler til syvende og sist om å få konsumentene til å kjøpe nettopp deres produkt, ellers tjener de ikke penger. Vi vet at kjøper gjerne ønsker både høy kvalitet og lave priser, i tillegg til god service. For å lykkes i et marked må man derfor være i stand til å tilby noe som kjøper ønsker, og samtidig finner mer verdifullt enn det ens konkurrenter tilbyr. Som med leverandørens forhandlingsstyrke, avhenger også kjøpers forhandlingsstyrke av hvor mange kjøpere som finnes i markedet, og ikke minst av hvor mange alternative tilbud de har å velge mellom. Kjøper kan også true med vertikal integrasjon, noe som vil gi dem kontroll over verdikjeden, og dermed øke deres maktposisjon i forhold til leverandørene.

Porter nevner flere forhold som kan antyde at kjøper har en sterk maktposisjon og god forhandlingsstyrke. Slike forhold kan være at det er få kjøpere som har tilgang til mange leverandører; kjøper handler i store volumer; produktene/tjenestene er homogene; det er lave byttekostnader; prisen er sensitiv og trusselen om integrasjon virker troverdig. For å redusere kjøpers maktposisjon må leverandørene stadig forsøke å gjøre sine produkter og tjenester mer unike for kundene ved hjelp av differensieringsstrategier, og dermed gjøre det vanskeligere for kjøper å forlate deg til fordel for en rival.

5. Rivaliseringen mellom dagens konkurrenter

Denne konkurransekraften omhandler bransjens konkurranseintensitet, og bestemmes av hvor mange konkurrenter som tilbyr substituerbare produkter og tjenester mot samme marked og segment, hvor dyktige disse konkurrentene er og hvor hardt de konkurrerer seg imellom. For å kartlegge dette må man vurdere om konkurrentene har noen konkurransefortrinn, hvor stor markedsandel de besitter, og hvor mye makt og påvirkningskraft de har opparbeidet seg. Et marked som er preget av hard konkurranse er mindre attraktivt å gå inn i, da konkurranse demper profitten. Noen forhold som kan tyde på høy konkurranseintensitet, og dermed bør være et faresignal ved analysen er: Markedet består av flere små og likeverdige konkurrenter; bransjen er voksende; det er enkelt for kjøperne å bytte leverandør; det foreligger høye utgangsbarrierer, og det må påregnes betydelige faste kostnader ved å operere i markedet. En bransje som oppfyller flere av ovennevnte kriterier har altså høy konkurranseintensitet, og vil ofte preges av aggressiv annonsering, priskrig og tilbudskrig.

Porter nevner videre at rivaliseringen innad i en bransje kan ses på som en funksjon av tre faktorer:

- Hvilken markedsstruktur/markedsform som foreligger. Altså om vi har monopol, oligopol, monopolistisk konkurranse eller fullkommen konkurranse. Mest avgjørende er spørsmålet om vi har et fragmentert eller konsolidert marked. Et fragmentert marked kjennetegnes av mange små aktører, mens et konsolidert marked har få og store aktører.
- Hvor stor etterspørsel det er i markedet. Dersom bransjen opplever økt etterspørsel vil det være mulig å ekspandere uten å måtte stjele kunder fra konkurrentene. Motsatt vil selvsagt redusert etterspørsel gjøre det svært vanskelig å ekspandere i det hele tatt.
- Hvor store utgangsbarrierer som finnes. Er det lett å selge utstyret og forlate markedet, eller har man emosjonelle eller økonomiske hindringer som gjør det mest lønnsomt å forbli i markedet. For potensielle nykommere vil høye utgangsbarrierer ofte bety at det er “no way back”, samtidig som man vet at de allerede etablerte aktørene sannsynligvis ikke kommer til å trekke seg ut, og dermed forbli konkurrenter.

Fordelene med Porters femkraftsmodell er at den belyser både muligheter og trusler ved dagens marked, samtidig som den foreslår strategier man kan følge for å utnytte disse mulighetene og unngå disse truslene. Noe av kritikken mot modellen går på at den viser et noe statisk bilde av konkurransen, og vil dermed ha en del svakheter i et dynamisk marked. Den blir også beskyldt for å undervurdere viktigheten av forskjeller mellom ulike bedrifter, mens den overvurderer viktigheten av strukturen i markedet. (Sander, 2017)

3.6 Hva kan teoriene og modellene bidra med?

Markedsstruktur og maktbegrepet: Definerer hva markedsstrukturen formes av, og belyser hva som er betydningen av maktforholdet mellom de ulike aktørene som opererer i markedet.

Vertikale bindinger: Teori om vertikale bindinger kan være med å belyse hvordan man kan oppnå kontroll vertikalt i verdikjeden. Man vil også kunne se hvilke fordeler som potensielt kan oppnås ved å integrere vertikalt, både i eget ledd og i verdikjeden som helhet. På denne måten kan man få en forståelse av hva som fører til stordriftsfordeler, og hvordan disse kan utnyttes av aktørene. I vårt case, den norske dagligvarebransjen, vil man kunne anvende denne teorien til å forstå hvorfor og hvordan de store paraplykjedene eventuelt har oppnådd vertikal kontroll, hvilke mulige alternativer de har for å oppnå dette, samt hvilke fordeler de kan oppnå. Vi har sett eksempler på både innlemming av egen grossist, og oppkjøp av produsenter.

Horisontal integrasjon: Denne teorien kan anvendes for å forklare hvorfor kjedestrukturen blant detaljistene i dagligvaremarkedet har blitt utviklet de 40-50 siste årene, samt å belyse hvilke fordeler som kan oppnås ved dette.

Inngangsbarrierer og etablering: Teori om inngangsbarrierer kan forklare hvorfor det kun foreligger tre store kjeder på detaljistnivå, og hvilke forhold som gjør det problematisk for nykommere å etablere seg i et marked hvor mye tyder på at det foreligger et lønnsomhetspotensiale. Vi vil se på betydningen av sterke merkevarer, tilgangen på butikklokaler og overlegne oppstrøms forhandlingsbetingelser. Man kan også sammenligne ulike markedsformer, og se hva som kjennetegner disse med hensyn til inngangsbarrierer. Spesielt oligopolmarkeder regnes som relevant for dagligvaremarkedet.

Porters femkraftsmodell: Da denne modellen omhandler typiske markedsanliggende forhold, kan den til en viss grad være med å forklare f. eks hvorfor detaljistleddet har gått fra å bestå av mange selvstendige kjøpmenn, til å bli tre store kjeder. Dette på bakgrunn av forhold som trusselen fra andre aktører og maktforholdet de ulike aktørene seg imellom. F eks: Jo større og sterkere kjedene er i forhold til sine leverandører, desto større makt har dem, noe som resulterer i fordeler for kjedene. Jo større og mektigere kjedene blir, og dermed sterkere merkenavn og kundelojalitet, desto vanskeligere vil det bli for andre aktører å etablere seg og oppnå profitt i markedet. Femkraftsmodellen benyttes som en konkurrentanalyse, og kan i tillegg til å forklare hvilke forhold som foreligger, også gi nyttige retningslinjer for hva som kan gjøres for å komme dit man ønsker.

4. Diskusjon

I dette kapitlet tar vi for oss de ulike teoriene som ble presentert i forrige kapittel, og anvender disse på vårt case som er den norske dagligvarebransjen. Vi vil diskutere utviklingen av sentrale trekk ved markedsstrukturen, og forklare denne utviklingen ved hjelp det teoretiske grunnlaget, samt gå mer i dybden på enkelte av disse trekkene. I forlengelsen av dette vil vi også forsøke å antyde om de ulike aktørene har vært bevisst denne utviklingen, og hva som kan gjøres for å bedre ens egen posisjon, samt hvilke konsekvenser det har ført til.

4.1 Innledende analyse av utviklingen i markedsstrukturen

I det følgende vil vi forsøke å se på utviklingen i markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen i lys av teorien om markedsstruktur fra forrige kapittel, og forsøke å forklare hvordan forholdene er i dagens marked og hvorfor de er blitt sånn. Først tar vi for oss detaljistleddet, og deretter ser vi på leverandørleddet.

Det norske dagligvaremarkedet består i dag av tre store paraplykjeder i detaljistleddet: NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. Disse dekker hhv. rundt 42 %, 28 % og 24 % av det totale markedet for dagligvarer i Norge. Med så få, og ikke minst store aktører, kan dette minne mye om en oligopolistisk markedsform. Som nevnt tidligere skiller vi gjerne mellom rene og differensierte oligopol, alt etter om produktene som tilbys er homogene eller differensierte. På detaljistleddet kan man si at “produktet” som tilbys oss som konsumenter er selve butikkonseptet, hvor altså Rema er et produkt, mens Kiwi, Coop Extra, Coop Obs, Meny og Joker er eksempler på andre produkter. Selv om de ulike butikkene inneholder mange av de samme kjente varene, har de allikevel klare retningslinjer for hvilket verditilbud de representerer og markedsfører seg selv som. Kiwi og Rema er tydelige lavpriskonsepter, hvor kundene loves de laveste prisene på markedet. Også Coop Extra er et lavpriskonsept, men her kan man også forvente godt utvalg og store butikklokaler. Coop Mega og Meny er konsepter hvor høy kvalitet og godt utvalg er i fokus, og kundene må da være villig til å betale litt ekstra for disse godene. I tillegg kan man nevne Coop Prix og Joker som markedsføres som nærbutikker, og inneholder ofte bare de mest nødvendige produktene, og

vil være en typisk butikk folk bare skal stikke innom på vei hjem fra jobb for å kjøpe med seg det de mangler til dagens middag. Eksistensen av de forskjellige konseptene som nevnes ovenfor tyder på at detaljistene leverer differensierte produkter, som kjennetegner et differensiert oligopol. Et annet forhold som tyder på et differensiert oligopol er det faktum at konsumentene har preferanser for hvilken matbutikk de foretrekker å handle i. Noen er tilhenger av Rema, andre foretrekker Kiwi, mens noen kun handler på Meny. Dersom alle butikkene hadde vært homogene, ville det ikke ha eksistert noen preferanser hos kundene. Det ville ha ført til ekstremt hard priskonkurrans, da en liten prisøkning hos en aktør ville ført til at vedkommende mistet sine kunder til konkurrenter som tilbyr produktet til en rimeligere pris. Dette er et tilfelle av Bertrand-konkurrans, hvor handlingsvariabelen ”pris” er strategiske komplementer. I en slik situasjon vil prisen settes lik marginalkostnad, og profitten utebli.

Det at dagligvarekonsumentene har preferanser for hvor de foretrekker å handle kan sies å være en sannhet med modifikasjoner. Dersom man spør folk om de foretrekker Rema eller Kiwi, vil de aller fleste ha en mening om det. Samtidig viser spørreundersøkelsen “Nielsen Norske Dagligvarekjeder 2016” at den gjennomsnittlige nordmann besøker 3,6 ulike butikkkonsepter hver måned. (Nielsen, 2016) Under gjesteforelesning med NorgesGruppen i Konkurransanalyse høsten 2016 hevdet Jarle Wilter Slørstad at de viktigste driverne for kundenes butikkvalg er lave priser, stort vareutvalg, beliggenhet av butikken og kvaliteten på ferskvare, frukt og grønt. Ved å overvåke kundenes tid inne i butikken har man funnet ut at en gjennomsnittlig handletur i en Kiwi-butikk varer i 7 minutter. Dette tyder på at innkjøp av dagligvarer er noe mange ser på som en nødvendighet i hverdagen, og man derfor ønsker å bruke minst mulig tid og energi på å gjennomføre det. Utfordringen for detaljistene blir da å gjøre denne prosessen enklest mulig for kundene. (Slørstad, 2016)

Dagligvarekjedene kan redusere konkurransen ved å forsøke å skille seg ut fra sine konkurrenter. Dersom man tilbyr noe unikt sammenlignet med konkurrentene, vil man redusere prisfølsomheten og dermed konkurransen. Da Rema i januar 2017 lanserte sin bestevennsstrategi, som også innebar å satse mer på lokale merkevarer, var nettopp dette kanskje en slags positiv bakside av medaljen: at ved å redusere tilbudet av kjente

merkevarer, ville man samtidig skille seg ut fra Kiwi ved at man hadde flere lokalproduserte varer i hyllene.

