

En kunnskapsbasert varehandel

Arne Nygaard og Jakob Utgård

Forskningsrapport 6/2011

Handelshøyskolen BI
Institutt for markedsføring

Arne Nygaard og Jakob Utgård
En kunnskapsbasert varehandel

© Arne Nygaard og Jakob Utgård
2011

Forskningsrapport 6/2011
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
0442 Oslo
Tlf: 4641 0000
www.bi.no

Trykk: Nordberg

BIs forskningsrapporter foreligger i fulltekst på
www.bi.no/no/Forskning/Forskningspublikasjoner/

Rapportene kan bestilles i papirversjon fra samme nettside.

Sammendrag

Denne utredningen er initiert i forbindelse med det store nasjonale forskningsprosjektet Et Kunnskapsbasert Norge ved Handelshøyskolen BI. Prosjektet er inspirert av Porter`s (2008) klyngeperspektiv som arenaer for konkurranse mellom rivaliserende aktører med felles ressursbase på tilbuds- og etterspørselssiden. Klynger er geografisk konsentrasjon av bedrifter knyttet sammen gjennom ulike former for økonomiske og sosiale interaksjon og nettverk. Slike nettverk er et sett av bedrifter innenfor et geografisk og næringsmessig område som gjennom feller ressursbaser både konkurrerer og samarbeider. I denne utredningen fokuserer vi på kompetanseutvikling og den rolle dette spiller for næringsaktører i varehandelen. Studien er basert delvis på data fra SSB, fra enkelte studier utført i prosjektet og delvis fra data hentet inn gjennom en survey studie av bedrifter i norsk varehandelsnæring.

Vi presenterer først noen generelle utviklingstrekk. Her er det viktig at næringen har stor betydning for hele landet og for alle innbyggere i Norge. Næringen er landets største private arbeidsplass med snart 400 000 arbeidstakere. Næringen kan karakteriseres gjennom et stort antall kunder og repetitive transaksjoner. Begreper som massemarkeder og forbrukersamfunn parallelt med utvikling av kunnskap om hvordan konsumenters adferd kan forstås, analyseres, påvirkes og møtes gjennom markedsføringskanaler karakteriserer utviklingen fra 1960 og fremover. Nye organisasjonsformer ble importert og tilpasset det norske markedet på 1970-tallet gjennom franchising. Det norske markedet gikk fra tradisjonelle helt uavhengige detaljister, grossister og leverandører til profesjonelle velkoordinerte *vertikale markedsføringssystemer* med mye større evne til å tilpasse seg konsumenters preferanser i markedet. Vertikale markedsføringssystemer med en økende grad av effektive logistikk-løsninger ("efficient consumer response"- systemer) prestasjonssystemer, insentivsystemer, bonusordninger og franchising har ført til en sterk produktivitetsvekst i norsk varehandel.

Imidlertid finner vi at dette kan ha ført til en utvikling fra formell kompetanse til økt vektlegging på erfaringsbasert kunnskap. Erfaringsbasert kompetanse er i mye større grad skreddersydd kunnskap uten markedsverdi utenfor den enkelte markedsføringskanal. Dette fører igjen til at ekstern mobilitet mellom aktørene reduseres. Dermed reduseres også "spillover" effektene av kunnskap mellom klyngene og mellom aktørene.

Samtidig avdekker vi at utviklingen i retning av sterkere prestasjonsbaserte kontrakter i næringen også fører til at aktørene med prestasjonskontrakter er mer aktive gjennom sosiale nettverk enn aktører med fast kompensasjon. I lys av en utvikling i retning av økt vekt på prestasjonsbaserte kontrakter vil

dette kunne føre til økt innovasjon i klyngene. Bedriftsledere kan dermed selv tjene på å aktivere sosiale nettverk internt i klyngene. Slike sosiale nettverk er kunnskapsbaser for informasjon, innovasjon og entreprenørskap. Til sammen skaper dette en vekstskapende dynamikk i klynger. Dermed kan vi identifisere en positiv og en negativ effekt av spredningen av prestasjonsbaserte kontrakter.

Likevel er det urovekkende at utviklingen tyder på en sterkt redusert satsing på rekruttering av kandidater med formell utdanning. Dette skader ikke bare eksternt mobilitet men også kompetansebasen for å møte fremtidige utfordringer som blant annet anvendelse av statistiske analyser, elektronisk basehåndtering/IT, økonomiske oppfølging (ikke erfaringsbasert kunnskap) o.s.v.. Dessuten peker vi også på at "Matteus-effekten" over tid vil kunne skade bransjen fordi det viser seg at ansatte med formell kompetanse samtidig er dyktigere til å delta i livslang læring. Vi foreslår derfor en økt satsing på å "sy sammen" erfaringsbasert kunnskapsutvikling med formell utdanning. Dette lar seg i dag gjøre gjennom nettlæringsystemer opp i mot akkrediterte utdanningsinstitusjoner. Vi peker imidlertid på at næringen ikke er avhengig av en felles "pool" av spesialisert kompetanse i arbeidsmarkedet slik det er i flere andre næringer. Næringen preges av "lav terskel tilbud" for arbeidstakere uten formell kompetanse. På selskapsnivå og regionalt nivå er situasjonen naturligvis annerledes.

Vi peker også på at attraktiviteten for talenter generelt sannsynligvis er lav. Dette fører til at ledelsestalenter med høy utdanning ikke ønsker seg til denne næringen. Observasjoner tyder på at studenter med kurs eller utdanning relatert til bransjen er mer positive til næringen enn de med generell lederutdanning. Vi peker her på at organisering av arbeidet og internships kan bidra til å gjøre næringen mer attraktiv. Økt attraktivitet for hele næringen vil også være viktig for å skape legitimitet i politiske prosesser.

Undersøkelsen tyder på at klyngetilhørighet øker både innovasjon og entreprenørskap. Våre data tyder på at klyngetilhørighet er viktig i alle bransjer i norsk varehandel. Våre analyser av kundetilfredshet viser at butikker i byområder har en høyere kundetilfredshet i alle bransjer. Videre tyder våre tall på at klyngetilhørighet i dagligvarehandel kan øke omsetningen. Vi peker imidlertid på at høy markedskonsentrasjon i flere bransjer kan redusere klyngedynamikk og redusere motivene til kunnskapsutvikling gjennom entreprenørskap. Effektene av konsentrasjon modifiseres gjennom økt e-handel, grensehandel og bransjeglikning.

I forhold til andre næringer ser det ut til at varehandel i særlig grad tilbyr økt differensiering gjennom klyngetilhørighet. Klyngene bidrar til

økonomisering med kundenes søkekostnader gjennom flere produkter og bedre service. Rivaliseringen og læringen i klyngene stimulerer aktørene til økt entreprenørskap. Dette er i samsvar med annen forskning på agglomerasjoner i servicesektoren (Canina m.fl 2005).

Varehandel har unik kunnskap om hvordan kunders forbruk kan endres, påvirkes og utvikles i bærekraftig retning. Ingen annen næring har kjernekunnskaper om utvikling og behov i de lokale markedene. Næringen bør derfor kunne ta en ledende rolle i utviklingen av bærekraftig forbruksmønster. EU har på høyt nivå etterspurt kompetanse og engasjement fra varehandelen. Mobilisering av kunnskap gjennom for eksempel "retail marketing mix" kan omsettes og mobiliseres i forbindelse med satsing på bærekraftig forbruk. Vi peker på at det ikke eksisterer et slagkraftig initiativ i Norge. Et perspektiv på "resource productivity" (Porter, 2008) i varehandel skaper nye muligheter og vil gjøre næringen mer effektiv. Derfor vil det være viktig å mobilisere entreprenørskap i retning av grønn markedsføring. Vi har referert til en rekke "grønne initiativ" i næringen. Selskapenes evne til å omsette miljøproblemer i fremtidig entreprenørskap vil være en god indikator på næringens konkurransedyktighet (Porter, 2008). Til sist peker vi på at globalisering av norsk industri vil kunne ha nytte av varehandelens kompetanse omkring massemarkedsføring, markedsanalyser og merkevareledelse.

Abstract

This study was initiated in connection with the large national research project, A Knowledge-Based Norway at the Norwegian School of Management. The project is inspired by Porter's (2008) perspective on clusters as arenas for competition between rival firms with a common resource base on both the supply and demand side. Clusters are geographic concentrations of firms tied together through various forms of economic and social interaction. Such networks are a set of companies within a geographical and business area that through the resource bases both compete and cooperate. In this report, we focus on skills development and the role it plays in the retail industry. The study is based partly on data from the Bureau of Statistics in Norway, from some studies conducted in the project and partly from data collected through a survey study of Norwegian companies in the retail industry.

We present first some general trends. The industry has great significance for the whole country and for all people in Norway. The industry is the country's largest private employer with almost 400,000 workers. The industry can be characterized by a large number of customers and repetitive transactions. Terms such as mass markets and consumer society in parallel with development of knowledge about how consumers' behavior can be understood, analyzed, is affected and met through marketing channels. This characterizes the development from 1960 onwards. New organizational forms were imported and adapted to the Norwegian market in the 1970s through franchising. The Norwegian market was converted from independent and traditional retailers, wholesalers and suppliers to the professional well-coordinated and cost effective vertical marketing systems (VMS) with much greater ability to adapt to consumers' preferences in the market. Vertical marketing systems with an increasing degree of effective logistics solutions (efficient consumer response "- systems, category management systems etc.) performance systems, incentive schemes, bonus schemes and franchising has led to strong productivity growth in the Norwegian retail trade.

However, we find that franchising and performance based reward systems may have led to the development of increased emphasis on experience-based knowledge. Experience-based expertise is to much greater extent tailored knowledge without an outside market demand. Company specific competence leads to less external mobility. Therefore it reduces the "spillover" effects of knowledge between clusters and between the companies. At the same time we reveal that the trend of more performance-based contracts in the industry also means that managers with performance contracts (i.e. franchisees) are more active through social networks in the

cluster than managers with fixed compensation. In the light of a trend towards increased emphasis on performance-based compensation, this factor should probably lead to increased innovation in clusters. Such social networks are knowledge bases for information, innovation and entrepreneurship within the business cluster.

Nevertheless, it is disturbing that the trend suggests a much reduced emphasis on recruiting candidates with formal education. This damages not only external mobility but also skills to meet future challenges including application of statistical analysis, electronic base management / IT, financial follow-up (not experience-based knowledge), etc. Moreover, we point out that the "Matthew effect" over time could damage the industry because it turns out that employees with formal qualifications tend to participate in lifelong learning more than employees without formal qualifications. We therefore propose an increased commitment to "sew together" experience-based knowledge with formal education. This can be done through online learning systems in the accredited educational system. We point out, however, that the industry does not rely on a common "pool" of "high tech" specialized skills in the labor market. The industry is characterized by "low-threshold" jobs. At the company level and regional level in the industry, the situation is different.

We point out that the industry attractiveness for well educated talents in general is low. Management talents with high education tend not to want to work in this industry. Observations indicate that students with courses or training related to the industry are more positive to the industry than those with general management training. We point out that the organization of work and internships can help to make the industry more attractive.

The survey suggests that the cluster membership increases both innovation and entrepreneurship. Our data suggest that the cluster membership is important in all sectors of Norwegian retail industry. Our analysis of customer satisfaction shows that stores in urban areas have a higher customer satisfaction in all industries. Furthermore, our figures indicate that the cluster membership in the grocery can increase sales. We emphasize, however, that high market concentration in many industries reduces the cluster dynamics and reduce the motivations of knowledge development and entrepreneurship. The effects of concentration are modified by increasing e-commerce, cross border trade and industry dynamics.

