

## Allianser og maktkamp i dagligvaresektoren

Norsk dagligvaresektor har forandret seg dramatisk i løpet av de siste 10-20 årene. Fra en fragmentert struktur på detaljistleddet, der produsentene satt i førersetet og hadde all makt, har vi nå fire detaljistorganisasjoner som dominerer totalt. Grossistene som selvstendige beslutningstakere er spilt ut over sidelinjen og har ikke lenger noen makt, og produsentene klager over kjedenes dominerende stilling. Hva er det egentlig som har skjedd, og hva er konsekvensene av denne utviklingen? I denne artikkelen vil vi først kort beskrive noen av de viktigste utviklingstrekkene i dagligvaresektoren de siste 15 til 20 årene. Dernest vil vi anvende spillteori for å få innsikt i maktspeillet som har foregått og fremdeles foregår mellom detaljister og produsenter i dagligvarebransjen. Men denne analysen som bakgrunn vil vi drøfte utviklingen framover. Til slutt oppsummerer vi lærdommen vi kan trekke, og relevansen for andre sektorer.<sup>1</sup>

### Strukturelle endringer

Hvis vi går tilbake til 1985, var maktforholdene i norsk dagligvaresektor svært forskjellig fra det vi opplever i dag. Detaljistene var små og opptrådte typisk uavhengige av hverandre. Bortsett fra Forbrukersamvirket, som eide drøyt en fjerdedel av samtlige dagligvarebutikker, fantes det få sammenslutninger av dagligvarebutikker (kalt dagligvarekjede) som hadde mer enn to-tre prosent markedsandel. Den enkelte butikk ble oppfattet som en svært passiv aktør, som stort sett kunne dikteres av produsentene og grossistene ved å ta imot og lage hylleplass til de fleste varer de ble tilbudt. På denne tiden hadde produsentene og grossistene stor innflytelse på varesortimentet i den enkelte butikk.

Fra 1985 av begynte det å skje dramatiske endringer på detaljistleddet. I løpet av en tiårsperiode ble fire kjedesammenslutninger totalt dominerende. Dette skjedde gjennom kjedesammenslutninger og samling av disse i såkalte paraplyorganisasjoner. I 1995 hadde Forbrukersamvirket (nå Coop, med blant annet kjedene Prix og Obs), Hakon-gruppen (RIMI med flere), Norgesgruppen (Spar med flere) og Reitangruppen (Rema 1000) vokst til å ha en samlet markedsandel lik 97 %. I 2003 er situasjonen stort sett den samme, men den samlede markedsandel til de 'fire store' er økt til et sted mellom 99 og 100%. Kjededannelsen på detaljistleddet har bidratt til å frata grossistleddet all makt. Hver enkelt kjedesammenslutning forhandler nå gjerne direkte med produsentene av dagligvarer, slik at grossistenes eneste rolle blir selve distribusjonen som sådan. Grossistene har ikke lenger mulighet for å påvirke prisen på varen de frakter fra produsent til detaljist. I enkelte tilfeller er grossistleddet også innlemmet i detaljistkjedens virksomhet, slik det for eksempel er i Hakon-gruppen.

Et annet viktig trekk i utviklingen har vært framveksten av såkalte lavpriskjeder. En lavpriskjede er definert som en butikk med et begrenset vareutvalg. For eksempel er Rema 1000 en lavpriskjede, da vareutvalget er begrenset i forhold til andre kjedebutikker. Opprinnelig var ideen å ha et vareutvalg på 1000 ulike produkter (derav navnet Rema 1000), men etter hvert har vareutvalget blitt nærmere 2000 produkter i hver butikk. Dette til forskjell fra en tradisjonell dagligvarebutikk, som hadde 3000 varer og i enkelte tilfeller betydelig mer enn det. Forbrukersamvirket var først ute med lavpriskonseptet under kjedenavnet Prix på

---

<sup>1</sup> Dette avsnittet bygger i stor grad på beskrivelsen i Gabrielsen og Sjørgard (1998), og modellen er basert på en tidligere versjon av modellen som gjengis i Gabrielsen og Sjørgard (1999). For en detaljert beskrivelse av dagligvaresektoren, se Konkurransetilsynet (2000).

midten av 80-tallet. Kort tid etter ble Rema 1000 og Rimi introdusert som lavpriskjeder. I løpet av noen få år fikk lavprisbutikkene en betydelig posisjon i markedet. Fra sin introduksjon på midten av 80-tallet vokste de til å utgjøre en andel på omlag 30 % av all omsetning i 1993.

Det er stadig et press i retning kjeder med et enda mer begrenset vareutvalg. De norske lavpriskjedene, som for eksempel Rema 1000, har nå et relativt stort vareutvalg sammenlignet med de mest ekstreme lavpriskjedene i utlandet. I Bergen ble det nylig etablert en butikk med navnet Oy (mars 2003), den første av en rekke Oy-butikker som er planlagt i Norge. Den har et vareutvalg på kun 800, og sterk fokus på kostnadsbesparelse i alle ledd, inkludert minimal betjening i butikkene.<sup>2</sup>

Et siste trekk ved utviklingen er introduksjonen av såkalte private merker, ofte kalt egne merker. Det er produkter som selges under et merkenavn som er eid av en detaljistorganisasjon. Tradisjonelt har dagligvaresektoren vært fullstendig dominert av såkalte nasjonale merker. Dette er merker som eies av produsentene, slik som for eksempel Coca Cola. Et privat merke er som nevnt et varemerke som eies av detaljisten, for eksempel Hakon Cola som er et merke eid av Hakon gruppen og merket Landlord som er et privat merke for en rekke produkter i Rema 1000 butikkene.<sup>3</sup> Private merkevarer produseres av 'vanlige' produsenter men dagligvarekjeden setter sitt private merke på produktet. De selges eksklusivt innenfor den detaljistorganisasjonen som eier det private merket.

