



Fagrapport nr. 2-2005

Arne Dulstrud og Jan Roar Beckstrøm


# Å sette pris på hylleplassen

**SIFO**

© SIFO 2005  
Fagrapport nr. 2 - 2005

STATENS INSTITUTT FOR FORBRUKSFORSKNING  
Sandakerveien 24 C, Bygg B  
Postboks 4682 Nydalen  
0405 Oslo  
[www.sifo.no](http://www.sifo.no)

Det må ikke kopieres fra denne rapporten i strid med åndsverksloven. Rapporten er lagt ut på internett for lesing på skjerm og utskrift til eget bruk. Enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring utover dette må avtales med SIFO. Utnyttelse i strid med lov eller avtale, medfører erstatningsansvar.

<b>Tittel</b> Å sette pris på hylleplassen	<b>Antall sider</b> 80	<b>Dato</b> 14.04.2005
<b>Title</b> The Valuation of Shelf Space	<b>ISBN</b> 82-7063-404-2	<b>ISSN</b> 1502-6760
<b>Forfatter(e)</b> Arne Dulsrud og Jan Roar Beckstrøm	<b>Prosjektnummer</b> 11-2002-09	<b>Faglig ansvarlig sign.</b> 
<b>Oppdragsgiver</b> Norges Forskningsråd		
<p><b>Sammendrag</b></p> <p>Hylleplassavgifter betyr at leverandører må betale for få adgang til butikkhyllene – et tema som er meget omstridt i internasjonal faglitteratur og konkurransepolitikk. Forsvarerne hevder at slike avgifter fremmer effektiv bruk av hylleplassen og styrker konkurransen, mens skeptikerne peker på at høye adgangsgifter diskriminerer mindre bedrifter, reduserer valgfriheten og undergraver priskonkurransen. Foreløpige beregninger viser at leverandørens utgifter til fellesmarkedsføring i sum utgjør ca. 1 mrd. kroner og at dette er viktige inntekter for dagligvarekjedene. Videre synes fellesmarkedsføring å være et viktig instrument for å skjule bonuser fra leverandør til kjede.</p> <p>Det er vanskelig å fastslå om disse ordningene er i strid med konkurransepolitiske målsettinger. Analysen viser imidlertid at effektivitetsargumentene ikke kan tas som gitte, og at de konkurransehindrede effektene må tillegges vesentlig vekt i en norsk kontekst. På generelt grunnlag mener vi at det er åpenbare farer med den måten fellesmarkedsføring praktiseres på, særlig ved at disse ordningene kan begrense vareutvalget, fordyre varene og generelt virke dempende på konkurransen. Konkurransetilsynets initiativ til nærmere granskning av ordningene synes derfor betimelig.</p>		
<p><b>Summary</b></p> <p>Slotting fees denote payments from manufacturers to gain access to shelf space – a controversial theme in international scholarly literature and competition policy. The proponents of such fees claim that such fees promote efficient allocation of shelf space and competition in general, while the opponents point out that high entrance fees discriminate smaller manufacturers, reduce consumer choice and undermine price competition. Preliminary calculations show that the manufacturer's expenses related to Joint Marketing totals approximately 1 billion kroner and are an important source of income for the retailers. Further, Joint Marketing seems to be an important instrument for hiding what bonuses are given by manufacturers to retailers.</p> <p>It is difficult to decide whether these arrangements are in conflict with competition policy goals. However, the analysis do show that the efficiency arguments can not be taken for granted, and that the limiting effects on competition in the Norwegian market for groceries should be given considerable weight. Of special concern is the way these arrangements can limit consumer choice, drive up prices and dampen competition in general. Thus, the investigation of the Norwegian Competition Authority regarding these practices seems highly appropriate.</p>		
<p><b>Stikkord</b></p> <p>Hylleplassavgift, dagligvaremarkedet, konkurranse, valgfrihet</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>Slotting fees, grocery retailing, competition, consumer choice</p>		



# Å sette pris på hylleplassen

av

Arne Dulsrud og Jan Roar Beckstrøm

2005

STATENS INSTITUTT FOR FORBRUKSFORSKNING  
postboks 4682 Nydalen, 0405 Oslo



## Forord

Denne fagrapporten presenterer de første resultatene fra prosjektet "Å sette pris på hylleplassen" som er et post-doc prosjekt finansiert av Norges forskningsråd. Prosjektet handler om konkurranse- og forbrukermessige effekter av hylleplassavgifter i norsk dagligvarehandel, og den endelige publiseringen vil skje i form av vitenskapelige tidsskriftartikler. Vi finner det likevel hensiktsmessig å dokumentere våre funn som en rapport, da dette temaet allerede har vært gjenstand for omfattende offentlig interesse. Hylleplassavgifter og andre former for fellesmarkedsføring er etter vår mening helt sentrale begreper for å forstå hvordan norsk dagligvarehandel fungerer. Rapporten vil således ha allmenn interesse i og med at fenomenet som beskrives har direkte betydning for forbrukernes tilgjengelighet og valgmuligheter i markedet.

Deler av innholdet i denne rapporten er tidligere presentert gjennom diverse foredrag, deriblant FK-konferansen 2004 under tittelen "Tåler JM dagens lys?". Arne Dulrud har vært prosjektleder og Jan Roar Beckstrøm prosjektmedarbeider. Etter at resultater fra prosjektet ble publisert første gang, har det vært en omfattende debatt i media om hylleplassavgifter som bekrefter betydningen av våre funn. Denne rapporten baserer seg på eget forskningsmateriale, uten at medieoppslag er trukket inn.

En takk rettes til kollegaene Eivind Jacobsen for viktige innspill i utformingen av prosjektideen og Laura Terragni for konstruktiv bistand under de første intervjuene. Hylleplassavgifter er et ømfintlig tema for både industrien og detaljistene. Det handler om forretningshemmeligheter, og åpenhet er ikke gitt. Derfor står vi i gjeld til alle våre intervjupersoner fra dagligvarebransjen som viste stor forståelse og innsatsvilje under innsamlingen av vårt datamateriale.

Vi vil understreke at den teoretiske analysen av datamaterialet er foreløpig og at dette notatet ikke er det endelige produktet fra prosjektet.





# Innhold

Forord .....	5
Innhold .....	7
Sammendrag .....	9
Summary .....	11
1 Bakgrunn .....	13
2 Konkurransemessige perspektiver på hylleplassavgifter .....	17
2.1 Perspektiver på hylleplassavgifter .....	19
2.2 Effektivitetsskolen .....	20
2.3 Konkurranseskolen .....	21
3 Kvalitativ metode .....	25
4 Fellesmarkedsføringens rolle i norsk dagligvarehandel .....	29
4.1 Fellesmarkedsføring og årsforhandlinger .....	30
4.2 Fellesmarkedsføringens økonomiske omfang .....	34
4.3 Prisdannelse og fellesmarkedsføring .....	37
5 Hvordan fellesmarkedsføring praktiseres .....	41
5.1 Aktiviteter .....	43
5.2 Listing .....	45
5.3 Kategoristyring .....	48
5.4 Hylleplassering .....	51
5.5 Effektivitet og markedsadgang .....	53
6 Diskusjon og oppsummering .....	61
6.1 Hovedfunn .....	61
6.2 Konkurransemessige vurderinger .....	63
6.3 Konklusjoner .....	67
Litteratur .....	71
Vedlegg .....	77



## Sammendrag

Hylleplassavgifter betyr at leverandører må betale for få adgang til butikkhyl-  
lene – et tema som er meget omstridt i internasjonal faglitteratur og konkur-  
ransepolitikk. Forsvarerne hevder at slike avgifter fremmer effektiv bruk av  
hylleplassen og styrker konkurransen, mens skeptikerne peker på at høye ad-  
gangsavgifter diskriminerer mindre bedrifter, reduserer valgfriheten og under-  
graver priskonkurransen. Konkurransen i norsk dagligvarehandelen har vært  
gjenstand for en rekke analyser de senere år, men ingen har tidligere sett på  
hvilken rolle hylleplassavgifter har i en norsk kontekst.

Hovedmålsettingen for dette prosjektet var å avdekke om ordninger for ”kjøp  
av hylleplass” finnes i norsk dagligvarehandel, og hvordan slike ordninger  
eventuelt praktiseres. Videre har målet vært å drøfte eventuelle funn i et kon-  
kurrans- og forbrukermessig perspektiv. Dette kan kanskje synes som relativt  
enkle målsetninger. Imidlertid, ettersom den forskningsmessige kunnskapen  
om slike ordninger var tilnærmet null har det vært nødvendig å fremskaffe  
grunnleggende kunnskap om feltet.

Rapporten viser at kjøp av hylleplass inngår som et sentralt element i forhand-  
lingene om såkalt fellesmarkedsføring (”joint marketing”). Dette er kontant-  
overføringer fra leverandør til detaljist, ofte i form av årlige, faste forhåndsbe-  
talinger. Foreløpige beregninger viser at leverandørenes utgifter til fellesmar-  
kedsføring i sum utgjør ca. 1 mrd. kroner. Selv om detaljistene har utgifter  
knyttet til markedsføring av produktene gjennom butikkene, viser våre under-  
søkelser at hylleplassavgifter gir betydelige inntekter til dagligvarekjedene.  
Videre synes fellesmarkedsføring å være et viktig instrument for å skjule bo-  
nuser fra leverandør til kjede, og det er stor usikkerhet om disse bonusene før-  
rer til lavere priser for forbrukerne.

Vår metodiske tilnærming gjør det vanskelig å fastslå om disse ordningene er i strid med konkurransepolitiske målsettinger. Analysen viser imidlertid at effektivitetsargumentene ikke kan tas som gitte, og at de konkurransehindrende effektene må tillegges vesentlig vekt i en norsk kontekst. På generelt grunnlag mener vi at det er åpenbare farer med den måten fellesmarkedsføring praktiseres på, særlig ved at disse ordningene kan begrense vareutvalget, fordyre varene og generelt virke dempende på konkurransen. Konkurransetilsynets initiativ til nærmere granskning av ordningene synes derfor betimelig.

## Summary

Slotting fees denote payments from manufacturers to gain access to shelf space – a controversial theme in international scholarly literature and competition policy. The proponents of such fees claim that such fees promote efficient allocation of shelf space and competition in general, while the opponents point out that high entrance fees discriminate smaller manufacturers, reduce consumer choice and undermine price competition. The competition in Norwegian grocery retailing has been subject of a number of analyses in recent years, but none has considered the role of slotting fees in a Norwegian context.

The main goal for this project was to uncover whether arrangements for ‘shelf space trading’ exist in Norwegian grocery retailing and how eventual arrangements were practised. Further, it has been a goal to discuss eventual findings in both a competition- and consumer perspective. This may seem as relatively limited ambitions. However, as the research knowledge about these arrangements were close to zero it has been necessary to obtain basic knowledge on this field.

The report shows that trading of shelf space is a central element in the negotiations about Joint Marketing. This consists of cash transfers from manufacturers to retailers, often in the form of upfront lump sums. Preliminary calculations show that the manufacturer’s expenses related to Joint Marketing totals approximately 1 billion kroner. Even though the retailers have some expenses regarding marketing of manufacturers’ products in the stores, our inquiries show that slotting fees is an important source of income for the retailers. Further, Joint Marketing seems to be an important instrument for hiding what bonuses are given by manufacturers to retailers, and it is highly uncertain if these bonuses lead to lower consumer prices.

Our methodological approach makes it difficult to decide whether these arrangements are in conflict with competition policy goals. However, the analysis do show that the efficiency arguments can not be taken for granted, and that the limiting effects on competition in the Norwegian market for groceries should be given considerable weight. On general principles we believe there are obvious risks related to how Joint Marketing is practiced. Of special concern is the way these arrangements can limit consumer choice, drive up prices and dampen competition in general. Thus, the investigation of the Norwegian Competition Authority regarding these practices seems highly appropriate.

# 1 Bakgrunn

Organiseringen av det norske dagligvaremarkedet har vært fokusert i en rekke forsknings- og utredningsrapporter de senere årene. Felles for dem alle er at de har rettet søkelyset mot konsentrasjonstendenser og mot integrasjon mellom aktørene i verdikjeden, samt drøftet de konkurransemessige effektene av dette. Konsentrasjon og integrasjon i dagligvaremarkedet er i generell forstand beskrevet i Jacobsen og Dulrud (1994), særlig med henblikk på forbrukerinteressene. Dette perspektivet er nærmere drøftet i en nordisk sammenheng i Dulrud (1996). Kleven og Steen (1996) har beskrevet følgene av konsentrasjonen på detaljistleddet for leverandørene og næringsmiddelindustrien. I tillegg har en rekke studier gått inn på spesifikke sider ved etableringsmulighetene i markedet, herunder Staahl Gabrielsens og Sjørgards (1998) analyse av introduksjonen av egne merker og Jacobsen, Dulrud og Beckstrøms (1998) studie av lokalisering og eiendomsforhold som konkurranseparameter. De to sistnevnte studiene ligger også til grunn for spesifikke konkurransepolitiske analyser av dagligvaremarkedet (Konkurransetilsynet 2000). Flere undersøkelser har dessuten lagt vekt på å kartlegge utviklingen i priser og prispåslag, og har sett på utviklinger i marginer på de ulike ledd i distribusjonskjeden, som for eksempel Strand og Aas (2001) og Løyland et al. (2001).

På den annen side finnes det forhold av stor betydning for organiseringen av markedet som så langt ikke har vært viet samme interesse. Norske eksportører (Dulrud 2002) kan fortelle om høyst ulike innkjøpssystemer og betingelser hos kjedegrupperinger i ulike land. Felles for de fleste land er at leverandørene på ulikt vis må 'kjøpe seg' markedsadgang. Betingelsene for å komme inn i hyllene og bli profilert varierer imidlertid fra land til land og fra kjede til kjede. Det finnes i dag ingen samlet oversikt over disse ordningene. Imidlertid, som en følge av den pågående internasjonaliseringen av dagligvarehandelen er det grunn til å forvente at de systemene som i dag praktiseres i USA og på kontinentet, også vil kunne overføres til norske forhold. I den sammenhengen er det spesielt interessant å se på innkjøpssamarbeidet over landegrensene, og

de konsekvensene det eventuelt får for harmonisering av innkjøpsordningene i ulike land (jf. Dulrud 1996).

At slike ordninger ikke er viet større oppmerksomhet kan skyldes at detaljister så vel som leverandører har sterke insentiver til å holde informasjon om ordningene for seg selv. De berører sensitiv informasjon i form av avtaleforhold og potensielle konkurransefordeler mellom aktørene (Wilkie, Desrochers & Gundlach 2002). I norsk sammenheng er det også et poeng at dette er forholdsvis nye ordninger, og av den grunn relativt ubeskrevet. Det har antakelig også hatt betydning at forskere på feltet har hatt et sterkt fokus på de mer synlige rabattsystemene, og kanskje av den grunn har oversett de mindre synlige sidene ved innkjøpssystemene som indikator for markedsmakt.

Vårt syn er således at ulike ordninger som innebærer kjøp og salg av hylleplass er i ferd med å vokse fram som en stadig viktigere mekanisme for regulering av markedsadgang og utøvelse av markedsmakt. Internasjonalt har slike systemer (for eksempel såkalte 'slotting fees' og 'market development funds') vært drøftet i litteraturen, først og fremst ut fra et konkurransepolitisk siktemål (Dobson & Waterson 1997 og 1999; Dobson, Waterson & Davies 2003; Bloom, Gundlach & Cannon 2000; Federal Trade Commission 2001 og 2003). Ordningene vi studerer kan forankres i to overordnede teoretiske perspektiver:

- i) som et virkemiddel for å øke effektiviteten i distribusjonskanalen (Mallen 1967) – dvs. ved utvelgelsen og sammensetningen av varer i butikkene.
- ii) som en mulig kilde til etableringshindre (Baumol, Panzar & Willig 1982, Gabrielsen & Sjøgard 1998) i detaljhandelen så vel som på leverandørsiden.

Til nå har ingen norske studier fokusert på de konkurransemessige effektene av slike ordninger. Vi tror imidlertid det er gode grunner til å ta den internasjonale konkurransepolitiske diskusjonen inn over oss, samtidig som vi drøfter de forbrukerpolitiske sidene ved denne problematikken. Konkurransepolitikk og forbrukerpolitikk er her å forstå som delvis overlappende, men ikke identiske perspektiver. Fram til den nye konkurranseloven trådte i kraft 1. mai 2004 var det kun hensynet til effektiv ressursbruk som var det styrende prinsipp for konkurransepolitikken. Den gamle konkurranseloven av 1993 hadde således som formål "å sørge for effektiv bruk av samfunnets ressurser ved å legge til rette for virksom konkurranse" (§1-1). Nå skal forbrukerpolitikken ivareta flere dimensjoner enn hensynet til samfunnsmessig effektiv ressursbruk (mer om dette i Jacobsen og Dulrud 1994; Jacobsen, Dulrud og Beckstrøm 1998). Et forbrukerperspektiv vil også måtte ta hensyn til hvordan ordningene virker inn på forhold som valgfrihet, produktmangfold, produktutvikling, kvalitet, tilgjengelighet osv. Dette er i generell forstand ivaretatt i den



nye konkurranseloven av 2004 der det i § 1 om lovens formål slås fast at: *”Ved anvendelse av denne lov skal det tas særlig hensyn til forbrukernes interesser”*. Slik sett har konkurransepolitikken nærmet seg forbrukerpolitikken. Imidlertid er det fortsatt forskjeller i og med at man vanskelig kan si at forbrukernes interesser nødvendigvis vil være ivaretatt av en virksom konkurranse. Det kan fra et forbrukersynspunkt for eksempel godt tenkes uheldige begrensninger i forhold til valgfrihet og produktmangfold uten at dette rammes av Konkurranselovens bestemmelser. En annen viktig forskjell er at Konkurranspolitikken i praksis er håndhevelsen av én lov – Konkurranseloven. Forbrukerpolitikken har en mer helhetlig tilnærming som ikke på samme måte er begrenset av en lovtekst. Likevel mener vi at den nye Konkurranseloven gjør et mer helhetlig forbrukerhensyn relevant i håndhevelsen av lovverket

*Målsettingen* med prosjektet er for det første å finne ut om hylleplassavgifter eller lignende markedsordninger praktiseres i det norske dagligvaremarkedet i dag. For det andre ønsker vi å gi en beskrivelse av hvordan eventuelle hylleplassavgifter praktiseres. Til slutt vil vi drøfte mulige funn i et konkurranse- og forbrukermessig perspektiv.



## 2 Konkurransmessige perspektiver på hylleplassavgifter

Begrepsbruken rundt hylleplassavgift er forvirrende, og som konkurransepolitisk tema er fenomenet høyst omstridt. I dette kapitlet redegjør vi for begreper og presenterer faglige posisjoner.