Compared to other industries, it appears that the retail sector in particular offers increased differentiation through cluster affiliation. Clusters contribute to economizing with customer search costs through more products and better service. Rivalry and learning in clusters stimulate the participants to greater

entrepreneurship. This is consistent with research on agglomerations in the service sector.

Retailing has unique knowledge about consumers that can be redirected in order to influence and develop sustainable consumption. No other industry has the core knowledge of market development and needs of the local markets. The industry should therefore take a leading role in the development of sustainable consumption. Knowledge through, for example, "retail marketing mix" can be transferred into efforts to achieve sustainable consumption. A green perspective on the "resource productivity" (Porter, 2008) in retailing is creating new opportunities and will in the long term make the industry more efficient. Therefore, it will be important to support entrepreneurship in the direction of green marketing. We have referred to a number of "green initiatives" in the industry. The companies' ability to translate environmental problems into future entrepreneurship will become an indicator of the industry's competitiveness and entrepreneurial drive (Porter, 2008).

Finally, we also underscore that the Norwegian export industry may benefit from the skills about mass marketing, market analysis and brand management in the retail sector.

Innholdsfortegnelse

1 Norsk varehandel i perspektiv	13
1.1 En raskt voksende næring	13
1.2 Norsk varehandels struktur og sysselsetting	14
1.3 Varehandelens bransjer	16
1.4 Varehandelens dynamikk	18
1.5 Varehandelen som kunnskapsnav	21
2 Varehandelens attraktivitet	24
2.1 Økonomisk attraktivitet	24
2.2 En lokal næring med viktige klynger	27
2.2.1 Fylkesvis omsetning og sysselsetting	27
2.2.2 Geografisk utbredelse av klynger)	28
2.2.3 Kjøpesentre som næringsklynger	30
2.3 Internasjonalisering	34
2.4 Incentivsystemer i markedet	37
2.5 Kompetanseutvikling og strukturelle valg	38
2.6 Forskning og utvikling	42
2.7 Miljø og samfunnsansvar	50
2.7.1 COOP	53
2.7.2 Bama	54
2.7.3 IKEA	55
2.7.4 Varner-gruppen	56
2.7.5 Gresvig	56
2.7.6 Expert	57
3 Varehandelens attraktivitet som arbeidsplass	58
3.1 Lavt formelt utdanningsnivå	58
3.2 Liten etterspørsel etter spesialisert varehandelsutdanning	61
3.3 Stor vekt på uformell og intern opplæring	63
3.4 Under gjennomsnittlig lønnsnivå	68

3.5 Kilde: SSB (2011j).Utenlandsk arbeidskraft	69
3.6 Næringens attraktivitet oppsummert.....	70
4 Dynamikk i varehandelsklyngene	72
4.1 Samarbeidsrelasjoner til andre aktører.....	72
4.2 Samarbeidsrelasjoner til andre næringer.....	72
4.3 Konkurransen i bransjene	77
4.4 Arbeidskraftsdynamikk.....	81
4.5 Kilder til kompetanseøkning.....	82
4.6 Klyngedynamikk oppsummert.....	84
4.7 Næringspolitiske implikasjoner	85
5 Strategier for næringen	86
5.1 Oppsummering av funn i rapporten	86
5.2 Næringens utfordringer.....	87
5.3 Miljø	90
5.4 Klynge-dynamikk	90
6 Kilder	92
7 Vedlegg.....	97
7.1 Resultater fra Norsk Kundebarometer 2011	97

Figurer

Figur 1-1 Volumindeks for detaljhandelen, EU og Norden.....	13
Figur 1-2 Antall sysselsatte (i 1000) i utvalgte næringer.....	15
Figur 1-3 Sysselsatte etter kjønn og næring (2010)	16
Figur 1-4 Detaljhandelshjulet.	21
Figur 1-5 Modell for globale kunnskapsnav	22
Figur 2-1 Driftsmargin og egenkapitalrentabilitet utvalgte næringer i 2009.....	24
Figur 2-2 Bruttoprodukt per utførte timeverk, årlig endring i prosent.....	25
Figur 2-3 Utenlandskontrollerte foretak.	26

Figur 2-4 Utenlandsinvesteringer (mill kr), varehandel, hotell & restaurantvirksomhet.....	27
Figur 2-5 Klyngedannelser i norsk varehandel.....	29
Figur 2-6 Sosiale relasjoners bidrag til verdiskaping i kjøpesentre	33
Figur 2-7 Andel bedrifter med produkt- eller tjenesteinnovasjon.....	42
Figur 2-8 Andel av omsetningen som kommer fra nye eller klart forbedrede produkter.....	43
Figur 2-9 Antall ansatte som jobber med FoU.....	45
Figur 2-10 FoU-prosjekter i engros- og agenturhandelen.....	46
Figur 2-11 Andel omsetning brukt på FoU.....	48
Figur 2-12 Nyetableringer i varehandelen 2001-2009.....	49
Figur 3-1 Formelt utdanningsnivå i norsk varehandel i 2008.....	58
Figur 3-2 Akkumulert endring i andel ansatte i varehandelen fordelt på utdanningsnivå.....	59
Figur 3-3 Type utdanning dersom høyere utdanning.....	60
Figur 3-4 Utvikling 1959-2010 i andelen av Econa`s medlemmer med jobb i varehandel og relativ lønnsutvikling for disse siviløkonomene.....	61
Figur 3-5 Antall studenter som tar bachelor i varehandel.....	62
Figur 3-6 Andel som har deltatt i formell videreutdanning, utvalgte næringer.....	63
Figur 3-7 Andel som har deltatt i kurs og opplæring, utvalgte næringer.....	64
Figur 3-8 Læringsmuligheter i jobben.....	65
Figur 3-9 Gjennomsnittlig årslønn per heltidsekvivalent, utvalgte bransjer.....	68
Figur 3-10 Beregnet årslønn for heltidsansatte i varehandel, etter næring og tid.....	69
Figur 3-11 Akkumulert vekst norske og utenlandske ansatte.....	70
Figur 4-1 Relasjonsstyrke andre næringer.....	72
Figur 4-2 Relasjonsstyrke andre næringer.....	73
Figur 4-3 Lokale, nasjonale og internasjonale relasjoner som har bidratt til innovasjon.....	74
Figur 4-4 Lokale, nasjonale og internasjonale relasjoner som har bidratt til innovasjon.....	75

Figur 4-5 Mobilitet mellom bransjer.	81
Figur 4-6 Kilder som bidrar til styrking av kompetanse.....	82
Figur 4-7 Ulike former for kompetanseutvikling.....	83
Figur 4-8 Andel av omsetningen benyttet på kompetanseheving.....	84
Figur 5-1 Ambisjoner for bedriften de neste 2-3 årene.....	87

Tabeller

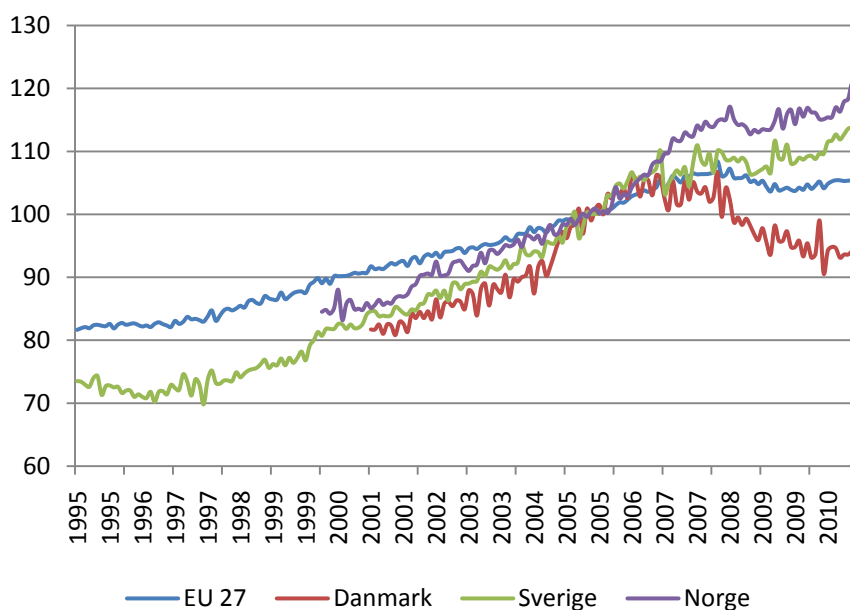
Tabell 1-1 Hovedtall for norsk varehandel 2009	14
Tabell 2-1 Fylkesvis omsetning og sysselsetting.....	28
Tabell 2-2 Kundetilfredshet by og land utvalgte varehandelsbransjer	30
Tabell 4-1 Markedskonsentrasjon detaljhandelen	78

1 Norsk varehandel i perspektiv

1.1 En raskt voksende næring

Varehandel er en av de raskest voksende sektorene i norsk økonomi. Norsk varehandel representerer mer enn 370 000 sysselsatte i rundt 67000 bedrifter. Det siste tiåret har det vært en formidabel økning i detaljhandelen på over 60 %. Omsetningen i detaljhandelsleddet har økt fra 163 til 394 mrd. i perioden fra 1993 til 2009. Næringen totalt omsatte for 1 239 milliarder kroner i 2009. Figuren under viser volumindeks for detaljhandel og beskriver utviklingen i detaljomsetningen, målt i volum. Det vil si at utviklingen i verdi er korrigert for prisendringer. Når vi legger dette til grunn ser vi at Norge har hatt en sterk forbruksvekst sammenliknet med EU og landene i Skandinavia. Dette skaper helt andre muligheter for entreprenørskap, innovasjon og kunnskapsutvikling i norsk varehandel enn i stagnerende markeder på kontinentet.

Figur 1-1 Volumindeks for detaljhandelen, EU og Norden



Kilde: Eurostat (2011)

1.2 Norsk varehandels struktur og sysselsetting

Varehandel defineres som ”de aktiviteter som gjennomføres fra en vare er ferdig produsert og til den tas i bruk av forbruker” (Rasmussen og Reidarson 2007). Varehandelen er et nettverk av gjensidig avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for bruk eller forbruk (Stern og El-Ansary 1992). Mellom organisasjonene i markedsføringskanalen går det ikke bare fysiske produkter men også informasjon (markedsinformasjon, promosjon, kommunikasjon) og gjennomføring av transaksjoner (gjennom forhandlinger, bestillings og betalingssystemer, finansieringssystemer, eiendomsrett osv.) (Gripsrud og Nygaard 2005).

Det er vanlig å dele opp varehandelen i grossister, agenter og detaljhandel. Bedrifter i detaljhandelen selger i hovedsak direkte til forbruker gjennom eget utsalgssted, mens grossister og agenter selger til andre næringsdrivende. Forskjellen på agenter og grossister er at grossisten tar eierskap til varene, mens en agent kun er representant for selgende bedrift.

Tabell 1-1 viser utvalgte hovedtall for norsk varehandel for 2009. Totalt hadde varehandelen ca 53 000 foretak og 370 000 sysselsatte. Omsetningen var på 1 239 milliarder kroner, noe som var en nedgang på 3,3 % fra 2008. Når det gjelder omsetning, var agentur- og engroshandelen klart størst, mens de fleste sysselsatte finnes i detaljhandelen. Handel med og reparasjon av motorvogner, som finnes som egen kategori i SSB`s statistikker, er bransjen med færrest foretak men med høy omsetning per foretak og sysselsatte.