Går man 40-50 år tilbake i tid bestod detaljistleddet i dagligvaremarkedet av mange uavhengige kjøpmenn. På denne tiden kan man tenke seg at tilbudet var mer homogent enn det er i dag: De fleste butikkene inneholdt de samme kjente, norske merkevarene som konsumentene etterspurte. Med mange aktører i markedet, kan det tyde på at man befant seg et sted mellom monopolistisk konkurranse og fullkommen konkurranse. En markedsstruktur med monopolistisk konkurranse kjennetegnes av at det er mange små aktører, lave inngangsbarrierer og differensierte produkter. Man kan videre anta at for å starte opp en dagligvareforretning på den tiden trengte man ikke stort mer enn et lokale, et kassaapparat og avtaler med leverandørene, sammenlignet med situasjonen i dag hvor teknologisk utvikling har ført til at det stilles helt andre krav. Selv om man antar at butikkene var tilnærmet homogene på denne tiden, kan teorien om monopol på egen merkevare til en viss grad oversettes til at kjøpmennene kunne ha monopol i eget lokale marked. Selv om det var mange uavhengige detaljister, var ikke nødvendigvis konkurransen så hard i de lokale markedene. Folk handlet som regel hos den lokale kjøpmannen, da det var han de hadde et forhold til. (NOU, 2011:4)

For å illustrere et viktig trekk i utviklingen kan man se på Remas navnehistorikk. Rema 1000 ble tidligere kalt Remi 500 (forkortelse for Reitan Minipris) og deretter Rema 600. Tallet i navnet henviste til antall varelinjer butikken førte. (Rema 1000 AS, 2009) Da Rema ble etablert som et lavpriskonsept, var tanken at de kunne tilby lave priser nettopp fordi de hadde et begrenset utvalg. Idéen om lavpriskonseptet fikk sin inspirasjon fra Aldi-kjeden i Tyskland (Gripsrud & Nygaard, 2005, s. 69). I dag fører de fleste Rema 1000-butikkene mellom 5000 og 6000 varelinjer, og Kiwi rundt 4000. (Pettersen, 2013). Dette tyder på at de norske lavpriskonseptene har beveget seg litt bort fra sin opprinnelige strategi, og at forskjellene mellom de ulike konseptene har blitt mindre tydelige enn før. Sammenlignet med butikkonseptene i andre europeiske land, er forskjellene mellom de ulike butikkene mindre i Norge. Der norske markedet bryter derfor litt med Porters teori om generiske strategier, nemlig om at du må være enten kostnadsleder, differensiert eller fokusert.

(Vikøren, 2012) Mulige årsaker til dette kan være demografi og preferanser. Kanskje nordmenn ønsker høyere kvalitet, ryddige butikker og kjente norske merkevarer, og er ikke villige til å ofre disse godene til gjengjeld for enda lavere priser. Da Lidl forsøkte å etablere seg i Norge mellom 2004 og 2008 tilbød de i hovedsak egne merkevarer som nordmenn ikke hadde hørt om. Lidl ble som vi vet ingen suksesshistorie på det norske markedet. Da ICA skulle selges var det derfor ingen utenlandske konkurrenter som våget å utfordre de tre store etablerte aktørene på detaljistleddet i det norske dagligvaremarkedet.

I leverandørleddet har vi, til forskjell fra i detaljistleddet, mange ulike aktører som opererer i markedet. NorgesGruppen oppgir at de kjøper varer fra 1120 forskjellige leverandører (Slørstad, 2016). På detaljistsiden gjelder det først og fremst å få solgt sine produkter til konsumentene, men for leverandørene handler det enn så lenge om å få solgt produktene sine til detaljistene. Selvsagt er det viktig for leverandørene at konsumentene verdsetter deres produkter, men i første omgang er det detaljistene som bestemmer hvilke produkter som kommer for salg i deres butikkhyller. Denne makten burde i større grad ligge hos konsumentene, da det er konsumentene som til syvende å sist betaler for varene, og deres etterspørsel derfor burde være avgjørende for hvilke produkter som havner i butikkhyllene.

Det er relevant å skille mellom ulike varegrupper, da man kan anta at leverandørene først og fremst konkurrerer med andre leverandører innenfor samme varegruppe. Hver varegruppe fungerer derfor i praksis som et eget lite marked. For eksempel er Santa Maria og Old El Paso direkte konkurrenter innenfor Tex Mex-kategorien. Det samme kan man ikke si om saft- og syltetøyprodusenten Lerum og frossenmat-leverandøren Findus. I tillegg til å konkurrere mot andre sterke merkevarer innenfor samme varegruppe, konkurreres det stadig oftere også mot butikkens egen merkevare. Innenfor noen varegrupper kan konsentrasjonen blant leverandørene være veldig høy, og enkelte leverandører kan ha tilnærmet monopol innenfor den spesifikke varegruppen. Eksempler på dette er at Tine står bak 72 % av utvalget i melkeskapet; Stabburet leverer 66 % av all frossenpizza; Lilleborg 78 % av vaskemidler og Toro leverer 87 % av alt halvfabrikat. Når etablerte og kjente merkevarer som Grandiosa, Omo Color, Tine og Toro står så sterkt i butikkhyllene, vil det være vanskelig for nye leverandører å etablere seg.

Går man nærmere inn på ulike varegrupper vil man finne eksempler på både monopol, oligopol og monopolistisk konkurranse. Dersom detaljisten kan velge mellom mange ulike leverandører som leverer substituerbare produkter, vil man ofte ha monopolistisk konkurranse. Da vil leverandørene måtte konkurrere hardt på både pris og kvalitet, samtidig som det vil være mulig å skille seg ut på andre områder for å vinne markedsandeler. Melk fra Tine og Q-meieriene er et eksempel på produkter som av mange oppfattes som identiske. De vil da måtte forsøke å skille seg ut på andre måter, for eksempel ved å tilby et innbydende design på melkekartongen for å tiltrekke seg konsumentenes oppmerksomhet. I VGs ferskeste matbørs, som sammenligner prisene i de ulike butikkene, kom det frem at identiske produkter finnes i ulike størrelser alt etter hvilken butikkjede du handler hos. Dette gjaldt produkter som Polly Peanøtter og Maarud potetgull. Dette er nok et grep for at produktene og prisene skal bli mindre sammenlignbare, og dermed redusere konkurransen. Dette er noe vi muligens kommer til å se mer av i tiden som kommer. (Andersen m.fl., 2017) Selv om det finnes mange konkurrenter innenfor en varegruppe, vil hver leverandør kunne ha monopol på sitt eget varemerke, som for eksempel kan ha en spesiell smak. Dette kan tenkes å være tilfelle med Cola og Grandiosa. Innenfor varegruppen potetgull er det Kims, Maarud og Sørlandschips som sammen står for så og si hele utvalget i butikkhyllene, noe som kan tyde på et oligopol.

Ser man på leverandørenes stilling for 40-50 år siden, var dette en tid hvor leverandørene hadde mye mer makt enn i dag. Årsaken til dette var at kjøpmannen hadde få alternative leverandører å velge mellom, og at kundene forventet å finne de kjente norske merkevarene hos den lokale kjøpmannen. Vi har altså vært vitne til en utvikling hvor noen av leverandørene har kunnet vokse seg enda større, og dermed befeste sin posisjon overfor detaljistene, mens andre leverandører har blitt utfordret av nye aktører. Hvorfor er det slik at man innenfor noen produktgrupper har opprettholdt et monopol eller oligopol, mens man innenfor andre produktgrupper har fått økt konkurranse? Merkevareroyalitet kan være en mulig forklaring. Innenfor veldig mange av de varegruppene hvor vi har et fåtall store aktører som betjener hele markedet er det ofte snakk om sterke merkevarer. Tine, Mills og Gilde er merkenavn nordmenn har hatt et forhold til i generasjoner, og det vil derfor være vanskelig for nye aktører å utfordre disse.

4.1.1 Detaljhandelshjulet

Teorien om detaljhandelshjulet ble skissert av McNair (1958) og utdypet av Hollander (1960), og har senere blitt veldig populær innenfor markedsføringslitteraturen. Den fremstiller en syklus alle nye former for detaljhandel går gjennom over tid: Alle bedrifter etablerer seg med en tydelig lavprisstrategi og lave kostnader, og greier på den måten å kapre markedsandeler fra de etablerte bedriftene. Deretter vil de utvide sitt sortiment, forbedre sin betjening og oppgradere sine lokaler, samt intensivere markedsføringen. Dette fører til økte kostnader og dermed høyere prisnivå i butikkene. Da vil nye aktører igjen kunne etablere seg med samme lavprisstrategi, utfordre de etablerte, og syklusen gjentar seg. (Gripsrud, 2005, kap. 3)

Rema 1000s historie i det norske dagligvaremarkedet er et illustrerende eksempel på en bedrift som har etablert seg som en lavprisaktør, og senere utviklet seg i tråd med detaljhandelshjulet. Rema har utvidet sitt sortiment, intensivert markedsføringen og fått nye og større lokaler. Men i motsetning til hva teorien om detaljhandelshjulet skulle tilsi, har ingen nye aktører lyktes i å etablere seg og utfordre lavprisbutikkene. Dette kan tyde på høye inngangsbarrierer på detaljistsiden i den norske dagligvarebransjen. Videre i denne utredningen skal vi gå dypere inn på hvorfor det kan tenkes at nye etableringer uteblir.

4.2 Utviklingen i maktforhold

Som presentert i kapittelet om den historiske utviklingen i det norske dagligvaremarkedet, var det på 1970- og 1980-tallet hhv. grossistene og leverandørene som satt på store deler av makten i dagligvaremarkedet. I dag er grossistene blitt en integrert del av paraplykjedene, da i form av vertikal integrasjon. Dette fremkommer av figur 3 presentert i kapittel 2, hvor vi ser at sirkelen for grossister ikke lenger eksisterer i situasjonsbildet som illustrerer dagens situasjon. Som vi ser av samme figur er det i dag paraplykjedene som sitter på det meste av makten. Dette maktforholdet mellom de ulike aktørene skal vi nå forsøke å utdype, i lys av teorien presentert i forrige kapittel.

I en undersøkelse av marginer i dagligvarebransjen i perioden mellom 2011 og 2014, utført av Oslo Economics i 2015 på oppdrag av Dagligvareleverandørenes forening (DLF), fremkommer et interessant resultat. Undersøkelsen viser nemlig at matvareleverandørene har økt prisene sine med 4%, mens butikkjedene har økt prisene ut av butikken med 6% i løpet av denne perioden. Denne forskjellen viser at marginene øker, og at paraplykjedene sitter igjen med en margin. Ettersom endring i marginer er et mål på markedsrett, indikerer økningen at konkurransen mellom kjedene er redusert, og at de derfor har mulighet til å utøve mer markedsrett. Det som imidlertid er viktig å få frem i denne situasjonen, er at økte marginer nødvendigvis ikke betyr at dagligvarekjedene tjener mer penger, men at det som sagt er et mål på markedsrett. Dagligvarekjedene stilte seg imidlertid uforstående til rapporten, og mente at prisøkningen var tatt ut andre steder, og påpekte de store prisforskjellene mellom supermarkeder og lavpriskjedene. Grunnet forskjellene mellom de ulike kjedene, mente de at hele markedet måtte undersøkes i form av en uavhengig marginstudie. De ytret også meninger rundt troverdigheten til en slik rapport da leverandørenes egen organisasjon fort kan ønske å fremstille et skjevt bilde av virkeligheten. (Valvik, 2015)

Hovedorganisasjonen Virke stilte seg også svært tvilende til rapporten, og bemerket seg flere svakheter. Blant annet at studien kun omfattet 30 % av den totale omsetningen i dagligvarehandelen, samt at tidsperioden ikke hadde sammenfallende start- og sluttstidspunkt, og derfor ikke tok høyde for sesongvariasjoner. De henviste videre til SSB, som på sin side rapporterte en prisøkning på bare 4,3 % for matvarer i samme periode. (Virke, 2015)

Året før, i 2014, kom det en annen rapport som viste at matvareprisene økte med hele 3,2% fra juni til juli samme år, noe som kvalifiserte til å bli den største økningen i priser på mat i løpet av en enkelt måned siden 1982, ifølge Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. NorgesGruppen, Coop og Rema 1000 benektet alle at de hadde økt sine priser, og la ansvaret over på leverandørene. Det interessante er imidlertid at enkelte av leverandørene som hadde økt sine priser mest, er heleide datterselskaper av dagligvarekjedene, for eksempel Rema Industrier som er heleid av Rema 1000. På sett og vis er det nødvendigvis ikke så svart-hvitt, at enten leverandørene eller detaljistene hadde hevet prisene, men kanskje det ble gjort i begge ledd i bransjen. Her ser vi et eksempel på hvordan integrasjon i bransjen kompliserer strukturen, og kan gjøre det vanskelig å eksakt finne ut hvor marginene, og dermed overskuddene, ender opp. (Winsnes, 2014)

I NOU 2011:4 konkluderer Matkjedeutvalget med at paraplykjedene har økt sin forhandlingsstyrke overfor leverandørene, og at denne makten ligger i kontroll over markedsadgangen og evnen til å sikre ønske utfall over forhandlingsresultatene. (NOU, 2011:4) Hvorfor har det blitt slik, og finnes det noe leverandørene kan gjøre for å gjenvinne en del av makten de en gang hadde?