Begrepet hylleplassavgift viser til en betaling fra leverandør til detaljist for en hylleplass. Hylleplassavgift er en av flere markedsordninger som påvirker et produkts adgang og plassering i butikkhyllene. I den internasjonale litteraturen relateres hylleplassavgift til begreper som "slotting allowances", "vendor allowances" og "slotting fees". Den historiske opprinnelsen til hylleplassavgifter er noe uklar, men de fleste er enige om at de oppstod i USA. Noen kilder oppgir at hylleplassavgifter kom som en følge av utviklingen innen amerikansk konkurranserett før den andre verdenskrig, der leverandørers mulighet til å benytte salgsrabatter ble regulert. Store grossister og detaljister innførte derfor hylleplassavgifter for å kunne utnytte sine volumfordeler og forhandlingsmakt. Lignende praksiser oppstod blant amerikanske radiostasjoner som mottok ytelser fra plateselskapene for å spille bestemte plater. Dette fikk betegnelsen "pay-ola", som fortsatt benyttes om hylleplassavgifter i amerikansk sjargong. Radiotid kan på denne måten betraktes som et begrenset gode som leverandører betalte for å få tilgang til. Disse ordningene er omtalt i årsrapporten til det amerikanske konkurransetilsynet fra 1960 (Federal Trade Commission 1960).

Annen industri tok lærdom av platebransjen når de skulle møte grossister og detaljister i forhandlinger. Man kan derfor slå fast at hylleplassavgifter som system ble drevet fram både av industri og av grossister/detaljister. Det er også rimelig å anta at hylleplassavgifter som markedspraksis spredte seg til andre land gjennom multinasjonale amerikanske selskapers tilstedeværelse.

Foreliggende teori anser slutten av 1980-tallet som tidspunktet hvor slike ordninger ble innført i amerikansk dagligvarebransje (Sullivan 1997).<sup>1</sup> Utgangspunktet for begrepet "slotting fee" var leverandørens kostnader knyttet til å få plass (eng: "slot") på lageret til grossistene (Aalberts & Jennings 1999). Imidlertid hadde det tyske konkurransetilsynet omtalt slike ordninger så tidlig som i 1975 (Bundeskartellamt 1975). På dette tidspunktet offentliggjorde Bundeskartellamt en liste på 25 ulike forretningspraksiser som kan sies å være ulike utgaver av hylleplassavgifter og som var problematiske fra et konkurransesynspunkt. Blant disse er "Inngangspenger ved førstegangsbestilling" (Eintrittsgelder für Erstaufträge) og listing-gebyrer (Listungsgebühren).

"Slotting fees" knytter seg til en snever bruk av begrepet og omfatter primært en konkret betaling for hylleplassen. I den praktiske verden er begrepet relativt mangetydig. Oversiktsartikler om fenomenet har da også funnet fram til en rekke ordninger som i større eller mindre grad kan knyttes til denne form for praksis.

**Tabell 1 Ulike former for hylleavgifter og deres innhold**

Type avgift	Beskrivelse
Presentation fees	Avgift for å få i stand et møte med en innkjøper for å presentere et produkt
Slotting fees	Forhåndsbetaling i kontanter eller andre ytelser for å få tilgang til hylleplass
Display fees	Avgift for markedsføringsaktiviteter i butikken
Pay-to-stay-fees	Avgift for å beholde en hylleplass
Failure fees	Avgift som betales når varen ikke oppnår forventede omsetningsmål
Listing fees	Avgift for få registrert et produkt eller en vare i kundens vareregister

Kilde: Gundlach 2001

Som vi ser av tabellen finnes det en rekke avgifter som alle kan relateres til hylleadgang og hylleposisjonering. Det er således mer snakk om en familie av ulike markedsføringspraksiser enn en gitt type avgift, noe følgende definisjon av hylleplassavgifter viser:

"...a family of marketing practices that involve payments and other incentives (e.g. free products or services) given by manufacturers to

<sup>1</sup> Tidligere forskning tar i stor grad utgangspunkt i amerikanske forhold og tidsangivelsen er et produkt av dette

persuade downstream channel members to stock, display and support their products” (Wilkie, Desrochers & Gundlach 2002).

Som samlebetegnelse for alle disse ordningene vil vi benytte begrepet *fellesmarkedsføring*. Fellesmarkedsføring relateres til avtaler om felles kampanjer, spesialtilbud, felles TV-reklamer, reklame i butikken, hylleeksponering etc. mellom detaljist og leverandører. Ulempen med å utvide begrepsbruken i tråd med sitatet overfor er at hylleplassavgifter som fenomen vil inngå som én av mange andre markedspraksiser av mer eller mindre triviell karakter, og at det kan være vanskelig å skille ut hva som er hva. Fordelen er at definisjonen er såpass vid at den sannsynligvis vil være dekkende i forhold til den komplekse virkeligheten som skal beskrives. Grensene mellom hylleplassavgifter og andre, mer ordinære markedsføringspraksiser, kan således reelt sett være uklare. En relativt vid definisjon av begrepet hylleplassavgift er derfor likevel å foretrekke.

## 2.1 Perspektiver på hylleplassavgifter

Effektene av hylleplassavgifter for konkurransen og forbrukerne er omstridt. Det er således mulig å snakke om to ulike teoretiske skoler, gjerne omtalt som effektivitetsskolen og konkurranseskolen, som henholdsvis hevder at slike ordninger kan fremme og hemme konkurransen. Det er viktig å påpeke at disse to skolene ikke kan betraktes som gjensidig utelukkende teorier, men mer som ulike tilnærminger som vektlegger ulike elementer. Man kan derfor godt mene at for eksempel konkurranseskolen er mest holdbar empirisk sett, men dette innebærer ikke at man må avvise alle bidrag innenfor effektivitetsskolen.

En begrensning ved foreliggende teori er at den i stor grad er basert på sekundærkilder<sup>2</sup>, eller har vært konsentrert om å utvikle formaliserte økonomiske modeller. Det finnes således lite empirisk forskning på feltet. Noen unntak finnes i form av rapporter fra ulike statlige etater i USA (Federal Trade Commission 2001, 2003; US Department of Agriculture 2001) og Storbritannia (UK Competition Commission 2000). Videre har både EUs konkurransemyndighet samt det svenske og danske konkurransetilsynet tatt opp dette i rapporter om dagligvarebransjen (European Commission DG IV 1999, Konkurrenter 2002, Konkurrentestyrelsen 2004). Disse begrensningene gjør dog ikke foreliggende teori mindre interessant. Det betyr først og fremst at det er et

---

<sup>2</sup> For eksempel avisartikler i forretningspressen

stort behov for ytterligere forskning på feltet. Nedenfor følger en gjennomgang av de to skolene som nevnt i innledningen.

## 2.2 Effektivitetsskolen

Generelt sier effektivitetsskolen at hylleplassavgifter bidrar til å øke effektiviteten i distribusjonskanalen og på den måten er velferdsmessig fordelaktig. Et argument i denne retningen er at hylleplassavgifter kan fungere som et verktøy for leverandørene til å signalisere seriøsitet og varekvalitet (Chu 1992). Tanken er at dersom en produsent har tilstrekkelig tro på at et nytt produkt vil bli en suksess, så vil produsenten være villig til å betale en slik avgift, siden inntektene fra salget vil dekke både utviklings- og produksjonskostnader, selve avgiften, og i tillegg gi produsenten et rimelig overskudd. På denne måten kan avgiften fungere som et signal fra produsenten om at et produkt er en sannsynlig suksess. En viktig forutsetning for denne ideen om hylleplassavgift som signal er at produsenten har bedre informasjon om sannsynligheten for suksess enn detaljisten.<sup>3</sup> Gjennom å betale en slik avgift kan produsenten formidle denne kunnskapen ved å si: "Dette produktet har vi tro på, noe vår villighet til å betale avgiften viser". Resultatet vil bli økt effektivitet ved at hylleplassavgifter gjør det mer sannsynlig at nye produkter som blir introdusert, blir en suksess (Federal Trade Commission 2003; Sullivan 1997).

Tanken om signalisering fra produsentens side har en motsats i detaljistenes utvelgelse av leverandører. Dette er kjent som screening. Detaljistene kan bruke hylleplassavgifter for å sortere ut nye produkter som sannsynligvis ikke vil bli en suksess. En form dette kan ta er auksjon av hylleplass der den produsenten som betaler mest får den beste plassen. Da vil, i følge teorien, det produktet som har størst sannsynlighet for suksess få den beste plassen med påfølgende effektiviseringsgevinst (Federal Trade Commission 2003; Desiraju 2001). Man kan her tenke seg hylleplass som et begrenset gode som blir auksjonert bort til den som er villig til å betale mest. Dette kan være effektivt i og med at auksjoner er en omsetningsform som nærmer seg perfekt konkurranse (Klemperer 2004). Imidlertid kan auksjoner også fungere som en barriere for inntreden på et marked (Klemperer 2002a). Dette vil bli diskutert i kapittel 6.

Teoriene om signalisering og screening har en viktig begrensning i at de er basert på formaliserte økonomiske modeller. Disse modellene forutsetter blant

---

<sup>3</sup> Dette er en vanlig antagelse innenfor marketingteorien, se for eksempel Corstjens & Corstjens 1995.

annet "take-it-or-leave-it"-kontrakter. I screening-situasjonen betyr dette at en detaljist foreslår en kontrakt hvor leverandøren må forhåndsbetale en fast rundsum. Leverandøren kan da enten godta eller avslå dette forslaget (Chu 1992:336). Det er på denne måten ikke rom for forhandlinger i disse modellene.

Et annet argument i effektivitetsskolen er ideen om hylleplassavgifter som en mekanisme for å dele kostnader og risiko ved introduksjon av nye produkter. Det er direkte kostnader knyttet til introduksjonen av et nytt produkt, for eksempel omorganisering av grossistlager og butikkhyller, innlegging av produktet i kjedegrupperingenes datasystemer osv. Gjennom en slik avgift kan produsentene betale noe av denne kostnaden. Videre kan leverandøren ved å betale en slik avgift ta noe av risikoen ved å introdusere et nytt produkt, en risiko som i utgangspunktet faller på detaljistleddet (Lariviere & Padmanabhan 1997). Dette er basert på prinsippet om at bytteforholdet gjør det mulig for partene å fordele risiko på en måte som er til fordel for begge. Dersom det er slik at produsenten har bedre informasjon om et produkt enn det detaljisten har, så vil produsenten også være best i stand til å kontrollere denne risikoen (Bloom, Gundlach & Cannon 2000).

### 2.3 Konkurranseskolen

Konkurranseskolen har et annet fokus enn effektivitetsskolen i og med at den anser hylleplassavgifter som problematiske og et verktøy for både leverandører og detaljister til å begrense konkurransen og øke sin markedsrett. Når man vurderer eventuelle konkurransebegrensende effekter av slike avgifter er det mulig å skille mellom forklaringer der henholdsvis leverandøren og detaljisten er den "aktive" part.

I følge Shaffer (1991) kan produsenter bruke hylleplassavgifter til å begrense priskonkurransen på detaljistleddet, noe som kan skje ved å heve grossistprisen til detaljisten, men samtidig mer enn kompensere detaljisten gjennom et hylleplassbidrag. Gjennom å akseptere en høyere grossistpris forplikter detaljisten seg til å ta en høyere utsalgspris, noe som igjen er et incentiv til andre detaljister til å heve prisene. Dette gir både leverandørene og detaljistene høyere avanse, men vil være et velferdstap i og med at den høyere prisen til forbrukerne overstiger det ekstra overskuddet til produsentene og detaljistene. En utfordring med denne teorien er at verken Shaffer eller andre så langt har testet den empirisk. Ledende leverandører kan også bruke hylleplassavgifter til å monopolisere hylleplass og på den måten holde konkurrentene ute. Dette kan

føre til et dårligere utvalg og høyere kostnader for nye aktører som vil inn på markedet (Federal Trade Commission 2001, 2003).

Et annet av hovedpoengene til konkurranseskolen har vært hvordan hylleplassavgifter er et resultat av detaljistenes økende markedsrett (Dobson, Waterson & Davies 2003, European Commission DG IV 1999). Den danske konkurransetilsynet fremholder for eksempel at de store dagligvarekjedene i Danmark ikke er tilstrekkelig oppmerksomme på at et langsiktig samarbeid med en liten leverandør kan være til begge deler. Dersom kjedene bruker en liten leverandør kun som pressmiddel overfor større konkurrenter vil den lille leverandøren forsvinne fra markedet. På lengre sikt kan det føre til at den reelle konkurransen reduseres siden det ikke lenger finnes alternativer til den store leverandøren (Konkurrencestyrelsen 2004, s. 150).

Det er videre et problem dersom hylleplass blir tildelt etter leverandørens betalingsvne og ikke etter hva forbrukerne ønsker. Dette kan være situasjonen dersom spørsmålet om hva det vil koste å beholde hylleplassen blir viktigere for leverandørene enn hva forbrukerne ønsker. I utgangspunktet skal tilgangen til en vare styres av forbrukernes ønsker og preferanser. Det er således bekymringsfullt dersom forbrukernes kjøp styres av hva som er tilgjengelig fordi tilgjengeligheten igjen er styrt av hylleplassavgifter (Aalberts & Jennings 1999).

Et litt annet problem er de etiske sidene ved ordningene som er knyttet til hylleplassavgifter. Det er uklart hvordan slike betalinger skjer og hvordan de blir rapportert. Det er således generelt problematisk med ordninger som innebærer hemmelighet og store kontantbeløp. I følge Aalberts & Jennings:

”The secrecy of the fees and the industry’s unwillingness to discuss or disclose them raises the ongoing question of their legitimacy” (ibid, .s 212).

I følge Federal Trade Commission har manglende tilgjengelighet til primærdata vært en begrensning når det gjelder tiltak i forhold til hylleplassavgifter. Den siste rapporten om temaet fra FTC konkluderer da også med at det er ”consisting difficulty in uncovering information” (FTC 2003), og at dette foreløpig gjør det vanskelig å avgjøre hvilken av de to skolene som har størst gyldighet. Lignende – om ikke så teoretisk funderte konklusjoner – er også fremkommet hos konkurransetilsyn i andre land, f. eks. Danmark (Konkurrencestyrelsen 2004). Det forhindrer likevel ikke at Konkurrencestyrelsen fortsatt ønsker å følge dette feltet med stor interesse. I den forbindelse etablerte Konkurrencestyrelsen en foreløpig, men prinsipiell tilnærming til de konkurransemessige effektene av fellesmarkedsføring. Vi vil i denne rapporten støtte



oss på deres resonnementer, selv om vi fortsatt ikke anser at det er en fullstendig overlapp mellom konkurransepolitikk og forbrukerinteresser.

1. Konkurrencestyrelsen legger følgende kriterier til grunn for at det de kaller markedsføringstilskudd skal kunne oppfattes som problematisk: Leverandørene betaler mer i markedsføringstilskudd enn det de får tilbake som gjenytelse fra kjeden. Denne differensen kan oppfattes som en såkalt diskresjonær rabatt som leverandøren yter til kjeden. Rabatter er i seg selv i prinsippet verken problematisk eller ulovlig. For at rabatten skal være problematisk må den ha en diskriminerende virkning. Det vil si at den må virke ekskluderende på andre produkter eller leverandører.
2. Et annet viktig poeng for Konkurrencestyrelsen er at rabatter i utgangspunktet skal ytes på det de kaller et "objektivt grunnlag". Dette betyr at det skal være en direkte kobling mellom rabatten og grunnlaget for rabatten. Slik sett vil for eksempel volumrabatter ofte være uproblematisk siden de er koblet direkte til kostnadsbesparelser for aktørene ved at enhetsprisen på varen blir lavere når volumet øker.
3. Ekskluderende eller diskriminerende rabatter oppfattes først som et konkurransepolitisk problem i det øyeblikket leverandøren eller detaljisten kan sies å ha dominerende stilling i markedet. Definisjonen av dominerende stilling er problematisk både teoretisk og empirisk.<sup>4</sup> Ikke bare avhenger et foretaks eventuelle dominerende stilling av foretakets faktiske markedsandeler. I tillegg vil markedsandeler over tid, konkurrenters størrelse, grensevern mv. ha stor betydning<sup>5</sup>. Det betyr at å fastslå dominerende stilling ofte må bli en skjønnsmessig sak.

---

<sup>4</sup> Det er blant annet ikke gitt at vurderingen av dominerende stilling bør være den samme for et marked preget av kjøpermakt som et marked preget av selgermakt. Det finnes juridiske vurderinger som hevder at kjøpermakt kan gjøre seg gjeldende ved mye lavere markedsandeler enn selgermakt (Lande 2004). Fra USA har man et eksempel der visse forretningspraksiser brukt av leketøysdetaljisten Toys R Us i forhold til sine leverandører ble funnet ulovlige, på tross av at Toys R Us bare har rundt 20 % av leketøysmarkedet (United States Court of Appeals For the Seventh Circuit 2000).

<sup>5</sup> Jf. diskusjonen omkring den britiske konkurranseloven som ble vedtatt i 1998 og trådte i kraft 1.mars 2000. Det engelske konkurransetilsynet legger til grunn at det er lite sannsynlig at markedsrett kan utøves dersom et foretaks markedsandel er under 40 prosent. Dominerende stilling kan likevel bli fastslått under denne grensen dersom de andre relevante faktorer gir tilstrekkelig bevis for at en slik situasjon foreligger. Se også drøftingen av dette i forarbeidene til den nye norske konkurranseloven (NOU 2003:12 Ny konkurranselov, s. 58).

Dette oppsettet gir et utgangspunkt for å avveie de effektivitetsmessige og konkurransebegrensende effektene ved fellesmarkedsføring mot hverandre. En viktig utfordring har således vært å se om fellesmarkedsføring kan betraktes som rabatter gitt på et objektivt grunnlag, eller om de har uheldige diskriminerende effekter, hemmer konkurransen, begrenser vareutvalget og reduserer tilgjengeligheten. Slik sett relateres vår teoretiske tilnærming både til konkurranse- og forbrukermessige hensyn.

### 3 Kvalitativ metode

Vår analyse er basert på en *kvalitativ tilnærming*. En kvalitativ undersøkelse er basert på dybdeintervjuing av et avgrenset antall personer der målet er å komme fram til en mest mulig grundig forståelse av et fenomen. To forhold har vært avgjørende for dette valget. For det første er hylleplassavgifter og lignende bonusordninger i norsk sammenheng ikke tidligere dokumentert i verken forskning, bransjeblader eller media for øvrig<sup>6</sup>. På den bakgrunn var det fra et forskningsmessig ståsted usikkert om slike markedsordninger i det hele tatt fantes. I tillegg, dersom de fantes ville vi ikke vite hva slags betegnelser markedsaktørene selv eventuelt benyttet for denne praksisen. Et annet metodeproblem er at en og samme bonusordning kan omtales på ulike måter – ikke bare mellom bransjer, men også fra kundeforhold til kundeforhold. I slike tilfeller kan det være vanskelig for forskeren å finne hvilke begreper som er hensiktsmessige, før tilstrekkelig bransjekunnskap foreligger på forhånd.

For det andre, selv om vi hadde visst hva vi skulle ”spørre etter”, er det heller ikke gitt at aktørene uten videre ville rapportere gjeldende hylleavgifter eller bonusordninger. Bonuser og rabatter er avgjørende for konkurransekraften for både leverandører og detaljister, og sier noe om partenes konkurransefortrinn. Det finnes aksept for at dette er en type informasjon som begge parter vil ha stor interesse av å holde skjult for offentligheten og sine respektive konkurrenter. I den internasjonale forskningslitteraturen har man gjort tilsvarende erfaringer i forskning om fellesmarkedsføring og hylleplassavgifter – av den grunnen kalles da også hylleplassavgifter for ”the hidden world of marketing” (Wilkie, Desrochers and Gundlach 2002).

