

**S**

© SIFO 1999  
Arbeidsnotat nr.12 – 1999

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.

---

**Arbeidsnotat nr. 12, 1999**

**Produktutvikling og sortimentspolitikk i  
kjedenes tid? Noen betraktninger om  
"rimifiseringen" av mattilbudet i Norge.**

**av Eivind Jacobsen**

---

**September 1999  
Statens institutt for forbruksforskning (SIFO)  
Postboks 173, 1325 Lysaker  
Tlf: 67 59 96 00 Fax: 67 53 19 48  
Internett: [www.sifo.no](http://www.sifo.no)**



## **Produktutvikling og sortimentspolitikk i kjedenes tid?<sup>1</sup>**

### *Noen betraktninger om "rimifiseringen" av mattilbudet i Norge*

#### ***Innledning***

I dette innlegget ønsker jeg å fokusere på noen av betingelsene for produkt- og sortimentsutvikling i det norske jordbruksbaserte matvaresystemet - fra jord til bord. Mens de foregående innleggene i stort mon har lagt hovedvekten på å referere funn fra egne og andres empiriske forskning, vil jeg her ha et langt mer spørrende og hypoteseutprøvende siktemål. Selv om det av tabloide grunner ikke alltid vil høres slik ut, har jeg til hensikt å spørre, og gjerne å provosere, mer enn å svare og å slå fast.

Siden jeg nå kommer fra Statens institutt for *forbruks*forskning, er det naturlig for meg å legge til grunn det jeg vil kalle et forbrukerperspektiv. Mitt anliggende er med andre ord ikke primært hvorvidt betingelsene for produkt- og sortimentsutvikling bidrar til et varesortimentet som på kort eller lang sikt, er regningssvarende for de kommersielle aktørene i matvaresystemet, det være seg primærprodusenter, foredlingsbedrifter eller handelsforetak. Jeg er snarere opptatt av om disse betingelsene gjør det mulig å frambringe sortimenter, hvorfra forbrukerne kan foreta informerte valg mellom produkter med ulike kvaliteter og priser. Det er en kjennsgjerning at selv om alle forbrukere spiser mat, og er nødt til det, så er de ikke like, hverken hva gjelder smak, interesser, tidspreferanser, betalingsevne eller når det gjelder forbruksenhetens (familiens) størrelse og sammensetning. Derfor, i en tid da vareknappheten ikke lenger er et problem, blir det i et forbrukerpolitisk perspektiv viktig å legge vekt på at matvaresystemet evner å frambringe et mangfold av produkter som forbrukerne kan velge fra. Det er også ønskelig at dette er et reelt mangfold, ikke bare ulike innpakninger av mer eller mindre like innhold, og at mangfoldet inkluderer såvel kvalitetsprodukter ("gourmet") der kvaliteten gjerne også gjenspeiles i prisen, som billigvarianter av typen "grei kvalitet til en rimelig pris". De samme forbrukerne kan ha ulike ønsker og behov, knyttet til ulike anledninger, hverdag og helg

---

<sup>1</sup> Innlegget er også publisert som SIFO-arbeidsnotat nr. 12-1999. Selv om synspunktene som her framkommer selvfølgelig ene og alene står for forfatterens egen regning, baserer notatet seg på kollektive erfaringer fra ti-års SIFO-forskning på det norske matvaresystemet. Spesiell takk til Arne Dulsrud, Marianne Lien og Unni Kjærnes for nyttige kommentarer.

(Wandel og Bugge 1994; Dulstrud 1999:113). Følgelig har de også interesse av at det finnes et spekter av alternativer som kan passe i de ulike sammenhengene.

Et spørsmål som reiser seg unektelig, er knyttet til ”norskheten” av disse produktene. Har forbrukerne interesser av at det eksisterer et spesielt ”norsk basert” sortiment? Gitt dagens handelspolitiske regime er dette noe vi langt på vei tar for gitt. Skyhøye tollsatser gir norske råvarer forkjørsrett i foredlingsindustrien og butikkhyllene såvel som på middagsbordene. Dette i seg selv sikrer ikke nødvendigvis at rettene er norske. Pizza Originale og Spagetti Carbonara er eksempler på at norske råvarer kan gis utenlandsk for-(event. be-)kledning. På samme måte kan fårikål utmerket godt lages på islandsk eller pyrrineisk lam/sau. En må med andre ord skille mellom norskhet på råvarenivå og på nivået for det en kan kalle cuisine, dvs. hvordan ulike ingredienser settes sammen i retter. Vi vet at norske forbrukere er opptatt av å få norske råvarer (Stø 1999). Hvorvidt slike preferanse vil holde seg ettersom de får erfaringer med importert vare er det vanskelig å ha noen formening om. Tilsvarende, på cuisine-nivå, kan det tenkes at Big-Mac, Pot-au-feu og Kebab-spisende normenn samtidig har interesse av at det opprettholdes og videreutvikles et genuint norsk matvaresortiment som viderefører tradisjonene fra mor og bestemor. Mitt spørsmål er i så tilfelle om andre enn norsk jordbruk og jordbruksbasert industri kan bidra til å legge forholdene til rette for videreførelsen av en slik mattradisjon? For meg er dette åpne spørsmål. På et nivå er det spørsmål viljen hos matvareaktørene, norske som utenlandske, til å gjøre lever tilgjengelig for forbrukerne slik at en selv kan fortsette å lage ”bestemors tradisjonelle levergryte”. På et annet nivå er det spørsmål om MD-Foods eller Sahra Lee vil inkludere ”fårikål” i sitt mikrobølge sortiment, på lik linje med Fjordlands chop-suey produkter.