På detaljistleddet i dagligvarebransjen har vi sett en betydelig horisontal integrasjon, der detaljistene har gått fra å være mangfoldige selvstendige kjøpmenn for noen tiår tilbake i tid, til i dag å bestå av tre store paraplykjeder. Ved å beregne Herfindahl-Hirschman Index (HHI) kan man finne et mål på konsentrasjonen blant konkurrentene i markedet. Formelen ser slik ut:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (m_i)^2, \text{ der } m_i = \frac{q_i}{Q} \times 100$$

Ved utregning av HHI summerer man alle aktørenes kvadrerte markedsandel(m_i). Siden man kvadrerer markedsandelene vil store markedsandeler hos enkelte aktører gi høyere indeks enn om mange aktører delte markedet, og HHI kan derfor sies å være et godt mål på markedskonsentrasjon.

Indeksen strekker seg da fra 0 til 10 000, der 0 svarer til ikke-eksisterende konsentrasjon og foreligger typisk ved idealtilstanden fullkommen konkurranse. En indeks på 10 000 tilsvarer monopol, der det kun er én stor tilbyder av et gode. Det amerikanske justisdepartementet har utarbeidet en oversikt over ulike indekser for å klassifisere konkurransesituasjonen i et marked. Et marked med indeks opptil 1500 klassifiseres som et marked preget av konkurranse, en indeks mellom 1500 og 2500 som moderat konkurranse, og over 2500 som høyt konsentrert og en betydelig svekket konkurransesituasjon. (HHI, 2017)

Følgende utregning foreligger i den norske dagligvarebransjen på detaljistledd med tall fra 2016: NorgesGruppen $42,3^2 + \text{Coop } 27,9^2 + \text{Rema } 1000 \text{ } 24,2^2 = 3153$. Prosentene tilsvarer den respektive paraplykjedes markedsandeler multiplisert med 100. Ved å innregne Bunnpris, som fremstår som en selvstendig kjede selv om den har innkjøpsavtale med NorgesGruppen, og dagligvareforretningene som utgjør de resterende markedsandelene, ender vi opp med en Herfindahl-indeks på over 3153, noe som karakteriseres å være høy markedskonsentrasjon. Om en ny detaljist skulle lykkes i å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet, og oppnå en vesentlig markedsandel, ville denne indeksen blitt betydelig redusert. For å illustrere dette kan vi tenke oss at den nye detaljisten D, kaprer 5 % markedsandel fra hver av de tre etablerte kjedene, og dermed oppnår 15 % markedsandel. Tilsvarende blir selvsagt de tre etablertes markedsandel 5 % lavere. Utregningen av HHI blir da som følger: $\text{NorgesGruppen } 37,3^2 + \text{Coop } 22,9^2 + \text{Rema } 19,2^2 + \text{Ny aktør D } 15^2 = 2509$. Indeksverdi på 2509 grenser ned mot moderat konkurranse, jf. forrige avsnitt. Vi ser av dette eksempelet at ved etablering av en ny aktør vil man kunne få styrket konkurransen i markedet, som følge av lavere konsentrasjon. Herfindahl-indeksen, og dermed markedskonsentrasjonen, har økt i tråd med dannelsen av kjeder de siste 40-50 årene. På 1970-tallet ble det norske dagligvaremarkedet delt mellom et stort antall kjøpmenn rundt om i landet, og i et slikt tilfelle vil Herfindahl-indeksen bli tilnærmet lik 0, altså fullkommen konkurranse. Dette er dog en noe simpel fremstilling, ettersom hele landets befolkning i praksis ikke hadde mulighet til å velge mellom hvilken som helst norsk kjøpmann på grunn av geografiske begrensninger, og det ville derfor vært mer riktig å dele opp i lokale markeder. Hvor stor markedskonsentrasjonen var i et lokalt marked vil selvsagt variere, men i fraværet av mektige butikkjeder er det nærliggende å anta at den var lavere enn i dagens marked.

Gjennom å integrere horisontalt, og bli få og store i detaljistleddet, kan det tenkes at paraplykjedene skaffer seg en fordelaktig maktposisjon i forhold til sine leverandører. Når detaljistene blir få og store, vil hver enkelt detaljist bli særdeles viktig for leverandørene, da hver enkelt detaljist enkelt kan stenge en leverandør ute av betydelige deler av markedet ved at leverandøren ikke har andre alternative salgskanaler enn nettopp detaljisten. Vi husker fra avsnittet ovenfor om makt, at ved å nekte motparten andre alternativer/substitutter, blir vedkommende mer avhengig av deg, og en oppnår ytterligere makt. Vi kan i dette tilfellet se på adgangen til markedet for leverandører som et gode, og når detaljistene styrer dette, oppnår de makt overfor leverandørene. Grunnet kjededannelsen med få og store detaljister, har ikke leverandørene lengre noe handlingsrom i det å kunne velge blant mange kjøpmenn som de kunne for noen tiår tilbake. De tre andre punktene listet opp i avsnittet om makt ovenfor, gir oss alle samme innblikk i maktforholdet mellom detaljist og leverandør. Det være seg avhengighet av den motsatte part, eller alternative kilder. Alle indikasjoner på at maktforholdet mellom detaljist og leverandør går i detaljistenes favør, støttes av de nevnte punktene. Hovedessensen i disse momentene er at leverandørene står uten alternative metoder på å nå frem til konsumentene, og at de dermed er avhengig av detaljistene for å få solgt sine produkter. Dette avhengighetsforholdet taler klart i favør detaljister, og kan være med å forklare detaljistenes betydelige makt i dag i dagligvaremarkedet.

Teorien støttes også av Gripsruds tommelfingerregel som går ut i fra at når mer enn 10 % av salget av et bestemt produkt fra en leverandør går til en bestemt detaljist, vil denne detaljisten være i en maktposisjon overfor leverandøren. Da det ikke er utenkelig at flere leverandører i dagligvaremarkedet produserer kun et produkt, oppstår en påfallende klarhet om at mer enn 10% av denne leverandørens produksjon nødvendigvis må selges gjennom en av de tre detaljistene. Gjensidig avhengighet foreligger dersom begge parter har noe den andre part verdsetter, og kan da utøve makt ved å gi eller nekte å gi det den andre ønsker. På denne måten kan det derfor finne sted et bytte mellom de to aktørene, og begge kommer bedre ut av det enn om byttet ikke hadde funnet sted. Når det gjelder maktforholdet mellom detaljistene og enkelte av de store norske, samt internasjonale leverandørene, kan det tenkes at dagligvarekjedene er mer eller mindre avhengige av å ha disse store merkevarerne i sitt vareutvalg. I en slik situasjon blir det derfor gjerne snakk om gjensidig avhengighet.

Bransjens leverandører, med Orkla, Tine og Nortura som de fremste, har lenge vært bekymret for detaljistenes innkjøpsmakt, spesielt etter at Coop tok over ICA.

De mange enkeltstående kjøpmenn følte muligens at de stod nokså svakt i forhold til både leverandører og grossister noen tiår tilbake i tid, noe som over tid kan ha ført til utvikling og fremvekst av kjeder.

4.3 Økt integrasjon

I dette kapitlet skal vi ta for oss årsaken til, og betydningen av, at vertikal og horisontal integrasjon har blitt et utbredt fenomen i dagligvarebransjen, og studere hvordan dette har vært med å sette sitt preg på markedsstrukturen i bransjen. Vi vil også ta for oss mulige alternativer til full vertikal integrasjon.

4.3.1 Vertikale bindinger

I den videre drøftelsen skal vi gå inn på vertikale bindinger i dagligvaremarkedet, der det vil være naturlig å komme inn på vertikal integrasjon, egne merkevarer (EMV), kontrakter og Joint Marketing. Vi begynner med å omhandle vertikal integrasjon.

4.3.2 Vertikal integrasjon

Når selskaper på ulike nivåer i distribusjonskanalen slår seg sammen, sier vi at det foreligger vertikal integrasjon. Vertikal integrasjon er svært utbredt i dagligvaremarkedet, og den mest gjennomgripende tendensen til vertikal integrasjon i dagligvaremarkedet til nå, var da detaljistene integrerte grossistvirksomheten i egen virksomhet. Som vi husker fra figuren av maktforholdet mellom de ulike aktørene i dagligvaremarkedet (figur 3), var sirkelen for grossister forsvunnet i situasjonsbildet som illustrerer dagens situasjon, ettersom grossistfunksjonen i dag er en integrert del av detaljistvirksomheten. Grossistens eneste rolle i dag er derfor kun distribusjon av varer, og rollen de en gang hadde som strategisk aktør er borte.

NorgesGruppens egen grossist er ASKO, Coops heter Coop Norge Handel, mens Rema 1000 sin grossist heter Rema Distribusjon. Coop var først ute med å integrere grossistfunksjonen i egen virksomhet, men NorgesGruppen og Rema 1000 fulgte snart etter. Etter integreringen av grossistfunksjonen i egen virksomhet, fremstår de tre kjedene tilnærmet som selvstendige lukkede kanaler. Hovedformålet med vertikal integrasjon vil være, i likhet med horisontal integrasjon, å generere stordriftsfordeler gjennom det å slå seg sammen, vokse og bli stor.

Men den muligens viktigste bakenforliggende årsaken til å integrere vertikalt, vil være å oppnå kontroll over distribusjonskanalen, og dermed kunne stenge ute andre aktører, samt øke egen effektivitet. Distribusjon er et svært omfattende konkurransemiddel som kan komme til å påvirke virksomhetens handlinger i lang tid fremover, og kan gi opphav til potensielt store økonomiske fordeler hvis distribusjonen drives og organiseres på en god og effektiv måte. Ved å integrere vertikalt og dermed oppnå kontroll over distribusjonskanalen, vil fordeler knyttet til det å bli kvitt dobbel marginalisering stå sentralt. Dobbelt marginalisering kan som tidligere nevnt i oppgaven, også bli eliminert ved ikke-lineær prising. Vi husker fra avsnittet ovenfor om vertikal integrasjon og dobbel marginalisering, at det vil gagne alle involverte parter å bli kvitt marginaliseringen som finner sted i hvert enkelt ledd i en verdikjede, etter det åpenbare ønsket om å sitte igjen med profitt. Både de involverte parter i verdikjeden og konsumentene vil komme styrket ut av dette. Andre vesentlige fordeler ved å kontrollere distribusjonskanalen kan for eksempel være bedre logistikk og mer effektive transportløsninger.

En annen betydelig, men kanskje ikke like omfattende vertikal integrasjon vi har sett i dagligvaremarkedet, var da de tre store paraplykjedene kjøpte opp enkelte av sine leverandører. Eksempler på dette er da Reitangruppen i mars 2011 kjøpte opp Norsk Kylling, og annonserte etter oppkjøpet: “Rema 1000 gjennomfører dermed sin strategi om vertikal integrering og eierskap i hele verdikjeden.” Et annet eksempel, som fant sted et par år senere, i 2013, var da Rema 1000 kjøpte opp Stanges Gårdsprodukter AS, som er store på kyllingprodukter. Stanges Gårdsprodukter leverer kylling- og kalkunprodukter under merkenavnet Stangekylling til dagligvarehandler. Rema 1000 sin største konkurrent, NorgesGruppen, stod også på kundelisten til Stangekylling, og det oppsto etter eierskiftet betydelig usikkerhet rundt videre leveranser til NorgesGruppen, da Rema 1000 opplyste at det kunne hende at all kyllingen ville ende opp hos Rema 1000. Vi ser her at ved vertikal integrasjon og oppkjøp av leverandører, kan den enkelte detaljist klare å skvise en annen konkurrent ut. I tilfellet med oppkjøp av Stanges Gårdsprodukter ser vi et tydelig eksempel på delvis utestengelse ved vertikal integrasjon, der NorgesGruppen kan ha fått én mindre leverandør, og dermed færre eller dårligere muligheter for leveranse. Isolert sett, og gitt at NorgesGruppen faktisk ikke kunne få leveranser fra Stangekylling lengre, kan dette resultere i at andre kyllingprodusenter oppnår økt makt overfor NorgesGruppen, og kan dermed heve prisene. Utover dette, kan i tillegg den nye vertikalt integrerte distribusjonskjeden med Rema

1000 og Stangekylling, potensielt frembringe et produkt til en lavere pris, grunnet fravær av dobbelt marginalisering. Dette er igjen Rema 1000 tjent med, og vi ser ringvirkningene av vertikal integrasjon og delvis utestengelse.

Et annet interessant moment som dukket opp ved Rema 1000 sitt oppkjøp av Stanges Gårdsprodukter AS, var spørsmålet om hvorfor eierne i Stanges Gårdsprodukter egentlig ønsket å selge. Norsk Fjørfeleg hevdet at det kunne ha noe å gjøre med at Stanges Gårdsprodukter har hatt det tøft i forhandlingene sine med dagligvarekjedene. (Hamre, 2013) Ved oppkjøp av leverandøren i dette tilfellet, kom Rema 1000 et hakk nærmere bonden, noe som kan være et signal om at presset mot bøndene kan øke i fremtiden. Som vi ser av de ovennevnte eksemplene, oppnår kjedene større kontroll og makt ved å integrere vertikalt, og kan være i stand til å utnytte sin maktposisjon til å bedre sin profitabilitet.