Det er allikevel grunner til at informasjon om ”skjulte verdener” kan bli tilgjengelig for utenforstående, særlig dersom en av partene oppfatter en markedsføringspraksis som urimelig eller urettferdig. Den svake part kan i slike

---

<sup>6</sup> Vi kan ikke utelukke at konsulentselskaper mv. tidligere har analysert dette fenomenet, men vi har ikke vært i stand til å finne studier som har vært allment tilgjengelige for offentligheten.

tilfeller ha insentiver til å rapportere om forhold overfor utenforstående for å frambringe innsyn og forståelse for ens egen situasjon, noe som i seg selv skaper en del metodiske utfordringer. En utfordring er for eksempel å beholde en viss distanse til temaet dersom det er mye følelser involvert for informantene. Denne distansen er viktig for å unngå å bli et talerør for en side av saken.

Av overnevnte grunner ville en kvantitativ undersøkelse, dvs. en statistisk analyse av ulike former for talldata, være problematisk. Vi anså det som urealistisk å få tilgang til selskapenes regnskaper som omhandlet fellesmarkedsføring. En annen mulighet kunne være å sende spørreskjema til markedsavdelingene i de ulike selskapene, men vi regnet med at responsen ved denne type henvendelse ville være beskjeden. Begge forhold tilsier at det ville være vanskelig å gjennomføre en statistisk analyse. Derimot kan en kvalitativ analyse legge grunnen for en mer generalisert statistisk analyse på et senere tidspunkt.

Fordelen med en kvalitativ undersøkelse er at den gir anledning til å avdekke ulike forståelser av det fenomenet vi ønsker å undersøke. Ståstedet bestemmer ofte standpunktet, derfor må det legges vekt på variasjonsbredde i sammensetningen av informanter. Ikke bare må representanter fra begge transaksjonspartene, dvs. leverandører og detaljister, være med i utvalget. Forskjellige egenskaper ved foretakene som plukkes ut må også være representert. Ulikheter i bedriftenes størrelse, markedsandel, merkevareposisjon etc. kan være avgjørende når man skal forhandle om fellesmarkedsføring, noe som kan påvirke deres forståelse og oppfatninger. Ettersom mye av datainnsamlingen i hovedsak var gjennomført før Lidl var etablert i Norge valgte vi å ekskludere denne detaljisten fra undersøkelsen.

En kvalitativ metode setter ingen absolutte krav til hvor mange informanter som bør være inkludert i undersøkelsen. Grensen blir som regel skjønnsmessig satt der kostnaden ved å inkludere en informant ekstra i utvalget overstiger verdien av ny informasjon som antas å måtte komme (Kvale 1996). En slik grense omtales gjerne som et metningspunkt. Slik sett vil metningspunktet variere fra kontekst til kontekst. Nedenfor finnes en matrise over antallet informanter fordelt etter posisjon og land.

**Tabell 2 Informanter fordelt etter posisjon og land<sup>7</sup>**

	Norge	Tyskland	Totalt
Leverandører	21	1	22
Kjedegrupperinger	4		4
Andre	2	9	11
Totalt	27	10	37

En rekke ulike egenskaper ved informantene er representert med hensyn til foretaksstørrelse, merkevarestyrke, bransje, geografisk beliggenhet mv. Ideelt sett kunne vi ha dokumentert sammensetningen. I nettopp dette prosjektet har det ikke vært mulig, da informantene har satt strenge krav til konfidensialitet vedrørende håndtering av data (se vedlegg 2). Det vil si at deltakelse i prosjektet og eventuelle sitater ikke skal kunne spores tilbake til opphavet. I et lite land som Norge vil denne faren kunne være overhengende, spesielt når vi tenker på kjedegrupperingene. Vi finner at det derfor forskningsetisk sett ikke er mulig å kategorisere egenskapene til informantene nærmere.

Som bakgrunn for intervjuene benyttet vi en intervjuguide der en rekke tema var inkludert (se vedlegg 1). Intervjuene varte i gjennomsnitt 1,5 time. Intervjuguiden inneholdt generelle spørsmål om fellesmarkedsføring, hvordan disse ordningene inngikk i forhandlinger, ulike aspekter ved fellesmarkedsføring samt ordningenes økonomiske betydning. De første intervjuene foregikk i svært generelle vendinger, da vi ville unngå å legge svaret i munnen på intervjupersonene. Intervjuguiden ble imidlertid utviklet og spisset underveis på basis av tidligere funn. I løpet av intervjuene skjedde det en fortløpende validering av data. Det vil si at tidligere funn ble sjekket opp mot nye opplysninger fra representanter i andre posisjoner. På denne måten fikk vi også mulighet til å sjekke funnenes reliabilitet, dvs. troverdigheten i utsagnet. Vi må ta i betraktning at det ved studier av kontroversielle ordninger alltid vil være insentiver for informantene til å overrapportere eller underrapportere betydningen av et fenomen – avhengig av hvilken posisjon informanten har. Rent konkret betyr det at alle vesentlige funn i denne rapporten er indirekte bekreftet fra både leverandører og detaljister.

I tillegg fant vi det fruktbart å diskutere gyldigheten av våre funn i lys av hvordan hylleplassavgifter praktiseres i andre land. Derfor foretok vi intervjuer med leverandører, organisasjoner og eksperter i det tyske dagligvaremarkedet. På tross av store forskjeller, er Tyskland et interessant referansepunkt for det norske dagligvaremarkedet fordi systemer med hylleplassavgifter og fel-

<sup>7</sup> Antall informanter refererer her til antallet personer som er intervjuet, ikke til antall bedrifter. Etersom det i noen intervjuer var flere personer til stede er antallet bedrifter noe lavere.

lesmarkedsføring er svært velorganisert og har eksistert i lang tid. Dessuten har det tyske dagligvaremarkedet visse strukturelle fellestrekk med det norske, med sin høye andel av både lavpris kjedeprofiler og kjøpmannseide kjedegrupperinger. Videre har tyske kjedegrupperinger vært et forbilde for entreprenørene bak oppbygningen av de norske kjedegrupperingene på 90-tallet. I våre øyne kunne tysk ekspertise fra leverandører, fagpresse og dagligvareorganisasjoner bidra med å forstå noen av mekanismene bak praktiseringen av fellesmarkedsføring.

## 4 Fellesmarkedsføringens rolle i norsk dagligvarehandel

Et av hovedformålene med denne rapporten er å belyse rollen til hylleplassavgifter og lignende markedsføringspraksiser i det norske dagligvaremarkedet. I dette kapitlet skal vi derfor undersøke fellesmarkedsføringens betydning i forhandlingene mellom leverandører og detaljister. Vi skal gjøre dette på to måter. Først ved å se om fellesmarkedsføring har noen betydning som forhandlingstema. Deretter vil vi drøfte det eventuelle omfanget av fellesmarkedsføring.

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet har i stor grad vært historisk kunnskap om dagligvaredistribusjonen i Norge på 1970- og 80-tallet. På denne tiden hadde man i stor grad en uavhengig grossistbransje som langt på vei praktiserte "fritt gjennomløp" for varer (Jacobsen og Dulsrud 1994). Dette betydde at distribusjonskanalen for dagligvarer i utgangspunktet skulle være åpen for alle leverandører, og hvor den enkelte kjøpmann bestemte sortimentet for sin butikk. Et slikt åpent system var rasjonelt ut fra et grossiststandpunkt i og med at det bidro til å maksimere varevolumet på grossistleddet, og volum er helt avgjørende for en rasjonell engrosdrift. På den annen side fantes et innslag av leverandørbaserte insentivsystemer på butikkleddet, der den enkelte kjøpmann ble betalt for å prioritere enkelte produkter og eventuelt holde andre ute. Slike insentiver ble viktige delvis på grunn av grossistenes praksis med "fritt gjennomløp". Grossistdistribusjon var for leverandørene således ingen garanti for faktisk omsetning, og det kunne derfor være nødvendig for leverandøren å påvirke kjøpmannens innkjøp i ønsket retning.

Konsentrasjonen på detaljistleddet og den vertikale integrasjonen mellom detaljistledd og engrosledd har medført en endring i transaksjonsforholdene mellom industri og detaljist. Istedenfor at den enkelte kjøpmann tidligere uavhengig kunne bestille sine varer direkte fra sin grossist, forhandler kjedegrupperingene nå på vegne av hver butikk gjennom de såkalte årsforhandlingene.

Gjennom årsforhandlingene bestemmes hvilke leverandører kjedegrupperingene skal ha, og til hvilke priser. De sentrale årsforhandlingene er derfor en nøkkelfaktor for å forstå både prisdannelsen og utvalget i butikkene.

Lavprisprofilenes dominans i markedet har blant annet medført en mye mer restriktiv sortimentspolitikk, og det som måtte ha vært av fritt gjennomløp er for lengst historie. Hvilke endringer dette har medført i forholdet mellom leverandører og kjedegrupperinger var således et sentralt spørsmål innledningsvis i prosjektet. Dersom slike systemer finnes i Norge, skulle en forvente at de ville opptre i forbindelse med årsforhandlingene.

Nå ga ikke uttrykket ”hylleplassavgift” særlig respons i våre første intervjuer. Imidlertid, når vi skisserte hvordan slike systemer ble praktisert i mer utvidet forstand, trakk de fleste fram fellesmarkedsføring (Joint Marketing). Det ble også raskt klart at fellesmarkedsføring var en viktig del av årsforhandlingene. Vi skal derfor begynne med å posisjonere fellesmarkedsføring i forhold til årsforhandlingene.

## 4.1 Fellesmarkedsføring og årsforhandlinger

Under årsforhandlingene diskuterer leverandører og kjedegrupperinger betingelsene for det kommende året, blant annet i forhold til pris, vareutvalg, matvaresikkerhet, distribusjonsmåte og nylanseringer. I følge flere leverandører blir årsforhandlingene<sup>8</sup> - som skjer på høsten - gjerne åpnet med at kjedegrupperingene inviterer til felles leverandørmøter, der kjedegrupperingene presenterer sine krav og forventninger for det kommende året. Forhandlinger om leveransevilkår føres imidlertid separat og med hver enkelt leverandør, der leverandører forhandler med utgangspunkt i sine egne listepreiser. Listepreisene betraktes som offisielle dokumenter, men tjener bare som et startsted for en diskusjon om ulike fradrag i form av rabatter. At de fleste avtaler gis en tidshorisont på et år utelukker ikke langsiktighet i relasjonene. For en del produkter har forhandlingene snarere preg av reforhandlinger. Årsforhandlingene er heller ikke noe hinder for at avtaler kan inngås utenom disse forhandlingene, f. eks. ved nylanseringer<sup>9</sup> og i forhold til mindre leverandører. Likevel er årssavtalen selve kjernen i relasjonene, det er på dette grunnlaget partene skal bygge sin konkurransedyktighet. Forhandlingene kan være tøffe både i for-

---

<sup>8</sup> Årsforhandlinger er ikke noe særnorsk fenomen – også i tysk dagligvarehandel forhandles det på denne måten. I internasjonal fagsjargong omtales de gjerne som ”annual range review”.

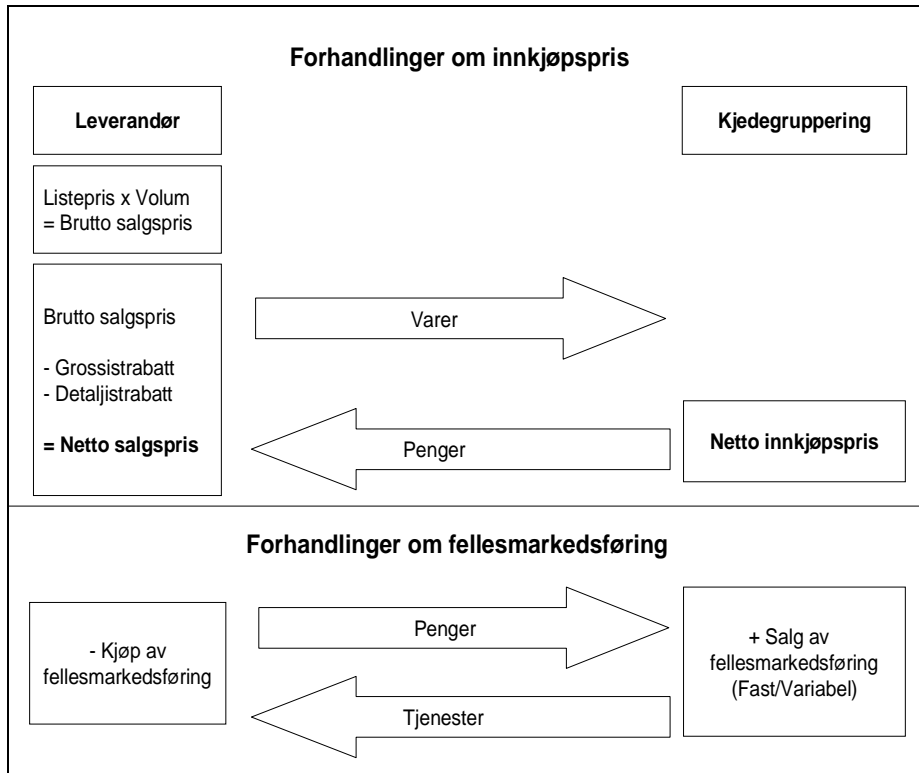
<sup>9</sup> Forhandlinger om nylanseringer kan skje utenom årsforhandlingene, men faktisk lansering skjer som regel til faste tidspunkt oppgitt av kjedene (vanligvis 1.febr, 1.mai eller 1.sept.)



hold til krav, forhandlingstaktikk og språkbruk, og er av den grunn også kjent under betegnelsen "høstjakta".

At årsforhandlingene er en prisdiskusjon er således en kjent sak. I tillegg til prisdiskusjonen ble det forhandlet om "joint marketing" eller fellesmarkedsføring. I figur 1 nedenfor klargjøres forskjellene mellom de to formene for avtaler:

**Figur 1. Årsforhandlinger og fellesmarkedsføring**



Figuren framstiller prisforhandlinger og fellesmarkedsføring som to ulike pengestrømmer. Mens prisforhandlinger dreier seg om hva kjedegrupperingene skal betale leverandørene for kjøp av varer, dreier fellesmarkedsføringen seg om hva leverandørene skal betale kjedegrupperingene for at de skal selge deres varer. Skillet mellom disse pengestrømmene er avgjørende for å forstå våre senere analyser, og en nærmere beskrivelse er derfor nødvendig.

### Forhandlinger om innkjøpspris

La oss starte øverst i venstre kolonne, der vi forklarer hvordan netto salgspris fra leverandøren fremkommer. Tre faktorer avgjør denne prisen:

1. Utgangspunktet er *listeprisen* til leverandøren pr. varenhet. Multipliserer vi listeprisen med det gitte antall enheter (volum) kjedegrupperingen ønsker å kjøpe, finner vi det som ofte omtales som brutto salgspris. Brutto salgspris er utgangspunktet for beregning av rabatter.
2. Deretter trekker man fra eventuelle *grossistrabatter*. Historisk sett distribuerte mange leverandører selv varene fra fabrikkene og ut i butikkhyllene. En grossistrabatt kan være begrunnet i at varene går gjennom kjedegrupperingens engrossystem, og at leverandørene ikke selv ivaretar distribusjonen. Leverandøren sparer således en del distribusjonskostnader.
3. Brutto prisen danner også utgangspunktet for beregning av *detaljistrabatten*. Detaljistrabatten kan inneholde flere elementer, men mest vanlig er ulike varianter av volumrabatter og sortimentsrabatter. En volumrabatt gir større rabatt jo flere enheter detaljisten kjøper av varen. Dersom detaljisten ikke bare kjøper ett produkt fra en leverandør (eksempelvis melk), men flere (yoghurt, ost mv), dannes grunnlaget for en sortimentsrabatt. Her finnes en serie av ulike ordninger og betegnelser som ikke omtales nærmere i denne sammenhengen.

Brutto prisen fratrukket disse rabattene gir *netto salgspris*, som tilvarer kjedegrupperingenes netto innkjøpspris. Netto innkjøpspris er videre utgangspunktet for kjedegrupperingenes egne påslag (marginer), som til slutt danner *konsumertprisen*, dvs. den prisen forbrukeren møter i butikken. I dette regnestykket er det en direkte sammenheng mellom fremforhandlede rabatter og netto prisen. Forhandlingene om nettoprisen var på begynnelsen av 90-tallet et svært kontroversielt tema, der industrien anklaget kjedegrupperingene for å ta ut "maktrabatter" (Jacobsen og Dulrud 1994). Senere har industrien samarbeidet om å utarbeide felles retningslinjer for detaljistrabatter, for på denne måten å gjøre rabattkriteriene åpne, universelle og objektive. Stridighetene rundt nettopp disse rabattformene har da også kjølnet noe de senere år.

### Forhandlinger om fellesmarkedsføring

Det var full enighet i våre intervjuer at fellesmarkedsføring er blitt et stadig viktigere element i årsforhandlingene de senere år. Fellesmarkedsføring trer således ofte inn som forhandlingstema etter at partene er blitt enige om netto-

prisen<sup>10</sup>. Gjennom fellesmarkedsføring forhandler leverandør og kjedegruppering i stor grad om såkalte ”aktiviteter”, dvs. tiltak som kjedegrupperingen skal gjennomføre for å fremme salget av varen. Her inngår kampanjer, reklame i butikken, produktenes eksponering i butikkhyllene mv. Til grunn for fellesmarkedsføring ligger derfor en antagelse om ytelse og gjenyttelse, noe som i figuren framstilles som en pengestrøm fra leverandør til kjedegruppering og en strøm av tjenester som går motsatt vei.

Opprinnelig synes fellesmarkedsføring å ha vært en relativt triviell aktivitet. Målsettingen og definisjonen av fellesmarkedsføring var i utgangspunktet ”*ganske ideell sett med leverandørens øyne*”, hevdet en leverandør, der fellesmarkedsføring stort sett dreide seg om ”*å fremme omsetningen*”. Etter hvert har fellesmarkedsføring skiftet karakter både som forhandlingstema og i økonomisk betydning.

Tendensen er at kjedegrupperingene setter av en større del av forhandlingene til fellesmarkedsføring. De utgjør, som en leverandør sa: ”*mellom 30 og 60 prosent av forhandlingene, avhengig av hvilken kjede du snakker om*”, og anses som en viktig del av transaksjonsforholdet mellom forhandlingspartene. Kjedegrupperingene på sin side understreket da også at disse pengene var av stor betydning. ”*Joint marketing er viktige penger for oss som vi må sikre oss om at vi får på en eller annen måte*” – sa en innkjøpssjef i en av grupperingene.

Hva gjør fellesmarkedsføring til ”viktige penger”? En hovedgrunn er at de – til forskjell fra ordinære rabatter – gir en direkte tilførsel av likvide midler, noe følgende sitat fra en leverandør belyser:

*”Altså, forskjell på JM (fellesmarkedsføring) og en rabatt pr varelinje er jo at JM betaler man upfront<sup>11</sup> og uansett hvilket salg som kommer. Hvis du skal fyre av en million for å ha en bigshot i en bestemt kjede koster det en million uansett om du selger 100 000 enheter eller 1”.*  
(stor merkevareleverandør)

Fellesmarkedsføring defineres her som en kontantoverføring til kjedegrupperingen ”upfront” – på forhånd - uavhengig av salgsvolum. I så tilfelle har vi det vi har kalt en fast forhåndsavgift, og den må betales uavhengig av framtidig omsetning. De fleste understreket at den viktigste delen av fellesmarkeds-

---

<sup>10</sup> Det forhindrer ikke at prisforhandlinger og forhandlinger om fellesmarkedsføring kan løpe parallelt.

