

2. Markedsføring, modeller og makt i norsk dagligvarehandel: fra kjøpmannen på hjørnet til tre store handelshus

BJØRN NERVIK
NTNU

SAMMENDRAG Dette bokkapitlet viser endringer som har skjedd i markedsføringskanalene for dagligvarer i Norge i perioden 1953–2017. Tre problemstillinger belyses: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)? Basert på et teoretisk rammeverk presenteres utviklingen inndelt i fire tidsepoker. Funnene drøftes, det pekes på videre forskning og tilbys en konklusjon.

NØKKEWORD dagligvarehandel | handelshus | kjeder | markedskanaler | makt | modeller

ABSTRACT This chapter addresses the changes that have taken place in the market channels of groceries in Norway during the period 1953–2017. Three research problems are discussed: (1) Have the number of grocery retail outlets been reduced during this period of time in accordance with my suppositions in the 1970s? (2) Has there been structural changes regarding the flow of commodities of the market channels (models used)? (3) Has there been changes regarding the power structures of the market channels (distribution channels)? Based on a theoretical framework, the chapter addresses development divided into four time eras, discusses the findings, addresses further research and offers a conclusion.

MERKNADER

Forfatteren har ingen interessekonflikter.

2.1 INNLEDNING

Dagligvarebransjen inngår som del av detaljhandelen og består av detaljister (butikker/utsalg) som tilbyr forbrukerne varer som anskaffes regelmessig og hyppig (Rasmussen og Reidarson 2007). Bransjen har gjennomgått store omveltninger over tid (Gausel 1969; NOU 2011; Thue mfl. 2016). Hensikten med dette bokkapitlet er å redegjøre for endringer som har skjedd fra 1953 og fram til nå, dvs. en periode på ca. 65 år. Bokkapitlet er en bearbeidelse av et foredrag som jeg holdt i plenum på Fjordkonferansen i juni 2018 på NTNU i Ålesund, og er skrevet etter anmodning fra arrangørene av konferansen.

Interessen for dagligvarebransjen har jeg hatt i hele mitt voksne liv. Det startet med sommerjobb ved NKLs lager i Bergen 1968, noe som førte til at jeg fortsatte ved NKL hele syv år som sommerhjelp og ekstrahjelp ved siden av skolegang og studier. Etter endt utdanning har jeg hatt mitt virke innenfor dagligvarebransjen og har «representert begge sider av bordet», dvs. at min erfaring kommer fra både fra leverandør- og grossist/detaljist-leddet i verdikjeden. Denne erfaringen har jeg fått over en periode på nesten 30 år. Etter min tid i næringslivet har jeg hatt mitt virke innenfor academia og vært foreleser i blant annet markedsføring og handelsfag i bortimot 15 år.

I 1978, som en del av min siviløkonomutdanning, skrev jeg en utredning som tok for seg sentrale deler av strukturutviklingen i norsk dagligvarehandel på den tiden. Oppbygging av engros-grupper (fraksjoner) og den spede begynnelsen av kjededannelser var sentralt i utredningen. Avrundingen omhandlet tendenser og en eventuell videre utvikling og hadde følgende ordlyd:

«Et karakteristisk trekk ved detaljhandelen de siste 15 år er fremveksten av nye tilbudsformer som supermarkeder, varehus og stormarkeder. Dette må vi regne med vil fortsette de kommende år, og med øket styrke. Dette vil medføre at stadig færre butikker tar hånd om større del av omsetningen. Nye butikketableringer innen dagligvarehandelen vil for en stor del bli tatt hånd om av allerede etablerte, større detaljforetak. Dette vil også kunne medføre strammere livsvilkår for den frittstående kjøpmann. På grunnlag av denne utvikling vil større detaljistkjeder øke sin makt overfor grossist og produsent. Større detaljister vil overfor grossist kunne forlange særfordeler og videre vil produsenten i mange tilfeller måtte «styre sine maskiner» etter detaljistens ønsker. En må vel også i fremtiden forvente at

mye av produsentens varer vil leveres og faktureres direkte til detaljisten. Dette vil skje der hvor detaljisten selv kan ta ut varer direkte fra produsent, og som samtidig gir ham større, eller lik rabatt, enn det han ville oppnådd hos grossist. Om disse betraktninger er riktige, kan bare tiden vise».

Formålet med dette bokkapitlet er å sammenholde det som sies i avsnittet ovenfor, med den utviklingen som har funnet sted. Følgende problemstillinger belyses: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)?

Oppbyggingen av bokkapitlet er som følger. I neste del presenteres teorigrunnlaget. Deretter presenteres utviklingen i dagligvarehandelen i perioden 1953-2017. Funnene drøftes, det pekes på områder for videre forskning og tilbys en konklusjon.

2.2 TEORIGRUNNLAG

Når en skal belyse utviklingen i dagligvarehandelen i Norge fra begynnelsen av 1950-tallet og fram til i dag, kan det være naturlig å ta utgangspunkt i begrepene markedsføring, modeller og makt. Begrepene henger sammen og er nyttige som teorigrunnlag eller rammeverk for dette bokkapitlet.

2.2.1 MARKEDSFØRING

I boka «The Wealth of Nations» som ble publisert i 1776, skrev Adam Smith følgende:

«Consumption is the sole end and purpose of all production, and the interest of the producers ought to be attended to only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer» (Smith 1937, 625).

Det skulle imidlertid gå bortimot to århundrer før denne tankegangen fikk innpass blant næringsdrivende. Denne filosofien knyttes vanligvis til «markedsføringsbegrepet» der siktemålet er at foretak blir markeds- og kundeorienterte. Dette innebærer at et foretaks aktiviteter, inklusiv produksjon, fokuserer på kunders behov, ønsker og krav slik at foretaket kan tilfredsstille kundene og samtidig oppnå lønnsomhet både på kort og lang sikt (Helgesen 2007a).

Imidlertid har markedsføring blitt praktisert helt siden menneskene oppdaget at arbeidsdeling førte til økt produktivitet. Bytte av varer og tjenester fant sted i sentrale områder som ble kalt markeder. I løpet av hundrer av år har bytteaktivitetene utviklet seg til å bli det som nå kalles for markedsføring («marketing»). Historiske kilder beskriver dette (Kinnear mfl. 1995; Howard 2003; Shaw og Jones 2006). Omkring år 1900 begynte akademia å få interesse for markedsføring (Converse 1945; Hunt 1976).

Markedsføring som begrep knyttes vanligvis til det amerikanske selskapet General Electric som introduserte «filosofien» like etter den andre verdenskrig. Dette tidfestes vanligvis til året 1950 og knyttes til blant annet følgende uttalelser: «Rather than making what you've always made, and then trying to sell it, find out what will sell, and then try to make it» (Keith 1960; Barksdale og Darden 1971). I 1954 formulerte Drucker følgende beskrivelse av markedsføring: «Actually marketing is so basic that it is not just enough to have a strong sales department and to entrust marketing to it. Marketing is not only much broader than selling; it is not a specialised activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of view of the final result that is from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must therefore permeate all areas of the enterprise» (Drucker 1954, 37).

I løpet av de siste 40–50 årene har omfanget av fagområdet markedsføring blitt utvidet via inndelinger i flere fagområder og via tilknytninger til tilstøtende fagområder, dvs. til fagområder som markedskommunikasjon, forbrukeratferd, industriell markedsføring (B2B), detaljhandelsmarkedsføring, relasjonsmarkedsføring, servicemarkedsføring, internasjonal markedsføring, strategisk markedsføring, merkevarebygging etc. Antall markedsføringsfag som tilbys innenfor høyere utdanning, har vært økende i denne perioden. En kan således si at markedsføring har fått stadig større oppmerksomhet både innenfor næringslivet og i akademia.

Utviklingen innenfor fagområdet har også påvirket definisjonene av begrepet markedsføring. Organisasjonen American Marketing Association har over tid endret på definisjonen flere ganger. Den siste versjonen ble vedtatt i juli 2013 og har følgende ordlyd:

«Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large» (www01).

