

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammendrag.....	2
2.0 Forord.....	3
3.0 Innledning.....	4
Teoretisk perspektiv	5
4.1 Porters konkurranseanalyse.....	5
4.2 Herfindahlindeksen	9
5.0 Metodisk tilnærming.....	11
5.1 Litteraturstudiet.....	11
5.2 Dybdeintervjuer	12
5.3 Valg av informanter.....	13
5.4 Kildekritikk	16
6.0 Litteraturstudie over historisk utvikling i bransjene	19
6.1 Finanskrisens påvirkning.....	21
7.0 Nyere forskning.....	24
7.1 Elkjøp og Expert deler markedet mellom seg	24
7.2 Relasjoner mellom kjeder og leverandører	26
8.0 Beskrivelse av dagens situasjon.....	28
8.1 Dagligvaremarkedet	28
8.2 Elektromarkedet	29
8.3 Sportsbransjen.....	30
8.4 Grafisk fremstilling av nøkkeltall	33
9.0 Intervjuer og presentasjon av sekundærdata	34
9.1 Dagligvarebransjen	34
9.2 Elektronikkbransjen	40
9.3 Sportsbransjen.....	46
10.0 Komparativ analyse.....	53
11.0 Konklusjon	60
12.0 Kilder	62
13.0 Innholdsfortegnelse over vedlegg.....	67

1.0 Sammendrag

Tittel:	Maktkonsentrasjon i norsk detaljhandel
Dato:	02.06.2010
Forfattere:	Ari Martin Holter Knut Erik Skogli Einar Nordengen
Veileder:	Ragnhild Silkoset
Oppdragsgiver:	Høgskolen i Gjøvik
Kontaktperson:	Einar Nordengen
Nøkkelord:	Maktkonsentrasjon, dagligvarebransjen, elektronikkbransjen, sportsbransjen, kjeder, kjedemakt.
Antall sider:	68 sider + 48 sider vedlegg
Tilgjengelighet:	Åpen
Sammendrag:	<p>I denne oppgaven ønsker vi å kartlegge maktkonsentrasjonen i dagligvarebransjen og ser på i hvilken grad andre detaljistbransjer er i ferd med å tilnærme seg den samme maktposisjonen. For å begrense oppgaven har vi valgt å sammenligne sportsbransjen og elektronikkbransjen opp mot dagligvarebransjen. Vår teoretiske tilnærming er basert på Michael E. Porters konkurranseanalyse.</p> <p>Vår analyse viser at de to andre bransjene ikke har kommet like langt som dagligvarebransjen når det kommer til å utnytte sin kjedemakt. Både elektronikkbransjen og sportsbransjen jobber for å komme i samme posisjon, men disse bransjene har ikke det samme vernet som dagligvarebransjen og kan derfor ikke regne med å oppnå like stor kjedemakt.</p>

2.0 Forord

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi fått stor innsikt i prosessene rundt detaljhandelen i Norge. Bransjen har vist seg å være mye mer spennende enn vi så for oss da vi startet med oppgaven.

Vi må rette en stor takk til alle våre informanter som i en travel hverdag satte av en time til intervju. Vi må også takke daglig leder i Sportsbransjen AS, Trond E. Hansen, som har bidratt med å skaffe til veie sekundærdata om sportsbransjen.

Til slutt vil vi takke veileder Ragnhild Silkoset. Hun har vært rask til å hjelpe oss når vi har støtt på problemer, og hjulpet oss med det teoretiske perspektivet.

Gjøvik 02.06.2010

Einar Nordengen

Ari Martin Holter

Knut Erik Skogli

3.0 Innledning

Vi har alle tre på denne gruppa valgt en handelsprofil på vårt siste semester ved Høgskolen i Gjøvik. Vi hadde derfor et ønske om å knytte denne bacheloroppgaven opp mot handel. I tillegg deler vi alle en interesse for mediernes fokus på de store kjedene her i landet.

Espen Bogen er med sin bok "Rik på lavpris" har satt fokus på hvordan de store kjedene har blitt så store og hvordan noen få eiere har blitt milliardærer på noen få tiår. Han mener at vi har et oligopol i dagligvarebransjen, hvor prisene kjedene imellom er like, men på et kunstig høyt nivå (Bogen 2008).

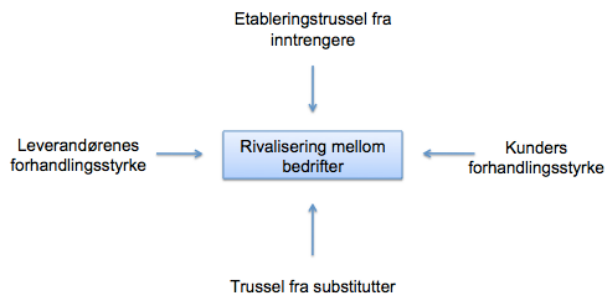
Med disse fenomenene fra i bakhodet, ønsker vi å undersøke om det er en ekstrem maktkonsentrasjonen i dagligvarebransjen i Norge, og om den er unik for denne bransjen. På den måten kan vi gjøre oss opp en mening om varehandelen beveger seg i samme retning. Vår problemstilling blir:

- *Er det en trend til at maktstrukturen i norsk detaljhandel følger en utvikling etter mønster fra dagligvarebransjen?*

For å ikke gape over for mye var vi nødt til å begrense oss. Vi valgte derfor å undersøke elektronikkbransjen og sportsbransjen i forhold til dagligvarebransjen.

4.0 Teoretisk perspektiv

4.1 Porters konkurranseanalyse



Figur 1

en bransje kan forvente seg. Porter lanserte sin modell gjennom en artikkel "Harvard Business Review" i 1979 (Porter 1979). Senest i 2008 ga han ut en ny, revidert versjon av denne artikkelen (Porter 2008).

"Porters fem krefter" er etter vår mening ideell for vår oppgave fordi vi kan bruke den til å kartlegge konkurransesituasjonen i bransjene på en ryddig og oversiktlig måte.

Porter bruker begrepet "utvidet konkurranse" (Porter 2008). Med det mener han at fire av kreftene i modellen (leverandører, kunder, potensielle inntrengere og substitutter) i realiteten er konkurrenter. Han peker på at representantene for disse kreftene alle kjemper om å oppnå best mulig vilkår/posisjon for seg selv (Porter 2008).

De fem kreftene som har gitt modellen sitt navn er; Trusselen fra leverandører, trusselen fra kunder, trusselen fra potensielle inntrengere, trusselen fra substitutter og konkurransen mellom de allerede eksisterende kjedene i bransjen. Figur 1 viser modellen slik Porter fremstiller den.

Porter mener at en aktør, i vårt tilfelle en detaljist, må forsøke å posisjonere seg sterkest mulig opp mot de andre kreftene. Eventuelt må detaljisten tilstrebe seg en posisjon hvor den kan påvirke sine konkurrenter til sin egen fordel (Porter 2008).

Det teoretiske fundamentet i vår oppgave er Michael E. Porters modell for konkurranseanalyse, ofte kalt "Porters fem krefter". Porter mener at konkurransesituasjonen påvirkes av fem krefter, og at intensiteten i disse kreftene er utslagsgivende for hvor stor gevinst aktørene i

Forståelsen for hvordan kreftene påvirker hverandre er viktig informasjon når en detaljist planlegger sin strategi. Under presenterer vi hva Porter mener med hver av de fem kreftene, og forklarer hvordan de fungerer.

Konkurransenintensitet mellom eksisterende bedrifter i bransjen:

Rivalisering og økende intensitet mellom eksisterende kjeder i en bransje kan forekomme gjennom for eksempel priskrig og lansering av nye produkter. Intensiteten blir større dersom en kjede i bransjen ser en mulighet til å gjøre sin posisjon bedre i forhold til de andre (Porter 2008). Når en av kjedene tar grep for å forsterke sin posisjon fører dette ofte til at konkurrentene vil svare med mottiltak. Dermed vil gjerne hele bransjen påvirkes. En økende rivalisering vil imidlertid ikke nødvendigvis føre til lavere profitt. Dette avhenger av hvor like kjedenes strategier er og hvilke kundegrupper de ønsker å nå. Porter mener at kjedene er gjensidig avhengige av hverandre og at de påvirker hverandre i stor grad (Porter 2008). Ifølge Porter er intensiteten i en bransje sterkest når:

- Det er et stort antall konkurrenter i markedet eller at konkurrentene er like størrelsesmessig og maktmessig.
- Den totale omsetningen i bransjen øker lite.
- Utgangsbarrierene i bransjen er høye slik at det vil koste mye å trekke seg ut av bransjen.
- Kjedene er knyttet sterkt til bransjen.
- Det er store ulikheter mellom kjedene i en bransje slik at de har vanskeligheter med å forstå hverandres signaler.

Denne første kraften i Porters modell danner grunnlaget for vår første hypotese:

- *Konkurransenintensiteten påvirker en kjedes makt negativt.*

Leverandørens maktposisjon:

Porter mener at leverandørmakten ovenfor en kjede avhenger av i hvilken grad leverandøren(e) kan true med å sette opp prisen eller senke kvaliteten på varene de tilbyr (Porter 2008). Har leverandørene en sterk posisjon innebærer dette at de kan

varierte kvalitet eller pris uten kjedene kan påvirke dette i stor grad. Med andre ord kan mektige leverandører føre til at kjedenes profitt blir dårligere, dersom de ikke tar igjen tapet igjennom å høyne prisen ut til kundene (Porter 2008). Ifølge Porter har leverandørene stor forhandlingsmakt dersom:

- Det er større konsentrasjon på leverandørsiden enn på detaljistsiden.
- De ikke er avhengige av en enkelt bransje eller en spesifikk kjede for å få inntekter.
- Bytte av produkt medfører en byttekostnad.
- Leverandørene tilbyr differensierte produkter.
- Det ikke er noe substitutt for varene leverandørene tilbyr.
- Det er en mulighet for at leverandørene kan integrere fremover inn i bransjen.

Leverandørenes maktposisjon i forhold til kjedene vi analyserer danner grunnlaget for hypotese nummer to:

- *Leverandørenes makt påvirker kjedenes makt negativt.*

Kundens maktposisjon:

En kunde har sterk forhandlingsmakt dersom:

- Det er få kunder som etterspør varene til leverandørene eller dersom de kjøper varer i store kvantum slik at de blir viktige å ivareta for leverandørene.
- Produktene som tilbys er udifferensierte slik at det er lett å sammenligne varer fra ulike kjeder.
- Byttekostnaden for å skifte til en annen kjede er liten.
- Kundene kan integrere bakover i verdikjeden og produsere produktene på egenhånd.

Kundenes maktposisjon i forhold til kjedene danner grunnlaget for vår tredje hypotese:

- *Kunders makt påvirker kjedenes makt negativt.*

Etableringstrusselen:

Med etableringstrussel menes trusselen for at nye kjeder etablerer seg i bransjen. Nye etableringer i bransjen fører til lavere gevinst hos de allerede eksisterende kjedene på to vis. For det første fører det til at den totale etterspørselen i markedet blir fordelt på flere aktører. I tillegg vil også rivaliseringen mellom kjedene også bli sterkere gjennom at konsentrasjonen av kjeder blir lavere (Porter 2008). Dette kan igjen føre til at prisene på varene de tilbyr markedet blir lavere.

Trusselen for at en kjede etablerer seg i et marked varierer ut ifra hva slags etableringshindre som allerede eksisterer i markedet. Eksisterende kjeder i en bransje vil ofte ha tilegnet seg konkurransefortrinn ovenfor eventuelle nye konkurrenter. Jo høyere etableringshindrene er, desto lavere vil trusselen ansees for å være (Porter 2008). Allikevel kan nye inntrengere velge å etablere seg til tross for høye etableringshindre. Dette handler om risiko, og hvis den potensielle gevinsten er stor nok kan det være fristende å forsøke å tilegne seg en del av markedet.

Porter nevner sju ulike typer etableringshindre:

- Myndighetenes politikk
- Byttekostnader
- Behov for kapital
- Produktdifferensiering
- Stordriftsfordeler
- Tilgangen til distribusjonskanaler
- Kostnadsulempen som ikke er avhengig av størrelsesfaktoren.

Etableringstrusselen danner grunnlag for vår fjerde hypotese:

- *Etableringstrussel fra inntrengere påvirker kjedenes makt negativt.*

Trusselen fra substitutter

Porter definerer et substitutt som ”produkter som utfører samme eller liknende funksjon som bransjens produkt, men med andre midler” (Porter 2008). Til vår oppgave mener vi det er bedre å definere substitutter som ”andre kanaler kundene kan skaffe de samme produktene på, eller erstatninger som dekker samme behov.” Med dette mener vi at for eksempel netthandel og bransjeglidning kan ansees som substitutter. Ifølge Porter står et substitutt sterkt ovenfor varene en kjede tilbyr dersom:

- Substituttet ansees for å være billigere enn andre produkter eller at substituttet oppfyller varens mål på en bedre måte.
- Byttekostnaden for å bytte til substituttet er lavt.

Tilgjengelige substitutter i markedet danner grunnlaget for vår femte og siste problemstilling:

- *Trussel fra substitutter på markedet påvirker kjedenes makt negativt.*

4.2 Herfindahlindeksen

En matematisk tilnærming til begrepet markedskonsentrasjon er å benytte en indeks utviklet av økonomene Herfindahl og Hirschman, den såkalte Herfindahlindeksen. Denne modellen legger sammen kvadratene av de ulike kjedens markedsandel målt i prosent (Regjeringen.no 2000).

Herfindalverdien = summen av alle de kvadrerte markedsandelene til kjedene i en bransje.

Amerikanske konkurransemyndigheter betrakter et marked hvor Herfindahlindeksen gir en verdi på under 1000, som lite konsentrert. Graderingen er følgende (SIFO 2010):

- Verdi under 1000: Svak markedskonsentrasjon
- Verdi mellom 1000 og 1800: Moderat markedskonsentrasjon
- Verdi over 1800: Sterk markedskonsentrasjon

Figur 2 viser hvordan markedsandelene er fordelt i våre tre bransjer. (Se fremstillingen av nøkkeltall senere i oppgaven).

Tallene som kommer frem av Herfindahlindeksen skal ikke ilegges for mye vekt, fordi det er grov modell og den forenkler bildet betydelig. Den viser imidlertid at bransjene har et fellestrekk ved at kjedekonsentrasjonene fremstår som høye. Sterkest

Markedsandel % Markedsandel²

Dagligvare		
Norgesgruppen	40,00	1 600,00
Coop	24,00	576,00
Rema 1000	20,00	400,00
ICA Norge	16,00	256,00
SUM	100	2 832,00
Sport		
Gresvig	44,00	1936,00
Gjelsten Holding	20,20	408,04
Station	6,20	38,44
XXL	14,50	210,25
Coop Sport	4,00	16,00
Andre	11,10	123,21
		0,00
SUM	100,00	2731,94
Elektro		
Elkjøp og Lefdal	55	3025
Expert	23	529
Euronics	7	49
Elprice	2	4
Siba	1	1
Coop Elektro	4	16
Andre	7	49
SUM	99	3673

Figur 2

konsentrasjon er det i elektrobransjen og minst innenfor dagligvarebransjen. Fordi modellen kvadrerer markedsandelene, gir den store utslag for store markedsandeler.

Tallene fra elektrobransjen er det knyttet størst usikkerhet til. For det første gjelder tallene kun for vaskemaskiner. For det andre er det en feilmargin knyttet til tallene (SIFO 2010). Derfor er Herfindahlverdien innenfor elektronikkbransjen sannsynligvis for høy i denne utregningen. Det interessante er imidlertid at et annet, mer nøkternt scenario også gir en meget høy Herfindahlverdi. Elkjøp og Expert mener selv de har

en markedsandel på mellom 25 - 30% hver (Elkjop.no 2010, experthaugesund.no 2010). Uten å trekke inn eventuelle justerte markedsandeler for de øvrige kjedene, vil disse to selskapene til sammen allikevel gjøre at Herfindahlverdien vil passere grensen for høy markedskonsentrasjon uten problemer ($((30^2)*2) = 1800$).

5.0 Metodisk tilnærming

For at vi skal klare å besvare våre undersøkelsesspørsmål på en tilfredsstillende måte, er valg av design på oppgaven avgjørende. Et design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse en aktuell oppgave (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Valget av design avhenger av hvor mye man vet om et område, og hvilke ambisjoner man har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Vårt første dilemma var om vi skulle basere oppgaven på kvantitative eller kvalitative data. Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. Andre data blir betegnet som kvalitative. Da vi startet opp med oppgaven hadde vi ambisjoner om å måle sammenhenger mellom variablene ved hjelp av kvantitative sekundærdata. Fordelene med dette er at vi da lettere kunne måle våre hypoteser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Det å få tak i, forberede og kategorisere sekundærdata viste seg å være utenfor tidsrammen til denne bacheloroppgaven. Kvalitative metoder har sin styrke når det gjelder spørsmål av typen "hva?", "hvorfor?" og "hvordan?" (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Eksplorativt design går ut på å skaffe seg bedre innsikt rundt et tema man på forhånd ikke kan så mye om. Etter mye diskusjon konkluderte vi derfor med at vi ville få et like godt utbytte av oppgaven om vi benyttet oss av et eksplorativt design med bruk av litteraturstudier og kvalitative dybdeintervjuer. Oppgaven vår vil med dette ikke ha den vitenskapelige falsifiserbarheten som den kunne ha hatt med bruk av kvantitative data. Vi føler likevel at det viktigste med en bacheloroppgave er at vi skal tilegne oss mest mulig kunnskaper, og da synes vi bruk av kvalitative metoder tjener formålet best.

5.1 Litteraturstudiet

Hensikten med litteraturstudiet var todelt. Det ene var å finne ut hvilken modell vi ønsket å basere oppgaven vår på og sette oss inn i denne. I tillegg ønsket vi å skaffe

oss økt kunnskap om bransjene vi tok for oss. Dette var viktig for oppgavens helhet, men det var også viktig av respekt for de vi skulle intervjuer.

Vi leste mange forskningsartikler for å få oversikt over, og en innsikt i, hva man vet om kjedemakt i dag. Vi har valgt å kun inkludere de nyeste og mest aktuelle forskningsrapportene i oppgaven, men har brukt andre artikler som bakgrunnsinformasjon og inspirasjon. Sekundærkilder som avisartikler har vært viktig som supplement til dybdeintervjuene. Dybdeintervjuene er svært tidkrevende, og det har derfor spart oss for mye tid å kunne bruke internett som en ekstra informasjonskilde. Med unntak av artiklene om Porters fem krefter, har vi kun benyttet oss av artikler og bøker skrevet på norsk.

5.2 Dybdeintervjuer

Bruk av dybdeintervjuer er sammen med fokusgrupper de vanligste kvalitative metodene som brukes i forbindelse med markedsundersøkelser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). For vår del var det høyst interessant å få muligheten til å intervjuer representanter for kjeder i hver bransje. Disse kunne gi oss informasjon som vi vanskelig ville funnet i sekundærdata.

Vi konstruerte en standardisert intervjuer som ligger med som vedlegg. For å være sikre på at vi utarbeidet spørsmål som var relevante for vår oppgave, benyttet vi oss av boken "Strategisk analyse: grunnlaget for praktisk strategiutvikling." (Reve, Torger, og Per E. Stokke 1996). I denne boken var det utarbeidet en god intervjuer basert på Porters fem krefter. utfordringen for oss var at disse spørsmålene var utformet slik at de fokuserte på produksjonsleddet, og ikke distribusjonsleddet. Av den grunn var det mange spørsmål vi ikke fant relevante, og vi valgte også å legge til noen egne spørsmål. I vår intervjuer har vi valgt å ikke ta med spørsmål knyttet til kundekraften. Kundene er selve livsgrunnlaget til kjedene, og vi mener at informantenes svar derfor i stor grad ville blitt farget av dette. Vi ønsket også at intervjuet ikke skulle ta lenger tid enn en time, og følte at det var viktigere å bruke tiden på å få utfyllende svar rundt de andre kreftene. I tillegg er kundene i denne sammenheng en så fragmentert gruppe at påvirkningskraften deres etter våres

oppfatning er liten. Hadde kunder vært storhusholdning hadde bildet endret seg. Dette har vi imidlertid holdt utenfor.

Det er vanlig å intervju 15-25 respondenter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). I vårt tilfelle burde vi derfor intervjuet omtrent 20 personer innenfor hver av våre tre bransjer. Dette ville tatt urimelig mye tid med tanke på at dette er en bacheloroppgave. Vi har derfor valgt å begrense oss til 6 respondenter, fordelt på 2 i hver av våre bransjer. Vi føler med dette at vi har fått mye god informasjon om bransjene, men det er viktig å ta med i betraktningen at våre resultater ikke kan generaliseres med tanke på vårt beskjedne utvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

I selve gjennomføringen av intervjuene benyttet vi oss av båndopptager. Intervjuobjektene ble informert om dette på forhånd. Det eneste intervjuet vi valgte å droppe båndopptageren, var i intervjuet med Coops informasjonsdirektør Bjørn Kløvstad. Her var det så mye støy rundt oss at vi så det mer hensiktsmessig å bruke penn og notatblokk. For å være sikre på at vi hadde fått med oss alt, og at vi ikke hadde misforstått noe, fikk Kløvstad muligheten til å godkjenne svarene sine via e-post. I ettertid ser vi at dette er noe alle våre informanter skulle fått tilbud om, slik at vi for vår egen del kunne ryddet unna eventuelle misforståelser.

Fordelene med bruk av båndopptager er at vi i ettertid kan bearbeide informasjonen i ro og mak. I flere av intervjuene ble det veldig mye snakking, og alt hadde ikke nødvendigvis relevans for oppgaven. Da var det veldig greit å ha muligheten til å gå gjennom intervjuene på nytt og sile ut relevant informasjon. Alle våre informanter er intervjuet som representanter for en bedrift. Unntaket er Halvor Holtskog, som presiserte at han bare kunne snakke generelt om bransjen og ikke på vegne av en enkelt kjede.

5.3 Valg av informanter

I vår oppgave er det detaljistkjedene som er vårt primære analyseobjekt. Vi har derfor skaffet oss informanter som kan representere detaljistkjeder innenfor hver av våre tre bransjer. Vårt utvalg er i stor grad et bekvemmelighetsutvalg. Bekvemmelighetsutvalg kan defineres som; Alle utvalg hvor valget av elementene først og fremst bestemmes av hva det er enkelt å få til (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). For oss var det veldig naturlig å først prøve å skaffe oss informanter som noen av oss hadde litt kontakt med

fra før. I dagligvarebransjen kjente gruppa Stig Kristiansen, som er kjøpmann på Rema 1000 Kirkeby fra før. Gjennom felles bekjente klarte vi også å få til et intervju med informasjonsdirektøren i Coop Norge, Bjørn Kløvstad. I elektronikkbransjen hadde gruppa kjennskap til Einar Holen, som er daglig leder ved Euronics Skreia.

For å skaffe oss resten av de informantene vi hadde behov for, valgte vi å fysisk besøke aktuelle butikker i Gjøvik/Toten-området. Vi mente det ville være større mulighet for å få positivt svar om vi møtte dem ansikt til ansikt enn om vi tok kontakt gjennom telefon eller e-post. På Elkjøp Kirkeby var de ikke vonde å be, og vi fikk avtalt et intervju med varesjef Tom Erik Wiklund.