<sup>11</sup> Upfront er bransjesjargong for ”på forhånd”.

føringen er slike faste forhåndsavgifter. En stor del av de faste forhåndsavgiftene kan dermed betraktes som en inntekt for kjedegrupperingene.

Andre informanter utelukket ikke at fellesmarkedsføring kunne betales etterskuddsvis. En informant forklarte det slik: *"for vårt produkts vedkommende betaler vi JM avhengig av omsatt volum etterskuddsvis.* Her er fellesmarkedsføringen variabel og bestemt ut fra en prosentsats av omsatt volum. Eksempler på fellesmarkedsføring som kan betales etterskuddsvis er såkalte suksessrabatter (belønning for at kjedegrupperingen har vært flink til å selge en vare) eller prisforsterkninger (leverandøren kompensere detaljisten for prisnedsettelse etterskuddsvis). At summen av forskuddsvis og etterskuddsvis betalinger utgjør betydelige beløp, omtales under neste punkt.

Selv om slike etterskuddsviser rabatter kan ligne på ordinære varerabatter er det flere som omtaler dem som en del av fellesmarkedsføringen. I det hele tatt ser det ut til at måten markedsføringen ble betalt på, og hvilke kriterier som ligger til grunn, på hvilket tidspunkt den betales mv. varierer mellom kjedegrupperingene. I noen grupperinger skjer alle forhandlinger på det sentrale hovedkontoret, mens i andre skjer også forhandlingene om fellesmarkedsføring ute hos de enkelte kjedeprofilene – alt etter hvordan eierforholdene er organisert. Hver kjede har sin stil og sin egen måte å organisere forhandlingene på.

En annen grunn til at fellesmarkedsføringen oppfattes som viktig hos detaljistene er deres omfang. Mye tyder på at dens økonomiske betydning har økt. Hvor store summer som inngår i disse forhandlingene vil bli diskutert i neste punkt.

## 4.2 Fellesmarkedsføringens økonomiske omfang

Å estimere det totale omfanget av fellesmarkedsføringen er som tidligere nevnt metodisk vanskelig, og ingen allment tilgjengelige studier har tidligere forsøkt å gjøre nettopp dette. Ikke bare varierer omfanget av fellesmarkedsføring mellom kjedegrupperingene, størrelsen varierer mellom ulike leverandører og mellom ulike produktkategorier. Dette er hensyn som må tas i betraktning ved en beregning. Ut fra våre funn mener vi det likevel er mulig å foreta en foreløpig beregning av beløpenes størrelse. I denne beregningen vil vi støtte oss på opplysninger både fra leverandører og detaljister.

En måte å beregne omfanget på er å ta utgangspunkt i leverandørenes opplysninger. Alle leverandørene vi intervjuet ble bedt om å estimere andelen av omsetning som gikk med til fellesmarkedsføring. Leverandørene oppga at de fleste avtalene om fellesmarkedsføring plasserte seg et sted mellom 1 og 8 prosent av brutto omsetning inn til kjedegrupperingene – med et gjennomsnitt på rundt 3 prosent. For en utenforstående kan det virke som et ubetydelig beløp, men sett i forhold til størrelsen på omsetningen i dagligvaremarkedet er det ikke ubetydelig.

La oss se nærmere på leverandørenes omsetning til kjedegrupperingene. I 2002 utgjorde dette 70,7 milliarder kroner (Andhøy 2003). Dette beregningsgrunnlaget må imidlertid korrigeres. Vi må trekke fra innsalget av handelens egne merker siden det ikke er fellesmarkedsføring på dette, jf. kapittel 3. Vi har derfor brukt prosentandelen som utgjøres av egne merker i forbrukermarkedet som er ca. 10 %. Videre blir fellesmarkedsføring brukt i ulik grad av ulike kjedegrupperinger. Vi må derfor ytterligere trekke fra en prosentandel som er beregnet til 15 %. Hvilke vurderinger som ligger bak dette fratrekket er det dessverre ikke mulig å komme nærmere inn på pga. behovet for å beskytte våre kilder. Til slutt må vi trekke fra verdien av generiske varer<sup>12</sup>, siden det i liten grad forhandles om fellesmarkedsføring på slike varer. Dette utgjøres i stor grad av frukt/grønt, som hadde en innsalgsværdi på 7,062 milliarder i 2002 (Andhøy 2004). Dette gir oss en nettoverdi som beregningsgrunnlag for fellesmarkedsføringens totale omfang. Regnestykket blir da som følger:

Brutto innsalgsværdi:	70,7 milliarder
Minus verdi av egne merker (10 %):	7,07 milliarder
Minus verdien av ulik JM-praksis (15 %):	10,605 milliarder
Minus verdien av generiske varer:	7,062 milliarder
Netto innsalgsværdi:	45,963 milliarder
Fellesmarkedsføring 3 % av netto innsalgsværdi:	1,38 milliard

Dersom vi holder oss til et gjennomsnitt på rundt 3 % av netto innsalgsværdi som et realistisk anslag, gir det et totalestimat for fellesmarkedsføring på 1,38 milliard. Dette estimatet må kontrolleres mot opplysninger fra kjedegrupperingene, da vi må ta høyde for at enkelte leverandører kan ha insentiver til å overrapportere omfanget av fellesmarkedsføring. Innkjøpssjefen i en av de store kjedene uttrykte seg slik:

*”For de varene som vi krever JM for så utgjør nok beløpene omtrent 2,5 prosent av vår brutto omsetning” (kjedegruppering).*

<sup>12</sup> Generiske varer kan defineres som ikke-merkevarer. Dette gjelder i første rekke frukt og grønnsaker. Det kan selvsagt finnes grønnsaker som også er merkevarer, en mulig kandidat er ”Ringerikespotet”, men dette er ikke veldig vanlig.

Denne opplysningen ligger veldig nært anslagene fra leverandørene. Sett på bakgrunn av at detaljisten prosentberegner omfanget ut fra sin detaljistomsetning – som er høyere enn leverandørenes brutto salgsverdi<sup>13</sup>, finner vi en rimelig god overensstemmelse mellom prosentanslaget fra leverandører og kjedegrupperinger. En tredje faktor som styrker våre anslag er direkte opplysninger fra kjedegrupperingene selv. En av de fire store grupperingene anslo at for deres vedkommende utgjorde fellesmarkedsføring ca. 350 millioner kroner i året. Disse opplysningene peker i retning av et totalomfang på fellesmarkedsføring på rundt 1 mrd. kr. Fellesmarkedsføringen utgjør dermed ca. 1 prosent av den totale omsetningen i dagligvarehandelens detaljomsetning, som er på 101 mrd. kroner (2003). I omfang utgjør fellesmarkedsføringen om lag like mye som det som brukes til generell reklame, som i 2003 utgjorde omlag 1,3 mrd. kroner (AC Nielsen 2003).

Kjedegrupperingene gjør i mange tilfeller en faktisk markedsføringsjobb for leverandøren i form av kampanjer som de ønsker å bli betalt for. Disse aktivitetene tjener både leverandør og kjedegruppering. Samtidig ser fellesmarkedsføring også ut til å være en måte for kjedene å tjene penger på. Med andre ord, kjedegrupperingenes inntekter fra fellesmarkedsføring overstiger utgiftene de har til gjennomføring av aktiviteter. Et viktig spørsmål blir da hva slags fortjenestemarginer som ligger i fellesmarkedsføringen. Slike størrelser er selvsagt vanskelige å fastslå, men vi har noen opplysninger i vårt materiale som kan si noe om omfanget. En representant fra en kjedegruppering peker f. eks. på at ”av de X millioner vi tar inn årlig i JM vil i hvert fall en tredjedel bli kanalisert rett inn i driftsresultatet vårt”. Vi ser med andre ord at det er en betydelig fortjeneste hos kjedene på fellesmarkedsføring.

Den økte vektleggingen av fellesmarkedsføring hos de norske grupperingene gjenspeiler de store kjededannelsen i handelen på 1990-tallet. Utviklingen i Norge har langt fra vært unik. I boka ”Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace” slo Corstjens and Corstjens allerede i 1995 fast at ”With the concentration in retail trade, sophisticated retailers are imposing their own objectives, and taking back the control of shelf space” og videre at “As a result of this change in power, gaining shelf space has become a much more strategic challenge for manufactures” (1995:39). Kjedegrupperingene er ikke bare mer bevisst på kontrollen over hylleplassen som en strategisk ressurs. Selve kontrollen over hylleplassen generer profitt. I sum peker denne utviklingen mot en forskyvning i kjedegrupperingenes egen rolleforståelse overfor leverandørene. Mens de tidligere optrådte som rene innkjøpere (av varer),

---

<sup>13</sup> Detaljistomsetningen inkluderer kjedenes egne påslag på innprisen.

opptrer de nå også som selgere (av hylleadgang). I det siste punktet drøftes hvordan rolleforskyvningen påvirker prisdannelsen. Med andre ord: hvorledes håndteres inntektene fra fellesmarkedsføringen internt i kjedene?

### 4.3 Prisdannelse og fellesmarkedsføring.

På hvilken måte kan overskuddet fra fellesmarkedsføringen påvirke kjedegrupperingenes inntekter? Og i hvilken grad har overskuddet betydning for prisdannelsen? Vi skal i dette avsnittet se på alternative måter å håndtere overskuddet på, og deretter knytte dem til våre funn. Erfaringene fra våre intervjuer i Tyskland indikerer at det er to prinsipielt sett ulike måter å håndtere overskuddet fra fellesmarkedsføring på. Vi skal i denne sammenhengen skille mellom det vi kaller bonusstrategien og netto-netto strategien. Forskjellen mellom de to strategiene kan defineres på følgende måte. En detaljist kan enten velge:

1. *Bonusstrategien.* Forhandle fram en netto innkjøpspris fra leverandørene, og deretter kreve tilbake noe av betalingen i form av fellesmarkedsføring. Overskuddene fra fellesmarkedsføringen kanaliseres så direkte inn på selskapets inntektsside. F. eks. peker Bloom, Gundlach og Cannon (2002) på at amerikansk detaljhandel benytter seg av inntekter fra fellesmarkedsføring som en viktig finansieringskilde for kjedegrupperingenes virksomhet – f. eks. kjøp av eiendom, finansiering av kjedens administrasjon mv. – og at dette forklarer den økte betydningen fellesmarkedsføring har fått i de senere år.

ELLER

2. *Netto-netto strategien.* Legge alle rabatter og bonuser inn i innkjøpsprisen. Dette innebærer at detaljisten prøver å fremforhandle en så lav netto innkjøpspris som mulig, og samtidig avstå fra å kreve noe tilbake i fellesmarkedsføring. Dette resulterer i det som gjerne blir omtalt som en netto-netto pris. I motsetning til bonusstrategien er det her en direkte sammenheng mellom forhandlede bonuser og innkjøpspris.

Forskjellen i strategi gir seg utslag i årsforhandlingene. Om man følger en netto-netto strategi blir innkjøperrollen og prisdiskusjoner det helt sentrale tema. Dvs. hva du skal betale er *det* (eneste) som er viktig. Om man følger en netto-netto strategi vil man således ønske å pløye alle forskuddsvise og etter-skuddsvise tilleggsytelser inn i vareprisen. Noe forenkelt kan man her si at når en kjedegruppering og en leverandør er enige om vareprisen så har man en avtale. Hos kjedegrupperingene som kjører en bonusstrategi er vareprisen du skal betale også viktig, men hva man skal ha tilbake i form av fellesmarkeds-

føring ser ut til å være nesten like viktig. Her opptrer detaljisten både som innkjøper av varer og selger av markedsføringstjenester.

I norsk sammenheng finner vi en viss variasjon i hvilke strategier som velges. Vi har allerede sett en kjedegruppering uttale at inntektene fra fellesmarkedsføringen kunne bli kanalisert *"rett inn i driftsresultatet vårt"*. Denne uttalelsen styrker inntrykket av at selskapet praktiserer en form for bonusstrategi. I praksis innebærer dette, som en representant fra kjedene uttrykte det, at *"... det er ingen mulighet for produsentleddet å kontrollere hvor de er blitt av"*. Bonusene og betalingene til fellesmarkedsføring kommer dermed ikke direkte til syne i nettoprisen.

En annen av kjedegrupperingene insisterte på at de fulgte en netto-netto strategi. Denne strategien ble grunnlagt på følgende måte:

*"For vår del er utgangspunktet med netto nettopris tuftet på at det er mest mulig rasjonelt og enkelt å håndtere. Vi synes at alle andre typer ytelser; det være seg listing fee, Joint Marketing, turer, reiser, julegaver til ansatte, er kostnadsdrivende totalt sett."* (kjedegruppering)

Denne aktøren fremholder at det er enkelt å holde oversikt over hva du faktisk betaler for varen med en netto-netto tilnærming, og å vite om du har fått en god pris. Dette er verre, i følge informanten, dersom du først betaler en innpris, og så skal du ha litt tilbake i form av fellesmarkedsføring. Netto-netto gjør det også mulig for kjedegrupperingen å holde antallet ansatte på innkjøp lavt ettersom det eneste du egentlig forhandler er pris. Det er heller ikke nødvendig å ha personer ansatt for å fakturere, kontrollere og følge opp en lang rekke tilleggsytelser. Selv om vi fant at grupperingene i hovedtrekk praktiserte ulike former for bonusstrategier, må vi være åpne for at en av aktørene på denne måten vektlegger netto-netto strategien sterkere. At mange leverandører nettopp understreket dette må tas som en bekreftelse på at denne type variasjon.

Hvorvidt man velger en bonusstrategi eller en netto-netto strategi kan således baseres på en kost/nytte vurdering, hvor det ikke er gitt hvilken strategi som er mest lønnsom. En leverandør representert ved en salgssjef med lang fartstid uttrykte at kjedene burde ha en ganske klar oppfatning av hvilke strategier som var mest lønnsom. Til syvende og sist handlet det om hva som gav best *"resultat i bunn"*. Men det igjen var betinget av *"hvor mange mennesker man skal ha i forhold til hvilket system, struktur og tilbud man skal ha"*, hevdet leverandøren. Fra Tyskland vet vi også at begge strategier benyttes. Den ren dyrkede lavpriskjeden Aldi er kjent for å foretrekke netto-netto strategien,



mens de store og mer sammensatte kjedegrupperingene som Rewe og Edeka praktiserer bonusstrategien.

Som informanten nevner kan det være ulike lønnsomhetsbetraktninger som ligger bak valg av strategi. Sett fra et forbrukermessig ståsted er det rimelig å stille spørsmålet: Hva er avgjørende for valget av leverandør: den som tilbyr lavest nettoppris, eller den som kan tilby mest i støtte til fellesmarkedsføring? En leverandør hevdet at produkter som for kjedegrupperingene ga en god inntjening pr. enhet ikke nødvendigvis telte når man skulle forhandle om leveranse, ”*det er pengene du greier å legge på bordet som styrer hvilken posisjon du får som leverandør hos den enkelte kjede*”. Flere leverandører indikerer at innkjøperne i dagligvarehandelen måles gjennom deres evne til å skaffe inntekter fra fellesmarkedsføring, og også kan bli avlønnet i forhold til dette:

*”Hadde du blitt målt kun på resultatet på kategorien din gjennom året, så hadde det blitt en annen fokus. For da måtte du valgt de produktene og de leverandørene som leverer mest gjennom året. Og det er ikke tilfelle. Det er kun forhandlingene om fellesmarkedsføring som styrer.” (mellomstor merkevareleverandør)*

Vi ser dermed at hele fokuset på innkjøpsprosessen hos kjedegrupperingene påvirkes av hvorvidt det velges en netto-netto strategi eller en bonusstrategi. I det første alternativet vektlegges hva kjedegrupperingen kan tjene på å selge varen, i det siste alternativet hva man kan tjene ved å selge markedsførings-tjenester og markedsadgang. Våre funn tyder på at bonusstrategien er mest utbredt i Norge. At inntektene fra felles markedsføring på denne måten ikke knyttes direkte til prisdannelsen har i våre øyne flere uheldige konsekvenser som drøftes nærmere i kapittel 6.

I innledningen spurte vi om fellesmarkedsføring opptrer som fenomen i Norge, og om hvilket omfang dette har. I den første generelle analysen av dette temaet i Norge er det grunn til å hevde at fellesmarkedsføring er en viktig del av forretningsvilkårene mellom leverandører og kjedegrupperinger. Vi har ingen tidsseriedata som kan si noe om denne utviklingen over tid, men alle intervjupersonene enes om at fellesmarkedsføring har vokst i betydning under årsforhandlingene. Utviklingen i det norske dagligvaremarkedet faller her sammen med en internasjonal trend. Vi finner at ”omsetningen” av fellesmarkedsføring utgjør rundt 1 mrd. kroner, dvs. rundt 1 prosent av den totale omsetningen i dagligvaremarkedet. I forholdet til leverandørene opptrer ikke bare kjedegrupperingene som kjøpere av varer, men også som selgere av markedsføringstjenester. Utviklingen signaliserer en mer dyptpløyende rolleforskyvning i partenes forhold til hverandre. For å kunne vurdere virkningene av den-

ne utviklingen for forbrukerne er en nærmere undersøkelse av hvilke aktiviteter som inngår i fellesmarkedsføring nødvendig. Dette blir omhandlet i neste kapittel.

## 5 Hvordan fellesmarkedsføring praktiseres

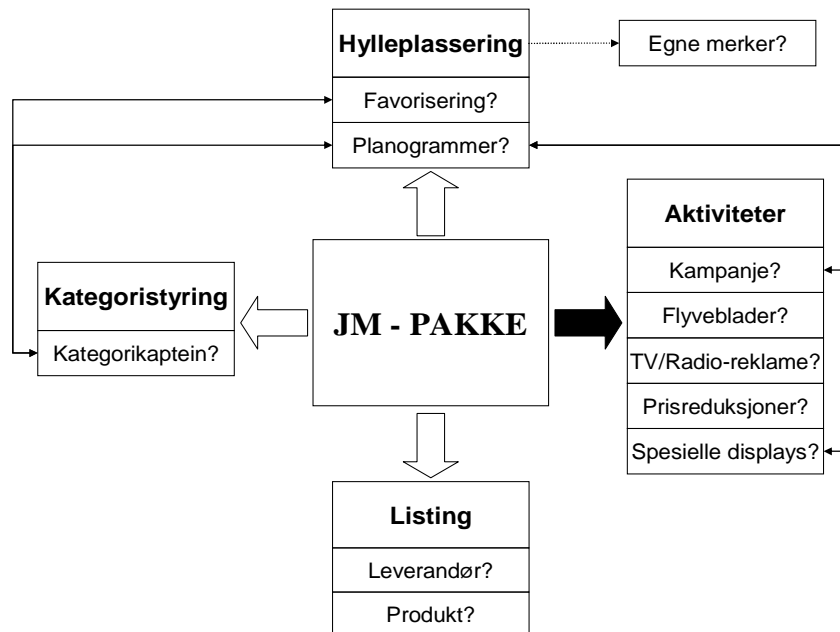
Så langt har vi i hovedsak snakket om hvilken rolle fellesmarkedsføring har i forhandlingene mellom detaljister og leverandører. Nå skal vi se mer på innholdet i dette begrepet. Følgende spørsmål vil således bli belyst:

1. Hva består fellesmarkedsføring i helt konkret?
2. Påvirker fellesmarkedsføring leverandørenes markedsadgang? I så fall på hvilke måter?