I denne sammenheng må en trekke fram at den nordiske tilnærmingen («The Nordic School») også har påvirket oppfatningen av markedsføring. Den mest kjente bidragsyteren er nok Grönroos med følgende definisjon:

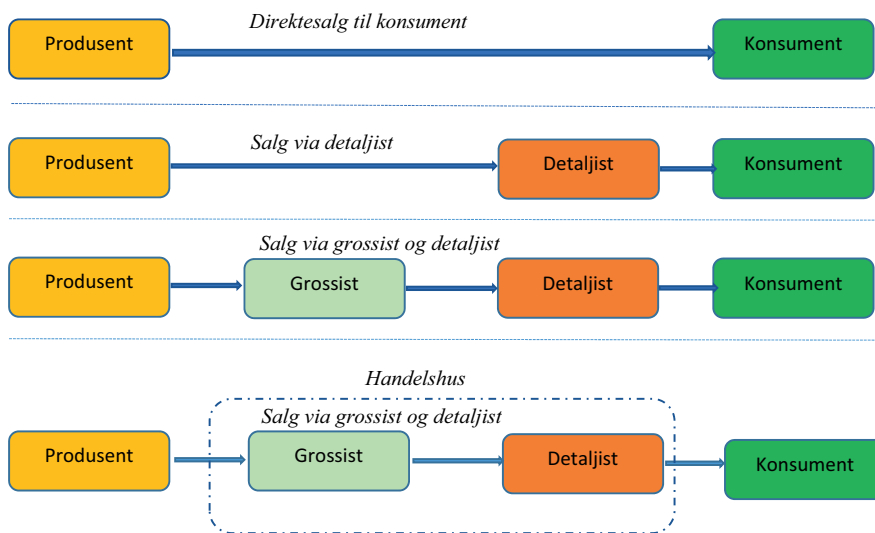
«Marketing is to identify and establish, maintain and enhance and, when necessary, terminate relationships with customers, and other stakeholders, at a profit so that the objectives of all parties involved are met; this is done by mutual exchange and fulfilment of promises.» (Grönroos 1994)

Begge disse definisjonene legger vekt på relasjonsmarkedsføringslogikken som tilsier at alle parter i en relasjon må ha fordeler for at tilknytningen skal bestå. For forholdet mellom et foretak og en kunde uttrykkes denne tosidigheten som at kunden skal oppleve at kundeverdien er høyere enn prisen og kundens andre oppofringer (kostnader, tid etc.) mens foretaket skal oppnå en økonomisk kunde verdi, dvs. i alle fall aggregert positiv kundelønnsomhet over tid (Helgesen 2007a; 2007b). Utfordringen for et foretak er dermed å skape en kunde verdi som er konkurransedyktig i markedet. Kunde verdier kan skapes på mange måter, for eksempel via tilbudt varesortiment, nyttige produktattributter, høy kvalitet, service, prissetting, lojalitetsprogrammer, tiltalende design, merkevarebygging m.m. (Aaker og McLoughlin 2010). Alle foretak står overfor utfordringen å skape en positiv opplevd kunde verdi, også alle aktørene i dagligvarehandelen.

2.2.2 MODELLER FOR MARKEDSFØRINGSKANALER

I dagligvarehandelen kan aktørene inndeles i følgende grupper: forbrukere (konsumenter), detaljister, grossister, kjeder og produsenter. Selvsagt kunne en også ha trukket inn andre interessenter som for eksempel transportører, speditører og agenter, men den etterfølgende gjennomgangen baseres på inndelingen ovenfor. Figur 2.1 gir en oversikt over hovedmodellene mht. markedsføringskanaler for de aktuelle grupperingene.

En markedsføringskanal kan defineres som et «sett av gjensidig avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for bruk eller forbruk» (Gripsrud og Nygaard 2005, 11). Gripsrud og Nygaard (2005) sier at de bruker begrepet markedsføringskanal i stedet for distribusjonskanal for å få fram at kanalens oppgaver ikke bare omfatter logistikkperspektivet, men også markedsføringsperspektivet. Figur 2.1 viser fire hovedmodeller for markedsføringskanaler. Disse «generiske» modellene har eksistert i en årrekke, men aktørenes roller har endret seg over tid.



FIGUR 2.1 Hovedmodeller for markedsføringskanaler.

Modell nr. 1 (øverste modell på figur 2.1) kan kalles «Direkte distribusjon» og betyr at produktet går rett fra produsent til kunde/konsument. Produsenten har god kontroll i hele markedsføringskanalen. Eksempler på denne distribusjonsformen er salg direkte fra bonde til konsument (bondens marked – torghandel).

De resterende tre modellene viser ulike former for indirekte distribusjon fra produsent til konsument. (Det bør nevnes at i bransjeterminologien oppfattes modell nr. 2 å representere direkte distribusjon.) Modell nr. 2 viser distribusjon fra produsent til konsument via ett eller flere mellomledd i distribusjonskjeden, i dette tilfellet fra produsent til detaljist og videre til konsument. Deler av TINEs vareutvalg samt en del ferskvarer distribueres på denne måten. Modell nr. 3 viser den vanligste distribusjonsformen i dagligvarehandelen, dvs. distribusjon fra produsent til grossist og videre til detaljist og konsument. De aller fleste tørrvarer distribueres via grossist/detaljist. Den nederste modellen på figur 2.1 (modell nr. 4) viser den vertikale integrasjon mellom grossist og detaljist som resulterte i etableringen av handelshusene (paraplykjedene).

Logistikkperspektivet og markedsføringsperspektivet kompletterer hverandre i en viss utstrekning. Mht. markedsføringskanalene hevder Gripsrud og Nygaard (2005) at i logistikkperspektivet er en mest opptatt av detaljerte analyser av de ulike aktivitetene som medfører kostnader mht. den fysiske distribusjonen. Innenfor markedsføringsperspektivet har en derimot i økende grad fokusert på forholdet mellom de ulike organisasjonene mht. eierforhold, kontrakter, maktforhold og

konfliktløsning. Disse begrepene er særlig drøftet og analysert innenfor relasjonsmarkedsføring og nettverk (Gummesson 1995; Egan 2008).

2.2.3 MAKT I RELASJONER OG NETTVERK

Relasjoner forutsetter at det er minst to parter som står i kontakt med hverandre. Gummesson (1995, 16) definerer relasjonsmarkedsføring som «markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjoner i sentrum». Han hevder at den grunnleggende relasjonen i markedsføringen er den mellom leverandør og kunde (dyaden). I relasjonene har partnerne kontakt. De utfører aktiviteter og samspiller med hverandre. Dette kalles interaksjon. Gummesson drøfter generelle egenskaper i relasjoner, nettverk og interaksjon og knytter denne diskusjonen til begreper som samarbeid, makt, langsiktighet, nærhet og distanse. I det videre rettes fokuset mot makt i nettverk og relasjoner.

Begrepet makt er beskrevet og definert på ulike måter. Store norske leksikon viser til en enkel beskrivelse av begrepet gitt av statsviteren Robert A. Dahl: «A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort.» Her betegner A og B aktører som kan være individer, grupper, organisasjoner eller stater. Deretter viser Store norske leksikon til en klassisk og mer presis definisjon formulert av sosiologen Max Weber: «Makt betegner enhver sjans til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på.» Makt knyttes altså til evnen til å påvirke med eller uten motstand atferden til andre. Makt benyttes for å oppnå spesifikke målsettinger med eller uten tvang.

Makt i en markedsføringskanal (verdikjede) kan relateres til tre former for markedsrett makt (Tranøy 2006; NOU 2011). Denne tredelingen ble opprinnelig utviklet for å analysere politisk makt, men er blitt bearbeidet slik at den også kan brukes til å analysere markedsrett makt. Tranøy (2006) definerer maktens første ansikt som makt over utfall eller priser og fordeling av gevinster i et marked. Maktens andre ansikt, er makten til å rigge valget, til å bestemme alternativene eller menyen om man vil. Det tredje ansiktet er makten til å forme ønsker.