Sportsbransjen skulle vise seg som den vanskeligste bransjen å skaffe informanter. Vi fikk flere steder høre at vårt aktuelle tidsrom var årets travleste tid for bransjen, med utskifting av sesongvarer. Etter mange negative svar møtte vi Tom Torkehagen som eier Torkehagen Sport. Torkehagen var svært imøtekommende og sa seg villig til å stille opp. Den siste informanten i sportsbransjen skulle det vise seg å bli svært vanskelig å skaffe. Vi utvidet vårt leteområde uten at dette ga resultat. Vi forsøkte også å få kontakt med kjedene sentralt, via e-post, for å eventuelt få til et intervju over telefon. Vi har fortsatt ikke fått svar på disse e-postene. Til slutt skulle løsningen vise seg å ligge nær. Halvor Holtskog, som i dag er ansatt ved Høyskolen i Gjøvik, har tidligere hatt sentrale jobber i sportsbransjen. Han fikk presset oss inn i en travel arbeidsperiode. Dette intervjuet ble derfor mindre formelt enn de andre, men ga oss likevel viktig informasjon om bransjen.

Som vi tidligere har understreket, har vi kun intervjuet personer som jobber eller har jobbet for detaljistene. Dette gjør at vår informasjon kan være lite nyansert. Ideelt sett burde vi ha intervjuet representanter for hver av kreftene i Porters modell. Det ville for eksempel være svært interessant å høre hva leverandørene mener om leverandørmakten ovenfor kjedene. Videre kunne det gitt oss mye å fått snakket med sentrale personer i for eksempel Lidl, for å få bedre og mer troverdig kunnskap om hvilke barrierer de møtte på i Norge. Offentlige myndigheter spiller også en viktig rolle. Derfor kunne det vært spennende å intervju personer i blant annet konkurransetilsynet, som med sitt arbeid er med på å avgjøre hvor sterk kjedekonsentrasjon vi skal ha her i landet. Alt dette ville imidlertid blitt svært

omfattende. Likevel føler vi at vi har fått med en del av deres syn i vår analyse, gjennom litteraturstudiene.

Under følger en kort presentasjon av våre informanter. Vi ønsker å presisere at ingen av våre informanter har stilt krav om å få være anonyme.

Dagligvarebransjen

- Stig Kristiansen

Kristiansen er kjøpmann og daglig leder ved Rema 1000 Kirkeby på Gjøvik. Han har mange års erfaring i Rema systemet.

- Bjørn V. Kløvstad

Kløvstad har vært medlem av konsernledelsen i Coop Norge og flere sentrale selskaper i Coop siden 1997. I samme periode har han vært informasjonsdirektør. Hans arbeidsoppgaver er å lede Coops samlede myndighetskontakt/ informasjons/samfunnskontakt og PR, internt og eksternt.

Elektronikkbransjen

- Einar Holen

Holen er pr dags dato daglig leder av Euronics Skreia. Han har lang erfaring fra både fra Elkjøp og Expert i tillegg til en frittstående elektrobutikk.

- Tom Erik Wiklund

Wiklund jobber som varehussjef ved Elkjøp Kirkeby. Denne jobben har han hatt siden 2005. Wiklund begynte i Elkjøp som selger i 1999. Han har blitt kurset opp internt i Elkjøp-konsernet.

Sportsbransjen

- Tom Torkehagen

Torkehagen eier og driver Torkehagen Sport, som er en del av Sport1-gruppen. Denne butikken har han drevet siden 1995. Før det var han redaktør i den nå nedlagte lokalavisen Samhold.

- Halvor Holtskog

Holtskog jobber pr dags dato lektor ved Høgskolen i Gjøvik. Han har inngående kjennskap til sportsbransjen gjennom å ha jobbet som butikkmedarbeider i Intersport og senere Sport1 som økonomisjef.

5.4 Kildekritikk

Når man konstruerer en analyse eller vurderer en analyse som allerede er utført, er det viktig å vurdere hvor ”god” undersøkelsen er (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Det innebærer å vurdere undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. I vitenskapelig forskning brukes begrepene validitet og reliabilitet. Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Med andre ord handler det om hvor stor sannsynlighet det er for at man ville fått de samme resultatene ved en ny undersøkelse. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Ofte kan man ha høy reliabilitet, men det hjelper lite om resultatene måler noe annet enn hva man ønsket å finne ut.

Vi må ta i betraktning at svarene til våre intervjuobjekter bærer preg av hvilken posisjon de besitter. Det ligger i menneskets natur å beskytte sine egne interesser. I dagligvarebransjen har vi intervjuet en kjøpmann og en informasjonsdirektør. Kjøpmenn kan mangle et helhetsbilde og den nødvendige forståelsen av hele bransjen. Informasjonsdirektører har god trening i å behandle media, og vet godt hva han/hun skal svare. Dette har helt klart sine fordeler, da vi fikk veldig utfyllende og gode svar på våre spørsmål. Kløvstads posisjon og lange erfaring er imidlertid ikke nødvendigvis bare positivt. Han jobber mye ut mot media, og han har utvilsomt hørt alle våre spørsmål tidligere. Kløvstad er ansatt for å ivareta Coops renommé, og for å beskytte konsernets interesser.

I elektronikkbransjen snakket vi med to lokale sjefer. Varesjef ved Elkjøp, Tom Erik Wiklund, sa selv at han hadde blitt kurset opp innad i Elkjøp-konsernet. Det var tydelig at hans svar var preget av dette. Det framsto veldig klart for oss at informasjonen i Elkjøp ble styrt fra et høyere nivå enn ved hvert enkelt varehus.

Skreia Elektro er i dag medlem av Euronics og har tidligere vært en Elkjøp-butikk. Det er åpenbart en grunn til at Einar Holen har meldt seg ut av Elkjøp. Det er derfor mulig Holen tiltaler Euronics-kjeden mer positivt på bekostning av Elkjøp.

Tom Torkehagen er gjennom Torkehagen Sport medlem av Sport1-kjeden. Gresvig er i følge Torkehagen argeste konkurrent, og mye av intervjuet bar preg av dette. Han så situasjonen fra sitt ståsted, og mente Sport1 var et bedre alternativ enn Gresvig fordi de enkelte butikkene hadde mye større frihet enn butikkene til Gresvig.

Vi prøvde lenge å få snakket med en daglig leder i G-sport eller Intersport. Gresvig er den største kjeden i bransjen og sitter således på mye makt. Dette ble egentlig enda viktigere etter intervjuet med Torkehagen. Vi føler at Gresvig burde fått anledning til å kommentere de påstandene som kom fram i det intervjuet, slik at vi fikk belyst den delen fra begge sider.

Halvor Holtskog hadde ikke tid til å svare på alle spørsmålene. Vi gjorde et utvalg, men skulle gjerne ha fått svar på flere spørsmål. Holtskog snakket ikke på vegne av noen kjede og ga oss da bare generell informasjon om bransjen.

Bogens bok må også vurderes med høyst kritiske øyne. Bogen har sittet på leverandørens side av forhandlingsbordet, og det er veldig tydelig hvem sine interesser han ivaretar. Boken er på en måte et ”takk for sist til bransjen.” I perioden Bogen skildrer i boken, jobbet han som selger for Gillette og Beiersdorf. Dette er to store internasjonale selskaper, mye av det han skriver om virker derfor ikke helt troverdig. Som et eksempel kan vi nevne påstanden om at ICA truet med å svarteliste Gillette som leverandør. Gillette har tilnærmet monopol innen barberhøvler, og det ville derfor være økonomisk uklokt av ICA å ta ut Gillette fra sitt produktsortiment.

Da vi snakket med informasjonssjef i Coop Norge, Bjørn Kløvstad, benyttet vi muligheten til å få hans kommentar til Bogens bok. Kløvstad er for øvrig selv omtalt i boken. Kløvstad mente at boken var ”et sammensurium av påstander og indisier”, og

at Bogen manglet troverdige kilder. Han mente videre at Bogen hadde personlige motiver for å kritisere dagligvarebransjen. Han innrømmet at forhandlingene i bransjen var knalltøffe, og mente at Bogen tydeligvis ikke hadde taklet det. Påstandene om snusk og ulovligheter ble naturlig nok avfeid av Kløvstad. Han innrømmet likevel at bransjen etter hvert hadde et svært komplisert system over bonuser og avtaler, og at det for utenforstående var vanskelig å sette seg inn i dette. Det vi likevel stusser over er hvorfor dagligvarebransjen ikke har valgt å gå til PFU, eller tatt rettslige grep siden boken svartmaler bransjen. Det kan virke som at Bogen i det minste roter i et ”vepsebol” som bransjen ikke ønsker skal fram i lyset.

Bruk av sekundærkilder

SIFO rapporten bygger i sin helhet på et case knyttet til vaskemaskiner. Selv om funnene på flere områder kan generaliseres, skulle vi gjerne hatt tilsvarende informasjon for et bredere spekter innenfor elektronikk. For vår del har det også vært en svakhet at flere av påstandene som er kommet frem er gitt anonymt. Vi kan dermed ikke etterprøve påstandene eller konfrontere noen med disse. Elkjøp på sin side kjenner seg ikke igjen i de påstandene som kommer frem (Elkjop.no 2010).

I arbeidet med oppgaven vår har vi benyttet oss av store mengder avisartikler. Aviser lever av å selge gode historier. Det har skjedd mer enn en gang at ”en fjær har blitt til fem høns” i de store tabloidene. Dermed kan avisenes kilder kan også være tvilsomme. Troverdigheten til våre aviskilder styrkes imidlertid ved at vi i Norge har det vi kaller Pressens Faglige Utvalg (PFU). PFU har til formål å overvåke og fremme den etiske og faglige standard i norsk presse (pfu.no 2010). Utvalget behandler klager mot alle mot alle medier og offentliggjør sine uttalelser. Det blir med andre ord stilt krav til kvaliteten i avisartikler og lignende. Dette er med på å høyne troverdigheten til avisartiklene.

Som tidligere nevnt har vi kun intervjuet personer som sitter/har sittet på kjedenes side i forhandlinger. Vår besvarelse ser sånn sett litt for snevert på verdenen. Vår oppgave ville veid tyngre om vi hadde fått muligheten til å intervju representanter for hver av kreftene. Dette ville dessverre blitt veldig omfattende og i en bacheloroppgave er man nødt til å avgrense oppgaven.

På grunnlag av vårt beskjedne informantutvalg kan vi ikke konkludere med annet enn at vår oppgave har lav reliabilitet. Det var stor forskjell på hvor mye kunnskap våre informanter hadde om bransjene, og i ettertid mener vi at lokale kjøpmenn ikke sitter på nok kunnskap for en undersøkelse som vår. Vi satt også med inntrykk av at mange av våre informanter holdt tilbake informasjon av hensyn til forretningshemmeligheter og lignende.

Validiteten mener vi dessverre heller ikke er så høy som vi skulle ønsket. Den reduseres noe av at intervjuobjektene ikke nødvendigvis har forstått og gitt utfyllende svar på hvert spørsmål. Den generelle praten rundt har gjort at noen til dels svarte på andre ting enn det vi i utgangspunktet var på jakt etter. Mange av intervjuobjektene våre var glade i å snakke. Det var veldig lærerikt å høre på dem, men vi ser i ettertid at det ikke har alt det ble snakket om som fikk relevans for oppgaven. Vi har i liten grad avbrutt intervjuobjektene, men latt disse snakke fritt. Vi kunne derfor vært flinkere til å definere rammene for samtalen.

6.0 Litteraturstudie over historisk utvikling i bransjene

I et historisk perspektiv har det skjedd en formidabel maktforskyvning i detaljhandelen. For 20-30 år siden var produsentene den ubestridte kanalkapteinen, og kunne velge og vrake i utsalgssteder (Gripsrud og Nygaard 2005). Den gangen var detaljistene små lokale aktører med svært begrenset innflytelse. Det var ofte liten konkurranse på produsentleddet. Tidlig på 1960-tallet fantes det kun et fåtall produsenter av elektronikk. I følge Ove Magndal styrte disse produsentene bransjen med jernhånd. Gjennom Radioleverandørens Landsforbund førte de strenge krav som måtte oppfylles av hvert enkelt utsalg (elmag.no 2007). Disse kravene innebar blant annet at hvert utsalg måtte ha vindu ut mot gate, og et eget godkjent verksted med tilfredsstillende verktøy og kompetanse. Magndal kan fortelle at det var produsentene som bestemte utsalgsprisen, og de som ble tatt for å selge med rabatt ble straffet med bøter (elmag.no 2007).

I dag har vi fått store nasjonale og til dels internasjonale selskaper som selv ønsker å være kanalkapteiner i de markedsføringskanaler hvor de inngår (Gripsrud og Nygaard 2005). Detaljistene har begynt å ta seg betalt for å ta inn produkter. Denne hylleplassen er ekstra attraktiv i produktklasser med stor konkurranse. Detaljistene hevder at fortjenesten av hylleplassalg kommer forbrukeren til gode i form av lavere priser.

De siste tiårene har man opplevd en utvikling med vertikal integrasjon bakover mot engrosleddet (Gripsrud og Nygaard 2005). I dag ser vi flere eksempler på at detaljistene selv har tatt over funksjonene til grossisten. Dagligvarebransjen sto i bresjen for denne utviklingen. På 1990-tallet gikk Odd Reitans Rema og Stein Erik Hagens Rimi til knallhard kamp mot grossistene. Det fikk til løsninger tilpasset sine egne butikker, og klarte i løpet av få år å nærmest pulverisere den makten som grossistene satt med. I 1998 overtok Rema selv grossistfunksjonen (e24.no 2010). I dag ser vi at andre bransjer har forsøkt å adoptere denne modellen. I elektronikkbransjen har Elkjøp hatt stor suksess med sitt sentralstyrte grossistledd som forsyner alle Elkjøp sine butikker med varer via sitt sentrallager i Jönköping (dn.no 2010). Innen sportsbransjen mener vi Gresvig er det beste eksempelet. De har i dag en egen kjedesentral som utvikler og driver kjedekonseptene G-Sport, Super G og Intersport, og utvikler og markedsfører egne merkevarer som selges gjennom kjedene (gresvig.no 2010). Konsernets logistikkavdeling er en del av denne kjedesentralen. Logistikkavdelingen har ansvar for lagerdrift, distribusjon, samt innkjøp og innkjøpsplanlegging (gresvig.no 2010).

Vi har også opplevd en horisontal integrasjon på detaljistleddet gjennom oppkjøp og fusjoner. Dette har ført til at antallet konkurrenter har minket dramatisk. Den horisontale integrasjonen har også ført til at vi i dag har fått flere paraplykjeder som den menige forbruker ikke ser når man besøker en butikk. Disse paraplykjedene er store selskaper som eier flere konseptkjeder og ivaretar felles funksjoner for disse (Gripsrud og Nygaard 2005). Vi som forbrukere ledes til å tro at konkurransen i bransjene er stor, men virkeligheten er ofte at det er noen veldig få store aktører som kontrollerer hele bransjen. Dagligvarebransjen er best kjent. I 2005 fikk bransjen mye negativ omtale. Blant annet gikk det en artikkelserie i Dagens Næringsliv som avdekket tvilsomme arbeidsmetoder og stor grad av maktmisbruk på detaljistleddet i

dagligvarebransjen (skup.no 2005). Mange ”avhoppere” i bransjen har også avdekket problemet med lav konkurranse i bransjen, deriblant Espen Bogen (Bogen 2010).

6.1 Finanskrisens påvirkning

Dette avsnittet vil ta for seg hvordan de tre bransjene i denne oppgaven ble påvirket av finanskrisen. Det er naturlig å ta med fordi det er en relativt fersk hendelse og ga handelen store utfordringer de måtte forholde seg til.

Sommeren 2007 kom finanskrisen kryptende (hvorhenderdet.nupi.no 2010). Som følge av at mange ikke klarte å betale sine renter og avdrag på lån, ble hus tvangssolgt. Dette utviklet seg ganske raskt til en ond sirkel med tiltakende gjeldskrise, børser på sterk nedtur, tillitskrise, lite tilgjengelig kreditt og dermed manglende investeringer, konkurser og til slutt økende arbeidsløshet (hvorhenderdet.nupi.no 2010). Denne finanskrisen er blitt sett på som den største økonomiske krisen siden Den store depresjonen på 1930-tallet (Wikipedia 2010).

2008 ble et dramatisk år for norsk næringsliv. I følge Dagsavisen eksploderte antallet konkurser, og i månedene september og oktober opplevde man en økning i antall konkurser på 50 prosent sammenlignet med året før (dagsavisen.no 2008). I desember 2008 gikk mer enn dobbelt så mange norske virksomheter konkurs sammenlignet med året før (hegnar.no 2009). Den norske forbrukerens handlevaner ble påvirket. Nordmenn måtte bruke mer av sine penger på renteutgifter og strøm. Dette førte til at forbrukernes kjøpekraft ble svekket (vg.no 2008).

Finanskrisen hadde etter vår oppfatning den effekten at den skilte de solide store selskapene fra de små. Kapitalsterke selskaper har en helt annen mulighet til møte utfordringene krisen bød på enn små bedrifter. De store kapitalsterke kjedene tåler å gå med røde tall i en periode. Sånn vi ser det kan finanskrisen til og med ha vært en gylden mulighet for de store selskapene til å investere for fremtiden og stjele markedsandeler. De mindre kjedene med begrenset egenkapital må ha full fokus på å kutte kostnader for å i det hele tatt overleve. I teorien burde dermed finanskrisen ha ført til at mange av de små aktørene enten har blitt kjøpt opp eller gått konkurs, mens de store kjedene har kommet styrket ut av finanskrisen. Sånn vi ser det kan en av finanskrisens ettervirkninger derfor være at vi har fått en enda sterkere kjedekonsentrasjon innenfor norsk detaljhandel. Under har vi tatt for oss hver av de tre bransjene og sett på hvordan finanskrisen påvirket bransjen.

Dagligvarebransjen

Samlet sett opplevde dagligvarebransjen en solid omsetningsøkning under finanskrisen. Omsetningen i bransjen økte med hele 8 % i ”kriseåret” 2008 (Nielsen 2010). Noe av grunnen til dette kan være at forbrukerne ble mer prisbevisste og valgte bort kiosker og bensinstasjoner når de skulle gjøre mindre innkjøp.

Det var de såkalte lavpriskjedene som opplevde den største økningen. I følge lederen for Retail i analyseselskapet Hartmark, Reidar G. Mueller, så vi en trend hvor folk stadig handlet mer, men billigere matvarer (grunder.no 2010). Forbrukerne ble med andre ord mer prissensitive, noe som er naturlig når de får mindre å rutte med. I følge Kiwi-sjef Per-Erik Burud var 2008 tidenes beste år for (Herøy-Nordland 2010).

Sjeføkonom Lars Haartveit i HSH peker på at dagligvarebransjen opplevde store endringer innad under finanskrisen. Som følge av at nordmenn hadde mindre å rutte med var de også blitt mer prissensitive. Dette førte til at de store supermarkedene fikk det tøft, mens de store lavpriskjedene kapret nye markedsandeler (Dagens Næringsliv 2010).

Nordmenns nye handlemønster under finanskrisen ble tatt på alvor også av supermarkedene. Det har derfor blitt viktig å kunne tilby varer i et lavprissegment for å kunne demme opp for kundeflukten. Butikkene opplevde også en økning i salg av sine egne merker, som tilhørte lavprissegmentet (Dagligvare rapporten 2010).

Det er vanskelig å påvise om finanskrisen førte til økt kjedekonsentrasjon i dagligvarebransjen, fordi den allerede i utgangspunktet var veldig stor. Den viktigste hendelsen under krisetiden var at Lidl solgte sin norske virksomhet til Reitangruppen. Om avviklingen skyldes finanskrisen er imidlertid tvilsomt. Det er en mulighet for at finanskrisen var en utløsende faktor, men Lidl slo aldri til i Norge, så denne avviklingen hadde nok uansett kommet. En som virkelig fikk merke finanskrisen ”på kroppen”, var Atle Brynestad. Som følge av store pengeproblemer så han seg i 2009 nødt til å selge sin Smart Club-kjede til Coop Norge. Med dette oppkjøpet kontrollerer i dag ”de fire store” tilnærmet 100 % av dagligvaremarkedet.

Elektronikkbransjen

Elektronikkbransjen opplevde etter vår oppfatning finanskrisen som betydelig tøffere enn dagligvarebransjen. Fra 2008 til 2009 gikk totalomsetningen av forbrukerelektronikk og elektriske husholdningsapparater ned med 11,5 prosent

(Elektronikkbransjen 2010). Det ble naturlig å tilpasse seg krisen ved å kutte kostnader. Det var de minste aktørene dette gikk verst ut over. En av kjedene som merket krisen godt var Soundgarden. De er en mye mindre aktør enn de store kjedene, og hadde lite egenkapital å tære på. På toppen av det hele hadde de før finanskrisen vært gjennom en omfattende og kostbar profilendring. Som kjedeeieren Jan Inge Solheim selv sa i et intervju med elektronikkbransjen: ”Da alle investeringene var tatt kom finanskrisen flagrende, noe som har gjort at vi har vært nødt til å foreta justeringer og finne et langt lavere kostnadsnivå”. Dette har igjen ført til at de ikke kunne bruke like mye ressurser på merkevarebygging som de ønsket (Elektronikkbransjen 2010).

De store kjedene som Expert og Elkjøp har på sin side mer egenkapital å tære på. For dem kunne finanskrisen også benyttes til å investere langsiktig og forsøke å kapre nye markedsandeler. De store kjedene hadde også fokus på å kutte kostnader, men de benyttet i tillegg av muligheten til å rulle ut nye konsepter. For eksempel sto i mars 2009 Experts nye ”storstue” midt i Oslo sentrum klart. Butikken er på hele 3000 kvadratmeter, og i følge administrerende direktør i Expert vil man se an hvordan dette konseptet fungerer før man etablerer det flere steder (Elektronikkbransjen 2010). Elkjøp på sin side har vært enda mer aggressive. Deres nye konsept ”Elkjøp Megastore” skal etter planen bestå av 15 butikker i løpet av de neste 2-3 årene (Elektronikkbransjen.no 2010).

I elektronikkbransjen ser man altså se et mønster i at de store kapitalsterke kjedene ekspanderte og styrket sine markedsposisjoner. De mindre kjedene opplevde finanskrisen som langt tøffere og måtte ta andre grep for å overleve. I oktober 2008 annonserte Elprice og Deal.no en fusjon. Den nye eieren, Kjetil Holta i Holta Invest, sa i en kommentar til fusjonen at elektronikkbransjen er en bransje hvor store volum er avgjørende. Gjennom fusjonen var intensjonen å skaffe seg større innkjøpsmakt og dermed stå sterkere i konkurransen med gigantene Expert og Elkjøp/Lefdal, samtidig som de regnet med å spare kostnader blant annet ved å samkjøre en del administrasjon (hegnar.no 2009).

Sportsbransjen

Bransjen opplevde en omsetningsvekst på nesten 750 millioner kroner i ”kriseåret” 2008. Dette var en vekst på hele 7 % (Sportsbransjen 2009). De har dermed ikke blitt

påvirket like mye av finanskrisen som hva elektronikkbransjen har opplevd. Stikk i strid er XXL, som er sportsbransjens lavpriskjede. I årene fra 2007 til 2009 økte de sin markedsandel fra 8 - 14 %, og opplevde i samme periode en omsetningsøkning på over 53 % (Sportsbransjen 2009). Med denne framveksten er de i dag den 3. største sportskjeden i Norge (se grafisk fremstilling tidligere i oppgaven).