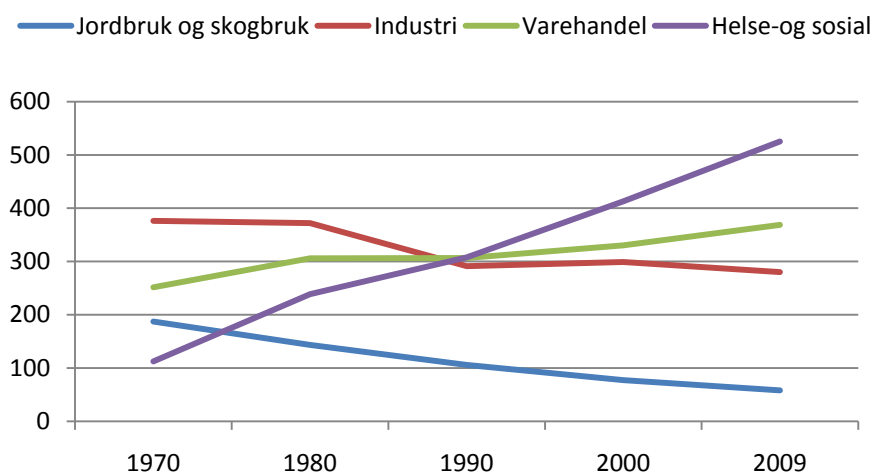
Tabell 1-1 Hovedtall for norsk varehandel 2009

<i>Bransje</i>	<i>Foretak</i>	<i>Sysselsatte</i>	<i>Omsetning (mill)</i>
Totalt	52 966	370 002	1 238 692
Handel med og reparasjon av motorvogner	7 956	43 848	150 457
Agentur- og engroshandel	17 887	110 976	694 372
Detaljhandel	27 123	215 178	393 863

Kilde: SSB (2010a).

Varehandelen har hatt en jevn og sterk vekst i sysselsettingen siden 1970-tallet, og har økt fra ca 250 000 sysselsatte i 1970 til 370 000 i 2009. Figur 1-2 viser utviklingen i sysselsetting i varehandelen sammenlignet med andre sentrale næringer. Mens helse- og sosialsektoren har hatt en sterk vekst, har varehandelen gått forbi industrien målt i antall sysselsatte i perioden.

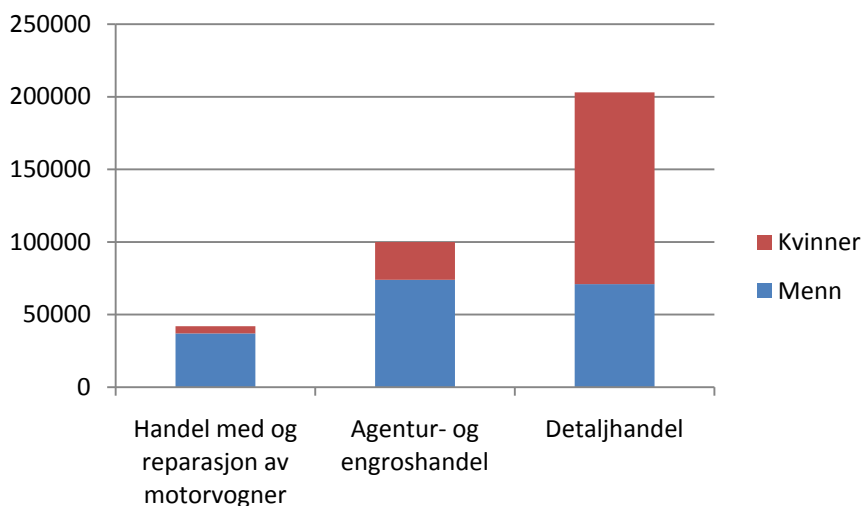
Figur 1-2 Antall sysselsatte (i 1000) i utvalgte næringer



Kilde: SSB (2010b)

Varehandelen er også en av de viktigste kvinnearbeidsplassene. Som figur 1-3 indikerer er det særlig detaljhandel at kvinners andel av sysselsettingen er høy. Bransjen tilbyr fleksible arbeidsplasser som er godt tilpasset behov og krav i forhold til rollen som ansvarlig for barn og hjem. Nærheten til hjem, skole og fritidsordninger gjør at slike arbeidsplasser fungerer godt kombinert med andre roller. Samtidig skaper dette organisasjonsutfordringer for selve operasjonene innen varehandel. Åpningstider og krav til servicekvalitet har økt sterkt de siste 20 årene. Kompetanseutvikling med mange deltidsansatte kombinert med lengre åpningstider i detaljhandel kompliserer operasjonene. Utvikling av forretningsmodeller som er i stand til å møte økende krav til service – og produktkvalitet gjennom dynamisk ”sourcing” av menneskelige ressurser vil derfor på sikt vinne terreng.

Figur 1-3 Sysselsatte etter kjønn og næring (2010)



Kilde: SSB (2011a)

1.3 Varehandelens bransjer

Agenturhandelen er en liten bransje sammenlignet med engros- og detaljhandelen og omfattet i 2008 om lag 2400 bedrifter med ca 4000 sysselsatte og en total omsetning på 5,2 milliarder kroner. De største sektorene innen agenturhandelen er handel med maskiner, produksjonsutstyr, båter og fly, handel med møbler, husholdningsvarer og jernvarer, og handel med klær og sko (HSH 2011).

Engroshandel omfattet i 2008 om lag 16 000 foretak med 110 000 sysselsatte og en total omsetning på 736 mrd kroner. De største sektorene innen engroshandelen er handel med nærings- og nytelsesmidler, ulike typer maskiner og utstyr og innsatsvarer. Innen engroshandel med nærings- og nytelsesmidler finnes engrosselskapene til dagligvarekjedene, store selskaper innen eksport av fisk samt Tine sin engrosvirksomhet. Nesten all omsetning i denne sektoren skjer av store selskaper som stort sett er del av konserner. Engroshandel med maskiner og utstyr omfatter maskiner til en rekke ulike formål. Store bedrifter innen denne sektoren er Atea, Komplet, Hewlett-Packard Norge, Onninen, ElektroSkandia, Brightpoint Norway og GNT Norway og Volvo Maskin. Innen engroshandel med innsatsvarer finnes mellom annet handel med drivstoff og tømmer og byggematerialer. Store foretak innen sektoren inkluderer Esso Norge AS og Statoil Norge AS, finner vi selskaper som Optimera, Ahlsell, Byggmakker, Brødrene Dahl, E.A. Smith og Jernia (HSH 2011).

Butikkhandel med **dagligvarer** omfattet i 2009 om lag 4 855 foretak med ca 75 000 sysselsatte og en omsetning på 161 mrd kroner. Norsk dagligvarehandel er kjennetegnet av at de fire store paraplykjedene Norgesgruppen, Coop, Rema 1000 og Ica gjennom en rekke forskjellige profilkjeder står for tett opp til 100 % av markedet. Norgesgruppen er den største av disse kjedene og hadde en markedsandel på ca 40 % i 2009, fulgt av Coop (24 %), Rema 1000 (20 %) og Ica (16 %). Alle disse kjedene er i stor grad vertikalt integrerte ved at de også eier sine egne grossister, og for Rema og Coop sine tilfeller også noen produsenter. (HSH 2011).

Butikkhandel med **klær** omfattet i 2009 om lag 3400 foretak med ca 5600 butikker og totalt 26 000 sysselsatte. I 2010 ble det omsatt klær for 30,1 mrd kroner (Kvarud 2011). Den største aktøren i klesbransjen er Varner-gruppen, som står bak kjeder som Cubus, Dressmann og Bik-Bok, og som til sammen har 18,7% av klesmarkedet i Norge med en omsetning på 5,6 mrd i 2010. Andre store aktører er Hennes og Mauritz, danske Bestseller (med Vero Moda, Jack & Jones og flere andre kjeder), innkjøpskjeden Texcon og Kappahl.

Butikkhandel med **byggevarer** omfattet i 2010 om lag 1000 byggevareutsalg med en omsetning på vel 39 mrd kroner (bransjens egne anslag). Den største kjeden i bransjen er Byggmakker, med en markedsandel på knapt 21 % i 2010, etterfulgt av Optimera/Monter og Maxbo, som begge har markedsandeler på rundt 16%. Andre store aktører er Nordek-kjeden, Byggern og Coop (HSH 2011).

Butikkhandel med **sportsutstyr** omfattet i 2008 1349 butikker med om lag 7500 sysselsatte og en omsetning på 10,6 mrd kroner. Største kjede er G-Sport, som hadde en markedsandel på 26% i 2008, fulgt av Sport 1 (15 %), Intersport (14 %) og XXL (10 %) (HSH 2011).

Butikkhandel med **forbrukerelektronikk** omfattet i 2008 ca 1600 butikker med om lag 10300 sysselsatte og en omsetning på 20,9 mrd kroner. De klart største kjedene er Elkjøp og Expert, som hadde markedsandeler på henholdsvis 27% og 26 % i 2008 (HSH 2011). Andre betydelige aktører er nettbutikken Komplett, Lefdal og Euronics.

Butikkhandel med **møbler og interiør** omfattet i mer enn 3000 butikker med en omsetning på 23 mrd kroner. Den største kjeden var IKEA, med en markedsandel på 22 %, fulgt av Bohus med 10% og Møbelringen og Skeidar med 6% hver. Resten av markedet er fordelt mellom en rekke mindre kjeder og uavhengige butikker (HSH 2011).

Apotekbransjen besto av 662 apoteker i 2010. Omsetningen i bransjen var i 2009 på 18,3 mrd kroner, og apotekene hadde i 2008 6 163 sysselsatte (SSB 2011). Bortsett fra sykehusapotekene er nesten alle apotekene med i kjeder. De tre store vertikalt integrerte kjedene Apotek 1, Alliance/Boots og Vitusapotekene har til sammen 82 % av markedet (målt i antall apoteker). Medlemskjeden Ditt apotek sammen med sykehusapotekene har en markedsandel på vel 12 %, og i tillegg finnes det noen selvstendige apoteker (HSH 2011).

Detaljhandel med **drivstoff** omfattet i 2008 2023 bedrifter med 15 755 sysselsatte og en omsetning på 46,5 mrd kroner (SSB 2010a). Største kjede var i 2008 Statoil, med 35 % av markedet for drivstoff, fulgt av Shell med 30 %. Esso hadde en markedsandel på 17,8% , mens XY Energi hadde 11,1 % og andre kjeder og selvstendige forhandlere sto for 5,8%. Dette var markedsandeler for drivstoff og smøremidler, som sto for om lag $\frac{3}{4}$ av omsetningen i bransjen, men markedsandelen innen salg og service på stasjonene var om lag de samme (HSH 2011).

I tillegg til de nevnte bransjene finnes det en rekke mindre bransjer. Dette inkluderer bransjer som musikk, optikk, tekstil og utstyr, sko, spill og leker, blomster og mer.

1.4 Varehandelens dynamikk

Samtidig har varehandel blitt en sterk internasjonal næring gjennom globaliseringen på produksjonssiden og markedssiden. Rema 1000, Varner, Statoil Retail og Steen & Strøm har blitt internasjonale aktører innenfor varehandel med utgangspunkt i det Norske markedet. Samtidig er Norge gjennom høy økonomisk velstand blitt et attraktivt marked for en rekke større internasjonale varehandelsbedrifter bl.a. H&M, Lindex, Ica, McDonalds, Ikea. Et kjøpesterkt norsk marked fremstår også som attraktivt for utenlandske investorer i varehandelssektoren.