I og med at fellesmarkedsføring i svært liten grad har vært gjenstand for forskning tidligere i Norge er en beskrivelse av hvilke elementer som inngår i dette begrepet nødvendig. Når det gjelder markedsadgang vil vi spesielt se på om fellesmarkedsføring har betydning for adgang til butikkhyllene og hvilken hylleplassering et produkt får.

Figuren under systematiserer noen av de markedsaktivitetene som faller inn under betegnelsen fellesmarkedsføring, i intervjuer gjerne omtalte som "JM-pakken".

Figur 2. JM-pakken



Det er på denne måten fire elementer i JM-pakken, som er gitt følgende navn:

- **Aktiviteter**
- **Listing**
- **Hylleplassering**
- **Kategoristyring**

Dette er først og fremst analytiske kategorier som er konstruert med utgangspunkt i informantintervjuene for å gjøre forståelsen av fenomenet fellesmarkedsføring enklere. Det kan således være glidende overganger mellom kategoriene, og andre inndelinger ville helt sikkert vært mulig. I tillegg til disse fire kategoriene er "Egne merker" et tema som kunne vært aktuelt. Dette henviser til den økende mengden av varer som er kjedegrupperingenes egne merker. Hylleplasseringen til en del leverandørers produkter vil derfor delvis være avhengig av den plasseringen kjedegrupperingene gir slike varer. I utgangspunktet betraktet vi plasseringen av "egne merker" som en del av leverandørenes rammebetingelser i den forstand at dette ikke var et forhandlingstema i

forholdet mellom leverandør og detaljist. Det innsamlede datamaterialet har styrket denne antagelsen, noe som gjør det rimelig å avgrense undersøkelsen til ikke å inkludere forholdet mellom leverandørenes merker og kjedegrupperingenes egne merker.

## 5.1 Aktiviteter

Det viktigste elementet i JM-pakken er "Aktiviteter" som indikert ved den sorte pilen i figuren. Aktiviteter kan defineres som tjenester som blir utført av detaljisten, men som er betalt av leverandøren. Et typisk eksempel er reklame i form av et flyveblad der ulike leverandørers produkter er representert, gjerne kombinert med en midlertidig prisreduksjon på varen, dvs. typisk en presentasjon av et "tilbud". Leverandøren betaler på denne måten for å være synlig i detaljistens reklamemateriell, og i form av midlertidig reduserte inntekter i form av en tilbudspris. Aktiviteter kan også innebære TV/Radioreklame, demonstrasjoner i butikk eller spesielle presentasjonsstands (sjokkselgere) i butikkene.

Utgangspunktet her er at markedsføring er viktig for de aller fleste merkevareleverandører. Videre vil de aller fleste leverandørene ha begrensede midler til markedsføring. Avveiningen mellom hvor mye av markedsføringsbudsjettet som skal brukes direkte mot forbruker og hvor mye som skal brukes i form av fellesmarkedsføring gjennom kjedegrupperingene blir således viktig. I og med at slike aktiviteter er et samarbeid mellom leverandør og detaljist er et sentralt spørsmål om det er et samarbeid mellom likeverdige parter. Dette er viktig fordi tanken om likeverdighet og gjensidig nytte er helt sentral i tanken om fellesmarkedsføring som markedsmessig verktøy.

Som et første poeng ser det ut til at forholdet mellom leverandører og detaljister er preget av kontroverser i forhold til forhandlinger om aktiviteter. Det er i følge våre informanter vanligvis ikke frivillig om man vil være med på aktiviteter eller ikke. Det er heller ikke nødvendigvis slik at man har særlig medbestemmelsesrett i hvordan aktivitetene skal utformes. Følgende sitat viser dette på en god måte:

*Hos en annen kjede kan du få X antall flygeblader som har null verdi. Vi kan si: 'Ja, men vi vil ikke ha det, for det har null verdi for oss'. Og da kommer jo den: 'Da har dere ikke noe forhold her lenger' (Mel-lomstor leverandør)*

Det er således tydelig at fellesmarkedsføring i liten grad kan sies å være et samarbeid mellom likverdige parter. Kravet om gjensidig nytte kan helles ikke sies å være oppfylt dersom det er slik at leverandører må betale for aktiviteter som har liten verdi. Sitatet ovenfor illustrerer også oppfatningen til de fleste leverandørinformantene om at betaling for aktiviteter kobles til hvorvidt man skal være leverandør eller ikke, noe følgende sitat viser:

*"...hvis du ikke betaler joint marketing, om du ikke blir kastet ut, så blir du i hvert fall nedprioritert i butikk"* (mellomstor merkevareleverandør).

Dette siste poenget vil bli nærmere omtalt i avsnittet om "Listing" under.

Dersom det er slik at leverandører må betale dyrt for aktiviteter som de føler har liten verdi blir forholdet mellom ytelse og gjenytelse viktig. Leverandørene var her relativt samstemmige i at eventuelle ekstrainntekter fra denne typen aktiviteter på ingen måte dekket det aktivitetene kostet. I slike tilfeller kan man muligens si at aktivitetene i praksis er en diskresjonær rabatt.

Det var også noen få større leverandører som mente at fellesmarkedsføringen var et reelt samarbeid mellom leverandør og detaljist og at avtalte aktiviteter hadde en reell verdi i form av økt salg. Det var på den måten var et rimelig samsvar mellom ytelse og gjenytelse. Som en informant sa *"For oss er dette, slik jeg klarer å vurdere det, vel verdt pengene"*. En annen stor leverandør mente det var viktig å være representert i reklamemateriellet til kjedegrupperingene siden denne leverandøren hadde produkter som typisk ble brukt til å trekke kunder til grupperingens butikker. Derfor, om en kjedeprofil reklamerte med "kjempetilbud" for leverandørens varer hadde det en stor effekt på den volummessige omsetningen.

Forskjellen mellom leverandører kan muligens være et resultat av forskjeller i priselastisitet. For en del produkter kan en reduksjon (eller økning) i prisen kan ha stor effekt på etterspørselen. For andre varer kan prisendringer i form av "tilbud" ha mindre betydning. En annen leverandør ga et eksempel fra midten på 90-tallet der man betalte for å ta et produkt ned fra butikkhyllen og plassere det på gulvet i en tidsavgrenset periode. Denne leverandøren mente denne aktiviteten hadde svært liten verdi og *"var liksom bare et synlig bevis på at de [kjeden] hadde krav på å forlange de pengene"*.

Det ser også ut til å være et skille mellom store og mindre leverandører i deres vurdering av hvor problematisk det er å ikke kunne velge om man vil kjøpe aktiviteter av detaljisten. Store leverandører ser ikke ut til å være veldig bekymret for dette. En årsak til dette kan være at det typisk er de store leveran-

dørenes produkter som blir brukt for å trekke kunder til butikkene. Dette innebærer at det kan være viktig å være representert i for eksempel reklamemateriell fra ulike kjedeprofiler. En annen årsak kan være at de store leverandørene har så store markedsføringsbudsjetter at det ikke er noe stort problem å bruke en del penger på fellesmarkedsføring. For en liten leverandør med et minimalt budsjett for markedsføring vil krav om fellesmarkedsføring rimeligvis være verre. En tredje årsak kan være at de store leverandører av kjente merkevarer har en viss motmakt i forhold til detaljistenes innkjøpsmakt. Det er jo enkelte varer som alle kjedeprofiler "må ha" i butikken. Dette kan gjøre det mulig å forhandle seg fram til relativt sett bedre betingelser enn det mindre leverandører er i stand til. Det finnes indikasjon i vårt datamateriale som støtter alle disse tre årsaksforklaringene.<sup>14</sup>

Om vi går tilbake til spørsmålet om hvorvidt fellesmarkedsføring i form av aktiviteter er et samarbeid mellom likeverdige parter så vil en tentativ konklusjon være at det er det neppe. Svært få (om noen) leverandører ser ut til å kunne velge om de vil være med på aktiviteter. I tillegg har de ofte liten innvirkning på utformingen av aktivitetene. Det er imidlertid forskjell på store og små leverandører. For de store ser ikke dette ut til å være veldig problematisk. De mindre er desto mer misfornøyd med denne ordningen.

## 5.2 Listing

Det andre elementet i JM-pakken er listing av leverandører og produkter, og det er først nødvendig å si litt om hva listing innebærer. Listing er et fenomen som er kjent fra andre europeiske land i mer eller mindre formaliserte ordninger. For eksempel i Tyskland er dette mer formalisert i den forstand at man som leverandør må være listet for å få muligheten til å levere. Dette betyr ikke at man faktisk får levere, bare at man er godkjent som potensiell leverandør. I Storbritannia ser ordningen ut til å være mindre formalisert. Alle de større britiske dagligvarekjedene har således hevdet at de ikke opererer med absolute lister over godkjente leverandører. Imidlertid opererer de med såkalte "arbeidslister" over de leverandørene man til enhver tid har (UK Competition Commission 2000).

I denne sammenhengen er det tre spørsmål som er viktige når det gjelder listing i Norge.

---

<sup>14</sup> Bruken av begrepet "årsaksforklaring" referer her selvsagt ikke til noen form for kausalitet, i og med at vårt datamateriale ikke gjør det mulig med denne typen slutninger. Det er derfor mer snakk om å antyde mulige årsaker enn å fastslå en kausal sammenheng.

1. Finnes ordninger for listing i Norge? I så fall, i hvilken form?
2. Er det knyttet noen form for krav om betaling fra detaljistenes side for å bli listet?
3. Er det mulig for en leverandør å kjøpe seg listing, evt. kjøpe seg listing for enkeltprodukter?

Det første spørsmålet er relativt enkelt å besvare. Ut fra våre data er det ingen tvil om at listing finnes i Norge. Når det gjelder formen så ser listing ut til å kunne bety to ting. Det kan bety at leverandøren har en leveringsavtale der detaljisten, med basis i fremforhandlede betingelser, forplikter seg til å kjøpe en vare fra en leverandør. Man er således på "listen" over leverandører til en gitt kjedegruppering. For det andre kan det bety at en leverandør har en avtale med en detaljist, men avtalen forplikter ikke detaljisten til å kjøpe leverandørens varer. I begge tilfeller innebærer listing at leverandøren er godkjent av detaljisten i forhold til varekvalitet, matsikkerhet, leveringssikkerhet og lignende. Samtidig er det en rekke praktiske forhold som må være i orden om en leverandør skal bli listet, for eksempel i forhold til strekkoding, forpakkingsstørrelse, registrering av leverandørens varer i kjedens datasystem mv.

En listing der en kjedegruppering har en rett, men ikke en plikt til å kjøpe en leverandørs varer kan være spesielt relevant for detaljister som har flere underliggende kjedeprofiler, for eksempel både lavpris og supermarkeder. Alle leverandører må da gjerne godkjennes sentralt, og så er det opp til hver enkelt kjedeprofil å bestemme sortiment og hvilke leverandører de vil ta inn. Eventuelt kan både leverandører og sortiment som hovedregel styres sentralt, men de enkelte profilene gis en viss frihet til å velge sortimentet. Våre data tyder på at det finnes begge versjoner av listing i Norge. Dvs. både kjedegrupperinger der listing innebærer faktisk leveranse for en leverandør; og der listing for leverandøren betyr en mulighet, men ingen garanti for salg. Listing av produkter fungerer på samme vis. Dvs. det kan bety at kjedegrupperingen faktisk kjøper produktet av en leverandør. Det kan også bety at produktet er registrert som et "mulig kjøp" hos detaljisten er forpliktet til faktisk å kjøpe produktet.

Om man er listet som leverandør kan man også bli "delistet", dvs. at en detaljist ikke lenger ønsker å kjøpe produkter fra en gitt leverandør, eller at enkelte produkter blir fjernet. Delisting kan således være uproblematisk i og med at detaljistene må stå fritt til å kutte ut varer som ikke har tilstrekkelig inntjening.

Når det gjelder spørsmålet om kjedegrupperingene krever en form for betaling fra leverandørene for å bli listet så har vi få indikasjoner på direkte hylleplass-



avgifter. Det vil si situasjoner der leverandører betaler en rundsum på forhånd kun for å bli listet. Flere leverandører mente imidlertid at betaling for aktiviteter i realiteten var en listeavgift i og med at man risikerte å bli delistet som leverandør om man ikke betalte det kjedegrupperingen ønsket i fellesmarkedsføring:

*”Vi får ikke en faktura hvor det står listing fee produkt X. Det står JM-aktivitet uke Y” (Mellomstor merkevareleverandør)*

Delisting av produkter kan også i følge flere leverandører bli resultatet om man som leverandør ikke godtar betingelsene for fellesmarkedsføringen. En kjedegruppering kunne for eksempel si i årsforhandlingene at *”Hvis ikke vi får dette, så går disse produktene ut”*.

Nå kan man kanskje argumentere med at fellesmarkedsføring bare er et pris-avslag og at såkalte ”trusler om delisting” bare er en måte for detaljisten å si at en leverandør ikke kan tilby en tilstrekkelig lav pris. Dette er absolutt en mulighet. Imidlertid virker det ikke som om det er en veldig tett kobling mellom forhandlinger om fellesmarkedsføring og listing av konkrete produkter. Sagt på en annen måte, delisting grunnet for lavt bidrag til fellesmarkedsføring kan være relevant dersom fellesmarkedsføringen er knyttet direkte til det produktet som ble delistet. Dette ser imidlertid ikke ut til å være situasjonen, det er omfanget på den totale JM-pakken som er det sentrale. En stor merkevareleverandør mente her at de ikke risikerte total delisting som leverandør om de ikke betalte det detaljistene ønsket i fellesmarkedsføring. Grunnen til dette var at de leverte en del produkter som alle kjedegrupperinger ”må ha” i butikkene. Imidlertid hadde de også en del merkevarer som ikke hadde samme styrke og som ikke var like viktige for kjedegrupperingene. Om de ikke var noe ettergivende i forhold til kravene om fellesmarkedsføring risikerte de således å få delistet disse mindre sterke merkevarene.

Når det gjelder muligheten for leverandørene til å kjøpe seg listing for (nye) enkeltprodukter så ser dette ut til å være mulig, men ikke særlig utbredt. Det vil si, lansering av nye produkter er ofte et element i årsforhandlingene, og lanseringen av nye produkter ses i sammenheng med de totale avtalebetingelsene. En leverandør mente for eksempel at det kunne være mulig å få inn et par ekstra produkter om man som leverandør hadde vært ettergivende i forhold til kravene om fellesmarkedsføring til aktiviteter. Her må det også sies at detaljistene er interessert i nye gode produkter, og hvorvidt leverandøren må betale for å få inn et nytt produkt kan avhenge av hvor stor tro detaljisten har på produktet. En kjedegruppering hadde her et eksempel på en mindre leverandør som ville ta opp kampen mot den ledende leverandøren i en gitt varegruppe. Dette gikk kjedegrupperingen med på, mot et solid økonomisk bidrag.

Et annet viktig poeng er at den ledende leverandøren ikke ville bli møtt med samme krav dersom han ønsket å lansere nye produkter:

*”Da kan du si det er en form for listing fee når vi sier at ’Vi skal ha det og så skal vi ha det’; hvor vi får skinner av dem. Så sier vi ’OK, da kan du få inn to produkter’ (...) Hvis [den ledende leverandøren] kommer med de to samme produktene så sier vi, ’Fint, greit, vi er villige til å betale mer for det’ (dagligvarekjede).*

Oppsummeringsvis kan vi si at et system for listing finnes i Norge i og med at leverandørene i hovedsak må godkjennes av kjedegrupperingene sentralt. Det er også klart at direkte listeavgifter finnes i liten grad. Imidlertid kan fellesmarkedsføring fungere som en de-facto listeavgift, i og med at man kan bli delistet som leverandør eller få delistet produkter om man ikke betaler det kjedegrupperingen ønsker. På samme måte ser det ut til å være mulig å kjøpe seg plass for enkeltprodukter; da ikke nødvendigvis gjennom en ren betaling knyttet til et enkelt produkt, men gjennom solide bidrag til fellesmarkedsføring.

### 5.3 Kategoristyring

Fra internasjonal litteratur vet vi at kategoristyring (category management) er blitt et viktig verktøy for å styre butikkenes sortiment. Konkret kan kategoristyring defineres som:

*”Et samarbeid mellom detaljist og leverandør der de enkelte varegruppene blir styrt som egne forretningsenheter” (Desrochers, Gundlach & Foer 2003).*

Hver enkelt varegruppe, som for eksempel kosmetikk, kan på denne måten ha egne budsjetter, regnskaper og krav til inntjening. Hver kategori blir gjerne administrert av såkalte kategoriledere (category managers) hos detaljistene, som regel i nært samarbeid med leverandørene. Et samarbeid mellom leverandør og detaljist om å utvikle de respektive kategorier er i utgangspunktet bare av det gode. Det gjør at man i fellesskap blant annet kan utvikle og markedsføre nye og (forhåpentligvis) spennende produkter. Samarbeid mellom detaljister og leverandører om å videreutvikle kategorier (dvs. varegrupper) til en helhet der forbrukerne har reelle valgmuligheter er på denne måten bra.

En spesiell variant av kategoristyring er kjent som såkalte kategorikapteinordninger. Dette kan defineres som:

”Ordninger der en leverandør får en viktig rolle i styringen av en kategori, inkludert produktene til sine konkurrenter” (Desrochers, Gundlach & Foer 2003).

Dette innebærer altså at en detaljist i større eller mindre grad overlater kategoristyringen til en leverandør. Det er også som regel den største leverandøren i en kategori som får denne rollen. Dette kan være fornuftig fra et detaljistsynspunkt av flere grunner. For det første er det kostnader forbundet med å styre kategorier, i form av personell, markedsundersøkelser og lignende. En detaljist kan derfor spare penger på å overlate dette til en leverandør. Samtidig har gjerne store leverandører bedre kunnskaper om sine kategorier enn det detaljistene har. Selv for en lavpriskjede med et begrenset vareutvalg er det vanskelig å ha detaljert informasjon om alle aktuelle varegrupper og forbrukernes preferanser i forhold til varegruppene. Dette kan også gjøre det rasjonelt å overlate denne jobben til leverandørene.

I forhold til ”kampen om hylleplassen” er rollen som kategorikaptein svært interessant. Prinsipielt er det problematisk dersom en kjedegruppering gir den største leverandøren av en vare myndighet til også å styre over konkurrenters produkter i forhold til plassering i butikkene. Det kan for eksempel være fristende å bruke sin posisjon som kategorikaptein til å presse ut plagsomme konkurrenter. Dette gjøres enkelt ved å tildele konkurrerende merker mindre plass i butikken, gjerne helt nede ved gulvet eller på baksiden av en reol. Det kan således være en kobling mellom rollen som kategorikaptein og hylleplassering. Det kan også være problematisk dersom en gitt leverandør er kategorikaptein i flere kjedegrupperinger. Det ligger her en mulighet for å opptre markedskoordinerende gjennom den informasjonen leverandøren får om grupperingens sortimentspolitikk. Dette vil særlig kunne være et problem i markeder preget av høy konsentrasjon, som det norske dagligvaremarkedet.