Oppsummering

Vi mener finanskrisen var en stor utfordring for handelen, men den ga også store muligheter for de som var kreative og hadde muligheten til å investere. Dagligvarebransjen og sportsbransjen var slik vi ser det, de to bransjene som ble minst påvirket av finanskrisen. Disse bransjene har derfor ikke blitt nødt til å foreta de store grepene for å overleve. Elektronikkbransjen er et bedre eksempel på hva finanskrisen kunne medføre. Finanskrisen førte til at enkelte kjeder slo seg sammen og dermed en økende kjedekonsentrasjon. Her ser det også ut til at det er et mønster der de store kjedene benyttet muligheten til å investere tungt for å vokse på sikt. De mindre kjedene på sin side måtte kutte kostnader og endre på sine investeringsplaner, på grunn av tapt omsetning.

7.0 Nyere forskning

Vi vil under presentere utdrag fra en rapport som konkluderer med prissamarbeid i elektronikkbransjen, før vi presenterer hovedtrekkene i en artikkel som omhandler hvem som sitter på- og vil sitte på makten i ulike bransjer, presentert i tidsskriftet Magma.

7.1 Elkjøp og Expert deler markedet mellom seg

Lavik og Schjøll i Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) skriver om markedsrett og konkurranseforhold i elektronikkbransjen (SIFO 2010).

For å avgrense tilnærmingen dreier rapporten kun seg om vaskemaskinsegmentet. Hovedbudskapet i rapporten er at elektronikkbransjen er sterkt konsentrert (SIFO 2010). På bakgrunn av de data de sitter på mener de elektromarkedet er mer konsentrert enn dagligvarebransjen. De mener to store grupperinger, Elkjøp og Expert kontrollerer 80% av markedet (SIFO 2010). Videre peker rapporten på at denne

markedsmakten brukes til å ”dele” kundene mellom seg. Konkurransen fungerer dermed dårlig (SIFO 2010).

Den store detaljistmakten som er en konsekvens av dette, kommer til uttrykk på flere måter. Store detaljister kan kjøpe seg privilegier de andre ikke har råd til. Konkret kan en kjede betale for å endre standardkonfigurasjonene på en vaskemaskin (SIFO 2010). Dette representerer store faste kostnader for en kjede, som tydelig er avhengig av stort volum for at det skal være lønnsomt. Med disse endringene oppnår kjedene minst to fordeler. For det første blir de enetilbyder av en bestemt maskintype (SIFO 2010). At produktet er billigst på markedet kan derfor garanteres uten frykt for at de må innløse garantien. For det andre hindrer det forbruker å sammenligne priser på eksakt samme modell på tvers av kjeder (SIFO 2010). Forfatterne av rapporten setter spørsmålsteget ved om det er et strategisk valg de har tatt å forme markedet på denne måten (SIFO 2010). Elektronikkbransjen er også den eneste av de tre bransjene vi undersøker som ikke publiserer markedstall. Igjen kan det ligge strategiske valg bak.

Videre viser rapporten til flere trekk som utviklingen i dagligvarebransjen. For det første er det blitt vanskeligere å etablere seg som ny kjede i markedet. Inngangsbarrierene i bransjen er så høye at nykommere vil ha vanskelig for å etablere seg. I denne sammenhengen trekke de parallellen over til Lidl's etablering som dagligvarekjede. Når trusselen fra nykommere blir redusert svekkes konkurransen. Videre pekes det på altså høye at forhandlingene mellom kjeder leverandører er tøffe, noe som også har sin klare parallell til dagligvarebransjen, med den karakteristiske ”høstjakta” hvert år (SIFO 2010).

Vertikal integrasjon er i bransjen svært utbredt og fenomenet er økende. Konkret velger detaljistene å ta hånd om større deler av grossistfunksjonen selv. En konsekvens er at importørens rolle som mellomledd mellom utenlandske fabrikker og kjedene blir redusert (SIFO 2010). Kjedenes eget hovedlager står for denne oppgaven.

I vår sammenheng er det rapportens påståtte sammenheng mellom få paraplykjeder og lav konkurranse som er mest interessant. Rapporten har avdekket at store aktører utnytter sin stilling i markedet og spørsmålsteget blir satt ved om situasjonen er til det beste for forbruker (SIFO 2010).

Denne rapporten skapte en del medieoppmerksomhet da den ble publisert. Dagens Næringsliv tok tak i saken og brukte flere sider på å dekke den (Dn.no 2010). Elkjøp offentliggjorde på sin side en pressemelding som er ment som et tilsvarende svar til denne debatten. Kjeden kjenner seg ikke igjen i fremstillingen av bransjen og markedsandelene som SIFO fremlegger trekkes sterkt i tvil (Elkjop.no 2010). De viser at de er avhengig av kundens tillitt og hevder de alltid setter kunden først. I tillegg anslår de egen markedsandel på mellom 25 og 30 % (Elkjop.no 2010).

7.2 Relasjoner mellom kjeder og leverandører

Mysen og Høgevold hevder å ha publisert den første undersøkelsen som tar for seg hva toppledere i kjeder og kjedenes leverandører mener skaper gode og dårlige relasjoner seg i mellom (Mysen og Høgevold 2010). Undersøkelsen baserer seg i stor grad på kjedemakt kontra leverandørmakt. Bransjene som har deltatt i undersøkelsen er dagligvare, byggevare, apotek, sport, møbler og elektronikk. Undersøkelsen avslører blant annet at kjedemakt i dag er svært utbredt. Med unntak av sportsbransjen og byggevarebransjen hevder både kjedeledelsen og ledelsen til leverandørene at det er kjedene som i dag sitter med mest makt (Mysen og Høgevold 2010). Respondentene er også spurt om hvordan de ser for seg maktfordelingen om 3 år, og da er alle parter enige om at det er kjedene i alle de inkluderte bransjene som vil sitte med mest makt. Resultatene avslører også at kjedenes arroganse ovenfor leverandørene øker i takt med kjedemakten. Leverandørene opplever en ensidighet fra kjedenes side, og at kjedene ikke tar hensyn til hvilke fordeler leverandørene har av samarbeidet (Mysen og Høgevold 2010).

Resultatene fra undersøkelsen viser at jo større makt kjeden har over leverandørene, jo mer forventer kjedene at leverandørene skal tilpasse seg kjedens krav. I undersøkelsen har man spurt hvilke faktorer som er viktige for å skape en god relasjon mellom leverandører og kjeder. Kjedeledelsen har svart at tillitt og fleksibilitet er de to viktigste faktorene, mens på tredjeplass kommer egen ensidig nytte (Mysen og Høgevold 2010). Kjedene ser det altså som avgjørende for en god relasjon at leverandørene er underdanige og føyer seg etter kjedens krav. Til sammenligning er ensidig nytte totalt uinteressant for leverandørene. De ser på

gjensidig nytte som mye viktigere for en god relasjon. Leverandørene er også opptatt av gjensidig respekt. Kjedenes må forstå at leverandørene spiller en viktig rolle og følge de avtaler som er inngått (Mysen og Høgevold 2010).

I artikkelen har forskerne spurt leverandører og kjeder om hvordan de definerer tillit. Svarene de har fått viser at kjedene og leverandørene har et helt forskjellig syn på begrepet. Flere kjeder sier at tillit innebærer ”at vi kan stole på at leverandørene gjør som vi sier”, og at ”vi kan stole på at ikke andre kjeder får bedre betingelser”. Leverandørene på sin side mener at tillit er ”at vi kan stole på at vilkårene kjedene har fått, ikke blir misbrukt slik at det skapes problemer i forhold til andre kunder” (Mysen og Høgevold 2010). Leverandørene viser at de har en frykt for at kjedenes makt skal misbrukes ved at de store kjedene deler informasjon seg imellom, og på den måten skvise mest mulig ut av leverandørene.

Noe overraskende viser undersøkelsen at det er kjedene i elektronikkbransjen som hevder de har mest makt i forhold til leverandørene. Leverandørene sier seg enig, men mener at de har noe mer makt enn hva kjedene tilegner dem (Mysen og Høgevold 2010). Mindre overraskende er det at leverandørene til dagligvarebransjen er de som hevder å sitte på minst makt ovenfor kjedene.

Sportsbransjen er sammen med byggevarebransjen de bransjene hvor maktfordelingen mellom kjedene og leverandørene fortsatt er jevnt fordelt, både i følge kjedene og leverandørene. Samtidig er dette de to bransjene hvor kjedene spås å få størst maktøkning i løpet av de neste 3 årene (Mysen og Høgevold 2010).

Undersøkelsen viser en klar trend; Kjedenes makt ovenfor leverandørene vil bare bli større i tiden framover. Artikkelforfatterne mener at leverandørene må bygge sterke merkevarer for å øke sin attraktivitet hos kjedene (Mysen og Høgevold 2010). Problemet er bare at mange norske leverandører er veldig små. En satsing på å bygge en sterk merkevare vil derfor medføre for stor risiko. Resultatet kan bli bransjer med svært homogent vareutvalg, hvor de store kapitalsterke leverandørene med sterke merkevarer skvise ut de mindre nisjeleverandørene.

8.0 Beskrivelse av dagens situasjon

8.1 Dagligvaremarkedet

Det norske dagligvaremarkedet omsatte samlet i 2009 for 134 232 MNOK. (Nielsen 2010). Det spesielle med Norge er at det er fire store konsern som deler hele dette markedet mellom seg. Dette er ikke vanlig i europeisk sammenheng. Til sammenligning har de fem største konsernene i Storbritannia til sammen 80 % av markedet (Bogen 2010).

Det kan fra en forbrukers ståsted kan se ut som det er et stort mangfold av ulike kjeder og at det dermed er stor konkurranse, men så enkelt er det ikke. Flere kjeder inngår i samme kjedegruppering, og konkurransen kan påvirkes av dette. Helt frittstående butikker er i praksis ikke-eksisterende.

Dagligvaremarkedet følges tett av analysebyrået Nielsen. Dette gjør at det enkelt å innhente data i denne bransjen. Alle omsetningstall og markedsandeler i denne oversikten er hentet fra deres publikasjon "Dagligvarerapporten 2010" (Nielsen 2010).

Norgesgruppen ASA

Med sine 40 % markedsandel er dette den største grupperingen. Norgesgruppen står bak kjedene Meny, Spar, Joker, Kiwi og Bunnpris. I tillegg til disse kjede er Norgesgruppen også en betydelig aktør innen servicehandel (kiosk) med kjedene Mix og DeliDeLuka. Grupperingens ubestridte hovedaksjonær med 69,24 % av aksjene er Johanssonfamilien.

Rema 1000 Norge AS

Dette er den eneste av grupperingene som kun opererer med én profilkjede, naturlig nok Rema 1000. Kjeden hadde i 2009 en markedsandel på 20,3 %. Kjeden har økt sin markedsandel de siste årene og har nå gått forbi konkurrenten ICA. Noe av grunnen til dette er nok at Reitangruppen i 2008 valgte å kjøpe opp den norske virksomheten til Lidl, da den tyske matvaregiganten ga opp sin satsning i Norge. Rema 1000 inngår i Reitangruppen som eies av Reitanfamilien. I tillegg til å være en aktør i den norske

dagligvarebransjen er Reitangruppen nest største aksjonærer i den svenske dagligvaregrupperingen Axfood.

ICA AB

ICA er en svensk kjede som opererer på det norske markedet med kjedene Rimi og ICA. Markedsandelen til ICA lå i 2009 på 15,7 % i 2009. ICA har slitt på det norske markedet i de siste årene og har de siste fem årene tapt tre %-poeng i markedsandeler.

60% av ICA eies av den nederlandske dagligvarekjempen Royal Ahold. Dette er en av de største matvarekjedene i bransjen i verden.

Coop Norge SA

Coop er den eneste av aktørene som ikke er organisert som et aksjeselskap. Coop er en samvirkestyrt bedrift, hvor hvert medlem har én stemme. Deres markedsandel lå i 2009 på 24%. Coop sin markedsandel har vært stabil de senere årene.

Coop opererer med flere kjeder under den felles Coop-profileringen. Dette er Coop Prix, Coop Marked, Coop obs! og Coop Extra.

Coop har i likhet med Reitangruppen ekspandert i løpet av de siste årene ved å sluke en konkurrent. Smart Club, et medlemsbasert varehus med bredt varesortiment, som tidligere var eid av Atle Brynestad, ble i 2008 solgt til Coop. (e24.no 2008)

8.2 Elektromarkedet

I elektrobransjen er det vanskeligere å innhente tall over størrelsen på totalmarkedet og den enkelte aktørs markedsandel. Det finnes ingen statistikk slik som den Nielsen publiserer for dagligvaremarkedet.

SIFO-rapporten setter spørsmålsteget ved om dette er et strategisk valg (Larvik og Schjøll 2010). Det blir vanskeligere å overvåke kjedenes markedsmakt. Omsetningstall for de ulike selskapene er hentet fra de respektive årsrapportene og deres hjemmesider.

Elkjøp Nordic AS

Elkjøp er den største elektroaktøren på det norske markedet med opp mot 55 % markedsandel (SIFO 2010). Selskapet eies i dag av den engelske elektrogiganten DSG International. Før selskapet ble kjøpt opp, var det en periode på nittitallet notert på Oslo Børs. Det var i denne perioden Elkjøp vokste fra å være en norsk aktør, til å bli en nordisk aktør. Elkjøp eier også elektrokjeden Lefdal.

Expert ASA

Expert er den nest største av aktørene i bransjen, med en omsetning i 2009 på 10,5 milliarder kroner i 2008. Selskapet eies av AWhilhelmsen ASA som har sin hovedvirksomhet innenfor shipping. I tillegg til å drive butikker under Expert- navnet, eier de nettbutikken Bestbuy.no.

Euronics

Euronics er en av Europas største elektrokjeder, men har en beskjeden aktivitet i Norge. Kjeden skiller seg fra de andre konkurrentene ved å være den eneste aktøren i bransjen som er eid av sine lokale kjøpmenn. Euronics har færre og mindre butikker enn sine to hovedkonkurrenter.

Andre kjeder

De siste markedsandelene i denne bransjen deler noen mindre aktører som har en markedsandel på mellom 0 og 7 %. Innenfor denne kategorien finner vi Elprice, Coop Elektro, Smart Club og frittstående butikker.

8.3 Sportsbransjen

Våre bransjetall for sport er hentet fra Sportsbransjen AS, bransjens egen interesseorganisasjon. De hevder at Norge er det landet i Europa med sterkest kjedekonsentrasjon (Sportbransjen 2009).

Gresvig Holding AS

Gresvig står bak G-Sport, Intersport og Sporthuset. Disse har henholdsvis 25,7%, 14,8% og 3,3 % av sportsmarkedet i Norge (Sportsbransjen 2009). Dette betyr at Gresvig samlet kontrollerer hele 43,8 % av markedet og er med dette den største kjeden i bransjen.

Selskapet eies i sin helhet av ONS Invest AS, som igjen er et selskap eiet av Nils Olav Sunde. Sunde er skipsreder og investor, bedre kjent som mannen bak fergene ColorLine.

Gjelsten Holding AS

Dette er et investeringsselskap eiet av investoren Bjørn Rune Gjelsten. Selskapet eier kjedene Sport1 og Anton Sport. Til sammen hadde disse kjedene en markedsandel på 20,2 %, noe som gjør Gjelsten Holding til den nest største kjedegrupperingen innenfor sportsbransjen.

XXL Sport og Villmark AS

XXL Sport og Villmark AS (XXL) er underlagt Dolphin Kapitalforvaltning AS, som igjen er eid av tidligere Elkjøp-gründer Øivind Tidemanden. Han startet opp kjeden i 2001. Selve forretningskonseptet er veldig likt Elkjøp. Det handler om å selge kjente merkevarer til en laves mulig pris. Dette muliggjøres gjennom å kjøpe i varer i store kvantum.

XXL er den detaljistkjeden som har vokst mest de siste årene. I 2009 opplevde de en salgsøkning på hele 64,8% i forhold til året før. Med det sto de for 60% av veksten i sportsbransjen det året. Kjedens markedsandel i 2009 var på 14,5 %, og dette er en økning på hele 4,8 %-poeng fra året før. Med dette er de i dag den tredje største kjeden innenfor sportsbransjen.

MX Sport

Som det fremkommer av deres hjemmesider består MX-Sport hovedsakelig av selvstendig eide butikker. Kjeden er eid av det Stavangerbaserte familieselskapet T. Fjelland & CO AS. MX Sport har et konsept basert på ”lokal frihet kombinert med

stordriftsfordeler.” I 2009 hadde MX-Sport en markedsandel på 8,3%. Med det er de den fjerde største sportskjeden i Norge.

MX-sport er medlem og aksjonær i Sport 2000 international. Dette er verdens nest største sportskjede og gir MX-sport tilgang på gode innkjøpsavtaler. (mxsport.no 2010)

8.4 Grafisk fremstilling av nøkkeltall

	Markedsandeler 2009	Utvikling av markedsandeler	Driftsmarginer i prosent
Dagligvare	<p> <ul style="list-style-type: none"> Norgesgruppen: 40,0 ICA: 20,3 Coop: 24,0 Reitannruppen: 15,7 </p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> Norgesgruppen: 2007 ~38%, 2008 ~35%, 2009 ~38% ICA: 2007 ~15%, 2008 ~12%, 2009 ~10% Coop: 2007 ~18%, 2008 ~15%, 2009 ~18% Reitannruppen: 2007 ~10%, 2008 ~12%, 2009 ~15% </p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> Hele bransjen: 2007 ~1,5%, 2008 ~3,5%, 2009 ~5,5% </p>
Sport	<p> <ul style="list-style-type: none"> Gresvig: 37 % Stadion: 11 % Gjelsten: 8 % Coop: 14 % XXI: 4 % MX-sport: 20 % Andre: 6 % </p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> Gresvig: 2007 ~35%, 2008 ~32%, 2009 ~35% Stadion: 2007 ~2%, 2008 ~3%, 2009 ~2% Gjelsten: 2007 ~1%, 2008 ~2%, 2009 ~1% Coop: 2007 ~1%, 2008 ~2%, 2009 ~1% XXI: 2007 ~1%, 2008 ~2%, 2009 ~1% MX-sport: 2007 ~1%, 2008 ~2%, 2009 ~1% Andre: 2007 ~1%, 2008 ~2%, 2009 ~1% </p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> Hele bransjen: 2002 ~4,5%, 2007 ~5,5% </p>
Elektronikk	<p> <ul style="list-style-type: none"> Elkjøp: 55 % Expert: 23 % Euronics: 7 % Coop: 4 % Elprice: 2 % Andre: 9 % </p>	<p>Tall ikke tilgjengelig</p>	<p> <ul style="list-style-type: none"> Elkjøp: 2006 ~4,5%, 2007 ~5,5%, 2008 ~6,5% Expert: 2006 ~2,5%, 2007 ~3,5%, 2008 ~4,5% </p>

Kilder: SIFO 2010

9.0 Intervjuer og presentasjon av sekundærdata

Som vi har redegjort for under metodekapittelet tidligere i oppgaven så har vi valgt å gjennomføre bacheloroppgaven vår kvalitativt. Vi har hovedsakelig innhentet informasjon gjennom intervjuer, men har også supplert noe med sekundærdata. Her følger en oppsummering av informasjonen vi fikk fra intervjuobjektene våre, sortert etter bransje og hvilken kraft de tilhører i Porters modell.

For å gjøre sammenligningen mellom bransjene lettere, har vi valgt å gi trusselen de ulike kreftene i konkurranseanalysen representerer en tallverdi fra 1 – 5. Verdien 1 betyr lav trussel, mens 5 betyr høy trussel.

9.1 Dagligvarebransjen

Kjøpmann ved Rema Kirkeby, Stig Kristiansen og informasjonsdirektør Bjørn Kløvstad i Coop mener begge at konkurransen i dagligvarehandelen er meget hard. Som den grafiske fremstillingen vår viser underbygges dette også av at driftsmarginene er fallende. For å kompensere for de fallende marginene er dagligvarebransjen avhengig av å selge større og større store volumer. Når fortjenesten per solgte vare blir mindre, må antallet solgte varer opp for å opprettholde den samme lønnsomheten (Tømmeraas 2010).

Salget av varer innenfor denne bransjen er til en viss grad konjunkturavhengig, men samtidig er dagligvarehandelen nokså stabil. Dette er slik vi ser det på grunn av kjøpsmotivet til forbruker. Varene løser et helt nødvendig behov, og kan med andre ord ikke erstattes av noe annet. Avhengig av konjunktorene vil man dermed oppleve at salget i de ulike prissegmentene vil svinge.

Vi vil nå gå over til presentere hovedtrekkene i samtalene med intervjuobjektene. Dette er fordelt på de ulike kreftene i Porters konkurranseanalyse.

Konkurrenter

Det kommer frem i samtalene med Kristiansen og Kløvstad at de mener konkurransen mellom de eksisterende kjedene er reell. I deres øyne er det ingen motsetning mellom

det at det kun er fire store kjedegrupperinger og konkurransen på pris. Kristiansen avviser humoristisk at prisene på varene blir satt over en kopp kaffe mellom toppsjefene i de ulike kjedene. Konkrete eksempler på dette er priskrigene som har foregått mellom de ulike kjedene. Dette har ført til at kjedene selger store mengder varer til tap, og prisen for dette er mange titalls millioner kroner. Deres syn underbygges også gjennom avisenes artikler knyttet til snuoperasjonen i ICA. Kjeden har gått med tap de siste årene (Handelsbladet FK 2010).

Vi konfronterte både Kløvstad og Kristiansen med de mistanker som er rettet mot dagligvarebransjen, som i stor grad knytter seg til prissamarbeid. Espen Bogen hevder dette i sin bok (Bogen 2009). Våre intervjuobjekter kan ikke se for seg at noe slikt eksisterer. Også konkurransetilsynet har vært på banen for å undersøke dette ettersom det er ulovlig for kjedene å samarbeide for å holde prisene oppe (Regjeringen.no 2010). Konkurransetilsynet har på sin side heller ikke kunnet dokumentere noe slikt i dagligvarebransjen.

- **Oppsummering:** Konkurransen blant eksisterende kjeder vurderer vi som reell og hard. Med små driftsmarginer er det kort vei mellom lønnsom butikk, og store tap, noe ICA er et eksempel på. Vi kan ikke på bakgrunn av de undersøkelsene vi har gjort si at vi har grunnlag for å dele de synspunkter som blant annet Bogen har. Konsekvensene av at det er få kjeder viser seg sterkere på andre krefter, særlig på inngangsbarrierene, som vi vil komme tilbake til der. På vår skala i radardiagrammet vurderer vi konkurransen mellom kjedene som høy, noe som tilsvarer 4.

Kunder

Fordi kundene i denne sammenheng representerer enkeltpersoner, vil ikke kundene alene kunne stille noe krav til en hel kjede. På grunn av dette står de nokså svakt når det kommer til graden av påvirkning de kan ha på kjedene. Med utviklingen av sosiale medier finnes det imidlertid eksempler på at kunder organiserer seg sammen og oppnår resultater fordi de da står sterkere. Gjennom Facebook kampanjer er blant annet Urge å få tak i på 1,5 l flaske og Rema har besluttet å sette i gang produksjon av

brusen Tropo igjen. Dette viser at kundene har påvirkningskraft gjennom at de kan organisere seg igjennom sosiale nettverk.

Oppsummering:

- Ettersom en kunde i dagligvarehandelen representerer en enkeltperson har de liten påvirkningskraft alene mot de store kjedene. Selv om de sosiale mediene tillater kundene å organisere seg sammen utgjør dette foreløpig ingen nevneverdig trussel, og på vår skala vurderes derfor dette til 1.

Leverandører

Både Kløvstad og Kristiansen forteller at trenden har vært et økende antall leverandører. Forklaringen på dette er at butikkene i større grad en tidligere har et større sortiment av lokalprodusert mat. Kristensen forteller at Rema har endret sitt syn på lokale produsenter totalt, fra å unngå de, til å se på de som et viktig konkurransefortrinn i sitt lokale område.