Sammenlignet med andre land har Norge hatt en relativt liten andel med private merker i butikkene. Mens private merker i Norge hadde en markedsandel på kun 5 % i 1995, hadde en rekke andre land en markedsandel på 20% eller mer i samme året. I England hadde for eksempel private merker en andel av det totale salget på om lag 30%, og i flere av kjedene var andelen på 50% eller over. I tiden etter 1995 har andelen private merker økt noe i Norge, til omlag 12% i 2002, men fortsatt skiller Norge seg ut ved å ha en relativt liten andel private merker.

## Spillet om makten

Spørsmålet er hvordan endringene vi har beskrevet over har påvirket maktforholdet mellom aktørene i dagligvaremarkedet. La oss derfor fokusere på spillet mellom produsenter og detaljister, og særlig på det faktum at detaljistene gjennom kjededannelse har oppnådd en større dominans. Vi betrakter en situasjon der vi har flere uavhengige produsenter av dagligvarer som står overfor et konsentrert detaljistledd. Vi skal illustrere dette ved å betrakte en situasjon med kun to produsenter og en uavhengig detaljist/forhandler slik som illustrert i figur 1. Dette er åpenbart en forenkling i forhold til virkeligheten, men fanger likevel opp vesentlige trekk ved dagens situasjon i dagligvaremarkedet.

Vi skal anta at de to produsentene tilbyr hvert sitt produkt (kall dem produkt A og B) og at disse produktene er imperfekte substitutter for konsumentene. Vi kan gjerne tenke på de to produsentenes produkter som Maarud potetgull og Sørlandschips, eller to typer mineralvann. Det enkle spillet mellom aktørene vi her skisserer kan derfor betraktes som representativt for et spill i en av mange produktgrupper.

Vi skal også abstrahere fra hvilke kontrakter som benyttes mellom produsentene og forhandleren. Vi antar ganske enkelt at disse er generelle nok til å i) maksimere den samlede profitten i distribusjonskanalen (dvs. summen av produsentenes og detaljistens profitt), og ii) fordele den samlede profitt mellom produsenter og detaljister på en hvilken som helst

---

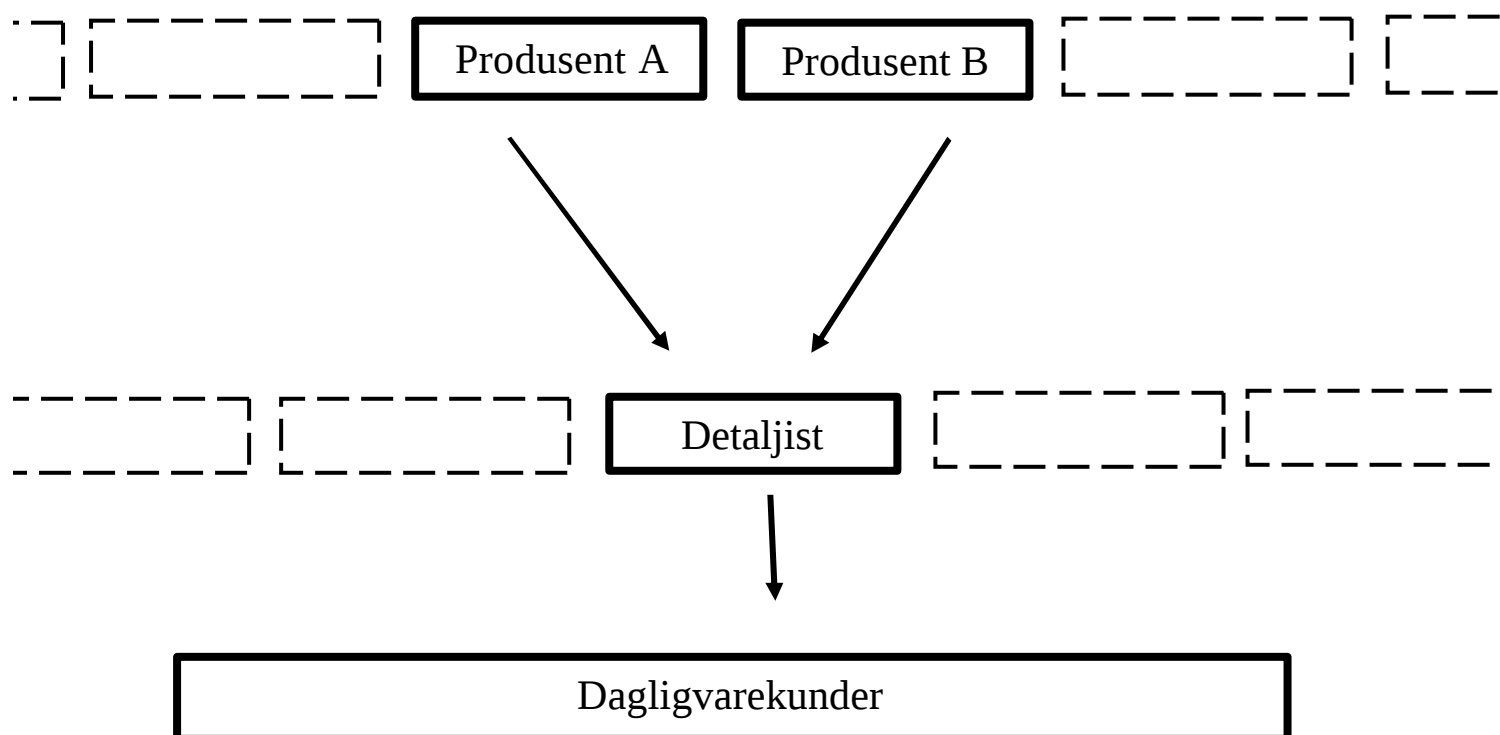
<sup>2</sup>Se artikkel i Bergens Tidende 17.03.03: 'Ny billigmatkjede i Bergen', <http://www.bt.no/lokalt/bergen/article143965>