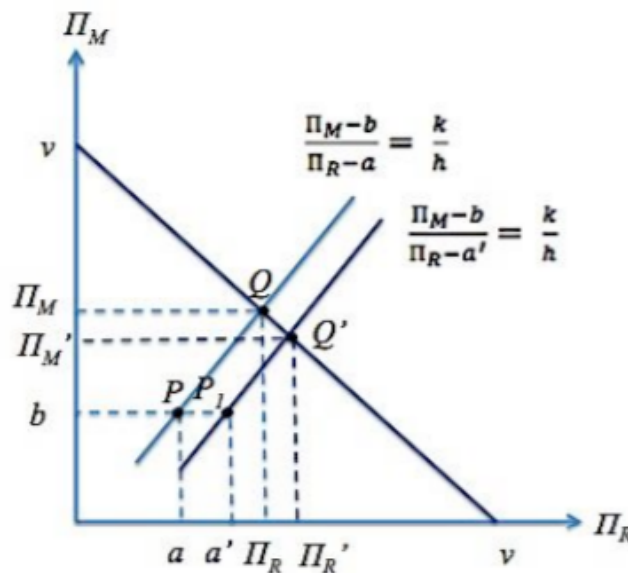
4.3.3 Egne merkevarer

Egne merkevarer kan enten produseres gjennom kontraktsproduksjon fra en uavhengig produsent til den aktuelle kjeden, eller gjennom vertikal integrasjon, altså at detaljisten eier produsenten. (Gabrielsen, 2010)

Egne merkevarer markedsføres som alternativer til regionale, nasjonale og internasjonale varemerker, og i en maktanalytisk tilnærming fremstår EMV som et strategisk verktøy for dagligvarekjedene for å øke lønnsomhet og kundelojalitet (NOU 2011:4). Det kan være aktuelt for dagligvarekjedene å introdusere EMV for eksempel hvis pris er viktigste konkurranseparameter, kjedene kan selge et tilsvarende produkt billigere, det er svak konkurranse i varegruppen, eller lav merkebevissthet i markedet. Det foreligger imidlertid flere faktorer som kan gjøre det fordelaktig å introdusere EMV for dagligvarekjedene, og oppramsingen ovenfor er ikke uttømmende.

Som nevnt ovenfor er EMV et strategisk verktøy for dagligvarekjedene for å øke lønnsomhet og kundelojalitet. Ved å introdusere EMV blir kjedene mindre avhengige av leverandørene, noe kjedene kan nyte godt av i eventuelle forhandlingssituasjoner. Dessuten vil egen

produksjon av produkter kunne gi innsikt i produsentenes kostnadsstruktur, noe kjedene igjen kan ha stor nytte av å ha inngående kjennskap til. Videre er det kjent at kjedene bestemmer prisene på alle varene de selger, og at de derfor kan prise egne merkevarer lavt, slik at markedsandelene til disse varene øker. Matvarekjedene avgjør også i stor grad hvilken hylleplass varene i butikkene skal få, og kan på denne måten favorisere egne merkevarer på bekostning av konkurrentenes varer. Vi har også sett tendenser til at økt vekst i egne merkevarer kan resultere i lavere innovasjon blant produsentene, spesielt innen varekategorier der andelen EMV er ekstra høy. (NoU, 2011). Alt dette taler isolert sett for at kjedene gjennom egne merkevarer styrker sitt maktforhold i forhold til andre involverte aktører på markedet. For å illustrere dette kan vi se nærmere på følgende figur:



Figur 8: Forhandlinger etter introduksjon av egne merkevarer (Løvland, 2015)

Figuren ovenfor er hentet fra Løvland (2015) og viser hvordan profitten mellom leverandøren og detaljisten endrer seg som følge av detaljistenes økte uavhengighet av leverandørens varer, etter innføring av egne merkevarer.

X-aksen(Π_R) viser profitten til detaljisten, mens Y-aksen(Π_M) viser profitten til leverandøren. Som vi ser av de stiplede linjene fra henholdsvis punkt Q og punkt Q', og ned til henholdsvis X- og Y-aksen, har forhandleren økt sin profitt på bekostning av leverandøren. Kurven Q er en forhandlingskurve som det oppstår et skift i, fra Q til Q'. Dette skiftet oppstår som en

følge av at kjedene kan flytte sitt trusselpunkt fra a til a. Årsaken til at kjedene kan flytte sitt trusselpunkt er en direkte følge av økt uavhengighet av leverandørene sine varer og at kjedene derfor stiller sterkere i forhandlinger med leverandørene, som følge av introduksjon av EMV.

En annen fordel ved introduksjon av EMV kan være at den horisontale konkurransen mellom de ulike dagligvarekjedene blir svekket, ettersom EMV kan være med på å differensiere butikkonsept, noe som igjen kan gi lojale kunder. Dette oppnår kjedene hvis de mestrer å skape et butikkonsept, og konsumentene opplever kjedens egne merkevarer som annerledes og bedre enn konkurrentenes. (Løvland, 2015)

Da EMV foreløpig står for en beskjeden andel av den totale omsetningen i det norske markedet relativt til andre europeiske land, kan det kanskje forventes at denne andelen vil fortsette å øke i tiden som kommer, en påstand som er i tråd med Erik Fagerlids spådom nevnt i forrige kapittel. Detaljistene bruker egne merkevarer som et virkemiddel til å skaffe seg enda mer makt og kontroll over verdikjeden. Kanskje kan løsningen på problemet i det norske dagligvaremarkedet være at politikerne kommer med en samarbeidsløsning lignende ECR, bare hvor vi har en mer rettferdig deling? Imidlertid spørs det hvor enkelt et slikt tiltak vil være å iverksette for politikerne. Forslag som kommer frem i NoU, 2011, er å innføre en norsk franchiselov, som de mener kan være med på å rette opp i maktforholdet i matkjeden. En del andre land, for eksempel Sverige, har allerede innført en slik lov. Andre tiltak de foreslår er å øke åpenheten og transparensen, og innføre forbud mot salg med tap. Ved liten transparens vil det gjerne oppstå en diskusjon mellom de ulike aktørene i matkjeden om hvem som egentlig sitter igjen med det meste av verdiskapingen. Et av hovedargumentene mot salg med tap, er at dette er et virkemiddel som blir brukt for å trekke til seg kunder, og kan ramme mindre butikker med allerede pressede marginer.

4.3.4 Kontrakter, rabatter og Joint Marketing

Kontrakter mellom leverandører og detaljister forekommer i den norske dagligvarebransjen i forbindelse med detaljistenes salg av leverandørenes produkter, og er i seg selv en form for vertikal binding. Disse kontraktene er utgangspunktet for de årlige forhandlingene mellom leverandører og detaljister, og inneholder hvilke varer som skal selges i kjedenes butikker, priser, rabattstrukturer mm. (Martinsen, 2011) Det er kjent at kontraktene i den norske dagligvarebransjen også inneholder en samarbeidsbonus. Dette er et beløp leverandørene må betale til kjedene for samarbeid om markedsføring og andre utviklingsaktiviteter.

Joint Marketing er en form for vertikalt samarbeid vi vet forekommer i den norske dagligvarebransjen. I en tidligere utredning av årsforhandlingene i dagligvarebransjen, kommer det frem at Joint Marketing er en av problemstillingene som ofte diskuteres i forhandlingene mellom leverandør og detaljist. (Martinsen, 2011) Dette er en bonus leverandørene betaler til detaljistikjedene for å dekke felles markedsføring. Når en dagligvarekjede for eksempel reklamerer på TV eller i kundeavis, er det de ulike leverandørenes produkter de bruker i kampen for å få kundene til å legge handleturen til nettopp deres butikk. Siden slik eksponering av leverandørenes produkter fører til økt interesse og salg, er det denne tjenesten en Joint Marketing-bonus er ment å skulle dekke. Mange leverandører har hevdet at man betaler mer enn man får igjen for i grad av markedsføring. (Martinsen, 2011) Inkludert i beløpet er også goder som økt eksponering i butikkene, og dermed kan man si at leverandørene i praksis betaler seg til bedre hylleplass. Orkla oppgir at de årlig bruker milliardbeløp for å få sine produkter inn i butikkhyllene. (Nordahl m. fl., 2015) Det at leverandører kan betale seg til bedre hylleplass gjør det enda vanskeligere for nye leverandører å etablere seg. Det er i utgangspunktet veldig vanskelig å få sine produkter til å bli tatt opp i butikkenes sortiment, og dersom de først blir det må de altså ta til takke med dårlige hylleplasser. (Haugan, 2015)

En slik samarbeidsbonus kommer i tillegg til en avtalt enhetspris per produkt, og representerer andre kostnader enn den direkte varekostnaden. I en undersøkelse gjort av Konkurransetilsynet i 2005 kom det frem at faste avgifter og ulike typer rabatter var ganske vanlige i kontraktene mellom detaljistikjeder og deres leverandører. (Konkurransetilsynet,

2005) I følge Martinsen (2011) beregnes denne samarbeidsbonusen ofte som en prosentandel av totalt kjøp, og det kan derfor diskuteres i hvilken grad slike kontrakter mellom leverandører og detaljister er lineære eller ikke-lineære. Om det “faste” elementet av kontrakten utgjør en prosentandel av totalt kjøp, vil denne i praksis være variabel, og kontrakten blir å regne som lineær. Som vi så i teoridelen vil ikke en lineær kontrakt både kunne maksimere profitten til enheten og samtidig fordele gevinsten rettferdig mellom partene. Den vil heller ikke kunne løse problemet med dobbel marginalisering. Dette problemet kunne vært løst bedre ved hjelp av en to-delt tariffavtale, hvor man altså betalte et fast bidrag i tillegg til en variabel enhetspris. Dette er en form for ikke-lineær kontrakt, som Gabrielsen (2010) altså argumenterer for at er det samfunnsøkonomisk mest gunstige. Trolig er det detaljistkjedenes forhandlingsstyrke som er årsaken til at slike effektive kontrakter ikke foreligger i dagens marked.

Med tanke på at dobbel marginalisering er negativt for prisene ut til konsumentene, kan det kanskje tyde på at vertikal integrasjon i dagligvaremarkedet er positivt for konsumentene, i fraværet av effektive kontrakter mellom partene grunnet skjev maktfordeling. Nilsen, Sørgard og Ulsaker (2013) har undersøkt hvordan prisene i et marked blir påvirket av oppstrøms integrasjon. De utviklet en teoretisk modell og anvendte den på det norske markedet for egg. De fikk to resultater: For det første fant de at integrasjonen førte til høyere gjennomsnittspriser for andre oppstrømsbedrifter, noe som støttes av teorien om delvis utestenging. Prisene ut til konsumentene forble derimot uendret. Årsaken til dette var at det ble benyttet en to-delt tariff, og endringen i markedsrett som følge av integrasjonen kun påvirket det faste elementet av kontrakten. Som vi har vært inne på tidligere er det kun det variable elementet som ventes å påvirke prisene ut til konsumentene på kort sikt. (Nilsen, Sørgard & Ulsaker, 2013)

4.3.5 Horisontal integrasjon

Som nevnt i avsnittet om makt har vi på detaljistleddet i dagligvarebransjen de siste tiårene sett en betydelig horisontal integrasjon, der detaljistene har gått fra å være mangfoldige selvstendige kjøpmenn for noen tiår tilbake i tid, til i dag å bestå av tre store paraplykjeder. Denne voldsomme utviklingen kan tydeliggjøres ved hjelp av Herfindahl-indeksen som vi allerede har vært innom. Tilbake på 1970-tallet da detaljistene besto av hundrevis av selvstendige kjøpmenn, og hver enkelt kjøpmann hadde en nasjonal markedsandel på tilnærmet lik 0, kan vi anta en Herfindahl-indeks på omtrent 0, ettersom det forelå så og si ingen markedskonsentrasjon. Igjen, som vi husker fra avsnittet ovenfor om makt, ligger denne indeksen i dag på over 3000. Dette tilsvarer høy markedskonsentrasjon. Dette er en tydelig indikasjon på inntoget av horisontal integrasjon og dens omfang på detaljistleddet i dagligvarebransjen. Vi kan derfor si at fenomenet horisontal integrasjon alene kan forklare store deler av dagens markedsstruktur på detaljistnivå i dagligvarebransjen.

