

Handelshøgskolen

Egne merkevarer og makt i dagligvarebransjen

Kjedenes bruk av egne merkevarer for å styrke egen maktposisjon

—

Anne Løvland

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2015

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på 18 års skolegang, og begynnelsen på en ny epoke i livet når man skal ta fatt på arbeidslivet. Det er nå tid for refleksjon og tilbakeblikk over noen lærerike år på Universitetet i Tromsø. Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg nyttig innsikt i et interessant tema, og viktig lærdom om selvstendig arbeid.

Prosessen har vært lang og har til tider bydd på utfordringer. Jeg ønsker med dette å benytte anledningen til å takke alle som har stått ved min side på oppløpet av mitt livs hittil største begivenhet. I den forbindelse ønsker jeg å rette en spesiell takk til mine foreldre som alltid har stilt opp og bidratt med uvurderlig støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden. Videre ønsker jeg å takke øvrige familiemedlemmer som har vært viktige diskusjonspartnere og støttespillere underveis i prosessen. Min beste venn og søster Ida Løvland fortjener også en stor takk for sin innsats med korrekturlesing, gode råd og motivasjonstaler.

Videre ønsker jeg også å takke alle medstudenter på UB344 for en uforglemmelig studietid. Vi har knyttet sterke vennskapsbånd, og vårt unike samhold og hyggelige stunder har vært en avgjørende motivasjonsfaktor for sluttresultatet. Veileder Jan Yngve Sand ønsker jeg å takke for alle nyttige innspill, og for å være en viktig inspirasjonskilde og samtalepartner.

Tromsø, 29.05.2015

Anne Løvland

Sammendrag

Den norske dagligvarebransjen er et maktspill med mye makt på få hender, der en opplever at konkurransen mellom paraplykjedene i større grad handler om å kontrollere kostnadsstrukturen og profittfordeling mellom de ulike leddene i verdikjeden. Et av de viktigste utviklingstrekkene i den norske dagligvarebransjen er kjedenes introduksjon av egne merkevarer, og det kan tenkes at det er en sammenheng mellom kjedenes bruk av egne merkevarer og maktfordelingen i næringen. Denne oppgaven har som hensikt å se på den vertikale konkurransesituasjonen i den norske verdikjeden for mat. Tema for oppgaven vil derfor være å undersøke hvordan kjeder bruker egne merkevarer som et forhandlingsverktøy i forhandlinger med merkevareleverandører for å øke innflytelsen på innkjøpspriser.

Det vil bli gjort en teoretisk tilnærming til problemstillingen, der det hovedsakelig vil bli benyttet teori basert på enkle forhandlinger mellom aktører. I analysen skal vi blant annet se at størrelsen på butikkjedenes prissensitive kundemasse er avgjørende for hvor stor trussel kjedenes egne merkevarer er mot kjente merkevarer. Kvalitetsforbedringer gjennom bruk av premium EMV er også av betydning for konkurransen med leverandører da denne varegruppen er et fullverdig supplement og er i direkte konkurranse med merkevarer, der kjedenes EMV tar markedsandeler fra den lojale kundebasen til kjente merkevarer. Utbredelsen av premium EMV er også gjennom kjedenes portvaktmakt videre med på å troverdiggjøre trusler om utestengelse av merkevareleverandører. Vi skal også se at kjeder utnytter markedsspesifikke karakteristikk, der de bruker antall innkjøpspunkt og konkurransen om hylleplass for å sette leverandører opp mot hverandre slik at de kan påvirke den relative forhandlingsmakten mellom aktørene. På bakgrunn av funn gjort i denne utredningen bør handelsnæringen etterspørre en lovfestet handelsskikk for å fjerne urimelig forretningspraksis, der en tar hensyn til forbrukernes interesser på sikt med tanke på pris, vareutvalg og kvalitet.

Nøkkelord: Dagligvarehandel, egne merkevarer, forhandlingsmakt

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
Innhold	v
Figurer	vi
Tabeller	vii
1. Bakgrunn og problemstilling	1
1.2 Problemstilling og formål.....	4
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	4
1.4 Disposisjon.....	5
2. Den norske dagligvarebransjen	6
2.1 Utviklingen i dagligvarehandelen.....	7
2.1.1 Egne merkevarer i Norge.....	8
2.2 De fire store.....	10
2.2.1 NorgesGruppen ASA.....	10
2.2.2 Reitangruppen AS.....	11
2.2.3 Coop Norge SA.....	12
2.2.4 ICA Norge AS.....	12
2.3 Leverandørsiden.....	13
2.4 Konkurransopolitikk.....	14
3. Teoretisk rammeverk	16
3.1 Konsentrasjon og markedsrett.....	16
3.2 Forhandlingsteori.....	17
3.3 Vertikal integrering.....	20
3.4 Egne merkevarer.....	21
3.4.1 Utviklingen av egne merkevarer.....	22
3.4.2 En ny generasjon egne merkevarer - premium EMV.....	24
3.4.3 Egne merkevarer og butikkonsept.....	24
3.5 Kjedenes incentiver for egne merkevarer.....	25
3.6 Konkurransestrategier for kjedenes egne merkevarer.....	27
3.6.1 Andre strategiske valg.....	29
3.7 Merkevarerleverandørenes respons.....	30

4. Modeller	33
4.1 Forhandlingsmakt.....	33
4.2 Markedsstruktur.....	36
4.3 Produktdifferensiering og butikkdifferensiering	42
4.3.1 Effekten av differensiering.....	45
5. Diskusjon.....	47
5.1 Introduksjon av egne merkevarer	49
5.1.1 Butikkdifferensiering.....	52
5.1.2 Trussel om utestengelse.....	54
5.1.3 Produktdifferensiering av merkevareleverandører	55
5.2 Forhandlingsmakt.....	57
5.2.1 Antall innkjøpspunkt.....	59
5.2.2 Hylleplass	60
5.2.3 Premium EMV	61
6. Konklusjon.....	63
7. Referanseliste.....	67

Figurer

Figur 1: Skjematisk fremstilling av verdikjeden for mat (NOU, 2011:4).....	6
Figur 2: Paraplykjedenes markedsandeler for 2014 (Nielsen, 2015).....	7
Figur 3: Andelen egne merkevarer av totalmarkedet (Nielsen, 2015; DN, 06.03.2015).....	9
Figur 4: Andelen EMV per kjede (Nielsen, 2013).....	9
Figur 5: Nashlikevekt i enkle forhandlinger (Dixit et al., 2009).....	19
Figur 6: Vertikal integrering (Pepall et al., 2008).....	21
Figur 7: Strategiske valgalternativer for merkevareleverandører (Hoch, 1996).....	30
Figur 8: Markedsstrukturer (Choi, 1991).....	37
Figur 9: Felles forhandler (Choi, 1996).....	43
Figur 10: Forhandlinger etter introduksjon av egne merkevarer.....	50
Figur 11: Effekten av trusler.....	54
Figur 12: Produktdifferensiering av leverandør.....	56
Figur 13: Forhandlingsmakt detaljist.....	58

Tabeller

Tabell 1: Butikkonsepter.....	13
Tabell 2: Strategier for kjedenes egne merkevarer (Skjelstad, 2012).....	28
Tabell 3: Komparativ statikk (Choi, 1991).....	41

1. Bakgrunn og problemstilling

Vi nordmenn kjøper dagligvarer for om lag 160 milliarder kroner i året. Matvarebaronene Odd Reitan og Stein Erik Hagen ligger på inntektstoppen i Norge, og det går ikke en eneste dag uten at vi legger noen kroner i lommene på kjedeeierne. Undersøkelser viser at innkjøpspriser fra leverandører har økt med 4%, mens utsalgspriser har økt med 6% (Oslo Economics, 2015). Dette tyder på at mye penger blir igjen i kjedene, og at kjedeeierne tjener seg rike på forbrukerne i form av høyere marginer. Kjedeeierne påstår imidlertid at det er forbrukerne som har makta, og skylder på leverandører, norsk landbrukspolitikk og importvern for høye priser.

Den norske dagligvarebransjen er et maktspill med mye makt på få hender, som følge av høy konsentrasjon på detaljistleddet. De mest sentrale utviklingstrekkene innen norsk dagligvarehandel er kjededannelse, sentralisering og vertikal integrering, der konkurransen mellom paraplykjedene i større grad handler om å kontrollere kostnadsstrukturen og profittfordeling bakover i verdikjeden (Hem og Grønhaug, 2001). Vi ser også en trend der paraplykjedene står på eiersiden hos produsentene og har kontroll over sluttproduktet hele veien frem til butikkhyllene. Ifølge Pettersen (2008) er et av de viktigste utviklingstrekkene i norsk dagligvarebransje utbredelsen av kjedenes egne merkevarer. Der egne merkevarer – eller EMV – defineres som produkter som eies av detaljstkjedene (Utgård, 2010).

Markedsandelen for kjedenes egne merkevarer var 13,9% av det totale dagligvaremarkedet i 2014, og prognosene forteller oss at denne veksten vil fortsette. Kjedenes egne merkevarer produseres enten ved en vertikal integrering bakover i verdikjeden eller ved eksklusive avtaler med uavhengige produsenter. Motivene for introduksjon av kjedens egne merkevarer er i hovedsak å sikre lønnsomhet i hele verdikjeden gjennom butikkdifferensiering for å skape lojale kunder, samt som et konkurranseelement der kjedene konkurrerer om å tilby de laveste prisene.

Som vi skal se brukes også EMV som et forhandlingsverktøy for å øke innflytelsen på innkjøpspriser fra merkevareleverandører i forhandlinger. Der introduksjon av kjedenes egne merkevarer kan påvirke den relative forhandlingsmakten mellom leverandører og detaljister, fordi kjedene i mindre grad er avhengig av kjente merkevarer. Når en kjede introduserer egne

merkevarer er de ikke bare kunde hos leverandøren, de er også konkurrenter (Pettersen, 2008). Kjedenes EMV har videre påvirket konkurransesituasjonen innen norsk dagligvarehandel, da EMV har blitt en større del av markedet og dominerer i lavprissegmentet. Den nye trenden viser også at kjedene utøver differensieringsstrategier på sine egne merkevarer og tar markedsandeler også i høyprissegmentet gjennom bruk av premium EMV.

På 90-tallet vokste paraplykjedene seg store og det ble utviklet et forhandlingsystem i forhandlinger med leverandører som de kaller høstjakta. Under forhandlingene settes rammene for innkjøpspriser, hylleplass, eksponering i butikk, joint marketing og utsalgspriser (NOU, 2011:4). Kjedene setter leverandører opp mot hverandre i konkurransen om hylleplass som bidrar til høyere konkurranse mellom produsenter, der konkurransen mellom merkevarer finner sted allerede før produktene har nådd ut i butikkhyllene.

Konflikten mellom Norges største paraplykjede NorgesGruppen og merkevareleverandøren Orkla høsten 2012 fikk stor medieoppmerksomhet etter tv-programmet Brennpunkt, som satte forhandlingene i dagligvarebransjen på dagsorden. Programmet skildret en forhandlingsituasjon der NorgesGruppen brukte sin egen merkevarer til å presse merkevareleverandøren til å inngå en samarbeidsavtale. NorgesGruppen forlangte da en samarbeidsavgift for joint marketing på 18 millioner kroner i 2013 for den kjente merkevaren Nidar. Orkla godtok ikke dette tilbudet og ble da stående igjen uten innkjøpskontrakt med NorgesGruppens butikkjeder. NorgesGruppen forsøkte så å presse Orkla ved å kutte ut flere av deres merkevarer fra butikkjedene. Dette ga imidlertid åpning for den lille sjokoladefabrikken Hval Sjokolade som på forespørsel fra NorgesGruppen gikk med på å produsere deres egen merkevare Søtt og Godt. Den prisvinnende sjokoladefabrikken Hval Sjokolade har tidligere ikke vært å se i paraplykjedenes butikkhyller da de på bakgrunn av sin begrensende størrelse ikke har hatt ressurser til å betale samarbeidsavgiftene til kjedene.

Etter et dårlig salg av EMV-produktet Søtt og Godt gikk NorgesGruppen og Orkla inn i nye forhandlinger. På grunn av NorgesGruppens aggressive opptreden som gikk på bekostning av bortimot 40 av Orklas kjente merkevarer, så Orkla seg nødt til å imøtekomme kravene fra NorgesGruppen. Den nye kontrakten innebar en samarbeidsavgift for joint marketing på 9 millioner kroner for fire måneder, der det opprinnelige tilbudet var 18 millioner kroner for

et helt år. Orkla forsvarte denne helomvendingen med at de ikke hadde råd til å gå glipp av samarbeidsavtalen med NorgesGruppen. Hval Sjokolade sitt produkt Søtt og Godt forsvant raskt fra butikkhyllene til fordel for Nidar. Nærmere 15 tonn sjokolade ble sendt i retur for å bli destruert, og Hval Sjokolade ble stående igjen uten avtale med kjeden.

Dette forteller oss noe om hvordan de store paraplykjedene opptrer i forhandlinger med merkevareleverandører. Den lille sjokoladefabrikken ble brukt som en brikke i NorgesGruppens spill for å presse den store leverandøren Orkla. Der NorgesGruppen rettet trusler mot leverandøren om utestengelse fra varesortimentet for å inngå avtalen. Dette lærer oss også noe om betydningen av konsentrasjon på leverandørsiden, og hvordan de store merkevareleverandørene er bedre stilt i forhandlingssituasjonene. Det harde forhandlingsregimet passer for ressurssterke leverandører, men på bekostning av små og mellomstore leverandører som ikke får plass i butikkhyllene. Små og mellomstore produsenter ser seg derfor tvunget til å produsere kjedenes egne merkevarer i stedet for å levere sine egne kvalitetsprodukter under sitt eget merkenavn.

Tidligere forskning basert på kjedenes utvikling innen EMV-produkter har gitt tvetydige resultater. Ifølge undersøkelser gjort av Gabrielsen og Sørgard (2007) fører introduksjon av kjedenes egne merkevarer til høyere priser på kjente merkevarer fordi EMV dominerer i lavprissegmentet. Forbrukernes velferd vil øke på kort sikt på grunn av eliminering av dobbel marginalisering og flere valgalternativer i butikk, men på lang sikt vil forbrukernes velferd reduseres fordi kjente merkevarer erstattes av kjedenes egne merkevarer. Matkjedeutvalget som fikk i oppgave å kartlegge styrkeforholdene i verdikjeden for mat konkluderte i sin maktanalyse av det norske dagligvaremarkedet at paraplykjedene har økt sin forhandlingsstyrke ovenfor leverandører, gjennom kontroll av markedstilgang og utfallsmakt i forhandlinger (NOU, 2011:4). På den annen side fant de ingen indikasjoner på at kjedenes bruk av EMV resulterer i høyere priser eller dårligere utvalg for forbrukerne, men de påpeker fem forhold knyttet til kjedenes egne merkevarer det vil være hensiktsmessig å følge med på videre. Blant dem var ulikheten i markedsandeler for EMV innen de ulike produktkategoriene, informasjon om produktopprinnelse, kvalitetsnivået til EMV-produkter som ikke er plassert i premium EMV-segmentet og maktforholdet mellom leverandører og detaljister.

1.2 Problemstilling og formål

Introduksjon av kjedenes EMV har i hovedtrekk to funksjoner. Kjedenes egne merkevarer bidrar til å differensiere de ulike butikkonseptene til paraplykjedene som er med på å definere den horisontale konkurransen mellom kjedene. Videre vil kjedenes EMV ha betydning for den vertikale konkurransen bakover i verdikjeden, der kjedene har som formål å øke sin forhandlingsmakt relativt til leverandører slik at de kan påvirke profittfordelingen i den vertikale strukturen (Pettersen, 2008). Kjedenes egne merkevarer oppleves som trusler mot kjente merkevarer fordi de i større grad substituerer leverandørenes produkter og fører til høyere konkurranse på forbrukernivå. På bakgrunn av avhengighetsforholdet mellom leverandører og detaljister vil introduksjon av EMV ha betydning under forhandlinger. Hensikten med denne oppgaven er derfor gjennom et teoretisk perspektiv å belyse hvordan kjedene tar i bruk dette forhandlingsverktøyet til sin fordel. Overordnet problemstilling for denne oppgaven er som følger:

”Hvordan bruker paraplykjedene egne merkevarer for å styrke sin maktposisjon relativt til leverandører i forhandlinger?”

1.3 Avgrensning av oppgaven

Diskusjon av problemstillingen vil på bakgrunn av oppgavens karakter basere seg på en teoretisk tilnærming til temaet, empiriske undersøkelser vil derfor ikke bidra til å svare på forskningsspørsmålet i denne oppgaven. Det vil bli lagt vekt på å diskutere konkurransesituasjonen vertikalt bakover i verdikjeden, den horisontale konkurransen på forbrukernivå vil derfor ikke være en del av denne utredningen. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan kjeder bruker egne merkevarer som et strategisk verktøy for å øke sin innflytelse på innkjøpspriser fra leverandører. Vi ser dermed på kjedenes evne til å påvirke innkjøpspriser i forhandlinger, og ikke fordelene av eliminering av dobbel marginalisering ved vertikal integrering. Det vil i hovedsak anvendes teori fra kooperative forhandlinger for å belyse problematikken ved bruk av kjedenes egne merkevarer i forhandlinger mellom paraplykjedene og leverandører i den norske dagligvarebransjen.

1.4 Disposisjon

Denne oppgaven er oppbygd på følgende måte. Kapittel 2 er en markedsbeskrivelse og skal gi en innføring i den norske dagligvarebransjen. Her vil det bli lagt vekt på dens utvikling, samt utviklingen innen EMV-segmentet. Videre vil det bli gitt en presentasjon av dagligvarehandelens paraplykjeder og en situasjonsbeskrivelse av leverandørsiden. Kapittel 3 beskriver det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. For å forstå konkurransesituasjonen i dagligvarehandelen vil derfor en innføring i konsentrasjon og markedsrett, forhandlingsteori og vertikal integrering være hensiktsmessig for å videre kunne belyse problemstillingen. Siste del av teorikapittelet vil gjøre et dypere dykk i bruk av egne merkevarer, der det særlig vil bli lagt vekt på å forstå de ulike utviklingstrekkene innen segmentet, samt kjedenes incentiver for å introdusere EMV. Her vil også ulike konkurransestrategier for EMV og merkevareleverandørenes respons på kjedenes egne merkevarer presenteres.

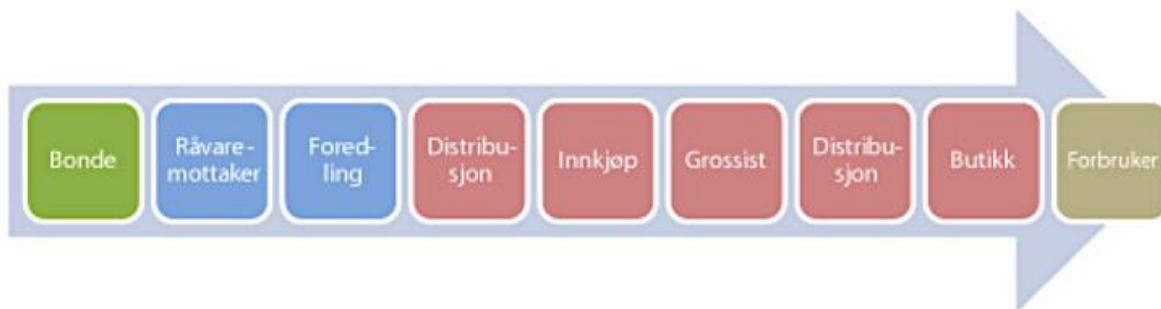
Kapittel 4 er et modellkapittel som vil gi en kort innføring i forhandlinger i dagligvaresektoren, der forhandlingsrett spiller en sentral rolle. Videre vil det bli presentert to ulike modeller som beskriver maktfordelingen i bransjen, samt hvordan detaljister kan påvirke maktfordelingen gjennom differensieringsstrategier. Kapittel 5 byr på en diskusjon av problemstillingen gjennom et forhandlingsperspektiv basert på Dixit et al., (2009). I dette kapittelet vil det for forståelsens skyld også bli gjort rede for forhandlinger i dagligvarebransjen, før vi diskuterer virkningene av kjedenes introduksjon av egne merkevarer. I tillegg til å se på den generelle effekten av EMV skal vi også se hvordan kjedene kan påvirke sin relative forhandlingsrett gjennom bruk av EMV og andre markeds karakteristika. Til slutt vil kapittel 6 gi en oppsummering av konkluderende momenter og forslag til videre forskning innen fagfeltet.

2. Den norske dagligvarebransjen

Den norske dagligvarebransjens oppgave er å forsyne forbrukere med mat og andre dagligvareartikler. Når det gjelder dagligvare som marked, gjelder det i hovedsak de aktører som har dagligvare som sortiment. Det er vanskelig å gjøre en presis avgrensning av markedet, men dagligvarebutikker, servicehandel og spesialforretninger for mat og drikke regnes hovedsakelig som totalmarkedet. Dagligvarebransjen utøver ifølge Gripsrud og Nygaard, (2001) en rekke ulike funksjoner som:

1. Fysisk distribusjon: Transport, lagerhold, sortimentsoppbygging
2. Informasjonsformidling: Salgsfremmende tiltak, markedsinformasjon
3. Transaksjonsgjennomføring: Eiendomsrett, finansiering, forhandlinger, bestilling og betaling

Figur 1 viser NOU (2011:4) sin fremstilling av verdikjeden for mat i Norge, som også illustrerer trenden for ansvarsområdene i markedet. Verdikjeden starter allerede hos bonden som produserer råvarene. Neste fase er råvaremottak og foredling hos produsenten, som vi kaller oppstrømsbedrift. Videre blir produktet kjøpt av paraplykjeden, hvor det går igjennom en rekke instanser. Produktet blir deretter distribuert til butikken, som defineres som nedstrømsbedrift. Før varen til slutt blir kjøpt og forbrukt av sluttbruker.



Figur 1: Skjematisk fremstilling av verdikjeden for mat (NOU, 2011:4)

Den norske dagligvarebransjen har frem til nå bestått av fire store paraplykjeder, henholdsvis NorgesGruppen, Reitan, Coop og ICA. Paraplykjedenes butikkjeder konkurrerer mot hverandre på forbrukernivå, med pris som viktigste konkurransefaktor. Men også mot hverandre om å inngå de mest lukrative innkjøpsavtalene med merkevareleverandørene. Paraplykjedene kjennetegnes også ved både horisontal og vertikal integrasjon. Konkurransen på forbrukernivå bærer preg av konsentrasjon på detaljistledet, hvor detaljistene har

ekspandert gjennom fusjoner og oppkjøp (Gabrielsen og Sjørgard, 1998). Som en kan se av figur 1 er detaljistene vertikalt integrert bakover i verdikjeden, og en ser at paraplykjedene kontrollerer alt ifra innkjøp, lagring og distribusjon som et felles organ (NOU, 2011:4).