Makt over utfall eller resultater er ifølge NOU (2011, 22) den enkleste og mest direkte formen for makt. Alle aktørene har da et klart bilde av hva som står på spill. Den som har mest ressurser, vinner. Anvendt på markeder kan vi snakke om kontroll over ressurser som andre trenger eller ønsker. I praksis virker dette som ulike former for bindinger som reduserer kunders eller selgers valgfrihet. De mest rendyrkede eksempler er monopol, monopsoni og kartellmakt. Her kan én eller et fåtall aktører kontrollere tilgangen på, eller markedsadgangen for, gitte produkter. Står vi overfor

et tilfelle der en produsent har enerett for et svært attraktivt produkt (monopol), vil denne i prinsippet kunne diktere egne betingelser. Tilsvarende kan et monopsoni (eller karteller på kjøpersiden) gjøre at leverandører står overfor valget mellom å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet gjennom denne kanalen.

Ifølge NOU (2011, 23) kan makten til å rigge valget (bestemme alternativene eller menyen) kalles for regimakt. En aktør (selger) har da avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Begrepet kan tolkes vidt. På et overordnet nivå er utviklingen av ulike kjedekonsepser en god illustrasjon. Paraplykjedene former da de arenaene som vanligvis oppfattes som henholdsvis bredsortiments-, lavpris- og servicehandelsbutikker. Mer håndfaste eksempler innen dagligvarehandelen er den kontroll over plasseringene i hyllene (såkalte planogrammer) som kjedene står for. Leverandørene er på sin side med på å forme rammene kundene velger innenfor, i den grad de har kontroll over variabler som pakningsstørrelse, pakningsform og produktinformasjon.

Makten til å forme ønsker kalles idémakt (NOU 2011, 23). Denne makt gir en aktør evne til å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatninger av hva som er ønskelig og mulig. Tradisjonelt har religiøse autoriteter forvaltet en slik makt over sine troende. Anvendt på markedsituasjoner blir det åpenbare eksempelet merkevarer. Et ekstremt eksempel kan være den posisjon som enkelte merkevarer innenfor klær og sko kan få innenfor enkelte ungdomsmiljøer. I en periode av livet kan enkelte ungdommer føle at de ikke klarer å være den de ønsker å være overfor sine jevnaldrende, med mindre de har et bestemt klesmerke. Slike ekstreme koblinger mellom produkt og individers identitet er mindre vanlig innenfor dagligvareområdet, men også her finnes det sterke merkevarer. Forbrukerens oppfattende nytteverdi kan være knyttet til preferanser som opplevd kvalitet, smak, kobling til identitet eller forestillinger om spesielle egenskaper ved produktet. Forbrukeren er villig til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Er en merkevare sterk nok, kan man tenke seg at det er utenkelig for en kjede ikke å ha den i sine hyller (NOU 2011, 23).

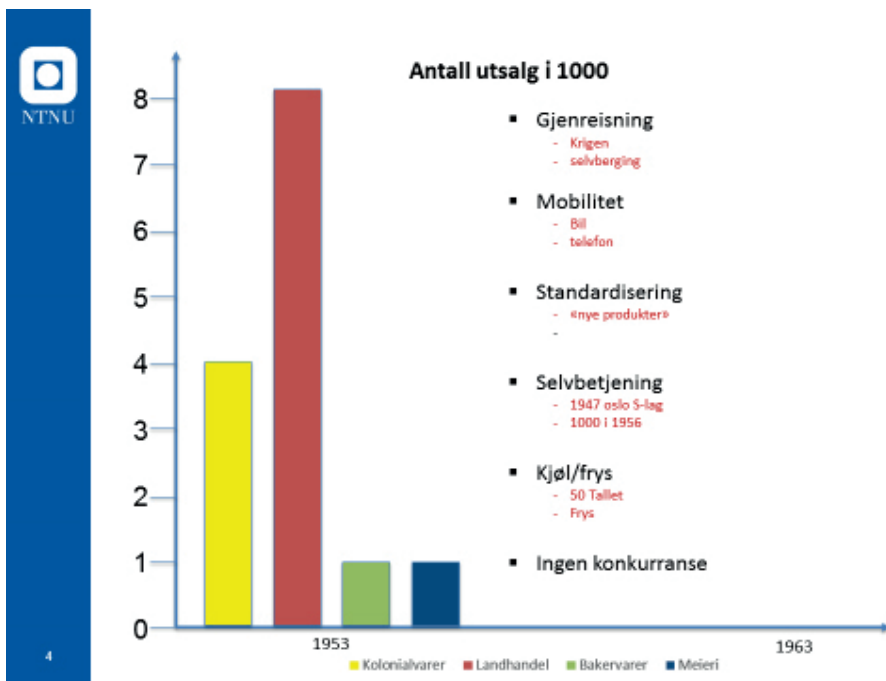
Det er sjelden at makten i en relasjon eller et nettverk er symmetrisk, dvs. at relasjonens interessenter har like stor makt (Gummesson 1995). I en dyadisk relasjon innebærer asymmetri at den ene av interessentene har mer makt enn den andre. Slik ubalanse er vanligvis direkte relatert til graden av avhengighet som den ene part har overfor den andre. Ofte fører ulikheter i aktørenes størrelser til slik ubalanse ved at et stort foretak har makt over et mindre foretak (Egan 2008). «Att utnyttja sitt maktövertak i altfor hög grad kan vara hämmande för långsiktigheten. För att relationen skall bestå krävs en viss välvilja från båda parter» (Gummesson 1995, 32).

2.3 UTVIKLINGEN I DAGLIGVAREHANDELEN I PERIODEN 1953–2017

Utviklingen i dagligvarehandelen i Norge i perioden 1953–2017 kan inndeles i fire tidsepoker: (1) Fra spesialbutikker til dagligvarebutikker (1953–1963), (2) Grossistenes periode (1963–1976), (3) Detaljistkonsentrasjon/kjededannelser (1977–1994) og (4) Handelshusenes begynnelse og utvikling (1994–2017).

2.3.1 FRA SPESIALBUTIKKER TIL DAGLIGVAREBUTIKKER (1953–1963)

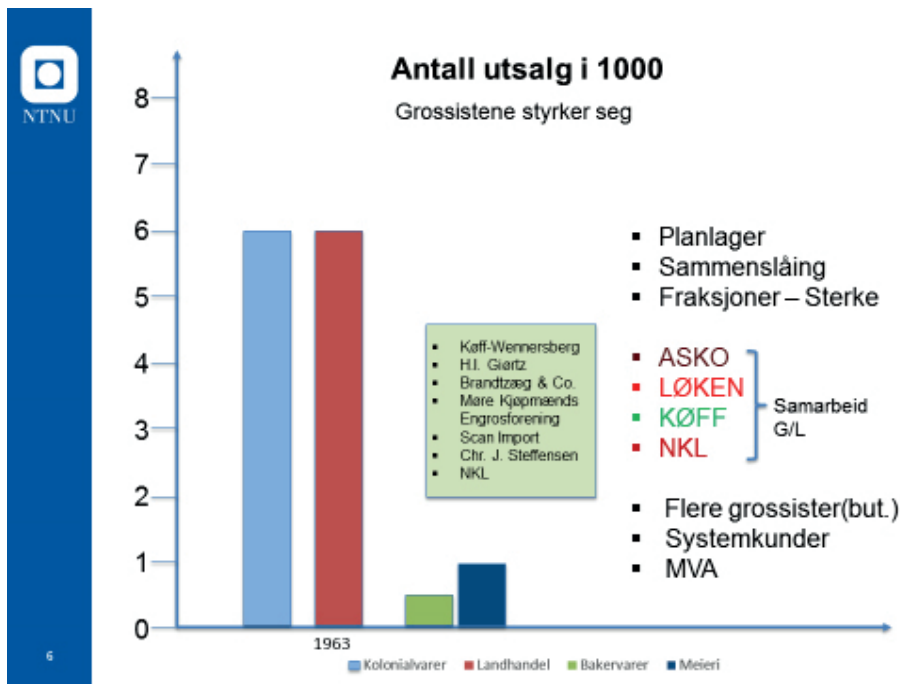
Dagligvarehandelen stod overfor store utfordringer etter krigen (gjenreisning av anlegg, anskaffelser av produksjonsutstyr, distribusjonsopplegg m.m.). De fem krigsårene resulterte i mangel på mange produkter, noe som førte til rasjoneringer. (Det var også rasjoneringer under krigen.) Mange familier måtte således sørge for selvberging av varer (fisk, grønnsaker, frukt etc.). Situasjonen bedret seg utover på femtitallet. Også mobiliteten bedret seg dette tiåret. Bil og telefon ble mer vanlig i denne perioden selv om bil og telefon for alvor ble «alle manns eie» først på seksti- og syttitallet. På grunn av mangelfull mobilitet var dagligvaremarkedet preget av mange små utsalg (ca. 14 000 i tallet).