På leverandørsiden har vi ikke i like stor grad sett en slik omfangsrik horisontal integrasjon. På denne siden foreligger det fremdeles mangfoldige leverandører. NorgesGruppen oppgir at de kjøper varer fra 1120 leverandører, og enda flere leverandører er det totalt sett. Et søk på proff.no på dagligvarer - agentur og engros, ender opp med 1569 søketreff. Imidlertid, til tross for det store antallet leverandører, er leverandørsiden likevel preget av nokså høy konsentrasjon. Dette kommer av at vi i en del produktkategorier kun har én leverandør som er dominerende, men det finnes også kategorier der flere små og store produsenter er samlet. Vi kan imidlertid se tegn til horisontal integrasjon også på dette leddet i dagligvarebransjen, ved for eksempel Orkla. Orkla er et stort norsk børsnotert industrikonsern som har en betydelig andel av sitt virke innen merkevarer, og der vekst innen merkevarer er et av deres viktigste satsingsområder. I dag eier de blant annet sterke merkenavn som Stabburet, Sætre, Idun, Nidar, Toro og Pierre Robert. (Orkla, 2017)

Orkla har gjennom årenes løp kjøpt opp flere kjente norske merkenavn, og har på denne måten blitt en dominerende aktør blant leverandørene innen norsk dagligvarebransje. Tall fra 2013 viser at Orkla hadde en avkastning på 11,1%. Denne avkastningen beregnes som

resultat før skatt dividert på investert kapital (eiendeler minus ikke rentebærende gjeld), også kalt avkastning på sysselsatt kapital. (Valvik, 2017)

Tall fra 2009 viser at merkenavnene tilhørende Orkla er blant de leverandørene på markedet med aller best avkastning. (Landre & Haugan, 2010) Om dette er tilfeldig eller ei er ikke godt å si, men mye kan tyde på at det gjerne er de store leverandørene som tjener mest, deriblant Orkla. De 30 største produsentene i det norske dagligvaremarkedet deler et overskudd på 4,6 milliarder kroner, og sitter igjen med en gjennomsnittlig fortjeneste på 5,96 prosent. (Landre & Haugan, 2010b) Igjen ser vi en indikasjon på at det å integrere horisontalt og vokse, kan ha lønnsomhetsmessige fordeler grunnet størrelse og dermed mest trolig en styrket maktposisjon i bransjen. Samme tendens ser vi som nevnt i avsnitt ovenfor også på detaljistleddet. Makten, og dermed også mest trolig profitabilitet, oppstår når aktøren blir større og dermed oppnår alle fordelene dette bringer med seg.

Mye av grunnen til denne påfallende integrasjonen horisontalt på både leverandør- og detaljistledd, synes å være økonomisk motivert med tanke på fordelene som følger av å være en stor og betydelig aktør. Ifølge en artikkel i E24 fra 2010, er det de store leverandørene som regjerer. (Landre & Haugan, 2010) Årsaken til hvorfor det er de store leverandørene som sitter igjen med de høyeste marginene utdypes ikke i artikkelen, men NOU 2011:4 konkluderer med at store leverandører fortsatt har en reell maktposisjon gjennom sin markedsposisjon og merkevare. (NOU, 2011:4) Dette støttes av tallene fra Landre og Haugan, hvor det oppgis at merkevarer som Stabburet, Nidar og Sætre sitter igjen med en fortjeneste på rundt 20 prosent.

De eksplisitte fordelene knyttet til horisontal integrasjon vil hovedsakelig være knyttet opp mot stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler er betegnelsen på at det å produsere mange varer eller tjenester er billigere per produserte enhet enn om man produserer i mindre skala. (Idsø, 2014) En av disse stordriftsfordelene, og kanskje den viktigste ettersom varekostnaden er den desidert største kostnadsposten til detaljistene, er felles innkjøp som gjerne resulterer i lavere priser grunnet rabatter og andre fordeler man måtte oppnå ved stort innkjøpskvantum.

NorgesGruppens egne beregninger viser at ved 1 % lavere innkjøpspris, vil resultatet deres økes med hele 24 % (Slørstad, 2015). Dette sier noe om hvor marginbasert dagligvarebransjen faktisk er; Små endringer i marginer kan gi enorme utslag på resultatet. Om man tar en nærmere titt på NorgesGruppens årsrapport for 2016 ser vi at 74 % av driftsinntektene fordeles til varekostnad. Man kan derfor si at varekostnaden utgjør om lag tre firedeler av det kunden betaler for en vare. (NorgesGruppen Årsrapport, 2016) Med oppgitte varekostnader på 58,6 milliarder, samt et rapportert årsresultat på 2,5 milliarder for 2016, ser vi at 1 % reduksjon i varekostnaden potensielt kan føre til ca. 0,6 milliarder forbedret resultat. Om dette tillegges det rapporterte resultatet på 2,5 milliarder, vil det være snakk om en økning på omtrent 24 prosent, og det gis dermed belegg for Slørstads påstand.

Ut i fra dette momentet ser vi hvor viktig det er for detaljistene med gode innkjøpsavtaler, noe de nettopp i større grad kan oppnå ved en viss størrelse. Felles reklame- og profileringstiltak er en annen stordriftsfordel. I stedet for at hver enkelt kjøpmann skulle brukt tid og vesentlige ressurser på å markedsføre sin egen lille virksomhet, kan heller hele kjeden som helhet markedsføres under ett. Rema 1000 sin lansering av "Æ" kostet dem flere millioner kroner, og ettersom markedsføringsutgifter åpenbart ofte er vesentlige og høyst nødvendige for å bygge og opprettholde et sterkt merkenavn, kan det være store penger å spare på stordriftsfordelene knyttet til dette området av forretningsdriften. Utover de allerede nevnte stordriftsfordelene foreligger det også potensielt store kostnadsbesparelser i å sentralisere alt som har med administrasjon, sentralbord, regnskap, økonomistyring og IT-drift. Dette er kostnadsposter som for både leverandører og detaljister i dagligvaremarkedet, i likhet med andre virksomheter, kan tenkes å være betydelige, og potensielle innsparinger vil kunne gi dem et konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

Som vi kan se av avsnittet ovenfor kan det være store penger å spare i en marginbasert bransje som dagligvarebransjen, ved å oppnå potensielle fordeler knyttet til horisontal integrasjon. Dette kan forklare hvorfor vi har sett en slik betydelig horisontal integrasjon på detaljistleddet, og heller ikke en ubetydelig horisontal integrasjon på leverandørleddet, hvor Orkla kan nevnes som en aktør som har samlet flere merkevarer under sin kontroll.

4.4 Fremveksten av inngangsbarrierer

Hvor høye inngangsbarrierer som finnes i et marked utgjør en viktig del av markedsstrukturen, samtidig som markedsstrukturen i seg selv kan utgjøre en inngangsbarriere. Fra tidligere vet vi at et monopol har svært høye inngangsbarrierer, mens det i et marked med fullkommen konkurranse ikke eksisterer inngangsbarrierer. Vi skal i dette kapitlet forsøke å forklare hvordan utviklingen i inngangsbarrierer har vært i det norske dagligvaremarkedet, hvorfor den har vært slik, og hvilke konsekvenser dette får for potensielle nykommere. Først tar vi for oss utviklingen på detaljistleddet, og deretter ser vi på leverandørleddet.

Endringen i markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen, som beskrevet tidligere, har ført til at stadig høyere inngangsbarrierer har gjort seg gjeldende. På detaljistsiden har man gått fra et mangfold av små uavhengige kjøpmenn, via horisontal integrasjon, til tre store paraplykjeder. Når butikkjedene blir så store og mektige vil de oppnå kostnadsfordeler sammenlignet med nye og mindre aktører som ønsker å etablere seg. Dette kan være stordriftsfordeler som gunstige innkjøpsavtaler med leverandørene, som følge av at de handler i store volum. De kan ha hatt årevis av godt samarbeid med leverandørene. I tillegg har de bygget seg opp en verdifull merkevare som konsumentene har fått et godt forhold til. Dersom en ny detaljist skulle ønske å etablere seg i Norge, ville den trolig ikke oppnå de samme fordelene som Rema, NorgesGruppen og Coop har opparbeidet seg. Dette gjør det vanskelig å konkurrere på pris. Også når det gjelder markedsføring har de tre store betydelige stordriftsfordeler, da de kan kjøre felles markedsføring og tilbud innad i kjedene, og spare betydelige summer på dette. Til sammenligning måtte hver enkelt kjøpmann reklamere i lokalavisen før i tiden.

Faste og irreversible kostnader er en utbredt type inngangsbarriere nykommere må overvinne for å kunne etablere seg i et marked. For å starte opp med fly-, tog- eller ferjetrafikk kan man tenke seg at det kreves enorme engangsinvesteringer i anleggsmidler for å kunne drive virksomhet. Når det gjelder å starte opp en matbutikk er nok ikke disse kostnadene like store. Den teknologiske utviklingen har likevel ført til at oppstartskostnadene har blitt litt større enn før i tiden. Nå skal det aller meste foregå elektronisk, samtidig som det stilles mye

høyere krav til blant annet oppbevaring og hygiene, fra både myndigheter og oss som konsumenter. Varene som kjøpes inn i forbindelse med oppstarten av en butikk kan nok tenkes å være en slags irreversibel kostnad, da mange av disse har en utløpsdato, og man ikke kan forvente seg å få solgt disse til full pris dersom man skulle måtte trekke seg fra markedet igjen. For 40-50 år siden førte dagligvareforretningene et betydelig lavere antall varelinjer, da de lokale kjøpmennene disponerte langt mindre lokaler. Dette kan illustreres ved at da de første Rema 1000-butikkene ble åpnet fra 1979 og på begynnelsen av 1980-tallet henviste navnet til 1000 varelinjer, mens det i dag føres mellom 5000 og 6000 varelinjer i de fleste Rema-butikkene. (Reitangruppen, 2017) Det kan derfor tenkes at kapitalbindingen ikke var like stor i varelageret som i dagens store matvarehus. Dette er et eksempel på en inngangsbarriere som har vokst de siste tiårene.

Før en ny aktør eventuelt rekker å tjene penger, er vedkommende nødt til å bære kostnader forbundet med husleie, strøm, lønn til ansatte og ikke minst innkjøp av varer til hele butikken. Dette krever startkapital på flere millioner. Dersom man ikke har tilstrekkelig egenkapital tilgjengelig må man ta opp lån eller skaffe investorer. For at banken skal innvilge lånet må den ha tro på at bedriften er i stand til å tjene penger, slik at den i fremtiden er i stand til å betale tilbake lånet inkludert renter. Om banken anser sannsynligheten for en fremtidig konkurs som stor, og dermed misligholdelse av lånet, vil den selvsagt ikke låne ut penger. Den samme problematikken gjelder for investorer. De investerer selvsagt bare i prosjekter de forventer vil gi fremtidig avkastning. For å overbevise banker og investorer om at det finnes et lønnsomhetspotensial kan man gjennomføre en markedsundersøkelse. Kanskje er det slik at det norske markedet er mettet, og at det derfor ikke er plass til nye aktører? Dog taler de tre paraplykjedenes rapporterte avkastning på sysselsatt kapital for at det fortsatt finnes et visst lønnsomhetspotensial i det norske dagligvaremarkedet. For 2016 rapporterer Reitangruppen en avkastning på sysselsatt kapital på 14,6 %, og NorgesGruppen melder om 14,5 %. (Reitangruppen, 2017) (NorgesGruppen Årsrapport, 2016) (Valvik, 2017)

”Så hvorfor er det ikke da sånn at nye bedrifter etablerer seg, slik at den økte konkurransen reduserer prisene helt til bedriftene ikke lenger går med unormal høye overskudd” spør Oz Shy i sin *Industrial Organization* fra 1995. (Shy, 1995)

Forholdene nevnt ovenfor er alle med på å gjøre det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Denne problemstillingen har blitt rettet mye oppmerksomhet i media de siste årene, og politikerne har iverksatt tiltak for å forsøke å få nye aktører til å ta opp kampen med de etablerte stormaktene. I 2011 ble det utgitt en NOU med tittelen “Mat, makt og avmakt”, utarbeidet av Matkjedeutvalget på bestilling fra regjeringen, som blant annet rettet fokus mot akkurat dette problemet. (NOU 2011:4) Utvalget kommer med en rekke forslag for å bedre situasjonen i markedet, hvor de fleste anbefalingene er rettet mot leverandørenes svekkede stilling. Blant annet foreslås det at ved å utvikle og vedta en norsk franchiselov, vil man kunne rette opp noe av skjevheten i maktforholdet i matkjeden ved å øke åpenhet og innsyn i for eksempel prisdannelsen. I tillegg anbefales det at overvåkingen av faren for konkurransebegrensninger bør opprettholdes, og da spesielt muligheten for stilltiende samarbeid. Det at en eller annen form for stilltiende samarbeid foreligger kommer frem i VGs matbørs, hvor man gjentatte ganger ser at prisene i de tre lavpriskjedene er tilnærmet identiske. (Andersen m. fl, 2017) Utvalget fremlegger derimot ikke noen konkrete anbefalinger eller konklusjon hva angår håndteringen av inngangsbarrierer i detaljistledet, men diskuterer tilgangen på gode butikklokaler som et mulig problem. Paraplykjedenes sterke posisjon i dette eiendomsmarkedet utgjør i følge utvalget en inngangsbarrierebarriere. Også det siste året har media hatt fokus på inngangsbarrierer i dagligvaremarkedet, med næringsminister Monica Mæland i spissen. Hun mener det er omfattende etableringshindre i dagligvaremarkedet, men hva som forårsaker dette er fortsatt uvisst. (DN.no, 2016) Det faktum at ingen nye aktører etablerer seg viser derimot at det finnes betydelige hindre. Næringsdepartementet har stilt følgende spørsmål: Ville det vært lettere for nye aktører å etablere seg om det fantes en uavhengig grossist, og tilgangen på gode butikklokaler hadde vært bedre? Regjeringen har også innført meldeplikt ved fusjoner og oppkjøp. (Regjeringen, 2016) Dette så vi et eksempel på da den svenske dagligvarekjeden ICA solgte seg ut av det norske markedet i 2015. Da var konkurransetilsynet inne i bildet og godkjente til slutt salget på visse vilkår. Mange så på dette som en gylden mulighet for en utenlandsk aktør å entre det norske markedet, og dermed gi de etablerte paraplykjedene reell konkurranse. Men den tyske lavprisgiganten Lidl sitt forsøk på å etablere seg i Norge satt nok friskt i minnet til andre utenlandske aktører som vurderte oppkjøp av ICA.