<sup>3</sup>Andre eksempler på private merker er Eldorado i Norgesgruppen, Husets og Goman i Coop og Grans i Rema 1000.

ønskelig måte.<sup>4</sup> Siden produktene er imperfekte substitutter (ikke helt identiske produkter) vil produktene stjele salg og profitt fra hverandre dersom begge produktene føres av detaljisten. Sagt på en annen måte vil summen av fortjenestene som hver av produktene kan gi opphav til gitt at de selges eksklusivt av detaljisten være større enn den maksimale profitten som kan genereres dersom begge produktene selges samtidig. Et nytt produkt genererer en merverdi, men den doubler ikke næringens profitt. Det skyldes at det er en viss grad av kannibalisering ved at nye produktet erstatter noe av den opprinnelige nytten fra det produktet som allerede var solgt.

La oss være helt konkrete og anta at dersom kun et av produktene selges så skaper hvert produkt en samlet fortjeneste på 5 millioner kroner. Dersom produktene selges samtidig vil de som sagt 'stjele' profitt og salg fra hver andre. Kannibaliseringen vil avhenge av hvor nære eller fjerne substitutter produktene er. Er de perfekte substitutter vil ikke den samlede profitt øke dersom detaljisten selger begge i forhold til å selge kun ett produkt. I så fall er den samlede profitt når begge produkter selges like stor som når kun ett av dem selges, dvs. 5 millioner. I motsatt ende av skalaen vil kannibaliseringen være null og den samlede profitt ved å selge begge vil være det dobbelte av å selge kun et av produktene, det vil si 10 millioner. I så fall er produktene helt uavhengige i etterspørselen. For imperfekte substitutter vil vi befinne oss et sted i mellom de to ytterpunktene. Dette betyr at mer normale tilfeller vil innebære at den samlede profitten ved å selge begge produktene vil ligge et sted mellom 5 og 10 millioner. La oss derfor kalle den samlede profitten når begge produktene selges for  $p$ , som nå ganske enkelt er et tall mellom 5 og 10.

Figur 1. Modellstrukturen



<sup>4</sup> En type kontrakt som oppfyller begge kravene er en såkalt todelt tariff. Denne kontrakten består av en konstant pris per enhet samt en fast betaling som er uavhengig av mengde. I den gitte situasjonen vi betrakter kan produsentene selge sine produkter til marginalkostnad og detaljisten vil maksimere den samlede profitt. Derneft kan så den faste betalingen brukes til å fordele denne profitten mellom aktørene.

La oss nå betrakte ulike detaljisttyper. Den første typen er det vi skal kalle for en passiv detaljist. Denne detaljisttypen tar imot et hvilket som helst produkt som tilbys og er bare opptatt av at driften av butikken som helhet gir positiv (ikke-negativ) fortjeneste. Dernest skal vi se på mer aktive detaljisttyper. For det første kan vi tenke oss at forhandleren vil spille produsentene ut mot hverandre ved å true med å nekte å føre det enkelte produkt som tilbys. For det andre kan vi tenke oss en detaljist som binder seg opp til å føre kun et av produktene, noe a la en lavpriskjede. Dernest skal vi se på en detaljist som kan true med eller de facto introdusere sitt eget private merke.

### 1. Passiv detaljist

Den passive detaljisten er å sammenlikne med en liten uavhengig aktør som ikke kan påvirke betingelsene han mottar fra produsentene gjennom å true med å ekskludere noen av dem. Grunnen til dette kan være at detaljisten er liten og at produsentene har nok av gode alternative distribusjonskanaler for produktene sine. Videre er detaljisten opptatt av å ha et bredt vareutvalg og vil akseptere begge produsentenes produkter så lenge han ikke går med underskudd ved å føre begge produktene. I så fall vil vi ha en situasjon der det er produsentene som har all makt og der disse konkurrerer seg imellom om å dele den samlede fortjenesten. Hvordan den samlede profitten blir delt i en slik situasjon er uklart, men la oss for enkelthetskyld anta at produsentene deler den samlede profitten likt mellom seg og at detaljisten akkurat får dekket sine kostnader og ikke tjener noe renprofitt. Produsentene tjener altså  $p/2$  hver og detaljisten tjener null. Spørsmålet vi nå stiller er følgende: hva kan detaljisten oppnå ved å bli en aktiv spiller? Hva kan han oppnå ved å true med å ekskludere hvert av produktene?