Generelt er det slik at et økende antall leverandører vil si at kjedene har flere valgmuligheter. Dette gjør at kjedene kan stille strengere krav og kreve bedre vilkår for å ta inn produkter. Allikevel trekker Kløvstad frem at dette i mange tilfeller er mer en teoretisk mulighet, enn praktisk gjennomførbart. Realiteten er i følge han at viktige produktkategorier domineres av leverandører med tilnærmet monopol på sitt område. Han trekker frem Coca-Cola, Gillette og norske landbruksprodukter som Gilde og Tine som eksempler på dette. Kløvstad påpeker at det innenfor de 30 største segmentene i dagligvarehandelen finnes tre eller færre konkurrenter som gjennom dette får en sterk forhandlingsposisjon. Ole Robert Reitan kommenterer på sin side også i en paneldebatt at det ikke finnes en butikk i Norge som tør å åpne for kunder uten pizza Grandiosa i fryseren (Tømmeraas 2010). Også Kristiansen på Rema 1000 forteller om problemer knyttet til leverandørbytte. Det har nemlig vært tilfelle at butikkene har vært uten frossen, hel ørret i 3 måneder på grunn av problemer med leverandør – Dette i fiskenasjonen Norge. Eksempler som dette vitner om stor leverandørmakt. Virkeligheten spriker med andre ord veldig avhengig av om

leveransen er kritisk for en kjede, eller om det er på områder der kjedene i større grad kan velge leverandører friere.

Paneldebatten påpeker også at det er flere leverandører som har tilnærmet monopolmakt på varegrupper (Tømmeraas 2010). For eksempel har Tine inntil nylig vært nesten eneleverandør av yoghurt i Norge. Yoplait er et konkurrerende merke, men også denne yoghurten leveres av Tine. Videre legges det frem tall som sier at Orkla har 80% av tøyvask, 80% av pizza og 80% av søtpålegg som selges i Norge (Tømmeraas 2010). På denne måten blir noen av leverandørene til dagligvarebransjen så store at det er vanskelig å stille krav til dem fordi varene de leverer er helt essensielle for butikkene å ha i sitt sortiment.

Fordi marginene er så små i denne bransjen, er butikkene som vi har vært inne på tidligere avhengige av å ha et visst volum på sine varer. Som Ole Robert Reitan påpeker, er det en avveining mellom hvor stort vareutvalget skal være i butikkene og prisene (Tømmeraas 2010). Det er altså slik at en forutsetning for å ha billige varer er at det selges store volum, og dette setter begrensninger for hvor stort vareutvalget kan være. Også slik vil kjedene kunne kreve bedre vilkår fra leverandørene fordi de bare tar inn et visst utvalg inn i butikkene sine. Man kan med andre ord si at knapphet på hylleplass i seg selv er en mulighet til å oppnå bedre betingelser.

Private merker er på sin side kjedenes motsvar til dominerende leverandører. Eksempler på private merker som vi finner i hyllene i dag er blant annet Remas "Landlord", ICAs "Euroshopper" og NorgesGruppens "First Price". Som statistikken viser har trenden vært, og ser ut til å bli, økende når det gjelder private merker i butikkhyllene (Dagligvarerapporten 2010). Gjennom å innføre private merker kan kjedene sette konkurrerende leverandører opp mot hverandre samtidig som de danner seg et bilde av hvor mye det koster å produsere varen. Slik innsikt danner grunnlag for å kreve bedre vilkår, og kan slik brukes som et forhandlingskort mot leverandørene. Et helt konkret eksempel har vi hos Rema som for en tid siden sluttet å ta inn Hatting halvstekte bakevarer. Erstatningen var egne Landlord-produkter til en lavere pris, og disse produktene selger ifølge Kristiansen like bra.

Det er mange sider som viser at leverandørene står sterkt mot kjedene når det gjelder forhandlinger, men på en annen side kan informasjon være med på å styrke kjedenes posisjon. Dagligvarebransjen vet i dag svært mye om sine leverandørers produksjonsprosesser og rutiner, og Kløvstad går så langt som å si at de vet alt om sine leverandører. Ved å tilegne seg kunnskap om dette vil kjedene kunne stå noe sterkere i sin forhandlingsposisjon. Dette gjelder også erfaringer og tallgrunnlag de lærer seg gjennom å produsere private merker som tidligere nevnt. Slik informasjon gjør dagligvarekjedene mer kompetente på hva slags priser som er fornuftige og hvordan en produksjonslinje kan forbedres slik at marginene kan endres til deres fordel.

- **Oppsummering:** Vårt inntrykk er at leverandørmakten er svært sprikende i denne bransjen. Noen leverandører står på bakgrunn av sin posisjon og etterspurte merkevarer veldig sterkt mot kjedene. Disse opplever kjedene det som problematisk å bytte ut. Når det gjelder mindre leverandører kan kjedene forholde seg til disse på en annen måte enn de store. Kjedene kan i større grad påvirke mindre leverandører og forhandlings situasjonen med disse blir dermed en helt annen. Vi vurderer trusselen fra leverandører til å være høy, noe som tilsvarer 4 på vår skala.

Inntrengere

Et eksempel på at det er vanskelig å etablere seg som ny aktør i denne bransjen er Lidl. Etter noen års kamp, valgte de i 2008 å selge virksomheten i Norge til Rema (e24.no 2010). På spørsmål om hvordan Kløvstad så for seg en ny kjede kunne etablere seg, pekte han på et helt konkret eksempel der en potensiell inntrenger kjøpte en av dagens kjeder og brukte dette distribusjonsapparatet som utgangspunkt. Han så for seg et scenario der for eksempel Bunnpris ble kjøpt opp og at de ble brukt som et utgangspunkt for en videre ekspansjon i Norge. Med dette som utgangspunkt kan de gradvis utvikle denne merkevaren til sin egen.

For å illustrere hvor store summer som er involvert i driften av dagligvarebutikker, forteller Kløvstad om kostnaden Coop har ved å endre profileringen av alle sine butikker. Alene kommer det på 500 millioner kroner. Dette sier oss noe om de økonomiske kapasiteten potensielle inntrengere står ovenfor dersom de skal etablere seg i Norge.

Videre er bransjekunnskap og kompetanse om norske forhold viktig, og dette er et etableringshinder i dagligvarebransjen. Blant annet innebærer dette at nye aktører må ta hensyn til de geografiske forholdene så vel som nordmenns handlevaner og hvordan dette skiller seg fra andre land. ICA har innrømmet å ha bommet på dette når det gjelder deres Euroshopperprodukter og har sagt at de nå vil satse på produkter mer tilpasset Norske ganer (E24 2010).

- **Oppsummering:** Trusselen for nye inntrengere mener vi er liten, da inngangsbarrierene er såpass høye som de er. Når inngangsbarrierene er høye og Norge fremstår som et lite marked i europeisk sammenheng, anser vi sannsynligheten for at en utenforstående kjede ville prøve å etablere seg her som liten. På vår skala blir derfor trusselen fra inntrengere satt til 1.

Substitutter

Et mulig substitutt til tradisjonell handel er handel på internett. Her viser intervjuobjektene våre ulike holdninger. Kristiansen forteller at Rema tidligere har forsøkt seg på netthandel gjennom det de kalte ”Rema hjem til deg” uten at det ble noen suksess og dette eksisterer ikke mer i dag. I et fremtidsrettet perspektiv tror ikke Kristiansen at dette er noe markedet etterspør særlig grad. Han påpeker videre at om det skulle det by seg en ny mulighet er det heller ikke sikkert at markedet er stort nok til at Rema vil velge å satse på nytt. I så fall må netthandel vise seg mer lukrativt enn alternative investeringsområder. Kløvstad på sin side mener at det bare er et spørsmål om tid før dagligvarekjedene går på nett. Coop er nå i gang med planlegging av en nettbutikk. De har stor tro på å gjøre varene sine tilgjengelig for kunder på internett, men understreker også at alle dagligvarekjedene i Norge har vært nokså konservative i forhold til nettsatsning så langt.

En annen side av substitutter er såkalt bransjeglidning. Dette vil si at en bransje begynner å tilby varer som tradisjonelt tilhører en helt annen type bransje. Et eksempel på dette er nettopp Coop, som foruten dagligvarer også har elektriske artikler og sportsutstyr i sitt sortiment. Dette er selvsagt et bevisst valg fra Coops side hvor de velger å være en del av bransjeglidningen istedenfor å se på det som en trussel. Andre aktører som kan ansees som substitutter er for eksempel kiosker, bensinstasjoner og en konkret kjede som Europris. Problemet med alle disse er at de ikke tilbyr hele spekteret av dagligvarer som en forbruker strenger til sine daglige innkjøp. Av den grunn svekkes trussel fra disse betydelig, siden forbrukerne da blir nødt til å gjøre sine innkjøp på mange forskjellige steder. Prisnivået som for eksempel kiosker opererer med, gjør de blir lite egnet for daglige innkjøp hos forbrukere.

- **Oppsummering:** Dagligvarebransjen er etter vår oppfatning skånet fra store trusler fra substitutter. I den store sammenhengen er det kun dagligvarebutikkene selv som fyller den rollen til daglige innkjøp godt. Vi vurderer derfor trusselen fra substitutter som lav, og gir den karakteren 2.

9.2 Elektronikkbransjen

For å få et innblikk i denne bransjen har vi snakket med daglig leder Einar Holen ved Euronics Skreia og varehussjef ved Elkjøp Gjøvik, Tom Erik Wiklund. Bransjen beskrives fra dem begge som hard. Holen mener bransjen styres av Elkjøp og Expert, og at de resterende små kjedene må tilpasse seg disse.

Sett samlet de siste årene har elektrobransjen hatt en god utvikling. Det har vært en gullalder hvor bransjen har levd godt på bølgen av nye produkter som blir en del av folks hverdag. Flat-TV'er, mini-laptops, mp3-spillere og GPS er alle slike eksempler. Som en illustrasjon forteller Holen i Euronics at det er sjelden han selger TVer fordi den gamle er ødelagt. Ny TV handler man fordi man har lyst på noe nyere og finere.

Selv om den underliggende veksten har vært god over en lengre periode, har det skjedd en nedgang i omsetningen de to siste årene. Totalomsetningen for elektronikk falt med 11,5 % (Elektronikkbransjen 2010). Dette er et markant fall, og elektronikk

er den bransjen med dårligst utvikling de siste to årene, blant de bransjene vi sammenligner.

På samme måte som i avsnittet om dagligvarebransjen, vil vi også her presentere informasjonen vi fikk gjennom intervjuene på hver av Porters frem krefter.

Konkurrenter

På lik linje med dagligvarebransjen, er driftsmarginen også i elektromarkedet fallende, noe som kan tyde på hard konkurranse. Bransjen er derfor avhengig av store volumer for å drive lønnsomt. SIFO rapporten antyder en trend som går mot færre, men større butikker. Elkjøp med konseptet MegaStore er et eksempel på dette. Samtidig har noen kjøpmannseide Elkjøpbutikker enten lagt ned eller meldt overgang til Euronics. Det viser at marginpresset og volumkravet har en pris som små butikker må betale for.

Elkjøp og Expert er de desidert største aktørene innen for bransjen. De er svært til stede i media og bruker store summer og ressurser på markedsføring og kampanjer. I Elkjøp er det ca en kampanje i uka. De annonserte varene selges i stor grad med svært dårlig fortjeneste eller tap. Holen har inntrykk av at praksisen med å selge tilbudsvare med tap er økende. De store kjedene presser prisene på en del varer, men SIFO rapporten peker på en kultur i butikkene som går på å selge andre produkter enn de på kampanje når kunden er i butikken.

Det er den massive profileringen av kampanjeprodukter som kjennetegner Elkjøp og til dels Expert. Holen forteller at det da for en liten kjede som Euronics er viktig å ha andre varer å profilere, fordi man ikke klarer å henge med på prisene Elkjøp og Expert setter på sine kampanjevarer. Derimot mener Euronics at de er konkurransedyktige på varer som ikke er på kampanje. Slike varer kan til og med være billigere i denne kjeden. Det er tydelig at Elkjøp må ta igjen sine små marginer på tilbudsvare, på ordinære varer.

Selv om driftsmarginen er synkende i bransjen og konkurransen oppleves som hard på butikknivå er de to største kjedene Elkjøp og Expert beskyldt på flere områder for å gi uttrykk for at varene er billigere enn det de er. Det første eksempelet dreier seg om lite

transparens i markedet (SIFO 2010). Med lite transparent marked menes at det er et fåtall identiske varer som er tilgjengelig på tvers av kjedene. På denne måten hindres forbruker i å sammenligne direkte priser og man kan garantere at man er billigst på et produkt, siden det bare blir tilbudt i en kjede. På denne måten reduseres konkurransen i markedet. Det andre eksempelet dreier seg om at kjedene ikke setter opp prisene etter at en kampanjeperiode er avsluttet. Det er forbrukerombudet som har gjennomført denne undersøkelsen. Kampanjen bygger i utgangpunktet på at varene blir dyrere etter kampanjen og ikke som tradisjonelle salg, hvor varen historisk har kostet mer. Ved å operere med kunstig høye priser gis det inntrykk av at man ved å handle nå vil spare penger.

Det tredje eksempelet går på at Elkjøp premierer selgere som får solgt dyrere produkter enn tilbudsvarene. En anonym kilde sier til SIFO forskerne at: ”Det er en ulykke for oss hver gang vi havner på forsiden av en kundeavis med et billig produkt, fordi da selger vi ikke noe” (SIFO 2010).

Rapporten peker også på at konkurransen i bransjen foregår på ulike premisser (SIFO 2010). Store kjeder kan for eksempel betale en produsent for å endre konfigurasjonene på en standardmodell. For at dette skal lønne seg, er man avhengige av store volumer, noe mindre aktører ikke klarer å oppnå. I tillegg blir det hevdet fra en anonym kilde at Elkjøp og Expert misbruker sin stilling ved å true med innkjøpsstopp om en leverandør også leverer til en konkurrerende kjede. Paralleller til denne type trusler har vi funnet både i dagligvare og sportsbransjen.

- **Oppsummering**

I utgangspunktet virker konkurransen kjedene i mellom hard, på bakgrunn av de små marginene og det prispresset som bransjen selv forteller om. At det er en trend som går mot færre, men større varehus er også et uttrykk for at det er krevende å tjene penger i bransjen. Når det er sagt, ser det ut som de to største kjedene prøver å redusere den direkte konkurransen, ved å tilby forskjellige produkter og påvirke kundene i retninger som er mer til selgers beste, enn forbruker. Dette reduserer etter vår mening den reelle konkurransen. Internett

har ført til et prispress på bransjen, og i sum vurderer vi derfor konkurransen i bransjen som hard. Vi setter derfor konkurransekraften til 4.

Kunder

Kunder har innflytelse gjennom all den tilgjengelige informasjonen som kunden kan tilegne seg. En kunde kan i noen tilfeller ha mer kunnskap om ett bestemt produkt enn det en selger kan. Dette fordi kunden kan være spesielt personlig interessert i et produkt, mens en selger må forholde seg til et bredere spekter.

- **Oppsummering:** Gjennom pristester, bransjeblader og internett styrkes forhandlingsposisjonen kunden har over kjedene. Allikevel er denne muligheten sett i en større sammenheng relativt begrenset, da kunder opptrer som enkeltindivider og ikke i gruppe. På vår skala blir derfor trussel fra kunder vurdert som liten, 1.

Leverandører

Generelt preges elektrobransjen av mange leverandører. Internasjonale merkenavn står sterk og et fåtall produsenter er norske, i motsetning til dagligvarebransjen.

Hos Elkjøp forteller Wiklund at de har mange leverandører, og at trenden er økende. Dette på grunn av bransjegliding. I tillegg forteller han at ”å ekskludere et merke, vil være det samme som å ekskludere en kundegruppe.”

Når det gjelder informasjon om leverandørforhold har det vært vanskelig å få utfyllende opplysninger. For å få et bilde av situasjonen støtter vi oss igjen på SIFO rapporten. Denne gir et inntrykk av at kjedene styrker sin makt på bekostning av leverandørene. Det er generelt to måter en kjede kan skaffe seg produktene på. Den ene er gjennom en uavhengig importør som kjøper fra fabrikkene i utlandet. Den andre måten er at kjedens grossistfunksjon kjøper direkte fra produsentene. I følge intervjuene SIFO har gjennomført med bransjen er det denne måten å handle varer på som er dominerende og økende (SIFO 2010).

Fra både Holen og Wiklund blir det hevdet at kjedene ikke prøver å gjøre deg avhengige av en bestemt leverandør. Holen forteller videre at det er vanlig å sette leverandørene opp mot hverandre for å hindre at en blir for dominerende. Holen mener videre det ikke vil være kritisk å miste en bestemt leverandør, fordi det finnes gode alternativer. For leverandørene derimot vil det være kritisk å miste leveransene til en stor kjede.

- **Oppsummering**

På den ene siden har leverandørene betydelig innflytelse på kjedene fordi de leverer merkvareprodukter som kundene har et bevisst forhold til. Det er en liten andel egne merkevarer i denne bransjen slik at merkene står sterkt. På den andre siden er kjedemakten økende. Vi vet ikke om kjedene vil miste kunder som følge av at enkelte leverandører stenges ute, slik at det er uvisst om truslene er reelle eller om det bare er forhandlingstaktikk. Leverandørmakten vurderes derfor til 3.

Inntrengere

Vi mener inngangsbarrierene er høye også i denne bransjen. Stillingen til de eksisterende aktørene vil gjøre det krevende for nye kjeder å etablere seg fra grunnen av, samtidig som vi må anta at marginpresset og volumbehovene også vil gjelde for en eventuelle nye aktører. Wiklund på sin side trekker frem viktigheten av å ha kostnadskontroll både for dagens kjeder og eventuelle inntrengere.

Holen trekker frem den tyske elektronikkjeden Mediamarkt som en potensiell inntrenger i Norge. Kjeden er etablert i Sverige og har et distribusjonsapparat som er i stand til å betjene det norske markedet også. Hvorfor de da ikke er tilstede i Norge, vet vi ikke, men vi må anta at også generelle utfordringer for nye aktører også gjelder for disse. Norge byr på utfordringer knyttet til å store avstander, logistikkutfordringer og en liten befolkning. Fordi vi er et så lite marked, ca 4,5 millioner mennesker, er det sannsynlig at flere aktører vurderer Norge som for risikofylt og hvor sannsynligheten for suksess ikke står i forhold til de ressurser som må legges ned for å betjene markedet. En tilstedeværelse vil da være av mer symbolsk karakter.

- **Oppsummering**

Vi mener sannsynligheten for en at vi vil se nye kjeder i denne bransjen med det første er lav. Inngangsbarrierene er høye og kjedene har sterke posisjoner.

Vi vurderer derfor trusselen fra inntrengere til 2.

Substitutter

For fysiske elektrobutikker utgjør internetthandel en stor trussel. For forbrukere er internett en god mulighet for å kjøpe de samme produktene som i butikk. Holen ser på internett som en tøff konkurrent. Det blir vanskeligere og vanskeligere å ta seg betalt for de merkostnadene tradisjonelle butikker har, motfor internettbaserte butikker. Kundene ønsker seg samme pris på begge de to salgsarenaene. Det tradisjonelle butikker kan stille opp med som konkurransefortrinn mot internetthandel blir da en utvidet servicepakke, som kan bestå av hjemkjøring, oppmontering og veiledning. Holen ser videre for seg at konkurransen fra internett kommer til å øke, samtidig som lojaliteten til lokale butikker forsvinner. Han forklarer at folk er mer mobile, flytter oftere og har ikke i samme grad bindinger til bestemte butikker som før.

Trussel fra internett anses ikke å være like sterk for hele varesortimentet. Småelektronikk er mest utsatt for internetthandel, mens hvitevarer i mindre grad er det. Dette har sammenheng med ønsket om å se varene før de blir bestilt, samt frakt og ventetid ved netthandel. Hvitevarer som for eksempel frysere og vaskemaskiner kjøpes ikke rent sjelden når den gamle er ødelagt og da er man avhengig av å ha ny maskin fort.

Bransjeglidning i form av elektronikk på hypermarkeder, partivarer hos for eksempel dagligvarebutikker blir ansett som en mindre trussel.

Elkjøp har valgt å ta del i markedet for netthandel, med en svært vellykket nettbutikk. De øvrige kjedene har også sine egne nettbutikker, men profileringen av disse skjer i ulik grad. Det er en fare for at man konkurrerer mot seg selv i en slik situasjon, samtidig som man ved tilstedeværelsen på nett hindrer at salget tas av noen andre. Dette er en vurdering som pågår hele tiden.

- **Oppsummering**

Tradisjonelle elektrobutikker opplever økt konkurranse på nye områder. Trusselen fra substitutter er derfor reell, og må anses som høy. På vår skala blir det 4.

9.3 Sportsbransjen

Som tidligere nevnt har sportsbransjen har opplevd en stor økning i omsetning de siste årene. Noe av forklaringen mener vi er at trening og mosjon er blitt veldig politisk korrekt, og utvalget i sportsbutikkene er mye større i dag enn før. I dag holder det for eksempel ikke å føre joggesko og fotballske i sortimentet. Nordmenn skal ha spesialske til sykling, golf, fjellet og så videre, noe som illustrerer at bredden i vareutvalget har økt.

Intervjuobjektene våre innenfor denne bransjen har vært Tom Torkehagen ved Torkehagen Sport, som er tilknyttet Sport1. I tillegg har vi snakket med Halvor Holtskog. Holtskog er nå lektor ved Høgskolen i Gjøvik. Han har god kjennskap til sportsbransjen gjennom flere år i tilknytning til Gresvig. Vi vil under presentere det som kom frem i disse intervjuene, fordelt på Porters fem krefter.

Konkurrenter

Fra Torkehagen sin side beskrives konkurransen i bransjen som svært hard. Sportsbransjen har vært et voksende marked, men dette har også ført til mange nyetableringer. Holtskog peker på at det kun er Gresvig og Sport1 som kan kalle seg landsdekkende kjeder. MX-sport er dårlig representert på Østlandet, mens XXL på sin side fokuserer på storbyene.

Kjedenes strategier i bransjen kan i utgangspunktet sies å være noe forskjellige. Torkehagen forteller at Sport1 er et resultat av at noen kjøpmenn var lei av den stadig mer sentralstyrte utviklingen i G-Sport og Intersport. Sport1 er en kjede basert på et felles innkjøpssamarbeid. Fordelen med dette er at de lokale Sport1 medlemmene står mye friere til å selv bestemme sitt sortiment enn hva medlemmene i Gresvig kan. Torkehagen peker på at G-Sport sin strategi er at hver butikk skal være helt lik og at

du skal vite akkurat hva du kan finne i en G-Sport butikk. MX-Sport har en strategi som ligner veldig på Sport1 sin. De ønsker å være veldig gode på faglig kunnskap og påstår selv at de er en av bransjens beste på kundepleie (MX-sport 2010). I likhet med Sport1 legger MX-Sport vekt på at hver butikk skal ivareta sitt lokale marked på best mulig måte. Dette innebærer større grad av frihet, og at det legges til rette for at butikkene skal ha et individuelt særpreg. XXL sport sin strategi ligner mer på G-Sport sin strategi. De satser på stort utvalg til lavest pris, og kjøper inn store partier merkevarer. I motsetning til de andre kjedene har ikke XXL sport egne merkevarer

Sport1 satser i følge Torkehagen lite på egne merkevarer. Han forteller at ledelsen har vedtatt at graden av egne merkevarer aldri skal overstige 20%. Holtskog på sin side mener at grunnen til at egne merkevarer ikke er et større satsningsområde innen sportsbransjen er at merkevarene står veldig sterkt. Likevel er det noe som tyder på at trenden med egne merkevarer også er i ferd med å innta sportsbransjen. Lave produksjonskostnader i land som Kina, kombinert med effektiv logistikk har bidratt til at de store kjedene utvikler egne merkevarer (DN 2010). Gresvig er de som har kommet lengst på dette området. I 2006 sto de private merkene for omtrent 35 prosent av omsetningen til G-Sport, og dette var en økning fra ca 30 prosent året før (Sportbransjen.no 2010).