Fokuset mitt er som sagt på *betingelsene* for produktutvikling og sortimentspolitikk. I det ligger det en grunnantakelse, eller kall det gjerne en utgangshypotese, om at det er en sammenheng mellom det som ”kommer ut av” matvaresystemet i form av produkter, og de institusjonelle strukturene som konstituerer og organiserer dette systemet. Med andre ord, produktene er ikke bare resultater av den utrettelige innsatsen til enkelte ”gründere”, eller av kulturelle faktorer som ”entreprenørkultur” eller for den saks skyld en mer eller mindre elevvert nasjonal ”matkultur”, men av juridiske, økonomiske og maktmessige forhold som direkte eller indirekte virker som incentiver og disincentiver på aktørene i matvarekanalen i forhold til bestemte handlingsvalg. I min sammenheng står forhold som er med på å regulere relasjonen mellom leddene i matvarekanalen i fokus, og gitt en viss arbeidsdeling mellom Egil Petter og meg, skal jeg legge hovedvekten på forholdet mellom norske matvareleverandører og norsk varehandel.

### *Detaljistene i førersetet*

I våre samtaler med representanter for de fire detaljistgrupperingene i dagligvareindustrien, får vi høre at de har bidratt til ”å strukturere” den innenlandske matvareindustrien og at de, gjennom det de betegner som et samarbeide med industrien, hjelper til å ”rydde opp” i produktlinjene. Samtaler med industrien synes å bekrefte at dette ikke bare er ”skryt”, men gjenspeiler dagens norske virkelighet. Når anlegg nedlegges, bedrifter fusjoner, produktlinjer flyttes eller forsvinner helt, skjer det ofte etter ”samråd” med kjedene og deres representanter (jf. også Borch 1999:216; og kommentar fra Aas 1999:230).

Vi har mao. i løpet av 1990-årene kommet til en situasjon der detaljistblokkene effektivt kontrollerer industriens avsetningspunkter mot forbruker. Gjennom sin innkjøps- og sortimentspolitikk kan detaljistgrupperingene blokkere industriens, og for den saks skyld også primærleddets avsetning av produkter til forbruker. En konsekvens av dette er at store produsenter ofte tvinges til å inngå avtaler der de i praksis reduseres til ”hoffleverandører” eller ”husmenn” for bestemte detaljistgrupperinger (se Kleven og Steen 1996:87-88)<sup>2</sup>. Lengst har dette gått på grøntområdet, der hver av de ”fire store” detaljistgrupperingene mer eller mindre direkte har tatt kontrollen og integrert oppstrøms med produsenter og leverandører. Vi ser imidlertid klare tendenser til det samme innenfor andre sektorer, som for eksempel på kjøttområdet, der det snart bare er Gilde av merkevareleverandørene, som leverer til alle grupperingene. En annen svært synlig konsekvens av denne maktforskyvningen er produksjonen av handelens egne merker, som i stigende grad foregår side om side med industriens merkevarer i de samme anleggene. Det synes som om industrien ofte må gå inn på slike avtaler for overhodet å få adgang til hyllene med sine egne produkter. Samtidig er det i stigende grad slik at de må betale for markedsadgangen ved hjelp av ulike typer markedsføringsmidler. Industrien må blant annet betale, ikke bare for egen, men også for kjedenes promotering av produktene.

Likevel, denne fortellingen har også en annen side. Selv om handelen, ved detaljistgrupperingene på mange måter har ført an i dette løpet, og utviklingen derfor totalt sett må sies å representere en maktforskyvning nedstrøms i matvarekanalen, ser en at detaljistgrupperingene og industrien, i de senere år, synes å ha utviklet en gjensidig avhengighet, der de begge har potensiale til å dra nytte av eller til å skade hverandre.<sup>3</sup> Slik sett representerer ”struktureringen” av industrien og ”ryddingen” i hyllene, ikke bare en rasjonaliseringsgevinst, men også en reduksjon i antallet alternative partnere og

---

<sup>2</sup> Kleven og Steen (1996:85-90) opererer med fire forskjellige typer leverandører blant annet etter deres forhold til detaljistene: *Nr. 1 leverandøren*, som er sterke nok til å være hovedleverandør for nr. 1 og 2. produkter hos alle eller flere av dagligvaregrupperingene, *Nisjeprodusenten*, som er i fremste rekke på ett eller et fåtall spesialiserte produkter, *Hoffleverandøren*, samarbeider bredt med en hovedkunde, men gjør seg derigjennom mindre attraktiv for andre kjedegrupperinger. Derigjennom risikerer en å bli en eksklusiv leverandør for den ene detaljistgrupperingen. *Husmannen*, produserer egne merker for en eller flere detaljister og har spesialisert seg på dette.

<sup>3</sup> Selvfølgelig må det her tilføyas at industrien og leverandørene sitter på enkelte merkevarer som detaljistene vanskelig kan klare seg uten. Likevel er dette for norsk jordbruksbasert produksjons del et forholdsvis begrenset antall produkter.

produktvalg, også for detaljistkjedene. Mao. i den grad detaljistene har ledet an i strukturingsprosessen, har deres "suksess" lagt grunnlaget for en større avhengighet til de leverandørbedriftene som pr. idag er igjen i bransjen. Her synes det å ha skjedd et slags skille en gang midt på nittitallet, der "høstjakta"<sup>4</sup> gradvis gikk av mote til fordel for en mer langsiktig partnerskapsmodell. Hvor langt dette har kommet gjennstår for utenforstående som oss, å få dokumentert. Likevel, pr. idag synes situasjonen mer konsolidert, der "de store" på hver sin side av forhandlingsbordet (leverandør vs. detaljist), synes å "trives godt sammen", og der de hver for seg synes å ha hatt god nytte av den andre til å befeste sine stillinger vis a vis mindre aktører i markedet. Jeg kommer nærmere inn på dette nedenfor.