### 2. Detaljist som aktiv spiller

Når detaljisten kan true med å ekskludere hvert av produsentene er spørsmålet om produsentene har muligheter for alternativ distribusjon dersom de ikke får innpass hos detaljisten. Dersom detaljisten er en stor aktør og produsentene ikke har fullgode alternative distribusjonskanaler vil de måtte ta på alvor en slik trussel. Måten de tar dette innover seg på er at de nå må tilby forhandleren vilkår som gjør at han ikke bare vil få positiv profitt ved å føre begge produktene, men at han vil få et positivt profittbidrag ved å føre *hvert enkelt produkt*.

Hva betyr dette? Jo, dette betyr at hver av produsentene må tilby detaljisten vilkår som er gode nok til at detaljisten finner det lønnsomt å akseptere hvert enkelt produkt. Produsentene ser altså hva som er i ferd med å skje, og vet at hvis de setter for høy pris sier detaljisten nei takk til å føre produktet. Hvis produsenten opptreer fornuftig vil den da tilby en kontrakt som er slik at detaljisten ikke har noen interesse av å kutte ut dette merket, slik den har truet med. Følgelig har produsenten tilbudt detaljisten *'an offer you can't refuse'*. Men for at detaljisten skal takke ja, kan ikke produsenten forlange å få noen av den fortjenesten som detaljisten ville tjent uansett. Med andre ord kan ikke produsentene tilby kontrakter som gjør at de tilriver seg en profittandel som er større enn den *ekstraprofitt* det enkelte produkt bidrar med til den samlede profitten.<sup>5</sup> Som vi skal se, det kan være noe helt annet enn en deling av all profitten mellom de to produsentene, som i tilfellet over med en passiv detaljist.

Et produkts ekstraprofitt er forskjellen på den profitten som kan skapes dersom begge produktene selges (som vi har antatt å være tallet  $p$ ) og den profitten som kan skapes dersom bare det andre produktet selges. Vi husker at hver av produktene enkeltvis kun kunne generere en profitt på 5 millioner. I forhold til det vi har sagt over vil dermed hver av produsentene

---

<sup>5</sup> Dette resultatet ble første gang vist i Bernheim og Whinston (1992). I Brandenburger og Nalebuff (1998) innføres begrepet *'value added'* som er nettopp det vi her taler om, og det gis det en rekke eksempler på hva dette kan innebære for fordelingen av profitt mellom ulike aktører i en næring.

ikke kunne tjene mer enn  $p - 5$ . Dersom begge produsentene tjener disse beløpene vil detaljisten tjene resten. Sett nå at samlet profitt ved salg av begge produkter er 7.5 millioner. I så fall vil hver av produsentene tjene  $7.5 - 5 = 2.5$  millioner og detaljisten vil tjene  $7.5 - 2.5 - 2.5 = 2.5$ . Med andre ord vil den samlede fortjenesten deles likt i dette tilfellet. Generelt vil detaljisten tjene  $p - (p - 5) - (p - 5) = 10 - p$ , og siden  $p$  ligger mellom 5 og 10 vil den maksimale fortjenesten være 5 og den minimale vil være null.

Av dette enkle eksempelet se vi at bare ved å åpne muligheten for å ekskludere produsenter vil detaljisten kunne komme betydelige bedre enn ut enn ved å opptre passivt. Hvor mye bedre han gjør det vil avhenge av graden substituerbarhet mellom produktene. Sett nå at produktene er omtrent perfekte substitutter for konsumentene. I så fall vil ekstraprofitten som kan tilskrives hvert enkelt produkt være svært liten (lik null når produktene er identiske). Siden hver enkelt produsent kun kan tilrive seg sitt produkts ekstraprofitt vil produsentene tjene svært lite dersom produktene er svært homogene, og detaljisten vil kunne innkassere omtrent all profitt (nesten 5 millioner). Dersom produktene er svært differensierte vil situasjonen snus på hodet. I så fall vil ekstraprofitten som hvert produkt generer være stor (omtrent 5 millioner) og produsentene vil kunne tjene mye. I ekstremtilfellet der produktene er helt uavhengige tjener produsentene all profitt generert av sitt produkt (5 millioner i eksempelet vårt) og detaljisten tjener ingenting.

Ideen her er at når tre parter skal både lage og dele en kake er det bra for detaljisten å invitere produsenter som tydeliggjør at det er detaljisten som sitter på den knappe ressursen. I slike tilfeller er det lurt å invitere produsenter med like produkter fordi disse vil konkurrere hardt om å få tilgang til knappe ressursen, og detaljisten kan kapre gevinsten. Dette krever imidlertid at slike nære produkter finnes, og det er langt i fra alltid tilfelle. For eksempel vil dette være vanskelig dersom det er snakk om nasjonale merkevarer som har en sterk posisjon i markedet.

Så langt har vi antatt at vår forhandler er aktiv i den forstand at han kan true med å ekskludere produsenter fra distribusjon og på den måten induserer produsentene til å konkurrere hardere om forhandlerens gunst. En annen måte å indusere konkurranse mellom produsenter er å binde seg opp til å ha et begrenset vareutvalg slik som lavpriskjedene har som strategi. I forhold til eksempelet vårt over vil dette være det samme som å fortelle produsentene på forhånd at kun ett av produktene vil få hylleplass i butikken.