På spørsmål om myndighetens tilstedeværelse, svarer Torkehagen at han ikke har merket så mye til denne. Han mener at konkurransetilsynet har mest fokus på å overvåke eierkonstellasjonene. Ellers merker bransjen mest til at tilsynet er mye til stede i forhold til markedsføringsloven. Det blir i følge Torkehagen imidlertid nøye overvåket om reklamer med ”før og nå – priser” faktisk er reelle.

- **Oppsummering:** Det har skjedd svært mye i sportsbransjen de siste årene. Dette illustreres godt med kommentaren daglig leder i Anton sport, Morten Borgersen, ga i et intervju med Kjedemagasinet.no i mars 2009 (spiritconsulting.no 2009). Her forteller han at ”hele bransjen er i utvikling, og det har skjedd mer de siste tre årene enn de foregående 30.” Anton sport ble etablert i 2001, og har gitt bransjen økt konkurranse i den øvre prisklassen. Da XXL kom tidlig på 2000-tallet fikk bransjen et mye tøffere prispress på

merkevarer. På bakgrunn av hva som har skjedd de siste ti årene, med en enorm nyetablering av butikker mener vi at konkurransen i dag er tøff, og at noen må blø når markedet er mettet. Driftsmarginene er høyere i sportsbransjen enn i våre to andre bransjer, men dette mener vi kommer av at omløpshastigheten på varene ikke er like rask i sportsbransjen. Vi mener derfor at rivaliseringen mellom kjedene er hard og vurderer konkurransen til 4.

Kunder

Kundene har heller ikke i sportsbransjen stor påvirkningskraft. Grunnen til dette er sammenfallende med de øvrige bransjene vi har undersøkt – forbrukere står svakt som enkeltpersoner. Det som skiller sportsbransjen fra de to andre bransjene er at den er mer preget av moter. Merkevarer er viktig, og kundene er i stor grad med på å bygge opp merkevarene ved å bruke produktene. Enkelte merker er svært tydelige på hvilke typer mennesker de ønsker å identifisere seg med. Hvis ”feil” kunder kjøper produktet kan det ødelegge merkevaren. Store merker som Nike og Adidas bruker enorme beløp for å assosieres med de rette personlighetene. Adidas har nok vært oppfattet som harry av mange, siden deler av kundegruppen assosierer merket med grilldress på en eller annen campingplass rundt omkring i landet.

- **Oppsummering:** På lik linje med de to andre vurderingene av kundenes påvirkning vurderes denne til 1 fordi forbrukere som enkeltpersoner utgjør en liten trussel mot kjedemakten.

Leverandører

Holtskog karakteriserer leverandørmakten i sportsbransjen som voldsom. Han forteller for eksempel at kjedene blir nødt til å bestille sine varer minst et halvt år i forveien. De store leverandørene kan produsere sine varer på bakgrunn av ordre. Det er med andre ord kjedene som må ta risikoen med å sitte igjen med usolgte varer. Holtskog kan også fortelle at leverandørene har svært lite suppleringsvarer å tilby hvis kjedene skulle gå tomme. Kjedene må derfor binde opp store mengder kapital i varelagre.

Torkehagen peker på at det er et stort antall av leverandører, men det blir stadig vanskeligere for små leverandører å forholde seg til de store kjedene. Forhandlingene betegnes som stadig tøffere, og Torkehagen mener det er svært vanskelig for en ny leverandør å få innpass hos kjedene. Som følge av dette er det skjedd mange fusjoner på leverandørsiden.

Vi ser tegn på at den økte kjededominansen fører til at leverandørene mister makt. Gresvig har flere ganger vært ute i media og varslet at de ønsker å benytte seg av færre leverandører i fremtiden. I 2008 kunne produktgruppesjef for vinter/friluft hos Gresvig, Espen Vikanes fortelle at Gresvig har planer om å vokse med færre samarbeidspartnere, og at de var villige til å flytte store volumer mellom dagens leverandører (Sportsbransjen 2010). Videre er han sitert på at: ”Forventningene er at de som skal vokse hos oss i mye større grad er med og bidrar til redusert risiko i verdikjeden. Med det mener jeg blant annet videreføring av basismodeller i flere år (gjeldene for hele bransjen), gode suppleringsløsninger med fokus på leveringspresisjon og støtlager på basissortiment for å håndtere de gode sesongene” (Sportsbransjen 2010). Vi ser altså tegn på at den økte kjededominansen er i ferd med å føre til mindre leverandørmakt.

Torkehagen kan fortelle at Sport1 lagerfører de store merkevareproduktene i et sentrallager på Kløfta. Men kjeden har også forhandlet fram avtaler med mange mindre leverandører slik at hver enkelt butikk selv kan bestille varer rett fra leverandør. Som eksempel sier han at om han vil bestille 15 Fjellrävenjakker er det bare å sende en bestilling på dette. Her er det ikke noe krav til stort volum, men Sport1 sentralt får etterfakturert rabatter etter hvor mye kjeden samlet sett har handlet for.

Torkehagen mener videre at det i prinsippet er svært enkelt å bytte leverandører. Det er sterk konkurranse på leverandørsiden, og det vil alltid være tilbydere ute som ønsker å få innpass på leverandørsiden. Holtskog på sin side mener imidlertid at det er svært vanskelig å erstatte leverandører. Merker som Nike og Adidas er i hans øyne svært solide merkenavn som det er vanskelig å erstatte.

Holtskog forteller at kjedene sitter på svært mye informasjon om leverandørenes virksomhet, parallellen til det Kløvstad i Coop forteller er stor. Holtskog sammenligner informasjonsbildet med situasjonen i dagligvarebransjen. Fullstendig informasjon om leverandøren ser han på som avgjørende i en forhandlings situasjon.

- **Oppsummering:** Leverandørkraften er litt vanskelig å vurdere. På den ene siden har du de små leverandørene, som har veldig liten innflytelse ovenfor kjedene. På den andre siden har du de store merkevaregigantene som Adidas og Nike. Disse selskapene kan kreve at kjedene må forhåndsbestille varer lang tid i forveien, og gjør at kjedene må ta en stor risiko når de vurderer hvor mye varer de må bestille. Sport og friluftsliv er mote, og merkevarer er statussymboler. Det er derfor svært vanskelig å bruke egne merkevarer som brekkstang mot de store leverandørene. Folk forventer rett og slett å finne kjente merkevarer i en sportsbutikk. Vi har funnet eksempler på at bransjen forsøker å redusere leverandørenes makt som følge av den økte kjededominansen. Foreløpig mener vi derimot at bransjen har et stykke igjen til å klare dette. På bakgrunn av dette vurderer vi leverandørkraften til 5.

Inntrengere

Holtskog mener at kjedekonsentrasjonen i dag ikke nødvendigvis er for sterk til å kunne true leverandørene med utestengelse om de også leverer til inntrengere. Derfor vil en ny aktør ville ikke ha problemer med å få tilgang til varer. Holtskog mener likevel at inngangsbarrierene er høye og at det vil være veldig vanskelig for en ny aktør å etablere seg i bransjen. Årsaken til dette ligger det vi tidligere har vært inne på; bransjen er blitt ufattelig kapitalkrevende. Varer må forhåndsbestilles lang tid i forveien, og dette fører til at masse kapital må bindes opp i varelageret. De store produsentene som Nike og Adidas har fire kolleksjoner årlig, og kjedene må forhåndsbestille hver kolleksjon. Varelagrene til kjedene er dermed vanvittig store, og dette betegner Holtskog som et kjempeproblem. Også Torkehagen på sin side mener at en eventuell ny aktør må ha mye kapital for å kunne etablere seg i bransjen. I tillegg mener han at markedet i dag er mettet, og at vi i praksis har sportsbutikker nok

til å dekke behovet både i Norge og Sverige. Holtskog mener imidlertid at dette er triksing med tall.

- **Oppsummering:** Prognosene viser at sportsbransjen fortsatt opplever en formidabel økning i omsetning. Markedet vokser, men det gjør også antallet butikker til de eksisterende kjedene (DN 2010). Leverandørmakten gjør i følge våre intervjuobjekter at kapitalbindingen i bransjen er veldig stor. En ny aktør må derfor besitte solid egenkapital. I tillegg er det svært vanskelig å skaffe seg gode lokaler for nyetableringer. På bakgrunn av dette vurderer vi trusselen fra nye inntrengere til 2.

Substitutter

Sportsbransjen trues av at butikker som tradisjonelt ikke selger sportsutstyr, i økende grad begynner å gjøre det, i følge Torkehagen. Han mener derfor at bransjeglidningen i dag er stor. Han viser til at Biltema har blitt en reell trussel i sykkelsegmentet. Biltema har satset på et eget merke, og selger i år sykler for så lite som 699kr (Hegnar.no 2010). Torkehagen anslo at Biltema solgte ca 30.000 av disse syklene i fjor.

I tillegg har dagligvarebransjen begynt å ta inn store partier med billigprodukter. Torkehagen påpeker at kvaliteten på et telt eller en sovepose kjøpt på Rema ikke kan sammenlignes med produktene som selges i sportsbutikker, men dette hjelper lite om kundene faktisk velger billigproduktene. Det har derfor vært mye diskusjon innad i Sport1 om kjeden skal begynne å ta inn tilsvarende billigprodukter. Dette har foreløpig ikke blitt gjort fordi varene ikke tilfredsstillende de kravene Sport1 har til sine produkter, men kan muligens bli en realitet etter hvert for å kunne tilby produkter i lavprissegmentet.

Holtskog mener at bransjeglidning alltid har vært en trussel i bransjen. For å illustrere dette bruker han et konkret eksempel fra tiden han selv var i bransjen; da Smart Club ble etablert på 1990-tallet, ble leverandører truet med å bli kastet ut fra sportskjedene om de leverte varer til Smart Club. Denne trusselen fungerte svært effektivt, og Smart

Club måtte kjøpe inn varer fra konkursbo rundt om i verden. Dette var svært dyrt, og ofte fikk man kun tak i varer med mangler i størrelsesutvalget. Holtskog har ingen tro på at arbeidsmetodene er annerledes i dag.

Selv om bransjegliding er et alvorlig tema mener Holtskog at det ikke er her den daglige kampen foregår. Internett har blitt den nye store trusselen. Det eneste fornuftige kjedene kunne gjøre for å møte denne trusselen var å selv etablere en nettbutikk. I dag er både G-Sport, Intersport, XXL og MX-Sport representert med egen internetbutikk. Det som kanskje er litt spesielt for sportsbransjen er at enkelte leverandører selv har gått inn og etablert en salgskanal på internett. Stormberg er et eksempel på dette. Gjennom sin internettside tilbyr de hele sitt produktsegment – ofte billigere enn hva man kan få produktene for i en av kjedene. Torkehagen mener likevel at internett ikke har blitt en like stor trussel for sportsbransjen som for enkelte andre bransjer. Han viser til at sport har mindre netthandel enn for eksempel elektronikk og bøker. Årsaken til dette mener han er at det er viktig for folk å se og prøve varen fysisk og at god service var viktig.

Nettopp servicegraden mener bransjen er det store konkurransefortrinnet i forhold til trusselen fra substitutter. Torkehagen peker på at selv om Biltema selger mange sykler har de ingen mulighet til å konkurrere på servicen før og i etterkant av kjøpet. Han forteller at det er mange som kommer til hans butikk for å få reparert sykler kjøpt på steder som Biltema, men at han ikke kan ta på seg ansvaret å reparere disse syklene fordi kvaliteten er altfor dårlig.

Holtskog peker på et annet grep bransjen har tatt for å møte trusselen fra substitutter, nemlig lengre åpningstider. Bransjen regner selv servicegraden som sitt viktigste konkurransefortrinn. Problemet med lange åpningstider er at man ikke har faglærte ansatte til å jobbe. Etter klokka 16.00 består de ansatte stort sett av studenter, og de kan ofte ikke mer enn kunden selv. På den måten mener Holtskog at bransjen selv ødelegger sitt eget konkurransefortrinn.

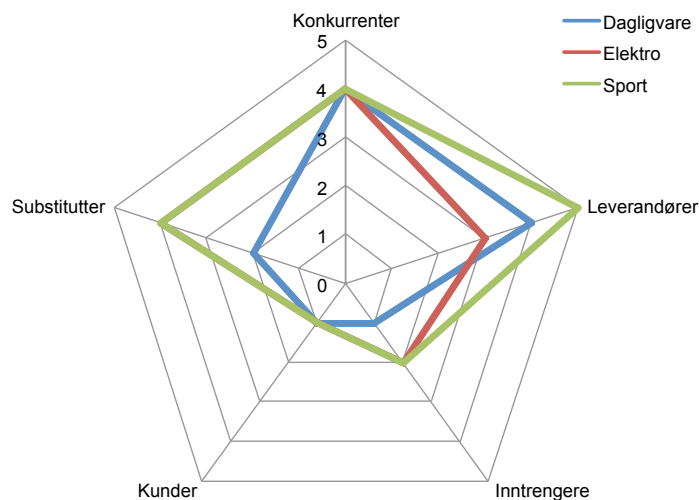
- **Oppsummering:** Internett har foreløpig ikke vært en like stor trussel for sportsbransjen som for elektrobransjen. Det er ikke like lett å handle klær og sko på nettet, da størrelser og passform er forskjellig. Derimot har store

hypermarked vist seg å utgjøre en trussel. Biltema er allerede nevnt, men et annet eksempel er Coop som har kapret 4 % av sportsmarkedet. På bakgrunn av dette mener vi derfor at substituttene utgjør en ganske stor trussel til sportsbransjen. Vi vurderer derfor trusselen fra substitutter til 4.

10.0 Komparativ analyse

I denne analysen vil vi peke på fellestrekk og ulikheter mellom bransjene og sortere disse på hver av kraft i Porters konkurranseanalyse. De konklusjonene og slutningene vi trekker er våre egne og ikke nødvendigvis sammenfattende med det intervjuobjektene mener.

Vi har i de foregående rangert trusselen mot hver kraft på en skala. Radardiagrammet under oppsummerer denne informasjonen.



Figur 3 Radardiagram

Leverandører

Etter vår oppfatning står leverandørmakten sterkest i sportsbransjen. Dette har sammenheng med at merkevarene har en så solid posisjon. Vi mener videre at dette er

den av de tre bransjene med svakest utviklet kjedemakt. Selv om den imidlertid er rangert som bransjen hvor leverandørene har mest makt, kan det se ut som det også skjer en trend mot de andre to bransjene på dette området.

På motsatt side finner vi elektrobransjen. Siden denne bransjen er rangert med det laveste tallet, betyr det at det er her trusselen fra leverandører er minst. Det ser ut til at kjedene kan utøve et sterkere press på leverandørene i denne bransjen. Denne oppfatningen kan også sees sammenheng med at elektronikkbransjen scoret høyest på Herfindahlindeksen.

I mellom disse bransjene er dagligvarebransjen plassert. Grunnen til at denne er plassert slik, er fordi det er mange produktgrupper domineres av leverandører med tilnærmet monopolmakt. Selv om fire kjeder deler hele markedet er det avhengig av flere kritiske leveranser som det er vanskelig å drive uten.

Vi har sett likhetstrekk mellom bransjene som knytter seg til fenomenene egne merkevarer og tilpassede merkevarer. Tar vi for oss egne merkevarer først er det en trend at andelen av disse øker. I dagligvare utgjør nå egne merker 10,8 % av omsetningen (Nielsen 2010). I sportsbransjen har vi ikke tall som dekker hele bransjen, men hos for eksempel Gresvig står egne merker for over 30% av salget (sportsbransjen.no 2010). Egne merkevarer brukes som forhandlingskort ovenfor leverandører for å presse pris og for å ”jেকে ned” store leverandører. Tendensen med økende andel egne merker gjør at leverandørmakten reduseres, til fordel for kjedemakten. Egne merkevarer er med på å flytte makten i verdikjeden fra produsent til detaljist.

Med tilpassede merkevarer mener vi nasjonale merker, som selges i ulike varianter innefor enkelte kjeder. Et eksempel fra dagligvarebransjen knytter seg til Grandiosa Hawaii, som eksisterer kun på Rema. Innenfor sport tilbys for eksempel ulike typer soveposer av merket Ajungilak avhengig av hvilken kjede de skal selges i, mens i elektronikkbransjen betaler store kjeder for å endre på konfigurasjonene til merkevarer, slik at de blir unike for sin kjede (SIFO 2010, intervju med Torkehagen).

I den grad vi ser en utvikling her, mener vi at sport og elektronikk er bransjer som i større grad benytter tilpassede merkevarer, parallelt med noe økt satsning på egne merkevarer. Dette mener vi kan ha sammenheng med at disse bransjene formidler til dels statusvarer og varer det i stor grad er knyttet et image og en signaleffekt til. Av den grunn tror vi egne merkevarer har en begrenset suksessmulighet innenfor disse bransjene. Det er vår oppfatning av begge disse fenomenene at de reduserer transparensen i markedene og gjør at blir vanskeligere for forbrukere å sammenligne priser på eksakt samme produkt. Vi antar videre at ved å selge produkter man er alene på markedet om å tilby, vil ikke marginene ligge under samme press, som når produktet er identisk innenfor hele bransjen. Det er derfor slik vi ser det et middel for å holde lønnsomheten oppe.

Slik vi ser det er det begrenset hvor lenge bransjene kan oppleve fallende marginer. Vi tror dagligvare og elektronikk er bransjer hvor man nærmer seg en grense for hvor langt ned marginene kan presses. Vi tror da at kjedene vil vende blikket mot leverandørene og prøve å redusere deres marginer til sin fordel. Leverandørene må ta sin del av regningen for at kjedene skal opprettholde sin lønnsomhet.

Inntrengere

Vi ser en trend på tvers av bransjene som går i retning av høyere inngangsbarrierer. Allerede i dag vil det være vanskelig for nye tilbydere å komme inn på markedet. Av de tre bransjene er det dagligvarebransjen som har de desidert høyeste inngangsbarrierene. Dette skyldes slik vi ser det to forhold. For det første er dette en bransje som naturlig er beskyttet og regulert på en rekke områder fra myndighetens side. Dette gjør det vanskelig for utenlandske kjeder å tilby importerte matvarer til konkurrerende priser i tillegg til at det begrenser konkurransen på landbruksprodukter i det eksisterende markedet.

Den andre faktoren som spiller inn på de høye inngangsbarrierene er kunders motiv for å handle der. I dette legger vi at dagligvarebransjen i realiteten er beskyttet fra substitutter fordi det vil bli altfor dyrt og tidkrevende av konsumentene å benytte seg av disse. En familie gjør ikke sine daglige innkjøp på en bensinstasjon eller gatekjøkken. Dette sett i sammenheng med at markedet i dag deles mellom fire store

kjedegrupperinger gjør at vi mener bransjen fremstår som satt, og at vi ikke vil se store forandringer i denne i årene fremover, kun endringer i markedsandeler mellom dagens kjeder.

Sportsbransjen og elektronikkbransjen er ikke beskyttet fra myndighetenes side på den samme måten som dagligvare, i tillegg til at de må konkurrere mot substitutter i en helt annen grad. Dette gjør at konkurranseforholdene er forskjellige. Felles for alle bransjene er imidlertid slik vi ser at det vil være enklest for en ny konkurrent å få fotfeste i bransjene ved å gå veien gjennom å være et substitutt, for så å gravis utnytte dette til å konkurrere direkte i bransjene. Eksempler på substitutter som på sikt kan utgjøre en virkelig konkurrent til de tradisjonelle kjedene er Komplett.no, Ultimo Outdoor og Europris.

Vi har i arbeidet med denne oppgaven erfart at bransjene bruker sin stilling i ulik grad til å holde konkurrenter borte fra "sin sandkasse". Disse påstandene er imidlertid udokumenterte og må vurderes ut i fra dette. I dagligvarebransjen hevdes det at leverandører som leverte til Lidl, ble truet med utestengelse fra eksisterende kjeder (Bogen 2008). Parallellen i sportsbransjen finner vi igjen hos Smart Club som opplevde å måtte handle konkursbovarer, fordi de naturlige leverandørene deres var redd for å miste andre store kunder om de også leverte til Smart Club. Innenfor elektrobransjen har vi ikke noe konkret eksempel å vise til, men SIFOs rapport som vi har brukt en del i oppgaven, trekker frem at en leverandør også der sto i fare for å miste en stor kunde om man leverte til en konkurrent av denne.

Dette er alle eksempler på trekk som tyder på bruk av markedsrett på tvers av bransjene. Fordi påstandene er vanskelig å etterprøve, kan vi imidlertid ikke være bastante i denne sammenheng. Om maktbruken hindrer en sunn konkurranse, har vi ikke grunnlag for å si noe om objektivt. Vår personlige mening er at det er uheldig for oss forbrukerne, og at det er vi som indirekte må betale prisen i form av et mer homogent utvalg.

Substitutter

Det første vi vil trekke frem her er dagligvarebransjen. Som radardiagrammet viser mener vi denne bransjen møter minst trussel fra substitutter. Dette fordi bensinstasjoner og kiosker har ingen mulighet til å konkurrere på pris eller utvalg, og er derfor ikke ett reelt alternativ når kundene skal foreta større innkjøp. Internett har heller ikke vist seg å være en trussel for bransjen. Mat er ferskvare, og dagligvarebutikker på internett har foreløpig ikke vært noen suksess.

Elektronikkbransjen og sportsbransjen er de av våre bransjer vi mener i størst grad trues av substitutter. Uttalelser fra våre informanter gir inntrykk av at de to bransjene takler trusselen forskjellig. Torkehagen og Holtskog påpekte at sportsbransjen argumenterer for den høye servicegraden og fagkunnskap som det store konkurransefortrinnet i forhold til substituttene. Elektronikkbransjen har tilsynelatende forstått at dette ikke lenger holder. Internettbutikkene kan friste med både lavere priser og større utvalg, og for å møte denne trusselen ser vi at de store kjedene som Elkjøp og Expert lanserer sine stormarkedskonsepter. Disse stormarkedene har et mye bedre utvalg enn de vanlige butikkene, samtidig som at det i mye større grad legges vekt på kundenes opplevelse mens de handler. Vi ser at de store kjedene innen elektronikkbransjen og sportsbransjen har valgt å møte trusselen fra internett med å etablere egne nettbutikker.

Vi har tidligere sagt at bransjeglidning er en form for substitutt. Det er også her svært forskjellig hvordan de ulike bransjene ser på dette. Vår oppfatninger at dagligvarebransjen ser på dette som en mulighet mens de to andre bransjene i større grad ser på bransjeglidning som en trussel. Kløvstad påpekte i intervjuet at det bare var plassmangel som gjorde at Coop ikke satset mer på dette.

Konkurrenter

Et fellestrekk ved de ulike bransjene her, er at alle intervjuobjektene mener konkurransen innad i bransjen er hard. De fallende driftsmarginene bransjene er utsatt for, mener vi kan sees i sammenheng med den harde konkurransen. Innenfor dagligvare og elektro er det allerede i dag svært lave. Det går en grense for hvor lave de kan bli, og etter vår oppfatninger er de nå i ferd med å nå denne grensen. I

sportsbransjen har driftsmarginen historisk vært høyere, men også der skjer det nå en reduksjon.