FIGUR 2.2 Antall dagligvareutsalg i år 1953.

Figur 2.2 viser fordelingen av dagligvareutsalgene i 1953, dvs. antall kolonialbutikker, landhandlerier, bakeriutsalg og meieriutsalg. Den største gruppen var landhandlerier som i stor grad var lokalisert utenfor byene. Landhandleren hadde det meste av nødvendighetsvarer. Kolonialbutikkene var stort sett å finne i byene, godt understøttet av rene meieri- og bakeriutsalg.

Figur 2.3 viser fordelingen av dagligvareutsalg i 1963 med tilsvarende inndeling i grupper som på figur 2.2. Antall utvalg ble redusert i løpet av denne tiårsperioden, men ikke så mye, dvs. fra ca. 14 000 til ca. 13 500 utvalg. En sammenlikning av figurene 2.2 og 2.3 avdekker imidlertid at det hadde skjedd endringer mht. fordelingen av markedskanalene. Antall landhandlerier var blitt redusert fra vel 8000 til ca. 6000 i løpet av tiårsperioden, dvs. en reduksjon på vel 2000 utvalg. Imidlertid økte antall kolonialbutikker nesten tilsvarende, dvs. fra ca. 4000 til ca. 6000 utvalg. Mens antall bakeriutsalg var blitt halvert, hadde antall meieriutsalg holdt seg ganske stabilt fra 1953 til 1963.



FIGUR 2.3 Antall dagligvareutsalg i år 1963.

I dag finnes det få meieriutsalg (om noen i hele tatt). Grunnen til dette er ene og alene husholdningenes tilgang på kjøll og frys. Derved falt grunnlaget for rene meieriutsalg bort. Standardprodukter som vi i dag kjenner som merkevarer, ble

mer og mer synlig i utsalgene, særlig i kolonialbutikkene og landhandlerne. Selvbetjeningsbutikker kom også i denne perioden. Det var Samvirkelagene (S-lagene) som i første omgang var i førerretet. På femtitallet var antallet selvbetjeningsbutikker kommet opp i omtrent tusen utsalg. Det første selvbetjente utsalget var Oslo S-lag (1947).

2.3.2 GROSSISTENES PERIODE (1963–1976)

Under, og i de første årene etter krigen, i vareknapphetens tid, ble handelen meget urasjonell. De næringsdrivende (handlende) stykket opp sine kjøp som var gjenstand for kvoteordninger, for i det hele tatt å kunne skaffe seg varer. En kjøpmann kunne i denne perioden ofte ha 5–6 små, ofte sterkt innbyrdes konkurrerende grossistbedrifter som leverandører. Men etter hvert endret konkurransesituasjonen seg. Kolonialgrossistene skulle da betjene et nasjonalt marked i et moderne forbrukersamfunn basert på masseproduksjon og massekonsum.

Importen fortsatte, men norske varer fikk stadig større betydning. Butikkene gikk fra å selge i løs vekt og over disk, til å romme hyller på hyller med emballerte varer som forbrukerne etter selvbetjeningsprinsippet kunne plukke ut. Engrosvirksomheten ble mekanisert og «industrialisert», særlig gjennom effektiviseringen av lagervirksomhet og transport. Handelsorganisasjonene besto, men fikk en endret betydning. Tiden var moden for å bearbeide bransjens struktur. Varedistribusjonen ble systematisert og verdikjedens «rene ledd» utfordret. Det ble tillatt med kjedesamarbeid og dette var starten for en systembasert integrasjon. Gjennom rabattbasert prispolitikk ble kjøpmenn «tvunget» til frivillig samarbeid. Insentiver skulle gi innkjøpskonsentrasjon og strukturrasjonalisering. Fra å være mange små grossister lokalisert spesielt i de fleste byene, fikk vi på syttitallet en oppbygging av større grossistgrupperinger eller fraksjoner. Figur 2.3 illustrerer denne prosessen, dvs. at tidligere frittstående lokale grossister (Køff-Wennersberg, H.I. Giørtz mfl. gikk inn i én av grupperingene (fraksjonene).

Oppbyggingen av disse grupperinger resulterte i 4 store grossistgrupperinger: Asko, Løken, Køff og NKL. Disse grossistgrupperingene fikk et tett samarbeid med leverandørene. Både grossister og produsenter/leverandører ønsket ikke for sterkt detaljistledd. Ytterligere strukturering fant sted senere under kjededannelsene på detaljistleddet. De konkurransemidler som disse grupperingene brukte i konkurransen mellom seg, var lite preget av egentlig markedsføring, mens derimot konkurransemiddelet pris. Dette var i og for seg ganske logisk på dagligvaremarkedet ettersom kvaliteten på varene stort sett var lik. Prisene er dessuten det enkleste verktøy å bruke. Imidlertid synes det som om enkelte fraksjoner søker

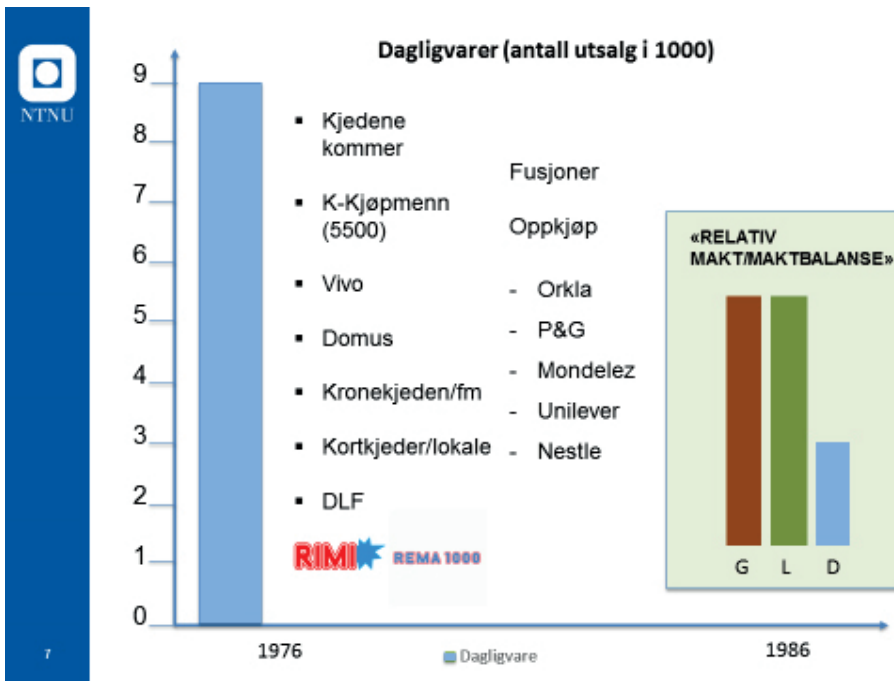
andre virkemidler enn bare pris (eksempelvis plakatering, fasadekledning, uniformer etc.).