### 3. Detaljist som begrenser vareutvalget

Vi er nå altså opptatt av at detaljisten også kan begrense sitt vareutvalg. Det kan for eksempel skyldes at detaljisten rett og slett har begrenset med hylleplass, og ikke har anledning til å føre alle merkene. Dersom detaljisten ikke foretar en binding til et begrenset vareutvalg vil produsentene gjennom sitt tilbud av kontrakter sørge for at begge produktene blir å finne i butikken. Vi er da med andre ord tilbake i situasjonen som vi så på over. Spørsmålet er nå om detaljisten kan tjene mer på å troverdig binde seg opp til å bare akseptere ett av produktene. Intuitivt vil dette ha to effekter. For det første vil produsentene konkurrere hardere om å bli akseptert, og dette vil virke positivt på fortjenesten til forhandleren. På den annen side vil salget bli lavere med kun ett produkt, noe som trekker i motsatt retning.

Nøyaktig hvor mye vil detaljisten tjene på å binde seg opp til bare å akseptere et produkt? La oss gå tilbake til eksempelet vårt. Vi har antatt at begge produktene var like lønnsomme dersom de ble solgt separat; begge kunne generere en fortjeneste på 5 millioner. Det er nå lett å se at dersom produsentene vet at kun en av dem blir akseptert vil de konkurrere bort hele denne fortjenesten gjennom sine kontraktstilbud til detaljisten. Siden vi har antatt at begge produktene er like lønnsomme vil detaljisten være likegyldig til hvilket av de to produktene han aksepterer. Dette betyr at detaljisten vil sitte igjen med en profitt på 5 millioner ved å begrense vareutvalget til bare et produkt i denne varekategorien.

I forhold til det å true med å ekskludere et produkt vil profitten til detaljisten altså øke. Vi husker at detaljisten tjente  $10 - p$  på å true med å begrense vareutvalget og  $5$  med å binde seg opp til å gjøre det samme. Dersom produktene er differensierte vet vi at  $p$  er et tall mellom  $5$  og  $10$ , og følgelig vil  $10 - p$  være mindre enn  $5$ . Dette betyr at så lenge produktene ikke er helt identiske vil det være strengt bedre for detaljisten å binde seg opp til et begrenset vareutvalg.

Det er viktig å legge merke til at detaljistens binding til å begrense vareutvalget må være troverdig. Det er altså ikke tilstrekkelig at detaljisten annonserer at han vil akseptere kun ett av produktene. Dersom produsentene skulle tro på dette vil de konkurrere hardt og tilby gunstige kontrakter. Uten å ha bundet seg vil detaljisten likevel ha insentiver til å akseptere begge produktene ettersom det, for gitte kontrakter, vil øke både salg og fortjeneste. Dette betyr at dersom annonseringen av et begrenset vareutvalg ikke er en troverdig binding så bør ikke produsentene tro på dette og dermed tilby kontrakter som om de er utsatt for en trussel heller enn en lovnad om begrenset vareutvalg.

Hvordan er det mulig å binde seg til å begrense vareutvalget? På lang sikt er det selvsagt vanskelig å gjennomføre en slik strategi ettersom i et slikt tidsperspektiv kan alt endres. Dersom vi snakker om kontrakter med varighet på rundt et år eller mindre kan den type strategi som Rema 1000, Oy og andre lavpriskjeder fungerer som en troverdig binding til å kjøre med få varianter i en produktgruppe.

Hvorfor er det slik at detaljisten vil finne det lønnsomt å begrense sitt vareutvalg? Grunnen er at det vil fremtvinge spesielt hard konkurranse mellom de to produsentene. Rett nok vil begrenset vareutvalg medføre at den totale profitt som genereres i næringen er mindre enn hva den ville vært dersom begge produktene hadde blitt tilbudt. Men detaljisten velger likevel å begrense vareutvalget, fordi det forskyver profitt fra produsentene til detaljistene. Ved å sammenligne med alternativet der det er ingen begrensning av vareutvalget kan vi se at begge produsentene nå er kommet dårligere ut. Det er følgelig mer lønnsomt for detaljisten å få en stor andel av en liten kake enn en liten andel av en stor kake.

#### 4. Detaljist tilbyr privat merke

Lønnsomheten av de strategiene vi har diskutert over har vært avhengig av at detaljisten kunne sette opp mot hverandre produkter som var like enten når det gjelder karakteristika eller i form av fortjenestepotensial solgt separat. Sett nå at det finnes et sterkt nasjonalt merke der det er vanskelig for detaljisten å finne et konkurrerende produkt langs en eller begge disse dimensjonene. Grunnen til at slike produkter ikke tilbys av andre produsenter kan være at den forventede gevinsten av å konkurrere med et sterkt nasjonalt merke vil være liten ettersom det formodentlig vil kreves massiv markedsføring for å tilrive seg kanskje beskjedne markedsandeler fra det nasjonale merket. Gitt strukturen vi har antatt på detaljistleddet kan det i tillegg være at selv om en slik strategi skulle lykkes, vil en stor andel av profitten tilfalle detaljisten heller enn produsenten som introduserer produktet.

Dette er grunnen til at lønnsomheten for detaljisten av å introdusere et konkurrerende merke, i så fall et privat merke, er større enn for andre produsenter av nasjonale merker. For detaljisten har en slik introduksjon en dobbelt gevinst. Introduksjonen vil ikke bare stjele markedsandeler fra det sterke nasjonale merket, men fordelene av skjerpet konkurranse vil tilflyte den som introduserer merket, i dette tilfellet detaljisten. Detaljisten kan altså kompensere for manglende konkurranse blant nasjonale merker med å introdusere sitt eget private merke. Når det gjelder produktkarakteristika så tilsier dette at det private merket bør ligge så nært det nasjonale merket som mulig.