For å verne om norsk landbruk, og sikre norsk produksjon for konkurranse fra utlandet, har man innført et importvern. Dette innebærer høye tollmurer på produkter som kjøtt, melk og

ost. (Regjeringen, 2017) Dette utgjør også en betydelig inngangsbarriere for utenlandske aktører, som kunne tenke seg å tilby nordmenn rimeligere produkter importert fra utlandet. I tillegg er nordmenn veldig glad i de trygge norske merkevarene de alltid har kjøpt, noe Lidl fikk smertelig erfare da de prøvde å selge sine egne tyske merkevarer. Etter hvert innså de at deres strategi om å tilby egne tyske merkevarer ikke ble godt mottatt hos nordmenn, og det førte til at de måtte ta inn stadig flere norske produkter i sitt sortiment. Til solgte de lokalene sine til Rema 1000, og trakk seg ut av det norske markedet. (Bergens Tidende, 2008)

Det store spørsmålet er altså hva som må til for at en ny detaljist vil klare å etablere seg? Hvilke tiltak politikerne etterhvert måtte velge å innføre, og om disse i det hele tatt bedrer situasjonen, gjenstår å se. Om politikerne skulle redusere importvern og tollbarrierer for å åpne opp for konkurranse fra utlandet, vil dette gå kraftig utover norske bønder. Kanskje er det mye som tyder på at markedet er modent for noe nytt og innovativt, og at en nykommer kan klare å etablere seg dersom vedkommende bringer noe nytt og banebrytende til bordet? Her kan det være relevant å hente inspirasjon fra tiltak som gjennomføres i andre europeiske land, og følge konsekvensene som utarter seg i kjølvannet av disse. I NOU 2011:4 nevnes Frankrike og Tsjekkia som land det kan være aktuelt å følge med på. Tsjekkia har innført en mer omfattende lovgivning, som blant annet inneholder forbud mot salg med tap, samt krav til kontraktsvilkår mellom leverandør og detaljist. (NOU, 2011:4)

I teoridelen ovenfor omtalte vi ulike måter en monopolist kan oppføre seg på for å hindre at nye aktører etablerer seg i markedet, og dermed stjeler profitt. Selv om vi tidligere har argumentert for at dagligvaremarkedet ikke er et rent monopol, men har oligopolistiske trekk på detaljistsiden, har denne modellen likevel en viss overføringsverdi da et monopol og et oligopol har mange fellestrekk. De etablerte aktørene kan enten forsøke å avskrekke potensielle nykommere fra å etablere seg, eller de kan velge å tilpasse seg den nye konkurransen. Det at detaljistene har drevet både horisontal og vertikal integrasjon de siste tiårene kan tolkes som en type avskrekkingsmanøver i følge Bains teori. En annen avskrekkingsstrategi som brukes er prisreduksjoner, og spesielt priskrigene som tidvis pågår mellom lavpriskjedene. Istedenfor å opprettholde normale priser som gir en viss profittmargin, velger kjedene å konkurrere ned prisen, og selger til tider varer til svært

redusert priser. De siste årene har vi sett gode eksempler på dette i høytider som jul og påske. I tillegg til å være en måte å forsøke å kapre markedsandeler fra konkurrentene, fungerer dette også til å skremme bort potensielle nye konkurrenter, som aldri ville klart å drive lønnsomt om de skulle være med på denne heftige priskrigen. Dette ville man kunne unngå dersom man forbød detaljistene å selge varer med tap, slik som nå er innført i Tsjekia, som nevnt i forrige avsnitt. Prisene ville da fått et nedre gulv, men samtidig ville det som følge av ulike innkjøpsbetingelser kunne oppstå forskjeller mellom hvor lavt de ulike detaljistene kunne prise sine varer på lovlig vis. Dette kan føre til økte inngangsbarrierer for nye aktører, som ikke kan ventes å oppnå like gode innkjøpsvilkår. For utenlandske utfordrere kunne det derimot vært en fordel, men kun dersom de har mulighet til å importere rimeligere varer fra utlandet.

Tilpasning har ikke vært særlig aktuelt i den norske dagligvarebransjen de siste 10 årene, ettersom ingen nye bedrifter har etablert seg etter at Lidl ga opp i 2008. Da Lidl etablerte seg i det norske markedet i 2004 var Bunnpris og Rema raskt ute med å redusere ølprisene drastisk, ettersom de visste Lidl hadde brukt ølprisene aktivt for å skaffe seg markedsandeler da de etablerte seg i Finland i årene før. (Olsen, 2004) Mellom de tre paraplykjedene kan det også tenkes at tilpasning er en strategisk binding som benyttes, altså at de etablerte aktørene tilpasser seg hverandre. Ved tilpasning handler det som nevnt å maksimere sin egen profitt gitt at nykommeren etablerer seg. Man kan anta at dagligvarebransjen er et eksempel på Bertrand-konkurranse, hvor man konkurrerer i priser, og ikke Cournot-konkurranse hvor det er kvantum som er den strategiske variabelen. Siden priser er strategiske komplementer vil aktør B ønske å redusere sin pris dersom aktør A reduserer prisen. Da Lidl etablerte seg i Norge i 2004 senket altså Rema 1000 og Bunnpris prisene sine ytterligere for å tilpasse seg den nye konkurransen. Dette kan ha ført til at Lidl ikke lenger ble oppfattet som noe ekstra rimelig alternativ, og hele deres eksistensgrunnlag forsvant. Som vi vet ble aldri Lidl noe suksess på det norske markedet.

Et forhold med markedsstrukturen Bain nevner som kan påvirke de etablertes mulighet til å unngå ny konkurranse er produkt differensieringsfordeler, og herunder høy kundelojalitet. Denne har vist seg å ikke være spesielt høy blant detaljistene i dagligvaremarkedet, da

nordmenn som nevnt i snitt besøker 3,6 ulike butikker i måneden. Da Rema 1000 i starten av 2017 lanserte sin Bestevenn-strategi, førte dette til at kundene sviktet Rema, og konkurrentene økte sine markedsandeler. Dette kan illustrere den lave kundelojaliteten som foreligger. De tre store detaljistkjedenes lojalitetsprogrammer er nok et iherdig forsøk på å øke denne lojaliteten, da de er fullt klar over viktigheten av å få kundene til å komme tilbake. Det er ikke kjent hvordan kundelojaliteten var for 40-50 år siden, men det kan tenkes at konsumentene på den tiden var lojale mot sin lokale kjøpmann, ettersom vareutvalget var begrenset og mer homogent, og det derfor ikke var noen hensikt å gå til en annen kjøpmann.

I leverandørleddet er det også mye som tyder på at det finnes omfattende inngangsbarrierer. Den mest betydningsfulle av disse er knyttet til salgskanaler. Enn så lenge har ikke leverandørene funnet noe annen måte å få solgt produktene sine på enn å gå via detaljistene. Siden de tre store paraplykjedene betjener 95 % av dagligvaremarkedet er leverandørene totalt avhengige av å inngå i butikkenes sortiment. Dette kan detaljistene bruke mot dem i de årlige forhandlingene, "Høstjakta", og dermed presse prisene ned. Paraplykjedenes økte kontroll over distribusjonen og grossistvirksomheten har også bidratt til å gjøre det enda vanskeligere for nye leverandører å etablere seg. NHH-professor Leif Egil Hem skriver at leverandørene må klare å finne andre måter å få solgt produktene sine på, for å gjøre seg mindre avhengige av kjedene. (Hem, 2016) Den økende populariteten til ordninger som Adams matkasse, godtlevert.no og dagligvarehandel på nett kan være en løsning for leverandørene for å få distribuert produktene sine på andre måter.

Faste kostnader vil også utgjøre en inngangsbarriere for leverandørene, og da i all hovedsak i forbindelse med vareproduksjon. Også her trengs kapital for å kunne dekke husleie, strøm, produksjonsmaskiner og lønn til ansatte med mer. Orkla-sjef Petter Ruzicka bekrefter at Orkla betaler et beløp i milliardklassen for å få innpass i butikkhyllene. (Nordahl m. fl., 2015) Hvordan skal da en nyetablert leverandør få plass i hyllene? Denne praksisen vurderes det å etablere et forbud mot. (Haugan, 2015)

Blant varegruppene Matkjedeutvalget sjekket (NOU 2011:4) viste det seg at i over 50 % av tilfellene hadde den ledende leverandøren over 50 % markedsandel. Så også her vil Bains teori om at en monopolists oppførsel kan føre til inngangsbarrierer gjøre seg gjeldende.

Innenfor de varegruppene hvor leverandørene har beholdt sitt monopol, er det ikke utenkelig at strategiske bindinger som avskrekking og tilpasning har blitt benyttet de siste tiårene. Siden dagligvarebransjen er en bransje hvor det ofte opereres med veldig lave marginer på produktene, og det derfor er store volum som fører til profitt, kan det tenkes etablering av ny konkurranse innenfor en varegruppe ville ført til at hele marginen ble konkurrert bort. I en slik situasjon vil nykommeren velge å ikke etablere seg, da faste kostnader gjør at vedkommende står bedre stilt ved å ikke gå inn i markedet. Dette er en form for blokkert inngang, som Bain kaller det. Dersom trusselen fra nykommere er større, kan den etablerte leverandøren forsøke å stenge nykommeren ute ved hjelp av avskrekking. Dette er mer aktive handlinger og strategier som hindrer nykommeren fra å etablere seg. En typisk avskrekkingsmanøver kan være å redusere prisen på eget produkt tilstrekkelig mye, slik at det ikke lenger er lønnsomt for utfordreren å gå inn i markedet. Dette kalles for "limit pricing". En annen slik handling man kan tenke seg at leverandørene har gjort for å stenge ute nykommere, er å inngå eksklusive avtaler med detaljistene, som gjerne innebærer at de leverer store kvantum innenfor en varegruppe, samt at de betaler seg til hylleplass. Med disse strategiene bidrar de til å øke inngangsbarrierene for nye aktører, og samtidig opprettholder det behagelige konkurranseklimaet i eget marked.

4.5 Konkurransanalyse vha. Porters femkraftsmodell

Vi har nå gått dypere inn på de viktigste forholdene som er avgjørende for utformingen av markedsstrukturen i dagligvarebransjen, og sett på hva som kan forklare utviklingen av disse de siste tiårene. Vi vil i dette kapittelet benytte oss av Porters femkraftsmodell til å oppsummere dette, og ved hjelp av modellen forsøke å forklare utviklingen ytterligere. Med utgangspunkt i denne modellen vil vi også komme med forslag til tiltak leverandører og politikere kan iverksette for å bedre situasjonen i markedet, samtidig som vi kan forsøke å forklare hva detaljistene kan ha gjort opp gjennom historien for å skaffe seg det konkurransefortrinnet de i dag besitter.