Fraksjonstilbud oppstod ca. på midten av 60-tallet. Dette var i sammenheng med at privateide dagligvaregrossister forsøkte å etablere en grossistleddet salgskjede, VIVO, etter internasjonalt mønster. Det som kjennetegnet en grossistleddet kjede av typen VIVO, var at grossisten knytter til seg en rekke detaljister med fast samarbeidsopplegg, via for eksempel ens vareopplegg, innkjøpsrutiner, profilering, vindusfasader, og ikke minst felles tilbud.

Grossistene håpet den gang at industrien ville fullt ut finansiere hele reduksjonen på tilbudsvarene til konsument. Dette ble sagt nei til gjennom industriens nyopprettede interesseorganisasjon DLF (Dagligvareleverandørenes forening). Som motpol til kjeder av typen VIVO fikk vi K-kampanjen.

K-kampanjen så dagens lys i 1964. Den hadde som utgangspunkt å være et alternativ for detaljisten til salgskjeder av typen VIVO, og å være en aktiv konkurransefaktor mot varehus og rabattforretninger. Således var formålet å styrke kjøpmannens frie og uavhengige stilling i handelen. I de generelle retningslinjer for K-kampanjen sies det følgende om K-kampanjens karakter. K-kampanjen er navnet på et frivillig samarbeid i salg og reklame mellom selvstendige kjøpmenn og deres leverandører. Det særegne ved K-kampanjen var at den virket som en felles samarbeidskjede for dagligvarekjøpmenn som var kunder hos forskjellige og konkurrerende engros-leverandører (jf. Univest som var VIVO-leverandører osv.). Allerede nå ser vi antall utsalg blir redusert. I denne perioden begynte for alvor ting å skje fort, og sent på sekstitallet og inn på 70 tallet var det en voldsom forandring.

Figur 2.4 viser blant annet antall dagligvareutsalg i 1976. Fra 13 500 utsalg i 1963 var nå antallet kommet ned i ca. 9000, dvs. en reduksjon på ca. 4500 utsalg eller ca. 33 %. I denne perioden forsvant meieriutsalg mer eller mindre, antall bakeriutsalg ble redusert, og de fleste landhandleriene gikk inn i én eller annen detaljistgruppering.



FIGUR 2.4 Antall dagligvareutsalg i år 1976.

2.3.3 DETALJISTKONSENTRASJON/KJEDEDANNELSER (1976–1994)

Utover på 70-tallet og inn på 80-tallet begynte lokale kjeder å bli fremtredende på sine markeder. Disse kjedene «overtok» etter hvert grossistenes dominans og samarbeid med leverandørene. De tidligere grossistilbudene (fraksjonstilbudene) S-tilbud, Køff-tilbud, Sparetilbud og Løken-tilbud ble mindre og mindre betydelige og forsvant etter hvert. Også detaljistkjeder som K-kjøpmenn (5500 utsalg) og Vivo kjeden forsvant i denne perioden.

Etableringen av dagligvarekjedene RIMI (1978) og REMA (1979) skulle imidlertid endre norsk dagligvarebransje totalt. Fra å være dominerende i antall ble nå landhandleriene og meieriutsalgene nesten ubetydelige. Fra da av var det nesten utelukkende dagligvarebutikker som dominerte. Etter hvert som lokalkjedene ble større, begynte de å representere en ikke ubetydelig makt overfor leverandørene. Dette var en ny situasjon hvor grossistene etter hvert mistet innflytelse i markedskanalen. Som en «motvekt» mot detaljistene i denne perioden begynte leverandørene/produzentene med oppkjøp og fusjoner. Kanskje den viktigste fusjonen var mellom NORA matprodukter og Stabburet som fant sted i 1984. Disse bedriftene var eid av henholdsvis NORA industrier AS og Borregaard AS. Vi kan vel også si

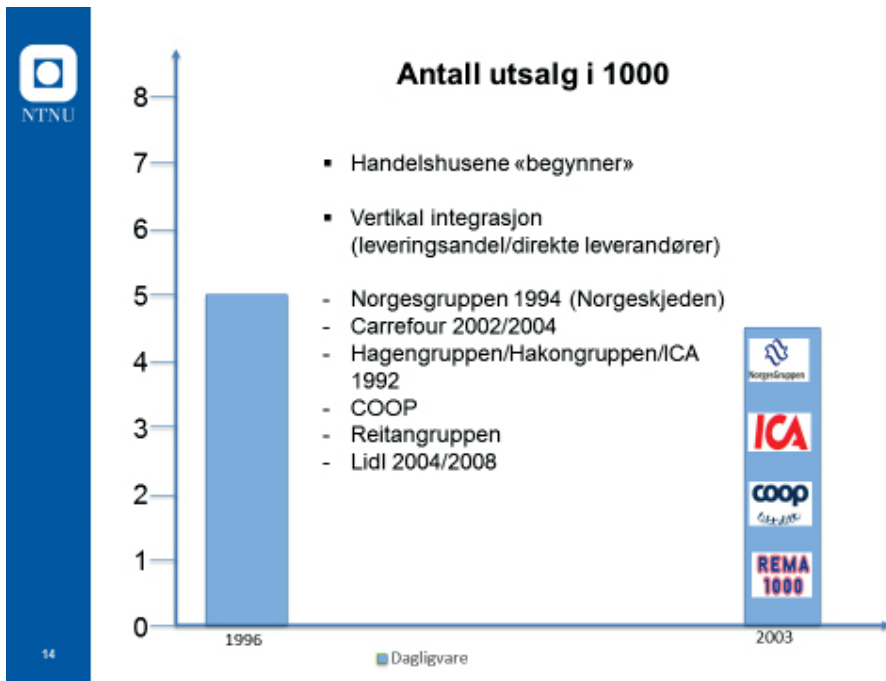
at dette var én av forløperne til dagens merkevareselskap ORKLA AS. Senere på nittitallet ble det gjennomført oppkjøp av flere norske merkevarebedrifter. Ett av de største utenlandske oppkjøpene var det amerikanske selskapet Kraft General Foods' (nå Mondelez) oppkjøp av Freia.

I løpet av dette tiåret (80-tallet) kom det til flere store horisontale kjeder som Centra, Arena, FM, Mekka. I tillegg ble det etablert mange andre store og små horisontale detaljistkjeder. Det var i hovedsak filialforetakene og de frivillige kjøpmannskjedene som hadde den største veksten i denne perioden. Disse kjedene ble etter hvert relativt store i sine markeder, og for leverandørene ble de viktigere og viktigere som kunder på grunn av deres kjøpspotensial.

Figur 2.5 viser blant annet antall dagligvareutsalg i 1996. Fra ca. 9000 utsalg i 1976 (se figur 2.4) var antallet nå kommet ned i ca. 5000, dvs. en reduksjon på ca. 4000 utsalg eller ca. 45 %. I denne perioden var det altså et markant fall i antall utsalg i perioden. Med andre ord forsvant mange små selvstendige kjøpmenn/butikker til fordel for større kjedebutikker.