Kombinert med en sterk generell vekst i internasjonal varehandel har det vokst frem store globale selskaper. Wal Mart er i dag verdens største selskap. Andre selskaper som Carrefour, Tesco og Ahold er store multinasjonale selskaper. Globalisering og internasjonal integrasjon av norsk varehandel bringer med seg kompetanse, informasjon, entreprenørskap, nye produkter og konsepter. Samtidig bringer denne utviklingen med seg nye ledelseskulturer som kan utfordre norske arbeidsrettigheter, forbrukerrettigheter, lønnsbetingelser og insentivsystemer. Globale etiske dilemmaer og problemstillinger er de siste årene også blitt knyttet til norske varehandelsbedrifter. Norske konsumenter må ta stilling til spørsmål relatert til miljø, rettferdig handel og arbeidsrettigheter i utlandet på sin daglige

shoppingrunde. Konsumenter ”stemmer” ikke bare hvert andre år i politiske valg. Etske valg som kunder tar i handlevogna si, har blitt viktigere. Evne og vilje til å synliggjøre slike valg er med på å påvirke varemerkenes betydning. Varemerkenes sårbarhet gjennom globalisering og åpenhet gjennom sosiale medier har økt.

Varehandelen er preget av høy frekvens av transaksjoner ned mot sluttbrukere. Å respondere raskt på endrede konsumentpreferanser og endringer i omgivelser er viktig. Informasjon som muliggjør raske tilpasninger har dermed større verdi enn tidligere. Endrede forutsetninger i forretningsmessige omgivelser som endrede teknologiske forhold, lovgivning, demografiske og kulturelle/sosiale endringer og konkurranse-situasjon påvirker både interne økonomiske og sosiale forhold i den enkelte bedrift samt forholdet mellom varehandelsbedrifter.

Et annet viktig trekk ved den langsiktige utviklingen i varehandel har vært utviklingen av selskaper fra å være mindre enheter med få enheter og produkter til store foretak med mange ansatte, stort volum og store markedsandeler. Denne utviklingen har skjedd raskt. For eksempel etablerte Stein Erik Hagen Rimi i 1977. Selskapet opererte under navnet RIMI 500, med bare 500 produkter. Hagen solgte seg ut i 2004, og Rimi eies i dag av Ica AB som igjen kontrolleres av det nederlandske selskapet Royal Ahold. På rundt 30 år har dette selskapet blitt en del av et av verdens største globale selskaper. En parallell utvikling skjedde da Odd Reitan startet opp REMA 1000 i 1977 med utgangspunkt i markedet i Trondheim. Etter hvert har disse på relativt kort tid blitt vesentlige aktører i norsk økonomi.

Reitan og Hagen var entreprenører som kom inn i dagligvare- markedet og utfordret etablerte selskaper med nye konsepter og forretningsmodeller. De importerte og tilpasset utenlandske forretningsmodeller til det norske markedet.

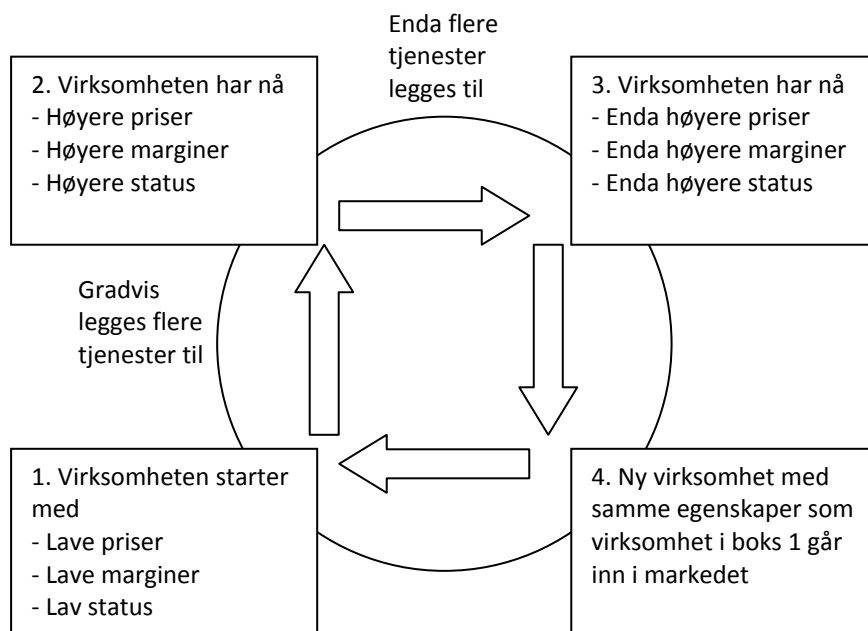
Format franchise kontrakter har etter hvert blitt imitert av andre aktører og implementert i en rekke andre bransjer i norsk varehandel. Spesielle demografiske forhold i Norge med lange avstander og spredt befolkningsstruktur gjør at slike modeller er spesielt effektive måter å distribuere varer og tjenester på. Slike forhold som er med på å øke styrings- og kontrollkostnader, er med på å stimulere til økt franchising. Imidlertid er det også en indre dynamikk i franchising systemer som fører til at franchise-takerne er entreprenører som ikke stilltiende finner seg i en dårlig oppfølging fra franchisetakernes side. Omvendt er det også slik at franchisegiverne er eiere av et varemerke som reflekterer en standard kvalitets image. Et varemerke har en enorm verdi for eierne. Eierne er derfor interessert i å passe på at de som ”låner” et varemerke også forvalter denne rollen i tråd

med systemets og eiernes interesser. Det eksisterer derfor et samsvar mellom eiernes og franchisetakernes interesser, men det er ofte ”spenning” mellom interessene som utløser entreprenørskap. Franchisetakerne krever ofte bedre produkter, ulike produkter eller nye produkter. De kommer ofte med ideer om hvordan service – eller produkt kan endres eller fornyes. Denne dynamikken har ført til en sterk vekst i anvendelse av franchising i stadig flere bransjer i Norge.

Utviklingen de siste 30 årene demonstrerer effekten av intern og eksterne drivkrefter i å skape ny virksomhet i markedet. Det såkalte ”detaljhandelshjulet” (McNair 1958) er en prediktiv modell som beskriver langsiktige utviklingstrekk i detaljhandelsvirksomhet. Som i eksempelet over med Rimi 500 starter entreprenører opp i med lavkost konsepter med mindre utvalg i lavkostnads utsalgssteder. Dette er innovasjonsfasen i utviklingen. Neste fase er en oppgradering av konsepter der produktkvalitet og service øker. Her ser man en økning av priser kombinert med kvalitetsøkningen. Innovasjonsfasen og oppgraderingsfasen er typiske entreprenøraktiviteter der muligheter møter anvendelse ned mot kundesiden. Den tredje fasen er modningsfasen preget av høyere kostnader, høye priser og mindre markedsorientering. Igjen starter hjulet fordi disse aktørene blir mer sårbare for konkurranse fra nye entreprenører i markedet som kan levere liknende produkt og service til lavere pris og kanskje bedre kvalitet. Modellen gir noe innsikt i hvordan langsiktig evolusjon i markedet skjer gjennom ytre og indre begrensninger som endrer entreprenørbedrifter fra å være dynamiske og tilpasningsdyktige til å bli tunge store byråkratier sårbare for ekstern konkurranse og nytt entreprenørskap.

Teknologiske ”sjokk” i markedet fører til at entreprenørskap og ny tilpasning til markedet gir store gevinster. Konsekvenser av dette har vi sett i forbindelse med e-handel. Nye bedrifter etableres som konkurrerer med de etablerte kjedene. Postordre- og internettsalg har hatt en betydelig vekst det siste tiåret, omsetningen er mer enn doblet. Dette er en type entreprenørskap som krever ny type kompetanse. Bedrifter i en modningsfase vil her være sårbare for utviklingen i internettmarkedet.

Figur 1-4 Detaljhandelshjulet.

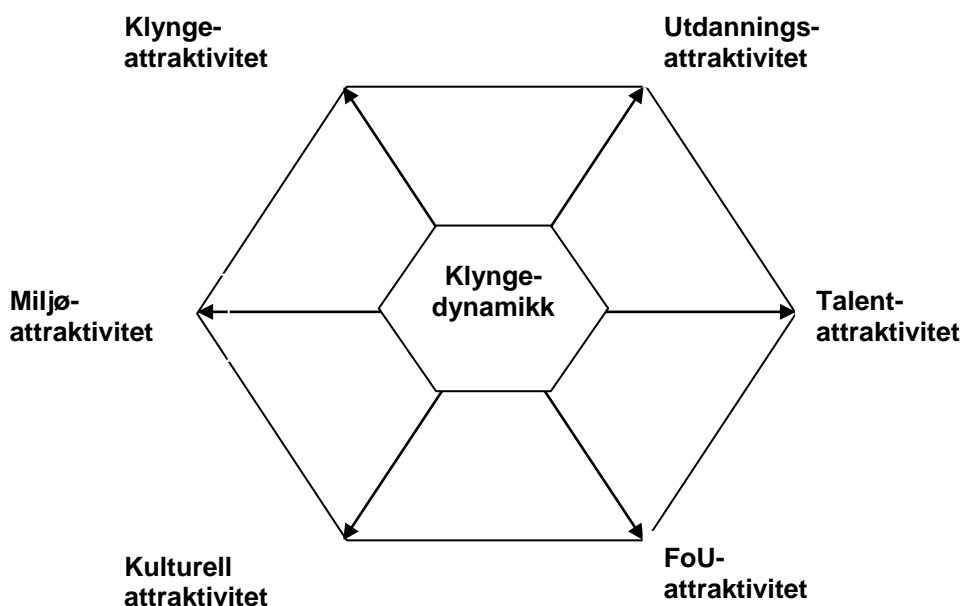


Kilde: McNair (1958)

1.5 Varehandelen som kunnskapsnav

Prosjektet "Et kunnskapsbasert Norge", som denne rapporten er en del av, tar utgangspunkt i en modell for globale kunnskapsnav utviklet for å vurdere geografiske områders attraktivitet når det gjelder å tiltrekke seg eller å beholde globale kunnskapsintensive bransjer.

Figur 1-5 Modell for globale kunnskapsnav



Figur 1-5 viser modellen. Modellens overflate viser handlingsrommet for myndigheter og næringsliv for å gjøre en lokalisering attraktiv. En lokaliserings attraktivitet blir bestemt av seks dimensjoner: Evnen til å tiltrekke seg utdanningsinstitusjoner, kompetent arbeidskraft, akademisk kompetanse, forsknings- og utviklingsprosjekter, investorer, miljøvennlige løsninger og et mangfold av bedrifter.

Effekten av disse seks dimensjonene i modellen blir påvirket av dynamikken i klyngen av bedrifter, som er den vertikale dimensjonen i modellen. Dynamikken i en klynge blir bestemt av bedriftenes evne til å bygge og å utnytte relasjoner innen og utenfor bransjen.