Spørsmålet blir da om slike kapteinsordninger finnes i norsk dagligvarehandel. Svaret er at ”det gjør det”. For eksempel, i følge en leverandør opererer en kjedegruppering med betegnelsen ”hovedsamarbeidspartner” som kan være en form for kategorikaptein i og med at man som leverandør kan ha ansvaret for ”space management” i kategorien. Ansvar for space management betyr således at leverandøren bl.a. har ansvaret for å tegne planogrammer for hvordan butikkhyllene skal se ut helt konkret. Den samme leverandøren mente at kategorikaptein kan være problematisk, eksempelvis fordi konkurrerende leverandører egentlig ikke skal snakke med hverandre.

Det finnes også indikasjoner på at leverandører som *ikke* har en rolle som kategorikaptein er bekymret for å bli presset ut. Naturlig nok:

*”Det [ordningen med kategorikaptein] er noe forbanna dritt. (...) Det har ingenting med kategoristyring å gjøre det de holder på med. (...) Men vi sliter veldig med akkurat det nå for tiden, der vi ser at disse store med svære organisasjoner og folk i bøtter i spann som kan sitte og jobbe med dette her; altså vi blir overkjørt i mange situasjoner.”  
(Mellomstor leverandør)*

Imidlertid, det synes ikke å være noen automatikk i at du blir kategorikaptein dersom du er den største leverandøren. Man kan jo også ha situasjoner der to leverandører er omtrent like store, og kategorier hvor man ikke har kategorikapteiner i det hele tatt.

Et annen interessant spørsmål er om status som kategorikaptein innebærer noen form for betaling fra leverandøren sin side. Prinsipielt kan det her tenkes to muligheter. For det første at en ledende leverandør selv ønsker å betale for å få en slik status, med de fordeler det innebærer. For det andre at kjedegrupperingene krever en betaling fordi de vet at dette er en ettertraktet posisjon.

Når det gjelder mulighet en har vi få indikasjoner på dette, uten at vi dermed kan si at det ikke finnes. Følgende sitat indikerer mulighet to, at kjedegrupperingene krever en ”godtgjørelse” for at en leverandør skal få en slik posisjon:

*”Vi har jo X % av markedet for [en varegruppe]. Det burde jo være i kjedens ønske at vi tok det kategoriprojektet, det er jo en forutsetning for å gjøre det bra. Men vi får ikke ta det hvis vi ikke betaler penger for det. Så får vi ikke gjøre det før vi betaler en upfront fee for det.”  
(Mellomstor merkevareleverandør)*

Dog var det også leverandører som fremholdt at det ikke var noen direkte betaling involvert for å være kategorikaptein.

Den tentative konklusjonen i forhold til kategoristyring blir på denne måten som følger: Det finnes ordninger med kategorikaptein i norsk dagligvarehandel, ordningene oppfattes av enkelte leverandører som problematiske og det kan være en betaling involvert for å oppnå en slik status. Vårt materiale tyder også på at kategorikapteinens innflytelse varierer noe fra detaljist til detaljist. Enkelte kapteiner kan ha store fullmakter hos én detaljist, mens andre kan ha en underordnet posisjon hos en annen detaljist.

## 5.4 Hylleplassering

Et formål med dette prosjektet har vært å avdekke om det finnes ordninger for direkte kjøp og salg av hylleplass i norsk dagligvarehandel. Utgangspunktet er at hylleplass er et begrenset gode der ulike plassering i butikken har ulik verdi for leverandørene av dagligvarer, og hvor en hylleplassering litt nedenfor øyehøyde i butikkens "sentralkorridor" blir regnet som den beste plasseringen. Et viktig spørsmål har derfor vært om det finnes offisielle prislister der hver enkelt hylleplass i en gitt kjedegruppering har en gitt pris. Slike ordninger er omtalt i litteraturen og er kjent fra for eksempel Storbritannia. En annen mulig variant er at man som leverandør blir henvist til en bestemt hylleplass uten å måtte betale noe direkte for dette, men at man har mulighet for å kjøpe seg en bedre plass. Et tredje variant er muligheten til å kjøpe seg plass for mange "facings". En facing er terminologi for fremvisning av én stk. av et enkelt produkt. Om et produkt har to facings betyr det at et og samme produkt har to hylleplasser ved siden av hverandre. Hylleplassering er derfor ikke bare snakk om hvilke produkter som får plass i hyllene, men også hvor mye av de enkelte produktene som får plass.

Et annet spørsmål som går ut over det rent deskriptive er eventuelt hvilke effekter slike ordninger har. Ut fra et rent effektivitetssynspunkt kan for eksempel en auksjon av hylleplass være fornuftig i og med det kan tenkes å bidra til en mest mulig effektiv ressursallokering. Man kan som et ekstremcase tenke seg butikker som en form for varehoteller der leverandører gjennom en auksjon leier seg plass i butikkhyllene.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt det finnes en fastlagt prisliste over hver enkelt hylleplass så var informantene samstemte i at slike prislister ikke finnes i Norge. Selv om det ikke finnes slike prislister så kan man tenke seg direkte betaling får hylleplass der prisen er forhandlingsbar. Dette ser heller ikke ut til å være veldig utbredt. På samme måte som med aktiviteter, listing og kategori ser hylleplassering ut til å være et element i de generelle forhandlingene om fellesmarkedsføring.

I figuren over har vi konsentrert oss om de to elementene "favorisering" og "planogrammer". Favorisering er spørsmålet om ulike hylleplassering har ulik pris, og muligheten for eventuelt å kjøpe seg til en bedre plassering i butikkhyllene. Vi har data som knytter betaling for fellesmarkedsføring direkte til hylleplassering. Eksempelvis hadde en veldig liten leverandør fått beskjed fra en kjedeprofil om han burde være glad for at han ikke måtte betale mer enn han gjorde i fellesmarkedsføring. Dette ble grunnlagt med at det fantes en større

konkurrent som var villig til å betale mye mer i fellesmarkedsføring for den aktuelle hylleplassen.

Det ser også ut til å være mulig å kjøpe seg bedre plass om ønskelig, noe følgende sitat illustrerer:

*”Vi løfter merkevaren vår fra bunnhyllen, og opp til beste knippehøyde, og kjøper aktiviteter for det” (stor merkevareleverandør).*

Som omtalt tidligere er ”beste knippehøyde” en hylleplass litt under øynehøyde, der varen både er lett å se og ta ut av hyllen.

”Planogrammer” er grafiske fremstillinger av hvordan hyllene i en kjedeprofil skal se ut helt konkret og var av enkelte leverandører ansett som et viktig element i forhandlingene om fellesmarkedsføring. Dette er naturlig i og med at plasseringen av produktet det kommende året vil ha stor betydning for salget.

*”I joint-marketing forhandlingene tar vi utgangspunkt i kjedenes planogrammer, og forhandler om våre produkters plassering i forhold til det” (mellomstor merkevareleverandør).*

En annen versjon er at leverandører betaler for en aktivitet som innebærer at man tar produktet ned fra hyllen og plasserer det i en presentasjonsstand (også omtalt som ”sjokkselgere”) på gulvet, gjerne kombinert med en prisnedsettelse. Da vil det ha en midlertidig effekt på hvordan butikkhyllene er organisert.

Selv om det var mulig å kjøpe seg bedre plass virker det ikke som om det er noe stort tema i forhandlingene om fellesmarkedsføring. Det kunne imidlertid bli et tema dersom man hadde problemer med å bli enige om omfanget av JM-pakken:

*”OK, men hva hvis man da ikke løser inn de pengene, ikke godtar deres krav eller ikke blir enige med de om en JM-avtale? Hvis man har produkter som er sterke i markedet, så blir man jo ikke boikottet, det blir man ikke. Men man får klar beskjed om at ’produktene vil nok ikke få noen sentral plass i våre butikker. Det vil nok være slik at vi sannsynligvis vil sette dem på øverste hylle, på baksiden av reolen eller slik at forbrukeren får problemer med å få øye på dem’.*

Enkelte leverandører fremholdt videre at betaling for hylleplass kunne være helt uproblematisk. Om alle hyllene har en kjent pris vet man hva man betaler og hva man får igjen. Fellesmarkedsføring var mer problematisk i og med at det var uklart hva man som leverandør fikk igjen, og hvilken verdi det hadde.

Et annet interessant spørsmål er hvem som fysisk stablet varene inn i butikkhyllene, er dette kjedene selv eller er det representanter for leverandørene? Dette er interessant fordi det i litteraturen om hylleplassavgifter er omtalt ordninger der leverandørene må betale en viss sum til detaljistene dersom de ansatte i butikken selv skal stable varen inn i hyllene. Poenget her er at varepåfylling er arbeidskrevende, noe som krever flere butikkansatte dersom detaljisten skal gjøre det selv. Det finnes i vårt datamateriale indikasjoner på at en leverandør betaler en kompensasjon for at en kjedegruppering selv skal stable leverandørens varer. Det er imidlertid lite som tyder på at dette er veldig vanlig, eller normal praksis. En annen mulighet som ble antydnet av en leverandør var at leverandørene kunne tilby en lavere varepris dersom detaljisten selv tok seg av varepåfyllingen. Det er også klart at mange leverandører selv ønsker å stable sine varer inn i butikkhyllene. Dette gjør at det også ute i butikkene foregår en kamp om hylleplassen mellom ulike leverandører. En leverandør sa her at det hendte de "lånte" hylleplass av naboleverandøren dersom denne hadde en ledig plass grunnet et utsolgt produkt. På samme vis kunne de oppleve at noen andre lånte hylleplass av dem. Den aktuelle leverandøren mente dette var en del av spillet om hyllene og ikke nødvendigvis noe stort problem.

En foreløpig konklusjon blir således at vi ikke har funnet faste prislistor for hylleplass i Norge. Hylleplass og eventuell betaling for dette er gjenstand for forhandlinger og et element i diskusjonen omkring betaling for fellesmarkedsføring. Samtidig ser det ut til å være mulig å kjøpe seg bedre hylleplass. I det neste punktet drøfter vi hvordan fellesmarkedsføring påvirker leverandørens markedsadgang.

## 5.5 Effektivitet og markedsadgang

I konkurranseloven oppfattes ikke begrensninger i markedsadgang nødvendigvis som problematiske, dersom effektivitetsgevinstene er store. At en detaljist ønsker å diskriminere mellom leverandører kan som nevnt være tuftet på rimelige og objektive effektivitetshensyn, slik tilfellet er der en lavpriskjede ønsker å redusere antallet leverandører til et minimum for å bli mest mulig kostnadseffektiv i innkjøp, logistikk og butikkdrift. På samme måte kan det tenkes at leverandører diskriminerer mellom kunder ved å gi forskjellige rabatter for eksempel ut fra hvilket volum de enkelte kundene kjøper, da store volum reduserer bedriftens transaksjonskostnader. Det er også velkjent at kjedegrupperinger ønsker å prioritere en leverandør eller en merkevare for å differensiere seg fra konkurrenter gjennom f. eks. å tilby kategorilederskap. I dette ligger at grupperingen kan promovere produktet uten å tenke på at kon-

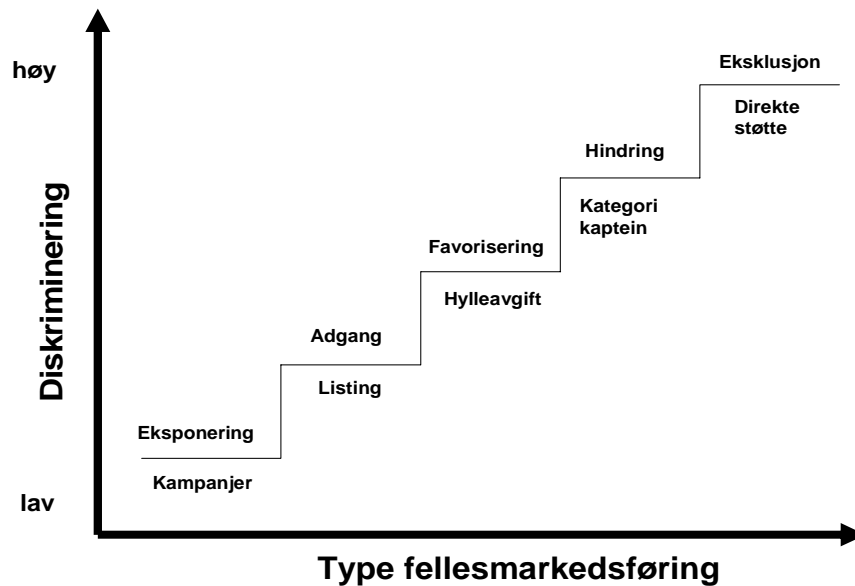
kurrenter nyter godt av egen innsats, noe både leverandøren og grupperingen kan tjene på. I det hele tatt innbyr fellesmarkedsføring – selv om det kan virke diskriminerende - til en rekke effektivitetsgevinster for både leverandør og kjede.

Ved slike former for diskriminering finnes det alltid potensielle konkurranseproblemer. Først og fremst vil det være uheldig dersom de effektivitetsmessige forbedringene er små eller fraværende. Enda verre er det dersom diskrimineringen fører til at markedsadgangen til konkurrenter systematisk forverres, ved at dominerende leverandør kjøper konkurrenter ut fra butikkhyllene.

I det virkelige liv kan det være problematisk å skille mellom hva som er rabatter gitt på et objektivt grunnlag og hva som ikke er det, jf. diskusjonen i kapittel 2.3. Heller ikke er det lett å si når effektivitetsgevinstene ved diskriminering spises opp av eventuelle konkurransehindringer. Vår hensikt i denne sammenheng er først og fremst å peke på noen potensielle problemer ved fellesmarkedsføring med utgangspunkt i figur 3 nedenfor. De viktigste elementene i fellesmarkedsføringen er trukket ut og rubrisert som fem former langs den horisontale akse. Her inngår kampanjer, listing, hylleavgift, kategorikaptein og direkte støtte. Den vertikale akse angir graden av antatt diskriminering og konkurransehindring. Formene for fellesmarkedsføring er angitt langs den horisontale. Ordningene er rangert slik at jo høyere opp i "trappen" man kommer, jo større konkurranseproblemer antar vi at det er.



Figur 3. Fellesmarkedsføring og diskriminering



- Kampanjer og flygeblad.* Som omtalt tidligere krever kjedegrupperingene i stigende grad at leverandørene betaler for annonser i TV-reklame, kundeaviser, flygeblad mv. Med slike kampanjer følger ofte pristilbud. Som enkeltstående fenomen ser ikke disse tilskuddene ut til å virke særlig ekskluderende. Men slike kampanjer er heller ikke uproblematiske. Dersom betalingen overstiger kostprisen for annonseringen kan det være tale om en ekstra rabatt til kjedene. I følge våre funn finnes det også flere tilfeller der leverandører blir "tvunget" til å bli med på denne typen annonsering uavhengig av leverandørens egen vurdering av nytte, og/eller at prisen ble oppfattet som "unormalt" høy. Det er derfor flere grunner til å anta at det er et rabattelement i disse avtalene. I Sverige er slike kampanjer kjent som SA/VA systemet, som står for "Samaktivitet/Veckoannons". SA/VA kampanjer har vært svært sentralt i svensk dagligvarehandel i flere tiår. Det svenske Konkurrentverket vurderte ordningen så sent som i 2001 og anså at slike kampanjer har en konkurransebegrensende effekt, ettersom de garanterer leverandørene et "visst hyllutrymme, eller viss plassering, i butikerna" (Konkurrentverket 2002:45). Ordningene ble

imidlertid tillatt da ingen av kjedegrupperingene i Sverige ble antatt å ha en dominerende stilling som innkjøpere.

- *Listing.* Norske leverandører må ofte betale en fast forhåndssum for at produktene kan registreres hos kjedegrupperingene og reelt sett kjøpes inn. Både detaljister og leverandører enes om at slike betalinger kan fungere som en de-facto listeavgift, i og med at leverandøren eller de enkelte produkter kan bli "delistet" dersom leverandøren ikke betaler det beløpet som kreves. Det koster riktignok en del for detaljistene å registrere en vare, men det er grunn til å tro at de indirekte listeavgiftene i mange tilfeller er så høye at de langt overgår de faktiske utgiftene som detaljister måtte ha til vareregistrering mv. Vi oppfatter dette "overskuddet" som en type rabatt som leverandør yter kjeden. De aller fleste leverandører må betale en fast forhåndssum for å få distribuert sine varer. Størrelsen på beløpene ser derimot ut til å variere etter partenes forhandlingsstyrke. Avgiftene er f.eks. lave for et produkt som oppfattes som markedsledende eller som kjedene "må ha". I tråd med litteraturen om konkurransehindringer kan slike ordninger virke som en etableringsbarriere. De kan bety en "entry cost" for nykommere og innovatører i markedet med et begrenset markedsføringsbudsjett. Listingavgiftene regulerer således *adgangen* til butikkhyllene på måter som innskrenker utvalg og tilgjengelighet for forbrukeren.
- *Hylleavgift.* Forbrukerstudier viser at hylleplasseringen påvirker omsetningen av et produkt. En gunstig hylleplassering bestemmes av hvilken hyllehøyde produktet er plassert i, og hvor store deler av hyllebredden et produkt opptar. I tillegg kan produkter oppnå en favorisert posisjon ved plassering i enden av hyllene eller i form av såkalte "sjokkselgere". Våre intervjuer bekrefter at hylleplassering er et tema under forhandlingene om fellesmarkedsføring. I praksis kan det skje ved at leverandører kan bli henvist til en bestemt hylleplass uten å måtte betale noe direkte for dette, men at man har muligheten til å kjøpe seg en bedre plass. Avtalen om hylleplassering kan være mer permanent eller begrenset til en kampanjeperiode. Leverandører i vårt materiale gir da også uttrykk for at de kan forhandle seg fram til gunstige hylleplasseringer, og gjennom dette gi sitt produkt *favorisering* i butikkhyllene. Vi finner at disse ordningene prinsipielt har karakter av en egentlig hylleplassavgift, dersom det ikke kan sannsynliggjøre at beløpet står i samsvar med oppnådd meromsetning. Slike løsninger kan bidra til å fortrenge konkurrenter fra hyllene, og diskriminere utfordrere. Dette kan blant annet skje ved ulike former for "facing"-

strategier, der et og samme produkt kan få tilgang til hele eller store deler av en hyllerekke. I slike tilfeller går posisjonerings på bekostning av andre konkurrenter.

Et viktig spørsmål er hva som til syvende og sist avgjør tildelingen av hylleplassen: Beste produkt i forhold til pris og kvalitet, eller den som betaler mest i hylleplassavgift? Mange leverandører rapporterer at den "faktiske prisen" på varene ikke lenger betyr så mye for kjedegrupperingene, og at "inntjeningen på produktet gjennom året" teller mindre enn hva leverandørene klarer å "legge på bordet" som pengeytelser for hylleplass. Vi oppfatter dette som en indikasjon på at popularitet hos forbrukere ikke nødvendigvis sikrer produktets gunstige posisjonering; minst like viktig er leverandørens evne til å betale for hylleplass.

For forbrukerne er kjøp/ikke-kjøp en viktig måte å signalisere sine ønsker om produktets pris og kvalitetsegenskaper på. I et slikt perspektiv burde forbrukernes "vinnerprodukter" oppnå best tilgjengelighet og plassering. Slik vi bedømmer det undergraver hylleplassavgifter forbrukernes tilbakemeldingsmulighet gjennom sinekjøpsbeslutninger.