Før man retter fokus mot de fem konkurransekraftene er det viktig å foreta en grundig analyse av bransjen man opererer i. Man må kartlegge om man opererer i en lønnsom bransje eller ikke, og hvilke aktører man konkurrerer mot. Som nevnt i innledningen omsettes det i den norske dagligvarebransjen for over 160 milliarder kroner i året, og de største aktørene både på leverandør og detaljistsiden oppgir forholdsvis god lønnsomhet. NorgesGruppen og Reitangruppen oppgir som tidligere nevnt lønnsomhet for 2016 på nesten 15 %, og Orkla rapporterer om 11,1 %. (Valvik, 2017) I sin oversikt over lønnsomheten i ulike bransjer i USA oppgir Porter lønnsomheten blant dagligvarebutikker til å være 16 %, altså litt over gjennomsnittet. Er man leverandør til dagligvarebutikkene må man videre kartlegge konkurransen innenfor de aktuelle varegruppene. Som detaljist vet man at det finnes tre store paraplykjeder, men det vil likevel være aktuelt å se nærmere på konkurransesituasjonen i de lokale markedene.

Den første konkurransekraften Porter nevner er faren for nye inntrengere. På detaljistledet har det vist seg å være svært liten sannsynlighet for at nye aktører etablerer seg. Det vil være en kombinasjon av høyt lønnsomhetspotensial og lave inngangsbarrierer som gjør et marked utsatt for nye inntrengere. Vi vet fra tidligere drøfting at man har høye inngangsbarrierer i den norske dagligvarebransjen. Men siden det er stort potensial for lønnsomhet, ville det absolutt vært aktuelt for nye aktører å etablere seg dersom inngangsbarrierene skulle bli redusert. Dette er selvsagt noe de etablerte paraplykjedene gjennom årenes løp har kjempet

for å bygge opp, ved å danne kjedestruktur, utnytte stordriftsfordeler, integrere vertikalt, lansere egne merkevarer og bygge opp kundelojalitet. Det har blitt spekulert i om det hadde vært lettere for nye aktører å etablere seg dersom det hadde vært bedre tilgang på gode butikklokaler. Kanskje kunne et slikt tiltak vært en gratis inngangsbillett for en ny aktør. Et annet forhold som kunne bidratt til lavere inngangsbarrierer var hvis det fantes en uavhengig grossist i markedet, og dermed ga nykommere enklere tilgang på de nødvendige distribusjonskanalene. I dag har de tre paraplykjedene sin egen integrerte grossistvirksomhet, noe som gir vanskelige konkurransevilkår for nykommere.

På leverandørleddet er det derimot til stadighet nye aktører som forsøker å etablere seg, da inngangsbarrierene her er vesentlig lavere. Det er derimot ikke alle som klarer seg, da det er vanskelig å komme inn i butikkenes pliktige sortiment. Innenfor de varegruppene hvor én eller to leverandører er veldig dominerende vil det være spesielt vanskelig å etablere seg. Denne dominansen er ofte knyttet til sterke merkevarer, som konsumentene har hatt et forhold til gjennom generasjoner. (NOU, 2011:4)

Kundenes manglende lojalitet mot Rema 1000 i kjølvannet av bestevenn-strategien i starten av 2017 viser at byttekostnadene ikke er store i bransjen, noe som taler for nyetablering. Det at det derimot finnes et stort potensial for stordriftsfordeler kan tale for at en stor etablert utenlandsk aktør har større sjanse for å lykkes med å slå seg opp i det norske markedet enn en nyoppstartet liten norsk aktør. En utenlandsk aktør av en viss størrelse vil i større grad være i stand til å utnytte disse stordriftsfordelene, og dermed enklere kunne utfordre de tre norske paraplykjedene.

Porters andre konkurransekraft er trusselen fra substitutter. Detaljistene i dagligvarebransjen tilbyr et produkt som er sammensatt av blant annet vareutvalget, butikklokalet, beliggenheten og servicenivået som tilbys kundene. For en ny detaljist som ønsker å etablere seg er det derfor viktig å analysere hva konkurrentene tilbyr, og hvordan man kan skille seg positivt ut fra dem. Skal man tilbys lavere priser, eller bedre kvalitet? Eller kanskje tilby noe

helt nytt og innovativt, som er totalt ulikt det som finnes i dagens marked. Et viktig spørsmål er også hvordan man skal sørge for at kundene blir lojale?

Leverandørene må på sin side analysere hvilke substitutter som finnes innenfor deres aktuelle varegruppe, men også hvilke alternative substitutter kundene har fra andre varegrupper. Substitutter trenger ikke befinne seg innenfor samme varegruppe, da for eksempel en kunde på jakt etter dagens middag kan velge mellom frossen mat, ferdigmat, halvfabrikata eller råvarer. Deretter må de finne ut hvordan de kan skille seg positivt ut fra substituttene som finnes. Om en leverandør tilbyr noe som er helt identisk med noe som allerede eksisterer, og til samme eller høyere pris, skal det mye til for å klare seg i markedet.

Leverandørens maktposisjon og forhandlingsstyrke er den tredje konkurransekraften. For detaljistene i dagligvarebransjen vil dette selvsagt være leverandørene som leverer varer til butikkene deres, som vi i denne oppgaven hele tiden har omtalt som leverandører. For leverandørene vil det derimot være snakk om deres leverandører igjen, som gjerne er produsenter eller bønder som leverer råvarer til produksjon. Kort oppsummert omhandler det maktposisjonen og forhandlingsstyrken til det foregående leddet i verdikjeden, altså de man kjøper noe av.

Denne konkurransekraften er nært knyttet til grad av avhengighet av andre parter. For både detaljister og leverandører gjelder det å gjøre seg minst mulig avhengig av én bestemt leverandør. I dagligvarebransjen finnes det noen leverandører som det kan tenkes at detaljistikjedene er avhengig av å ha i butikkene sine. Den mest fremtredende av disse må vel kanskje sies å være Tine Meierier. Dette gir Tine en unik maktposisjon i forhold til sine kjøpere, detaljistene. Klarer man derimot å gjøre leverandøren avhengig av deg som kjøper, blir ting annerledes. Det er dette som er tilfellet i dagligvaremarkedet, hvor leverandørene kun har en distribusjonskanal for å få solgt produktene sine. For å bli mindre avhengige av sine detaljister kan leverandørene forsøke å standardisere produksjonen sin, slik at det ikke brukes spesialiserte innsatsfaktorer, noe som fører til at man kan kjøpe de nødvendige råvarene fra flere ulike leverandører. For eksempel kan Toro sørge for å benytte seg av mel,

krydder og andre råvarer som de vet mange ulike leverandører kan levere. Dette er en måte å differensiere innsatsfaktorene. I tillegg bør de jobbe for å utvikle nye distribusjonskanaler, for å bli mindre avhengige av paraplykjedene. Kanskje kan den teknologiske utviklingen og fremveksten av dagligvarehandel på nett være en vei å gå. En annen strategi for leverandørene kan være å i større grad integrere både horisontalt og vertikalt. Om flere leverandører slår seg sammen vil de bli sterkere i forhandlingene med detaljistene, og hvis de i tillegg tar kontroll over større deler av verdikjeden vil de skaffe seg en enda sterkere posisjon. Om leverandørene skulle klare å skaffe seg en sterkere forhandlingsposisjon kan det i verste fall gå ut over konsumentene, i form av høyere priser. Med en sterkere forhandlingsposisjon vil leverandørene kunne oppnå høyere priser ut til detaljistene, noe som kan resultere i at detaljistene videre belaster konsumentene for dette prispåslaget.

Den fjerde konkurransekraften er kjøpers maktposisjon og forhandlingsstyrke. Her blir selvsagt detaljistene kjøper av leverandørens produkter, og konsumentene kjøper av detaljistenes produkter. Konsumentene er ikke store og sterke hver for seg, men sammen er de sterke, og helt avgjørende. Detaljistene bør strekke seg langt for å holde konsumentene glade og fornøyde. Det siste tiårs fremvekst av sosiale medier har gjort denne effekten enda sterkere, da det har blitt mye enklere for konsumentene å samle seg om misnøye skulle oppstå. Detaljistene må sørge for å tilby konsumentene et verditilbud som fenger, og som gjør at de ønsker å legge dagligvarehandelen til akkurat deres butikk.

For leverandørene er kjøpers maktposisjon og forhandlingsstyrke det aller største problemet, og grunnlaget for denne oppgaven. Under "Høstjakta", de årlige forhandlingene om hvilke produkter som blir å finne i butikkhyllene neste år, føler leverandørene seg overkjørt av de mektige paraplykjedene. Detaljistene sin økende vertikale integrering den siste tiden har gitt dem en enda sterkere maktposisjon overfor leverandørene, da de nå kan konkurrere direkte med sine egne merkevarer. Når en detaljist har sin egen merkevare innenfor en produktgruppe blir de automatisk mindre avhengig av leverandørens produkter.

Den siste konkurransekraften er rivaliseringen mellom dagens konkurrenter i markedet. Her må detaljistene analysere hvor intens konkurransen mellom de etablerte kjedene er. Det vil være ekstra viktig å vurdere de konkurrentene som opererer innenfor samme butikkonsept. Rema 1000, Kiwi og Coop Extra bør sammenligne seg med hverandre, og forsøke å finne ut hvilke konkurransefortrinn konkurrentene har, og hvordan de kan gå frem for å fremstå som et bedre alternativ. På samme måte bør Meny i høykvalitetssegmentet sammenligne seg med Coop Mega og Obs.

Leverandørene bør analysere hvor mange og hvor sterke konkurrenter de har innenfor deres aktuelle varegruppe. Videre må de finne ut hvordan de skal skille seg ut fra konkurrentene, og tilby kundene noe som oppfattes som et bedre alternativ. Dersom det finnes mange likeverdige små konkurrenter innenfor varegruppen, markedet er voksende og byttekostnadene lave, kan det tenkes at det er godt mulig å entre markedet og skaffe seg en markedsandel, men på grunn av den intense konkurransen som vil foregå i et slikt marked vil mest sannsynlig profitten utebli grunnet priskrig, tilbud og aggressiv annonsering. Finnes det derimot få konkurrenter innenfor en produktgruppe som er stadig voksende, vil det være gode muligheter for en ny leverandør å etablere seg.

5. Oppsummering

Problemstillingen vår var å forklare utviklingen av markedsstrukturen i dagligvarebransjen ved hjelp av teori som eksisterer innenfor området. Ved å ta for oss utviklingen i dagligvarebransjen har vi sett at detaljistene har gjennomført mange smarte strategiske grep for å sikre seg stadig mer makt over leverandørene. De har integrert horisontalt og dannet paraplykjeder, noe som har gjort dem større og mektigere. De har også integrert vertikalt ved å kjøpe opp grossistene og enkelte produsenter, og på den måten fått kontroll over større deler av verdikjeden. Den vertikale integrasjonen gir dem også økt makt over leverandørene, da de selv eier produkter som selges innenfor samme varegruppe som leverandørens. Detaljistene strategiske handlinger har igjen ført til høyere inngangsbarrierer, og gjør markedet lite attraktivt for nye konkurrenter. Disse inngangsbarrierene er mest sannsynlig knyttet til utnyttning av stordriftsfordeler og andre absolutte kostnadsfordeler, og ikke nødvendigvis for høye kapitalkrav. Også mangelen på tilgangen til gode distribusjonskanaler ser ut til å være en avgjørende årsak til at nye aktører har vanskelig for å etablere seg, dette grunnet paraplykjedenes egne grossistforetak.

Vårt arbeid har vist at det er god sammenheng mellom teori og empiri hva gjelder utviklingen av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen. Det er også mye som tyder på at detaljistene har vært svært dyktige strategisk, og ved hjelp av flere knep klart å gjøre detaljistledet lite attraktivt for nye utfordrere, og samtidig klart å stille seg i en sterk forhandlingsposisjon ovenfor sine leverandører.

Referanseliste

- Andersen, N., Kaalstad, J., Bugge, S., Johannessen, N. & Solberg, T. (2017, 12.05). VGs store matbørs: Rema billigst igjen. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mat/vgs-store-matboers-rema-billigst-igjen/a/23993859/>
- Andreassen, T. (2017, 14.03). Rema 1000 gjorde to feil. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.nhh.no/forskning/forskningsnytt/arkiv-forskningsartikler/2017/mars/rema-1000-gjorde-to-feil/>
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press
- Baumol, W., Panzar, J. & Willig, R. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Bergens Tidende (2008). *Lidl felt av egne varer*. Hentet fra: <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Lidl-felt-av-egne-varer-178302b.html> 13.03.2017
- Braathen, F. & Valvik, M. (2016, 09.10). Slik forklarer Rema hvorfor de vil gi deg færre merker å velge mellom. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-forklarer-Rema-hvorfor-de-vil-gi-deg-farre-merker-a-velge-mellom-605554b.html>
- Christiansen, C. A. & Ottesen, F. (2012, 21.05). *Store bøter til norske foretak for brudd på konkurransereglene - har vi andre noe å lære?* Ræder. Hentet fra: <https://www.raeder.no/Kompetanse/Konkurranserett/Artikler/Store-boeter-til-norske-foretak-for-brudd-paa-konkurransereglene-har-vi-andre-noe-aa-laere>
- Coop (2017). *Om Coop*. Hentet fra: <https://coop.no/om-coop/>
- Corsten, D. & Kumar, N. (2005). *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption*. Journal of Marketing, July 2005. Hentet fra: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/ecr%20benefits.pdf>
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. & El-Ansary, A. (2006). *Marketing Channels* (7. utg.). New Jersey: Pearson Education

Dagligvarehandelen.no (2015, 04.03) *Sterk emv-vekst*. Hentet fra:

<http://www.dagligvarehandelen.no/2015/sterk-emv-vekst>

Dalen, A. (2017, 14.01). - Det er en systemsvikt i markedet. *E24*. Hentet fra:

<http://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/leverandoerforeningssjef-om-utviklingen-i-dagligvarebransjen-det-er-en-systemsvikt-i-markedet/23894764>

Detaljst (2009). *Fra snl.no*. Hentet fra: <https://snl.no/detaljist>

DLF (2017). *Om DLF*. Hentet fra: <http://www.dlf.no/om-dlf/>

DN.no (2016, 11.05). Mener det er ”omfattende etableringshindre” i dagligvaremarkedet.