2.3.4 HANDELSHUSENES BEGYNNELSE OG UTVIKLING (1994–2017)

Fra begynnelsen av 1990-tallet startet den maktkampen i markedskanalene som vi kjenner i dag. Dette gjelder både den vertikale og den horisontale maktkampen (kjede versus kjede). Den vertikale maktkampen kjennetegnes ved at forskjellige ledd i markedskanalene konkurrerer om «makten». I dette tilfellet dreier deg seg om kjeder mot leverandører og senere om handelshus mot leverandører. Et handelshus eller paraplykjede er en «overbygning» for alle kjedene under de respektive handelshus. I begynnelsen var det de regionale kjedene som startet presset mot leverandørene. Men dette endret seg betraktelig på slutten av 80-tallet og inn på 90-tallet da Hagen-gruppen (med blant annet Rimi-kjeden) og Rema valgte å bli riksdekkende. Rimi var opprinnelig Oslo-basert mens Rema var Trondheim-basert. Eiere av disse grupperingene var Stein Erik Hagen (nå styreformann i Orkla) og Odd Reitan. Disse kjedene var utpreget minipriskjeder med et begrenset vareutvalg. De ekspanderte svært fort både gjennom oppkjøp, samarbeid og nyetableringer. Begge grupperingene hadde stor suksess og ble senere til de integrerte paraplykjedene/(handelshusene) HAKON-gruppen (senere ICA) og Reitan-gruppen. De var de ledende kjedene på denne tiden og andre kjeder så seg nødt til et nærmere samarbeid for å møte dem i den horisontale konkurransen. Dette resulterte i blant annet etableringen av NorgesGruppen AS i 1994 og NorgesGruppen ASA i 2000. Det var også noe samarbeid med utenlandske kjeder blant annet på innkjøp.



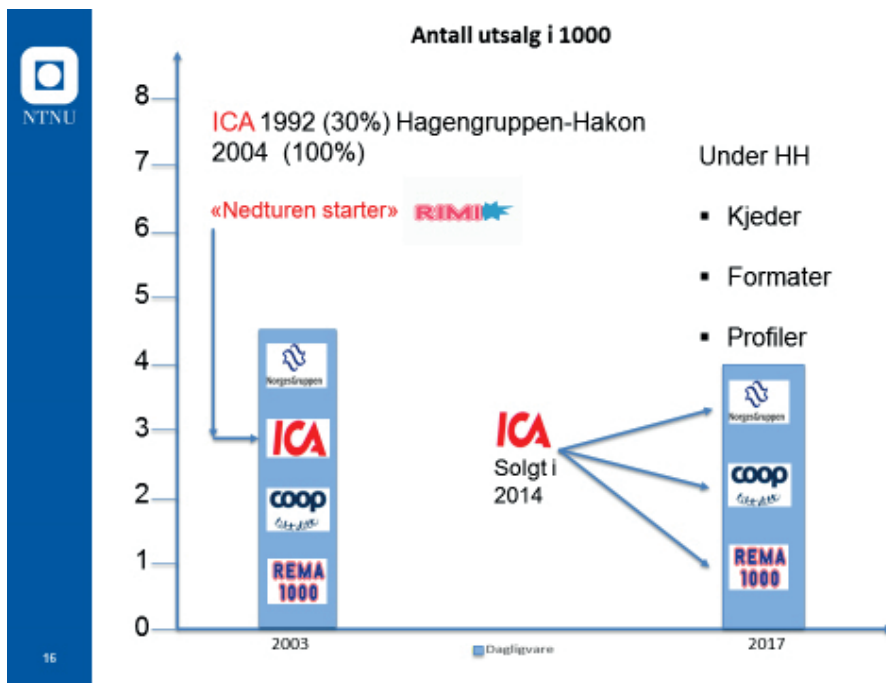
FIGUR 2.5 Antall dagligvareutsalg i år 1996 og i år 2003.

Kampen om de attraktive butikkene og lokalene ble forsterket. Det gikk i retning av fire store handelshus: COOP, NorgesGruppen, Hakongruppen (senere ICA) og Reitangruppen. Disse fire handelshusene kontrollerte i perioden nesten hele det norske dagligvaremarkedet. Tyske LIDL etablerte seg riktignok i 2004 med en del utsalg, men uten særlig suksess på grunn av dårlig kjennskap til det norske dagligvaremarkedet. LIDL trakk seg ut av det norske markedet i 2008 og butikkene ble solgt til Reitangruppen.

Med de 4 store handelshusene som kontrollerte det norske dagligvaremarkedet, fikk vi en ny situasjon i distribusjonskanalen. Riktig nok startet konsentrasjonen på detaljistsiden allerede på 80-tallet med sterke lokale kjeder, men med den vertikale integrasjonen mellom grossistene og handelshusene ble nå forhandlingsstyrken overfor leverandørene mye sterkere. Mange direkteleverandører – det vil si leverandører som solgte/distribuerte direkte til kjedene – ble nå «tvunget» over til grossistdistribusjon på grunn av integrasjon mellom grossist og detaljist. De 4 handelshusene forhandlet nå priser og betingelser på vegne sine ca. 4500 utsalg (se figur 2.5). Disse utsalgene/butikkene var organisert i forskjellige kjeder under handelshusene. Grossistenes rolle ble nå endret til utelukkende å optimalisere vareflyten. På mange måter kan man nå si at leverandørene nå (og tidligere) var

prisgitt «fire beslutningstagere», altså handelshusene. Dette hadde også konsekvenser for maktbalansen i markedskanalene.

På 1990-tallet var mer eller mindre de fleste butikker «bundet» til ett av de fire handelshusene: Coop, NorgesGruppen, Reitangruppen og Hagen/Hakon (Ica). Full integrasjon mellom grossist og detaljist ble et viktig tema fremover. I 1992 gikk Ica (svensk) inn som minoritetsaksjonær i Hagen-gruppen og ble hetende Hakon-gruppen. Denne 30 % andelen fra Icas side var starten på full overtagelse av Hagen-gruppen. Rimi-kjeden som var under Hagen-paraplyen var på den tiden og fremover Norges største enkeltkjede. Som tidligere nevnt ble NorgesGruppen AS etablert 1994 og full integrasjon fant sted 2004 under Norges gruppen ASA. I denne perioden tilspisset forhandlingene seg mellom de fire handelshusene og leverandørene. Dette resulterte i den omtalte «høstjakten». Dette innebar forhandlinger mellom de to ovennevnte aktører om hvilke produkter som skulle komme i butikkens sortiment kommende år.



FIGUR 2.6 Antall dagligvareutsalg i år 2003 og i år 2017.

Inn på 2000-tallet kom matbørsen som senere ble kjent som VG børsen. Dette var/er matbørser hvor kjedene konkurrerte mot hverandre om den billigste matkurven. Særlig var leverandørenes merkevarer med i disse prissammenligningene, noe

som igjen resulterte i sterkere prispress fra handelshusene. Rimi (Hakon/Ica) var ledende på prissammenligninger i starten – mens derimot Rema etter hvert overtok som vinner av de fleste prissammenligninger. Stein Erik Hagen solgte seg helt ut i 2004 og derved var hele tidligere Hagen/Hakon-gruppen på svenske Icas hender. For Ica skulle dette på sikt ikke bli noe suksess. De kommende årene tapte handelshuset markedsandeler år for år. Etter noen år med store underskudd valgte svenske Ica å trekke seg ut av det norske markedet (2014) og butikkene ble solgt til gjenværende handelshus. Fra 2014 fikk vi nå tre handelshus som er dagens situasjon. De er NorgesGruppen, Coop og Reitangruppen. Disse tre handelshusene kontrollerte nå ca. 4000 utvalg (se figur 2.6).

Figurene 2.5 og 2.6 viser antall dagligvareutvalg for årene 1996, 2003 og 2017. I 1996 var det ca. 5000 utvalg, i 2003 ca. 4500 utvalg og i 2017 vel 4000 utvalg. Figur 2.6 viser også fordelingen av antall utvalg for de tre handelshusene. I løpet av perioden 1996–2017 har altså antall utvalg blitt redusert med knapt 1000 utvalg. Figurene 2.5 og 2.6 indikerer at nedgangen var størst i første del av perioden, dvs. i årene 1996–2003.

Markedsandelene for dagligvarehandelen for året 2016 var som følger (i %): NorgesGruppen (41,2), (2) Coop (27,9), Rema (24,2), Bunnpris (3,9), ICA (2,7) og øvrige (0,1). Det bør nevnes at ICAs andel er tidligere solgte, men ikke omprofilerte utvalg til ett av de tre handelshusene (Rema, Coop eller NorgesGruppen) og Bunnpris har innkjøps samarbeid med NorgesGruppen. Det framgår at de tre handelshusene samlet hadde en markedsandel på ca. 96 % i 2016.