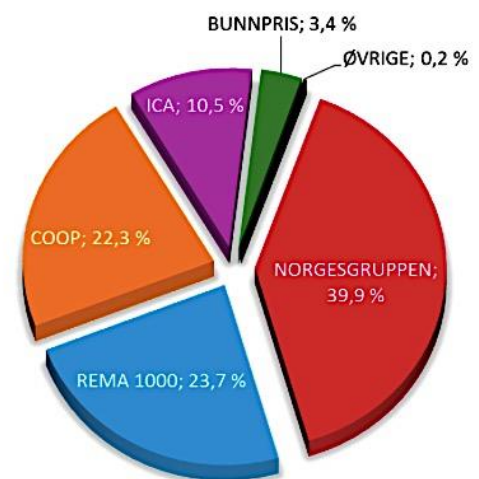
2.1 Utviklingen i dagligvarehandelen

Strukturen i dagligvarehandelen har endret seg betraktelig og har vært igjennom betydelige endringer de siste 20 årene. Tidligere på 1970-tallet bestod markedet av mange små og uavhengig kjøpmenn, leverandører og grossister (NOU, 2011:4). I dag domineres den norske dagligvarebransjen av fire store paraplykjeder, som er tett integrert med de ulike rollene i distribusjonskanalen. Der verdi skapes gjennom effektivitet, koordinering og samspill mellom de ulike aktørene i verdikjeden, fra produsent til sluttbruker (Pettersen, 2008).

De fire store paraplykjedene i den norske dagligvarebransjen står for omlag 97% av markedsandelene. Dette tyder på høy konsentrasjon i markedet, og kan være med på å svekke konkurransen blant aktørene (Gripsrud og Nygaard, 2001). De fire kjedene har hatt relativt stabile markedsandeler, men ICA har sakte men sikkert mistet markedsandeler til Rema 1000 og Coop som har kjempet om å være nummer to etter

NorgesGruppen (NOU, 2011:4). Den negative trenden i ICA sine markedsandeler har resultert i at

Coop annonserte et oppkjøp av ICA Norge i november 2014, hvor oppkjøpet videre ble innvilget av konkurransetilsynet i mars 2015. Dette oppkjøpet innebar imidlertid salg av en rekke ICA-butikker til Bunnpris, Rema 1000 og NorgesGruppen for å opprettholde den naturlige konkurransen i markedet, og for å ivareta forbrukernes interesser (Konkurransetilsynet, 2015). Ytterligere konsekvenser av dette oppkjøpet vil ikke være en del av denne oppgaven.



Figur 2: Paraplykjedenes markedsandeler for 2014 (Nielsen, 2015)

NOU (2011:4) karakteriserer det norske dagligvaremarkedet som sterkt konsentrert. Høy konsentrasjon kan isolert sett svekke konkurransen i et marked, og aktørene kan potensielt

utøve konkurransedempende atferd som oppkjøp, samarbeid og andre antikompetitive strategier som skader de naturlige markedsmekanismene. I den norske dagligvarebransjen ser en at Rema 1000 har et innkjøpssamarbeid med Bunnpris, mens Coop har kjøpt opp ICA. Med høy konsentrasjon på kjede- og grossistnivå, har de tre store aktørene økt sin innflytelse over merkevareleverandørene som representerer industrien, og dette har vært med på å endre maktforholdet i dagligvarebransjen (Pettersen, 2008). De tre paraplykjedene fungerer som portvakter, og har i stor grad innflytelse på hvilke leverandører som får markedsadgang og til hvilke betingelser (NOU, 2011:4).

Pettersen (2008) påpeker videre at det er spesielt tre utviklingstrekk i dagligvaren som utpeker seg. For det første har kjededannelse ført til eliminering av grossistleddet, hvor det nå har fått rollen som en distribusjonsfunksjon. For det andre ser vi en betraktelig endring i antall butikkonsepter, som anses som bakgrunnen for et økt vareutvalg. Da vareutvalg brukes som virkemiddel for å posisjonere de ulike butikkonseptene. For eksempel har de fire kjedene hvert sitt lavpriskonsept, hvor de tilbyr varer som gjenspeiler denne strategien. Det siste utviklingstrekket er utbredelsen av kjedenes egne merkevarer. Kjedenes egne merkevarer har blitt en viktigere konkurransefaktor for kjedene for å differensiere konseptene sine, samt å forbedre innkjøpsvilkår. En forstår dermed at strategien har bidratt til å øke fokus på pris gjennom økt konkurranse på leverandørleddet.

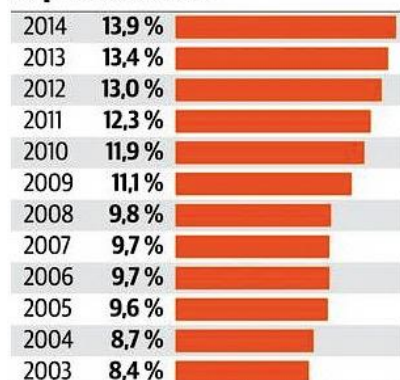
2.1.1 Egne merkevarer i Norge

I Norge er omfanget egne merkevarer begrenset relativt til resten av Europa, men man opplever sterk vekst av denne varegruppen (NOU, 2011:4). Det er store forskjeller innen de ulike kategoriene, og det er spesielt innen frossenvarer og ferskvare at kjedene har kapret markedsandeler på sine egne merkevarer. Hoch og Banerji (1993) mener dette skyldes teknologisk utvikling og at dette er produktkategorier hvor produksjonsmetodene er enkle å kopiere. Her er en oversikt over den totale andelen, og andelen egne merkevarer fordelt på de ulike kjedene:

Egne merkevarer

● Utviklingen i salget av kjedenes egne merkevarer i prosent av det totale dagligvaremarkedet.

Kjedenes egne merker kaprer andeler.



Figur 3: Andelen egne merkevarer av totalmarkedet (Nielsen, 2015; DN, 06.03.2015)

EMV-andel kjedene *

• NorgesGruppen.:	Under 10%	
• Rema 1000	ca 18%	(2012)
• Coop:	17,0%	(siste 52 uker pr. 6. april 2013)
Coop Prix:	18,3%	
Coop Mega	14,8%	
Coop Obs	15,8%	
Coop Marked	16,9%	
Coop Extra	20,5%	
• ICA Norge:	10,1%	(2012)

Figur 4: Andelen EMV per kjede (Nielsen, 2013)

Ved å introdusere egne merkevarer kan kjeder styrke sin maktposisjon relativt til leverandører (Pettersen, 2008). Kjeder vil bli mindre avhengig av leverandører som kan bidra til fordeler under forhandlingssituasjoner, i tillegg til at egen produksjon vil kunne gi innsikt i produsentens kostnadsstruktur.

Man finner videre grunner til å tro at kjedene utøver strategisk prising av egne merkevarer for å øke markedsandelene på sine egne merkevarer, og at plassering av kjedenes EMV i butikk går på bekostning av kjente merkevarer som får en dårligere vareplassering. Det har også oppstått et irritasjonsmoment mellom produsenter og forhandlere fordi kjedene kopierer leverandørens merkevarer. Dessuten har økt vekst av egne merkevarer bidratt til lavere innovasjon hos produsentene, og leverandørene ser det som mest hensiktsmessig å satse på produksjon av kjedenes EMV, i stedet for egen produksjon. Undersøkelser viser også at kjedene i større grad sikrer kontroll over verdikjeden og kostnadene gjennom eierskap i produsenter som produserer kjedenes egne merkevarer (NOU, 2011:4).

2.2 De fire store

Dagligvarekjedene utvikler ulike butikkonsepter for å dekke behovene til de forskjellige segmentene og handelssituasjoner i markedet. Blant dem finner vi nærbutikk, lavpris, supermarked og hypermarked. Der de differensierer seg ut ifra varesortiment, servicenivå og pris. Det norske dagligvaremarkedet ser ut til å ha en to-delt utvikling, hvor paraplykjedene posisjonerer konseptene sine som enten lavpriskonsept eller et konsept hvor de tilbyr bedre utvalg og service (Gripsrud og Nygaard, 2001).

Verdien av et dagligvaretilbud er en funksjon av tilgjengelighet, pris, kvalitet og vareutvalg (Pettersen, 2008). Paraplykjedene konkurrerer om forbrukernes oppmerksomhet hovedsakelig langs to dimensjoner. For det første gjennom pris og vareutvalg, men også gjennom plassering av butikk, da beliggenhet er en av de viktigste konkurranseparameterne for kjedene. I tillegg er også andre tjenester som blant annet parkering og servicenivå avgjørende for konsumentenes valg av butikk. Det vil være et overordnet mål for kjeden å etablere et butikkonsept som dekker behovet for flertallet av forbrukerne i det lokale området (NOU, 2011:4). Dette kapittelet skal gi en kort oversikt over de fire store paraplykjedene i den norske dagligvaresektoren, der all informasjon er basert på de aktuelle kjedenes hjemmesider. Det vil bli lagt vekt på å presentere størrelsen på de ulike aktørene, hvilke butikkonsepter de fører, samt egne merkevarer.

2.2.1 NorgesGruppen ASA

NorgesGruppen er et allmennaksjeselskap grunnlagt i 1994. Det den største av de fire store med sine 39,9% markedsandeler. NorgesGruppen har sin kjernevirksomhet innen detalj- og engros handel og eier sin egen grossist ASKO, som også leverer til storhusholdning og servicehandel. I tillegg til dagligvarehandel driver de også convenience-virksomhet. NorgesGruppen er eier av de fleste butikkene sine, og de er den kjeden med størst dekning av distrikts-Norge.

De største butikkonseptene til NorgesGruppen er Meny, Joker, Kiwi og Spar. Meny er konseptet for store supermarked og skal tilby kundene den beste handleopplevelsen og gi mest verdi for pengene. De skal ha et bredt sortiment, kvalitetsvarer og butikkmedarbeidere

med gode varekunnskaper. Joker skal være nærbutikken som er rask og enkel å handle i, hvor de legger stor vekt på service. Kiwi er NorgesGruppens lavpris-konsept, og er en av de viktigste prispresserne i markedet. I tillegg skal de skille seg ut ved å fronte positiv utvikling i bransjen, som for eksempel momsfri frukt og nøkkelhull-produkter. Spar er den største supermarkedkjeden og består av både Spar og Eurospar. Spar-kjeden legger stor vekt på et godt og bredt utvalg, ferskvare og lokal mat.

NorgesGruppen er den kjeden med minst andel egne merkevarer. Blant deres lavpris merkevarer er First Price, Eldorado, Fiskemannen, Unik, og Smart. Jacobs Utvalgte er deres premium EMV og skal være av høy kvalitet. Men det er de kjente merkevarene som består for 90% av omsetningen. NorgesGruppen har i dag 1750 dagligvarebutikker, 500 kiosker og over 30.000 ansatte, med en omsetning på 67 milliarder kroner, og et driftsresultat på 2,6 milliarder kroner (NorgesGruppen.no).

2.2.2 Reitangruppen AS

Reitangruppen er et privateid selskap startet i 1977 av Odd Reitan. De ønsker å bli kjent som Skandinavias mest verdidrevne selskap som er opptatt av verdier og kultur. Reitangruppen driver et franchise konsept og blant deres varemerker er REMA 1000, Narvesen og 7-eleven. Rema 1000 er Reitangruppens eneste profil i dagligvarehandelen, med 23,7% markedsandel. Der Rema 1000 skal være et lavpriskonsept som satser på effektivitet, og hvor de legger vekt på at det enkle er ofte det beste. Rema 1000 fører kun bestselgere og satser på volum og lav pris, der de overlater ansvaret om bredt utvalg til de andre kjedene.

I tillegg til dagligvare og engros, driver Reitangruppen også eiendomsvirksomhet, convenience og salg av drivstoff. Rema 1000 er den kjeden med størst andel egne merkevarer, blant dem er Landlord, Godehav, SoftStyle, Solvinge, Nordfjord, Norsk kylling og Staur Foods. REMA Distribusjon er deres grossistfunksjon, og de har et innkjøpssamarbeid med Bunnpris for å sikre gode innkjøpsbetingelser. Med 800 utsalgssteder og 15.000 ansatte har de en omsetning på 40 milliarder kroner (Rema.no; Reitan.no).

2.2.3 Coop Norge SA

Coop Norge SA er samvirkelagets fellesorganisasjon med 22,3% markedsandel. Coop ble stiftet som Coop NKL i 1906 som et samvirkelag, og skal drives og utvikles til fordel for sine 1 million medlemmer. Coop eier ingen av butikkene sine, men rettighetene til konseptene. Alle Coop-butikkene eies og drives av de respektive samvirkelagene. Eierformen samvirkelag betyr at medlemmene kan være med på å aktivt bestemme forbrukerpolitikken, og disponere verdiene som skapes mot en medlemsavgift. Medlemmene har en rekke medlemsfordeler, og overskuddet fordeles ved et kjøpeutbytte.

Coop fører en rekke ulike butikkkonsepter som dekker de ulike segmentene i markedet. De mest sentrale dagligvarekonseptene deres er Coop Obs Hypermarked, Coop Extra, Coop Prix, Coop Mega og Coop Marked. Alle Coops butikker tilbyr kjente merkevarer til faste lave priser, Coop til en litt lavere pris og X-tra til enda lavere priser. Coop Obs Hypermarked skal tilby et bredt utvalg, billig storhandel med både faste lave priser og tilbud. Coop Extra er billigbutikken med supermarkedsutvalg. Coop Prix er beregnet for lavpris-segmentet og har et bredt utvalg til lav pris. Coop Mega er et supermarked. Mens Coop Marked er nærbutikkene med hverdagsvarer.

Coop Norge består av 104 selvstendige samvirkelag og grossisten Coop Norge Handel, som både er vareforsyner og markedsfører. I tillegg har Coop en rekke datterselskaper som leverandører. Coop er en av kjedene som fører flest detaljistmerker, X-tra, Coop, Smak Forskjellen, Gomann, Coop Kaffe og Coop Änglemark er bare noen av merkene de fører. Coop Norge har over 10 000 utsalgssteder, med over 22 000 ansatte og en omsetning på 31 milliarder kroner (Coop.no).

2.2.4 ICA Norge AS

ICA Norge var opprinnelig eid av svenske ICA Gruppen AB, men i november 2014 offentliggjorde Coop at de ønsket å kjøpe opp ICA Norge, med sine 10,5% markedsandeler. På dette tidspunktet hadde ICA 553 butikker, nærmere 9 000 ansatte og en omsetning på 16,5 milliarder kroner. Omtrent halvparten av ICA-butikkene eies av ICA, mens de resterende eies av egne kjøpmenn og driftes ved et franchise-konsept. Kriteriene for å kunne gjennomføre oppkjøpet var at Coop måtte selge i overkant av 90 butikker til NorgesGruppen, Rema 1000

og Bunnpris. Det er ukjent hva som vil skje med ICA-butikkene etter oppkjøpet av Coop, trolig vil de bli omprofilert til Coop sine butikkonsepter. Oppkjøpet vil utvilsomt føre til mer lukrative innkjøpsavtaler for Coop gjennom økt innkjøpsmakt.

Profilhusene ICA har ført frem til i dag er ICA, Rimi og Matkroken. ICA-butikkene har et bredt utvalg og tilbyr kvalitetsvarer til en fornuftig pris. Rimi er et lavpris-konsept og skal gjøre handelen rask og rimelig. Matkroken er nærbutikken og skal være en enkel og trivelig handel, med kompetente butikkmedarbeidere. ICAs varesortiment består av 10% egne merkevarer, blant dem er Smart365, Rimi og Matmestern (ICA.no).

Nedenfor er en oversikt over hvordan kjedene har posisjonert sine ulike butikkonsepter, med utgangspunkt i fire paraplykjeder:

Tabell 1: Butikkonsepter (NorgesGruppen.no, Rema.no, Coop.no, ICA.no)

Konsept/ paraplykjede	Nærbutikk	Lavpris	Supermarked	Hypermarked
 NorgesGruppen	 	 FAST mini pris	  	
				
		 		 HYPERMARKED
				

2.3 Leverandørsiden

Før restruktureringen i dagligvarebransjen lå markedsmakten hos leverandørene, da markedet bestod av mange små og uavhengige kjøpmenn. I dag ser man konsentrasjon også på leverandørleddet, med store aktører med tilhørende store markedsandeler på sine kjente merkevarer. De største norske merkevareleverandørene er Orkla, Nortura og TINE. På det internasjonale markedet ser vi Coca-Cola, Carlsberg og Kraft Foods. De store og mektige leverandørene kjennetegner at de besitter kjente og sterke merkevarer, og at de har ressurser

som gjør at de kan forhandle seg til gunstige plasseringer i varesortimentet til samtlige paraplykjeder (NOU, 2011:4).

Merkevareleverandørene må overkomme horisontal konkurranse med konkurrerende merker innad i butikken, men også mot andre leverandører i både inn- og utland om innkjøpsavtaler med paraplykjedene. Leverandører opplever i større grad press fra kjedene fordi det er de som har kontroll over butikkhyllene og dermed avgjør hvorvidt leverandørene får markedsadgang eller ikke. På bekostning av merkevareleverandørene utøver også kjedene kjøpermak. Kjedene forhandler seg til lavere innkjøpspriser for å være konkurransedyktige på pris og tilby forbrukerne lave utsalgspriser (NOU, 2011:4). De kjente merkevarene i dagens marked må også tåle konkurranse fra kjedenes egne merkevarer. I tillegg til at kjedene til en viss grad kopierer de kjente merkevarene, er det også problematisk for konkurransen at kjedene får innsikt i sensitiv informasjon om kostnadsstrukturene på leverandørleddet (NOU, 2011:4).

2.4 Konkurransopolitikk

Den horisontale konkurransen mellom de tre store paraplykjedene handler i dag om å kontrollere kostnadsstrukturen og profittfordelingen gjennom alle ledd i verdikjeden (Pettersen, 2008). Gjennom innføring av egne merkevarer får de viktig innsikt i leverandørens kostnader, og dersom de misbruker markedsposisjonen sin kan de også bruke EMV som en mekanisme for å oppnå forhandlingsmakt og utestenge leverandører (NOU: 2011:4). Konkurranseloven skal sørge for forsvarlig bruk av samfunnets ressurser gjennom å legge til rette for en virksom konkurranse. Med dette forbyr de misbruk av dominerende markedsposisjoner og samarbeid som begrenser konkurransen (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2004). Konkurransemyndighetene vil dermed kunne gripe inn og kontrollere horisontale prissamarbeid, sammenslutninger av virksomheter, etableringsbarrierer og misbruk av markedsposisjoner (Pettersen, 2008).

Introduksjon av egne merkevarer kan påvirke konkurransesituasjonen hovedsakelig langs to dimensjoner: *(i)* maktfordelingen i den vertikale strukturen og *(ii)* konkurransebildet mellom kjedene (Pettersen, 2008). Fordi merkevareleverandørene er avhengig av detaljister, kan kjedene øke sin forhandlingsmakt overfor industrien, og påvirke profittfordelingen i distribusjonskanalen. Videre vil EMV kunne påvirke konkurransen mellom kjedene.

Kjedenes egne merker bidrar til å skape heterogene produkter gjennom produkt differensiering og vil kunne redusere prispress på ellers homogene dagligvarer. Det er dermed grunn til å tro at vertikal integrering og introduksjon av kjedenes egne merkevarer har vært med på å konsentrere markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen, særlig på detaljistleddet (Sandanger, 2012). Gripsrud og Nygaard (2001) mener markedets usynlige hånd har blitt erstattet av markedets synlige hånd, som følge av stor grad av vertikal- og horisontal integrering.

3. Teoretisk rammeverk

3.1 Konsentrasjon og markedsmakt

For å illustrere markedskonsentrasjon i et marked kan en beregne Herfindahl–Hirschman Index, slik at man får et bedre bilde av konkurransesituasjonen i den aktuelle bransjen. HHI er summen av de store aktørenes kvadrerte markedsandeler hvor HHI kan være mellom 0 og 10 000. Dersom $HHI < 1\,000$ er det høy konkurranse i markedet og liten markedskonsentrasjon. Hvis HHI er mellom 1 000 og 1 800 er det moderat konsentrasjon i markedet. Men hvis $HHI > 1\,800$ kan en påstå at det er høy konsentrasjon i bransjen (Pepall et al., 2008).

Ifølge Triole (1988) vil aktører under markedskonsentrasjon på tilbudssiden kunne svekke konkurransen og øke sine marginer. Dersom en tilbyder besitter markedsmakt vil en ha muligheten til å sette sine utsalgspriser høyere enn marginalkostnadene, som vil gi et positivt løft for bruttomarginene. Høye marginer er derfor en indikasjon på svak konkurranse og utøvelse av markedsmakt. Markedsmakt kan oppstå som følge av høye etableringsbarrierer, høy grad av differensiering eller gjennom stilltiende samarbeid mellom tilbyderne (Oslo Economics, 2015). Konsentrasjon på detaljistnivå vil derfor kunne føre til høyere priser og økt fortjeneste til detaljisten, både gjennom lavere konkurranse mellom kjedene, men også økt konkurranse mellom merkevareleverandørene (Gripsrud og Nygaard, 2001).

Ved konsentrasjon på detaljistnivå kan kjeder utøve makt overfor merkevareleverandører fordi det er de som kontrollerer adgangen til forbrukerne gjennom butikkhyllene. Dette kan forklares nærmere med Emerson (1962) teorier om makt, som argumenterer for at makt over en deltaker i markedet bygger på en annens avhengighet. I dagligvarebransjen vil en leverandør forhandle med en detaljist om å være en del av detaljistens sortiment, der hylleplass for øvrig er detaljistens viktigste ressurs. Leverandøren er avhengig av detaljisten for å kunne selge sine produkter, der leverandørens avhengigheten vil bestemmes ut ifra antall alternative detaljister. Pfeffer og Salancik (1978) mener at det finnes tre sentrale faktorer som kan være avgjørende for hvordan kontroll over ressurser kan gi makt, deriblant: (i) viktigheten av ressursen, (ii) råderett over ressursen og (iii) konsesjon av ressurskontroll.