Selv om modellen opprinnelig var skapt for å vurdere lokaliseringsbeslutninger for globale næringer som for eksempel høyteknologi, avansert industri og skipsfart, mener vi modellen med fordel også kan benyttes på varehandel. Globaliseringen har gjort at varehandelen i økende grad er en internasjonal bransje, der selskaper etablerer seg på tvers av landegrensene. Norsk varehandel har for eksempel hatt flere eksempler av internasjonale aktører som har etablert seg i Norge, med ulik grad av suksess, og norske selskaper er også aktive i utlandet.

Formålet med denne rapporten er å vurdere norsk varehandels attraktivitet i et globalt perspektiv, og å foreslå tiltak som bedrifter, bransjeorganisasjoner eller myndigheter kan gjøre for å øke attraktiviteten, og dermed konkurranseevnen, til varehandelen. I resten av rapporten vil vi gå gjennom modellen, dimensjon for dimensjon, med unntak av kulturell attraktivitet, som er vanskelig å påvirke for næringsliv og myndigheter, i alle fall på kort sikt.

Rapporten er bygget opp på følgende måte: I kapittel 2 diskuterer vi klyngens attraktivitet, inkludert lønnsomhet og geografisk utbredelse, FoU-attraktivitet og miljøattraktivitet. I kapittel 3 diskuterer vi talentattraktivitet, som er en spesiell utfordring for deler av varehandelen, og utdanningsattraktivitet. I kapittel 4 diskuteres klyngedynamikken i varehandelen, og i kapittel 5 oppsummerer vi og diskuterer funnene, og foreslår noen mulige tiltak som kan bedre bransjens konkurranseevne i årene fremover.

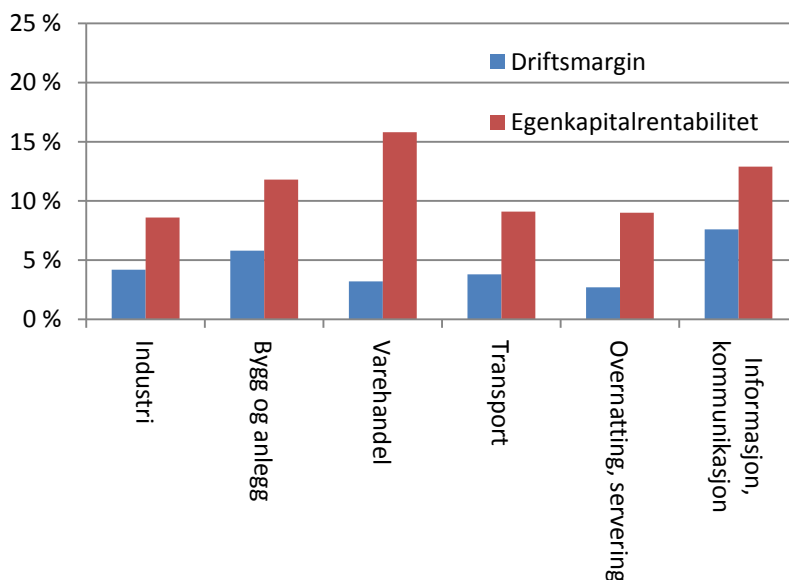
2 Varehandelens attraktivitet

2.1 Økonomisk attraktivitet

Det er mange måter å måle økonomisk attraktivitet på. Av figur 1-1 gikk det fram at varehandelen har hatt sterk volumvekst i Norge siden 1990-tallet, og langt sterkere enn hos våre handelspartnere. I tillegg til vekst vil eksisterende og potensielle investorer være opptatte av bransjens lønnsomhet og lønnsomhetspotensial. Av figur 2-1 går det fram at driftsmarginen i varehandelen er lavere enn i flere andre næringer, og kun høyere enn i overnattings og serveringsnæringen. Sammenlignet med bygg og anlegg og informasjon og kommunikasjon ligger varehandelen betydelig under i driftsmargin. Men denne næringen er karakterisert gjennom et høyt volum transaksjoner med lave marginer og dermed høye overskudd.

Dersom man ser på egenkapitalrentabilitet er bildet svært forskjellig. Varehandelen, som har en egenkapitalrentabilitet på over 15 %, ligger da høyest av de sammenlignede næringene. Når det gjelder lønnsomhet, må varehandelen dermed sies å være en attraktiv næring.

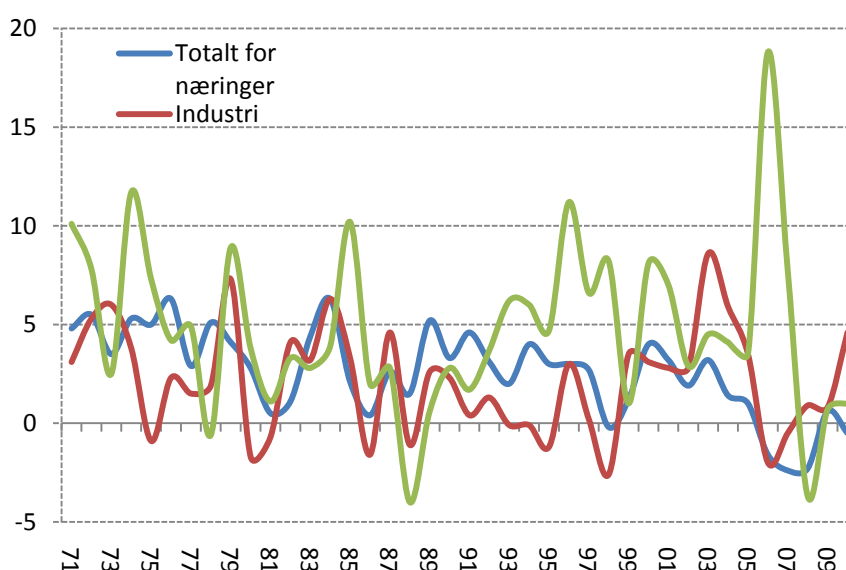
Figur 2-1 Driftsmargin og egenkapitalrentabilitet utvalgte næringer i 2009.



Kilde: SSB (2011b).

Det samme bildet kan vi registrere når vi ser på bruttoprodukt pr utført timeverk i figur 2-2. Bildet gir en gjennomgående positiv utvikling sammenliknet med andre næringer. Vi kan også registrere at bruttoinntektene per timeverk faller dramatisk i norsk varehandel i forbindelse med finanskrisen i 08. Varehandelen har hatt en sterk produktivitetsvekst de siste 20 årene. Dette skyldes i sterk grad nye organisasjonsformer (franchising), logistikk og informasjonssystemer.¹⁾

Figur 2-2 Bruttoproduct per utførte timeverk, årlig endring i prosent.



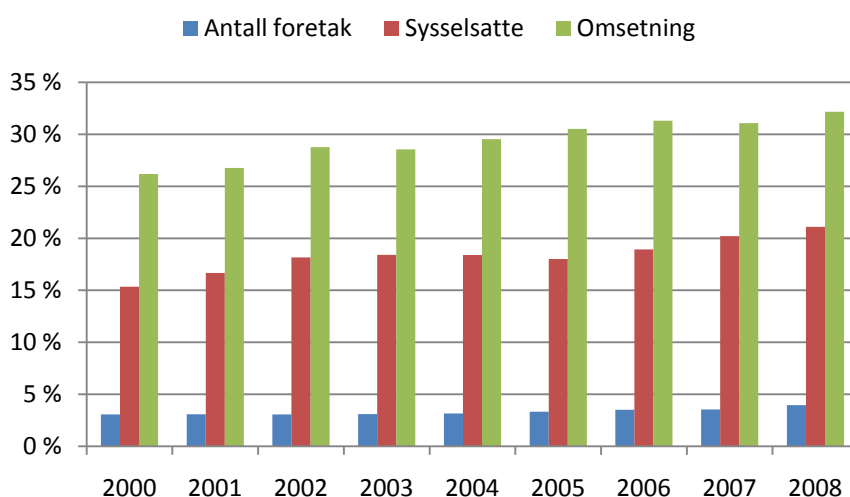
Kilde: SSB (2011c)

”Et kunnskapsbasert Norge” retter søkelyset mot samspillet mellom kunnskap og kapital. Utenlandske investeringer i norsk varehandel er med på å bidra med ny kunnskap. Direkte utenlandske investeringer i norsk varehandel er en god indikator på hvor attraktiv norsk varehandel er som næring. Direkte utenlandske investeringer har fått en økende betydning i norsk varehandel. Som vi ser av figur 2-3 representerer disse foretakene fortsatt en beskjeden andel av antallet foretak innenfor varehandel (under

¹⁾ Litteraturen omkring utvikling av markedsføringskanaler peker på effektivisering av ”marketing flows” eller markedsføringsfunksjoner (fysisk distribusjon, eierskap, promosjon, forhandlinger, finansiering, risiko, ordresystemer, betalingssystemer) som forklaring på hvorfor utvikling fra tradisjonelle systemer til vertikale markedsføringssystemer (Coughlan et al. 2001).

5 %). Imidlertid representerer de samme foretakene over 20 % av sysselsatte i bransjen og over 30 % av omsetningen. Noen av de største foretakene som IKEA, Ica, og Hennes & Mauritz representerer viktige utenlandske aktører. Det samme finner vi nå også innen byggvarehandel.

Figur 2-3 Utenlandskontrollerte foretak.

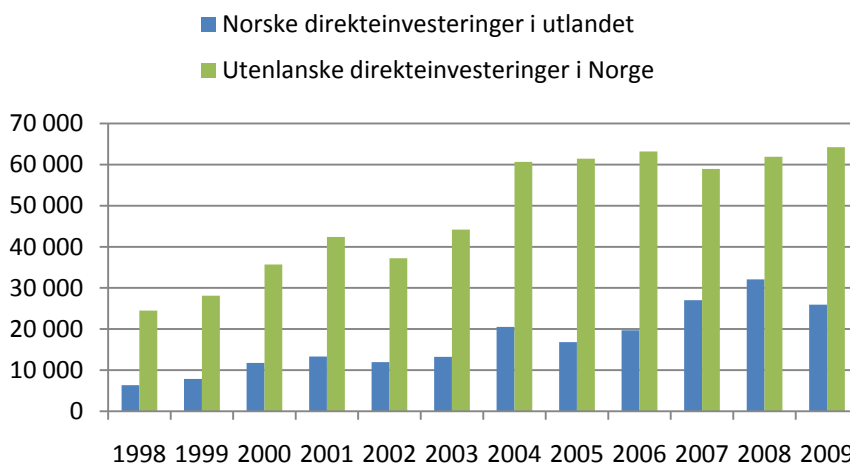


Kilde: SSB (2011d).

Mye tyder imidlertid på at kontaktflaten ut mot internasjonale kunnskapsnettverk øker gjennom økte direkte norske investeringer i utlandet og utenlandske direkte investeringer i Norge. Som vi tidligere har vært inne på, er flere milesteins - innovasjoner i Norge et resultat av importert kunnskap. En internasjonalisering av kapitalsiden i norsk varehandel vil derfor bringe med seg potensielt gode ideer, produkter, konsepter, forretningsmodeller osv. som skaper nye "benchmarks" for norske bedrifter.

Som figur 2-4 indikerer, er utenlandske aktører generelt mer interessert i det norske markedet enn norske aktører er i det internasjonale markedet gjennom direkte utenlandske investeringer. Veksten i det norske markedet kombinert med resesjon i store deler av markedet i EU – området vil fortsatt tiltrekke seg utenlandsk kapital. I dette ligger det gode muligheter for "spillover effekter" av kunnskap, teknologi og kompetanse som kan omsettes i nye former for entreprenørskap i norsk varehandel. Som lønnsomhetstallene i tabellen under indikerer, er varehandelen en relativt lønnsom bransjen når det gjelder forrentning av investeringene.