NorgesGruppen har i dag over 1800 utvalgssteder over hele landet med konsepter innenfor alle segmenter av dagligvare, servicehandel og storhusholdning. NorgesGruppen i dagligvarehandelen består av kjedene Kiwi, Spar/Eurospar, Joker og Meny, der ca. halvparten av butikkene er kjøpmannseide.

Coop er Norges nest største dagligvareaktør og driver i dag ca. 1150 dagligvarebutikker fordelt rundt om i landet. Coop består av seks kjedekonsepter: Coop obs, Coop Extra, Coop Prix, Coop Mega, Coop marked og Matkroken.

Rema 1000 AS (Reitangruppen) omfatter virksomhetene til Rema 1000 i Norge og Danmark. I Norge har dagligvareaktøren litt over 500 utvalgssteder. Rema 1000 var den første dagligvareaktøren i Norge som tok i bruk franchising som organisasjonsform, og er i dag den eneste aktøren som rendyrker denne formen.

2.4 DISKUSJON

Formålet med dette bokkapitlet er å redegjøre for endringer i dagligvaresektoren i Norge i perioden 1953–2017, dvs. for en periode på ca. 65 år. Det er tatt utgangs-

punkt i følgende problemstillinger: (1) Har antall detaljvareutsalg blitt redusert i løpet av perioden i henhold til mine antakelser på 1970-tallet? (2) Har det skjedd endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene? (3) Har det skjedd endringer i maktforhold i markedskanalene (distribusjonskanalene)?

I løpet av perioden som artikkelen tar for seg, har antall detaljvareutsalg blitt redusert fra ca. 14 000 til knapt 4000, dvs. en reduksjon på ca. 10 000 utsalg. Jeg er innforstått med at kolonialbutikker, meieriutsalg, bakeriutsalg og landhandlerier ikke kan sammenlignes med dagens dagligvareutsalg. Likevel mener jeg at de aktuelle tallstørrelsene er relevant for den etterfølgende diskusjonen. I tiårsperioden fra 1953 til 1963 var det en liten nedgang i antall utsalg totalt sett, men det som kjennetegnet perioden, var en nedgang i antall landhandlerier og en tilsvarende økning i antall kolonialbutikker. Dette kan tilskrives kolonialbutikkens økte tilgang på produkter samt bedret mobilitet. Den etterfølgende perioden fra sekstitallet og ut på syttitallet (1963–1976) har jeg kalt «Grossistenes periode». Imidlertid hadde grossistene stor innflytelse til inn på 80-tallet. I denne perioden fikk vi en betydelig reduksjon av antall utsalg, dvs. til ca. 9000 butikker, en reduksjon på ca. 4500 utsalg. Dette var i første rekke et resultat av begynnende kjededannelser og større butikker med et bedret vareutvalg. Mobilitet må også trekkes inn da bilen etter hvert ble «alle manns eie» og gjorde det mulig for flere å komme til de nye utsalgene. De etterfølgende årene (1976–1994) kan karakteriseres som «Detaljstkonsentrasjon/kjededannelser» (Rimi, Rema mfl.). I løpet av denne perioden ble antall utsalg redusert ytterligere med 4000 enheter slik at en nå hadde ca. 5000 utsalg. Den største årsaken til dette var nyetablering av større butikker samt ytterligere kjededannelser (lokalkjeder). Større butikker og bedre tilbud på grunn av gunstige avtaler med leverandører gjorde forholdene for mindre butikker vanskelig. På nittitallet og frem til i dag fikk vi en reduksjon på omtrent 1000 utsalg. I denne perioden startet oppbyggingen av de tre handelshusene vi kjenner i dag. Dagens situasjon med ca. 4000 utsalg har vært noenlunde stabilt de siste to tiårene. Det kan virke som om en nedleggelse av ett utsalg i én kjede (ett handels-hus) erstattes med et nytt utsalg fra en annen kjede (handels-hus). For perioden som studeres (1953–2017) har altså antall utsalg blitt redusert fra ca. 14 000 til ca. 4000, dvs. en reduksjon på ca. 70 %.

I problemstilling nr. to tar jeg for meg vareflyten og modellbruken i markedskanalene for den aktuelle perioden. I de første årene etter krigen var dagligvarehandelen kjennetegnet ved relativt lite vareutvalg noe som resulterte i «selvberging». Mange av produktene ble kjøpt direkte fra produsent. I første rekke var leverandørene bønder og eller fiskere (se Modell 1 på figur 2.1). Likevel var vareflyten som vist på Modell 2 (på figur 2.1) den vanligste i perioden etter andre ver-

denskrig og tiår fremover. Denne modellen viser at leverandørene solgte sine produkter til forbruker via detaljist. Det var mange grunner til dette. Blant annet hadde leverandørene kontroll over vareflyten og kunne derved påvirke detaljistene med denne distribusjonsformen. Videre var ikke infrastrukturen hos grossist godt nok utbygget (kjøl, frys). I dag er distribusjonsformen vist som Modell 3 (på figur 2.1) den vanligste. I første rekke har dette å gjøre med grossistenes tilgang på kjøle/fryseprodukter. Dette medførte at store leverandører leverte sine produkter til detaljist via grossist. Det samme distribusjonsmønsteret ble eksempelvis brukt av leverandører av sjokolade/sukkervarer samt bryggerier. Disse hadde tidligere levert sine produkter direkte til detaljist. Modell 4 (på figur 2.1) er i grunnen denne modellen lik Modell 3 hva gjelder distribusjon, men den viser integrasjonen mellom grossist- og detaljistleddet. Dette innebærer blant annet felles opptreden overfor leverandører. Dette vil bli diskutert i det etterfølgende. Gjennomgangen viser at det har skjedd store endringer mht. vareflyten/modellbruken i markedskanalene. Endringene har kanskje vært særlig store de siste to tiårene.

Når det gjelder maktforholdene i markedskanalene (distribusjonskanalene) for den aktuelle perioden (1953–2017), kan en si at endringene har gått i «bølger», men med særlig stor betydning de senere årene. På femtitallet og inn på sekstitallet var det lite som jeg vil omtale som maktkamp. Produkter som kom på markedet, ble solgt uten noe press fra hverken kjøper eller selger. På sekstitallet de første kjededannelsene, i første rekke K-kjøpmennene og VIVO. Særlig var K-kjøpmennene og deres kampanjer viktige for leverandørene på grunn av deres store antall utvalg. Likevel vil jeg hevde at det ikke var særlig utøvelse av makt. I denne perioden startet for alvor også sanering av antall grossister i Norge, og vi fikk etter hvert fire store grossistgrupperinger som ble toneangivende. Disse grupperingene (NKL, ASKO, KØFF og LØKEN) også kalt fraksjoner var meget viktige for leverandørene. Hver av grossistgrupperingene representerte såkalte rikstilbud fra grossist til detaljist (for eksempel S-tilbud, Sparetilbud, Køfftilbud etc.). Leverandørene ønsket selvfølgelig å være med på flest mulig av disse grossisttilbudene. I denne perioden kan vi si at makten i distribusjonskanalen var noenlunde likt fordelt mellom leverandør og grossist. Man var ikke særlig interessert i «sterke detaljister» som kunne forrykke denne balansen. Med den sterke utviklingen av lokale kjeder ble det en endring i maktbalansen på åttitallet og inn på nittitallet. Den sterke stillingen disse kjedene fikk på sine lokale markeder, var et lite signal på hva som ville komme. Allerede da så vi hvorledes leverandørene måtte ta hensyn til disse store lokale kjedene. Dette var også starten på integrasjon mellom grossist og detaljist som vi i dag kjenner som handelshus. Fra nittitallet og frem til i dag fikk vi de fire handelshusene (nå tre) som representerte en betydelig maktfaktor.