Tranøy (2006) konkretiserer generell teori om makt og peker på tre mulige maktformer som kan oppstå i en verdikjede for mat, der markedsandeler er med på å definere maktposisjonen til en aktør (NOU, 2011:4). Markedsmakt som aktører innen dagligvarehandel kan utsettes for er utfallsmakt, regimakt og idémakt. Utfallsmakt handler om det å ha makt over et utfall, der spilleren med mest ressurser vinner. I denne konteksten kan det handle om å kontrollere tilgang til et marked. Aktøren med utfallsmakt kan opptre som portvakter og avgjøre om andre slipper til i markedet eller ikke, og dersom en aktør er tilstrekkelig stor kan de ved ekstreme tilfeller utestenge konkurrenter.

Regimakt er når en aktør (selger) har avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Ved å manipulere konsumentenes atferd, kan kjedene påvirke forbrukeres atferd i butikk gjennom utforming av butikk, hylleplassering i øyehøyde og markedsføring. Idémakt oppstår når en aktør har evnen til å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatning av hva som er ønskelig og mulig (Tranøy, 2006). Dette gjøres gjennom merkevarebygging og posisjonering i konsumentenes underbevissthet (NOU, 2011:4).

3.2 Forhandlingsteori

Forhandlinger er et nullsumspill der deltakerne forhandler om fordelingen av den totale verdiskapningen i en distribusjonskanal, der den enes gevinst er et resultat av motpartens tap. Begge partene vil ønske å maksimere sin egen profitt, og de vil kunne oppnå en merverdi av å komme til enighet (Dixit et al., 2009). Oppstrømsbedrifter vil maksimere sin profitt med hensyn på innkjøpspris w_i . Mens nedstrømsbedrifter vil maksimere sin profitt med hensyn på marginer m_i , der $m_i = p_i - w_i$. Ifølge Dixit et al. (2009) er en fellesnevner for alle forhandlinger at enighet mellom to parter gir høyeste totale payoff, enn individuell payoff der aktørene opptre alene. Dette betyr at ved forhandlinger har partene en felles nytte av hverandre, der det vil lønne seg for begge å inngå avtalen.

Dersom partene velger å ikke samarbeide vil spillerne velge ikke-kooperative handlinger, og ofte innebærer slike forhandlinger vekslende tilbud i et sekvensielt spill. I slike situasjoner vil aktør A gi et tilbud til aktør B, der B enten godtar tilbudet eller kommer med et motforslag. Dersom spiller B kommer med et motforslag, må A enten akseptere vilkårene eller komme

med et nytt motforslag. Slik fortsetter forhandlingene til de har kommet til enighet. I slike forhandlinger vil ofte tilbudet reduseres for hver runde, og det vil være av begge parters interesse å inngå avtalen så tidlig som mulig i spillet (Dixit et al., 2009).

Forhandlinger mellom oppstrøms- og nedstrømsbedrifter i en dagligvarehandel er et kooperativt spill der deltakerne er gjensidig avhengig av hverandre. Leverandører er avhengige av detaljister for å tilby produktene sine til sluttbrukerne. Mens detaljister er avhengig av leverandører for å kunne tilby kvalitetsprodukter fra merkevareleverandører til kundene sine. Dersom de samarbeider vil de bli enige om en strategi som fører til et felles beste for begge parter, der samarbeidet vil gi høyeste totale payoff dersom ingen bryter ut av avtalen. I slike spillsituasjoner vil det oppstå usikkerhet i forhold til om en av partene har incentiver til å bryte ut av avtalen for å maksimere egen profitt. Et virkemiddel for å opprettholde slike avtaler er gjentatt interaksjon med motspilleren, fordi neste runde av spillet kan gi den tapende parten incentiver om å straffe den som tidligere brøt ut av avtalen (Dixit et al., 2009).

For å forstå hvordan forhandlinger utspiller seg kan en tenke seg to aktører, A og B, som ønsker å dele en total verdi v . De oppnår kun den totale verdien v dersom de inngår en avtale. Dersom de ikke kommer til enighet vil de kun oppnå en individuell payoff, som reflekterer profitt etter forhandlinger med de resterende aktørene på markedet. Aktør A vil få a , mens aktør B vil få b . Vi kaller en slik payoff for BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement. BATNA er aktørenes trusselpunkt og definerer det meste en vil betale som kjøper, og det minste en kan akseptere som selger, der en antar at $a + b < v$. Dette viser at en vil kunne oppnå et positivt overskudd dersom de samarbeider, i motsetning til å ikke komme til enighet der ingen vil dra nytte av felles enighet. Aktør A vil få sin BATNA pluss en andel av overskuddet, h . På samme måte vil B få sin BATNA og det resterende overskuddet k . Der $h + k = 1$, og definerer fordelingen av overskuddet. Videre løser en for Π_R og Π_M som er total payoff for de to samarbeidende aktørene.

For A

$$\Pi_R = a + h(v - a - b) = a(1 - h) + h(v - b)$$

$$\Pi_R - a = h(v - a - b) \tag{1.1}$$

For B

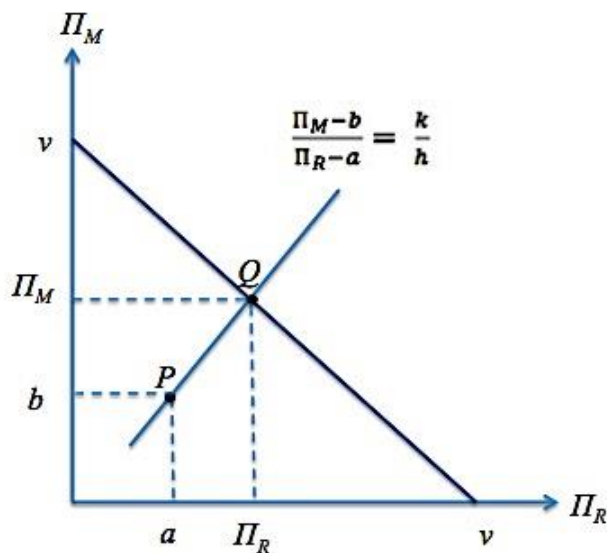
$$\Pi_M = b + k(v - a - b) = b(1 - k) + k(v - a)$$

$$\Pi_M - b = k(v - a - b) \tag{1.2}$$

Her ser en at begge aktørene får hver sin BATNA pluss hver sin andel av overskuddet. Der h og k er forholdstall, som er et uttrykk for aktørenes relative forhandlingsstyrke. Fordelingen av overskuddet kan også illustreres på følgende måte:

$$\frac{\Pi_M - b}{\Pi_R - a} = \frac{k}{h} \tag{1.3}$$

Figur 5 viser en grafisk fremstilling av profittfordelingen etter en enkel kooperativ forhandling basert på Dixit et al. (2009). Punkt P med koordinatene (a, b) er aktørenes BATNA, og punkt Q er fordelingen av overskuddet. Forhandlingskurven mellom P og Q med helningen $\frac{k}{h}$, viser fordelingen av verdiskapning mellom aktørene. Der koordinatene til Nashlikevekten i punkt Q viser aktørenes payoff langs Π_R - og Π_M -aksene.



Figur 5: Nashlikevekt i enkle forhandlinger (Dixit et al., 2009)

3.2.1 Vannseffekten

Forhandlingsmakt hos en forhandler kan påvirke betingelsene til rivaliserende forhandlere, vi kaller dette for vannseffekten. Vannseffekten gjør ofte utsalg på innkjøpspriser eller servicenivå, og vil kunne føre til høyere utsalgspriser for rivaliserende aktører (Inderst,

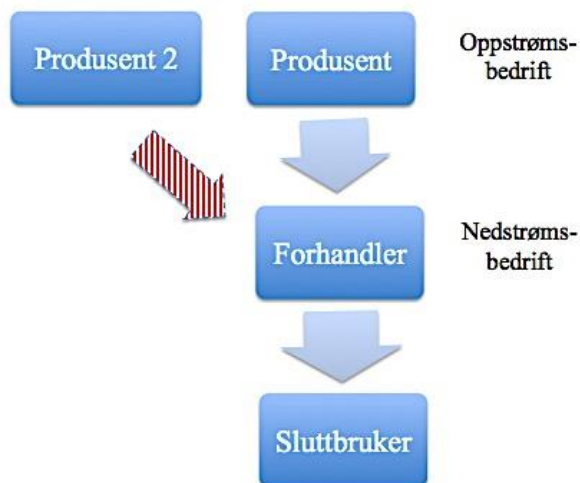
2006). Når en stor forhandler gjør et stort innkjøp hos en leverandør vil en kunne oppnå kvantumsrabatter. Det er viktig for leverandører å inngå innkjøpsavtaler med store forhandlere da disse kjøper varer i store kvantum. Leverandører vil derfor være tilbøyelige på innkjøpspris og den store detaljisten vil kunne forhandle seg til lukrative innkjøpspriser. Dette tapet hos leverandøren hentes videre inn hos de andre forhandlerne i markedet, som vil føre til høyere innkjøpspriser og utsalgspriser for konsumentene som handler i de resterende butikkjedene (Inderst og Valetti, 2011). De små forhandlerne vil derfor stille svakere i konkurransen på forbrukernivå.

Vannsengeffekten kan også brukes som en strategisk handling, der aktører fusjonerer horisontalt for å redusere egne kostnader og øke konkurrentenes kostnader. Aktører både på produsentnivå og detaljistnivå kan presse ut aktører som ikke tåler den sterke priskonkurransen (Salop og Scheffman, 1983). Konsekvensene for denne atferden er lavere samfunnsmessig velferd fordi forbrukere får færre valgmuligheter.

3.3 Vertikal integrering

Vertikale strukturer definerer forholdet mellom de ulike leddene i en distribusjonskanal, fra produsent til sluttbruker. En distribusjonskanal består av produsenter, grossister og detaljister. Uten vertikal integrering vil hvert enkelt selvstendige ledd ha et prispåslag på sine tjenester – dobbel marginalisering (Pepall et al., 2008). Dette fører til høyere priser for sluttbrukerne, og dårligere samfunnsmessig velferd (Gabrielsen og Sjørgard, 1998). Ved vertikal integrasjon har man en tettest mulig koordinasjon mellom de ulike leddene, som innebærer at en aktør overtar eierskapet over et annet ledd i distribusjonskanalen (Gabrielsen, 2010).

Figur 6 illustrerer utgangspunktet for vertikale relasjoner i en dagligvarebransje. En vare blir produsert av en produsent. Produsenten segler varene sine til en forhandler som videre selger varen til sluttbrukeren (Pepall et al. 2008). En integrering av de ulike leddene i en verdikjede vil kunne bidra til å eliminere dobbel marginalisering. Man unngår da prissettingsproblemer mellom de ulike leddene i verdikjeden, som kan bidra til lavere priser for forbrukerne og en bedre samfunnsøkonomisk effektivitet. Vertikal integrering kan dermed gi konkurransemessige effekter gjennom økt effektivitet. Konsekvensene for denne strategien kan imidlertid bli utestengelse av aktører som står utenfor den vertikale strukturen, slik som Produsent 2 i figur 6 (Gabrielsen og Sjørgard, 1998).



Figur 6: Vertikal integrering (Pepall et al., 2008)

3.4 Egne merkevarer

Schutte (1969) skiller mellom nasjonale-, generiske merker og egne merkevarer. Nasjonale merker er støttet, eid og kontrollert av en bedrift som har som hovedformål å produsere og distribuere til et helt markedet. Videre definerer Dobson (1998) nasjonale merker som merker introdusert av en produsent og som selges i mer enn en detaljistkjede. I denne konteksten kan en referere til kjente merkevarer som TINE, Gilde, Nidar og Stabburet. I motsetning til nasjonale merker er egne merkevarer – EMV – definert som detaljistenes egne merker som selges eksklusivt i hver enkelt kjede (Schutte, 1969). Egne merkevarer er dermed alle varer som selges under en dagligvareforhandlers merke, enten med forhandlerens eget navn eller et merke de fører (PLMA - Private Label Manufacturing Association). En gjør også et skille mellom egne merkevarer og generiske merker innenfor distributørmerkene. Generiske merker har ikke tradisjonelle merkenavn, men de identifiseres ved hjelp av en karakteristisk farge eller design (Schutte, 1969).

Private Label Manufacturing Association (PLMA) deler egne merkevarer inn i tre ulike kategorier (Bergès-Sennou et al., 2004):

- Store fabrikker med skalafordeler som både produserer kjente merkevarer og EMV for kjedene. På bakgrunn av overkapasitet inngår de eksklusive avtaler med kjedene for å utnytte ledig kapasitet

- Mellomstore og små fabrikker som er spesialisert innenfor en spesiell produktlinje, som nesten utelukkende produserer EMV for detaljister
- Detaljister og grossister som eier egne produksjonsanlegg til produksjon av sine egne merkevarer

Dette betyr at egne merkevarer kan introduseres enten ved at detaljister integreres med produsentleddet ved eierskap bakover i distribusjonskanalen, eller ved at kjeden avtaler eksklusiv produksjon av kjedens detaljistmerker med en uavhengig produsent (Hem og Grønhaug, 2001). Kjedenes egne merkevarer er videre sikret distribusjon og eksponering i butikk (Ogilvie, 1994). Den vanligste merkenavn-strategien for EMV i Norge er å etablere egne merkenavn (Hem og Grønhaug, 2001), eksempler på slike er X-tra, Eldorado og Fist Price.

Egne merkevarer er ofte en versjon av en kjent merkevare, men med lavere kvalitet og pris (Soberman og Parker, 2004). Generelt er kjente merkevarer foretrukket foran kjedenes egne merkevarer av forbrukere, på bakgrunn av forskjeller i opplevd kvalitet (Hoch og Banerji, 1993). Dersom forbrukere har svake preferanser om en merkevare, vil en forbruker være mer villig til å prøve EMV og bytte merke. Når forbrukere i liten grad er lojale mot merkevaren, vil det kunne gi kjeder incentiver til å introdusere egne merkevarer innen disse kategoriene (Narasimhan og Wilcox, 1998). Videre forbinder Narasimhan og Wilcox (1998) muligheten for å introdusere egne merkevarer i en kategori sammen med forbrukerens opplevde risiko ved å kjøpe et produkt. Den opplevde risikoen en forbruker kan erfare ved å kjøpe kjedens egne merkevarer er emosjonell, sosial og psykologisk risiko. Høy risiko kan reduseres ved at kunden gjør et mer omfattende informasjonssøk i forkant av kjøpet, eller en kan kjøpe en allerede kjent merkevare (Hawkins et al., 1986; Narasimhan og Wilcox, 1998). På denne måten er kundens preferanser og opplevde risiko i en kategori avgjørende for om forbrukeren kjøper kjedens EMV.

3.4.1 Utviklingen av egne merkevarer

Andelen egne merkevarer har økt betraktelig de siste tiårene (Dobson, 1998). De viktigste grunnene til introduksjon av EMV er å forbedre posisjonering og marginer, øke kundenes lojalitet, og å opprettholde konkurransen mellom rivalene i bransjen (Bergès-Sennou et al., 2004). Der konkurranse-aspektet handler om å differensiere seg i forhold til konkurrentene,

samt å øke forhandlingsmakt ovenfor leverandører. Ifølge Bergès-Sennou et al. (2004) er det faktorer både fra etterspørsels- og tilbudssiden som har påvirket introduksjonen av egne merkevarer. Forbrukere etterspør flere alternativer å velge mellom, og teknologisk utvikling og innovasjon gjør det mulig for ulike aktører i dagligvaresektoren å tilby substituerende produkter til forbrukerne.

Dagligvarehandelen bærer preg av intrabrand konkurranse, som innebærer horisontal konkurranse hvor kjeder konkurrerer mot hverandre med de samme merkevarene, i tillegg til konkurranse mellom merkevarer innad i butikken (Steiner, 2004). En slik konkurransesituasjon resulterer i prispress på kjente merkevarer, som betyr lave marginer for kjedene og forhandlingsmakt på leverandørsiden. Dette har ført til at forhandlere differensierer seg ved å tilby egne merkevarer, slik at de kan påvirke den horisontale konkurransen på forbrukernivå, samt begrense avhengigheten til merkevareleverandører (Bergès-Sennou et al., 2004).

Andre faktorer som påvirker introduksjon av EMV er ifølge Raju et al. (1995) andelen kjente merkevarer og salgsvolum innen en kategori. Introduksjon av egne merkevarer er mer sannsynlig når markedet består av mange kjente merkevarer, fordi det vil øke konkurransen mellom aktørene. Høyere konkurranse mellom merkevareleverandører vil kunne bidra til å senke innkjøpspriser for nedstrømsbedrifter fordi leverandørene konkurrerer mot hverandre om hylleplass. Mange merkevarer i butikkhyllene for forbrukere å velge mellom vil videre intensivere priskonkurransen mellom aktørene, og bidra til å holde prisene lave. Siden utsalgspris er en av de viktigste konkurransefaktorene for detaljister, vil de opprettholde konkurransen ved å tilby flere valgalternativer i butikkhyllene gjennom introduksjon av egne merkevarer (Raju et al., 1995).

Dersom det er høye salgsvolum i en kategori vil introduksjon av detaljistmerker øke, fordi detaljistene ser potensialet til å hente inn konsumentoverskuddet selv. Videre understreker Morton og Zettelmeyer (2004) at egne merkevarer oftere forekommer når en markedsledende merkevare har stor markedsandel fordi kjedene ønsker å redusere leverandørenes maktposisjon (Bergès-Sennou et al., 2004).

3.4.2 En ny generasjon egne merkevarer - premium EMV

I utgangspunktet er kjedenes egne merkevarer ment for å dekke et prissensitivt segmentet, men Hoch (1996) oppdaget imidlertid at kjedenes egne merkevarer også tiltrakk seg kunder som ikke tilhørte dette segmentet. Som eksempelvis høyt utdannede mennesker med høy inntekt. Hoch (1996) forklarer den store markedsandelen innen dette segmentet med at utdannede mennesker er mer informert om den relative kvalitetsforskjellen mellom kjente merkevarer og kjedenes egne merkevarer. Hoch og Banerji (1993) fant videre grunner til å tro at kvalitet var nøkkelen til suksess for egne merkevarer. Derfor legger detaljistmerkene mer vekt på kvalitet, i kontrast til å ha pris som eneste konkurransefortrinn. Dette har ført til en fremvekst av en ny generasjon egne merkevarer - *premium EMV*. Den nye generasjonen premium EMV er ikke lenger bare en kopi av merkevaren, men er posisjonert nærmere de kjente merkevarene, utfordrer dem på kvalitet og deltar i større grad ved innovasjon (Olsen og Olsen, 2010). Premium EMV er også en del av posisjoneringsstrategiene til kjedene når de utformer butikk-konsepter (Sandanger, 2012). Ved å introdusere ulike typer egne merkevarer kan kjedene utnytte de ulike betalingsvillighetene til forbrukerne.

3.4.3 Egne merkevarer og butikkonsept

Ifølge Bloemer og Ruyter (1998) er butikkonsept konsumentenes individuelle persepsjon og evaluering av de ulike butikk-attributtene, sammenliknet med andre butikker. Ailawadi og Keller (2004) deler disse attributtene inn i fem hovedkategorier: tilgjengelighet; atmosfære i butikk; pris og promotjon; vareutvalg i ulike kategorier og merkevareutvalg innen kategoriene. På grunn av høy horisontal konkurranse mellom kjedene i dagligvarebransjen, må de ulike butikkonseptene differensiere seg for å skaffe nye og lojale kunder. Utvalg og antall ulike merker er en sentral kilde for kjedene til å differensiere seg, redusere intrabrand konkurranse og kommunisere et butikk-image. Kjedenes egne merkevarer er et virkemiddel for å oppnå dette. På den annen side er også kjente merkevarer en viktig kilde for kjedene til å kommunisere et butikk-image. Kjente merkevarer med høy kvalitet bidrar til å øke overordnet butikk-image, og vil løfte kundens oppfattelse av kvalitet på kjedenes egne merkevarer, fordi den gjennomsnittlige kvaliteten er høyere (Ailawadi og Keller, 2004). Kjedene bruker altså både kjente merkevarer og sine egne merkevarer for å uttrykke et image og øke butikklojalitet.

3.5 Kjedenes incentiver for egne merkevarer

De viktigste motivene for innføring av EMV er ifølge Gabrielsen (2010) å skape lojale kunder gjennom differensiering, økt forhandlingsmakt ovenfor leverandører og prisdiskriminering ovenfor forbrukere. EMV kan bidra til å svekke konkurransen mellom kjedene fordi kundene blir lojale mot kjedens egne merkevarer, og gi høye byttekostnader for kunder som vil bytte forhandler. Ut ifra markedsstruktur kan også kjeder også utøve makt i ulike ledd, både overfor leverandører og forbrukere. På bakgrunn av kjedenes størrelse kan de utøve makt overfor leverandører gjennom forhandlingsmakt, men også ytterligere ovenfor forbrukere gjennom prisdiskriminering (Gabrielsen, 2010). Nedenfor gjøres et dypere dykk i disse motivene.

Differensiering

Kjedene ønsker å differensiere seg ved å tilby ulike produkter i forhold til konkurrentene, men også forskjellige produkter for segmenter med ulik betalingsvillighet (Steiner, 2004; Soberman og Parker, 2004). Gjennom å differensiere produktene sine, kan detaljister skape et butikkonsept, og på denne måten redusere den horisontale konkurransen mellom nedstrømsbedrifter. Det overordnede målet med å differensiere seg er å styre oppfatningene til forbrukerne, slik at de oppfatter produktene som annerledes og bedre enn konkurrentenes (Sharp og Dawes, 2001). Dette forutsetter at de differensierer de positive egenskapene ved produktet som er av verdi for forbrukeren, på en slik måte at de er villige til å betale mer for det differensierte produktet. For å gjennomføre en effektiv produkt-differensiering må en oppfylle følgende kriterier; (i) det må foreligge heterogene preferanser i markedet; (ii) det aktuelle produktet må oppfattes bedre tilpasset kundens preferanser enn konkurrerende produkt og; (iii) kundene må være villige til å betale mer for de differensierte egenskapene (Sharp og Dawes, 2001). Videre kan også produkt- og butikkdifferensiering påvirke fordelingen av den totale verdiskapningen i en distribusjonskanal (Choi, 1996).