Figur 2-4 Utenlandsinvesteringer (mill kr), varehandel, hotell & restaurantvirksomhet.



Kilde: SSB (2011e, 2011f).

2.2 En lokal næring med viktige klynger

2.2.1 Fylkesvis omsetning og sysselsetting

Varehandelen er i stor grad en lokal næring og det meste av handelen skjer i tilknytning til bosted og nærområde. Utviklingen de siste årene kjennetegnes av at detaljhandel fortsatt er relativt lokal. Folk handler stort sett ved nærmeste butikk dersom ikke nytten av handel i konkurrerende butikker kan kompensere for avstanden. I lavprissegmentet foregår ca. 80 % av omsetningen innenfor en kjøretid på bare 5 minutter (Experian, 2010). Selv kapitalvarer som biler omsettes ca 70 % innenfor en kjøretid på ca 20 minutter. Med andre ord kan detaljhandel generelt karakteriseres som lokale transaksjoner nær kundene med krav til stor grad av tilgjengelighet. Lokalisering blir dermed en viktig konkurransevariabel.

Dette blir spesielt tydelig ved målinger på fylkesnivå, som ikke vil fange opp handlemønstre der f. eks et sterkt handlesenter tiltrekker seg handel fra fylket rundt. Som det går fram av tabell 2-1, er den fylkesvise omsetningen i varehandelen per innbygger forholdsvis jevn, med noen unntak. Nord-Trøndelag og Troms ligger klart under snittet, mens Akershus og Oslo ligger klart over. Det har skjedd en sterk gravitasjonskraft rundt Oslo og Akershus som skaper helt andre forutsetninger og attraktivitet for varehandelen. Beregninger kan tyde på at Lillestrøm (Romerike) kan bli Norges nest største

byområde i løpet av de neste 10 årene. En større konsentrasjon av markedet rundt Oslo vil kunne gjøre det lettere og mer interessant for utenlandske aktører å etablere seg i Norge.

Tabell 2-1 Fylkesvis omsetning og sysselsetting

	Omsetning (mill kr)	Omsetning per innbygger	Sysselsatte
Østfold	51 531	48 970	20 012
Akershus	210 185	59 862	51 323
Oslo	357 517	77 246	65 256
Hedmark	33 941	50 825	12 272
Oppland	27 791	58 005	12 549
Buskerud	63 128	62 527	20 777
Vestfold	59 721	52 077	17 688
Telemark	29 016	54 358	11 276
Aust-Agder	19 530	59 412	7 315
Vest-Agder	32 692	55 742	12 298
Rogaland	92 370	51 076	30 523
Hordaland	108 900	48 738	32 061
Sogn og Fjordane	19 082	50 839	6 435
Møre og Romsdal	52 789	51 286	16 906
Sør-Trøndelag	67 999	49 952	20 734
Nord-Trøndelag	15 872	42 810	7 679
Nordland	38 336	48 585	14 078
Troms	34 351	44 591	10 443
Finnmark	10 486	53 288	4 460

Kilde: SSB (2011g)

2.2.2 Geografisk utbredelse av klynger²⁾

I figur 2.5 er 400 klynger (handelsområder) i Norge identifisert basert på kriteriene at de skal inneholde minst 5 butikker i 3 forskjellige bransjer, at dagligvarer og klær må være to av bransjene, og at det må være mindre enn 100 meter mellom butikkene.³⁾

²⁾ Vi ser på klyngebegrepet i et "Porteriansk perspektiv" som geografiske konsentrasjoner av firmaer (Porter 1998).

³⁾ Huffs (1963) metodikk for lokaliseringsbeslutninger har hatt sentral betydning for forståelse for og utvikling av næringsklynger i USA og etter hvert også i Europa. Vedlagte analyse er basert på data fra Experian.

tilsvarende effekt av samlokalisering. Imidlertid er det ingenting som tyder på at klynge- effekter ikke finner sted også i andre bransjer enn dagligvarer.

Ifølge Porteriansk perspektiv (Porter 2008) vil klyngetilhørighet øke konkurransemotivet og insentivet til nyskaping og innovasjon. Tall basert på konsumentenes kundetilfredshet kan være et godt mål på butikkenes entreprenørskap, omstillingsevne og tilpasningsevne i markedet. Hvis vi ser på kundetilfredshet som butikkens faktiske kompetanse i å tilpasse seg kunders preferanser, kan vi måle klynge-effekter på kundetilfredshet. Vi ser av tabellen under at folk generelt sett er mer tilfredse med butikker i urbane områder enn på landet i dagligvarer, sport, møbler og klesmarkedet. Dette tyder på at læring gjennom klynge tilhørighet til konkurrenter og komplementære aktører i urbane markeder bidrar til en bedre tilpasning til kunders preferanser og dermed større grad av innovasjons- og tilpasningsevne. Tallene fra Norsk Kundebarometer (NKB målinger) indikerer en gjennomgående bedre tilfredshet i by - områder med klyngetilhørighet og dermed høyere konkurranse enn i landområder med lavere eller ingen klyngetilhørighet. Analyser av klyngedannelser i varehandelen (operasjonalisert som handelsområder) tyder på at det er en "klynge- effekt" i retning av bedre tilpasning (og kunnskap) til kunders preferanser og dermed bedre lønnsomhet gjennom høyere omsetning (se figur av Norges-kartet foran).

Tabell 2-2 Kundetilfredshet by og land utvalgte varehandelsbransjer

	By	Land
Dagligvarer	7,04	7,00
Sport	7,32	7,08
Møbler	7,14	6,86
Klær	6,97	6,83

Kilde: Norsk Kundebarometer (2002)

2.2.3 Kjøpesentre som næringsklynger

En utløsende faktor for å øke kompetanse på dette området er demografisk utvikling i retning av økt konsentrasjon og etablering av nettverk av handelsbedrifter i klynger. Rundt de største byene i Norge er det dynamisk klynger av handelsbedrifter. På et mikronivå snakker vi om mindre nettverk av enheter som er knyttet sammen gjennom lokalisering. Dette gjelder i særlig grad klynger etablert i by-områder eller kjøpesentre. De fleste publiserte studier av klynge-effekter er gjort innenfor eksportindustri, teknologibedrifter og vareproduserende bedrifter. Kjøpesentre har, selv om dette representerer noen av de

viktigste næringsklyngene i varehandel, vært et understudert område. Vi kan se på kjøpesentre som geografisk avgrensede klynger der "godt arbeid blir satt pris på, mekaniske innovasjoner og forbedringer, i prosesser og generelt i forretningslivet vil fremskritt bli diskutert øyeblikkelig: Hvis en mann finner på en ny idé, blir den benyttet av andre i kombinasjon med deres egne forslag: og gjennom dette blir det en kilde til enda flere nye ideer" (Marshall 1920, s.225).

Imidlertid ble det i forbindelse med SUPTEK- programmet i Norges Forskningsråd (NFR) i 2010 utført noen analyser av handelsklynger lokalisert i kjøpesentre. Kjøpesentre er en organisert "superorganisasjon" av ulike handelsbedrifter som er samlokalisert under et tak og under en fellesadministrasjon. Kjøpesentre tilbyr handelsbedrifter infrastrukturelle og skalaøkonomiske fordeler samtidig som kundene tilbys informasjonsmessige og markedsmessige fordeler. Butikker samlokaliserer for å oppnå spillovereffekter eller positive eksternaliteter knyttet til fordeler som oppnås utenfor firmaet selv. Dette kan være kostnadsfordeler forbundet med transport og markedsføring (Hotelling, 1929) men også etterspørselsside fordeler av samlokalisering som "customer convenience when considering location, arguing that ...shops which deal in expensive and choice objects tend to congregate together; and those which supply ordinary domestic needs do not" (Marshall, 1920: 227) i tillegg til søkekostnader. Kundernes tilgang til informasjon er viktig i forståelsen av agglomerasjoner innenfor varehandelsnæringen. Klynge lokalisering tilbyr kunder informasjon om alternative produkter i markedet. Kunder kan effektivt vurdere kjøpsalternativer uten å endre lokalisering. I varehandel vil kunders tilgang til informasjon og dermed søkekostnader være viktig faktor i utviklingen av klynger (Silkose, 2011).

Agglomerasjoner tilbyr med andre ord både skalaøkonomi på tilbuds- og etterspørselssiden ved siden av sosial dynamikk gjennom nettverkstilgang. I næringsklynger oppstår dynamikk mellom aktørene som også forklarer strømmen av informasjon, ideer som igjen kan forklare innovasjoner og nyskaping. Denne dynamikken står sentralt i agglomerasjonsteoriens forståelse av hvordan spredning av ideer skjer. "Et kunnskapsbasert Norge"⁴) peker på den sentrale betydningen et sammenvevd nettverk av sosiale, profesjonelle og økonomiske relasjoner er i næringsklynger. Kjøpesentre er derfor et godt "laboratorium" for å studere denne dynamikken og å empirisk dokumentere de tidligere analysene som er basert på makrotall for næringen i Norge og tilfredshetstall fra Norsk Kundebarometer (NKB).

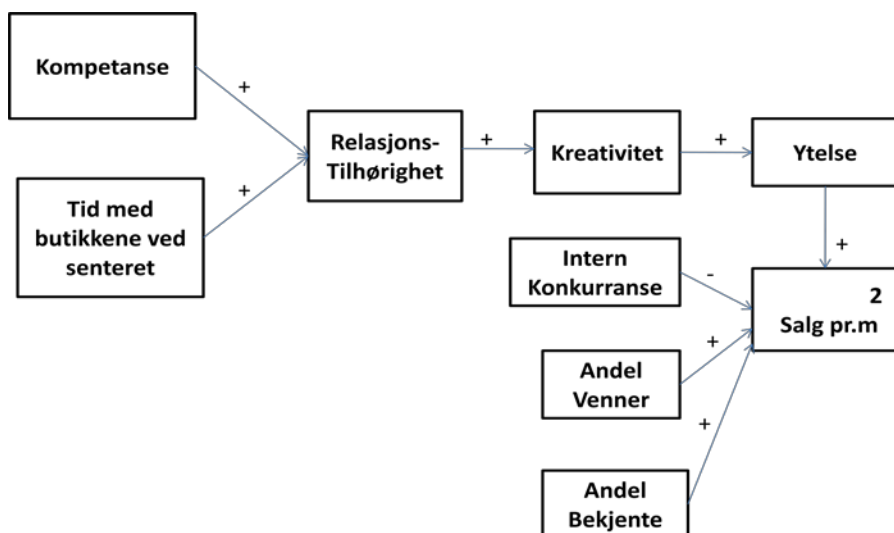
⁴) Et Kunnskapsbasert Norge, Prosjektbeskrivelse 2009, s.8.

Agglomerasjoner av butikker bidrar til lønnsomhet, entreprenørskap og innovasjon gjennom økt:

- Markedsinnsikt
- Lokal forståelse av segmenter og nisjer
- Generell kompetanse om marked, kontekst og operasjoner
- Spredning av innovasjoner, ideer, kunnskap og informasjon
- Etablering av lokale "benchmarks" for disiplinerte og selvregulerende atferd.