Vi mener å se en trend til at det har pågått, og til dels pågår en konsentrasjon av kjeder. Tydeligst er dette i dagligvarebransjen, der det ikke lenger finnes noen alternativ til de store kjedegrupperingene. Innenfor elektronikk er trenden at små butikker forsvinner, til fordel for større varehus. I tillegg har det vært noen sammenslåinger, blant annet har Deal og Elprice fusjonert.

Vårt radardiagram viser at konkurransen kjedene imellom er lavest i sportsbransjen. Trenden er imidlertid at konkurransen hardner til også her. Vi har sett eksempler på fusjoner og derigjennom økt kjedekonsentrasjon. XXL har også gitt hele bransjen en tankevekker med sin enorme fremgang de siste årene.

Den informasjonen vi har hentet inn tyder på at veksten i antall nye butikker er størst i sportsbransjen. Torkehagen fortalte at det var budkrig om lokaler hver gang det fantes egnede lokaler i et kjøpesenter, og dette henger nok sammen med den generelle oppsvingen bransjen har opplevd de siste årene. Markedet for sportsutstyr har vokst, og derfor har ikke kjedene måttet ta omsetning fra hverandre for å vokse. Vi mener likevel å se at denne utviklingen flater ut og at vi ser tegn på overetablering i bransjen. Det vil nok derfor bli sterk konkurranse i årene framover, og det blir spennende å følge med på denne utviklingen. Store kjeder er etter vår mening et nødvendig onde for å oppnå de volumene som er nødvendig ved lave driftsmarginger. Framtiden kan derfor se mørk ut for de få selvstendige aktørene i sportsbransjen som fortsatt kontrollerer 11 prosent av markedet.

Kunder

I teorikapitlet trakk vi fram at kunder står sterkt om de blant annet kan integrere bakover i verdikjeden og lage produktet selv, eller om de kjøper i store volumer. Ingen av disse kriteriene oppfylles i når kunden tilsvarende en forbruker. Situasjonen hadde vært en annen ved storhusholdning og i bedriftsmarkedet. Dette har vi imidlertid holdt utenfor.

Med den økte bruken av sosiale medier har imidlertid kundene i større grad enn før slå seg sammen i interessegrupper for å ivareta spesielle ønsker. Denne trenden er utgjør allikevel slik viser det ingen fundamental trussel for kjedemakten, men speiler tvert i mot muligheter for de i bransjen som tar denne trenden på alvor. For eksempel har vi sett eksempler på at dagligvarebransjen har vært flinke til å ta kundenes ønsker på alvor via blant annet Facebook. På den måten har gamle produkter fått muligheten til et nytt liv, mens andre merkevarer, som Smash har kommet i nye varianter.

Vi ser ingen klar trend mellom de ulike bransjene når det gjelder kundene.

11.0 Konklusjon

I denne oppgaven skulle vi prøve å finne ut om konsentrasjonen av kjeder som vi ser i dagligvarebransjen, også er et fenomen i andre bransjer. Når vi nå ser tilbake på det arbeidet som er lagt ned, har vi avdekket at det er stor kjedekonsentrasjon også innenfor elektronikk og sport og at det i dermed er et mønster. Til vår overraskelse viste Herfindahlindeksen at kjedekonsentrasjonen innenfor elektronikk var høyere enn i dagligvarebransjen som var vårt utgangspunkt. Dagligvarebransjen er allikevel i en særstilling som gjør dem bedre i stand til å utnytte denne makten. Herfindahlindeksen er slik vi ser det en forholdsvis enkel modell som ikke tar hensyn til omgivelsenes innvirkning på bransjene. Denne indeksen kan derfor etter vår mening alene ikke brukes som et verktøy til å bedømme konkurransesituasjonen, men er et fint supplement til andre modeller, som i vårt tilfelle har vært Porters fem krefter.

Vår analyse viser at det er en trend at kjedemakten er økende også i andre bransjer enn dagligvarebransjen. Forholdene for stor kjedemakt ligger etter vår mening likevel best til rette i dagligvarebransjen. Bransjen er i mye større grad beskyttet på flere områder. Noe av forklaringen er norsk landbrukspolitikk. Dette fører til at konkurransen på leverandørsiden blir dårligere. I tillegg medfører dette at inngangsbarrierene blir høye siden det blir vanskeligere for utenlandske kjeder å ta med seg sitt eksisterende leverandørnettverk til Norge. Det finnes heller ingen reelle alternativer til bransjen. Bensinstasjoner og kiosker klarer ikke konkurrere på verken utvalg eller pris, og internett har foreløpig ikke vært noen egnet kanal for salg av dagligvarer. Denne bransjen er derfor mye mer beskyttet fra alle de fem kreftene i Porters modell.

Da vi startet arbeidet med denne oppgaven hadde vi en oppfatning av at stor kjedemakt var synonymt med lav konkurranse og at den ga eierne en merfortjeneste vi forbrukere til slutt måtte betale prisen for. Som vår analyse viser trenger ikke nødvendigvis få aktører og stor kjedemakt være noe negativt for kunden. Den informasjonen vi har samlet inn tyder heller på at få store kjeder er et resultat av

knallhard konkurranse med synkende driftsmarginer. Kjedene er da nødt til å være store for å oppnå stordriftsfordeler og være konkurransedyktige på pris.

Alle hypotesene vi har laget, har etter vår oppfatning stemt. Etableringstrusselen fra inntrengere, leverandørens forhandlingsstyrke, kundenes forhandlingsstyrke, trusselen fra substitutter, og rivaliseringen mellom de eksisterende kjedene er alle faktorer som påvirker kjedemakten negativt. Når dette er sagt er dette oppsiktsvekkende, da hypotesene er direkte avledet fra Porters modell. Vi har imidlertid vist at de ulike kreftene i Porters modell og dermed indirekte våre hypoteser har ulik påvirkningsgrad i de ulike bransjene.

Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven føler vi at vi har fått mye bedre innsikt i handelsbransjen. Gjennom research og intervjuer har vi tilegnet oss kunnskap vi kan få bruk for i framtiden, selv om vi ikke har kunnet bruke alt i denne sammenheng. Vi har sett hvor mye taktikk og gode forhandlingsevner har å si for kjedene. Vi har også fått bekreftet at leverandørforhandlingene er knallharde i alle bransjene. Samtidig ser vi at det er en gjensidig avhengighet i verdikjeden fra leverandør til sluttbruker.

Til slutt vil vi trekke frem igjen våre drøftinger rundt reliabiliteten og validiteten i denne oppgaven. Det er begrenset med linjer som kan trekkes etter våre intervjuer, men vi har gjort et forsøk og har skrappt litt i overflaten på noe vi er overbevist om at vil fange medienes og samfunnets interesse også i framtiden.

12.0 Kilder

Internett:

Byberg, Øystein 2008. *Deal.no og Elprice fusjonerer*. <http://www.hegnar.no/okonomi/article333185.ece> (Besøkt 06. mai 2010)

Dagsavisen.no 2008. *Finanskrisen gir konkursbølge*. <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article376322.ece>. (Besøkt 12. mai 2010)

DN.no 2005. *Svartelister Lidl leverandører*. <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article415834.ece> (Besøkt 06. mai 2010)

DN.no 2010. *Kinesisk løft for sportsbransjen*.

<http://www.dn.no/forsiden/article648793.ece> (Besøkt 18. mai 2010)

DN 2010. *Mangler sjokkselger*.

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1864213.ece> (Besøkt 20. mai 2010)

Dn.no 2010. *Selskapsbeskrivelse*. Dagens Næringsliv. <http://www.dn.no/dnJobb/article635183.ece> (Besøkt 27. mai 2010)

Elektronikkbransjen.no 2010. *Butikkene nedbemanner*. http://www.elektronikkbransjen.no/forside/tema/handelverksted/index.php?id=25&loc_id=255&article_id=5123&page_id= (Besøkt 12. Mai 2010)

Elektronikkbransjen 2010. *EXPERTS STORSTUE*. http://www.elmag.no/Forside/fagbladet/?article_id=5212 (Besøkt 15. Mai 2010)

Elektronikkbransjen 2010. *Hvilken finanskrise?* http://www.elektronikkbransjen.no/Produktnyheter/lydbilledata/lyd-og-bilde-stasjonert/?article_id=5672 (Besøkt 15. Mai 2010)

Elektronikkbransjen 2010. *SOUNDGARDEN I SKJÆRGÅRDEN på sin årlige kjedesamling*. http://www.elektronikkbransjen.no/Produktnyheter/Telematikk/Telefoner/?article_id=5442 (Besøkt 19. Mai 2010)

Elektronikkbransjen 2010. *Tabeller og presentasjoner*. <http://www.elektronikkbransjen.no/forside/toppmeny/presse/tabeller%20og%20presentasjoner/> (Besøkt 15. Mai 2010.)

Elkjøp.no 2010. *Tilsvar på medieomtale om elektronikkbransjen*. http://www.elkjop.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-elkjop-Site/no_NO/-/NOK/El_GetCMSContent-Start;?ContentKey=23494 (Besøkt 21. Mars 2010)

Elmag.no 2010. *Vil historien gjenta seg, spør Ove Magndal etter 40 år i bransjen*. http://www.elmag.no/Forside/fagbladet/?article_id=2330 (Besøkt 27. Mai 2010)

Evendsen, Kjell. 2009. *Går i strupen på lavpris*. Handelsbladet FK. <http://www.handelsbladet.no/id/17016.0> (Besøkt 06. Mai 2010)

Experthaugesund.no 2010. *Expert Norge AS* <http://www.experthaugesund.no/expert.html> (Besøkt 05.05.2010)

e24.no 2008. *Coop Norge kjøper hele Smart Club-kjeden*. <http://e24.no/naeringsliv/article2522228.ece> (Besøkt 1. juni 2010)

e24.no 2010. *Satser på egne merker*. <http://e24.no/naeringsliv/article3611894.ece> (Besøkt 13. april 2010)

e24.no 2010. *Reitan vasler revolusjon: lover lavere matpriser*. <http://e24.no/naeringsliv/article3517276.ece> (besøkt 27. mai 2010)

Gresvig.no 2010. *Sport*. <http://www.gresvig.no/asa/templates/Artikkel.aspx?id=8519> (Besøkt 27. Mai 2010)

Grunder.no 2010. *Skal danke ut supermarkeder*. <http://www.grunder.no/naringsliv/20100115/skal-danke-ut-supermarkeder/> (Besøkt 12. Mai 2010)

Handelsbladet FK 2010. *ICA taper fortsatt i Norge*. <http://www.handelsbladetfk.no/id/19714> (Besøkt 19. mai 2010)

Hansen, Trond Evald. 2009. *Nordmenn trener seg ut av finanskrisen*. <http://www.sportsbransjen.no/presse.asp?act=read&RecNo=1843&meny=7,46>

(Besøkt 24. April 2010)

Hegnar.no 2009. *Finanskrisen rammer Norge hardt*. <http://www.hegnar.no/okonomi/article352900.ece> (Besøkt 12. mai 2010)

HegnarOnline 2010. *Sykkelkampanje skaper frykt*. http://www.hegnar.no/personlig_okonomi/forbruker/article414833.ece (Besøkt 19. april 2010)

Herøy-Nordland Avis. 2010. *Skal danke ut supermarkeder*.

<http://heroy-nordland.lokal.no/artikkelvisning/7914/Nyheter?page=2> (Besøkt 03. Mai 2010)

Hvorhenderdet.nupi.no 2010. *En finanskriser i emning*. <http://hvorhenderdet.nupi.no/Artikler/2008-2009/En-finanskriser-i-emning>

(Besøkt 12. mai 2010)

Mikalsen, Bjørn-Egil. 2009. *Frykt for ny kuttbølge*. Dagens Næringsliv. <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1750312.ece> (Besøkt 06. Mai 2010)

MX-Sport 2010. *Om oss*. http://www.mxsport.no/om_oss (Besøkt 19. mai 2010)

Mysen, Tore, og Nils M. Høgevoid 2010. *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?* Magma. Fagtidsskrift for Siviløkonomene.

<http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2010/02/1400.html> (Besøkt 05. Mai 2010.)

Nielsen. 2010. *Pressenotat: Dagligvarerapporten 2010*. <http://www.acnielsen.no/news/documents/PressemeldingDagligvarerapporten2010.pdf> (Besøkt 04. april 2010)

Pfu.no 2010. *Pressens faglige utvalg* <http://www.pfu.no/about.php> (Besøkt 20. mai 2010)

Regjeringen 2002. *Lov om samvirkeforetak*. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2002/nou-2002-6/38/2/1.html?id=367166> (Besøkt 20. Mai 2010)

Regjeringen 2010. *Markedskonsentrasjon*. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-9/5/4/1.html?id=357519> (Besøkt 18. Mai 2010)

- Skup.no 2005. Hyllekunsterne. Dagens Næringsliv. <http://www.skup.no/Metoderapporter/2005>. (Besøkt 04. april 2010)
- Spiritconsulting.no 2009. *Sportsbransjen*. <http://www.spiritconsulting.no/files/Kjedemagasinet%202002-2009%20Bransjetest%20-%20Sportsbransjen.pdf> (Besøkt 31. Mai 2009)
- Sportsbransjen. 2009. *Presentasjon av sportsbransjen 2009*. <http://www.sportsbransjen.no/presse.asp?meny=7,48&act=read&RecNo=2086> (Besøkt 18. Mai 2010)
- Sportsbransjen 2010. *Leverandørene må ta ansvar for å sikre langsiktig lønnsomhet*. <http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=read&RecNo=1784> (Besøkt 18. Mai 2010)
- Sportsbransjen.no 2010. *Hva er best- merkevarer eller private labels?* <http://www.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=read&RecNo=1102> (Besøkt 27. Mai 2010)
- Stokke, Ole Petter Baugerød. 2009. *Elektronikkbransjen frykter 2009*. Computerworld. <http://www.idg.no/computerworld/article119947.ece> (Besøkt 06. mai 2010)
- Tømmerraas, Nils Christian. 2010. *Bestemmer de store matvarekjedene hva vi skal spise?* Polyteknisk.no <http://www.polyteknisk.no/Referater-videoer/Bestemmer-de-store-matvarekjedene-hva-vi-skal-spise> (Besøkt 06. Mai 2010)
- Vg.no 2008. – *Alle bransjer merker uroen*. Verdens Gang. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=517392> (Besøkt 12. Mai 2010)
- Wikipedia 2010. *Finanskrisen 2007 – 2010*. (http://no.wikipedia.org/wiki/Finanskrisen_2007%E2%80%932010) (Besøkt 28. April 2010)

Litteratur:

Bogen, Espen. 2008. *Rik på lavpris*. Kagge forlag.

Gripsrud, Geir og Arne Nygaard. 2005. *Markedsføringskanaler*. Cappelen akademiske forlag.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget

Lavik, Randi, og Alexander Schjøll. 2010. Forbrukerinteresser i hvite/ brunemarkedet. *Statens institutt for forbruksforskning (SIFO)*

Løwendahl, Bente R. Og Fred E. Wenstrøm. 2008. *Grunnbok i strategi*. Cappelen Akademisk Forlag.

Porter, Michael E. 1979 *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

Porter, Michael E. 2008 *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Spøsmålene som intervjuene baserer seg på er utarbeidet på bakgrunn av boka:

Reve, Torger, og Per E. Stokke 1996. *Strategisk analyse grunnlaget for praktisk strategiutvikling*. Fagbokforlaget.

13.0 Innholdsfortegnelse over vedlegg

A Intervjumal

B Intervjusammendrag med Stig Kristiansen

C Intervjusammendrag med Bjørn V. Kløvstad

D Intervjusammendrag med Einar Holen

E Intervjusammendrag med Tom Erik Wiklund

F Intervjusammendrag med Tom Torkehagen

G Intervjusammendrag med Halvor Holtskog

I) E-postkorrespondanse

A) Intervjumul

”Hvor god er kjedens konkurranseposisjon i forhold til omgivelsene?”

Våre spørsmål deles inn i fire hovedkategorier. Disse er konkurrenter, leverandører, inntrengere og substitutter. Disse tar utgangspunkt i Porters fem krefter. Med å kartlegge hver av disse kreftene skal dette gi oss et bilde av konkurransesituasjonen og hvordan maktforholdet mellom de ulike grupperingene er. Vi stiller følgende spørsmål for å få et bilde av hvor intens konkurransen i bransjen er:

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

1. Hvordan oppleves konkurransen i bransjen? Hva er ditt inntrykk?

Opplevs som veldig tøff. Full krig. Kiwi største konkurrent.

2. Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker i deres sortiment? Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Prissegment? I hvilke kategorier? Har kjeden leverandører som kun leverer til deres kjede?

3. I hvor stor grad sammenfaller konkurrerende kjeders strategier?

å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

4. Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse?

5. I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Spørsmålsguide: Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse?
Hvordan oppleves myndighetenes tilstedeværelse?

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Neste tema knytter seg til leverandørene til kjeden. Dette er interessant å undersøke fordi maktutøvelse henger sterkt sammen med forholdet til ulike leverandører.

1. Leverandørforhold

Spørsmålsguide:Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Stigende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon? Hvis begge deler: hvordan er dette i så fall fordelt?

2. Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser?

Spørsmålsguide: Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Eksisterer gode alternativer til denne leveransen? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av? Er det noen leverandører som er veldig avhengige av dere?

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter?

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad betyr leverandørens produkter noe for kjedens konkurransefortrinn.

3. Hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom oss og leverandøren?

Spørsmålsguide: Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

4. Hvor godt informert er kjedene om leverandørene?

Spørsmålsguide: I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

5. Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene? Tollsats? Importvern?

Spørsmålsguide: Har myndighetene gjennom sine skatter, avgifter, påbud eller subsidier gjort at vi står sterkere ovenfor våre leverandører? Er vår bransje så sterkt regulert at leverandøren har få alternativer og er nødt til å selge til den prisen kjedene forlanger? Har kjedene fri tilgang på internasjonale markeder slik at vi ikke er prisgitt bare norske leverandører?

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

1. Hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter? Har du en formening?

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvorvidt det vil være problematisk for nye detaljister å få distribuert sine produkter. (På distribusjonssiden er gjerne barrierene betydelige)

2. I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen?

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha lagt beslag på de beste loaliseringene, eller er konsentrasjonen av butikker i samme bransje allerede høy? Vil leverandører være villige til å levere til nye aktører?

3. Hvor essensielt er det med god bransjeerfaring for å klare seg i bransjen?
Viktig med kunnskap om norske forhold og et godt kontaktnett?

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Spørsmålene vi ønsker å stille til slutt dreier seg omkring bransjens substitutter. Vi ønsker å finne ut hvor godt bransjens produkter er beskyttet mot andre alternative produkter.

Substitutter i denne sammenheng er alternative kanaler kundene kan kjøpe de samme produktene gjennom. (eksempler nettbutikker, postordre, messer)

1. Hvor stor anser dere trusselen fra substitutter til å være?
2. Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet?

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

3. I hvilken grad finnes det substituerende kanaler?
4. Gjøres det tiltak for å møte trusselen fra substitutter? Evt. hvilke?

B) Intervjusammendrag med Stig Kristiansen

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen? Hva er ditt inntrykk?

- Oppleves som veldig tøff. Full krig. Kiwi største konkurrent.

Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker i deres sortiment?

Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Prissegment? I hvilke kategorier? Har kjeden leverandører som kun leverer til deres kjede?

Økende. Marked i vekst. Brekkstang mot merkevareleverandører. Lettere å få gode avtaler. Uten PM ikke no å stille opp mot. Hatting ut, EMV inn. Salget går like bra. Billigvare. Egne leverandører spesielt på hermetiske varer. REMA trading.

I hvor stor grad sammenfaller konkurrerende kjeders strategier?

Spørsmålsguide: Kjedene kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte kjeder søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

Ingen formening om andre kjeder. REMA både først ute og innovatører.

Inovatørbiten har kommet gradvis. Helomvendig fra opprinnelig. Å være ført ute viktig.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse?

Fortjenestemargin på vårt ledd har dalt. Kjedens marginer ukjent.

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Spørsmålsguide: Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse? Hvordan oppleves myndighetenes tilstedeværelse?

Stadig kontroller. Mistenker for prisavtaler. Det er bullshit. Aldri vært hardere konkurransne. Går på bekostning av utvalg. Nisjebutikker går de også. Avhengig av store volumer for å overleve med små marginer.

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Neste tema knytter seg til leverandørene til kjeden. Dette er interessant å undersøke fordi maktutøvelse henger sterkt sammen med forholdet til ulike leverandører.

Leverandørforhold

Spørsmålsguide:Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Stigende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon? Hvis begge deler: hvordan er dette i så fall fordelt?

Mange. Vet ikke antallet. ”fryktelig mange”. Utenlandske firmaer kjøper opp småfirmaer. Litt færre leverandører. Store spiser små. Kan gå mot færre leverandører ref Rignes. Noen leverer direkte. Ønsker mest over på grossist. 90% over grossist. Små lokalleverandører er velkomne nå. Dette er helomvending. Gikk glipp av omsetning ved utestegning av lokale aktører. Gjøviklefse er veldig viktig.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser?

Spørsmålsguide: Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Eksisterer gode alternativer til denne leveransen? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av? Er det noen leverandører som er veldig avhengige av dere?

Er vår lev. tom, er det voldsomt apparat å skaffe andre. Ørret tom i tre måneder. Tungvidt og vanskelig. Glad i egne leverandører ref. Egne leverandører. Grans, nordfjord og solvinge.

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter? **Spørsmålsguide:** Vurder i hvilken grad betyr leverandørens produkter noe for kjedens konkurransefortrinn.

Ikke bare å bytte. Gift med leverandørene. Ute etter å ha eierinteresser i de.

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene? **Spørsmålsguide:** I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Rimelig greit. Mye info. For mye. Nesten for mye. Tyter ut. Er man ute er man ute. Kan ikke selge direkte til butikk om man er ute sentralt.

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene? Tollsatter? Importvern?

Helt likt for alle. Lidle er større kapitaliser enn de vi er. Større overskudd enn vår omsetning. Største remabutikker ligger i østfold ref grensehandel.

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

Hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter? Har du en formening? **Begynner på reg kontor. Tror de blir enklere å komme inn fordi det er viktig med nyheter og innovasjoner.**

4. I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen? **Spørsmålsguide:** Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha lagt beslag på de beste loaliseringene, eller er konsentrasjonen av butikker i samme bransje allerede høy? Vil leverandører være villige til å levere til nye aktører?

Hvor essensielt er det med god bransjeerfaring for å klare seg i bransjen? Viktig med kunnskap om norske forhold og et godt kontaktnett?

Lidle eksempel på at det er hard konkurranse.

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Hvor stor anser dere trusselen fra substitutter til å være?

REMA hjem til deg. Gikk ikke bra. Tror ikke det er marked for den type handling. Vet ikke om det er stort nok marked for å sette fokus på det.

C) Intervjusammendrag med Bjørn V. Kløvstad

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen?

Laila mente at konkurransen helt klart ble gradvis tøffere. Lidl sin inntreden skjerpet bransjen ytterligere. Det ble jobbet mye med å møte konkurransen fra de. Hun pekte på at det er en overetablering av dagligvarebutikker, og at noen til slutt må blø.

Likevel er det norske markedet litt beskyttet konkurransemessig siden vi ikke er med i EU. F.eks i Danmark er konkurransen enda tøffere.

Bjørn mente at det var en myte at fordi det var 4 aktører var det lite konkurranse.