Det kan selvfølgelig stilles spørsmålstegn ved hvor mange kvalitetsprodukter som foreligger fra norsk matvareleverandørindustri side. Våre samtaler med detaljister bekrefter da også at dagligvarehandelen stiller seg dette spørsmålet. Det kan også reises spørsmål ved hvor mye denne industrien satser på produktutvikling. Tidligere studier av FoU virksomheten i norsk NN-industri tyder da også på at innsatsen har vært forholdsvis lav på dette området (Stockholm 1990; Fagerlid og Stokke 1994; Knudsen, Smith og Isaksen 1999). Men dette er likevel ikke mitt anliggende her. Her vil jeg isteden fokusere på forholdet mellom leverandører og kjedene. I denne sammenheng, så står leverandørene med hensyn til sortimentspolitikk og produktutvikling, overfor et sett av strategiske utfordringer:

### ***Smalsortimentsbutikkene***

Dagens norske dagligvarehandel domineres av det som i forskjellige sammenhenger kalles henholdsvis lavpris eller smalsortimentskonseptet. Avhengig av om en holder seg til ACNielsen's eller F. Andhøy AS's regnemåter, står RIMI, REMA1000, Kiwi, Prix alene for henholdsvis 40 event. 30 prosent av dagligvareomsetningen i Norge. Dette er et såkalt "soft-discount" butikkonsept, med et begrenset vareutvalg, i praksis pluss/minus 2000 varelinjer og lite, om noen ferskvarer. Sett fra leverandørens ståsted, innebærer det at det innenfor hver produktgruppe kun er plass til to, tre, toppen fire merker. Hvis kjedenes målsetninger mht. egne merker skal realiseres, innebærer det i verste fall at det kun er plass til ett eller to andre merker. Tendensen til "teigdeling" av industrien, der detaljistgrupperingene får hver sine "hoffleverandører", bidrar ytterligere til å begrense adgangen for bestemte merker og vareslag. Den trange hylleplassen og store markedsandelen gir disse kjedene usedvanlig gode forhandlingskort overfor leverandørene. Det innebærer også at de kan stille, og stiller krav til leverandørene mht. produktutvikling-, -design og -markedsføring og -lanseringer. Viktig i den sammenheng er kjedenes ensidige interne og eksterne fokusering på priser og prisnivå. Mens noen "gjør Norge billigere", "kutter andre priser" og andre igjen har "gule priser" osv.

---

<sup>4</sup> Det vil si de årlige forhandlingene om leveranseavtaler.



Konsekvensen av dette er blant annet at prisparameteret får svært høy prioritet i forhandlingene mellom kjeder og leverandører, og at prisnivået legges inne som et viktig premiss i produktutvikling og sortimentspolitikk. I den grad leverandørerne har sterke merkevarer å vise til, reduseres selvfølgelig dette presset. Det er også mulig for leverandører, ved hjelp av midler til markedsføring og promotering, å kjøpe seg plass i hyllene. Alt i alt, innebærer denne situasjonen at de merkene som på et eller annet vis passerer "nåløyet" er sikret en mer enn brukbar omsetning, mens de som ikke slipper gjennom mister adgang til et betydelig segment av "matvaremarkedet" (se Jacobsen og Dulsrud 1994:68; Kleven og Steen 1996:80).<sup>5</sup>

### ***"Full"-sortimentskonseptet***

Detaljhandelens andre konsepter, først og fremst det såkalte "fullsortimentskonseptet", skiller seg i Norge relativt sett lite fra lavpriskonseptet. Kontinentale "discount" konsepter, for eksempel Aldi i Tyskland eller Netto i Storbritannia, har ofte halvparten så mange varelinjer som de norske lavprisbutikkene. Til gjengjeld finner en der et dominerende fullsortimentskonsept med fra 10000 til 20000 varelinjer (hypermarked, superstores). I Norge har en vanlig fullsortimentsbutikk 6000-7000 varelinjer, hvorav mange er forbeholdt såkalte "non-foods" (muntlig meddelelse ACNielsen 1999). Sett fra leverandørens synsvinkel gir dette bedre plass enn det en finner i lavprisbutikkene. Blant annet gir det rom for et ferskvarsortiment på ost, kjøtt, delikatesser og i mange tilfeller også på fisk. Likevel, den store plassen for utprøving av nye produkter og smaksvarianter gir hyllene ikke. For leverandørens del innebærer det at en også innenfor dette segmentet må konsentrere seg om et mindre antall produktlinjer. En må dessuten være disiplinert mht. produktutvikling og –utprøving: De relativt sett "smale" hyllene gjør at det overfor detaljistene må argumenteres godt for å inkludere nye produktvarianter. Likevel, kanskje enda viktigere enn hylleplassen er det faktum at de pr. i dag dominerende fullsortimentskonseptene skiller seg lite fra lavpriskonseptene mht. måten det tenkes butikk på. Mange fullsortimentsbutikker er nærmest å betrakte som utvidede lavprisbutikker. Viktigst i så måte er den relativt sett beskjedene andelen ferskvarer. Mens ferskvarsortimentet står for over 50 prosent av omsetningen i mange kontinentale fullsortimentskjeder, kan en ved selvsyn se at andelen i de norske fullsortimentskjedene ligger betydelig lavere. Alt i alt innebærer dette at dagens norske fullsortimentskonsepter ikke representerer et markert alternativ til lavpriskonseptet. Slik sett er rammene her for sortimentspolitikk og produktutvikling ikke dramatisk forskjellig fra de en finner innenfor lavpriskonseptet. For leverandørene er dette et alvorlig problem, de har ingen "åpen" kanal

---

<sup>5</sup> Dette synes likevel ikke å gi seg utslag i industristatistikken, hverken mht. antall ansatte i næringsmiddelindustrien (jf. Kleven og Steen 1996:44, se også 53; Strøm 1998: 26) eller i verdiskapingen i bedriftene (Strøm 1998:29). Antall bedrifter har likevel falt jevnt, og de som er igjen har blitt noe større (Kleven og Steen 1996:45; Strøm 1998:27). Det er likevel vanskelig gjennom statistikken, å kunne føre dette tilbake til kjedenes økte maktposisjon i matvaremarkedet (Kleven og Steen 1996:53; Strøm 1998:32).

for utprøving overfor forbruker. Det er også vanskelig, om ikke umulig å introdusere nye produkter “nedenfra” (på butikkplanet) (jf. også Kleven og Steen 1996:81).