På samme måte som vi diskuterte over med konkurranse mellom nasjonale merkevareprodusenter kan detaljisten gjennomføre tilsvarende strategier med et privat merke; han kan true med å ekskludere den nasjonale merkevaren eller binde seg opp til å ha kun et

merke. Legg også merke til at detaljisten ikke nødvendigvis trenger å de facto introdusere et privat merke for å framskaffe den ønskede effekt, ofte kan det være nok med å true å gjøre dette.

Analysen blir i prinsippet helt analog til det vi har vist over. For å se dette, tenk på merke B som et privat merke. Da ser vi at det private merket kan bidra til å sette press på produsentene. Det gjelder ikke minst dersom det i utgangspunktet er kun en produsent. Da er det nytteløst for detaljisten å prøve å presse denne produsenten til å senke prisen. Men et privat merke vil hjelpe. Det er tilfellet selv om det private merket ender opp med å ikke bli tilbudt. Som vist i avsnittet over vil selve tilstedeværelsen av et produkt nummer to bidra til at merverdien av produkt nummer en forringes betraktelig, med det resultat at detaljisten kan kapre en større andel av profitten i næringen.<sup>6</sup>

## Hva skjedde?

Innledningsvis beskrev vi en dramatisk utvikling i norsk dagligvaresektor, med fremvekst av detaljistikjeder og lavprisbutikker med begrenset vareutvalg. Denne utviklingen skal ifølge det vi har sagt føre til en forskyvning i makt fra produsentleddet til detaljistleddet. I maktsпилlet kan det tenkes at detaljisten finner det lønnsomt å begrense vareutvalget, fordi dette vil presse frem hardere konkurranse mellom produsentene. Den totale kaken vil i så fall bli mindre i betydning redusert total profitt i næringen. Men detaljistene vil likevel foretrekke et slikt alternativ, fordi en stor andel av en liten kake kan være bedre enn en liten andel av en stor kake. Produsentene på sin side vil merke en dramatisk forskjell. De var i en situasjon der de hadde anledning til å dele all profitt i næringen, og er blitt tvunget over i en situasjon der de maksimalt kan ta ut den merverdien deres produkt skaper i forhold til konkurrentene. Og denne merverdien kan være svært begrenset. Hvis for eksempel to produkter har samme profittpotensialet og detaljisten bestemmer seg for å føre kun ett av de to merkene, vil det i verste fall kunne føre til at produsentene tvinges til å konkurrere så hardt at det ikke lenger er profitt på produsentleddet.

Hva skjedde faktisk som følge av kjedenes økte makt? I tråd med vår analyse skal produsentene ikke få så lett adgang til butikkhyllene som tidligere, da detaljistene var fragmenterte og kun passive spillere. Toro, produsent av supper og annen ferdigmat, fikk oppleve den nye tid, og beskrev dette på et seminar i Salgs- og Reklameforeningen i Bergen i 1994:

*'Toro er klar markedsleder på sitt område, likevel opplevde han [adm. dir. Ulf Jespersen, vår anm.] at det er slutt på den frie strømmen av nye produkter til forbrukerne. - Nå føler jeg at få mennesker på kort tid får retten til å avsi dødsdom over produkter som forbrukerne ikke har fått lov til å bli kjent med, sa Jespersen'. (Bergens Tidende, 19.1.94)*

Forbrukersamvirket responderte på samme seminar på følgende måte på anklagen om at kjedene dikterer vareutvalget:

---

<sup>6</sup>Private merker kan også ha andre effekter enn det som er beskrevet her. Et privat merke kan gjøre det mulig med prisdiskriminering, da de mest prisbevisste kjøper det private merket. Dette vil i teorien kunne medføre at en introduksjon av et privat merke fører til høyere pris på det nasjonale merket, fordi de gjenværende kundene som fortsatt kjøper et privat merke er mer lojale (se Gabrielsen og Sørgard, 2002). Empiriske studier finner nettopp at det kan skje i flere produktgrupper: introduksjon av privat merke fører til høyere pris på nasjonale merker (se Gabrielsen, Steen og Sørgard, 2003).

*'Industrien bør ikke være vonbroten over å møte en profesjonell detaljhandel. Dere har åpenbart hatt det for lett. Vi bare kremtet vi, og så falt prisene med 25 prosent'. (Bergens Tidende, 19.1.94)*

Dette illustrerer at det var en slik maktforskyvning som vår enkle modell antydte, der det ikke lenger var noen selvfølge at produsentene fikk hylleplass for sine produkter. Kanskje det lille kremtet er det vi antydte over om at detaljisten ved kun å bli en aktiv spiller, minne om at den ikke automatisk skal føre alle merkene, kan tvinge frem prisreduksjoner?