Fysiske forutsetninger gjennom samlokalisering er viktige forhold som øker dynamikken i klyngene og er med på å øke effekten av sosiale nettverk. Studien av 10 kjøpesentre i Norge (Dahlstrom, m.fl 2010) demonstrerte at kompetanse og tid i nettverket (klyngen) skapte dynamikk gjennom relasjonstilhørighet til klyngen, kreativitet og resultater (ytelse og økonomisk resultat). Studien tyder samtidig på at sosiale relasjoner var viktige faktorer i å skape effektive klynger. Med referanse til Granovetters (1973) teori om "strength of weak ties" ser vi ikke noen form for kompensasjon mellom "vennskap" og "kjennskap" i de sosiale bindingene. Resultatene av denne norske studien viste derimot at det er en god strategi å investere i begge deler. Dette tyder på en stor grad av "symbiose" gjennom samlokaliseringen som tilbys gjennom næringsklynger som kjøpesentre representerer. Studien viser at sosiale nettverk er viktige "budbringere" av kunnskap innen varehandel og handelsbedrifter som er lokalisert i en "klynge" (som for eksempel kjøpesentre).

Figur 2-6 Sosiale relasjoners bidrag til verdiskaping i kjøpesentre



Kilde: Dahlstrom m.fl.. (2010).

Faktorer som kompetanse og tid førte til tilhørighet, kreativitet, ytelse og økonomisk effektivitet. Sosiale bindinger i en klynge er i mange tilfeller drevet av økonomiske interesser. Derfor er det også iøynefallende at studien viste at handelsbedrifter med resultatbasert avlønning hadde flere sosiale bindinger enn ledere med ansatt i integrerte kjeder. Spredningen av kunnskap, innovasjoner og entreprenørskap er derfor sannsynligvis også drevet av private økonomiske interesser og butikkledernes insentiver. Dess sterkere økonomiske interesser en leder har, dess større grad vil en leder også søke å utvikle sosiale relasjoner for å oppnå kunnskap, innovasjon og entreprenørskap.

I motsetning til "high tech" næringer er ikke varehandel avhengig av en felles "pool" av spesialisert arbeidskraft. Klyngefordelene er derfor i mindre grad knyttet til høy kompetanse i arbeidsmarkedet. Studien vi refererer til her peker imidlertid på at økt utvikling av prestasjonskontrakter og franchising i næringen øker betydningen av klyngetilhørighet for aktørene. Prestasjonskontrakter er med på å øke entreprenørskap rettet mot differensiering av butikker og igjen attraktiviteten for klyngen. I tråd med Porteriansk klyngeteori (Porter, 2008) tyder våre analyser på at klynger i varehandel er viktig for å skape differensierte produkter og heterogenitet for kunder som får økt utvalg og variert service. Klynger er derfor med på å

redusere søkekostnader for konsumentene og fører til at klynger tilføres etterspørsel i markedet.⁵⁾

2.3 Internasjonalisering

Globalisering og teknologisk utvikling og organiseringen av funksjoner mellom produksjonsleddet og markedet (mer effektive transportsystemer, informasjonssystemer, betalingssystemer) har i en rekke markeder ført til at inngangsbarrierene i flere markeder ikke lenger er et hinder for nye entreprenører.

Industrialiseringen av Norge i forrige århundrene var i stor grad avhengig av direkte utenlandske investeringer knyttet til kompetanse. For eksempel har utviklingen av oljesektoren i Norge fra slutten av 60 årene og fremover i stor grad vært avhengig av teknologiske løsninger i kombinasjon med utenlandske investeringer. I norsk varehandel var eierforholdene relativt fragmentert og knyttet til enkelte ledd i markedsføringskanalene før 1970. Derfor kaller man for eksempel uavhengig eide og administrerte bedrifter "tradisjonelle" markedskanaler. Dette begrepet gjenspeiler situasjonen før 1970 da bedrifter i kanalene stort sett ikke koordinerte og fordelte funksjoner seg i mellom slik at man kunne redusere transaksjonskostnadene fra produksjonsledd til markedet. Kortsiktig maksimering av egeninteresser i et ledd i kanalene førte til at prismekanismene ble den kortsiktige koordineringsmekanismen i kanalen. Etter 1970 kunne man observere en sterkere grad av vertikal koordinering mellom gjensidig avhengige aktører. Kanalfunksjoner ble i stadig større grad fordelt gjennom roller mellom produsent, grossistledd og detaljist. En mer effektiv fordeling av funksjoner og roller forutsatte en mer langsiktig og forpliktende samarbeidsstruktur. Dette gjaldt særlig forholdet mellom grossistfunksjoner og detaljleddet.

Riktignok opererte mange detaljister, selv tidlig på 1900 tallet under et varemerke ("brand"). Imidlertid var dette en "svak" form for representasjon der koordineringen ikke var knyttet til annet enn en tradisjonell kjøp- salg funksjon. I den grad dette medførte spesifikk kunnskap og teknologi ble aktørene bundet gjennom kontrakter om ene - leveranser. Dette var forretningsmodeller som kom fra USA der innovasjonen skjedde rundt 1870 tallet. Slike forretningsmodeller ble ofte beskrevet som "første generasjons franchising". Esso kom for eksempel til Norge i 1893 og Shell i 1913. Slike "første generasjons franchise" -systemer (eller varemerke franchisesystemer) var forretningsmodeller basert på standardiserte produkter med krav om spesifikk kompetanse i detaljleddet kombinert med et varemerke og

⁵) Dette er i tråd med tidligere studier av agglomerasjoner innenfor servicevirksomhet bl.a. Canina m fl. (2005).

eksklusive leverandørforbindelser i detaljleddet. Dette var forretningsmodeller som ble etablert av utenlandske aktører, og som etter hvert ble imitert av andre i det norske markedet. Generelt sett var varehandel imidlertid konsentrert om tradisjonelle måter å organisere virksomheten på gjennom uavhengige aktører den første halvdel av forrige århundre. Utviklingen av første – generasjons franchising (også kalt varemerkefranchising) var den største innovasjonen innenfor varehandel på 1800 tallet. Denne kom inn i det norske markedet gjennom amerikanske investeringer i Norge. På samme måte ble ”format” franchising (også kalt ”annen generasjons- franchising) utviklet først på 1950 - tallet den største organisatoriske innovasjonen på 1900 tallet (kanskje ved siden av Multi - divisjonalisert form (M-form) og som særlig ble anvendt i industrien).

På samme måte som tidligere ble kompetanse rundt ”format- franchising” spredt internasjonalt og til Norge gjennom amerikanske investeringer. Bruk av franchising som forretningsmodell skapte grunnlag for endringer i vertikal koordinering som startet på 1970 tallet i Norge. Selv om denne forretningsmodellen først ble utviklet i ”fast food” markeder i USA var det særlig i dagligvaresektoren at dette først ble anvendt i Norge. Til dels skjedde denne kunnskapsoverføringen gjennom imitasjon av dagligvarekjeder i Europa som hadde implementert slike format franchisesystemer etter modeller fra ”fast food” bransjen i USA. Denne kunnskapen spres gjennom imitasjon, først til nærliggende bransjer for deretter å bli adoptert i helt nye områder. Format franchising blir i dag benyttet som en forretningsmodell fjernt fra utgangspunktet blant annet i begravellesbyråer og kirker. Offentlige virksomheter har benyttet denne forretningsmodellen for utvikling av sosiale tjenester. En viktig faktor i utviklingen av kunnskap i denne sektoren er derfor læring gjennom imitasjon. Dermed vil nettverkene i bransjen være viktige budbærere av kunnskap både i kjedestrukturere og mellom kjedene. Det har vært en sterk vekst av format franchising i norsk økonomi. Særlig gjelder dette innenfor varehandel. Basert på data fra Effectum Franchising Consulting har tallet økt fra 183 franchisesystemer i 1998 til 300 i 2009 (Nesheim og Nilsen 2010).

Norsk varehandelsbedrift med suksess i utlandet

Fra en forsiktig start i en butikk på Grünerløkka i Oslo har Varner-gruppen utviklet seg til å bli et stort varehandelskonsern med mer enn 1 100 butikker og 8 000 ansatte i 9 land. I 2009 hadde konsernet driftsinntekter på 8,3 milliarder kroner, og et driftsresultat på over 900 millioner kroner.

Frank Varner startet i 1962 sin første klesbutikk med navnet "Frank Varner" på Grünerløkka i Oslo. Den første Dressmann-butikken ble åpnet i 1967, og ble en stor suksess som åpnet for videre ekspansjon og nyåpninger i hele Norge. På 1980-tallet kjøpte Varner opp Cubus, en kjede med klær til familien og startet Carlings, en kjede med spesiell vekt på jeans. På 1990-tallet kom kjedene Bik-Bok (oppkjøp), Vivikes (oppkjøp) og Wearhouse til. Etter tusenårsskiftet har Varner-gruppen kjøpt opp og innlemmet den norske kjeden Urban og den svenske kjeden Solo, tatt over franchise-rettighetene til Levis i Norden, samt startet opp kjedene Volt og WOW. Varner-gruppen har nå hele 12 forskjellige kjedeprofiler.

Den internasjonale satsingen til Varner-gruppen startet på midten av 1990-tallet med selskapets første kjede Dressmann. Den første Dressmann-butikken ble åpnet i Latvia i 1995, og butikker i Island og Sverige kom raskt etter. I perioden 2000-2003 etablerte Dressmann seg også i Finland, Tyskland og Danmark. Det er ingen tvil om at Dressmann har hatt størst suksess i Sverige og Finland. I Sverige finnes det i dag 180 Dressmann-butikker, og i Finland 63 butikker. I de andre landene er det bare en håndfull butikker, etter at kjeden for noen år siden måtte legge ned de fleste butikkene i Danmark og også mange i Tyskland.

Det er imidlertid ikke bare med Dressmann at Varner har hatt suksess. I Sverige har Varner lyktes med flere andre kjeder, Bik-Bok har 60 butikker i Sverige, Carlings mer enn 70 og Cubus mer enn 50. Totalt har Varner ca 380 butikker i Sverige, som er konsernets nest største marked etter Norge. Varner-gruppen har også mer enn 70 butikker i Finland og over 40 butikker i Polen.

2.4 Incentivsystemer i markedet

I Norge er Varner-gruppen største aktør i klesmarkedet, med en markedsandel på om lag 16 % i 2008 (kilde: HSH). Innslaget av utenlandsk konkurranse er likevel stort, nest største aktør er svenske Hennes & Mauritz med 12 % av markedet og tredje største aktør er den danske Bestseller-gruppen med kjeder som Vero Moda og Jack & Jones. Sammenlignet med flere andre bransjer i varehandelen er konkurransen i klesbransjen tøff. Dette har ikke hindret Varner-gruppen fra å lykkes, både i Norge og i utlandet. Incentivsystemer i markedet

I likhet med kontraktmessige innovasjoner som har blitt importert fra utlandet inn i norsk varehandel har også vektlegging på incentiver sannsynligvis bakgrunn i imitasjoner av utenlandske selskapers operasjoner i Norge. Kunnskaper om hvordan tilfredshet påvirker lojalitet er knyttet til innovasjon og entreprenørskap i ulike bransjer. En av disse adopterte innovasjonene innenfor varehandel var satsingen på lojalitetsprogrammer. I varehandel benyttes såkalte lojalitetskort, fordelskort, belønningkort, poengkort eller klubb kort. Fordelene kan være ulike bl.a. rabatter, gratisprodukter, eller cruise turer o.s.v. Bedriftene søker på den måten å belønne gjenkjøp i markedet. Bakgrunnen for utvikling av slike systemer er ofte at kostnadene ved å innhente nye kunder overstiger kostnadene ved å belønne tidligere kunder. Det lønner seg dermed å lage belønningssystemer for tidligere kunder.