Lojalitet

Dersom kjedelojalitet erstatter merkevarelojalitet, vil kjedens markedsrett bli større relativt til leverandører (Kim 2006). Ifølge Steiner (1985) ligger den relative makten mellom produsenter og detaljister i kundens lojalitet i forhold til varen og butikken i seg selv. Hvis kundene er mer villige til å bytte merke enn å bytte butikk, kan detaljisten ha makt over produsenten. En prissensitiv forbruker som ikke er lojal mot en merkevare vil kunne bytte til

et annet merke dersom de tilbyr en lavere pris. Leverandører som konkurrerer mot EMV må derfor gjøre en avveining om de vil utnytte de lojale kundene som er villige til å betale mer for merkevaren, eller om de skal redusere prisen og konkurrere om de prissensitive kundene. Det er kun når andelen lojale kunder er liten at merkevareleverandøren vil ta opp kampen om det prissensitive segmentet. Løsningen for leverandører i slike situasjonen vil være å inngå en eksklusiv avtale med detaljisten om en redusert innkjøpspris, slik at detaljisten ikke vil innføre private merker i produktkategorien (Gabrielsen og Sjørgard, 2007).

Forhandlingsmakt

En av de viktigste årsakene til at detaljister innfører egne merkevarer er for å styrke forhandlingsmakt overfor leverandører, fordi detaljister med forhandlingsmakt vil kunne forhandle seg til lavere innkjøpspriser fra leverandører (Meza og Sudhir, 2010). Begrepet forhandlingsmakt, eller kjøpermakt, handler om at detaljister kan ha visse fordeler når de forhandler med produsenter, og kan forhandle seg til bedre betingelser enn konkurrentene (Chen, 2008). Galbraith (1952) argumenterer for at store kjøpere kan forhandle seg til bedre avtaler fra leverandører enn små kjøpere. Dette innebærer at forhandlingsstyrke kan ligge i markedsandeler (Porter, 1979), noe som er svært aktuelt i denne konteksten. Ifølge Steiner (2004) kan kjeder med store markedsandeler på sine egne merkevarer ha forhandlingsmakt over leverandører fordi de er mindre avhengig av leverandørens merkevarer.

Ved en vertikal integrering og introduksjon av egne merkevarer vil detaljister kunne gjøre innkjøp til marginal produksjonspris gjennom å unngå dobbel marginalisering, samt eliminering reklamekostnader forbundet med et merke. En slik reduksjon i innkjøpspris for en detaljist kan bidra til å øke forhandlingsmakt overfor en leverandør (Bergès-Sennou et al., 2004). Introduksjon av egne merkevarer har to effekter: (i) redusert innkjøpspris på grunn av forhandlingsmakt og (ii) redusert innkjøpspris på grunn av økt konkurranse i markedet. Effekten av redusert innkjøpspris gjennom forhandlingsmakt overgår ofte reduksjonen i innkjøpspris i form av generell økt konkurranse på markedet (Meza og Sudhir, 2010).

Detaljister kan også utøve forhandlingsmakt mot leverandører ved en underliggende trussel om å innføre egne merkevarer som substitutt for den kjente merkevaren (Mills, 1999). Leverandører har følgende valgalternativer når detaljister annonserer innføring av egne merkevarer: (i) Fortsette å tilby produktene sine til monopolpris som før; (ii) foreslå en

innkjøpspris for detaljisten som vil fjerne insentivet om å innføre egne merkevarer; (iii) eller imøtekomme innføringen av EMV og sette en innkjøpspris der en tar hensyn til en ny konkurrent (Bergès-Sennou et al., 2004). Ifølge Mills (1999) vil innkjøpspris for kjente merkevarer reduseres ved en innføring av egne merkevarer. Dette prisfallet vil bli større jo høyere kvalitet det er på det substituerende produktet fordi kvalitet avgjør den relative substitusjonsgraden, og dermed også trusselpunktet til leverandøren. Dette vil føre til økt profitt for detaljisten på grunn av eliminert dobbel marginalisering og lavere innkjøpspris. Profitten til detaljisten vil derfor øke mer enn nedgangen i profitt hos merkevareleverandøren (Bergès-Sennou et al., 2004). Detaljister bruker på denne måten EMV som verktøy til å forhandle seg til lavere innkjøpspriser (Narasimhan og Wilcox, 1998).

Prisdiskriminering

Wolinsky (1987) argumenterer for at en ved introduksjon av egne merkevarer kan prisdiskriminere ulike kundegrupper og hente ut en større andel av konsumentoverskuddet. Gjennom bruk av EMV kan en henvende seg til prissensitive segmenter, da konkurransefortrinnet for private merker er pris (McEnally og Hawes, 1984). En detaljist kan sette høyere priser for forbrukere som er villig til å betale mer for merkevarer, og tilby EMV for prissensitive segmenter, slik at en kan sikre seg konsumentoverskuddet fra både høy-pris og lav-pris konsumentene. Detaljister kan på denne måten designe ulike versjoner av produkter for å dekke behovene hos de ulike segmenter og utnytte de ulike betalingsvillighetene (Soberman og Parker, 2004). En kan skille de ulike segmentene fordi velstående forbrukere kjøper færre detaljistmerker (Dhar og Hoch, 1997).

3.6 Konkurransestrategier for kjedenes egne merkevarer

Kjedene bruker ulike butikkonsepter som nærbutikk, lavpris, supermarked og hypermarked for å dekke de ulike behovene i et marked. De bruker blant annet pris og varesortiment for å posisjonere de ulike konseptene, og kjedenes egne merkevarer er et blitt et viktig verktøy for å differensiere seg (Gripsrud og Nygaard, 2001). I utgangspunktet var EMV ment for prissensitive forbrukere (Kim, 2006), men utviklingen har ført til at vi kan dele kjedenes EMV inn i fire ulike kategorier. Henholdsvis kostnadslederstrategi, me-too strategi, fokusert differensieringsstrategi og differensieringsstrategi. Kategoriene gjenspeiler detaljistmerkets konkurransestrategier, og kjedene kan velge å posisjonere sine egne merkevarer som et

lavprisprodukt med bevisst lavere kvalitet enn merkevaren, eller de kan introdusere et produkt svært lik merkevaren slik at de konkurrerer direkte med leverandøren.

Kostnadslederstrategi skal hovedsakelig dekke lavpris-segmentet, og er kjedens billigste merke der en tilbyr akseptabel kvalitet til laveste pris. Me-too strategien oppfattes av merkevareleverandører som ren kopiering og EMV er kvalitetsmessig konkurransedyktig mot merkevaren, men tilbys til en lavere pris. Ofte er design og emballasje etterligninger av merkevarens kjennetegn (Kumar og Steenkamp, 2007).

Fokusert differensieringsstrategi er den konkurransestrategien der kjeden posisjonerer EMV som nisjeprodukter. Ofte er de differensiert ut ifra økologiske og miljømessige hensyn for å tilpasse en spesifikk kundegruppe. Den siste kategorien, differensieringsstrategi, er den nye generasjonen egne merkevarer - premium EMV. Disse produktene skal redusere kvalitetsgapet mellom merkevarer og detaljistmerker, hvor høy pris og kvalitet er fellesnevner. I noen tilfeller overgår de kvalitetsnivået til merkevaren, og er direkte konkurrent med leverandører (Kim, 2006). Her er en oversikt over hvordan de norske kjedene har posisjonert sine egne merkevarer:

Tabell 2: Strategier for kjedenes egne merkevarer (Skjelstad, 2012)

Kategori/ kjede	Kostnadsleder	Me-too strategi	Fokusert differensiering	Differensiering
 NorgesGruppen	First Price, Seidel	Eldorado, Fiskemannen, Smart, Slakter'n	Aware	Jacobs utvalgte
	Landlord, Rema 1000	Gode Hav, Solving		Ladegaards brygghus
	X-tra	Coop	Änglamark	Smak forskjellen
	Euroshopper	ICA, Rimi	I Love eco	

3.6.1 Andre strategiske valg

Steiner (2004) fastslår at det finnes fem ulike variabler en merkevareleverandør og detaljistenes egen merkevare kan konkurrere i, henholdsvis pris, hylleplass, kvalitet, innovasjon og reklame. EMV har et selvsagt konkurransefortrinn vedrørende pris gjennom vertikal integrasjon og eliminering av dobbel marginalisering (Gabrielsen og Sjørgard, 1998). Videre fant Meza og Sudhir (2010) grunner til å tro at kjedene også utfører strategisk prising, ved at de priser de kjente merkevarene høyere enn profittmaksimerende pris, for å øke salgsvolumet på sine egne merkevarer.

Hylleplass er detaljistenes viktigste ressurs, og merkevareleverandøren er avhengig av detaljistens hylleplass for å selge sine produkter. Ulike merkevareleverandører forhandler hvert år om å være en del av kjedenes varesortiment. Dersom detaljistene i tillegg har egne merkevarer med høye markedsandeler, vil konkurransen om hylleplassen forsterkes. Flere alternativer å velge mellom i butikkhyllene innebærer tøffere konkurranse og pressede priser, og kjedene kan forhandle seg til lavere innkjøpspriser fra leverandører (Gabrielsen og Sjørgard, 2007).

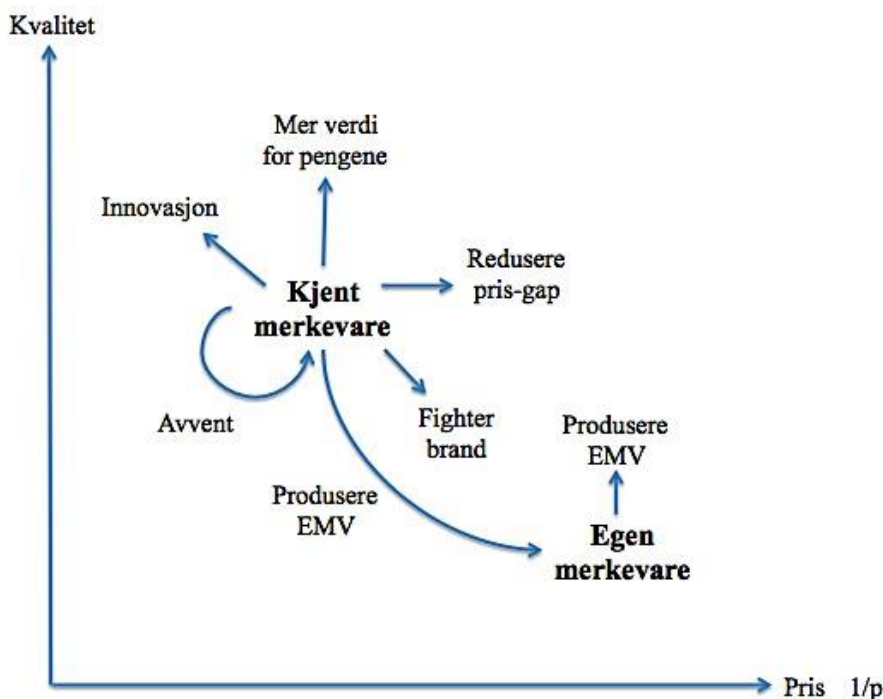
Når detaljistmerkene fører en me-too strategi, kopierer de merkevaren. Gjennom å etterligne merkevarens emballasje prøver de å stjele kunder direkte fra merkevaren (Kumar og Steenkamp, 2007). Kjedenes egne merkevarer har også tatt opp kampen om kvalitet og innovasjon, gjennom introduksjon av premium EMV. Angående reklame, markedsføres ikke kjedenes egne merkevarer, men de utnytter troverdigheten og merkebevisstheten fra kjeden (Steiner, 2004).

Hoch og Banerji (1993) fant i et studie ulike suksessfaktorer som avgjør kjedenes suksess med egne merkevarer. Faktorer som bidrar til detaljistmerkene markedsandeler er: (i) kvalitet og konsistent kvalitet over tid; (ii) høy varehandel innenfor en gitt kategori; og (iii) høy pris-kostnadsmargin innen kategorien. Mens faktorer som kan ha negativ innvirkning på kjedenes egne merkevarer er antall kjente merkevarer og deres bruk av reklame og merkevarebygging.

3.7 Merkevareleverandørenes respons

Egne merkevarer har visse fordeler når en forbruker er i butikken og skal gjøre en kjøpsbeslutning. For det første har kjedene full kontroll over sine egne merkevarer, og er garantert full distribusjon og eksponering i butikk. Detaljistmerkene vil også være synlig gjennom hele butikken i ulike kategorier ved konsistent bruk av merke-navn. Dette er forhold som må tas i betraktning når merkevareleverandører former strategier for å møte konkurransen fra detaljistmerker (Hoch, 1996). Når en forbruker står ovenfor et valg mellom en kjent merkevare og et detaljistmerke, må en gjøre en avveining mellom pris og kvalitet. Ved hjelp av disse to dimensjonene kan merkevareleverandører utforme en strategi som gir retningslinjer for hvordan en skal opptre i markedet, se figur 7. Hoch (1996) har foreslått følgende strategier for å håndtere kjedenes egenproduserte merker: (i) avvent og ikke gjør noe; (ii) øke avstanden til EMV; (iii) redusere pris-gapet; (iv) opprett et fighter brand; eller (v) produsere EMV for kjedene.

Aksen som definerer pris har forholdet $1/p$, slik at prisen blir høyere jo nærmere origo man er plassert. Som en ser av figuren er kjente merkevarer i utgangspunktet posisjonert høyt i forhold til pris og kvalitet. Mens kjedenes egne merkevarer har lavere kvalitet og pris. Ved posisjonering langs de to aksene, kan en enten differensiere seg eller utfordre kjedens EMV.



Figur 7: Strategiske valgalternativer for merkevareleverandører (Hoch, 1996)

Avvent - ikke gjør noe

Hoch og Banerji (1993) fant i sitt studie en negativ korrelasjon mellom disponibel inntekt og markedsandelen for kjedenes egne merkevarer. Ved økonomiske nedturer økte markedsandelen for egne merkevarer, og økonomiske oppturer hadde motsatt effekt. Dette indikerer at økonomiske svingninger har innvirkning på salg av kjedenes egne merkevarer fordi forbrukere blir mer prissensitive i nedgangstider. Det vil dermed være av leverandørens interesse å følge med på den økonomiske utviklingen i markedet. Derfor foreslår Hoch (1996) at store kjente merkevarer bør føre en vent-og-se-strategi, mens de investerer i nye innovasjoner og teknologi som ved en senere anledning kan bidra til å øke distansen mellom den kjente merkevaren og kjedens merkevare.

Øke avstanden til EMV

Ved hjelp av de to dimensjonene kan en øke avstanden til EMV ved tilby mer verdi for pengene eller å innovere merkevaren. En gir mer verdi for pengene ved å holde prisen konstant, samtidig som en øker kundens opplevelse av produktets verdi - som for eksempel å gjøre produktene fettfri eller økologisk. Dersom en investerer i teknologisk utvikling og innovasjon, kan en tilby et bedre produkt i form av bedre kvalitet og produktattributter. Det er særlig viktig at merkevaren har merkbart bedre kvalitet dersom prisdifferansen er høy (Hoch, 1996). Ifølge Hoch (1996) bør store merkevareleverandører fortsette å investere i merkevarebygging, produktinnovasjoner og differensiering.

Redusere pris-gapet

Pris-gap kan stamme fra asymmetriske innkjøpspriser og priser for hylleplass. Et lite pris-gap vil føre til handelslekkasje til den kjente merkevaren, og følgelig vil et stort pris-gap øke salget av kjedenes egne merkevarer. Merkevareleverandører vil derfor være tjent med å redusere innkjøpspriser som kompensasjon for å gi kjeden incentiver til å sette ned utsalgsprisen på merkevaren, slik at pris-gapet reduseres (Hoch, 1996).

Fighter brand

Et fighter brand er ment for å ta opp kampen mot kjedenes EMV. Merkevareleverandøren innfører en billigvariant av merkevaren som skal imitere kjedens produkt. Dette kalles også en "me too" strategi, og den er ment for å kapre lavpriskunder slik at en hindrer kjedens egen merkevare i å bli stor. På denne måten kan leverandøren både profilere seg som et premium

brand, og i tillegg føre et lavpris konsept som tar støyten for direkte priskonkurranse fra kjedens EMV. Produsenter vil på denne måten også kunne utnytte ledig produksjonskapasitet. Fallgraven for denne strategien er derimot kannibalisme av merkevaren, hvor billigvarianten tar markedsandeler fra hovedproduktet. Hoch (1996) presiserer videre at denne strategien kun bør brukes av små leverandører eller merkevarer som er nest størst i markedet, ut ifra eventuelle kapasitetsbegrensninger.

Produsere EMV

En annen strategi leverandørene kan velge er å produsere kjedenes egne merkevarer. Dette innebærer at leverandøren utnytter sin ledige produksjonskapasitet, og produserer sitt eget produkt med et lavere kvalitetsnivå til en lavere innkjøpspris for kjeden. På denne måten unngår de også asymmetrisk informasjon i forhold til produksjonskostnader. Kjeden og leverandøren vil imidlertid få et mer komplisert samarbeidsforhold fordi kjeden er både kunde og konkurrent med leverandøren, og det kan by på problemer dersom kjedens egne merkevarer tar markedsandeler fra merkevaren (Hoch, 1996).

4. Modeller

Kjedenes introduksjon av egne merkevarer vil ifølge Pettersen (2008) kunne påvirke konkurransen i dagligvarebransjen langs to dimensjoner. For det første vil egne merkevarer påvirke maktfordelingen mellom forhandler og produsent, der introduksjon av egne merker vil kunne øke forhandlingsmakt hos paraplykjedene. Videre vil differensiering kunne definere den horisontale konkurransen mellom aktører på detaljistnivå.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på disse to dimensjonene, der det i hovedsak vil bli brukt tre modeller som senere skal være med på å belyse problemstillingen. I første omgang skal vi bruke en modell fra Waterson og Dobson (1997) for å få en forståelse av hvordan innkjøpspriser fremkommer på bakgrunn av antall innkjøpspunkter til markedet. For å belyse fordelene av markedsrett skal vi se på ulike markedsstrukturer som er med på å bestemme fordelingen av verdiskapningen i bransjen basert på Choi (1991). Særlig er forhandlerlederskap aktuelt for den norske dagligvarebransjen. Videre skal oppmerksomheten rettes mot både produkt- og butikkdifferensiering som kan påvirke konkurransebildet mellom kjedene, men også profittfordelingen i den vertikale strukturen (Choi, 1996).

4.1 Forhandlingsmakt

Når en forhandler har høye markedsandeler kan en kjøpe varer i større volum og oppnå kvantumsrabatter ved store innkjøp. Dette gir forhandleren muligheten til å tilby forbrukerne lave priser, og vil bidra til at forhandleren kan beholde sine markedsandeler og opprettholde sin kjøpermakt. Få innkjøpspunkter til den norske dagligvarebransjen bidrar til å øke den relative forhandlingsmakten til paraplykjedene fordi merkevareleverandørene er avhengig av å få tilgang til markedet. Dette vil videre sette press på innkjøpspriser fra oppstrømsbedriften, og vil enten resultere i at forhandleren tjener høyere marginer, eller at dette overskuddet overføres til forbrukerne gjennom lavere utsalgspriser (Dobson og Waterson, 1997).

For å forstå rammene rundt forhandlingene i dagligvarebransjen kan en ta utgangspunkt i én oppstrømsbedrift som tilbyr et homogent produkt til N antall symmetriske nedstrømsbedrifter. Vi har forhandlerne R_1, R_2, \dots, R_N . De ulike forhandlerne i markedet er horisontal differensiert ut ifra tjenester, lokalisering og butikkutforming, der det er konkurranse langs de to nivåene i distribusjonskanalen.

I første runde forhandler detaljisten simultant med produsenten om innkjøpspris. Der produsenten vil forhandle seg til høyeste mulige innkjøpspris, da han vil maksimere sin profitt med hensyn på innkjøpspris, $\Pi_M = w_i - c_i$. Videre vil detaljisten maksimere sine marginer ved å forhandle seg til laveste mulig innkjøpspris, og maksimere sin profitt med hensyn på pris, $\Pi_R = (p_i - w_i)q_i$. I neste runde konkurrer kjedene på forbrukernivå om utsalgspris, der den detaljisten med det laveste prisnivået vil kunne stjele kunder fra de konkurrerende utsalgsstedene. Da detaljistenes utsalgspriser er satt ut ifra innkjøpspriser vil det være implisitt konkurranse mellom aktørene på oppstrømsnivå, der den aktøren som kan forhandle seg til laveste innkjøpspris, vil kunne tilby den laveste utsalgsprisen. På denne måten er pris, og dermed forhandlernes profitt, en funksjon av både sin egen og konkurrentenes innkjøpspriser, $\Pi_R(w_i, w_j)$. På bakgrunn av dette forstår en at forhandlerne konkurrerer mot hverandre på oppstrømsnivå om å ha de beste innkjøpsvilkårene (Dobson og Waterson, 1997).

Likning (2.1) viser den inverse etterspørselen hos nedstrømsbedriften:

$$p_i = I - q_i - \gamma \sum q_j \quad i, j = 1, \dots, N, \quad i \neq j \quad (2.1)$$

Etterspørselen er en funksjon av forhandler i sitt salg q_i , og kvantum solgt hos konkurrerende forhandlere, $\sum q_j$. Parametere γ sier noe om hvor like tilbudene til forhandlerne er, altså intrabrandkonkurranse mellom butikkjedene. Dersom γ er svært nær I , er butikkene svært like og det forekommer i stor grad substituering mellom kjedene. Mens når $\gamma=0$, er butikkene svært ulike. På grunn av priskonkurranse på forbrukernivå må vi omforme den inverse etterspørselen til direkte etterspørsel hos detaljisten:

$$q_i = \frac{I - \gamma - [I + \gamma(N-2)]p_i + \gamma \sum p_j}{(I - \gamma)[I + \gamma(N-1)]} \quad (2.2)$$

En ser her at den direkte etterspørselen, basert på Dobson og Waterson (1997), avhenger av likheten på de ulike tilbudene, samt prisnivå i egen butikk og hos konkurrentene. Jo mer differensierte aktørene er, og jo lavere utsalgspriser de fører, jo mer øker den direkte etterspørselen. Dersom utsalgsprisen øker, vil etterspørselen reduseres. Og dersom konkurrentenes utsalgspriser øker, vil det ha en positiv effekt på den direkte etterspørselen.