- *Kategorikaptein.* Kategorikapteiner har ofte stor innflytelse over hvilke konkurrerende leverandører som skal være representert. Våre funn tyder på at alle de fire største kjedegrupperingene praktiserer denne ordningen. I følge våre funn er de fleste markedsledere på leverandørsiden kategorikaptein i en eller flere kjeder. De store internasjonale merkeleverandørene har i lang tid argumentert for kostnadsbesparinger ved å overlate kategoristyringen til en bestemt leverandør, da slike ordninger bidrar til å redusere forhandlingskostnader, styrke produktutviklingen og dermed være til fordel for forbrukerne<sup>15</sup>. Få tviler på at avtaler om kategorilederskap gir effektivitetsgevinster. I tråd med oppfatningen til det amerikanske konkurransetilsynet (FTC 2002) kan det imidlertid påpekes flere mulige konkurranseproblemer, da kategorikapteinen legger *føringer* for hvilke konkurrerende leverandører som skal være representert. Det pekes på at kategorikapteinen lett kan bli "bukken som passer havresekken" som faller for fristelsen til å "kuppe" en produktkategori til fordel for seg selv. Verre er det der-

---

<sup>15</sup> Et typisk eksempel var leverandørens forsøk gjennom hele 90-tallet på å få med handelen på såkalt Efficient Consumer Response (ECR). På dette tidspunkt ble det påpekt at slike initiativ kunne ha konkurransebegrensende effekter (Dulsrud 1996).

som en gitt leverandør er kategorikaptein i flere kjedegrupperinger samtidig, da faren er at leverandøren kan opptre som priskoordinator. De amerikanske tilsynsmyndighetene har foreløpig ikke grepet inn overfor slike ordninger siden markedsaktørene ikke anses for å være dominerende nok. I Norge er det ikke utenkelig at en leverandør med sin "premium brand" kan være kaptein i flere enn en kjede. Dette er spesielt prekært i Norge med få kjedegrupperinger. Kategorilederskap i to kjeder gir umiddelbar innflytelse i 40-60 prosent av dagligvaremarkedet. Informantene våre pekte på at en slik posisjon gir kapteine dominans i store deler av markedet. Små og mellomstore bedrifter bekymret seg over at markedsledere på industrisiden mot betaling fikk "breie seg" i butikkhyllene. Strukturen i det norske dagligvaremarkedet tilsier at de diskriminerende effektene av kategorilederskap kan bli spesielt store. Det tilsier at de konkurransebegrensende ulempe bør veie tungt dersom kategoristyring skal undersøkes nærmere.

- *Direkte støtteformer* er en sekkebetegnelse for en hel rekke ulike ordninger. Noen er trivielle, mens andre er problematiske. Støtte til prisreduksjoner ved kampanjer ol er omtalt tidligere, og hører med til de mer uproblematisk formene for støtte<sup>16</sup>. En utbredt form for direkte støtte er at leverandøren stiller gratis inventar til rådighet for detaljisten, f eks kjøleanlegg for drikkevarer, meierivarer og lignende – som ofte kan være en knapphetsfaktor. Til gjengjeld oppnår leverandøren en viss eksklusivitet (eksempelvis enerett til plassering i en kjølemonte). Slike avtaler kan observeres direkte i de fleste dagligvarebutikker i Norge i dag. Det klassiske eksempelet her er frysebrønner til iskrem. Inventarstøtte er kanskje mer utbredt i bransjer der inventar er en enda mer kritisk kapitalfaktor. Det er for eksempel ikke tilfeldig at HORECA-bransjen (hotell, restaurant og catering) er mer utsatt enn handelen på dette punktet, og at finansiering av eksempelvis tappeanlegg for øl og mineralvann fra leverandørens side kan være en måte å oppnå kontroll over distribusjonen. I et marked uten dominerende aktører bryter ikke eksklusivitetsavtaler med konkurranseloven verken i Norge eller i EU. EU-kommisjonen har likevel tatt opp denne typen avtaler i en sak som gjelder Coca-Colas forretningspraksis i Europa. Der ble det slått fast at Coca-Cola ikke hadde rett til å kreve eksklusiv leveringsrett i bytte mot inventar. Helt konkret sier avgjørelsen at selv på utsalgssteder der Coca-Cola har levert alt kjøleutstyr, har

---

<sup>16</sup> Et unntak kan oppstå dersom en leverandør gjør en avtale med kjeden om å føre priskrig og sette ned prisene til kostpris eller lavere (predatory pricing) på et produkt for å stenge potensielle konkurrenter ute.

innehaver rett til å bruke en viss prosentandel av hylleplassen i kjølerne til konkurrerende produkter (EU DG Competition, Case Comp/39.116/B-2 – Coca-Cola) Vi vet at direkte tilskudd til inventar er utbredt i Norge når det gjelder eksempelvis kjøleanlegg, men vi kjenner ikke til hvordan bruken av disse er avtalemessig regulert. For forbrukerne kan slike eksklusivitetsavtaler ikke bare bidra til å redusere priskonkurransen, men også vareutvalget. I tråd med EU-kommisjonens tilnærming ville det derfor ikke være urimelig at de konkurransebegrensende effektene av denne type ordninger granskes nærmere.

Vår drøfting i dette kapitlet viser at fellesmarkedsføring består av mange ulike ordninger og at eventuelle konkurransehindrede effekter varierer etter type markedsordning. Slik fellesmarkedsføring praktiseres i Norge er visse former for direkte støtte, kategorilederskap og hylleplassavgift de mest problematiske. Flere forhold gjør det imidlertid vanskelig å granske ordningene nærmere i et konkurranseteoretisk perspektiv. Som nevnt tidligere framtrer fellesmarkedsføring som en "pakke" der det forhandles langs flere dimensjoner og hvor det ikke er lett å skille hylleplassavgifter, listing og kampanjer fra hverandre. Det er heller ikke enkelt å kvantifisere omfanget av de ulike formene for fellesmarkedsføring. Vi vet at fellesmarkedsføring i Norge utgjør om lag 1 mrd. kroner, men det er vanskelig å splitte beløpet etter de ulike anvendelsene. Vår tilnærming gjør det derfor ikke mulig å komme med bastante konklusjoner. En mer fullstendig analyse av fellesmarkedsføringens ulike elementer forutsetter tilgang til disaggregerte data og et mer detaljert tallmateriale. Det kan skje ved at man ser nærmere på enkelte varegrupper (eksempelvis kjøttvarer), eller at en tar for seg avtaleforholdene mellom en bestemt kjede og dens leverandører – noe f. eks. Sudir og Rao (2004) har gjort med stort hell i en nylig publisert artikkel.



## 6 Diskusjon og oppsummering

Målsettingen med denne rapporten har vært tredelt. For det første å undersøke om fellesmarkedsføring praktiseres i det norske dagligvaremarkedet. For det andre å beskrive hvordan de praktiseres, og hvor omfattende de er. For det tredje å diskutere våre funn i lys av konkurranse- og forbrukermessige perspektiv. Vi skal først presentere våre hovedfunn omkring hylleplassavgifter. Deretter diskuterer vi våre funn i lys av argumentene fra effektivitets- og konkurranseskolen. Til slutt presenteres våre konklusjoner.

### 6.1 Hovedfunn

Finnes hylleplassavgifter eller lignende ordninger i det norske dagligvaremarkedet, og hvilken betydning har de? En nøkkelfaktor for å forstå det forretningsmessige samspillet mellom industrien og kjedene er de såkalte årsforhandlingene, vanligvis beskrevet som de avtalene kjedenes innkjøpere gjør med industrien om produktsammensetning og innkjøpsvilkår – i bransjesjargong ofte kalt ”høstjakta”. Våre intervjuer viste fort at ordet ”hylleplassavgift” ikke gav umiddelbar gjenklang hos norske leverandører og detaljister. Derimot fant vi at hylleplassavgifter som fenomen gjorde seg gjeldende innenfor de delene av årsavtalene som ble omtalt som ”*joint marketing*”. Avtalene om joint marketing samsvarer – som vi skal vise nedenfor – langt på vei med den definisjonen vi ga av fellesmarkedsføring ovenfor.

Våre funn viser at fellesmarkedsføring er blitt et stadig viktigere forhandlings-tema over de siste ti år målt både i tidsbruk og økonomisk verdi. Den tidsmessige betydningen av fellesmarkedsføring varierer riktignok mellom kjedene. Hos en av kjedene er ikke fellesmarkedsføring et viktig tema, mens det hos de andre utgjør mellom 30 og 70 prosent av tiden avsatt til forhandlinger. Vi kan derfor hevde at utviklingen i det norske dagligvaremarkedet følger tendensene

i de fleste andre vestlige markeder: fellesmarkedsføring er blitt en betydningsfull faktor i forhandlingsrelasjoner mellom leverandører og detaljist.

Opplysninger fra leverandører og kjedegrupperinger ga oss anledning til å gjøre en foreløpig estimering av fellesmarkedsføringens økonomiske omfang. Leverandører oppga at de i gjennomsnitt måtte betale om lag 3 prosent av salgssummen til kjedene i form av fellesmarkedsføring. Kjedene på sin side anslo at inntektene fra fellesmarkedsføring utgjorde noe i overkant av 2 prosent av deres detaljomsetning. Disse tallene samsvarer forholdsvis godt med hverandre<sup>17</sup>. For mange kan disse prosentandelene synes som små. Men i omfang utgjør kjedenes inntekter fra fellesmarkedsføring om lag det samme som det de tjener på salg av varene i butikken. Vi kan derfor slå fast at fellesmarkedsføring er viktig for kjedenes økonomi.

Å beregne fellesmarkedsføringens samlede omfang er ikke umiddelbart enkelt. Vi har forsøkt å estimere omfanget både ut fra leverandørenes totalomsetning til kjedene og kjedenes totalomsetning. Denne beregningsmåten inneholder en rekke usikkerhetsmomenter. Her må det korrigeres for at noen produkttyper ikke omfattes av fellesmarkedsføring, og at en av kjedene i mindre grad krever betalinger til fellesmarkedsføring fra leverandører. Et foreløpig anslag går ut på at fellesmarkedsføring i totalverdi utgjør om lag 1 mrd. kroner.

Vi har også gransket hvordan fellesmarkedsføring praktiseres, dvs. hvilke elementer som inngår i forhandlingene. Her finner vi at avtalene har både en formell og uformell side. Den formelle siden er basert på et avtaleforhold om ytelse og gjenyttelse, der leverandører som gjenyttelse for betalinger mottar "kampanjer og aktiviteter" fra kjedene – dvs. tiltak for å fremme leverandørens produkter i butikkjedene. Nå kan det diskuteres i hvor stor grad leverandører garanteres konkrete gjenyttelser i form av markedsføringsaktiviteter. Vårt materiale viser at leverandørenes markedsposisjon bestemmer hvor sterke "krav" en leverandør kan stille til kjeden. En del små og mellomstore bedrifter oppnår ikke annet enn et løfte om distribusjon i hyllene. Vi finner dessuten at en hel rekke faktorer som påvirker produktenes hylleplassering er bakket inn i forhandlingene om fellesmarkedsføring – uten at disse framkommer som en spesifisert hylleplassavgift. I det følgende knytter vi våre funn til en konkurransemessig diskusjon.

---

<sup>17</sup> Leverandører og detaljister prosentberegner kronebeløpet for fellesmarkedsføring forskjellig. Leverandører prosentuerer av brutto salgssum til kjedene, mens kjedene beregner prosenttallet av omsetningen mot forbruker. Sistnevnte beløp er høyere, da det inneholder detaljistenes påslag. Det forklarer at kjedenes anslag er litt lavere en leverandørenes.



## 6.2 Konkurransemessige vurderinger

Selv om vi ikke har kunnet gå i dybden i praktiseringen av fellesmarkedsføring, har våre funn likevel relevans for de tilnærmingene som allerede finnes. I denne sammenhengen vil vi drøfte om ordninger som hylleplassavgifter og fellesmarkedsføring demper priskonkurransen og begrenser vareutvalget i det norske dagligvaremarkedet. Det gjør det også rimelig å diskutere gyldigheten til de ulike argumentene som er benyttet fra effektivitetsskolen, og som således fremholder at fellesmarkedsføring bare er av det gode. Utgangspunktet for dette avsnittet vil derfor være koblingen mellom den teoretiske diskusjonen i kapittel 2 og de empiriske funn slik de er beskrevet i kapittel 4 og 5. Vi skal først ta for oss effektivitetsargumentene.

### *Fellesmarkedsføring som signal*

Et viktig argument i effektivitetsskolen er at hylleplassavgifter signaliserer seriøsitet og varekvalitet (Chu 1992). Villigheten til å betale signaliserer at produktet kan bli en sannsynlig suksess; samtidig binder leverandøren seg opp til en stor fast engangsbetaling som forplikter leverandøren til å følge opp markedsføringen av varen. Dette gjør det lettere for detaljisten å skille klinten fra hveten, og sortere ut produkter som sannsynligvis ikke vil kunne ha en suksess ("screening"). Denne modellen forutsetter et frikonkurransemarked, med mange anonyme tilbydere blant leverandørene og liten kunnskap hos detaljisten om hver enkelt leverandør. Dette skaper en situasjon preget av asymmetrisk informasjon der screening-ordninger kan løse detaljistens informasjonsproblem.

Vi kan ikke utelukke at fellesmarkedsføring kan ha en effektivitetsfremmende virkning på denne måten i Norge. Våre intervjuer viser imidlertid at kunnskapen om potensielle leverandører i det norske markedet er høy hos detaljistene, og at man relativt kostnadsfritt vil få informasjon som gjør en i stand til å skille mellom seriøse og useriøse tilbydere. Norsk handelspolitikk begrenser dessuten antall leverandører på landbruksvaresiden til velkjente norske aktører. Vi finner derfor at den positive signaleffekten vil ha begrenset gyldighet innenfor en norsk kontekst.

### *Fellesmarkedsføring som risikodeling*

Et annet argument som blir brukt innenfor effektivitetsskolen er at hylleplassavgifter virker som en mekanisme for å dele kostnader og risiko mellom leverandør og kjede ved nye introduksjoner (Lariviere & Padmanabhan 1997). Argumentet har i utgangspunktet mye for seg, da nyintroduksjoner ofte kan havne i en "Catch 22" situasjon. For å få tilgang til butikkhyllene må en bevise tidligere suksess, men for å kunne bevise suksess må en ha tilgang til bu-

tikkhyllene. Om leverandøren så betaler en viss sum i fellesmarkedsføring kan dette bidra til at nye produkter får hylleplass, noe som kan være positivt for vareutvalg og tilgjengelighet. Argumentet burde ha særskilt relevans i Norge, der smalsortimentsformatet har en markedsandel på rundt 50 prosent, og hylleplassen er begrenset. Dersom dette argumentet skal ha relevans, burde vi finne at utgiftene til fellesmarkedsføring var spesielt høyt for introduksjoner av nye produkter. Tilsvarende burde utgiftene til etablerte merkevarer systematisk være mindre, da risikoen er lav eller fraværende. Spørsmålet ble fulgt opp i våre intervjuer. Fra leverandørene fant man at det ikke var noen systemikk når det gjaldt fordelingen av fellesmarkedsføring etter nye og etablerte produkt, de var som en sa, uavhengig av "hvor mye omsetningen er, hvor ny, fersk eller gammel". Fra kjedesiden framkom samme inntrykk, her la man vekt på hvilken forhandlingsstyrke leverandøren hadde når det gjaldt merkevareposisjonen til produkt. Likevel, små leverandører med ukjente produkter har ofte liten forhandlingsstyrke. For denne kategorien produkter er også risikoen størst. Derfor kan det tenkes at praktiseringen av fellesmarkedsføring i Norge virker som en gunstig risikodeling mellom leverandører og kjeder. Vi må derfor spørre om høy fellesmarkedsføring for en usikker introduksjon skyldes høy risiko for produktet eller stor markedsrett hos kjeden (se også Sudir og Rao 2004). Vårt materiale er foreløpig for begrenset til å konkludere tydelig på dette punkt. Argumentet om at fellesmarkedsføring reduserer risiko og fremmer nyintroduksjoner er derfor fortsatt usikkert.

#### *Fellesmarkedsføring som verktøy for effektiv ressursallokering*

Et viktig argument fra effektivitetsskolen sin side har vært å vise at hylleplassavgifter er en måte å fordele en knapp ressurs på som ikke virker fordyrende på dagligvareprisene. Argumentet har vært at når konkurransen fungerer må kjedene uansett trekke inntektene fra fellesmarkedsføring fra prisene som forbrukerne må betale, dersom de skal være konkurransedyktige. Det sentrale spørsmålet blir derfor som følger: Er det virkelig slik at hylleplassavgiftene blir trukket fra vareprisen til forbruker når kjedene fastsetter sine priser? Dersom svaret på dette er "Ja" vil det styrke argumentet om at hylleplassavgifter ikke påvirker prisene ut til forbruker. Dersom svaret er "Nei" er det grunn til å tro at disse avgiftene påvirker forbrukerprisene på dagligvarer. Poenget er at dette er et empirisk spørsmål som ikke kan avgjøres a priori.

Hovedtendensen i vårt materiale er at kjedene *ikke* trekker inntekter fra fellesmarkedsføring fra vareprisen til forbruker. En viktig forklaring er at innbetalingene av fellesmarkedsføringen er relatert til status som leverandør – og ikke til hvert enkelt produkt. For de fleste kjedene er fellesmarkedsføring en viktig inntektskilde som kanaliseres direkte inn på inntektssiden til dagligvareselskapet "hvor ingen kan se hvor de er blitt av". Resultatet kan da over tid

bli økte inntekter for detaljistene uten at de trekkes fra vareprisen. Paradoksalt nok blir kjedenes innkjøp på denne måten også en inntektskilde. Det er derfor ikke utenkelig at ordningen med fellesmarkedsføring kan føre til høyere dagligvarepriser.

Når det gjelder spørsmålet om hylleplassavgifter som en form for auksjon, så er også dette relevant i forhold til fellesmarkedsføring som et verktøy for effektiv ressursallokering. I en viss forstand kan kampen om hylleplassen betraktes analogt med en auksjon i og med at:

- Hylleplass er et begrenset og ettertraktet gode
- Leverandørene må betale for å få tilgang
- Mengden hylleplass er avhengig av størrelsen på de beløp leverandørene betaler i fellesmarkedsføring

Som omtalt i kapittel 2 kan auksjoner ofte være en effektiv omsetningsform. Imidlertid kan auksjoner også bidra til monopolisering. En auksjon der "the winner takes it all" vil fungere på en slik måte (Klemperer 2004). Nå kan man innvende at kjedene er klar over at de ikke er tjent med å bare ha en leverandør i hver varegruppe. De er avhengige av konkurranse mellom leverandørene, og vil ikke automatisk auksjonere bort all hylleplassen i en gitt varegruppe til én leverandør. Samtidig betyr det lite for små leverandører, som prøver å komme inn på markedet, om det er en eller to store konkurrenter som har kjøpt opp hylleplassen gjennom en auksjon.