Nå kan en alltid håpe på en oppgradering av supermarkedskonseptet i varehandelen. Flere av detaljistgrupperingene har det siste året gitt signaler i den retning. Vi ser det i nyprofileringen av kjeder som for eksempel ICA og Meny, der ferskvaresortimentet synes å ha fått en mer framtrødende plass enn tidligere (for eksempel Ukeavisen Fk nr. 23/99:4; Dagligvarehandelen nr. 24/99:8 og nr. 27/99:6). Samtidig har regionale kjeder som for eksempel Centra i Oslo-området alltid stått for en større ferskvareandel og et bredere sortiment (se for eksempel Dagligvarehandelen nr. 24/99:13). Gitt at denne satsingen følges opp, gir det sannsynligvis også bedre rom for leverandørene til å profilere og prøve ut nye produkter.

### ***Innkjøpspolitikken***

Dagligvarekjedenes styrke og evne til å ”kutte priser” er i stor grad basert på en koordinert innkjøpspolitikk. I denne ligger det i det minste to elementer av betydning for leverandørens sortiments- og produktutvikling: For det første, innkjøp foretas sentralt for riket. Slik sett bidrar kjedene til å fullføre Harald Hårfagres verk, å samle Norge til ett (varehandels) rike, der den samme osten og de samme posesuppevariantene skal finnes på de samme plassene i de samme hyllene over hele landet. Sortimentet standardiseres nasjonalt. Regionale og lokale produsenter faller ut av hyllene og erstattes av riksdekkende leverandører.<sup>6</sup> Kjedene har en uttalt preferanse for riksdekkende leverandører og –avtaler. De gjør det enklere og billigere å forhandle fram avtaler. Dessuten koordineres produksjon, distribusjon og markedsføring sentralt, det siste gjennom en annen sentraliserende institusjon: riksdekkende media (TV). Alt i alt innebærer dette at lokale produkter og –varianter står i fare for å falle ut av markedet.<sup>7</sup>

For det andre, leverandøravtalene er tidsavgrensede og forholdsvis kortvarige. Selv om varigheten av avtalene synes å ha blitt noe lengre, og med det predikerbarheten av produksjonen noe bedre, de siste par, tre årene, gjenstår det faktum at detaljistenes makt fundamentalt sett hviler på en usikkerhet knyttet til prolongering av de enkelte leveranseavtalene. Som nevnt foran har ”struktureringen” av leverandørindustrien ført til at det her for detaljistene har blitt færre å velge mellom, og at det derfor har utviklet seg noe mer balanserte samarbeidsforhold mellom kjeder og leverandørindustri. Likevel er leverandøravtalene fortsatt tidsavgrensede og det er fortsatt en fundamental usikkerheten omkring

---

<sup>6</sup> I dette ligger det også at enkelte regionale produsenter kan gis muligheten for å bli riksdekkende.

<sup>7</sup> Unntak finnes alltid: Således oppfordret regiondirektøren i NorgesGruppen, Øystein Soma Eriksen, nylig til en mer lokal profilering i kjedene: ”Vi i NorgesGruppen er overbevist om at veien å gå er å skape særpreg gjennom å drive produktutvikling i samarbeid med aktørene i lokal matindustrielle miljø” (Ukeavisen Fk nr. 19/99:20).

varigheten av markedsadgangen for enkeltprodukter. Leverandørene kan imidlertid selv påvirke dette, blant annet ved å tilby markedsføringsstøtte til produktene. Dette favoriserer selvfølgelig de store på bekostning av dem med svakere finansiell styrke.

Når det gjelder nye produkter er situasjonen likevel vanskeligere for de fleste. Produktutvikling er fundamentalt sett kostbart og risikopreget, med en svært stor sjanse for å mislykkes. Når en i tillegg til disse "regulære" usikkerhetene får usikkerhet knyttet til varigheten av leveranseavtalene med kjedene, kan det innebære at industrien underinvesterer i produktutvikling og FoU-kompetanse (Kleven og Steen 1996:81). I denne situasjonen uttrykker industrien frustrasjoner over at kjedene krever for rask suksess, og at nye produkter ikke gis reelle sjanser til å innarbeide seg i markedet (Kleven og Steen 1996:81). Det kan også bety at en "safer" den produktutviklingen som tross alt skjer, ved at en bygger kjedenes spesifikasjoner og preferanser inn produktene: isteden for nyvinninger, får vi får "RIMI-skinke" og Prix-ost, spesialtilpasset disse konseptenes profil og "målgruppe".<sup>8</sup> Størst problem er dette likevel for mindre produsenter, som ikke har finansiell stryke til å finansiere omfattende markeds kampanjer og "å kjøpe seg tid" i en etableringsfase for de nye produktene.

### ***God på en ting***

Endelig, leverandørenes problemer i forhold til produktutvikling og sortimentspolitikk, bunner også i motpartens/samarbeidspartnerens, det vil si detaljistenes, fortsatt noe "ensidige" varehandelskompetanse. Vi har i Norge en særdeles kompetent dagligvarehandel. Fra siste del av 1980-tallet fram til i dag, har de revolusjonert matvareomsetningen i landet ved å utvikle og implementere en enestående kompetanse innenfor distribusjon, logistikk, varestyringssystemer og salg. Gjennom kjedeutvikling, det være seg som franchise- eller filialdrift, har de både "kuttet priser" og gjort virksomhetene til gullgruver for sine eiere. Sett fra leverandørindustriens side har dette også hatt sine fordeler: En har fått fordelene av effektive salgs- og distribusjonsapparater, noe som har bidratt til økt salg (se for eksempel Jacobsen og Dulrud 1994).