Mente det bare var å se på resultatgraden til kjedene, som nå er på rundt 2%. På grunn av store volum ble det likevel store overskudd, men disse overskuddene var også nødvendige fordi strategiske valg kostet store summer pga kjedenes størrelse. Bjørn mente at med så store volum kostet det vanvittig mye å endre på konsepter. Som eksempel nevnte han at en liten ”bagatellmessig” oppussing av dekor og nye skilt til Coops butikker i fjor kostet nærmere en halv mrd kr. Den store innovasjonsgraden til dagligvarebutikkene var også et eksempel på den store konkurransen. Han nevnte som eksempel at Coop nå ruller ut Coop Extra for fullt. Butikkene har også høy utskiftingsgrad av produkter for å tilby kundene noe nytt. Dette koster mye, og de opplever ofte at nye produkter kun fungerer som ”hyllevarmere”. Lidl er også et eksempel på at konkurransen i Norge er beinhard.

Som et siste konkret eksempel peker Bjørn på at det i løpet av det siste året har pågått en priskrig på kjøttdeig som forbrukerne knapt har lagt merke til. Denne lille krigen har kostet Coop 192mill på et år. Videre peker han på en aktuell priskrig i dag, som han karakteriserer som ”idiotisk”. Det er Kiwi som startet priskrig på vaskepulver, og som de andre aktørene bare må svare på.

Private merker (Egne merkevarer): **Spørsmålsguide:** Kan du si noe om andelen av private merker? Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Kvalitetsklasser? I hvilke kategorier? Har kjeden egne leverandører som kun leverer til deres kjede?

Svar: Ikke merket at dette er noe kunden etterspør. På enkelte varer er det for lite konkurranse, og private merker brukes for å presse leverandører på pris. Forskjell på EMV fra egneid industri eks RØRA og lisensiert EMV som produseres parallelt hos merkvareprodusenter, eks Gilde. Der er det muligheter for å bytte produsent.

I hvor stor grad sammenfaller kjedenes strategier i dette markedet? **Spørsmålsguide:** Kjedene kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte bedrifter søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller teknologiledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

Svar: Coop skiller seg fra de andre i bransjen siden de er medlemseid. Dette har sine ulemper med at det tar lengre tid å ta avgjørelser, men Laila mener at dette kan være positivt og at Coop dermed tar mer gjennomtenkte avgjørelser. Videre peker hun på at Coop har mange konsepter, og satser mye på bransjegliding gjennom f.eks coop elektro, Coop Sport og Coop Bygg. Rema 1000 har bare en lavpriskjede å fokusere på. Ica er litt bredere med Rimi i lavprissegmentet og Ica i det litt høyere segmentet. Norgesgruppen dekker hele prissegmentet, men mangler de store hypermarkedene til Coop.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Svar: Stabilt, men litt konjunkturavhengig. For eksempel ble bransjen påvirket av finanskrisen. Store supermarkeder med mye ferskvarer slet mye til fordel for lavpriskjedene. Det er begrenset hvor mye man kan vokse når befolkningsøkningen ikke er så stor.

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Svar: De offentlige myndigheters tilstedeværelse oppleves stort sett som positiv, men det er ikke alltid de er enige. Som eksempel på dettenevner de begge loven som forbyr nyetableringer av kjøpesentre i bynære områder (Se mer konkret på hva slags lov dette er). Dette har Coop fått oppleve på kroppen f.eks på Gjøvik. Coop mener dette er med på å hindre konkurranse, og at loven ikke nødvendigvis tar hensyn til kundenes ønsker. Laila peker på at Coop ofte har strengere krav til sine leverandører enn hva myndighetene pålegger dem, rett og slett fordi minstekravene ikke er bra nok for norske forbrukere. Bjørn peker på at både kjedene og myndighetene er avhengige av hverandre. Han poengterer også at dette er noe alle kjedene må forholde seg til.

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Leverandørforhold **Spørsmålguide:** Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon?

Svar: Laila forteller at de siste årene har det blitt større og større fokus på lokale leverandører. Grunnen til dette at de ønsker et større og bredere utvalg, og fordi myndighetene er svært opptatt av næringsutvikling i distriktene. Hun mener at trenden i dag er at det blir større mangfold i butikkene. Det er mange nye leverandører som har kommet inn i Coop. Kundene ønsker enda mer, men kjedene kan ikke ta inn alt. Flere grunner til dette. Blant annet er det lovpålagte forskrifter. Et annet poeng er at det koster mye å forholde seg til mange leverandører. Bjørn anslår at Coop årlig skifter ut 2-300 leverandører. Et annet viktig moment er at det er vanskelig å få stort nok volum på enkelte varer. Norge er et lite land, med under 5mill innbyggere, og utvalget begrenses av dette.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser? **Spørsmålguide:** Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Eksisterer gode alternativer til denne leveransen? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av? Er det noen leverandører som er veldig avhengig av dere?

Svar: Kjedene er nødt til å ta inn de produktene kundene vil ha. Bjørn nevner for eksempel Coca Cola og Gillette som produkter som er svært enerådende innenfor sine markeder, og som det ikke finnes noen fullgode alternativer til. Laila sier at i prinsippet er det lett å bytte, men i praksis er det vanskelig fordi det ikke finnes noen fullgode alternativer. Hvert år foregår det reforhandlinger av avtaler, og Bjørn hevder at det er et tett samarbeid mellom leverandørene og Coop. Hva angår leverandørene til Coop sine egne merkevarer mener Bjørn at det er null problem for Coop å endre leverandør om de skulle få bedre betingelser et annet sted. Det som er litt spesielt for Coop er at de selv eier en del produsenter, f.eks Røra. Utgangspunktet for dette var at Coop i sin tid ble nektet vareleveranser fra private aktører. Bjørn peker også på at konkurransen i de største segmentene er altfor dårlig. Her mener han at det knapt finnes konkurranse. Innen de 30 største produktsegmentene til dagligvarebransjen finnes det 3 eller færre konkurrenter. Bjørn mener det er rart at fokuset er på at det er 4 aktører i Dagligvarebransjen når det i realiteten er enda færre på leverandørsiden. Store leverandører som Gillette, Gilde, Coca Cola, Toro osv kan dermed kreve høyere priser fordi de har tilnærmet monopol.

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter?

Svar: Bjørn mener at i teorien er det slik at den største aktøren får de beste betingelsene (Norgesgruppen). I virkeligheten er det likevel slik at om Coop f.eks kan dokumentere ovenfor Tine at de selger mest melk av alle i bransjen, får Coop også de beste betingelsene. Bjørn anslår at Coop skifter 2-300 leverandører årlig pga pris, kvalitet, dårlig salg osv. Mener at det nesten er for stor dynamikk i leverandørskiftet, fordi denne prosessen koster svært mye, og mange produkter ender bare som ”hyllevarmere”

I hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom kjedene og leverandørene? **Spørsmålsguide:** Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

Svar: Lite bindinger. Laila sier at i prinsippet er det lett å bytte, men i praksis er det vanskelig fordi det ofte ikke finnes noen fullgode alternativer. Hvert år foregår det reforhandlinger av avtaler, og Bjørn hevder at det er et tett samarbeid mellom leverandørene og Coop. Hva angår leverandørene til Coop sine egne merkevarer mener Bjørn at det er null problem for Coop å endre leverandør om de skulle få bedre betingelser et annet sted. Det som er litt spesielt for Coop er at de selv eier en del produsenter, f.eks Røra. Utgangspunktet for dette var at Coop i sin tid ble nektet vareleveranser fra private aktører.

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene? **Spørsmålsguide:** I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Svar: Bjørn peker på at de har fått mye bedre innsikt de siste årene. Tilnærmet 100% innsikt på prosesser, fortjeneste osv. De har tilegnet seg dyp innsikt til leverandørene som følge av tøffere konkurranse. Dette har ført til at kjedene har en mye bedre forhandlingsposisjon enn tidligere, og slipper å bruke tid på å høre på leverandørens bortforklaringer og kan heller gå rett på å stille krav. Kjedene har full oversikt på prosessen rundt salg, produksjonskostnader og annen relevant informasjon.

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene? **Svar:** Myndighetene påvirker forhandlingsposisjonen hele tiden. Det norske landbruket er svært godt beskyttet, og når det er sesong for norske råvarer er tollsatsene på utenlandske råvarer skyhøye. Laila beskriver et detaljert byråkrati. Coop har en egen avdeling som kun jobber med import av varer. Myndighetene har svært detaljerte tollsatser som beskriver hvor mye det koster å importere alt fra bananer til eselhaler(!). Som eksempel på hvor ekstreme tollbarrierene kan være nevner hun at coop undersøkte muligheten for å importere karbonader fra Danmark. Det var snakk om en tollsats på 2-300kr pr kg(!) Hun mener at det er veldig tøffe betingelser i Norge siden vi ikke er med i EU. Videre mener hun at tollsatsene er konkurransefiendtlige og at de er ødeleggende for nyetableringer (LIDL hadde jo tenkt å importere det meste av varer.)

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

1. Hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter?

Svar: En helt ny aktør må etablere egne distribusjonskanaler, og dette vil koste masse. I teorien kan man kjøpe seg et samarbeid med en eksisterende aktør som f.eks coop og få tilgang til Coop sine distribusjonskanaler. Bjørn ser for seg at måten for en ny aktør å komme inn i bransjen ville være å kjøpe opp en eksisterende aktør som var til salgs, f.eks Bunnpris, for så å gradvis tilpasse denne kjeden.

2. I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen?

Svar: Norge er et lite land, og det vil være tøft å komme inn.

3. Hvor essensielt er det og nettverk med god bransjeerfaring for å klare seg i bransjen? Viktig med kunnskap om norske forhold?

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Bjørn nevnte at bransjegliding var noe alle drev med. Blant annet drev visst Expert i Oslo og solgte ferdigpizza... Han anså likevel den slags for å være en svært liten trussel, da det måtte store investeringer til for å videreføre denne satsningen.

1. Gjøres det tiltak for å møte trusselen fra substitutter?

Svar: Hva angår internett har alle 4 kjedene vært svært konservative. Coop jobber nå med å utvikle et nettkonsept, men sånn jeg skjønnte det dreide dette seg mest om non-fooddelen. Bjørn pekte på at utfordringen med dette var at de måtte ha en annen varelogistikk en hva de hadde pr i dag, og at det var mye enklere for en helt ny aktør, som f.eks komplett å få til dette, enn for en så stor organisasjon som Coop. Bjørn mente videre at det bare var et spørsmål om når dagligvarebransjen kom på internett. Den store trusselen fra bensinstasjonene mente Bjørn var at nordmenn ble mer

bedagelige og at vi ville ha mer ferdigprodukter. Coop jobbet derfor mye mot produsentene for å komme opp med matprodukter som krevde minst mulig tid til tilberedning. Fjordland var et eksempel på dette, men Coop hadde også egne produkter på trappene til dette segmentet. Han nevnte også Prior som et eksempel her. Prior hadde i dag mange tilnærmet ferdigprodukter.

Det gjøres hele tiden vurderinger av konseptene for å møte trusselen fra substitutter, men dagligvarebransjen hadde en stor fordel med tanke på priser og et stort sortiment. Coop Extra var et eksempel på konsept som nå var rullet ut som tilsvar til nordmenns nye handlevaner, med lavpris, stort vareutvalg og mye ferskvarer.

Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet? **Spørsmålsguide:** Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

Forventning til utviklingen av substituerende kanaler?

Svar: Bransjekunnskapen var en liten begrensning. Man måtte ha inn flere folk med kunnskap. Men Bjørn mente at de fleste i dag klarte å f.eks sette opp en Pc og koble seg til internett. Bjørn mente videre at den eneste grunnen til at Coop ikke var enda større på bransjegliding rett og slett var plassmangel.

Bjørn om ”Rik på lavpris”: Espen Bogens bok var et sammensurium av påstander og indisier. Ingenting var det kilder på.? Det er tøft å forhandle om leveranser og det må betales om hylleplass, men det er ikke noe ulovlig i det. Å sette dette i sammenheng med ”snusk” og ulovligheter er feil. Når leverandørene har mye større marginer er dette ”greit”. Vanskelig å forstå. Han har personlig motiv etter å ha opplevd svært tøffe forhandlinger som representant for flere produsenter. Det er ikke så interessant for media å granske leverandører som kjedene.

Sa også at Norge var lite attraktivt for utenlandske aktører fordi vi er så få... på størrelse med Berlins befolkning. Hva får noen igjen for å komme hit? Det går muligens litt prestisje i det, men for resultatene for utenlandske aktører betyr det minimalt.

E) Intervjusammendrag med Einar Holen

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen? Hva er ditt inntrykk?

-sykt, sykt hard konkurranse innenfor bransjen. Elkjøp og Expert- krig hele tida, veldig mye som selges med tap (40%), inntrykk av at det har blitt mye tøffere de siste 5-6-7 årene. Har blitt vanlig å selge artikler med tap. Selger mye med tap og tjener dårlig på det som selges med gevins-går dårlig.

Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker i deres sortiment?

Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Prissegment? I hvilke kategorier? Har kjeden leverandører som kun leverer til deres kjede?

- Euronics har ingen private labels... men billige merker som finnes andre steder også (Elfunk). Elkjøp/expert har egne merker- Elkjøp har blant annet Matsui-kjøper inn fra østen og stempler med eget navn. (Dermed kan en elfunk og matsui være samme produkt, bare forskjellig merke) Før: Annonserte no-brand og solgte merkevare, nå annonseres merkevare, men selger no-brands.

I hvor stor grad sammenfaller konkurrerende kjeders strategier? **Spørsmålsguide:**

Kjedene kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte kjeder søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

-Euronics har en ”roligere strategi” –butikker på mindre plasser (i forhold til elkjøp/expert) skal være ærligere, hyggeligere og bedre på det de driver med. Ansinitet

elkjøp- 2 år + ansinitet hos euronics 8-9 år. Bedre kompetanse mao. Elkjøp-strategi: Lokke med billig vare, men anbefales ikke når man kommer i butikk. Euronics skal kunne tilby riktig produkt til kunde-behovsanalyse er en viktig del av virksomheten. Elkjøp er billigst, men mye av de samme prisene mange steder-elkjøp er rå på stuntvarer.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse?

-Gullalder i elektro de siste årene. Masse produkter, stadigvekk nye produkter. Det skapes et behov hos kundene som gjøre det mulig. Utvikling kontinuerlig. Men fortjenesten har gått ned. Før kunne de slå av 500 kroner på en vare ved annonsering og fremdeles ha fortjeneste, med samme policy i dag taper de 300 kroner. Tjente mye mer før pr produkt.

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene? **Spørsmålsguide:** Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse? Hvordan oppleves myndighetenes tilstedeværelse?

-Ser ikke noen tilstedeværelse. Forundret over at det ikke er mer tilstedeværelse f eks av konkurransetilsynet. Refererer til artikkel om bonusordninger- selger ikke det beste produktet, men det de får mest i lommeboka av.

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Leverandørforhold **Spørsmålsguide:**Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Stigende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon? Hvis begge deler: hvordan er dette i så fall fordelt?

-Veldig mange leverandører, mange store leverandører. Trenden er at de store setter ut virksomhet-f eks deleverksted (en slags spesialisering?) og konsentrerer seg om visse felt. Slik blir det fort flere leverandører. Har et Euronicslager i Fredrikstad, ellers får de levert alt sammen. I elkjøp fungerer elkjøp norge som grossist hvor de også har ansvar for all reklamasjon etc.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser? **Spørsmålsguide:** Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Eksisterer gode alternativer til denne leveransen? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av? Er det noen leverandører som er veldig avhengige av dere?

-Gode alternativer til andre leverandører. De har avtaler med alle leverandører og en ”god tv er en god tv uansett merke”. Strengt tatt ikke krise å miste en leverandør. For leverandøren er det mer krise å miste en kjede. Vanlig strategi å sette leverandører opp mot hverandre-hindre at noen leverandører blir for store og får for mye makt. Kan slik sett jekke ned leverandører.

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter? **Spørsmålsguide:** Vurder i hvilken grad betyr leverandørens produkter noe for kjedens konkurransefortrinn.

-De betyr noe for konkurransefortrinn. Euronics ser hva andre kjeder aventerer. Prøver å ha merker som ”de grønne” (elkjøp) ikke ”griser med” (de skal kjøres skikkelig hardt). Ingen vits i å ha de produktene som andre kjeder griser med. Noen varer skal en jo også tjene penger på. Leverandørers posisjon kan varierer fra år til år.

I hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom oss og leverandøren?

Spørsmålsguide: Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

- Det eksisterer jo avtaler som skal være bindende. F eks at man får en vaskemaskin billig, men at det er en forpliktelse om at det skal tas inn et visst antall. Selges ikke dette automatisk kan butikkene plutselig få leveranse på vaskemaskiner fordi kravet ikke er oppfylt og at gjenstående maskiner dermed fordeles på butikkene. Mener at det ikke er samme omfang i elektrobransjen som i dagligvarebransjen.

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene? **Spørsmålsguide:** I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Til en viss grad har kjeden stor makt. (Snakker om elkjøp her) De kan kreve at de skal ha en maskin, med de og de kravene, se slik og slik ut etc. Det kan være så små forskjeller som en knapp som viser når vasken er ferdig. Men de kan da annonsere noe som de er alene om på markedet.

Forbedre/forværre forhandlingsposisjon ovenfor leverandører (fremover i tid)?

- større og større kjeder, større varehus. Elkjøp Norge krever en viss størrelse. Over tid tror han at markedet blir tøffere og tøffere og kjedene vil bestemme mer.

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene? Tollsats? Importvern? **Spørsmålsguide:** Har myndighetene gjennom sine skatter, avgifter, påbud eller subsidier gjort at vi står sterkere ovenfor våre leverandører? Er vår bransje så sterkt regulert at leverandøren har få alternativer og er nødt til å selge til den prisen kjedene forlanger? Har kjedene fri tilgang på internasjonale markeder slik at vi ikke er prisgitt bare norske leverandører?

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter? Har du en formening? **Spørsmålsguide:** Gi en vurdering av hvorvidt det vil være problematisk for nye detaljister å få distribuert sine produkter. (På distribusjonssiden er gjerne barrierene betydelige)

Vanskelig for ny kjede å etablere seg. F eks: Mediamarkt (?) er en stor tysk kjede som har snakket om å etablere seg stor i Norge i flere år, men har ennå ikke sett noe til dem. Dette er et elkjøp-lignende konsern. De eksisterer i Sverige, men altså ikke i Norge. Han mener at Norge altså er spesielt i så måte. –Vanskelig geografisk sett?

I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen?

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha lagt beslag på de beste lokaliseringsene, eller

er konsentrasjonen av butikker i samme bransje allerede høy? Vil leverandører være villige til å levere til nye aktører?

Han mener at trenden er at det blir tøffere å tøffere å kunne være en del av markedet. Butikkene selger jo allerede veldig mange produkter med tap- hvor langt ned i pris skal man da gå-hvor mye med tap kan man selge? Internett gir veldig mye informasjon og kundene leser mye om produkter på nett før de går i butikk. Kundene kan ofte vite mer om et bestemt produkt enn de ansatte pga dette. Kanskje er det dermed nok med elkjøps 2 år med ansinitet? Pengene sitter løsere hos folk- Er ikke så farlig. De kjøper bare nytt.

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet? **Spørsmålsguide:** Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

- Brunt og data-nettet er en veldig tøff konkurrent. Folk vet hva de vil ha og kan få det billigere på nett enn i butikken. (Så lenge fraktkostnaden ikke blir for stor) Elkjøpt har jo stor nettbutikk-her er varene ofte litt billigere enn i butikken. Han sier internett er no drit. Vanskelig å konkurrere med.

Gjøres det tiltak for å møte trusselen fra substitutter? Evt. hvilke?

- Ekstraservice. Vanskeligere og vanskeligere å gi. Prisen skal være den samme, men bare gi ekstra service. Hjemkjøring, opplæring på produktet, Å rigge det opp... etc.

-Hva er forventningen til fremtiden?

-Tror nettet blir en større og større konkurrent. Gjør også informasjonen lettere tilgjengelig. Folk flytter mer på seg- lojalitet til butikker blir vasket bort. Ingen tilknytning til lokalbutikken. Han mener han kunne gjøre en mye bedre jobb for kundene enn de kan gjøre på Gjøvik, men forstår at de reiser dit isteden. Elkjøp har stort utvalg, og dette frister. Han sier noen priser hos elkjøp er horrible i forhold til det han kan tilby-elkjøp må jo også tjene penger noen steder. (Eksempel på tv. Elkjøp: 10000, Euronics 6000)

F) Intervjusammendrag med Tom Erik Wiklund

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen? Hva er ditt inntrykk?

- Konkurransen oppleves som hard. Ser for seg at det blir tøffere med årene. Lavere priser på mye elektronikk.

Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker i deres sortiment?

Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Prissegment? I hvilke kategorier? Har kjeden leverandører som kun leverer til deres kjede?

- Ikke noen mulighet til å svare utdypende. Kan fortelle det man kan hente av informasjon på nettet. Matsui er et merke som er i et billigsegment. For de som vil ha det billigste. Igjen er det kundens behov som er i sentrum. Matsui er et merke som er til for å konkurrere på det billigste.

I hvor stor grad sammenfaller konkurrerende kjeders strategier?

Spørsmålsguide: Kjedene kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte kjeder søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

- Vet ikke hva slags strategier andre kjeder har. Lav margin, lav kostnad. Egen strategi- tilby produkter til forbruker på en billigst mulig måte. Gjøre kjøpsopplevelsen til kunden så positiv at de kommer tilbake. Større fokus på service de siste årene. Dette gjelder også expert og elprice. Et konkurransefortrinn for elkjøp er hovedlageret i Jønkøping-dette sørger for en effektiv flyt. Han sier han ikke har noe forhold til hva andre kjeder fokuserer på.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse?

- Det er jo en viss grense for hvor lav en fortjenestemargin kan bli. Han begynner å snakke om konkrete produkter. –Blu-ray vs. HD-hva er BRA og hvordan er prisen i forhold til dette? Videre snakker han om data og telefoner hvor det kommer nye produkter relativt ofte-ny interesse (Minner om Euronicsintervjuet hvor daglig leder der snakket om å skape behov)

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Spørsmålsguide: Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse? Hvordan oppleves myndighetenes tilstedeværelse?

- Lokalt er det svært lite man merker til tilstedeværelsen-forholder seg til lovgivningen som eksisterer. I den grad det er henvendelser gjelder det stort sett synspunkter på den eksisterende lovgivningen som f eks forbrukerkjøpsloven.

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Leverandørforhold

Spørsmålsguide:Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Stigende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon? Hvis begge deler: hvordan er dette i så fall fordelt?

- Stabilt antall leverandører, søker også å holde et stabilt antall leverandører. Avhengig av å ha et bredt sortiment med merker- ”Å ekskludere et merke er det samme som å ekskludere noen kunder.” Trenden er også at det er nye leverandører pga bransjegliding.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser?

Spørsmålsguide: Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Eksisterer gode alternativer til denne leveransen? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av? Er det noen leverandører som er veldig avhengige av dere?

Ikke en rigid prosess å bytte leverandør. Søker å bruke kanalene som det er ”lagt til rette for” blant annet fordi de har hjelp i bakkant mtp reklamasjon. Et annet alternativ er å kjøpe igjennom ”tradere” som har gjort store oppkjøp-men disse kan ofte ha andre avtaler i bakkant. Elkjøp forsøker å ikke gjøre seg avhengige av noen leverandører. Vet ikke om det er noen leverandører som er spesielt avhengige av dem.

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter?

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad betyr leverandørens produkter noe for kjedens konkurransefortrinn.