Men detaljistene gjorde mer enn å minne om deres nyervervede maktposisjon. Konseptet til lavprisbutikkene, som Rema 1000, var å begrense vareutvalget. Vi har vist at en slik bevisst begrensning av tilgjengelig hylleplass førte til en ytterligere maktforskyvning til fordel for detaljistene. Men begrenset vareutvalg, som er det som virkelig skjerper konkurransen mellom produsentene, vil innebære at noen får nei fra detaljistene. Og slik var det. Det kan illustreres med kampen om det daglige brød, som hardnet betydelig til på tidlig 90-tallet i blant annet Bergen:

*'Av teksten [i avtalen mellom Martens og FM-butikker, vår anm.] går det frem at Martens har sagt seg villig til senke prisene fra 1992 til 1993 mot å bli eksklusiv leverandør til samtlige FM-tilknyttede butikker i Martens-område' (Bergens Tidende, 1.02.92)*

Dette førte til at flere frittstående bakerier i Bergens-området måtte innskrenke sin virksomhet, blant annet Florvåg Bakeri & Konditori på Askøy. På samme måte mistet fiskematprodusenten J. Støldal Fiskemat A/S i Bergen viktige avtaler med Fokus og Rema 1000, og måtte permittere halve staben:

*'De årvisse forhandlingene med matvarekjedene betyr et være eller ikke være for små leverandører. I år tapte Støldal Fiskemat. - Skremmende utvikling, sier Johannes Støldal og sikter til at færre og færre store innkjøpsgrupper dikterer hvem som skal levere matvarer og til hvilken pris' (Bergens Tidende, 19.01.93)*

I de produktgruppene hvor det er sterk dominans av merkevarer og vanskelig å utløse konkurranse mellom eksisterende produsenter, vil vi forvente at private merker kan være et middel for å utløse konkurranse. I Colamarkedet har Pepsi Cola og Coca Cola hatt en svært dominerende stilling, noe som bekymret Forbrukersamvirket og fikk dem til å lansere sitt private merke Husets Cola:

*- Vi er alvorlig bekymret for dominansen som de to amerikanske konsernene Coca-Cola og Pepsi har i det norske mineralvannmarkedet. Signaler vi får gjør at vi tror det går mot prisøkning i hele segmentet. Derfor velger vi å skaffe dem konkurranse, og med erfaring fra andre områder hvor vi har egne merker tror vi at det vil holde prisene nede, sier konserndirektør Torbjørn Skei til Dagens Næringsliv. (DN, 07.06.98)*

Detaljistene utnytter sin maktstilling, og ut fra vår modell vil de dermed kapre en større andel av kaken. Alternativt kan det tenkes at konkurranse mellom detaljistkjedene medfører at lavere innkjøpspriser slår ut i form av lavere priser til sluttkundene. Data for dagligvaremarkedet kan tyde på at både sluttkunder og eierne av dagligvarekjedene tjente på utviklingen. Fra midten av 80-tallet til midten av 90-tallet steg forbrukerprisene på dagligvarer mindre enn hva som var tilfellet generelt i Norge. Samtidig har vi opplevd at en større andel av den totale fortjeneste i dagligvarenæringen har endt opp på detaljistleddet (se Gabrielsen og Sørgard, 1998, tabell 3). Det kan i den forbindelse nevnes at personen som

bygde opp Hakon-gruppen, Stein Erik Hagen, solgte store deler av selskapet og har hatt en personlig formue som på det meste har oversteget 12 milliarder kroner. Han var i 2002 fortsatt landets rikeste person, da med en formue lik 9,5 milliarder kroner. Det året var Odd Reitan, den som bygde opp REMA 1000, landets syvende rikeste person med en formue på 5,1 milliarder kroner.

Men er det kun lavere innkjøpspris som har ført til mer profitt til detaljistkjedene? Fra midten av 90-tallet har vi opplevd at prisene på dagligvarer ikke lenger har steget mindre enn prisene generelt i Norge. Tvert i mot, det kan synes som om prisene fra 1995 til slutten av 90-tallet steg noe mer i dagligvaresektoren enn generelt (se Gabrielsen og Sørgard, 1998, figur 1). Kan det tyde på at konkurransen ikke lenger er slik den bør være mellom dagligvarekjedene? Eller kan det og skyldes at kjedene ikke lenger er så flinke til å presse produsentene?

Høsten 2002 kunne vi igjen oppleve at kjedene presset på for å få lavere priser av produsentene. Denne gang var det press fra kjedenes side for å få lavere pris på produkter som importeres fra utlandet:

*'Leiros [adm. dir. i Norgesgruppen, min anm.] poeng var klart: Leverandørene av disse varene tar seg alt for godt betalt, enten de går under navnet Celina Midelfart, Orkla, Procter & Gamble eller Heinz.'* (Aftenposten, 18.10.02)

Men er det grunn for Orkla, Midelfart og andre å frykte hva som kan skje? I de tilfeller der produktene ikke er produsert i Norge, truer kjedene med å gå direkte på produsentene i utlandet i stedet for gjennom produsentens sin agent i Norge, for eksempel Midelfart innen kosmetikk. Dette synes å være helt parallelt til det vi opplevde for omlag ti år siden. Den gang gikk kjedene direkte på norske produsenter, mens de nå truer med å gå direkte på utenlandske produsenter. Historien gjentar seg i spillet mellom detaljister og produsenter, men kampen flyttes stadig over på nye arenaer. Tre måneder etter utspillet fra Norgesgruppen ble det rapportert at detaljistene hadde lykket i å oppnå tildels betydelige prisreduksjoner på importerte varer.<sup>7</sup>

## Noen lærdommer

Det er sjelden en opplever så dramatiske strukturendringer i en næring i løpet av et ti-år som vi opplevde i norsk dagligvaresektor i perioden 1985-95. Det som har skjedd har intet å gjøre med deregulering eller noen annen form for endret økonomisk politikk i Norge, ei heller direkte med internasjonalisering og mer globaliserte markeder. Det er rett og slett et maktspill vi har vært vitne til, der noen aktører (les: dagligvarekjedene) har skjönt at de ved å opptre strategisk kan tilrive seg en større andel av profitten i næringen. Det er tilsynelatende paradoksalt at det er detaljistkjedene som har vunnet denne maktkampen. De fleste vil være av den oppfatning at det er produsentene som tilbyr noe unikt, mens dagligvarekjedene kun distribuerer denne unike varen frem til kunden. Hvorfor skal ikke gevinsten først og fremst tilfalle den aktøren som tilbyr det unike? Ville ikke det være det naturlige?