Imidlertid, det er ikke gitt at utviklingen har vært like positiv sett i et produktutviklings- og sortimentspolitisk perspektiv. Detaljistkjedene har noe ensidig utviklet seg mot det en i noen sammenhenger kaller en Fordistisk regime, i andre sammenhenger for McDonaldisering (Ritzer 1993). Med sin vekt på effektivitet, kalkulerbarhet, predikerbarhet og kontroll av mennesker (kunder som ansatte), har kjedene brakt masseproduksjonsindustriens logikk over i servicenæringen. Mye kan sies, og mye har vært sagt om dette. Det for oss viktige i denne sammenheng er imidlertid at denne

---

<sup>8</sup> Det paradoksale i denne situasjon er at kjedenes målgruppe jo er alle. Alle handler på RIMI og Prix, rik som fattig, "ung og heftig" som "eldre og tradisjonsbundet". I den grad produkter skal appellere til alle står de i fare for å bli pregløse. I beste tilfelle får en produkter som ingen misliker, men som heller ingen elsker.

kompetanseutviklingen, knyttet til organisering og –distribusjonssystemer, i mindre grad motsvares av en tilsvarende kompetanse på *innholdet* i de produktene som sendes gjennom systemene. Kjedene har vist en viss motvilje mot å bygge opp slik kompetanse. I samtaler med dem får vi opplyst at de ser en klar arbeidsdeling, mellom kjedene og leverandøren, der sistnevnte har ansvaret for innholdet i produktene. Dette står i motsats til det en finner innenfor for eksempel de store britiske dagligvarekjedene, for øvrig uttalt forbildet for svært mange av de som jobber i norsk dagligvarehandel, der en sitter på en utstrakt kompetanse også knyttet til de ernærings-, helsemessige og sensoriske sidene ved produktene.<sup>9</sup> De britiske kjedenes enestående høye markedsandel for egne merker, til dels med meget høy kvalitet, markerer dette poenget (om bakrunnen for dette, se Oddy 1992).

De forannevnte britiske forbildene har alle store avdelinger som tar seg av henvendelser, ros og ris fra forbrukerne, og disse meldingene systematiseres og brukes i kjedenes kontinuerlige arbeide for å forbedre seg og de produktene de selger. I de norske kjedene finnes det ingen slike organiserte tilbakemeldingssystemer. Med det mister kundene en mulighet til å bli hørt, og kjedene såvel som leverandørene mister informasjon som kunne gitt grunnlag for avgjørende korreksjoner og tilpasninger.

Med hensyn til produktutvikling og sortimentspolitikk har denne ”norske arbeidsdelingen” i det minste to uheldige sider: For det første synes den å hemme konseptutviklingen i detaljhandelen. I den grad en ønsker å få opp ferskvareandelen i detaljhandelen, kreves det at detaljistene engasjerer seg også i produktenes innhold, på sentralt kjedenivå så vel som på butikknivå. På sentralt hold må de ha kompetanse til å kunne spesifisere produktsikkerhetskrav og krav til sensoriske kvalitet og utforming av produktene. Er det noe ”skandalene” med ku-galskap, scrapie, salmonella, og dioksin (Belgia) har vist, så er det at kjedene ikke kan gjemme seg bak offentlige tilsyn og regelverk. Det er i deres butikker salget stuper, ikke hos Næringsmiddelkontrollen. Samtidig krever konkurransen i markedet, og det derav utledede kravet om ”unikhet”, at kjedene forsøker å profilere seg gjennom kvalitetsprodukter og –programmer. I det lange løp vil det ikke holde at en kan selge kjøttdeig ti-øre billigere enn konkurrentene. På butikknivå må de ha kompetanse for å kunne håndtere, presentere, og promotere de ferske varene. Slaktere, pølsemakere og kokker må inn i butikkene for å utvikle dem, og for å lære opp og inspirere forbrukerne. På den måten kan en gradvis bygge ut markedet for ferskvarer og en kulinarisk matkultur.

---

<sup>9</sup> Se også for eksempel Dagligvarehandelen nr.28/99:19 om Marks & Spencer som for eksempel har 70 ansatte som kun arbeider med produktsikkerhet.

For det andre innebærer "arbeidsdelingen" at risikoen ved produktutvikling ensidig overveltes på produsentene. I hovedsak ønsker ikke kjedene å ta risiko ved produktutvikling og –lanseringer. Men gitt den norske leverandørstrukturen, kan de da heller ikke vente å få mange spennende levedyktige innovasjoner. Problemet knytter seg til hvem det i dag er som kan bære kostnadene ved å utvikle og å bære fram og etablere nye produkter i markedet. I praksis er det kun et fåtall store norske næringsmiddelbedrifter som kan dette, og FoU-innsatsen/ produktutviklingen er da også desidert sterkest hos slike nasjonale giganter som for eksempel TINE-Norske Meierier, Gilde-systemet og Orkla-Stabburet. Den internasjonale litteraturen om innovasjon og entreprenørskap viser at det oftest er fra underskogen av mindre foretak nyvinningene kommer (jf. for eksempel Rogers 1971). I Norge ser en i mange tilfeller at denne underskogen har blitt "snauhøg" som følge av den "struktureringen" vi flere ganger nå har vært innom, og at de få gjenværende som tross alt prøver seg der, sliter med å komme over "tersklene" for markedsadgang i kjedene. Spesielt synes disse bedriftene å mangle finansiell styrke i forhold til produktlansering og promovring. Hvis det er slik at kjedene ønsker seg "nisjeprodukter", noe de hevder selv, kan det stilles spørsmål ved om de ikke bør ta noe av denne risikoen på egen kappe, blant annet ved i større grad å stille hylleplass til disposisjon og å vise større romslighet i kalkyler for nye produkter. Et helt annet spørsmål er om de ikke også i mange tilfeller kan være nødt til å engasjere seg i tidligere faser av produktutviklingen, og ikke minst i det krevende arbeidet med å gjøre produkter klare for produksjon og lansering i markedet.

Som alltid finner en unntak, også her. Dagligvaregrupperingene har, som ledd i sin innkjøpspolitikk, hele tiden ønsket å oppmuntre private alternativer til de dominerende samvirkebedriftene. En har hatt et ønske derigjennom å presse priser og leveringsbetingelser. Imidlertid, gjennom støtten til for eksempel Gårdsmeieriene AS, har en sett at dagligvarehandelen også har støttet utviklingen og lanseringen av et helt "nytt" produkt: "dagsfersk" melk. Tilsvarende har Synnøve Finden, en annen uavhengig aktør, hjulpet fram av kjedene, lansert en "lettere lettmeik". Eksemplene er sikkert flere, men dessverre ikke veldig mange. Men de viser at det kan være vilje og evne, også på kjedehold, til å hjelpe fram nye produkter og kvaliteter der de finner det ønskelig.