Dagens Næringsliv. Hentet fra:

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/11/1927/Dagligvare/mener-det-er-omfattende-etableringshindre-i-dagligvaremarkedet>

Engelstad, F. (2016, 27.04). Makt. *Snl.no*. Hentet fra: <https://snl.no/makt>

Engroshandel (2014). *Fra snl.no*. Hentet fra: <https://snl.no/engroshandel>

Forbruker (2012). *Fra jusleksikon.no*. Hentet fra: <https://jusleksikon.no/wiki/Forbruker>

Gabrielsen, T. (2010). *Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat*. UiB. Hentet fra: <http://beccle.no/files/2011/12/rapport-matkjede-endig10112010.pdf>

Gramstad, A. (2013). *Monopolistisk konkurranse, oligopol og spillteori*. UiO. Hentet fra:

http://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON1210/h13/forelesninger/forelesning_31.10_markedsmakt.pdf

Griprsd, G. & Furseth, P. (2002). *Konsentrasjon og markedsmakt i varehandelen*. (Rapport nr. 39). Oslo: Det samfunnsvitenskapelig fakultet. Hentet fra:

<http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2002/Rapport39.html>

Griprsd, G., Nygaard, A. (2005). *Markedsføringskanaler* (4. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag

Grossist (2009). *Fra snl.no*. Hentet fra: <https://snl.no/grossist>

Hamre, C. (2013, 05.02). *Rema 1000 sitt oppkjøp av Stangekylling bekymrer kyllingbøndene*. Nationen. Hentet fra: <http://www.nationen.no/tunmedia/rema-1000-sitt-oppkjop-av-stangekylling-bekymrer-kyllingbondene/>

Harvard Business Review (2008, 30.06). *The five competitive forces that shape strategy*. Hentet fra: https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw

Haugan, B. (2015, 19.03). Vurderer forbud mot betaling for hylleplass i dagligvarebutikken din. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mat/vurderer-forbud-mot-betaling-for-hylleplass-i-dagligvarebutikken-din/a/23417460/>

Haugan, B. & Skjetne, O. (2017, 02.01). Coop og Kiwi varsler priskrig. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/dagligvarebransjen/coop-og-kiwi-varsler-priskrig/a/23887245/>

Hem, L. (2016, 02.04). Få merkene direkte ut. *NHH*. Hentet fra: <https://www.nhh.no/forskning/forskningsnytt/arkiv-forskningsartikler/2016/april/kjedenes-egne-merker/>

Hernes, G. (1998). Richard Emersons maktteori. *Magma*, 1998(3). Hentet fra: <https://www.magma.no/richard-emersons-maktteori>

HHI (2017). *Herfindahl-Hirschman Index*. Investopedia. Hentet fra: <http://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>

Holan, M. (2013, 13.02). *Hvorfor integrerer bedriftene?* Hentet fra: <http://ndla.no/nb/node/115023?fag=102781>

Idsø, J. & Andresen, M. (2014, 09.06). Fullkommen konkurranse. *SNL*. Hentet fra: https://snl.no/fullkommen_konkurranse

Idsø, J. (2014, 09.06). Stordriftsfordeler. *SNL*. Hentet fra: <https://snl.no/stordriftsfordeler>

Imaoka, Z. (2008). *Understand Supply Chain Management through 100 words*. Publisert av: Kougyouchousakai (2008)

Inderst, R. & Valletti, T. (2011). *Buyer power and the 'waterbed effect'*. *The Journal of Industrial Economics*, 03/2011, Vol. 59(1).

Isaksen, E. (2015). *Markedsmakt: Monopol*. UiO. Hentet fra: http://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON1210/v15/forelesninger/9_markedsmakt_monopol.pdf

Konkurransetilsynet (2005). *Hylleplassbetaling*. Konkurransetilsynet, rapport 2/2005.

Landre, E. & Haugan, B. (2010, 13.11). Fantastiske marginer for matprodusenter. *E24*. Hentet fra: <http://e24.no/naeringsliv/fantastiske-marginer-for-matprodusenter/3902848>

Landre, E & Haugan, B. (2010b, 12.11). 30 produsenter deler 4,6 mrd. i overskudd. *E24*. Hentet fra: <http://e24.no/makro-og-politikk/30-produsenter-deler-4-6-mrd-i-overskudd/3902211>

Leverandør - Hva er en leverandør? (2017). *Fra e-economic.no*. Hentet fra: <https://www.e-economic.no/regnskapsprogram/ordliste/leverandor>

Lorch-Falch, S. og NTB. (2017, 01.06). Ny måned med nedgang for Rema 1000. *E24*. Hentet fra: <http://e24.no/privat/rema-1000/ny-maaned-med-nedgang-for-rema-1000/24011333>

Løvland, A. (2015). *Egne merkevarer og makt i dagligvarebransjen*. UiT. Hentet fra: <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7857/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Markedsstrategi (2017). Hentet fra: <https://markedsstrategi.wikispaces.com/6%29+Plass>

Martinsen, C. (2011). *Årsforhandlinger i dagligvarebransjen. Betragtninger fra leverandørsiden*. NHH. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169083/Martinsen.pdf?sequence=1>

Nesheim, T. (2010). *Franchising som organisasjonsform; hva er konsekvensene for arbeidstakerne?*, *Magma*, 2010(2). Hentet fra: <https://www.magma.no/franchising-som-organisasjonsform-hva-er-konsekvensene-for-arbeidstakerne>

Nielsen (2016). *Norske dagligvarekjeder 2016*. Hentet fra: <http://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2016/norske-dagligvarekjeder-2016.html>

Nilsen, Ø. A., Sørgard, L. & Ulsaker, S. A. (2013). *Upstream Merger in a Successive Oligopoly: Who Pays the Price?* Norges Handelshøyskole.

Nordahl, B., Omvik, O. & Kumano-Ensby, A. (2015, 17.03). Må ut med milliardbonuser for å få hylleplass i norske matbutikker. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/dokumentar/ma-ut-med-milliardbonuser-for-a-fa-hylleplass-i-norske-matbutikker-1.12258971>

NorgesGruppen (2015). *Dette er NorgesGruppen*

Hentet fra: <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/>

NorgesGruppen (2015b, 17.03). *Skaper et galt inntrykk av bransjen*. Hentet fra:

<http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/skaper-et-galt-inntrykk-av-bransjen/>

NorgesGruppen Årsrapport (2016). Hentet fra:

http://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_arsrapport_2016.pdf

NOU 2011:4 (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*.

Oslo: Departementenes servicesenter. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/no/pdfs/nu201120110004000dddpdfs.pdf>

NRK Brennpunkt (2015). *Matvarekrigen*.

Hentet fra: <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/mddp11000515/17-03-2015>

Nysveen, E. & Dalen, A. (2017, 09.01). – Det er en dristig strategi. *E24*. Hentet fra:

<http://e24.no/naeringsliv/rema-1000/dagligvare-ekspert-om-rema-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi/23893119>

Oekonomi.no (2008). *Økonomisk ordliste*.

Hentet fra: <http://oekonomi.no/ordliste/category/i/>

Olsen, K. (2004, 15.04). Brygger opp til ny ølkrig. *Aftenposten*. Hentet fra:

<http://www.aftenposten.no/norge/Brygger-opp-til-ny-olkrig-509451b.html>

Olsen, J. & Olsen, E. (2016). En ny generasjon av egne merkevarer. *TNS-gallup.no*. Hentet

fra: <http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/en-ny-generasjon-av-egne-merkevarer/>

Orkla (2017). *Om Orkla: Orkla Foods*. Hentet fra: <http://www.orkla.no/Om-Orkla/Orkla-Foods>

-
- Pettersen, I. (2013). *NILF: Dagligvarehandel og mat*. Hentet fra: http://nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/DagligvarehandelOgMat/2013/dagligvarehandel_og_mat_2013
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
- Regjeringen (2016, 15.03). Pressemelding: Styrker konkurransen i dagligvarebransjen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/bedre-konkurransen-i-dagligvarekjeden/id2479824/>
- Regjeringen (2017, 02.05). Artikkel: Importvernet for jordbruksvarer. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/jordbruk/innsikt/handel-med-jordbruksprodukter/importvernet-for-jordbruksvarer/id2364459/>
- Reitangruppen (2017). *Om Reitangruppen*. Hentet fra: <http://www.reitangruppen.no>
- Rema 1000 AS. (2009, 14.02). I Store norske leksikon. Hentet fra https://snl.no/Rema_1000_AS
- Rema (2017). *Super-respons fra kundene. 800 000 nedlastinger av Æ hittil*. Hentet fra: <https://www.rema.no/nyheter/super-respons-fra-kundene/>
- Riordan, M. H. (2008). "Competitive effects of vertical integration." Handbook of antitrust economics 145. Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/27289072.pdf>
- Ripegutu, H. & Brakstad, T. (2017). Rema 1000 taper mot konkurrentene i mars. *Nettavisen*. Hentet fra: <http://www.nettavisen.no/na24/rema-1000-taper-mot-konkurrentene-i-mars/3423333898.html>
- Sander, K. (2014, 10.03). *Oligopol*. Hentet fra: <https://estudie.no/Oligopol/>
- Sander, K. (2017, 08.03). *Konkurransanalyse ("5 forces")*. Hentet fra: <https://estudie.no/konkurransanalyse/>
- Shy, O. (1995). *Industrial organization: Theory and applications*. Cambridge: The MIT Press

Slørstad, J. (2016). Gjesteforelesning med Norgesgruppen i BUS441.

Sundbye, L. (2012, 19.12). *Horisontal og vertikal integrasjon*. Hentet fra:

<http://ndla.no/nb/node/76564?fag=52293>

Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi – eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget

Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge: The MIT Press

Tornbjerg, S. (2013, 25.07). *Milton Friedman og monetarismen*. HenryGeorge. Hentet fra:

<https://henrygeorge.dk/milton-friedman-og-monetarismen/>

Valvik, M. (2015, 17.03). Ny rapport: Matbutikkene har lagt på prisene to prosent ekstra.

Aftenposten. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Ny-rapport-Matbutikkene-har-lagt-pa-prisene-2-prosent-ekstra-46913b.html>

Valvik, M. (2017, 23.02). Matbaronene tjener mye mer enn ”en krone her og en krone der”.

Aftenposten. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Matbaronene-tjener-mye-mer-enn-en-krone-her-og-en-krone-der-42052b.html>

Vikøren, B. (2012). Michael Porter. *Snl.no*. Hentet fra: https://snl.no/Michael_Porter

Virke (2015). *Sannheten om norske matvarepriser*. Hentet fra:

<https://www.virke.no/globalassets/bransje/gamle-bransjedokumenter/marginer-og-priser-dagligvare.pdf>

Winsnes, E. (2014, 20.08). Her er matleverandørene Listhaug har kalt inn på teppet.

Aftenposten. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Her-er-matleverandorene-Listhaug-har-kalt-inn-pa-teppet-81729b.html>

Figuroversikt

Figur 1: Verdikjeder. Hentet fra: <https://markedsstrategi.wikispaces.com/6%29+Plass>

Figur 2: Verdikjede dagligvarer.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/sec4>

Figur 3: Endringer i styrkeforholdet mellom aktørene i verdikjeden.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/sec4>

Figur 4: Markedsstruktur. Hentet fra forelesning i BUS401 – Strategisk prising, Trond Bjørnenak.

Figur 5: Maktforholdet mellom leverandør og detaljist. Kopiert fra Gripsrud og Nygaard, 2005, Markedsføringskanaler, s. 228

Figur 6: Delvis utestenging gjennom vertikal integrasjon. Hentet fra Gabrielsen (2010)

Figur 7: Porters Five Forces, verdikapring. Hentet fra forelesning i BUS401 – Strategisk analyse, Trond Bjørnenak.

Figur 8: Forhandlinger etter introduksjon av egne merkevarer. Hentet fra Løvland (2015)