Fordi det kun er tre innkjøpspunkter til dagligvarebransjen i Norge, er det svært viktig for merkevareleverandørene å inngå kontrakter med forhandlerne. Dersom en nedstrømsbedrift ikke blir enig om en innkjøpsavtale med forhandleren, vil ikke salget gjennomføres og leverandøren vil få 0 i profitt. Vi sier dermed at disagreement payoff =0, leverandøren vil få en disagreement payoff for hver forhandler en ikke inngår innkjøpsavtaler med. Siden vi bare har tre innkjøpspunkter til dagligvaremarkedet vil leverandøren kun ha to forhandlere igjen å selge produktene sine til. Jo færre forhandlere i markedet, jo færre alternativer har produsenten å selge til, og det er her den relative forhandlingsmakten til detaljister ligger (Dobson og Waterson, 1997). Vi kan knytte forståelsen fra Dobson og Waterson (1997) opp mot Dixit et al. (2009) teorier om BATNA og trusselpunkter. Der de norske merkevareleverandørens trusselpunkt vil bære preg at det bare finnes tre innkjøpspunkter til dagligvarehyllene. Basert på Dobson og Waterson (1997) ser en hvordan innkjøpspriser utarter seg ved N uavhengige forhandlinger:

$$w_i^* = \arg \max_{w_i} [\Pi_M(w_i, w_{-i}^*) - D_i(w_{-i}^*)] [\Pi_R^i(w_i, w_{-i}^*)] \quad (2.3)$$

Dette viser at både produsentenes og forhandlerens profitt er funksjoner av innkjøpspriser. Første ledd definerer profitten til produsenten, der $w_{-i} = (w_1, \dots, w_{i-1}, w_{i+1}, \dots, w_N)$ definerer innkjøpsavtalene en leverandør går glipp av dersom aktørene ikke kommer til enighet. w_{-i} er derfor kjedenes trusselpunkt, der w_{-i}^* er den høyeste innkjøpsprisen detaljisten kan akseptere. Andre del av produsentens profittfunksjon viser dermed disagreement payoff for de mislykkede avtalene. Produsenten maksimerer sin profitt ved å inngå så mange kontrakter som mulig ved å sette en innkjøpspris som forhandleren er tilfreds med. Produsentens profitt tilsvarende profitt fra alle kjøpene, minus de avtalene som en ikke klarte å forhandle seg til, $-D_i(w_{-i}^*)$.

Andre del av uttrykket er forhandlerens profittfunksjon. Forhandlerens profitt er her en balanse mellom laveste innkjøpspris som produsenten kan akseptere, og høyeste innkjøpspris en selv kan akseptere før en avslår tilbudet. Produsentene reduserer disagreement payoff ved å redusere innkjøpspriser, og fordi produsenter er urolig de skal sitte igjen etter forhandlingene uten kontrakter, er de mer tilbøyelige til å redusere innkjøpsprisene (Dobson og Waterson, 1997), og detaljisten vil kunne absorbere deler av overskuddet ved å utnytte leverandørens trusselpunkt (Dixit et al., 2009).

Komparativ statikk basert på Dobson og Waterson (1997) viser hvordan profitten fordeler seg mellom aktørene i forhandlings situasjonen med hensyn på innkjøpspriser.

$$\frac{\partial \Pi_M}{\partial w_i} < 0, \quad \frac{\partial \Pi_R}{\partial w_i} > 0, \quad \frac{\partial \Pi_R}{\partial w_j} < 0 \quad (2.4)$$

En økning i innkjøpspris vil gi en positiv effekt for produsenten, mens en økning i innkjøpspris vil ha negativ innvirkning for detaljisten. Videre vil en økning i konkurrentenes innkjøpspriser ha positiv effekt for den aktuelle forhandleren. Denne effekten kan refereres til vannsengeffekten, der redusert innkjøpspris for en stor forhandler på bakgrunn av forhandlingsmakt og kvantumsrabatter, fører til høyere priser for rivaliserende forhandlere.

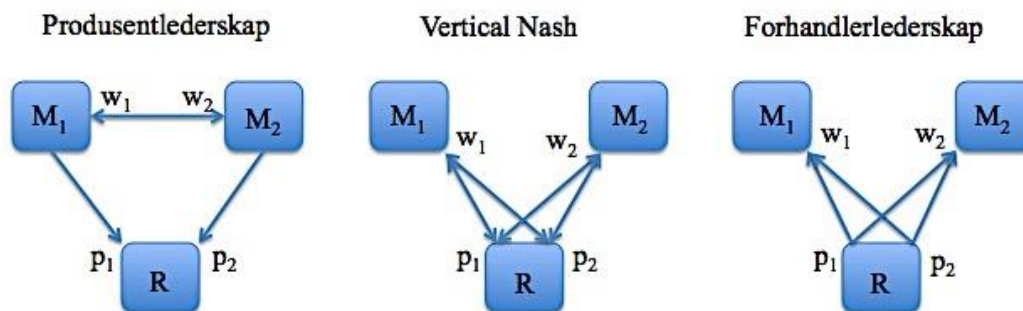
Ifølge Dobson og Waterson (1997) er ikke konsentrasjon på nedstrøms nivå et problem så lenge det er konkurranse mellom de gjenværende aktørene, fordi konkurranse bidrar til å holde utsalgspriser lave. Konsentrasjon vil kunne føre til samfunnsmessig effektivitet fordi forbrukerne får konsumentoverskuddet i form av lavere priser. Dobson og Waterson (1997) mener imidlertid også at intens konkurranse mellom detaljister reduserer utsalgspriser og vil i neste omgang redusere innkjøpspriser ytterligere. Dette kan videre ha en destruktiv effekt på oppstrømsbedriftene, og man opplever det såkalte Bertrand-paradokset. Dette fører til at enkelte produsenter heller ønsker å opptre som monopolister i et marked, og kun tilby produktene sine til enkelte forhandlere.

4.2 Markedsstruktur

Konkurransesituasjonen i et marked kan bestemmes ut ifra tre viktige faktorer. For det første gjennom markedsstruktur som definerer vareflyten fra produsent til forhandler. Videre vil maktstrukturen mellom produsent og forhandler kunne avgjøre hvordan aktørene konkurrerer mot hverandre. Deretter vil horisontal produkt- og butikkdifferensiering kunne påvirke konkurransen mellom nedstrømsbedriftene (Choi, 1996). Vi kan gjennom et spill-teoretisk perspektiv analysere maktstrukturen og følgene av dominerende aktører i det aktuelle markedet (Choi, 1991).

Choi (1991) sin generelle modell tar utgangspunkt i en totrinns distribusjonskanal med to oppstrømsbedrifter og én nedstrømsbedrift. Denne markedsstrukturen består av to konkurrerende produsenter og én forhandler som fører flere konkurrerende merkevarer. I motsetning til tidligere studier tar dette studiet hensyn til utviklingen i dagligvaresektoren, hvor makten har beveget seg fra leverandørleddet til forhandlernivå.

I modellen ser Choi (1991) på ulike spillesituasjoner i en distribusjonskanal. Deriblant én situasjon hvor makten er jevnt fordelt mellom oppstrøms- og nedstrømsbedriftene ved vertikal Nash, og to ulike situasjoner med Stackelberg-konkurranse. Stackelberg-konkurranse er et dynamisk spill der spillerne velger sin handling etter en spesifikk rekkefølge, hvor markedet har én leder og én følger. Vi ser her på situasjoner der oppstrømsbedriften er leder og nedstrømsbedrift følger, kalt Manufacturer Stackelberg. Og Retailer Stackelberg hvor nedstrømsbedriften er lederen og oppstrømsbedrift følgeren. Heretter kaller vi Manufacturer Stackelberg for produsentlederskap, og Retailer Stackelberg for forhandlerlederskap. Figur 8 er en fremstilling av de ulike markedsstrukturene, der $M_{1,2}$ representerer produsentene, mens R er forhandleren. $w_{1,2}$ og $p_{1,2}$ er henholdsvis innkjøpspriser og utsalgspriser.



Figur 8: Markedsstrukturer (Choi, 1991)

Når vi har produsentlederskap er det de to produsentene som velger sin strategiske variabel først. Produsentene vil velge en profittmaksimerende innkjøpspris, basert på indirekte observasjon av hverandres innkjøpspriser. Forhandleren vil ut ifra innkjøpspris fra begge produsentene velge utsalgsprisene $p_{1,2}$. Utsalgpris er på denne måten en funksjon av innkjøpspris. Og en løser dette problemet ved hjelp av baklengs induksjon.

Ved vertikal Nash er markedsmakten jevnt fordelt mellom produsenter og forhandlere. Produsenten vet ikke konkurrentens innkjøpspris, men en kan observere utsalgspriser og anta en lik margin for begge merkevarene. Produsenten setter derfor sin innkjøpspris basert på konkurrerende merkers utsalgspris og forhandlerens marginer. Forhandleren vil velge sin utsalgspris ut ifra innkjøpsprisene fra begge produsentene.

Forhandlerlederskap innebærer at forhandleren er Stackelberg-leder, og får velge sin strategiske variabel først. En forhandler vil bestemme utsalgspris på bakgrunn av antatte innkjøpspriser og et gitt prispåslag. Ut ifra forhandlerens utsalgspriser og konkurrerende merkers innkjøpspris må produsentene i andre runde sette sine innkjøpspriser. Produsentenes innkjøpspriser vil dermed være en funksjon av utsalgspriser og konkurrerende merkers innkjøpspris, $w_1(w_2, p_1, p_2)$. En løser dette spillet ved baklengs induksjon for å finne hvilke utsalgspriser forhandleren setter.

Ifølge NOU (2011:4) kan det norske dagligvaremarkedet karakteriseres som sterkt konsentrert, da tre store paraplykjeder deler 97% av markedet. På grunn av fremveksten av store og dominerende paraplykjeder, har makten gått fra produsentleddet til forhandlerleddet. Vi kan derfor i denne konteksten ta utgangspunkt i en situasjon som forhandlerlederskap, fordi den norske dagligvarebransjen domineres av tre store aktører som besitter mer makt enn de respektive merkevaleverandørene i markedet (Pettersen, 2008). Videre i presentasjonen av Choi (1991) sin modell tar vi heretter utgangspunkt i forhandlerlederskap som markedsstruktur.

Spilletts regler

For å forenkle modellen og isolere de ulike effektene tas det en rekke antakelser. For det første antar en at de to produsentene produserer én merkevare hver. Mens forhandleren selger flere konkurrerende merker med ulik grad av substitusjon. Videre antar en at det bare er én forhandler i markedet, for å isolere effekten av maktbalansen mellom produsent og forhandler, og en ser dermed bort ifra effekten av horisontal konkurranse mellom kjedene. En ser også bort ifra synergieffekter gjennom markedsføring, og etterspørselseffekter på forhandlerens merkevaleutvalg. For å forenkle analysen tar en utgangspunkt i en lineær etterspørselsfunksjon, som tar hensyn til produktifferensiering:

$$q_i = \alpha - bp_i + \gamma p_j \quad i, j = 1, 2, \quad j \neq i \quad (3.1)$$

Likning (3.1) viser etterspørselen etter merke i , for prisen p_i gitt at prisen på konkurrerende merke j er p_j . Parameterne b og γ forteller oss noe om hvor like de to merkevarene er, og differansen mellom de to reflekterer grad av substitusjon. Jo lavere differanse, jo mindre forskjell er det mellom produktene. Dette bidrar til større grad av substitusjon mellom produktene, og potensielt sterkere priskonkurransen. α er en konstant og en antar at $\alpha > 0$, $b > \gamma > 0$. En forstår da at produktene til en viss grad er differensierte. Videre har vi produsentenes profittfunksjon:

$$\Pi_M^i = (w_i - c_i)q_i \quad i = 1, 2, \quad (3.2)$$

w_i er innkjøpsprisen som produsenten tilbyr til forhandleren, mens c_i er produsentens variable produksjonskostnader. Produsentens profitt skapes dermed av den merverdien produsenten skaper utover produksjonskostnadene per enhet de produserer. Videre har vi forhandlerens profittfunksjon (3.3), der m_i er forhandlerens margin for produkt i , gitt ved $m_i = p_i - w_i$

$$\Pi_R = \sum m_i q_i \quad (3.3)$$

Under forhandlerlederskap velger forhandleren sine utsalgspriser først, produsentene må i neste runde sette sine innkjøpspriser basert på disse og indirekte observasjon av marginer på konkurrerende merker. Innkjøpspris er på denne måten en funksjon av utsalgspriser og konkurrentenes innkjøpspriser: $w_1(p_1, p_2, w_2)$. Vi løser dette problemet ved hjelp av baklengs induksjon. Først setter vi inn for $p_i = m_i + w_i$, og q_i i profittfunksjonen til produsenten, og finner førsteordensbetingelsene ved å partielt derivere produsentenes profitt med hensyn på innkjøpspris:

$$\begin{aligned} \frac{\partial \Pi_M^1}{\partial w_1} &= \alpha - b(w_1 + m_1) + \gamma p_2 - b(w_1 - c_1) = 0 \\ \frac{\partial \Pi_M^2}{\partial w_2} &= \alpha - b(w_2 + m_2) + \gamma p_1 - b(w_2 - c_2) = 0 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Videre løser vi for w_1 og w_2 og finner produsentenes innkjøpspriser:

$$w_1 = \frac{1}{2b} (\alpha - bm_1 + \gamma p_2 + bc_1) \quad w_2 = \frac{1}{2b} (\alpha - bm_2 + \gamma p_1 + bc_2) \quad (3.5)$$

Vi ser at innkjøpspriser settes på grunnlag av produksjonskostnader c_i , konkurrentens pris p_i og forhandlerens marginer m_i . Dersom produksjonskostnadene øker, øker også innkjøpsprisene. Dersom forhandlerens marginer øker, vil det gi en reduksjon i innkjøpspriser. Økning av konkurrentenes priser fører til reduksjon av innkjøpspris.

Videre setter vi inn for produsentenes innkjøpspriser i forhandlerens profittfunksjon (3.3). Forhandleren velger marginer ut ifra produsentenes valg av innkjøpspriser, som igjen er satt ut ifra utsalgspris for både merke i og j . På bakgrunn av dette vil forhandleren velge en utsalgspris og profittmargin som maksimerer profitt. Fordi marginer er et resultat av utsalgspris og innkjøpspris setter vi inn for $m_i = p_i - w_i$.

$$\text{Max}_{p_1, p_2} \Pi_R = (p_1 - w_1(p_1, p_2)) * (q_1(p_1, p_2)) + (p_2 - w_2(p_1, p_2)) * q_2(p_1, p_2) \quad (3.6)$$

Første del av uttrykket er merkevare 1 mens den andre delen er merkevare 2. Marginen for merkevare 1 er differansen mellom utsalgspris og innkjøpspris, der innkjøpsprisen er en funksjon av utsalgsprisene for begge merkevarene. Etterspørselen etter merkevare 1 påvirkes av prisene på begge merkevarene. De samme egenskapene gjelder også for merkevare 2.

For å løse dette problemet setter en inn for $w_{1,2}$ og q_i fra (3.1) i (3.6). For å forenkle utregningen behandler vi utsalgspris som $p_i = p_{i,2}$. Videre løser vi med hensyn på pris og finner profittmaksimerende utsalgspris for forhandleren. Videre setter vi inn for p_i i uttrykket for innkjøpspris (3.5), slik at innkjøpspris blir et resultat av utsalgspris.

$$p_i = \frac{\alpha(2b+\gamma)(3b-2\gamma)+2b^2 c_i(b-\gamma)+b\gamma c_j(b-\gamma)}{2(2b+\gamma)(2b-\gamma)(b-\gamma)} \quad i, j = 1, 2, \quad i \neq j \quad (3.7)$$

$$w_i = \frac{\alpha(2b+\gamma)+(6b^2-\gamma^2)c_i+b\gamma c_j}{2(2b+\gamma)(2b-\gamma)} \quad i, j = 1, 2, \quad i \neq j \quad (3.8)$$

Videre finner en også forhandlerens marginer ved å sette inn for $m_i = p_i - w_i$:

$$m_i = \frac{\alpha - c_i(b-\gamma)}{2(b-\gamma)} \quad i = 1, 2 \quad (3.9)$$

Ved Stackelberg-konkurranse har markedslederen mulighet til å utnytte følgeren gjennom en fordel av å velge først. Choi (1991) argumenterer for at uavhengig av hvem som er lederen, vil lederen kunne kapre den største delen av den totale verdiskapningen i distribusjonskanalen. Høy konsentrasjon på detaljistleddet i dagligvarebransjen har bidratt til svekket konkurranse og høyere priser, gjennom innflytelse på produsentenes prissetting (Gabrielsen, 2010). Tabell 3 basert på Choi (1991) oppsummerer konsekvensene av de ulike markedsstrukturene for å danne et sammenligningsgrunnlag for å forstå dagens situasjon. P , VN og F representerer henholdsvis produsentlederskap, vertical Nash og forhandlerlederskap.

Tabell 3: Komparativ statikk (Choi, 1991)

w_i	$w_i^F \leq w_i^{VN} \leq w_i^P$
p_i	$p_i^{VN} \leq p_i^P = p_i^F$
q_i	$q_i^P = q_i^F \leq q_i^{VN}$
Π_M	$\Pi_M^F \leq \Pi_M^{VN} \leq \Pi_M^P$
Π_R	$\Pi_R^P \leq \Pi_R^{VN} \leq \Pi_R^F$

Innkjøpspriser er høyere når produsentene er Stackelberg-ledere og lavest når forhandleren er leder ved forhandlerlederskap. Laveste utsalgspris oppstår i en situasjon som VN, fordi aktørene eliminerer prissettingsproblemer og unngår dobbel marginalisering ved en vertikal integrering. Utsalgspriser vil være like ved både produsentlederskap og forhandlerlederskap. Etterspørselen er høyest under VN, på bakgrunn av et lavere prisnivå. Mens etterspørselen er lik under P og F, dette forklares ved at forbrukere er indifferent mellom hvem av de to som er markedslederen, fordi uavhengig av hvem som er markedslederen konfronteres forbrukerne med de utsalgsprisene som er fastsatt av nedstrømsbedriften.

Med dette forstår en at den som høster mest profitt i verdikjeden avhenger av hvem som er markedslederen. Under produsentlederskap vil produsenten hente inn mesteparten av profitten på bekostning av forhandleren. Dette gjelder på samme måte ved forhandlerlederskap, når forhandleren er markedsleder (Choi, 1991). Implikasjonene for denne

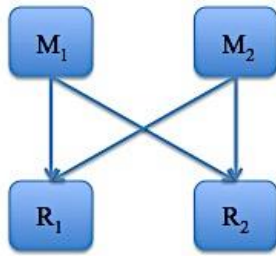
markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen er at Stackelberg-lederen vil kunne dra nytte av å ha en førstetrekksfordel, og forhandlere kan i aller høyeste grad påvirke priser og de rammene som settes under forhandlingene én gang i året.

4.3 Produktdifferensiering og butikkdifferensiering

Choi utvider sitt studie i 1996, slik at modellen også tar høyde for konkurransen mellom forhandlerne. Begrepet produktdifferensiering utvides til butikkdifferensiering, som handler om å tilegne butikken attributter og egenskaper som gjør at forbrukere foretrekker å handle i den aktuelle butikken (Choi, 1996). Når en snakker om differensiering skiller en gjerne mellom horisontal og vertikal differensiering. Ved horisontal produktdifferensiering er alle produktene ulike, men ingen av produktene er absolutt foretrukket av alle. Vertikal produktdifferensiering innebærer at det alltid er et produkt som dominerer de andre, fordi alle konsumentene rangerer dette produktet som bedre (Schmalensee og Thisse, 1988).

Butikkdifferensiering på den annen side kan i denne konteksten referere til blant annet ulike tilbud tjenester, produktutvalg eller lokalisering i et fysisk marked - ved horisontal butikkdifferensiering (Hotelling, 1929). I denne konteksten antar vi at vi kun har horisontal differensiering. Det vil si at forbrukerne ikke kan rangere produktene og butikkene, men de opplever av det er visse forskjeller i de ulike tilbudene.

For å også ta hensyn til horisontal konkurranse mellom forhandlere, tar vi i denne sammenhengen utgangspunkt i en totrinns distribusjonskanal med to konkurrerende forhandlere. I denne spillsituasjonen opptrer to differensierte forhandlere med multippelt merkevareutvalg mot hverandre med utsalgspris som konkurransefaktor. Produsentene setter innkjøpspris og leverer det samme produktet til begge forhandlerne. I tillegg til konkurransen mellom de to forhandlerne, må også produsentene konkurrere mot hverandre slik som tidligere. Hver produsent setter sin innkjøpspris basert på det konkurrerende merke sin utsalgspris (Choi, 1996).



Figur 9: Felles forhandler (Choi, 1996)

Beslutningsvariablene i dette spillet er innkjøpspris og marginer. Hver produsent selger ét produkt til innkjøpspris w_i . Ved forhandlerlederskap setter forhandleren sin margin ut ifra produsentens innkjøpspris, og konkurrerende forhandlers utsalgspriser. Produsentene vil deretter sette innkjøpspris basert på forhandlernes marginer og konkurrerende merkevares pris (Choi, 1996). På denne måten er utsalgspris og innkjøpspris funksjoner av hverandre og vi løser spillet ved hjelp av baklengs induksjon. Denne prismodellen er ulik den i Choi (1991) fordi vi har konkurranse i begge leddene, både på produsentnivå og forhandlernivå.