Likevel, sett i relasjon til de norske kjedenes forannevnte innsats for å "strukturere" industrien og "å rydde" i hyllene, er det grunn til å spørre seg om ikke kjedenes stort sett manglende "innholdskompetansen" innebærer en fare for "å kaste det som måtte være av barn ut med badevannet". Har kjedene den nødvendige kompetansen til "å dømme" produkter og å vurdere deres kort- og langsiktige potensiale? Det er også en fare for at kjedene har utviklet en slags "blindhet" for hvordan deres innkjøpspolitikk og konseptutvikling virker inn på innholdet i og variasjonen i "det norske produktmangfoldet". Med det kan en også komme til å undervurdere betydningen av å ha en "pool" av potensielle framtidige produkter.

### *”Lacy monopolies”*

Når dette er sagt, så skal en ikke ensidig legge skylden for dagens situasjon på dagligvarekjedene. Hovedproblemet for det norske matvaresortimentet er først og fremst knyttet til den unnfallesheten sentrale aktører innenfor næringsmiddelindustrien har stått for i de femti årene den stort sett hadde monopol i det norske markedet. Forbrukeren ble, og blir fortsatt av enkelte, noe spissformulert, kun sett på som en avsetningsmulighet (se for eksempel Fjær 1990). Produkt- og sortimentsutvikling var/er i dette lyset hovedsakelig en sidevirkning av den overordnede jordbruks- og distriktpolitikken. Det er vanskelig å forstå innsatsen, for eksempel på kjøttområdet, på noen annen måte. Der har en inntil nylig vært motvillig mot å skille mellom ulike kjøttslag og -kvaliteter. Ammeku, melkeku, ku, kvige og okse har alle blitt solgt som sams vare. Samtidig satset en av markedsreguleringsmessige hensyn lenge på frosne varer. Dette er varer som ernæringsmessig er helt på høyden, men som smaksmessig er karakterisert som B-produkter (Stubberud 1997). Pr. i dag er frossen-politikken i hovedsak et tilbakelagt stadium, og fersk vakuumpakket vare finnes i de fleste butikker over hele landet. En tredje særegenhet ved det norske kjøttforbruket er den store andelen av farse-produkter, oppmalt og oppblandet kjøtt i form av kjøttdeig og pølsemat. Det høye prisnivået må sannsynligvis bære hovedskylden for dette. Det er ingen ting som tyder på at prispresset fra kjedene på noen måte har bidratt til å redusere denne etter min mening kvalitetsforringelsen.

Det kan stilles spørsmål ved om ikke disse faktorene tilsammen har bidratt til en “avlæring” av smaksmessig kompetanse hos norske forbruker. Forbrukerpreferanser, og forbrukernes evne til å skille mellom ulike kvaliteter, oppstår ikke i et tomrom, men utvikles over tid i et samspill med det tilbudet de møter i butikkhyllene. Mao. hvis ikke forbrukerne informeres om hva slags kjøtt de spiser (siden alt kalles storfe) og hvis de hovedsakelig har får frosset, kulinarisk sett B-preget kjøtt, eller anonyme farsevarer, kan en ikke forvente at det bygges opp raffinert kulinarisk kompetanse, og ikke minst betalingsvilje for kvalitet hos forbrukerne.

Med kjedenes framvekst på slutten av 1980-tallet, så en en nyorientering innenfor norsk matvareindustri. Merkevarerbygging ble det nye mantraet i denne politikken. Med denne fulgte det også en markert nysatsing på produktutvikling, for eksempel innenfor TINE-systemet. Mye tyder imidlertid på at denne omleggingen kom lovlige sent, og at den var for halvhjertet, gjennomsyret som den fortsatt var av avsetningspolitiske mål og hensyn. Dette gjelder selvfølgelig spesielt for jordbrukssamvirkenes virksomheter, som naturlig nok fortsatt først og fremst har primærproducentenes ve og vel og jordbrukspolitiske, ikke minst fordelingsmessige, hensyn for øyet. Dette har for eksempel ført med seg en fortsatt motvilje, om enn vikende, mot å differensiere mellom ulike kvaliteter, i markedsføringen så vel som i prispolitikken. Årsaken er selvfølgelig at en ved å framheve enkelte produkter som særskilt kvalitetsfulle og dermed attråverdige, indirekte antyder at de øvrige produktene

ikke har like god kvalitet og dermed heller ikke er like attråverdige. Dette oppfattes åpenbart på enkelte hold som fordelingspolitisk problematisk og undergravende på tilliten til norsk jordbruksproduksjon i allmennhet.

En slik motvilje kan imidlertid vise seg å være ødeleggende på sikt, da den hemmer utviklingen av kompetanse og smaksdistinksjon i den norske allmennheten. Det er fortsatt slik at en produsent/selgers beste ressurs er kvalitetsbevisste og kravstore kunder. I den grad aktørene i det norske matvaresystemet ikke evner ”å lære opp” forbrukerne på denne måten, kan de også komme til å undergrave sin egen posisjon i et framtidig europeisert marked. Spørsmålet nå er hva som vil skje ettersom grensevernet, som følge av Norges internasjonale forpliktelser, gradvis senkes. Vil norske forbrukere fortsette å kjøpe pregløse ”rimifiserte” eller for den saks skyld ”samvirkifiserte” norske produkter, eller vil de velge å kjøpe vel så pregløse, men billigere utenlandske produkter? Det er i denne sammenheng vi spør om industrien evne og vilje til å legge opp framtidsrettet sortimentsstrategi og om dagligvarekjedene, slik de framtrer i dag, virkelig er ”gode hjelpere” for industrien, i deres strukturering og rydding i hyllene?

#### *Et norsk basert kvalitetssortiment?*

Avslutningsvis vil jeg driste meg til å komme med noen tanker om hvordan rammene for produktutvikling og sortimentspolitikk kan hvis en ønsker at det skal utvikles levedyktige kvalitetsprodukter som viderefører og videreutvikler norske tradisjoner og matvaner.