Auksjonen som omsetningsform kan derfor godt være økonomisk effektivt, men samtidig til skade for mangfoldet. Et eksempel som er analogt til en auksjon av hylleplass, er auksjoner av landings- og avgangstider (såkalte airport slots) ved travle flyplasser (Rassenti, Smith & Bulfin 1982). Et viktig poeng i slike auksjoner har nettopp vært å sikre at også små flyselskaper med begrensede midler får tilgang til slike slots, da det i utgangspunktet er en fare for at de store flyselskapene kjøper opp de mest attraktive landings- og avgangstidene for å legge hindringer i veien for konkurrentene. Resultatet er at effektiviteten ved en auksjonering på ingen måte kan tas for gitt, da den avhenger av hvordan auksjonen er utformet og hvordan hensynet til konkurrerende leverandører ivaretas. Det siste momentet blir ikke minst viktig ved eksklusivitetsavtaler og kategorikaptein-ordninger.

Vår konklusjon er at mange av effektivitetsargumentene for hylleplassavgifter innenfor en norsk kontekst har relevans, men er diskutabile. Fellesmarkedsføring ser i begrenset grad ut til å fungere som et signal om kvaliteten til nye produkter. Argumentet om at fellesmarkedsføring virker som et verktøy for risikodeling virker mer fornuftig, men er også usikkert. At fellesmarkedsfø-

ring fremmer en effektiv fordeling av hylleplassen som knapt gode kan ikke utelukkes, men måten den praktiseres på gjør oss usikre på hvor avgjørende dette argumentet er. Til syvende og sist må antagelsene om effektivitet veies opp mot de konkurransebegrensende argumenter.

#### *Hvorfor finnes så fellesmarkedsføring?*

For å forklare den store betydningen av fellesmarkedsføring i Norge må vi trekke inn de konkurransebegrensende faktorer. Våre data indikerer at fellesmarkedsføring, i tillegg til å være en viktig inntektskilde, benyttes til å skjerme kjedens reelle innkjøpsvilkår for innsyn. Det er god grunn til å tro at dette vil være en viktig motivasjon i det norske markedet som er lite, konsentrert og åpent. Mange informanter hevdet at detaljistenes innkjøpsvilkår når det gjaldt netto innpris var vanskelig å skjule for konkurrenter, noe som skyldtes at det var en relativt høy personellrotasjon mellom detaljister, og fra leverandør til detaljist. Alle former for prislistor ble, som en uttrykte det, tatt med inn i ny jobb. Kjedefrupperingenes innkjøpspriser var ”offentlige hemmeligheter” – og innkjøpsvilkårene varierte i praksis ikke vesentlig mellom grupperingene. Det betydde, at dersom en detaljist skulle komme fram til en bedre innkjøpspris enn konkurrentene, ville de andre raskt kreve tilsvarende vilkår. En leverandør uttalte typisk nok at de ”måtte ha sammenlignbare priser” til kjedene. For en kjede og en leverandør som ønsker å gå inn i et nærmere samarbeid basert på pris kan konkurrenters innsyn bli et problem. Fellesmarkedsføring løser dette problemet. Leverandørene kan dra nytte av at betingelsene til de enkelte detaljistene blir mindre oversiktlig – fellesmarkedsføring gir anledning til forskjellsbehandling av kundene. Detaljistene på sin side kan oppnå en ”maktbonus” uten at konkurrerende kjeder får kjennskap til vilkårene. Fellesmarkedsføring gir muligheter til å etablere komparative konkurransefortrinn.

Fellesmarkedsføringen kan – som en kompleks og sammensatt forhandlingspakke - holde pengestrømmene mer skjult for konkurrenter. Slik fungerer fellesmarkedsføring som et mulig skalkeskjul for en hel rekke bonuser og rabatter. Fra kjedenes side kan dette være en rasjonell strategi, men effektene på konkurransen kan være uheldige. Systemet med faste inngangspenger kan, som Foros og Kind (2005) hevder, sees som en strategisk handling fra detaljistene med formål å dempe konkurransen. Dette synspunktet har også sin støtte i økonomisk teori. Shaffer (1991) hevder at ulike former for hylleplassavgifter ofte kan være både i leverandørens og detaljistenes interesse, da kaka som skal fordeles mellom partene blir større:

”Retailers who sign such contracts not only receive a direct upfront payment but also benefit directly from the reduced downstream price competition. By committing to a relatively high wholesale cost, a re-

tailer firm essentially announces its intention to be less aggressive in its pricing.” (1991:121).

Begge parter kan dermed være tilbøyelig til å akseptere en høy innkjøpspris, mot at forhandlinger om særlig gunstige salgsvilkår skjer gjennom fellesmarkedsføring. Med dette signaliserer både detaljist og kjede at de ikke ønsker en priskrig. En slik strategi svekker priskonkurransen - i slike tilfeller rammes ikke bare forbruker og samfunnet i form av et velferdstap. Kjede grupperingenes bruttomarginer blir også i liten grad retningsgivende for deres inntjening, da inntekter fra hylleplassavgifter ikke synliggjøres i marginene. Vi mener derfor at mulige konkurransedempende effekter av fellesmarkedsføringen burde ha en åpenbar relevans innen for en norsk kontekst, uten at vårt materiale har gitt oss muligheter til å felle en endelig dom. Hvorvidt rådende praksis rundt fellesmarkedsføring er i strid med konkurranseloven ligger utenfor målsettingen av denne rapporten. Vi bifaller derfor Konkurransetilsynets arbeid med å gjennomgå praktiseringen av fellesmarkedsføring i Norge.

Som forbruksforskere finner vi det interessant at det ikke finnes én dominerende økonomisk skole i tilnærmingen til forståelsen av fellesmarkedsføring og hylleplassavgift. Det er viktig i denne sammenhengen å få fram at effektivitetsskolen ikke på noen måte har et hegemoni i denne debatten. Den tidligere nevnte konkurranseskolen anlegger et mer langt kritisk perspektiv. Både det danske og britiske tilsynsmyndigheter har landet ned på dette synet. Det britiske konkurransetilsynet (UK Competition Commission 1999) har i den sammenheng laget en ”Code of Practice” som en retningslinje for forholdet mellom detaljister og leverandører. Her blir det blant annet slått fast leverandørene normalt ikke skal betale detaljistenes markedsføringstiltak.<sup>18</sup> I deres vurderinger har også forbrukernes valgmuligheter en langt mer sentral plass. Man er således bekymret dersom fellesmarkedsføring kan benyttes for markedsledere til å monopolisere hylleplass, noe som fører til fører til dårligere valgmuligheter for forbrukerne. Ensrettet vareutvalg har også vært en vedvarende bekymring når det gjelder vareutvalget i norske dagligvarekjeder.

### 6.3 Konklusjoner

Denne rapporten er den første systematiske analysen av fenomenet fellesmarkedsføring i norsk dagligvarehandel. Fellesmarkedsføring er et meget omstridt

---

<sup>18</sup> Originalteksten er som følger: ”A Supermarket shall not, directly or indirectly, Unreasonable Require a Supplier predominantly to fund the costs of a Promotion”.

tema blant både forskere og konkurransemyndigheter. Markedsøkonomisk forskning har pekt på en rekke effektivitetsfremmende sider ved slik praksis. Vi har i denne rapporten pekt på at effektivitetsargumentene ikke kan tas som gitt, og at de konkurransehindrende effektene må tillegges vesentlig vekt innenfor en norsk kontekst. Videre har vi pekt på noen åpenbare farer som ligger i dagens praksis med fellesmarkedsføring:

1. Bidrar fellemarkedsføring til å *begrense vareutvalget*? Fellemarkedsføring favoriserer store og veletablerte leverandører med romslige markedsføringsbudsjett. Store leverandører har finansiell evne til å betale for gunstig hylleplassering. Fellemarkedsføring innbyr også til misbruk, for eksempel ved dominerende aktører kan betale ut brysomme konkurrenter. Derfor kan fellemarkedsføring begrense vareutvalget.
2. Bidrar fellemarkedsføring til å *fordyre dagligvarene*? Vi finner at utgifter til fellemarkedsføring i stor grad består av faste forhåndsavgifter. Fellemarkedsføring genererer et overskudd for kjedegrupperingene, og kan derfor betraktes som en type bonus. Det er høyst uklart om denne bonusen trekkes fra vareprisene for å gjøre produktene billigere.
3. Virker fellemarkedsføring *konkurransedempende*? Vårt svar er et betinget ja. Fellemarkedsføring kan være en måte å omgå priskonkurransen på. Dette er noe som både (store) leverandører og kjeder tjener på, muligens på bekostning av forbrukernes interesser.

Hvorvidt praktiseringen av fellemarkedsføring er i strid med konkurranseloven ligger utenfor denne rapportens målsetting. Derfor er Konkurransetilsynets initiativ til en nærmere gransking av fellemarkedsføring betimelig. Den tidligere konkurranseloven hadde effektiv bruk av samfunnets ressurser som hovedmålsetting, mens den nye konkurranseloven fra 2004 tillegger forbrukerhensynet større vekt enn tidligere. Forbrukernes tilgjengelighet og valgfrihet vil være en sentral faktor. Det er fortsatt usikkerhet når det gjelder hvordan forbrukerhensynet skal fortolkes innenfor den nye konkurranseloven. En undersøkelse av hylleplassavgifter i norsk dagligvarehandel vil således bli en meget interessant test på hvordan den nye loven anvendes.







## Litteratur

Aalberts, R. J. and Jennings, M. M. 1999. "The Ethics of Slotting: Is this Bribery, Facilitation Marketing or Just Plain Competition?", *Journal of Business Ethics*, 20

Ailawadi, K.L. 2001. "The retail power-performance conundrum: What have we learned?", *Journal of Retailing* 77, 299-318

Baumol, W., Panzar, J. C. & Willig, R. D. 1982. "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure", New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.

Bloom, P. N., Gundlach, G. T. and Cannon, J. P. 2000. "Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000

Bundeskartellamt 1975. "Wettbewerbsverzerrungen – Beispielkatalog des Bundeswirtschaftsministeriums", *Wettbewerb in Rechts und Praxis*, 1/75.

Chu, W. 1992. "Demand Signalling and Screening in Channels of Distribution", *Marketing Science*, Vol. 11, No. 4

Corstjens, J. & Corstjens, M. 1995. "Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace", Chichester: John Wiley & Sons

Desiraju, R. 2001. "New Product Introductions, Slotting Allowances and Retailer Discretion", *Journal of Retailing* 77

Desrochers, D. M., Gundlach, G. T. and Foer, A. A. 2003. "Analysis of Anti-trust Challenges to Category Captain Arrangements", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 22 (2), Fall 2003

Dobson, P.W. & Waterson, M. 1997. "Countervailing Power and Consumer Prices", *Economic Journal*, 107, 418-30

Dobson, P.W. & Waterson, M. 1999. "Retailer Power: Recent Developments and Policy Implications", *Economic Policy*, 28 (April), pp. 135-64

Dobson, P. W., Waterson, M. and Davies, S. W. 2003. "The Patterns and Implications of Increasing Concentration in European Food Retailing", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 54, Number 1

Dulsrud, A. 1996. "Konsentrasjon i nordisk dagligvarehandel", *Nordisk ministerråd*, København: Nord 1996:19

Dulsrud, A. 2002. "Tillit og transaksjoner. En kvalitativ analyse av kontraktsrelasjoner i norsk hvitfiskeeksport", *SIFO Fagrapport nr. 2-2002*. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning

European Commission DG IV 1999. "Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union", Study contract no. IV/98/ETD/078

EU Competition 1996. "Green Paper on Vertical Restraints in EU Competition Policy", COM (96)721

Federal Trade Commission 1960. "Annual report of the Federal Trade Commission for the fiscal year ended June 30, 1960

Federal Trade Commission 2001. "Report on the Federal Trade Commission Workshop on Slotting Allowances and Other Marketing Practices in the Grocery Industry", FTC Staff Report

Federal Trade Commission 2003. "Slotting Allowances in the Retail Grocery Industry. Selected Case Studies in Five Product Categories", FTC Staff Study

Foros, Ø. og Kind, H. J. 2005. "Kremmere eller mafia?", *Dagens Næringsliv* 14. 01. 2005

Gabrielsens, T. S. og Sjørgard, L. 1998. "Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen", *SNF-rapport 52/98*

- Gilbert, R. J. & Klemperer, P. 2000. "An Equilibrium Theory of Rationing", RAND Journal of Economics, Vol. 31, No. 1
- Jacobsen, E. og Dulsrud, A. 1994. "Kjedenes makt til forbrukernes beste? Konsentrasjon og integrasjon i dagligvarehandelen med matvarer i Norge". SIFO-rapport nr. 4 – 1994. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning
- Jacobsen, E., Dulsrud, A. og Beckstrøm, J. R. 1998. "Kampen om lokalene. Eiendom som konkurransefaktor i norsk dagligvarehandel" SIFO-rapport nr. 10-1998. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning
- Kirmani, A & Rao, A. R. 2000. "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signalling Unobservable Product Quality", Journal of Marketing, Vol. 64 (April 2000)
- Klemperer, P. 2002. "How (not) to Run Auctions: the European 3G Telecom Auctions", European Economic Review, 46 (4-5)
- Klemperer, P. 2004. "Auctions: Theory and Practice", Princeton: Princeton University Press
- Kleven, H og Steen, A. H. 1996. "Kjedemakt mot industrimakt. Om endringane i norsk næringsmiddelindustri under framveksten av daglegvarekjedene", FAFO-rapport 197
- Konkurransetilsynet 2000 "Konkurransforhold i dagligvarehandelen", Konkurransetilsynets skriftserie 1/2000
- Konkurrencestyrelsen 2004. "Konkurrenceredegjørelse 2004", København
- Konkurrenserverket 2002. "Dagligvaruhandeln. Struktur, ägarform og relation till leverantörer", Konkurrenserverkets rapportserie 2002:6
- Kvale, S. 1996. "InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing", Sage Publications
- Lande, R. H. 2004. "Beware Buyer Power", The Legal Times, 12th July 2004
- Lariviere, M. A. and Padmanabhan, V. 1997. "Slotting Allowances and New Product Introductions", Marketing Science, Vol. 16, No. 2

Løyland, J. et al. 2001. "Kjøttpriser fra bonde til butikk. Utvikling i bruttomarginer på produkter av svin og storfe fra 1998 til 2001", NILF/ECON, NILF-rapport 2001-10

Mallen, B. E. 1967. "Conflict and Cooperation in Marketing Channels, i Mallen (ed.) The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint, New York: John Wiley & Sons Inc.

NOU 2003:12 Ny konkurranselov

Rassenti, S. J., Smith, V. L. & Bulfin, R. L. 1982. "A Combinatorial Auction Mechanism for Airport Time Slot Allocation", Bell Journal of Economics, Vol. 13, 402-417

Shaffer, G. 1991. "Slotting allowances and resale price maintenance: a comparison of facilitating practices", RAND Journal of Economics, Vol. 22, No. 1, Spring 1991

Strand, M. og Aas, E. 2000. "Prismarginer for kjøtt". SIFO-rapport 1-2000, Oslo: Statens institutt for forbruksforskning

Sudhir, K. & Rao, V. R. 2004. "Are Slotting Allowances Efficiency-Enhancing or Anti-Competitive?" working paper, Yale School of Management

Sullivan, M. W. 1997. "Slotting Allowances and the Market for New Products", Journal of Law and Economics, Vol. XL (October 1997)

UK Competition Commission 2000. "Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom"

UK Office of Fair Trading 2004 "The supermarkets code of practice. Report on the review of the operation of the code of practice in the undertakings given by Tesco, Asda, Sainsbury and Safeway to the Secretary of State for Trade and Industry on 18 December 2001"

US Department of Agriculture 2001, "U.S. Fresh Fruit and Vegetable Marketing: Emerging Trade Practices, Trends and Issues", Agricultural Economic Report No. 795

United States Court of Appeals For the Seventh Circuit 2000. "Toys "R" Us Inc. v. Federal Trade Commission", On Petition for Review from a Decision of the Federal Trade Commission, Docket No. 9278

Wilkie, W. L, Desrochers, D. M. and Gundlach, G. T. 2002. "Marketing Research and Public Policy; The Case of Slotting Fees", Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 21 (2), Fall 2002



# Vedlegg

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

I alle intervjuene ble det brukt en tematisk intervjuguide som utgangspunkt. Denne guiden ble noe tilpasset hvert enkelt intervju, og ble utviklet underveis ettersom kunnskapen om temaet økte. Nedenfor følger en stikkordsmessig gjengivelse av denne intervjuguiden.

### **Innledning**

- Generell informering om prosjektet
- Generell informasjon om den aktuelle bedriften

### **Om forhandlingene mellom leverandører og kjedene**

- Hvordan årsforhandlingene foregår
- Hva er de viktigste temaene for disse forhandlingene
- Årsforhandlingene og Joint Marketing

### **Om Joint Marketing**

- Innhold i begrepet Joint Marketing
- Forholdet mellom ytelse og gjenytelse
- Forskjeller mellom kjeder
- Utviklingen over tid
- Betydning som inntektskilde for kjedene
- Omfang av Joint Marketing
- Fellesmarkedsføring og netto-netto pris
- JM som verktøy for risiko- og kostnadsdeling

**Om direkte avgifter (listing fees/slotting fees/pay to stay fees)**

- Eksistensen av direkte listing avgifter
- Hvordan blir avgiftene fakturert
- Delisting
- Eventuelle forskjeller på avgifter og ordinære rabatter
- Hylleplass som knapt gode

**Kategoristyring/kategorikaptein**

- Innholdet i disse begrepene
- Hvorvidt posisjon som kategorikaptein er aktuelt
- Kostnader/avgifter knyttet til det å bli kategorikaptein

**Forretningsskikk og etikk**

- Betydningen av personlige relasjoner
- Generelt om forhandlingsklimaet mellom leverandører og kjeder

Redeligheten i forhandlingene



**Vedlegg 2: Erklæring om konfidensialitet**

SIFO

Sandakerveien 24C, Bygg B

Postboks 4682 Nydalen

0405 Oslo

**Erklæring om konfidensialitet**

Denne erklæringen gjelder all informasjon SIFO får tilgang til gjennom kontakt med representanter for [firmanavn] i forbindelse med prosjektnr. 11/2002/09 "Å sette pris på hylleplassen".

SIFO garanterer følgende:

[Firmanavn] eller representanter for [Firmanavn] skal ikke på noen måte bli omtalt i publikasjoner, presentasjoner eller foredrag.

SIFO skal ikke hen vise til [Firmanavn] eller representanter for [Firmanavn] ved kontakt med andre aktører i dagligvarebransjen, eller andre som kan ha interesser i saken.

Eventuelle båndopptak av intervjuer skal slettes når prosjektet er avsluttet.

Eventuell bruk av direkte sitater fra intervjuer eller andre samtaler med representanter for [Firmanavn] skal godkjennes på forhånd av [Firmanavn]. Slike sitater skal anonymiseres på en måte som gjør det umulig å spore kilden.

Listen over intervjuede personer vil bli behandlet konfidensielt og beskyttet i henhold til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste sitt regelverk.

Dersom det fra SIFO sin side oppstår tvil knyttet til tolkningen av noen av punktene ovenfor skal dette drøftes med [Firmanavn].

For STATENS INSTITUTT FOR FORBRUKSFORSKNING

Arne Dulsrud  
(prosjektleder)

Jan Roar Beckstrøm  
(prosjektmedarbeider)

For[Firmanavn]

---