Spillet regler

Hver forhandler vil sette en utsalgspris for å oppnå maksimal profitt for begge produktene. For enkelhets skyld antar vi at forhandlerne fastsetter like stor margin for begge merkevarene, og at forhandlerne har et fast prispåslag på sine varer. Videre antar vi også at produsentene ikke yter prisdiskriminering i form av kvantumsrabatter (Choi, 1996). Vi bruker en lineær etterspørselsfunksjon, der etterspørselen er en funksjon av pris på begge merkevarene. Dersom prisen på det ene produktet øker, vil etterspørselen etter merkevaren reduseres og gi økt etterspørsel etter det substituerende produktet. Når en merkevare er differensiert vil en prisøkning ha mindre effekt på prissensitiviteten, fordi en av kriteriene for en velfungerende produkt differensiering er at forbrukere er villige til å betale mer for varen. Dette gjelder også ved butikk differensiering. Konkurrerende forhandlers prisnivå har mindre å si for differensierte forhandlere (Choi, 1996). Den lineære etterspørselsfunksjonen er som følger:

$$q_{ij} = 1 - p_{ij} + \alpha(p_{kj} - p_{ij}) + \beta(p_{il} - p_{ij}) \quad (4.1)$$

$i, k =$ indeks for produsenter, $i, k = 1, 2, i \neq k$

$j, l =$ indeks for forhandlere, $j, l = 1, 2, j \neq l$

$q_{ij} =$ etterspørsel for produkt i , solgt av forhandler j

p_{ij} = pris for produkt i , solgt av forhandler j

α = parameter for produktdifferensiering

β = parameter for butikkdifferensiering

Forholdet mellom parameterne α og β forteller oss noe om differensiering, prissensitivitet, og substitusjon både mellom produkt og butikk. En liten verdi for α innebærer høy produktdifferensiering, som kan knyttes til liten grad av substitusjon. Der produktet i liten grad lar seg påvirke av prisforskjeller mellom konkurrerende merkevarer i samme butikk. På samme måte indikerer en liten verdi av β høy butikkdifferensiering. Butikken vil på samme måte påvirkes lite av prisnivået til konkurrerende butikker. Parameterne skal også oppfylle $\alpha, \beta \geq 0$. Utsalgsprisen p_{ij} av produkt i solgt i butikk j er satt ut ifra innkjøpsprisen w_i og margin m_j :

$$p_{ij} = w_i + m_j \quad i, j = 1, 2 \quad (4.2)$$

Dette betyr at profitten til forhandleren ikke bare avhenger av innkjøpsprisen, men også handlingene til de andre deltakerne i spillet, henholdsvis konkurrerende forhandlere og produsenter. Vi antar at produsentene har like produksjonskostnader. Videre har vi produsentenes og forhandlerens profittfunksjoner som maksimerer sine beslutningsvariabler innkjøpspriser og marginer:

$$\Pi_M^i = (w_i - c)q_{ij} \quad i = 1, 2 \quad j = 1, 2 \quad (4.3)$$

$$\Pi_R^j = \sum m_j q_{i,j} \quad j = 1, 2, \quad i = 1, 2 \quad (4.4)$$

For å løse denne modellen setter man først inn for $m_i = p_i - w_i$ og for q_{ij} , i forhandlerens profittfunksjon. Videre partielt deriverer vi med hensyn på innkjøpspris, før vi løser førsteordensbetingelsen og finner w_1 og w_2 . Vi setter deretter inn for w_{ij} i forhandlerens profittfunksjon. Som nevnt velger forhandleren sin utsalgspris ut ifra innkjøpspriser og marginer. Vi setter derfor inn for w_{ij} og q_{ij} i $\Pi_R = (p_{ij} - w_{ij})q_{ij}$. Når vi løser dette problemet med hensyn på pris finner vi forhandlerens valg av utsalgspris. Videre setter vi inn for p_{ij} i produsentens innkjøpspris, og finner produsentens valg av innkjøpspris, basert på forhandlerens valg av utsalgspris.

4.3.1 Effekten av differensiering

Ut ifra disse beregningene av priser kan en se hvilke effekter produkt differensiering og butikk differensiering har på fordeling av den totale verdiskapningen i distribusjonskanalen. På bakgrunn av modellen fra Choi (1996) kan vi nedenfor se effektene differensiering har på innkjøpspris, marginer og utsalgspris, ved å partielt derivere aktørens beslutningsvariabler med hensyn på produkt differensiering og butikk differensiering:

Produkt differensiering

$$\frac{\partial w}{\partial \alpha} < 0, \quad \frac{\partial m}{\partial \alpha} > 0, \quad \frac{\partial p}{\partial \alpha} < 0$$

Butikk differensiering

$$\frac{\partial w}{\partial \beta} > 0, \quad \frac{\partial m}{\partial \beta} < 0, \quad \frac{\partial p}{\partial \beta} < 0$$

Den partielle deriverte med hensyn på produkt- og butikk differensiering følger intuisjonen om at differensiering reduserer intensiteten på priskonkurranse mellom produkter og butikker. Differensiering fører til at utsalgspriser i likevekt er høyere. Høyere utsalgspris kan enten stamme ifra høyere innkjøpspriser eller marginer, avhengig av om det er produktet eller butikken som er mest differensiert. En ser at produkt differensiering er fordelaktig for produsentene, fordi dette bidrar til å øke innkjøpspriser. Mens butikk differensiering bidrar til å øke forhandlerens marginer.

Dersom produkter er relativt mer differensiert enn butikken, vil innkjøpsprisen øke på bekostning av lavere marginer for forhandlerne. Innkjøpsprisen vil øke mer enn reduksjonen i marginer, som vil gi høyere utsalgspriser for forbrukere. Forhandlerens beste respons på denne atferden er å absorbere en del av økningen i innkjøpspris gjennom reduserte marginer, og økte utsalgspriser. Dette viser at produkt differensiering reduserer profitten for forhandlerne. På samme måte vil også produsentenes profitt ta skade av butikk differensiering, fordi forhandlerne henter inn høyere marginer på bekostning av produsentene (Choi, 1996). Komparativ statikk fra Choi (1996) viser fordelingen av profitt i distribusjonskanalen:

Produsentenes profitt

$$\frac{\partial \Pi_M}{\partial \alpha} < 0, \quad \frac{\partial \Pi_M}{\partial \beta} > 0$$

Forhandlernes profitt

$$\frac{\partial \Pi_R}{\partial \alpha} > 0, \quad \frac{\partial \Pi_R}{\partial \beta} < 0$$

Dette tyder på at det er en konflikt mellom produsentene og forhandlere i forhold til hvilken grad de differensierer seg. Differensiering vil ha positiv effekt på den differensierte, men negativ konsekvens for motsatt part. Dersom begge parter differensierer seg, vil forhandleren absorbere fortjenesten fra produkt differensiering fordi forbrukerne blir mer lojal mot butikker enn merkevarer. Dette innebærer at produkt differensiering har positiv effekt for produsentene, mens butikk differensiering har positiv effekt for forhandlerne. Dette er en løsning som er i kontrast fra Choi (1991) sin studie hvor både produsent og forhandler begge kom bedre ut av en løsning med produkt differensiering. En skjønner dermed hvordan horisontal konkurranse mellom kjedene påvirker prissetting, samt intensiteten i konkurransen mellom konkurrerende aktører. På samme måte som produkt differensiering kan redusere intensiteten på priskonkurranse mellom merkevarer, kan også butikk differensiering redusere priskonkurranse mellom butikkjeder. Dessuten vil hvem som er Stackelberg-lederen i markedet kunne avgjøre hvordan spillet utvikler seg, da lederen høster profitt på bekostning av følgeren (Choi, 1996).

5. Diskusjon

Hittil har vi sett på den norske dagligvarebransjen og dens utvikling, generell teori om markedskonsentrasjon, forhandlingsteori og egne merkevarer. Vi har også vært innom forhandlingsmakt og differensiering i modellkapitlet. Nå skal vi se nærmere på hvordan de tre store paraplykjedene bruker sine egne merkevarer til å forbedre sin egen maktposisjon gjennom et forhandlingsperspektiv. Hvor analysen av problemstillingen vil foregå ved hjelp av kooperativ forhandlingsteori fra Dixit et al. (2009). Før analysen vil det bli gjort en kort gjennomgang av kooperative forhandlinger og forhandlingene i dagligvarebransjen, der hylleplass har en sentral rolle.

Vi tar utgangspunkt i den kooperative forhandlingsmodellen som forklart i kapittel 3.2 figur 5 basert på Dixit et al. (2009). Modellen viser hvordan deltakernes trusselpunkt, også kalt BATNA, defineres ut ifra det beste alternativet en har dersom en velger å gå utenom en samarbeidsavtale. I konteksten dagligvarehandel kan dette relateres til en leverandør som ikke vil selge produktene sine til en kjede på bakgrunn av ugunstige vilkår. Leverandørens BATNA vil da reflektere profitten en vil kunne oppnå ved å kun selge til de resterende forhandlerne i markedet. Trusselpunktet til aktørene vil derfor avhenge av hvilke vilkår en er villig til å imøtekomme i forhold til hva en kan oppnå i andre forhandlinger. Trusselpunktene i dagligvarebransjen kan derfor defineres ut ifra hvor mye kjeden er villig til å betale som kjøper, og det minste en leverandør kan akseptere som selger. Deltakerne i forhandlingene vil komme til enighet i punkt Q , der begge partenes minstekrav møtes. Fordelingen av profitt bestemmes av krysningspunktet mellom forhandlingskurven og den totale verdiskapningen v i punkt Q . Innkjøpspris er merkevareleverandørens strategiske variabel, og utsalgspris er kjedens strategiske variabel i den horisontale konkurransen mellom kjeden. I konkurransen bakover i verdikjeden bruker kjeder hylleplassavgift og joint marketing for å sette leverandører opp mot hverandre, hvor kjedene har som mål å påvirke den relative enhetskostnaden for utsalgsvarer.

Helningen på forhandlingskurven $\frac{k}{h}$ er et uttrykk for den relative forhandlingsmakten til aktørene, der de forhandler om fordelingen av den totale verdiskapningen. Aktørene får hver sin BATNA pluss en andel av overskuddet som vil avhenge av aktørenes relative

forhandlingsstyrke ved $\frac{k}{h} = \frac{\Pi_M - b}{\Pi_R - a}$. En ser her hvordan profittfordelingen er et resultat av

aktørens BATNA a og b . Under forhandlingene i dagligvarebransjen bestemmes innkjøpspris, hylleplassavgift og andre samarbeidsavgifter, der den relative forhandlingsmakten til aktørene vil kunne påvirke utfallet av forhandlingen. Fordelingen av verdiskapningen vil derfor kunne fortelle oss noe om maktforholdene i dagligvarebransjen. For å diskutere problemstillingen antar vi at aktører i dagligvarebransjen kan manipulere sin egen og konkurrentenes BATNA ved hjelp av forhandlingsmakt.

Som forklart tidligere kan aktørens BATNA være et produkt av valgalternativer for deltakerne. Utover dette kan leverandørens og detaljistens trusselpunkt også påvirkes av forbrukernes lojalitet til produkter, butikker og liknende. På bakgrunn av aktørens gjensidige avhengighet og relative forhandlingsmakt kan de ha innflytelse på hverandres trusselpunkt og påvirke fordelingen av verdiskapning i distribusjonskanalen. Aktører kan ved strategisk atferd påvirke den relative forhandlingsstyrken mellom aktørene, som kan ha påfølgende konsekvenser for deltakernes payoff (Dixit et al., 2009). Vi vet at kjedenes introduksjon av egne merkevarer har betydning både for konkurransen mellom kjedene i dagligvaremarkedet, og maktfordelingen mellom de ulike leddene i verdikjeden. Ved hjelp av forhandlingsteori skal vi se nærmere på hvordan kjedene bruker effektene fra introduksjon av EMV i et forhandlingsperspektiv. Slik at vi kan få et bedre bilde av fordelingen av verdiskapningen i bransjen – som kan være en indikasjon på om kjedene er for dominerende.

5.1.1 Forhandlingene i dagligvarebransjen

Det foregår årlige forhandlinger i dagligvarebransjen mellom leverandører og forhandlere. På 90-tallet vokste kjedene seg store og det ble det utviklet et forhandlingssystem, som de kaller høstjakta. Her settes rammene for utsalgspriser, varesortiment, vareplassering, pris for hylleplass og bonusordninger (NOU, 2011:4). Disse avgjørelsene er av stor betydning både for forhandlere, leverandører og ikke minst forbrukere. Det er avgjørende for leverandørene å inngå disse avtalene med paraplykjedene, og siden det kun er tre innkjøpspunkter til hele det norske dagligvaremarkedet kan det også tenkes at leverandørens trusselpunkt vil defineres ut ifra av dette (NOU, 2011:4). Leverandørens BATNA vil bestemmes ut ifra innkjøpspriser en kan oppnå hos de rivaliserende detaljistene, samt hvor mye de er villige til å betale for hylleplassen. Krysningspunktet mellom forhandlingskurven og total verdiskapning vil derfor være et uttrykk for hvor lavt leverandører er villige til å redusere innkjøpsprisen for å imøtekomme detaljistenes krav, og hvor høyt detaljister verdsetter kjente merkevarer.

Under forhandlingene diskuterer partene en samarbeidsavtale der leverandøren må betale en avgift i prosentandeler av innkjøpsprisen. Denne avgiften reflekterer en hylleplassavgift i forhold til plassering i butikkhyllene, samt joint marketing for å være med på kampanjer og butikkaviser. Når Orkla sier at de betaler et milliardbeløp for samarbeidsavtaler for å være en del av kjedenes sortiment, forstår en hvor viktig det er for leverandøren å inngå disse avtalene. Disse forhandlingsystemene matcher de store leverandørene, som drar fordeler av systemet fordi de har ressurser til å oppfylle kjedenes krav til samarbeidsavtalene.

5.1.2 Hylleplass

Detaljistenes viktigste ressurs er hylleplass, der merkevareleverandørene konkurrerer mot hverandre om hyllearealet. Kjedene presser leverandørene til å betale så mye som mulig for vareplassering i butikkhyllene, slik at den relative enhetsprisen blir så lav som mulig. Det er om å gjøre for leverandører å forhandle seg til avtaler med så mye areal i butikkhyllene som mulig, både for å oppnå maksimal eksponering, men også for å kapre hylleplass fra konkurrentene (NOU, 2011:4). Det er de leverandørene med mest ressurser og høyest betalingsvillighet som vinner kampen om de beste hylleplassene. Dersom leverandører er store nok kan de også kjøpe ut de andre konkurrentene. I et forhandlingsperspektiv innebærer dette at størrelsen på konkurrerende leverandører kan være med på å påvirke trusselpunktet til den aktuelle merkevareleverandøren. Store aktører som Orkla vil derfor stille sterkere i forhandlinger med kjedene relativt til små enkeltstående produsenter som ikke har ressurser til å imøtekomme kjedenes krav om hylleplassavgifter.

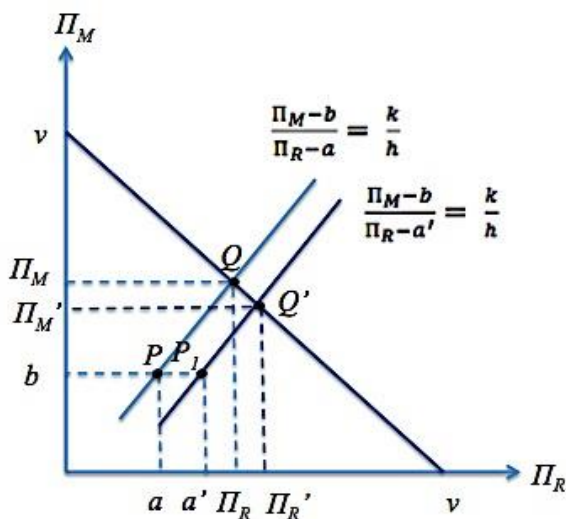
I denne forhandlingsmodellen er hylleplassavgift en eksogen variabel som bestemmes utenfor modellen. Dette er fordi nivået på hylleplassavgifter ikke bare er et mål på detaljistens krav og leverandørens betalingsvillighet, men fordi avgiften også bestemmes ut ifra betingelsene til rivaliserende aktører. Hylleplassavgiften vil gi utslag på profittfordelingen mellom partene, der aktørens relative forhandlingsmakt er bestemmende for utfallet av forhandlingen.

5.1 Introduksjon av egne merkevarer

Ved å introdusere egne merkevarer kan paraplykjedene påvirke sitt eget trusselpunkt, og bruke EMV som et pressmiddel mot leverandører under forhandlinger for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser. I utgangspunktet kan kjedene tjene høyere marginer på sine egne

merkevarer, men kjedenes egne merker brukes som et strategisk verktøy for å oppnå bedre innkjøpsvilkår gjennom innflytelse på innkjøpspriser fra produsenter (Narasimhan og Wilcox, 1998). Man ser dermed ikke på effekten av eliminering av dobbel marginalisering, men evnen til å påvirke innkjøpspriser.

I første omgang skal vi se på de generelle effektene av kjedenes egne merkevarer og butikkdifferensiering. Deretter hvordan kjedene på bakgrunn av uavhengighet til merkevareleverandører kan true om utestengelse fra markedet, og hvordan leverandører kan motvirke disse effektene ved hjelp av produkt-differensiering. I figur 10 nedenfor ser vi den generelle effekten av introduksjon av kjedenes egne merkevarer.



Figur 10: Forhandlinger etter introduksjon av egne merkevarer

På den ene side vil introduksjon av egne merkevarer kunne svekke den horisontale konkurransen mellom butikkjeder fordi dette bidrar til å differensiere et butikkonsept. Introduksjon av egne merkevarer vil på den annen side kunne tilspisse konkurransen om forbrukere innad i butikk, fordi verdiskapningen skal fordeles på flere aktører i markedet. Figur 10 viser at vi har fått et skift i forhandlingskurven fra punkt Q til Q' , og en ser hvordan dette endrer fordelingen av profitt mellom leverandøren og forhandleren der forhandlerens profitt har økt på bekostning av leverandørens. Denne endringen skjer på bakgrunn av kjedenes evne til å flytte sitt eget trusselpunkt fra a til a' . Når kjeden produserer sine egne varer vil behovet for leverandørens produkter reduseres og kjeden vil stille sterkere i forhandlinger. Ved å bevege seg langs den stiplede linjen b som er produsentens trusselpunkt

har forhandleren ved hjelp av egne merkevarer gjort seg mindre avhengig av leverandørens varer og dermed økt evnen til å forhandle seg til lavere innkjøpspriser. Som resultat av kjedens nye trusselpunkt a' har forhandlingen fått et nytt utgangspunkt i punkt P_1 på forhandlingskurven. Profitten til detaljisten kan ha blitt lavere på grunn av redusert salgsinntekt på merkevaren som har mistet markedsandeler fra lavprissegmentet, men når kjedene kan forhandle seg til lavere innkjøpspriser kan de beholde marginene sine og øke profitten når de i tillegg tjener penger på sin egen merkevare.

Raju et al. (1995) argumenterer for at det finnes to typer priskonkurranser – konkurransen mellom kjente merkevarer, og konkurransen mellom kjente merkevarer og kjedenes egne merkevarer. Med tanke på konkurransen mellom merker innad i butikk, kan man derfor skille mellom to ulike kunder – de som er lojale og de prissensitive som bytter merke når de finner et billigere alternativ (Narasimhan og Wilcox, 1998). Dersom en merkevareleverandør ønsker å tilby produktene sine til både lavpriskunder og lojale høypriskunder vil prisen være relativt lav, slik at den dekker behovene til begge segmentene. I tilfeller når den lojale kundebasen til merkevarer er lav vil introduksjon av kjedenes egne merkevarer føre en økning i prisen på den kjente merkevaren. Dette kan forklares ved at dersom den lojale kundegruppen er svært liten, og kvalitetsdifferansen mellom merkevaren og EMV er liten, vil kjedens egne merkevarer kunne ta markedsandeler fra den kjente merkevaren. Leverandører vil i slike situasjoner fortsette å konkurrere om de lojale kundene og vil ikke ta opp kampen om de prissensitive kundene, da dette fører til svært lave priser gjennom intens priskonkurranse. Kjedens egne merkevarer vil da tilfredsstille behovet til lavpriskundene, og leverandøren vil foretrekke å selge sine produkter kun til høypriskundene. Dette betyr imidlertid at prissensitive kunder vil få det bedre i form av prisreduksjon, mens de lojale kundene som er villig til å betale litt mer vil få det verre på grunn av høyere priser, som vil resultere i et dødvекstap (Gabrielsen og Sjørgard, 2007).

Dette innebærer at jo større den prissensitive delen av segmentet er, jo større trussel er kjedenes egne merkevarer mot den kjente merkevaren. En lavpriskjede med en høy andel prissensitive forbrukere vil derfor kunne øke sitt trusselpunkt utover a' fordi deres kunder i hovedsak foretrekker rimelige produkter. I figur 4 på side 9 ser vi at lavpriskjedene Rema 1000, Coop Ekstra og Coop Prix er de kjedene med størst andel egne merkevarer. Trusselpunktet til disse kjedene vil derfor være noe høyere enn hos kjedene som har

posisjonert seg som stort utvalg- og kvalitetskonsepter, fordi EMV er en viktig del av sortimentet til lavpriskjedene. Dette innebærer at de ulike butikkonseptene og sammensetningen av kundemassen er med på å definere trusselpunktet til de ulike kjedene. Markedsandelen for kjedenes egne merkevarer vil videre avhenge av kjedens evne til å tilby et kvalitetsmessig tilsvarende produkt i produktkategorien, samt redusere konsumentens risiko forbundet med varen.

5.1.1 Butikkdifferensiering

En form for differensiering av et utsalgssted er å tilby egne merkevarer, og ifølge Choi (1996) kan butikkjeder påvirke fordelingen av den totale verdiskapning i en distribusjonskanal ved å differensiere utsalgsstedet sitt. Fra modellen i Choi (1996) så vi hvordan kjeder kan absorbere produsentens profitt fra produkt-differensiering ved å differensiere utsalgsstedet. Ved å differensiere butikken horisontalt og vertikalt kan forbrukere bli mer lojal mot butikken enn merkevaren, som vil kunne påvirke kjedens trusselpunkt.

En kjede vil kunne utøve horisontal butikkdifferensiering gjennom fysisk lokalisering i et marked og vareutvalg. Der introduksjon av egne merkevarer kan være med på å skille de ulike kjedene fra hverandre, og bidra til konkurransemessige fordeler. Introduksjon av egne merkevarer er en relativt levedyktig strategi sammenliknet med andre konkurransestrategier som for eksempel lengre åpningstider og lave priser, da disse er lett imiterbare. En kan videre designe et butikkonsept slik at en dekker de ulike behovene i markedet, slik at en kan oppnå høyest mulig markedsandel. En kan for eksempel plassere en nærbutikk i et boligstrøk for småhandel, eller en kan plassere et hypermarked i et knutepunkt der mange forbrukere vil gjøre sin dagligvarehandel. Horisontal butikkdifferensiering bidrar til å øke detaljistens trusselpunkt fordi kundene blir mer lojal mot butikken og detaljistmerkene enn kjente merkevarer.

Ved å investere i merkevarebygging kan kjeder differensiere butikkene vertikalt. Dette kan gjøres ved å kommunisere et tydelig butikkimage som for eksempel et lavpris-konsept eller et stort vareutvalg, der alle kundene rangerer kjeden som den med lavest pris eller best utvalg. Eksempler på slike er Rema 1000 og Kiwi som er svært flinke til å fortelle at de er billigst, og Eurospar og Meny som begge satser på et stort utvalg og god service. Tydelig

merkebevissthet vil være bestemmende for forbrukerne når de velger hvilken butikk de skal handle i, og det kan være avgjørende for å skape butikklojalitet. Vertikal butikkdifferensiering vil derfor kunne øke detaljistens trusselpunkt fordi de kaprer større markedsandeler som i høyere grad også er lojale mot butikken.