I dette notatet har det vært viktig for meg å få fram at produktutvikling og sortimentspolitikk i stor grad er resultatet av institusjonelle rammer omkring aktørene og av prosesser som foregår mellom leddene i matvarekjeden. I denne sammenheng har jeg pekt på at dagligvarekjedene i dagens situasjon, gjennom sin mulighet til å blokkere markedsadgangen for leverandørene, langt på vei setter premissene for sortiments- og produktutvikling i primær- og foredlingsleddet. Det er ingen tvil om at kjedene i denne sammenheng kan være til stor hjelp for leverandørene. Kjedene har en helt annen kontakt med forbrukerne enn det industrien kan ha<sup>10</sup>. De kan dessuten gi kraft og tyngde til produktlanseringer, og forhåpentligvis derigjennom redusere risikoen ved den enkelte produktlansering. Likevel, som jeg har vært inne på tidligere, står en i dag i fare for at kjedene, i uønsket grad setter sitt ”Fordistiske stempel” på produktene og produktutvalget. For forbrukerne kan det føre til et ”kjedeligere” og mer ensartet tilbud enn det en kunne ønske seg.

---

<sup>10</sup> Som foran nevnt er det likevel slik at denne kontakten pr i dag ikke er organisert på en for forbrukerne tilfredsstillende måte.

I denne sammenheng er det av betydning at leverandørene har alternative kanaler for å nå fram til forbrukerne. Her kan det vise seg at det som pr. i dag framstår som forholdsvis marginale distribusjonskanaler, som for eksempel torghandel, abonnementsordninger på økomat, frittstående kommersielle kanaler som f.eks. Smart-club osv., kan komme til å få stor strategisk betydning, ikke minst i forhold til produktutvikling og sortimentspolitikk. Disse kanalene kan blant annet brukes som utprøvingsarena for nye produkter og salgskonsepter, uavhengig av kjedenes krav til innordning i ”Prokrustes-seng-aktige” konsepter. Paradoksalt sett kan dagligvarekjedene også ha interesse av at det eksisterer ”frie tumleplasser”. Her kan det utvikles viktige bidrag til ”framtidens” produkter og vareutvalg, som også får plass i den ordinære butikkstrukturen. Det kan derfor være ønskelig at det, selv om det på kort sikt kan vise seg ulønnsomt, satses på slike alternative ”system-uavhengige” kanaler, der forbrukere kan møte produkter og produsenter uavhengig av dagligvarekjedenes konseptuelle krav til innordning. Forutsetningen er imidlertid at møteplassene samtidig ikke preges av andre krav til innordning, for eksempel i forhold til de store samvirkebedriftenes kampanjer og standardiserte sortimenter.

For det andre må forbrukerne gis muligheter til å vite hva de spiser, og derigjennom til å lære seg å skille mellom ulike kvaliteter. Merkeordninger og krav til sporbarhet er positive tiltak i denne sammenheng. I den sammenheng er det viktig at merkeordningene gir forbruker relevant og tilstrekkelig informasjon. Å merke en varer som ”norsk”, eller for den saks skyld ”Godt norsk”, forteller ikke forbruker noe om produktet som sådan til at produktkunnskap kan bygges opp og produkt og produsent gjenkjennes ved neste valg. I den grad jordbruksnæringen og matvareindustrien, mens de venter - i frykt - på en åpning av grensevernet, ønsker å bygge opp ”mentale handelshindere” hos forbrukere (basert på norsk tradisjoner og matvaner), må disse basere seg på forbrukernes informerte valg og erfaringer. Samtidig må kvalitetsforskjeller gjenspeiles i prisene. Det er selvfølgelig viktig for produsentene, som gjennom prisene får incentiver til å satse på kvalitet. Men det er også viktig for forbrukerne, som må gis muligheter til å foreta informerte avveininger mellom priser og kvaliteter, og derigjennom kunne gi signaler tilbake oppstrøms i matvarekanalen, om hva de er villig til å betale for kvalitet. Mitt andre ønske er derfor at jordbruksnæringen og foredlingsindustrien, må arbeide videre med merkeordninger og strategier for produktinformasjon, der forbruker fortelles i klartekst hva slags kvalitet han/hun kjøper og hvor og av hvem produktet er laget. Disse forholdene representerer avgjort jordbrukspolitiske utfordringer, men det er utfordringer det på sikt ikke er mulig å bøye unna for.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Her skal det ikke unnlås at det er gjort hederlige forsøk, for eksempel ved Gilde Vestfold-Buskeruds lansering av ”Hallingskarvet Kjøtt”, for å nevne ett eksempel. Når dette ikke ble en umiddelbar suksess, så viser det for det første at slik sortimentsutvikling og –etablering, til tross for produktens utmerkede kvalitet, ikke er noen enkel prosess, dernest, at slike prosesser krever en betydelig markedsføringsmessig innsats fra produsent så vel som fra detaljist.



Min siste betrakning retter seg mot dagligvarekjedene. Det er etter hvert nødvendig at kjedene, i tråd med sine britiske forbilder, i større grad engasjerer seg i, og bygger opp kompetanse om de produktsikkerhetsmessige, ernæringsmessige og kulinariske sidene ved produktene de selger. På grunn av sin sterke vertikale oppstrømsintegrasjon, der de bidrar til å "teigdele" foredlingsindustrien seg i mellom, og der de hjelper til med å "rydde" i produktlinjene hos leverandørene, kan de ikke lenger, etter min mening, gjemme seg bak en formell "arbeidsdeling" mellom dem og industrien. De er ikke lenger "bare" mellommenn, men har i praksis fått medansvar for det totale mattilbudet som legges fram for forbruker. Å pukke på en formell arbeidsdeling er en fordel i innkjøpssammenheng, ved at en kan setter leverandører opp mot hverandre og siden "toe sine hender". Imidlertid, når struktureringen har kommet så langt som den nå har kommet, på for eksempel grøntområdet og etter hvert også innenfor kjøttområdet, da kan en ikke lenger unndra seg ansvar, men må selv gå inn og engasjere seg i hvordan produktene skal se ut og smake.