Dagligvarekjedene har kontroll over noe som også er unikt: *Adgang til kunden*. Produsentene er avhengige av tilgang til hylleplass i butikkene for å nå frem til kunden, og kjedene utnytter det i maktspeillet for alt hva det er verdt. Kjeden kan velge mellom ulike produsenters produkter, og dermed er ikke lenger hvert enkelt produkt like unikt. Den knappe faktor i næringen er dermed først og fremst adgang til kunden, ikke nødvendigvis en

---

<sup>7</sup>Se Aftenposten 27.01.03: 'Kraftig priskutt på dagligvarer', der det rapporteres at leverandørene har forpliktet seg til å senke prisene med i gjennomsnitt 20 prosent i løpet av tre år.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/okonomi/article.jhtml?articleID=478425>

produsents produkt. Kjedene truer med å ikke føre et produkt, og oppnår lavere pris fra produsentene. De begrenser sin hylleplass og binder seg dermed til å ikke føre alle produkter, og utløser dermed hard konkurranse mellom produsenter og får prisen ytterligere ned. Færre varer i hyllene betyr mindre total omsetning. Men kjedene begrenser allikevel vareutvalget, fordi de er bedre tjent med en stor andel av en liten kake enn en mindre andel av en stor kake. Og hvis det ikke finnes noen alvorlige utfordrere til eksisterende produsenter, så skaper de konkurranse ved å introdusere eller i det minste true med å introdusere et privat merke.

Produsentene kan med ett ikke dele profitten i næringen seg i mellom. I stedet for å dele profitten, kan hver av dem kun tilrive seg den *merprofitt* dens eget produkt skaper. Hvis produktene er langt på vei identiske, vil det bety at produsentene med ett sitter tilbake med svært lite fortjeneste.

Den maktstrukturen vi her har beskrevet er ikke unik for dagligvaresektoren. I alle sektorer hvor det finnes et detaljistledd som kontrollerer adgangen til kundene kan vi oppleve en lignende situasjon. Ett eksempel er telekommunikasjon og media.<sup>8</sup> Gjennom sin dominans innen telekommunikasjon er vi som kunder avhengige av Telenor får å knytte oss opp mot Internett. På Internett tilbys produkter som blant annet nettaviser, og Telenor 'transporterer' produktet frem til oss kunder. Men som kjent er nettaviser typisk gratis, mens Telenor tjener penger på at vi surfer på nettet. De fleste vil sannsynligvis hevde at det er innholdsprodusentene - ikke Telenor - som er kreative og dermed tilbyr noe unikt. Men makta rår. Produsentene, i dette tilfellet nettaviser, er mange og konkurrerer med hverandre. Her slapp Telenor å gjøre så mye for å tilrive seg en betydelig andel av profitten, men kunne overlate til innholdsprodusentene på egen hånd å gjøre jobben for den ved rett og slett å la dem konkurrere med hverandre. I andre næringer kan det være at detaljistene må være mer aktive for å tilrive seg en større andel av profitten. Har alle detaljistledd utnyttet potensialet? Kanskje de i stedet for å benytte ytterligere ressurser mot sluttmarkedet kan tjene mer på å snu seg rundt og fokusere på kampen mot produsentene? Norges største private formue ble skapt ved å tilby et begrenset antall varer i butikkhyllene. Kanskje det viser at det nytter å opptre strategisk?

#### Referanser:

Bernheim, B. D. og M. D. Whinston (1992): 'Exclusive dealing', *Journal of Political Economy*, 106: 64-103.

Brandenburger, A. M. og B. J. Nalebuff (1998): *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.

Foros, Ø, H. J. Kind og L. Sørgard (2001): 'Hvem vinner når tele og media møtes? Aksessleverandørenes strategiske utfordringer' kapittel i S. Ulset (ed.): *Fra summetone til informasjonsportal*, SNF årbok 2001, Fagbokforlaget, 93-122.

Gabrielsen, T. S. og L. Sørgard (1998): 'Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen', SNF-rapport 52/98.

Gabrielsen, T. S. og L. Sørgard (1999): 'Discount chains and brand policy', *Scandinavian Journal of Economics*, 101: 127-142.

---

<sup>8</sup>For mer detaljer om telekommunikasjon versus media, se Foros et al. (2001).

Gabrielsen, T. S. og L. Sjørgard (2001): 'Private Labels, Price Rivalry and Public Policy,' manuskript, Universitetet i Bergen. <http://www.uib.no/people/sectg/privaterev-dec19.pdf>

Gabrielsen, T. S. F. Steen og L. Sjørgard (2001): 'Private Label Entry as a Competitive Force? An analysis of price responses in Norwegian food sector', SNF-arbeidsnotat, 51/01.