Kjedenes egne merkevarer vil dra nytte av merkevarekunnskap om kjeden. Kjedenes egne merkevarer markedsføres i utgangspunktet ikke, men markedsføring av kjeden vil kunne gi synergieffekter for detaljistmerkene da de bærer kjedens merkenavn (Steiner, 2004). Man opplever i midlertid at kjedene i større grad enn før oppfordrer til prøving av sine egne merkevarer gjennom kundeaviser og kampanjer. Egne merkevarer brukes også som et virkemiddel for å oppnå høyere lønnsomhet og kundelojalitet, gjennom å overbevise forbrukerne om at de har et lavere gjennomsnittlig prisnivå enn konkurrentene ved prissammenlikninger (NOU, 2011:4).

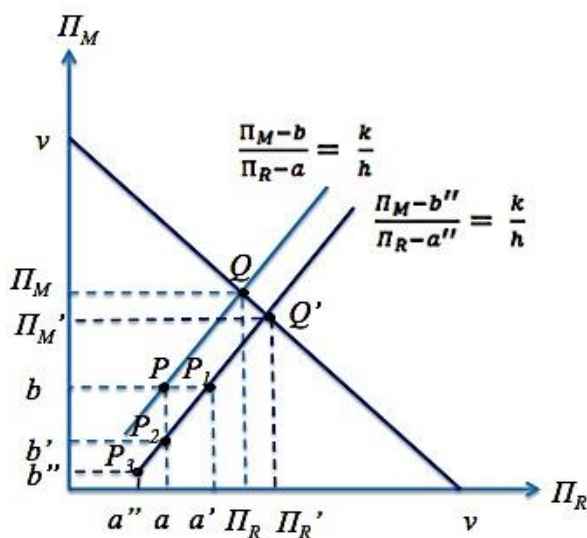
Effekten av butikkdifferensiering er den samme som ved introduksjon av egne merkevarer, da egne merkevarer blant annet er kjedens måte å differensiere seg på. For å forklare effekten av butikkdifferensiering vises det dermed til figur 10 på side 50. Fra Choi (1996) sin modell så vi hvordan butikkdifferensiering har positiv effekt for kjeden og negativ effekt for produsenten, $\frac{\partial \Pi_R}{\partial \beta} < 0$, $\frac{\partial \Pi_M}{\partial \beta} > 0$. Forhandlingsmodellen bekrefter også dette. Horisontal- og vertikal butikkdifferensiering øker detaljistens trusselpunkt til a' fordi kundene er mer lojale mot butikken og detaljistmerker enn kjente merkevarer. Dette vil føre til et skift i forhandlingskurven, der det nye forhandlingspunktet er P_I og den nye profittfordelingen ligger i punkt Q' . Ut ifra dette ser vi hvordan kjedens profitt har økt fra Π_R til Π'_R , mens leverandørens profitt er redusert.

Når en kjede har skapt høy merkebevissthet og en lojal kundebase kan dette øke forhandlingsmakten til kjeden fordi de kan forhandle seg til lavere innkjøpspriser, $\frac{\partial w}{\partial \beta} > 0$ (Choi, 1996). Leverandører vil ha et ønske om å tilby sine produkter i disse butikkene fordi de tiltrekker seg store kundegrupper. Kjeder vil på bakgrunn av innkjøpsmakt kunne forhandle seg til bedre innkjøpsvilkår, og vannsengeffekten vil videre kunne bidra til å holde egne utsalgspriser lave relativt til konkurrentene.

Kjedenes profitt har også økt på bakgrunn av redusert priskonkurranse mellom kjedene. Når en kjede har mange lojale kunder har en anledning til å sette høyere utsalgspriser. Høyere utsalgspriser stammer enten ifra høyere innkjøpspriser eller marginer. Komparativ statikk fra Choi (1996) viser hvordan utsalgspriser øker ved butikkdifferensiering, $\frac{\partial p}{\partial \beta} < 0$. Utsalgspriser øker mer enn innkjøpspriser, og dette tyder på at kjedene tjener høyere marginer på sine utalgsvarer (Oslo Economics, 2015). Dette gjenspeiler seg også i figur 10 der kjedens profitt øker til Π'_R på bakgrunn av kjedenes evne til å forhandle seg til laver innkjøpspriser.

5.1.2 Trussel om utestengelse

Gjennom kjedenes introduksjon av egne merkevarer og økt uavhengighet til kjente merkevarer, kan de redusere produsentens trusselpunkt ved en trussel om utestengelse av merkevaren. Slike trusler fra kjedene er troverdig på bakgrunn av deres evne til å utøve portvaktmakt, da det er kjedene som har kontroll over varesortimentet og kan avgjøre om leverandørene får tilgang til markedet (NOU, 2011:4). Leverandører blir da mer tilbøyelige til å redusere innkjøpspriser fordi det er bedre å selge produktene sine til redusert innkjøpspris, til den grad leverandøren dekker sine kostnader, enn å ikke selge produktene sine i det hele tatt. Figur 11 nedenfor viser utgangspunktet for forhandlinger når kjedene introduserer egne merkevarer, og effekten av trusler om utestengelse av leverandører.



Figur 11: Effekten av trusler

Figur 11 er lik figur 10 som vi så tidligere, men i tillegg til et skift i forhandlingskurven og ny profittfordeling, har forhandleren redusert både sitt eget og leverandørens trusselpunkt. Kjeden har redusert leverandørens trusselpunkt til b' ved en trussel om begrenset tilgang til markedet, og vi befinner oss i punkt P_2 på forhandlingskurven. For at en trussel skal være troverdig må den også svekke kjedens nytte. Ved å gi en leverandør trusler om fullstendig utestengelse vil det ikke bare straffe leverandøren, men også kjeden som blir stående uten leverandørens kjente merkevarer i butikkhyllene. Det nye forhandlingspunktet er P_3 der aktørens BATNA har blitt redusert til a'' og b'' . Kjedenes egne merkevarer er også med på å opprettholde trusselens troverdighet da kjeden er mindre avhengig av leverandøren. Merkevarerleverandøren har ikke annet å gjøre enn å imøtekomme kjedens krav, og kjedens profitt vil på samme måte som tidligere øke på bekostning av leverandørens reduserte profitt som følge av lavere innkjøpspriser.

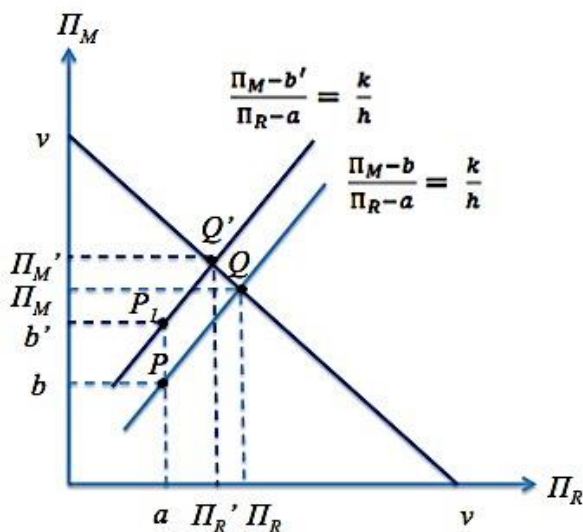
Ifølge Morton og Zettelmeyer (2004) forekommer egne merkevarer oftere når en kjent merkevare besitter store markedsandeler, fordi kjedene ønsker å redusere forhandlingsmakten til leverandøren og hente ut konsumentoverskuddet på egenhånd. På bakgrunn av forhandlingsmakt på detaljistleddet kan kjeder forhandle seg til eksklusive avtaler med leverandører for å fjerne incentivet om å introdusere egne merkevarer. Leverandører vil kunne godta lavere innkjøpspriser for detaljister fordi de vet at ved introduksjon av EMV vil kjedens eget merke ta markedsandeler fra merkevaren (Gabrielsen og Sørgard, 2007). Det nye forhandlingspunktet ved eksklusive avtaler ligger i punkt P_2 der leverandørens trusselpunkt er redusert til b' , og kjeden vil kunne hente inn en større andel av overskuddet i distribusjonskanalen ved å forhandle seg til lavere innkjøpspriser.

5.1.3 Produktdifferensiering av merkevareleverandører

Basert på Hoch (1996) sine strategiske alternativer for merkevareleverandører i konkurranse med kjedenes egne merkevarer så vi hvordan produsenter kan posisjonere merkevarer ut ifra pris og kvalitet for å imøtekomme konkurransen fra kjedenes EMV. Der strategiene blant annet var innovasjon, reduksjon av prisgap, introduksjon av fighter brand eller å gi mer verdi for pengene gjennom differensiering. Produktdifferensiering kan brukes som et virkemiddel for å påvirke konkurransebildet ved å endre kundenes preferanser og betalingsvillighet for et

produkt. Differensiering vil videre kunne øke utsalgspriser og ha effekt på den horisontale konkurransen mellom detaljister.

Produsenter kan utøve en horisontal produktdifferensiering som innebærer at produkter oppleves ulike av konsumentene, som for eksempel ved å introdusere økologiske eller helsefremmende produkter. Ved vertikal produktdifferensiering er målet at forbrukerne rangerer produktet som bedre enn konkurrentene (Schmalensee og Thisse, 1988). Dette kan gjøres ved å investere i kvalitetsforbedringer, markedsføringsaktiviteter og merkevarebygging, som vil kunne bidra til å gjøre produsenteten konkurransemessig bedre stilt enn konkurrentene. Ifølge Hoch og Banerji (1993) vil produsentenes produktdifferensiering og markedsføringsaktiviteter føre til at merkevaren tar markedsandeler fra kjedens egne merkevarer. Produsenten vil da kunne forlange høyere innkjøpspriser fordi de har et bedre produkt, og fordi kjeden vil dra nytte av å ha merkevarens kvalitetsprodukter i sitt sortiment. Figur 12 illustrerer effekten av produktdifferensiering av merkevarer:



Figur 12: Produktdifferensiering av leverandør

Produktdifferensiering av merkevaren har gitt et skift i forhandlingskurven fra Q til Q' . Det nye forhandlingspunktet ligger i punkt P_1 på forhandlingskurven og leverandøren har økt sitt trusselpunkt til b' som følge av forbrukernes økte preferanser og betalingsvillighet for merkevaren. Forhandlere ønsker å tilby sterke merkevarer da disse er med på å forme et positivt butikkonsept og tiltrekker seg lojale kunder. Fra modellen i Choi (1996) så vi hvordan produsenter under produsentlederskap kunne øke sin profitt med hensyn på

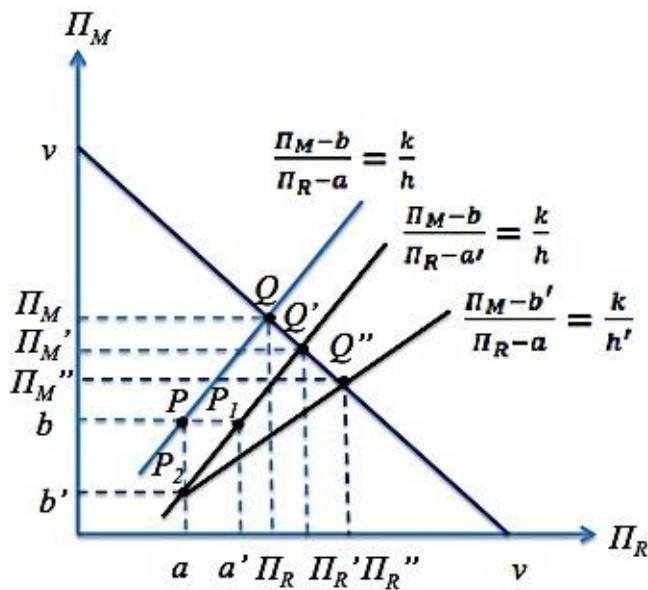
produkt differensiering gjennom høyere innkjøpspriser: $\frac{\partial w}{\partial \alpha} < 0$, $\frac{\partial \Pi_M}{\partial \alpha} < 0$. I figuren kan en se at produsenten har økt sin profitt fra Π_M til Π'_M på bekostning av detaljistens profitt som reduseres på grunn av økte innkjøpspriser, og reduserte markedsandeler på sine egne merkevarer.

Introduksjon av kjedenes egne merkevarer fører til lavere markedsandeler for kjente merkevarer som mister kunder i lavprissegmentet, og kan resultere i kapasitetsoverskudd for produsenten. Hoch (1996) foreslår dermed produksjon av kjedenes EMV som strategi for å utnytte ledig kapasitet. I Norge er det i hovedsak leverandørene som produserer kjedenes egne merkevarer. Dette innebærer imidlertid innsyn i produsentenes kostnadsstruktur som kan bidra til å øke kjedenes trusselpunkt. Transparente produksjonskostnader kan øke trusselpunktet til forhandlerne fordi kjedene forstår hvor langt de kan presse leverandørene på innkjøpspris, slik at kjedene får den største delen av verdiskapningen i verdikjeden.

5.2 Forhandlingsmakt

Ved å endre den relative forhandlingsmakten kan aktører påvirke helningen på forhandlingskurven, og videre ha innflytelse på fordelingen av den totale verdiskapningen i distribusjonskanalen. Figur 13 nedenfor viser hva som skjer når detaljister øker sin relative forhandlingsmakt til h' . Der følgende problemstillinger er med på å forsterke kjedenes relative forhandlingsmakt, hvor hvert element vil forklares nærmere:

- Antall innkjøpspunkt
- Hylleplass
- Premium EMV



Figur 13: Forhandlingsmakt detaljist

Figur 13 viser effekten av introduksjon av kjedenes egne merkevarer samt endring i den relative forhandlingsmakten mellom aktørene. I første omgang får vi et skift i forhandlingskurven fra Q til Q' , der kjeden har økt sitt trusselpunkt til a' som følge av kjedens reduserte avhengighet til leverandøren. Det nye forhandlingspunktet ligger i punkt P_1 og den nye profittfordelingen er Π'_R og Π'_M . Videre ser vi effekten av kjedenes forhandlingsmakt som har endret helningen på forhandlingskurven fra Q' til Q'' . Helningen på forhandlingskurven endres som følge av økt relativ forhandlingsmakt hos kjeden fra h til h' , og det nye utgangspunktet for forhandlingene ligger i punkt P_2 på forhandlingskurven. Dette har videre redusert leverandørens trusselpunkt til b' og kjeden har økt sin profitt i to ledd, først gjennom reduserte innkjøpspriser som følge av egne merkevarer og deretter økt forhandlingsmakt ovenfor leverandøren. Kjedens nye profitt er Π''_R mens leverandørens profitt er redusert til Π''_M som følge av det nye krysningsspunktet på den totale verdiskapingen v i punkt Q'' .

Dersom en stor og viktig merkevareleverandør har relativt større forhandlingsmakt enn kjeden vil den også kunne øke profitten sin ytterligere ved å endre helningen på forhandlingskurven. På samme måte som kjeder kan manipulere sin relative forhandlingsmakt kan også merkevareleverandører øke sin forhandlingsstyrke k , som vil gjøre kurven brattere og gi motsatt effekt som vist i figur 13. Dominerende leverandører – som for eksempel Orkla – vil kunne komme med trusler om å ikke levere produktene sine til

detaljisten. Slike trusler vil kunne manipulere trusselpunktet til detaljisten fordi de er gjensidig avhengig av leverandøren for å kunne tilby kvalitetsprodukter til sine kunder. Slike trusler i dagligvarebransjen er lite troverdige fordi det finnes få innkjøpspunkter til dagligvaremarkedet, og leverandørene er avhengige av detaljister for å selge produktene sine. Videre har også kjedene redusert sin avhengighet til leverandørene ved å introdusere egne merkevarer, som er med på å svekke troverdigheten til slike trusler.

5.2.1 Antall innkjøpspunkt

Dersom en kjede produserer sine egne varer er de mindre avhengig av leverandørens varer, og de kan true leverandøren om å ikke ta inn merkevaren, og videre forhandle seg til bedre innkjøpsbetingelser. Effekten av slike trusler fra en kjede vil avhenge av hvor mange andre innkjøpspunkter det finnes i markedet. Etter at Coop kjøpte opp ICA finnes det bare tre innkjøpspunkter til hele markedet. Dette innebærer at det er få valgalternativer for leverandører under forhandlinger, og leverandørene har mye å miste dersom de ikke klarer å inngå avtaler med kjedene. Antall kjeder vil derfor være med på å definere trusselpunktet til leverandøren.

Kjedene kan ikke direkte påvirke antall innkjøpspunkt i bransjen, men ved å utøve rovprising eller horisontal integrering vil de på sikt kunne utkonkurrere hverandre. En horisontal integrering vil ha negativ effekt for den minste aktøren i markedet, da det i høy grad forekommer vannsengeffekt i dagligvarebransjen på grunn av innkjøpsmakt hos de største kjedene. På grunn av vannsengeffekten kan en reduksjon i konkurrentenes innkjøpspriser føre til økning på egne innkjøpspriser. Merkevarerleverandørens trusselpunkt vil avhenge av hvor mye profitt en kan tjene ved å kun selge til de resterende kjedene. Derfor er også innkjøpsprisene hos kjedenes konkurrenter, w_j , av betydning for leverandørens trusselpunkt. Dobson og Waterson (1997) sin fremstilling av forhandlinger viser hvordan innkjøpspriser lar seg påvirke av de andre innkjøpspunktene til forbrukermarkedet:

$$w_i^* = \arg \max_{w_i} [\Pi_M(w_i, w_{-i}^*) - D_i(w_{-i}^*)][\Pi_R(w_i, w_{-i}^*)] \quad (2.3)$$

Argumentasjonen for innkjøpspriser viser her hvordan leverandørens profitt reduseres når innkjøpsavtaler ikke innvilges ved: $-D_i(w_{-i}^*)$. Den resterende andelen etter en mislykket innkjøpskontrakt reflekterer her profitten leverandøren kan oppnå ved å kun selge til de gjenværende forhandlerne i markedet. Denne funksjonen kan videre knyttes direkte opp mot leverandørens trusselpunkt b i figur 13, som kan bli redusert til b' under forhandlinger dersom kjeden besitter forhandlingsmakt. Punkt b' definerer da profitten en vil kunne oppnå dersom en kun selger til de to resterende kjedene. Figur 13 viser hvordan kjedene kan utnytte at det er få innkjøpspunkter, ved å true leverandøren om å ikke innvilge en innkjøpsavtale og hvordan kjedene presser leverandørene til å redusere innkjøpspriser slik at de kan oppnå høyere marginer på sine varer.

Illustrasjonen i figur 13 viser at få innkjøpspunkter til dagligvarebransjen kan føre til forhandlingsmakt hos kjeder. Forhandlingsmakt på detaljistnivå vil kunne øke den relative forhandlingsmakten ved en økning i h , som vil flate ut forhandlingskurven som vil krysse den totale verdiskapningen v i punkt Q'' . Kjedenes forhandlingsmakt vil fremkomme som følge av kjedenes størrelse og leverandørens avhengighet til kontraktsinngåelse. På bakgrunn av at det kun finnes tre innkjøpspunkter til markedet vil leverandører være villige til å redusere sine innkjøpspriser. Kjedene vil videre kunne manipulere leverandørens BATNA til b' fordi de kan presse leverandøren og sette de konkurrerende leverandørene opp mot hverandre gjennom forhandlinger om innkjøpspriser. Leverandørene vil derfor være villige til å inngå kontrakter i punkt P_2 . Forhandlingsmakt på detaljistleddet vil redusere leverandørens profitt til Π_M'' og kjedens profitt vil øke til Π_R'' . Kjedens profitt forbedres som et resultat av lavere innkjøpspriser og høye samarbeidsavgifter på bakgrunn av kjedenes evne til å sette leverandører opp mot hverandre.

5.2.2 Hylleplass

Det kan se ut som at kjedene bruker egne merkevarer for å kunne presse opp prisene på hylleplass og øke sin profitt. Fordi hylleplass er en knapp ressurs vil hylleplassavgiften øke når det kommer flere aktører på markedet, og på bakgrunn av produsentenes avhengighet av hylleplass for å få tilgang til markedet kan kjedene sette leverandørene opp mot hverandre og oppnå høyere inntekter i form av en lavere enhetspris. Det vil koste mer for hylleareal, og leverandørene må betale mer for bedre vareplassering i butikkhyllene. Der det er den aktøren

med mest ressurser og betalingsvillighet som får plass i butikkhyllene (NOU, 2011:4). Hylleplass kan på denne måten brukes som et pressmiddel i forhandlinger, da leverandører på grunn av kjedenes maktposisjon står i fare for å bli utelukket fra varesortimentet, og de vil bli mer villige til å redusere innkjøpsprisene.

Av figur 13 kan man se hvordan detaljisten har økt sin relative forhandlingsmakt ved å sette leverandørene opp mot hverandre, og forhandlet seg til lavere innkjøpspriser og høyere hylleplassavgift. Forhandlingskurven har endret helning som følge av en økning i kjedens forhandlingsmakt fra h til h' , der helningen har blitt slakere og krysser den totale verdiskapningen i punkt Q'' . Som følge av kjedens økte forhandlingsmakt er det nye trusselpunktet til leverandøren b' og aktørene vil komme til enighet i punkt P_2 på forhandlingskurven. Kjeden har videre økt sin profitt gjennom introduksjon av egne merkevarer og deretter høyere hylleplassavgifter. Kjedens nye profitt er Π_R'' mens leverandørens profitt er redusert til Π_M'' som følge av det nye krysningepunktet på den totale verdiskapningen v i punkt Q'' .

5.2.3 Premium EMV

På samme måte som produsenter kan differensiere sine produkter kan også kjedene differensiere sine egne merkevarer. Ved å designe ulike versjoner av kjente merkevarer kan man hente ut en større andel av konsumentoverskuddet gjennom prisdiskriminering (Wolinsky, 1987). Man kan tilby lavterskelprodukter mot prissensitive segmenter og kvalitetsprodukter for de kundene som har høyere betalingsvillighet. Ved hjelp av ulike konkurransestrategier for egne merkevarer kan kjedene posisjonere sitt eget produkt ut ifra kvalitet og pris, der vi deler de ulike strategiene inn i kostnadslederstrategi, me-too strategi, fokusert differensieringsstrategi og differensieringsstrategi. Når vi snakker om differensieringsstrategi refererer man ofte til premium EMV, som gjerne har høy kvalitet og er et svært nært substitutt for merkevaren. Detaljister vil kunne bruke egne merkevarer som pressmiddel mot merkevareleverandører under forhandlinger for å oppnå lavere innkjøpspriser. Jo nærrere substitutt kjedens eget merke er, jo mer effektivt er det. Ifølge Morton og Zettelmeyer (2004) ligger den relative verdien av kjedenes egne merker i kontroll over markedsmiksen og posisjonering av det substituerende produktet.