Ingen forutsetning.... Men de har noen varer som eksisterer i stor grad i elkjøp. F eks Matsui. (Avtale med Dixon(?) som bestiller på vegne av elkjøp)

hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom oss og leverandøren?

Spørsmålsguide: Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

Kjenner ikke til strukturen. Men det finnes avtaler som gir forpliktelser for salg av varer-gjør det også lettere for leverandør å produsere ettersom det da er mer ”hold”.

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene?

Spørsmålsguide: I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Ingen forutsetning...Sluttbruker gjør som det passer han best og elkjøp må forholde seg til det i samspill med leverandører. De har anledning til å stille krav til kvalitet-er

det for eksempel høy feilhyppighet gir de beskjed om at produktene ikke holder mål og stiller nye krav til kvalitet. Han sier at ellers vil elkjøp få problemene til sluttbruker.

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene? Tollsatser? Importvern?

Spørsmålsguide: Har myndighetene gjennom sine skatter, avgifter, påbud eller subsidier gjort at vi står sterkere ovenfor våre leverandører? Er vår bransje så sterkt regulert at leverandøren har få alternativer og er nødt til å selge til den prisen kjedene forlanger? Har kjedene fri tilgang på internasjonale markeder slik at vi ikke er prisgitt bare norske leverandører?

nei, det er normale regler som gjelder for alle. Men det er lov å spekulere. Han drar samtalen videre inn på siforapporten om vaskemaskiner og påstander om prissamarbeid- mener det er en toskete artikkel. Kjenner seg ikke igjen. Mener at det ikke er et spørsmål om prissamarbeid, men et spørsmål om hva kundene er villige til å betale for et produkt. Så vidt det er han bekjent er det ikke noe samarbeid mellom expert og elkjøp.

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

Hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter? Har du en formening?

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvorvidt det vil være problematisk for nye detaljister å få distribuert sine produkter. (På distribusjonssiden er gjerne barrierene betydelige)

Igjen- de er avhengige av å ha et fornuftig kostnadsnivå. Driftsnivå-vanlig å regne med 4-5%. Det vil være nødvendig å forholde seg til dette mtp kostnader. Han kommer inn på andre aktører og dermed internett. Mener at de kan ha lave priser og at de har lave kostnader, men at de ikke nødvendigvis er like leveringsdyktige.

I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha lagt beslag på de beste lokaliseringsene, eller er konsentrasjonen av butikker i samme bransje allerede høy? Vil leverandører være villige til å levere til nye aktører?

”Igjen er et kunden som bestemmer.” De vil ha det lettvindt og lett å orientere seg. Det betyr at man må ha en oppegående lokalisering. I varehandel heter det seg ”beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet”. Dette blir vanskeligere etterhvert ettersom kremen av tomter blir opptatt av andre. Men på en annen side vil beliggenhet ha lite å si dersom infrastrukturen rundt er dårlig. Et eksempel er ”se her”. Lite parkeringsplasser. Det er også et poeng at aktivitet skaper aktivitet. (Dette i forbindelse med flere bedrifter på samme sted) Og Tom Erik Wiklund sier at det ville vært positivt om det så hadde vært en direkte konkurrent i samme bygg. Nordmenn er vanedyr.

Hvor essensielt er det med god bransjeeerfaring for å klare seg i bransjen? Viktig med kunnskap om norske forhold og et godt kontaktnett?

usikker på om det er viktig med kunnskap om norske forhold. Viktig å bruke swot of soft før man etablerer seg. I elektro er det høyt kunnskapsnivå hos forbruker. Dette påvirker ansatte i elektrobransjen.

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Spørsmålene vi ønsker å stille til slutt dreier seg omkring bransjens substitutter. Vi ønsker å finne ut hvor godt bransjens produkter er beskyttet mot andre alternative produkter.

Substitutter i denne sammenheng er alternative kanaler kundene kan kjøpe de samme produktene gjennom. (eksempler nettbutikker, postordre, messer)

Hvor stor anser dere trusselen fra substitutter til å være?-

Bransjeglidning.... I forhold til dette er kjeder som Rimi, Rema etc som selger elektrovarer en svært liten trussel. De kan selge et visst volum, men kan ikke tilby

kundene service. Ansatte i disse kjedene kan ikke noe om produktene og kan ikke hjelpe kunden i etterkant av et salg heller. Internett er jo et reelt substitutt.

Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet?

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

Internett som substitutt: Mange har tilgang på internett, og folk leser seg godt opp på informasjon i forkant. Veldig mange kunder leser seg opp og har en formening om kvalitet og pris før de kommer i butikken- Da sier det seg selv at hvis det er et vesentlig avvik i pris mellom internett og på elkjøp så velger kunden det billigste. Konklusjonen blir at de er avhengige av å ha et minst mulig avvik. Ser en kunde en vare 3000 kroner billigere på nettet f eks får de ansatte et forklaringsproblem-rett og slett dårlig kundeservice. Når det gjelder nettbutikken til elkjøp mener han at de får veldig gode tilbakemeldinger på den.

I hvilken grad finnes det substituerende kanaler?

Gjøres det tiltak for å møte trusselen fra substitutter? Evt. hvilke?

Oppstår et kundebehov, og kjedene må forholde seg til det. Klarer de ikke forholde seg til det så vil de tape. Spannende å se på utviklingen innen hypermarkeder. Tom Erik Wiklund nevner også at størst i bransjen-størst blink (oppslag i media etc)

-avslutter med siforrapport: Opplever det som merkelig det som står der. Spør seg om det er prissamarbeid om to kjeder har noenlunde samme pris? Angående spesifikasjoner på produkter: kan være avvik i en bokstav e.l. siden kjedene kan gjøre store oppkjøp for å oppnå gode avtaler. Angående markedsandeler synes han at 80% høres pussig ut. Spør hva salgs produkter det gjelder. (f eks veldig mange som selger kabler i Norge)

G) Intervjusammendrag med Tom Torkehagen

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen?

Tøff bransje. Meningsløst å si noe annet. Mange etableringer. Ingen håper på mer konkurranse. Sport er voksende marked. Folk er opptatt av helse, fedme og tur. 60% av folk går tur. Men absolutt mange nok, så konkurransen er hard.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse? Vokst veldig de siste 15 år. Varesor

tementet har økt betydelig. Sport som begrep er utvidet voldsomt. Mange alternative aktiviteter. Eks ski hvor det er mange varianter. Markedet er blitt stort. Damer større målgruppe.

I hvor stor grad sammenfaller kjedenes strategier i dette markedet?

Spørsmålsguide: Kjeden kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte bedrifter søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller teknologiledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

Farget av at han er spor1. Sport1 så dagens lys på bakgrunn av veldig mye sentralstyrte kjeder. De som ikke ville dyttes inn i ei form, fikk ett felles innkjøpsamarbeid. 15 første butikker var pionerer. Små butikker i distriktene. S1 kjede av selvstendige butikker med lokal forankring. 190 butikker. Noe mer sentralt styrt. Andre kjeder rigid bygget opp. Imidlertid et ønske fra noen medlemmer av å være 190 butikker. Ikke slik at de store bestemmer av de små. Det er mer synergi å hente.

Har du vært i én sport 1 butikk, har du definitivt ikke vært i alle. Lokal tispasning og faglig stolthet. God på fag. Pris ikke bærebjelke. Et mål at det skulle være faglig dyktige personer i butikkene. Valgt veldig å ikke være prisfokusert, men beholde merkevarene. Best lokalt. Skulle få lov til å være spesialbutikker, eks sykkelbutikk. Måtte ikke selge slippers.

Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker? Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Kvalitetsklasser? I hvilke kategorier? Vil det flere private merker?

Har kjeden egne leverandører som kun leverer til deres kjede?

En bitteliten andel. Aldri skal over 20%. Går på at de store kjedene vil hente ut marginer i alle ledd. Dette skjer i flere bransjer. Store kjeder presser priser på merkevare og selger egne merker. Vanskelig å vite kvaliteten på egne merkevarer. Lettere å vite kvaliteten på merkevarene.

Store kjeder selger "opp" sine egne merkevarer. EMV på ullundertøy og alpintøy. Noe mer at merkvarerleverandørene lager "spesial edition" varer, dvs merkvarer som selges i ulike varianter.

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Spørsmålsguide: Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse? Hvordan oppleves myndighetens tilstedeværelse? Hvordan karakteriseres markedsendringene med tanke på vekst eller nedgang?

Ikke så mye. Bare eierkonsetlasjonovervåking. Overvåker dette. Mer tilstede i forhold til markedsføringsloven, med tanke på før og nå priser. Reelle priser. Følger med.

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Neste tema knytter seg til leverandørene til kjeden. Dette er interessant å undersøke fordi maktutøvelse henger sterkt sammen med forholdet til ulike leverandører

Leverandørforhold

Spørsmålsguide: Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon?

Mange butikker ref g sport butikker har bare en leverandør – g-sport sentralt. Lite frihet til å handle selvstendige produkter utover dette. Kjedene følger med.

Et uttall av leverandører, men vanskeligere for små leverandører å forholde seg til store kjeder. Tøffere å tøffere å forhandle. Steintøft å komme inn som ny. Mye fusjonerings på leverandørsiden. I fiskeleverandører er det bare to –tre igjen.

På en måte for mange leverandører.

Sport1 har fått eget lager på Kløfta. Mange leveranser kommer derfra. Merkevarene lagerført. Resten gjennomfaktureres. Eks leveranse fra bergans, faktura fra sport1.

Bedre betingelser enn G-sport butikker fordi det er ikke en stor kjedegrossist som skal tjene penger.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser?

Spørsmålsguide: Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Leverandørene styrer produksjonen. Presenterer varene og sport1 kjøper.

Alltid være anbydere ute. Sterk konkurranse blant leverandører. Lett å få tak i alternative varer.

Mer et spørsmål om at en kjede dropper en leverandører enn motsatt.

Hvor alvorlig ville det være for en leverandør å miste deres innkjøp?

Kjenner du til leverandører som vil levere til dere, men som av ulike årsaker ikke får lov?

hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom oss og leverandøren?

Spørsmålsguide: Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

Ingen linker. Snakker om 71 grader nord. Mindre relevant for oss.

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter? Hvis ja, hvor viktig vil du si leverandøren(E) er for din kjede.

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad leverandørens produkter betyr noe for kjedens konkurransefortrinn.

Få leverandører som vi er helt alene om. Noen egne merker. (ikke så godt svar på dette sp.)

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene?

Spørsmålsguide: I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Ikke spurt

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene?

Spørsmålsguide: Har myndighetene gjennom sine skatter, avgifter, påbud eller subsidier gjort at vi står sterkere ovenfor våre leverandører? Er vår bransje så sterkt regulert at leverandøren har få alternativer og er nødt til å selge til den prisen kjedene forlanger? Har kjedene fri tilgang på internasjonale markeder slik at vi ikke er prisgitt bare norske leverandører?

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

Har du en formening om hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter?

Synlig eksempel. MX sport kommer på kallerud. Ingen forventning om at de har noe annet enn noen andre. Vil kanskje ha akkurat det samme som oss. Det som alltid vil være et dilemma er om en leverandør sprer seg for alle kjedene. Blir det for tøff prisfokus på en vare, kan en kjede ønske å finne en alternativ vare – ikke privat label, men annen merkvare.

Leverandører som går bredest ut kan for blir stoppet av kjedene som sier at de ikke gidder å være med på priskjøret.

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvorvidt det vil være problematisk for nye detaljister å få distribuert sine produkter. (På distribusjonssiden er gjerne barrierene betydelige)

-I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen?

Har kapasitet til å dekke både Norge og Sverige.

Koster mye i inngangskapital.

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha ”opptatt” de beste lokaliseringen leverandørene, eller konsentrasjon?

Hvor essensielt er det med god bransjeerfaring for å klare seg i bransjen? Viktig med kunnskap om norske forhold og nettverk?

Vil bransjeerfaring bli viktigere fremover?

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Spørsmålene vi ønsker å stille til slutt dreier seg omkring bransjens substitutter. Vi ønsker å finne ut hvor godt bransjens produkter er beskyttet mot andre alternative produkter.

Substitutter i denne sammenheng er alternative kanaler kundene kan kjøpe de samme produktene gjennom. Dette kan være nettbutikker, postordre, messer men også bransjeglidning.

- I hvilken grad finnes det substituerende kanaler?

Internett stor trussel. Eneste mulighet var å møte denne ved å være med selg. Biltema stor sykkelforhandler.

Hadde en diskusjon på om de skulle tilby de samme billige produktene som eks Rema og Rimi har. Dilemma rundt dette fordi varene er dårlige, men samtidig så er det et salg.

Hvor stor anser dere trusselen fra substitutter til å være. Kan du si noe om hvordan utviklingen vil være med tanke på størrelsen på denne trusselen?

Sport har mindre netthandling enn elektro og eks bøker. Vil se varen fysisk. Service viktig.

Biltema har ikke mulighet til å konkurrere på tilby service i for-og etterkant.

Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet?

- Gjøres det tiltak for å møte trusselen fra substitutter?

- **Spørsmålsguide:** Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

Forventninger til utviklingen av substitutterende kanaler?

Merket finanskrisen?

Liten Fokuserte allikevel på fritid. Bad og hus nedprioritet. Men ikke like enkelt å selge sett av eks bukse og jakke.

Videre etablering soppet opp. Nye butikker satt på vent. Etableringslysten fikk seg en smekk.

Prisdumping. ”kjøpt” omsetning. Dårlig resultater.

H) Intervjusammendrag med Halvor Holtskog

På spørsmål om Holtskog kan svare på vegne av en enkelt kjede i sportsbransjen svarer Holtskog avkreftende. Han presiserer at ikke har den ”hatten”, og at han kun kan svare generelt for bransjen.

”Hvor god er kjedens konkurranseposisjon i forhold til omgivelsene?”

Våre spørsmål deles inn i fire hovedkategorier. Disse tar utgangspunkt i Porters fem krefter. Med å kartlegge hver kraft skal dette gi oss et bilde av konkurransesituasjonen.

Vi stiller følgende spørsmål for å få et bilde av hvor intens konkurransen i bransjen er:

Konkurrenter – Hvor intens er konkurransen?

Hvordan oppleves konkurransen i bransjen?

Kjedene i mellom er det 2 kjeder som er landsdekkende. Hovedsakelig Sport1 og Gresvig ASA som styrer bransjen. Gresvig dyrker G-sport. Forteller at da Gresvig kjøpte Intersport på 90-tallet var det en frykt i markedet for at Sport1 og Gresvig skulle dele markedet seg imellom slik som elkjøp og expert er beskyldt for. Mener at dette ikke har vært tilfelle.

Hvordan beskriver du markedsendringen med tanke på vekst eller nedgang?

Spørsmålsguide: Hvordan er utviklingen i markedet med tanke på fortjenestemarginer? Øker eller minker disse?

I hvor stor grad sammenfaller kjedenes strategier i dette markedet?

Spørsmålsguide: Kjedene kan ha ulike hovedstrategier. Enkelte bedrifter søker å utvikle konkurransefortrinn ved å være kostnadsledende, andre ved å være kvalitetsledende eller teknologiledende eller ved å være først ute på markedet med nye produkter. Vurder kjedens strategier og i hvilken grad kjedenes strategier sammenfaller eller er ulike. (Like strategier gir intens konkurranse.)

Holtskog mener at det ikke er mellom kjedene maktkampen foregår i bransjen, men at det er en maktkamp mellom kjeder og leverandører.

Private merker:

Spørsmålsguide: Kan du si noe om andelen av private merker? Hvordan er utviklingen innen private merker både med tanke på varelinjer og omsetning? Kvalitetsklasser? I hvilke kategorier? Vil det flere private merker? Har kjeden egne leverandører som kun leverer til deres kjede?

Er nok en økende trend. Holtskog mener dette er resultat av at det ikke er kjedemakten som dominerer i sportsbransjen, men leverandørmakten.

I hvilken grad griper offentlige myndigheter inn til kjedenes fordel eller ulempe i konkurransen mellom kjedene?

Spørsmålsguide: Legger konkurransetilsynet til rette for fri konkurranse? Hvordan oppleves myndighetens tilstedeværelse? Hvordan karakteriseres markedsendringene med tanke på vekst eller nedgang?

Leverandører – Hvor god er forhandlingsposisjonen?

Neste tema knytter seg til leverandørene til kjeden. Dette er interessant å undersøke fordi maktutøvelse henger sterkt sammen med forholdet til ulike leverandører

Leverandørforhold

Spørsmålsguide: Hvor mange leverandører har dere? Hvordan er trenden med antall leverandører? Synkende? Leverer produsentene direkte til kjedene eller til kjedens grossistfunksjon?

Er nok i ferd med å bli færre store leverandører, men dukker opp en del små. Kjedene prøver å få et mer enhetlig sortiment og en konsentrasjon på leverandørsiden.

Hvor god er tilgangen på substituerende leveranser? Gode alternativer til nåværende leveranser?

Spørsmålsguide: Hvor god er tilgangen, prisen, kvaliteten på substituerende leveranser? Er det enkelt og billig å skifte til en annen leverandør? Er det noen leverandører dere er veldig avhengig av?

Merkevarer står sterkt. Kjøper ikke et g-sportmerke eller sport1merke, man vil ha merkevarer.

I hvilken grad eksisterer forpliktelser eller bindinger mellom oss og leverandøren?

Spørsmålsguide: Har vi investert i kompetanse, utstyr, tekniske løsninger, etc, som gjør det vanskelig eller dyrt for oss å skifte til en annen, alternativ leverandør? Har leverandøren foretatt slike investeringer i relasjonen med oss?

Ikke spurt

Er det noen leverandører som gir kjeden et konkurransefortrinn gjennom sine produkter? Hvis ja, hvor viktig vil du si leverandøren(E) er for din kjede.

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad leverandørens produkter betyr noe for kjedens konkurransefortrinn.

Ikke spurt.

Hvor godt informert er kjedene om leverandørene?

Spørsmålsguide: I hvor stor grad har kjedene informasjon om leverandørene som gjør kjedene i stand til å presse leverandørens priser eller kreve at kvaliteten på leveransen øker?

Godt informert. Bak f.eks gresvig er det internasjonal konstellasjon av kjeder, og disse er godt informert om hva som foregår. Når det er sagt kan nok leverandørene like mye om kjedene. Dette mener han også er tilfelle i dagligvarebransjen. Mener man er ute av business hvis man ikke vet mye om den andre parten. Lite land, så kjedene får også tilgang til informasjon fra de andre kjedene. (kalkyler, prislister osv) Dette mener han at ingen i bransjene vil innrømme.

Har du noen eksempler på at offentlige politikk påvirker forhandlingsposisjonen overfor leverandørene?

Spørsmålsguide: Har myndighetene gjennom sine skatter, avgifter, påbud eller subsidier gjort at vi står sterkere ovenfor våre leverandører? Er vår bransje så sterkt regulert at leverandøren har få alternativer og er nødt til å selge til den prisen kjedene forlanger? Har kjedene fri tilgang på internasjonale markeder slik at vi ikke er prisgitt bare norske leverandører?

Ikke spurt

Annet: Beskriver innkjøpet av varer, må forhåndsbestille varer halvt år, trekvart år i forveien. Lite suppleringsvarer, dvs varer som butikkene kan kjøpe hvis de går tom. Risikoen ligger derfor hos kjedene. Holtskog mener leverandørmakten er voldsom og alltid har vært det. Vanskelig å omgå dette.

Inntrengere – Hvor høye er inngangsbarrierene?

Neste tema omhandler inntrengere i bransjen. Med kartlegging av inntrengere ønsker vi å finne ut hvor vanskelig det er for nye aktører å etablere seg i bransjen. Dette er nært knyttet opp til hvor sterk konkurransen er.

- Har du en formening om hvor gode vil distribusjonsmulighetene være for nye konkurrenter? **Spørsmålsguide:** Gi en vurdering av hvorvidt det vil være problematisk for nye detaljister å få distribuert sine produkter. (På distribusjonssiden er gjerne barrierene betydelige)

Se neste spm

- I hvilken grad forventes det at det blir verre for inntrengere å komme inn i bransjen?

Spørsmålsguide: Vurder i hvilken grad inngangsbarrierene vil bli høyere for inntrengere. Vil kjedene for eksempel ha ”opptatt” de beste lokaliseringen leverandørene, eller konsentrasjon?

Vanskelig i dag, ikke fordi kjedekonsentrasjonen er så sterk. Du vil få varer. Problemet er at bransjen er blitt ufattelig kapitalkrevende fordi man må forhåndskjøre varer. Nevner at adidas og Nike har 4 kolleksjoner i året, og dette vil innebære enorm kapitalbinding i varelageret. Dette mener han er et kjempeproblem.

Vil ikke bli verre med årene, men heller ikke noe bedre. Eksisterende kjeder vil vokse. Konsentrasjonen av sportsbutikker er veldig forskjellig rundt om kring i landet. Holtskog ikke enig i at det er overetablering. Nordmenn bruker mye mer penger på sportsutstyr sammenlignet med mange andre land. I Norge har vi mange idretter som krever mye dyrt utstyr (Ski, sykler, fotball).

- Hvor essensielt er det med god bransjeerfaring for å klare seg i bransjen? Viktig med kunnskap om norske forhold og nettverk?

Ikke spurt

Substitutter – Hvor høye er barrierene mot substitutter?

Spørsmålene vi ønsker å stille til slutt dreier seg omkring bransjens substitutter. Vi ønsker å finne ut hvor godt bransjens produkter er beskyttet mot andre alternative produkter.

Substitutter i denne sammenheng er alternative kanaler kundene kan kjøpe de samme produktene gjennom. Dette kan være nettbutikker, postordre, messer men også bransjeglidning.

- I hvilken grad finnes det substituerende kanaler?

Ikke spurt

1. Hvor stor anser dere trusselen fra substitutter til å være. Kan du si noe om hvordan utviklingen vil være med tanke på størrelsen på denne trusselen?

Bransjeglidning alltid vært et stort tema. Nevner Biltema på sykkelutstyr. Mener bransjeglidningen alltid vil være stor fordi det er attraktive produkter. Mener at det ikke er der aktørene bør kjempe sin daglige kamp, men de må være klar over det.

Bransjen selv klamrer seg til servicegraden. Mener at kundene heller går på internett for å lese om det siste innen utstyr. En annen ting er at når de fleste har tid til å gå i butikk er det ekstrahjelpene som står der. De har ikke den kompetansen og servicegraden. Lange åpningstider har derfor en bakside for bransjen. Konkurransefortrinnet forvitrer.

- Hvor godt konkurrerer vi med substitutter på pris og kvalitet?

Spørsmålsguide: Gi en vurdering av hvor dyre våre produkter er sammenlignet med substituerende produkter og teknologier. Ta også med i betraktningen hvor godt våre produkter tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet sammenlignet med substitutt.

Ikke spurt

Tiltak for å møte trusselen fra substitutter?

Nevner Smart Club. Sportsbransjen truet med å ekskludere leverandører som leverte til Smart Club. Var selv med på dette. Smart Club måtte derfor handle fra konkursbo rundt om kring i verden. Dyrt, og får ikke da nødvendigvis hele sortimenter i størrelser. Mener at dette helt sikkert gjøres enda. Ingen tro på at dette er endret. Bransjen bruker sin makt for alt den er verdt. De ønsker jo ikke flere konkurrenter å dele kaken med.

Om Bogen: Holtskog mener Bogen i det minste har mye rett. Holskog har selv attestert fakturaer for betaling av hylleplass. Mener hylleprising er tilfelle også i sportsbransjen, men fakturaene blir kalt for noe annet.