Kjedene må, om ikke annet så av egen interesse, snarest bygge opp egen hygienisk, ernæringsmessig og "kulinarisk" kompetanse der de konstruktivt, og i samarbeide med jordbruk og industri, kan bidra til å utvikle et norsk kvalitetssortiment, gjerne med kjedens eget merke og logo påklistret. I dette ligger det også at slik kompetanse må finne, ikke bare i sentrallet i kjedene, men også i "førstelinjen" mot forbruker. Produktkunnskap, både knyttet til hvordan (mat)varene skal håndteres og oppbevares, og hvordan forbrukerne kan få glede av dem, må finnes der hvor forbrukerne møter varene. Her er det utvilsomt svært langt fram. Spesielt viktig er dette på ferskvaresiden. Her kan dagligvarehandelen utvilsomt lære mye av leverandørene, som jo nettopp sitter på denne kompetansen. En omfattende opplæring av produktfaglig personale i butikkene vil utvilsomt være av stor betydning for jordbruksnæringen og for foredlingsindustrien. Det kan også vise seg å bli en viktig kanal for kommunikasjon mellom forbrukere og produsenter i matvarekanalen, og det kan bli en arena for formidling og videreutvikling av norsk matkultur. Det forutsetter, som tidligere nevnt, at kjedene samtidig bygger opp systemer for tilbakemeldinger fra forbruker, noe som kan vise seg å bli av stor betydning også for leverandørene.

Helt til slutt vil jeg nevne et tilleggsargument for hvorfor dagligvarekjedene bør engasjere seg mer aktivt i forhold til oppgraderingen av norsk mat og matkultur. Det har å gjøre med hva som på sikt skal danne grunnlaget for de norske kjedenes *identitet*. Før eller senere, sannsynligvis forholdsvis snart, vil kjedene få konkurranse her hjemme, fra utenlandske kjeder som kommer inn med "sitt" sortiment og "sine" produkter. Den gradvise senkingen av grensevernet gjør dette stadig mer sannsynlig. "Utlendingene" ønsker å konkurrere, hovedsakelig med eget importerte sortiment, i henhold til eget driftskonsept. Det er i en slik situasjon en kan stille seg spørsmålet om ikke de norske kjedene vil ha store fordeler av å kunne profilere seg og skape en identitet gjennom et norsk basert kvalitets sortiment. Selv om det åpenbart ikke er et like sterkt "skjebnefelleskap" mellom den norske

detaljhandelen og jordbruksnæringen som det en finner mellom den nasjonale næringsmiddel-industrien og primærnæringen, kan det være at de norske kjedene blir stående "nakne" igjen om de ikke har en norsk kvalitetsmessig substans å vise til i den skjerpede konkurransen.

### **Litteratur:**

Borch, O. J. og Stræte, E. P. (1999): Landbruksvareindustrien i en ny støpeskje – hva skjer i spenningsfeltet mellom regional verdiskapning og global konkurranse?, i Borch, O. J. og Stræte, E. P. (red.): Matvareindustri, mellom næring og politikk, Oslo: Tano Aschehoug.

Dulsrud, A. (1999): Markedstrender og utviklingen i distribusjonsmønsteret, i Borch, O. J. og Stræte, E. P. (red.): Matvareindustri, mellom næring og politikk, Oslo: Tano Aschehoug.

Fagerlid og Stokke (1994): FoU-strukturen i norsk industri, NTH/SINTEF, juli 1994.

Fjær, S. (1990): Fettkabalen som ikke gikk opp. Lettmelkas historie i Norge. Rapport nr. 1 fra prosjektet om Ernæringspolitikk og matpolitikk. Arbeidsrapport nr. 1 fra prosjektet om Ernæringspolitikk og matpolitikk. Arbeidsrapport nr. 6 1990. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.

Jacobsen, E. og Dulsrud, A. (1994): Kjedenes makt til forbrukernes beste?, SIFO-rapport nr. 4 1994, Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.

Kleven, K. og Steen, A.H. (1996): Kjodemakt mot industrimakt. FAFO-rapport nr. 197., Oslo, Forskningsstiftelsen FAFO.

Knudsen, T. B., Smith, K. og Isaksen, A. (1999): Innovasjon og kunnskapsbruk i norsk matvareindustri, i Borch, O. J. og Stræte, E. P. (red.): Matvareindustri, mellom næring og politikk, Oslo: Tano Aschehoug.

Oddy, D. J. (1992): From corner shop to supermarkedet: the revolution in food retailing in Britain, 1932-1992, Third Symposium of the international Commission for research into European Food History, Food Technology, Science and Marketing, Its Contribution to the Making of the European Diet in the 20<sup>th</sup> Century, International Agricultural Centre, Wageningen, Nederland, 13-16. may 1993.

Ritzer, G. (1993): The McDonaldization of Society. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F. (1971): Communications of Innovations, New York: The Free Press.

Stockholm, F. B. (1990): Forskningsfokus på næringsmiddelindustrien og behovet for en samordnet kunnskapspolitikk på matområdet. Oslo: Norges Landbruksvitenskaplige Forskningsråd.

Strøm, Ø. (1998): Markedsmakt eller partnerskap. NILP-rapport 1998:6, Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.

Stubberud, T. (1997): Ammeku for praktikere. Rakkestad: Valdisholm Forlag.

Stø, E. (1999): "Norwegian consumers' attitude towards domestic and foreign products. Paper presented at the workshop on "Food quality: regional and national aspects in contemporary Europe", Stockholm, march 26-28. 1999.

Wandel, M. og Bugge, A. (1994): Til bords med forbrukerne. Forbrukernes ønsker og prioriteringer på matvareområdet i 90-årene. SIFO-rapport nr. 2 1994, Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.

Aas, P. (1999): Kommentarartikkel 1: Strukturen i foredlingsindustrien, i Borch, O. J. og Stræte, E. P. (red.): Matvareindustri, mellom næring og politikk, Oslo: Tano Aschehoug.