Dette viste seg blant annet ved antall beslutningstakere på innkjøpssiden. Reduksjonen i antall beslutningstakere fra 14 000 til 4 og senere til 3 endret selvsagt situasjonen for produsentene (leverandørene). Dersom en leverandør mistet sitt produktsortiment eller deler av sitt produktsortiment, ville det kunne medføre betydelig omsetningsnedgang og følgelig negative tiltak for bedriften. Dette hadde selvfølgelig stor innvirkning på maktbalansen. Fra leverandørens side kan oppkjøp og fusjon med andre leverandører vise seg å være nødvendig for å opprettholde balansen i distribusjonskanalen. Slik situasjonen er i dag, later det til at både produsenter og handelshus søker likevekt i maktbalansen. Med andre ord mener jeg at nåværende situasjon hva gjelder makt er noenlunde likt fordelt mellom aktørene.

Når det gjelder videre forskning, er det flere temaer som er svært interessante. Ett tema er knyttet til handelens egne merker (EMV) som har fått stadig større markedsandeler siden 1990-tallet. Stadig økte markedsandeler kan selvsagt forrykke maktbalansen i markedskanalen. Et annet tema for videre forskning er handelshusenes (kjedenes) kundelojalitetsprogrammer. Alle de tre handelshusene har slike programmer, men de er ulike. Ja, det er også ulikheter blant kjeder tilhørende det samme handelshuset. Både mht. handelens egne merker (EMV) og lojalitetsprogrammene er det flere problemstillinger som det kan sees på. Det er kanskje naturlig å se nærmere på forbrukernes preferanser og oppfatninger. Er det ulikheter mellom de tre handelshusene?

2.5 KONKLUSJON

Markedet for mat har de siste 20 årene gått gjennom en utvikling preget av horisontal konsentrasjon på detaljistleddet og vertikal integrasjon mellom grossist, detaljist og distribusjonsfunksjonene. Dette gjør at næringen får visse likhetstrekk med nettverksnæringer, og at visse aktører får en variant av utfallsmakt vi kan kalle for portvoktermakt. En aktør med portvoktermakt avgjør om andre skal få slippe til i markedet eller ikke. Er kjeden tilstrekkelig stor, vil det kunne skape store problemer for en leverandør å takke nei. I stedet kan det bli presset fram løsninger der en leverandør selger ett eller flere produkter under kostpris til én kjede for i det minste å få dekket sine variable kostnader og noen av de faste (dvs. positivt dekningsbidrag).

Spørsmål om makt og hvor den ligger og har ligget er avhengig av hvem man retter spørsmålet til. Noen vil hevde at de såkalte «matbaronene» sitter med all makt i den forstand at de bestemmer hvilke produkter som skal være å finne i de norske kjedene (handelshusene). Dette kan til en viss grad være riktig, men jeg vil

likevel velge å nyansere dette. Store norske konsern og internasjonale konsern har merkevarer som den norske forbruker ikke vil unnvære. Dette er produkter som har vært på det norske markedet i mange tiår. Ved ikke å ha disse produktene i sortimentet vil de respektive kjedene (handelshusene) kunne løpe en risiko. Forbrukerne blir misfornøyde ved å ikke finne produkter som har inngått i husholdningen over en lengre periode. Vi har på det norske markedet sett eksempler på at forbrukerne har valgt konkurrerende kjeder grunnet et ikke tilfredsstillende vareutvalg. Med andre ord ser man at handelshus og konsern i stor grad er gjensidige avhengige av hverandre. «Monopolist» som i denne sammenheng blir brukt om sterke merkevareleverandører blir således en motvekt til «matbaronene». Som forbruker er man etter min mening tjent med at makt er likeverdig fordelt mellom aktørene i distribusjonskjeden. I dette tilfellet gjelder dette for maktfordeling mellom leverandør/produsent og kjede/handelshus. Jeg mener at i dag er det likevekt hva gjelder maktbalanse. Spørsmål man da kan stille seg, er hvorledes maktbalansen kan forrykkes.

Netthandel kan være med på å forandre strukturen til en viss grad, men jeg ser ikke i dag den store endringer i maktbalansen på grunn av netthandel. Imidlertid kan «nye» forretningsmodeller påvirke utviklingen, eksempelvis et samarbeid mellom nettbaserte selskap (f.eks. Amazon) og én eller flere aktører i markedskanalen. I dag med nåværende volumer over netthandel samt eksisterende distribusjonsformer ser jeg ikke for meg de store endringene på det norske markedet i nær fremtid. Oppkjøp av handelshus og eller fusjon/samarbeid med utenlandske aktører kan være en mulighet for eventuelle endringer av maktbalansen. Men nå er det nå slik at erfaringer tilsier at samarbeid/oppkjøp med/av utenlandske kjeder så langt ikke har vært en suksess.

Hva så på leverandørsiden? På nåværende tidspunkt ser jeg få innenlandske bedrifter som ved oppkjøp av norske eller utenlandske konsern vil kunne være med på å forrykke maktbalansen. Derimot kan de største norske konsernene være av interesse for utenlandsk kapital.

Jeg anser det som helt utelukket at vi får en videre konsentrasjon av nåværende tre handelshus. Konkurransemyndighetene vil ha store problemer med å akseptere at nåværende tre handelshus blir til to handelshus. Som avslutning vil jeg trekke frem hva jeg skrev i 1978. Jeg forventet færre butikker der større detaljforetak tok hånd om det meste av dagligvarehandelen. Videre forventet jeg at de store detaljistforetakene ville øke sin makt overfor grossist og produsent/leverandør. Dette er nok riktig – men jeg så ikke for meg at man i 2014 skulle få tre handelshus som fordelte ca. 4000 utvalg mellom seg.

LITTERATUR

- Aaker, D.A. og McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management. Global Perspectives*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Barksdale, H.C. og Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35(4), 29–36.
- Converse, P.D. (1945). The Development of the Science of Marketing – An Exploratory Survey. *Journal of Marketing*, 10(1), 14–23.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Third Edition. Essex, England, UK: Pearson Education Limited.
- Gausel, A. (1969). *Distribusjonsveiene. Spesielt om varehandelen – arbeidsbetingelser, former og økonomi*. Oslo, Norge: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Gripsrud, G. og Nygaard, A. (2005). *Markedsføringskanaler*. Oslo, Norge: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, 32(2), 347–360.
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsføring: Från 4P till 30R*. Malmö, Sverige: Liber-Hermods.
- Helgesen, Ø. (2007a). Practitioners' perceptions of marketing: Field evidence from a Nordic country. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(3), 181–194.
- Helgesen, Ø. (2007b). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – a managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 757–769.
- Howard, C.A. (2003). The internationalization of the marketing discipline. *Leadership in International Business Education and Research, Research in Global Strategic Management*, 8, 89–106.
- Hunt, S.H. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17–28.
- Kinney, T.C., Bernhardt, K.L. and Krentler, K.A. (1995). *Principles of Marketing. Fourth Edition*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Keith, R.J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35–38.
- Nervik, B. (1978). *Strukturendringer i detaljhandelen. A-seminar*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- NOU (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Norges offentlige utredninger, 2011:4. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltningen.
- Rasmussen, P.G. og Reidarson, P. (2007). *Handelstrender; kjedeutvikling og service. Strukturendringer og metoder i en ny tid*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Shaw E.H. and Jones, D.G.B. (2006). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), pp. 239–281.
- Smith, A. (1937). *The Wealth of Nations, Book IV*. New York, NY: Modern Library.
- Thue, L., Ekberg, E. og Myrvang, C. (2016). *Mellommannen. Joh. Johannson og kampen om dagligvaremarkedet 1866–2016*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Tranøy, B.S. (2006). *Markedets makt over sinnene*. Oslo: Aschehoug.
- www01 (2013). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Nedlastet 06/02/2019.