Ved hjelp av differensieringsstrategier kan kjedene introdusere premium EMV og utfordre merkevareleverandøren direkte på pris og kvalitet, og de vil kunne presse leverandøren til å redusere innkjøpspriser. Den økte forhandlingsstyrken ligger i evnen til kjedens egen merkevare til å kapre kunder fra markedslederen på bakgrunn av et lavere kvalitetsgap. Ifølge Hoch og Banerji (1993) er kvalitet en suksessfaktor for egne merkevarer. Markedsandelen for kjedens egen merkevare vil derfor avhenge av kjedens evne til å tilby et kvalitetsmessig tilsvarende produkt. Kjedens økte forhandlingsmakt gjennom differensieringsstrategier har samme effekt på forhandlingene som antall innkjøpspunkter og hylleplassavgifter, og vi kan referere til figur 13 på side 58.

Først har vi et skift i forhandlingskurven som er en generell effekt av introduksjon av egne merkevarer, som på samme måte som tidligere har økt kjedens profitt. Når kjeden introduserer et produkt som er et komplett substitutt for merkevaren, og gjør seg fullstendig uavhengig av produsentens merkevare – som for eksempel ved premium EMV – kan de øke den relative forhandlingsmakten ovenfor leverandøren. Ved å øke forhandlingsmakten h kan kjeden påvirke helningen på forhandlingskurven til den krysser den totale verdiskapningen i punkt Q'' . En ser i figur 13 at detaljisten har redusert trusselpunktet til produsenten til b' , og økt sin egen profitt på bekostning av produsentens profitt. Det nye forhandlingspunktet er i punkt P_2 og aktørenes profitt er henholdsvis Π_R'' og Π_M'' . Kjedens profitt øker som følge av den differensierte vares evne til å ta høypriskunder fra den kjente merkevaren, i tillegg til at kjeden vil kunne forlange lavere innkjøpspriser fordi de kan tilby et likeverdig produkt.

6. Konklusjon

Gjennom et forhandlingsperspektiv har vi sett hvordan kjeder bruker egne merkevarer til å forbedre sin egen maktposisjon og markedsrett relativt til leverandører. Hovedtema for analysen har vært konkurransen bakover i distribusjonskanalen der implikasjonene for den horisontale konkurransen på detaljistnivå ikke har vært vektlagt. I analysen av maktforholdene opplevde vi at de fleste effektene av kjedens virkemidler har gått mer eller mindre i samme retning.

Vi har sett at kjedenes egne merkevarer er med på å tilspisse konkurransen på forbrukermarkedet, i form av at det finnes flere aktører på markedet som skal vinne markedsandeler på forbrukermarkedet. Der kjedens egne merkevarer i hovedsak dekker lavprissegmentet mens de kjente merkevarene konkurrerer om de lojale kundene som verdsetter høy kvalitet. Størrelsen på det prissensitive segmentet er derfor avgjørende for hvor stor trussel kjedenes egne merkevarer er mot kjente merkevarer, da kjedenes egne merkevarer tar lavprissegmentet fra merkevaren. Siden posisjonering av de ulike butikkonseptene er avgjørende for sammensetningen av høy- og lavprissegmentene er også utforming av butikkonsept bestemmende for kjedenes trusselpunkt. Ved introduksjon av egne merkevarer kan kjedene øke sitt eget trusselpunkt på bakgrunn av redusert avhengighet til kjente merkevarer. Der kjeder presser leverandører for å forhandle seg til lavere innkjøpspriser, som er med på å endre profittfordelingen i verdikjeden til fordel for kjedene.

Den norske dagligvarebransjen har vist en ny trend i kategorien egne merkevarer. Kjedene nøyer seg ikke lenger med å tilby lavkvalitetsprodukter til det prissensitive segmentet, og bruker differensieringsstrategier på sine egne merkevarer for å kapre en større andel av høyprissegmentet gjennom premium EMV. Vi så i analysen hvordan kjedene har anledning til å endre helningen på forhandlingskurven gjennom å gjøre seg fullstendig uavhengig av leverandørens kjente merkevarer ved å tilby kvalitetsmessig likeverdige produkter. Kvaliteten på kjedes egne merkevarer har nådd et kvalitetsnivå hvor de kan konkurrere direkte mot merkevaren, slik at de kan presse leverandøren på innkjøpspris. Der kjedens profitt vil øke både på grunn av lavere innkjøpspriser, men også gjennom høyere markedsandeler på sine egne merkevarer fra lavpris- og høyprissegmentene.

Videre så vi hvordan kjeder gjennom uavhengighet til leverandører kunne manipulere leverandørenes trusselpunkt ved trusler om utestengelse av kjente merkevarer. Der kjedens portvaktmakt og kontroll over varesortiment er med på å forsterke troverdigheten til trusselen. Også kjedens bruk av premium EMV er et virkemiddel for å opprettholde troverdigheten til slike trusler, da de kan tilby et tilsvarende produkt. Bruk av trusler er med på å redusere trusselpunktet for begge aktørene da kjeden til en viss grad er avhengig av leverandørens kvalitetsprodukter for å opprettholde et kvalitetsmessig akseptabelt nivå. Der kjeder på bakgrunn av leverandørenes avhengighet til kjedenes butikkhyller kunne forhandle seg til lavere innkjøpspriser, og dermed øke sin profitt gjennom høyere marginer på utsalgsvarer.

Kjedenes egne merkevarer brukes også som et verktøy for å differensiere utsalgssteder. Differensiering av butikker gir dermed den samme effekten som introduksjon av egne merkevarer. Butikkdifferensiering vil kunne øke den lojale kundebasen, som vil kunne føre til innkjøpsmakt i form av kvantumsrabatter fra merkevareleverandører. Videre vil også kundene få et forhold til kjedenes egne merkevarer som gjør at forbrukerne blir mer lojale mot butikken enn kjente merkevarer. Implikasjonene for butikkdifferensiering er en økning i forhandlerens trusselpunkt som fører til høyere profitt gjennom lavere innkjøpspriser og høyere utsalgspriser.

Som følge av intens konkurranse om forbrukerne på detaljistnivå vil leverandører øke betalingsvilligheten fra sine lojale kunder gjennom produktdifferensiering av merkevarer, eller øke markedsandelene ved hjelp av markedsføringsaktiviteter. Leverandørenes trusselpunkt vil på denne måten øke ved en økning i innkjøpspriser, som vil bidra til å øke leverandørens profitt. Ifølge Hoch (1996) bør merkevareleverandører investere i ny teknologi for å være bedre rustet i konkurransen mot kjedenes egne merker.

Kjeder vil videre kunne påvirke helningen på forhandlingskurven gjennom andre bransjespesifikke karakteristikk, som ved å utnytte at det finnes få innkjøpspunkter til dagligvaremarkedet samt å sette leverandører opp mot hverandre i konkurransen om hylleplass. Vi har sett at kjedene integreres vertikalt og samarbeider om innkjøp for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser. Coop har kjøpt opp ICA og Rema 1000 og Bunnpris har en felles innkjøpsfunksjon som er med på å presse leverandører til å redusere innkjøpspriser. Når det

bare finnes tre innkjøpspunkt til dagligvaremarkedet er leverandørene nødt til å imøtekomme kravene fra kjedene. Dette vil være med på å øke den relative forhandlingsmakten til kjedene, som flater ut helningen på forhandlingskurven og reduserer trusselpunktet til leverandører. Som videre vil øke profitten til kjedene på bekostning av leverandørene, som får lavere inntjening på sine produkter.

Samme effekten ser vi også når kjedene setter leverandørene opp mot hverandre i konkurransen om hylleplass. I stedet for at leverandører konkurrerer mot hverandre i butikkhyllene, finner konkurransen sted allerede før varene har kommet ut i butikk. De konkurrerende merkevareleverandørene konkurrerer om hvem som har mest ressurser, der det er de leverandørene som er villig til å betale mest for hylleplassering som vinner markedet. Man har også sett tendenser der de store leverandørene kjøper ut de små. Dette er videre med på å redusere den naturlige konkurransen i markedet, der konsekvensen er utestengelse av små enkeltstående aktører. Som kan være med på å redusere samfunnsmessig velferd, der forbrukere får færre og dårligere valgalternativer å velge mellom i butikk. Utviklingen har ført til en handelskultur der de store og ressurssterke aktørene bestemmer hva forbrukerne skal kjøpe. Myndighetene bør derfor etterspørre en lovfestet regulering av hylleplassavgifter som skal redusere kjedenes incentiver om å sette leverandører opp mot hverandre i kampen om hylleplassene. På denne måten vil vi også få en mer reel konkurranse i butikkhyllene med mer rettferdige priser og bedre utvalg.

Man kan videre spørre seg om forbrukerne kommer bedre ut av denne utviklingen innen kjedenes bruk av egne merkevarer. Det kan tenkes at kjedenes EMV er til fordel for konsumentene på kort sikt, da de får flere valgalternativer å velge mellom. Kjedenes egne merkevarer gir muligheter for å dekke de ulike behovene i et marked, der kundene kan velge mellom høy- og lavkvalitetsprodukter eller høy og lav pris. Men hva vil bli utviklingen på lang sikt med tanke på paraplykjedenes økning i forhandlingsmakt? Vil alle kjente merkevarer bli erstattet av kjedenes egne varer når kjedene blir for dominerende? Utviklingen vil sannsynligvis føre til ytterligere konsentrasjon på leverandørleddet slik at de blir bedre stilt i forhandlingene med kjedene. Dette kan videre føre til høyere innkjøpspriser og utsalgspriser.

Utviklingen innen EMV-segmentet har hatt en rask utvikling de siste årene, og det vil derfor være viktig å følge med på ytterligere konsekvenser for merkevareleverandørene. Det vil være en uheldig utvikling dersom leverandørenes eneste måte å overleve på i markedet er produksjon av kjedenes egne merkevare. Dette kan imidlertid få konsekvenser for leverandørenes innovasjonslyst som på sikt kan få samfunnsøkonomiske ettervirkninger. For fremtiden bør man derfor følge med på utviklingen i kvalitet både på kjente merkevarer og kjedenes egne merkevarer, slik at forbrukerpolitikken er i konsumentenes interesse med hensyn på både kvalitet, priser, utvalg og tilgjengelighet. Myndighetene bør videre etterspørre større åpenhet om produksjonssted og priser slik at vi kan få et mer transparent marked.

Da denne utredningen ikke har tatt hensyn til konkurransen mellom kjedene, vil det for videre forskning være hensiktsmessig å se nærmere på effekten av konsentrasjon på detaljistnivå, da horisontal integrasjon fører til betydningsfulle fordeler for kjedene gjennom forhandlingsmakt når kjedene blir færre og større. I et forbrukerperspektiv vil det være viktig å følge med på om disse fordelene kommer konsumentene til gode gjennom lavere priser, særlig fordi konkurransen på forbrukernivå mellom kjedene kan gi utrykk for om kjeder utøver markedsrett ovenfor forbrukere. På sikt vil det være hensiktsmessig å innføre en felles handelsskikk der man kan regulere forhandlingene i dagligvarebransjen slik at man fjerner urimelig forretningspraksis som er til skade for den naturlige konkurransen i markedet.

Det vil også være nyttig å se på hvor rota til denne utviklingen ligger. Man bør derfor se nærmere på om lovgivning innen landbrukspolitikk og importvern er effektiv, da matvarepriser i stor grad avhenger av disse faktorene. Verdiskapning innen landbruk er også et tema man må følge med på fordi kjedene i større grad er vertikalt integrert gjennom hele verdikjeden og står på eiersiden hos råvareprodusentene. Dette vil være viktig å følge med på da det er lav produksjonsvekst i landbruket, og fordi effektive verdikjeder bidrar til bærekraftige løsninger.

7. Referanseliste

- Ailawadi, K. L., og Keller, K. L. (2004). Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities. *Journal of retailing*, 80(4), 331-342.
- Bergès-Sennou, F., Bontems, P., og Réquillart, V. (2004). Economics of Private Labels: A survey of literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2(1).
- Bloemer, J., og De Ruyter, K. (1998). On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499-513.
- Choi, S. C. (1991). Price Competition in a Channel Structure with a Common Retailer. *Marketing Science*, 10(4), 271-296.
- Choi, S. C. (1996). Price Competition in a Duopoly Common Retailer Channel. *Journal of retailing*, 72(2), 117-134.
- Chen, Z. (2008). Defining Buyer Power. *Antitrust Bull.*, 53, 241.
- Dixit, A., Skeath, S. og Reiley Jr, D. H. (2009). *Games of Strategy, 3rd ed.*, W. W. Norton & Company, Inc.
- Dhar, S. K., og Hoch, S. J. (1997). Why Store Brand Penetration Varies by Retailer. *Marketing Science*, 16(3), 208-227.
- Dobson, P. W., og Waterson, M. (1997). Countervailing Power and Consumer Prices. *The Economic Journal*, 107(441), 418-430.
- Dobson, P. W. (1998). The Economic Welfare Implications of Own Label Goods. *DISCUSSION PAPER-UNIVERSITY OF NOTTINGHAM SCHOOL OF MANAGEMENT AND FINANCE*.
- Emerson, R. E. (1962). Power – Dependence Relations, *American Sociological Review*, vol. 27, s.31 – 41.
- Gabrielsen, T. S., Steen, F., og Sjørgard, L. (2001). Private Label Entry as a Competitive Force?: an Analysis of Price Responses in the Norwegian Food Sector. http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165856/A51_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hentet 10.12.2014

- Gabrielsen, T. S., og Sjørgard, L. (1998). Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen. *Rapport nr. 52/1998*, Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. <http://fagbokforlaget.no/filarkiv/privatelabel.pdf>
Hentet 12.12.2014
- Gabrielsen, T. S., og Sjørgard, L. (2007). Private Labels, Price Rivalry, and Public Policy. *European Economic Review*, 51(2), 403-424.
- Gabrielsen, T. S. (2010). Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat. [http://becce.no/files/2011/12/rapport-matkjede-
endelig10112010.pdf](http://becce.no/files/2011/12/rapport-matkjede-
endelig10112010.pdf) Hentet 12.12.2014
- Galbraith, J. K. (1970). American Capitalism: The Concept of Countervailing Power (Vol. 619). *Transaction Publishers*.
- Gripsrud, G. og Nygaard, A. (2001). *Markedsføringskanaler*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hawkins, D. I, Best, R. J., og Coney, K. A., (1986). Consumer Behavior. 3rd ed. New York *Business Publications*.
- Hem, L. E., og Grønhaug, K. (2001). Private merker—tar stadig økende markedsandeler. *MAGMA. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. [http://www.magma.no/private-
merker-tar-stadig-oekende-markedsandeler](http://www.magma.no/private-
merker-tar-stadig-oekende-markedsandeler) Hentet 08.12.14
- Hoch, S. J., og Banerji, S. (1993). When Do Private Labels Succeed. *Sloan Management Review*, 34.
- Hoch, S. J. (1996). How Should National Brands Think About Private Labels. *Sloan Management*.
- Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *Economic Journal*, 39(1929), 41-57
- Inderst, R. (2006), "The Waterbed Effect. How Non-Cost Related Discounts to Large Retailers can Harm Consumers", *Association of Convenience Stores*.
- Inderst, R., og Valletti, T. M. (2011). BUYER POWER AND THE 'WATERBED EFFECT'*. *The Journal of Industrial Economics*, 59(1), 1-20.
- Kim, R. (2006). BRAND BUILDING AND INNOVATING: THE BEST WAY TO STAY ALIVE. *Innovateve marketing*, Volume 2, Issue 4, 2006

Konkurransetilsynet (2015). *Coop får overta Ica Norge*

<http://www.konkurransetilsynet.no/no/Aktuelt/Nyheter/Coop-ICA/>

Publisert 25.03.2015. Hentet 05.04.2015

Kumar, N., og Steenkamp, J. B. E. (2007). Private Label Strategy: how to meet the Store Brand Challenge. *Harvard Business Press*.

McEnally, M.R. og J.M. Hawes (1984): *The Market for Generic Brand Grocery Products: A Review and Extension*. *Journal of Marketing*, vol. 48 (Winter), s. 75--83.

Meza, S., og Sudhir, K. (2010). Do Private Labels Increase Retailer Bargaining Power?. *Quantitative Marketing and Economics*, 8(3), 333-363.

Mills, D. E. (1999). Private Labels and Manufacturer Counterstrategies. *European Review of Agricultural Economics*, 26(2), 125-145.

Morton, F. S., og Zettelmeyer, F. (2004). The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer–Manufacturer Negotiations. *Review of industrial organization*, 24(2), 161-194.

Narasimhan, C., og Wilcox, R. T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis*. *The Journal of Business*, 71(4), 573-600.

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

Landbruks- og matdepartementet, B.-, likestillings- og inkluderingsdepartementet og Fornyings-, a.-o. k. Oslo. <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2011-4/id640128/?docId=NOU201120110004000DDDEPIS&ch=1&q=>

Publisert 13.04.2011 Hentet 05.02.2015

Ogilvie, H. (1994). Brand Marketing: The Bigg Chill. *The Journal of European Business*, vol. 5, no. 4:9--22.

Olsen, E. S., og Olsen, J. (2010). *En ny generasjon av egne merkevarer*. (Utdatert) TNS Gallup. <http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/en-ny-generasjon-av-egne-merkevarer>
Hentet 02.03.2015

Oslo Economics (2015). *Prisutvikling i dagligvaremarkedet: Empirisk studie av grossist- og butikkpriser*. Oslo Economics, <http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/2015/03/Prisutvikling-i-dagligvaremarkedet.pdf> Publisert 2015.03
Hentet 14.04.2015

- Pettersen, I. (2008). Dagligvarehandel og mat 2008. *Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) 2008:1*
http://www.nilf.no/publikasjoner/Rapporter/2008/Dagligvarehandel_og_mat_2008-Innhold Hentet 20.01.2015
- Pepall, L., Richards, D. J., og Norman, G. (2008). *Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications* 4th ed. *Blackwell Pub.*
- Pfeffer, J., og Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach.* NY: *Harper and Row Publishers.*
- (PLMA) *International Private Label Yearbook. A Statistical guide to market share trends.* International Private Label Manufacturers Association. <http://plma.com>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review:* 137-145
- Raju, J. S., Sethuraman, R., og Dhar, S. K. (1995). The Introduction and Performance of Store Brands. *Management Science*, 41(6), 957-978.
- Salop, S. C., og Scheffman, D. T. (1983). Raising Rivals' Costs. *The American Economic Review*, 267-271.
- Sandanger, E. (2012). Horisontal konkurranse i dagligvaremarkedet. Bruken av egne merkevarer i konkurransen mellom norske dagligvarekjeder.
http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/166778/A25_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y Publisert 08.2012. Hentet 10.03.2015
- Sharp, B., og Dawes, J. (2001). What is Differentiation and How does it Work?. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 739-759.
- Schmalensee, R., og Thisse, J. F. (1988). Perceptual Maps and the Optimal Location of New Products: An integrative essay. *International Journal of Research in Marketing*, 5(4), 225-249.
- Schutte, T.R. (1969), "The Semantics of Branding", *Journal of Marketing*, Vol. 33, April, pp. 5-11.
- Skjelstad, I. B. (2012). EMV: en trussel eller mulighet? Strategier for merkevareleverandører i det norske dagligvaremarkedet.
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/187261/Oppgaven%20med%20forside.pdf?sequence=1> Publisert 05.2012. Hentet 15.02.2015

Soberman, D. A., og Parker, P. M. (2004). Private Labels: Psychological Versioning of Typical Consumer Products. *International Journal of Industrial Organization*, 22(6), 849-861.

Steiner, R. L. (2004). The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, 24(2), 105-127.

Tranøy, B. S. (2006). Markedets makt over sinnene. *H. Aschehoug*.

Tirole, J. (1988). The Theory of Industrial Organization. *The MIT Press*, s. 221-223

Utgård, J. (2010). Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel; 20 prosent i 2020.

Wolinsky, A. (1987). Brand Names and Price Discrimination. *The Journal of Industrial Economics*, 255-268.

Internettreferanser

Coop.no. *Kundenes egen handelsaktør*. (Utdatert) Hentet 20.10.14 <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>

Coop.no. *Coops egne merkevarer*. (Utdatert) Hentet 20.02.2015 <https://coop.no/merkevarer/dagligvare/>

NorgesGruppen.no. *Butikkvirksomhet*. (Utdatert) Hentet 20.10.14 <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/>

Reitan.no. *Om oss*. (Utdatert) Hentet 20.10.14 <http://www.reitangruppen.no/om-oss/>

Rema.no. *Om Rema 1000*. (Utdatert) Hentet 20.02.2015 <http://www.rema.no/artikler/om-rem-1000>

Rema.no. *Egne merkevarer* (Utdatert) Hentet 23.02.2015 <http://www.rema.no/egne-merkevarer/>

ICA.no *Det var en gang en kjøpmann*. (Utdatert) Hentet 20.10.14 <http://www.ica.no/historien-var/>

ICA.no. *Finn dine favoritter hos oss*. (Utdatert) Hentet 22.02.2015 <http://www.ica.no/egne-merkevarer/>

Brennpunkt NRK. *Matvarekrigen*. Publisert 17.03.2015. Hentet 05.04.2015

<http://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/MDDP11000515/17-03-2015>

NRK Nyheter. *Sjokoladekrigen*. Publisert 17.03.2015. Hentet 05.04.2015

<http://www.nrk.no/magasin/sjokoladekrigen-1.12257726>

Dagligvarehandelen (Desember 2013). Hvem er hvem / Desember 2013. *Handelens egne merkevarer*. Dagligvarehandelen; NorgesGruppens årsmagasin 2011-2012, Rema 1000, Coop, ICA. Publisert 19.09.2013. Hentet 08.12.14

<http://hvem.dagligvarehandelen.no/files/2013/12/Handelens-egne-merkevarer.pdf>

Pressenotat. *Dagligvarerapporten 2015*. Publisert 12.02.2015. Hentet 01.03.2015

<http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/no/docs/Dagligvarerapporten%202015%20Pressemelding.pdf>

Dagens Næringsliv (2015) *Kjemper om de beste hylleplassene*. Publisert 06.03.2015. Hentet 10.04.2015

<http://www.dn.no/nyheter/2015/03/06/2154/Handel/kjemper-om-beste-hylleplassering>