Den tidlige etableringen av lojalitetsprogrammer i Norge kom for eksempel gjennom COOP programmer og NOROL kortet. Dette skapte grunnlag for senere etablering av lojalitets- og premieringssystemer i markedet. Det er liten tvil om at suksessen til COOP og NOROL (nå Statoil Retail) har blitt imitert og utviklet, tilpasset og endret av andre aktører senere. Senere har lojalitetsprogrammer skapt grunnlaget for informasjonssystemer og mer avanserte analyser. For eksempel gir Trumf- kortet (<https://www.trumf.no/>) og andre liknende lojalitetskort bedriftene viktig informasjon om hvordan de ulike segmenter endrer preferanser over tid. Dermed har økt kompetanse fått en reell økonomisk verdi for varehandelsbedriftene. Segmenteringsstrategier basert på data -analyser krever for eksempel kunnskaper både om statistiske analyser, enkelte programvarepakker, programmering og tolkninger av resultater. Dette er mulig gjennom informasjon som kunder legger igjen etter seg gjennom lojalitetsprogrammer. Et av de mest ekspansive selskapene her er Tesco som ble omdannet fra en ”nedslitt bakgate – kjede” til verdens tredje største dagligvarekjede etter Wal-Mart og Carrefour. Sir Terry Leahy, leder i Tesco i denne vekstperioden har vært en av pionerene innenfor moderne detaljhandelsdrift gjennom sterkt fokus bl.a. på bruk av lojalitetsprogrammer (se www.tesco.com/clubcard) kombinert med

informasjonssystemer. Ikke bare gir slike systemer godt grunnlag for markedskommunikasjon og reklame, men også insentivsystemer og konsumentdata. Resultatet av en mer "business analytics" tilnærming til handel er mer effektive logistikksystemer, bedre markedskommunikasjon, og mer effektive operasjoner. Best Buy, en USA basert handelsbedrift innenfor elektronikk fant for eksempel ut gjennom sine informasjonssystemer at 7 % av kundene representerte hele 43 % av salget. Denne kunnskapen ble benyttet til å reorganisere butikkdriften mer i retning av denne gruppens behov og preferanser. Kompetanse for å gjøre akkurat dette vil være en viktig konkurransefaktor i norsk varehandel de neste årene. Økt kundetilfredshet kan bare skapes gjennom økt forståelse av markedet gjennom kompetanse og respons på kundenes behov og preferanser. Denne informasjonen er skjult, komplisert og vanskelig å tolke uten en bevisst satsing på kompetanseutvikling, entreprenørskap og innovasjoner på dette området.

En annen milesteins - innovasjon i norsk varehandel har vært "Efficient Consumer Response" (ECR) og den allierte metodikken "Category Management" (CM). ECR er en arbeidsmetodikk der samordning av forsyningsystemer og etterspørselssystemer er viktige ingredienser. Systemet forutsetter en sterkere samordning og koordinering mellom flere ledd, aktører og systemer i markedsføringskanalene. Dette var driftsmessige og organisasjonsmessige innovasjoner som på tidlig nittitaltall (ECR i 1992) da både detaljister og produsenter innenfor "fast moving consumer goods" i USA lanserte begrepene. I motsetning til tidligere innovasjoner adoptert gjennom aktivt utenlandsk eierskap ble ECR importert til Europa og til Norge gjennom de store konsultantselskapene AT Kearney og Coopers & Lybrand. ECR Europa ble etablert i 1994 og ble for alvor etablert bredt i Norge på slutten av nittitallet. Kunnskapen omkring dette har spredt seg gjennom et eget norsk fagmiljø innenfor ECR (<http://www.ecr.no>) som også er knyttet til ECR Europa med hovedkvarter i Brussel.

2.5 Kompetanseutvikling og strukturelle valg

Resultatene av studien av handelsbedrifter i klynger bringer oss over i en diskusjon rundt de kompetansemessige konsekvensene av strukturelle valg (valg av organisasjonsform mellom blant annet grossistledd og detaljistledd). I studien av kjøpesenterbutikker (Dahlstrom m fl. 2010) viste man at ledere av franchisebedrifter i større grad enn ledere av integrerte kjeder var opptatt av sosiale bindinger og kanskje dermed kompetanseutvikling gjennom nettverkstilgang med andre handelsbedrifter. Denne studien tyder på at kompetanse flyter effektivt gjennom ulike sosiale bindinger i klynger av handelsbedrifter. Men handelsbedrifter er organisert både som integrerte enheter i en større kjede der butikkjefer (mer eller mindre) har fastlønn.

Franchise- enheter er regulert av en skriftlig kontrakt (og ofte også operasjonsmanual i formatfranchising) der franchisetaker i sterk grad innenfor rammene av kontrakten er resultatavhengig. Den tredje formen for handelsbedrifter er rene "entreprenørbedrifter" som opererer mer eller mindre uavhengig og selvstendig i forhold til leverandører og eiere av varemerker.

Formelle kvalifikasjoner som utdanning er ikke bare en indikator på sertifiserte kunnskaper, men kan også være et mål på forhold som motivasjon, systematisk og effektiv adferd. Slike forhold er normalt vanskelig å avdekke dersom en bedrift ønsker å ansette eller benytte en person som representant i markedet. I norsk varehandel er det en bred variasjon av både "management" ledede enheter med butikksjefer, franchise-enheter og relativt uavhengige "entreprenør"-enheter. Det vil være gode grunner til å anta at det er større krav til formell utdanning blant ledere i integrerte "management" bedrifter enn blant ledere i franchise- enheter og i entreprenørbedrifter. Når et selskap skal rekruttere personer, er de ikke utelukkende interessert i kunnskap sertifisert gjennom utdanningsinstitusjonene, men også i selve signalet om innsatsen og i motivasjonen kandidatene har lagt for dagen når de har tatt en formell utdanning. For et selskap som skal ansette noen på tilnærmet fast lønnskontrakter blir det derfor viktig å benytte formell utdanning som et kriterium for å sile ut kandidater der skaden forbundet med opportuniste kan være størst, nemlig i interne enheter, for eksempel i rollen som butikksjefer. For dyktige kandidater i arbeidsmarkedet er det fornuftig å "signalisere" kompetanse innenfor dette området gjennom formelle kvalifikasjoner og utdanning. Man kan derfor anta at flere uten utdanning tilbys franchise - kontrakter der kandidatene er mer resultatavhengig eller i entreprenørenheter der kandidatene er fullstendig resultatavhengig.

Denne problemstillingen er lite studert i norsk varehandel. En studie av mindre handelsbedrifter (Nygaard & Myrtveit 2000) kan tyde på at det er en marginal forskjell i formelle kvalifikasjoner mellom ulike strukturer og at selskapsdeide/selskapsdrevne enheter ble ledet av personer med høyere formell utdanning enn i franchise-enheter og i entreprenørbedrifter (forhandlereide/forhandlerdrevne enheter). Dette samsvarer med resultater av vår egen survey av annonser fra varehandelsbedrifter. Videre støttes dette også av en studie av Capelli og Hamori (2008). Her fant forfatterne at både ledere ved franchise-enheter og ansatte ved franchise-enheter hadde lavere utdanningsnivå enn i selskapsdrevne enheter i markedet. På den annen side viste denne studien at franchise-enheter satset mer på etter- og videreutdanning av både ansatte og sjefer enn i selskapsdrevne enheter. Vi har ingen tilsvarende studier av kompetansestrukturen blant norske selskaper. Imidlertid er disse resultatene konsistente med de observasjonene

vi har vist til fra stillingsannonser i Norge. Den strukturelle endringen med sterk satsing på franchise-enheter kan derfor forklare den synkende andel av kandidater fra formelle utdanninger som velger varehandel. Samtidig viser dette også hvorfor motivene går i retning av etter- og videreutdannings-systemer.

Studien av Nygaard og Myrtveit (2000) avdekker samtidig at det er en viss sammenheng mellom strukturelle valg ("management" kontrakt, franchise-kontrakt, entreprenørskapskontrakt) og lokalisering. Kjeder som ønsker å beskytte varemerket sitt, vil velge integrert ("management"-kontrakt) i urbane områder og langs hovedveier der risikoen for at dårlig kundetilfredshet vil ødelegge for varemerkets verdi, er størst. Dette samsvarer med en rekke studier internasjonalt. I nærheten av selskapskontoret benyttes i større grad selskapseide/selskapsdrevne enheter. Dess større avstanden er (eller kontrollkostnadene er), dess større tendens til å benytte mer resultat - avhengige kontraktsformer som franchisekontrakter. I lokale markeder antas at resultatavhengige entreprenører vil være motivert av egeninteresser til å sørge for høy grad av kundetilfredshet. På den annen side er disse lokale markedene uten tilknytning til næringsklynger og dermed læring gjennom interaksjon mellom bedriftene. Dette er et kunnskapsproblem fordi læring ikke skjer gjennom nettverk av venner og bekjente som driver konkurrerende eller supplerende virksomhet. Detaljister som ikke er knyttet til klynger, gjør det generelt sett betydelig dårligere enn detaljister som er lokalisert i en klynge.

Handel er som vi har diskutert tidligere, i sterk grad karakterisert gjennom lokale transaksjoner mellom kunde og detaljist. Kjeder blir dermed avhengig av kompetanse om det lokale markedet i sin nasjonale strategi. Dette sammen med "ledelsestalent" og "entreprenør - ånd" kan best oppnås gjennom mer uavhengige og resultatbaserte kontrakter (som franchise - kontrakter og "entreprenør" - kontrakter). Kompetanse omkring lokale markeder, lokale trender, lokal trafikkinformasjon, lokale segmenter, lokale mediebildet, lokale politiske, konkurransemessige og sosiale forhold kan ofte være erfaringsbasert kunnskap og "tacit" kunnskap på lokalt nivå. Dette er lokal og operativ kunnskap som ikke formidles gjennom formelle grader. Formell kompetanse er derfor et dårlig mål på denne type kunnskaper som er viktig for leder- roller innenfor detaljhandel.

På den annen side kan det også være tilfellet at selve kunnskapen rundt utsiling av talenter, signalisering av kompetanse og selv - seleksjon er lav i norsk varehandel selv om dette er på pensum i lærebøker både ved Handelshøyskolen BI og ved NHH. I særlig grad er selvseleksjon et viktig instrument i å velge gode kandidater, dvs. å la kandidater finne de handelsbedrifter som passer best i forhold til kunnskap og motivasjon. For

eksempel bidrar rabattordninger på klær til at kandidater med spesiell interesse for klær søker jobber i klesforretninger. Dette bidrar til en automatisk utsiling av kandidater gjennom kandidatenes egen motivasjon.

Det er ikke overraskende at kunnskapene rundt rekruttering og kompetanse er størst i amerikanske kjeder. For eksempel har McDonalds et rigorøst program som motiverer bare søkere med en langsiktig og profesjonelt holdning til å velge McDonald's som karriere - vei og mulig kontraktpartner. Slike globale aktører oppmagasinerer også en bred internasjonal innsikt i hvordan både ønskede og uønskede kandidater kan tiltrekkes visse posisjoner og roller i et selskap. Internasjonale erfaringer omkring kompetansestrategier gir slike kjeder en konkurransemessig styrke i et stadig mer internasjonalsert marked for kompetanse. Læringen omkring slike forhold ble en del av kunnskapsoverføringen av nye kontraktsformer på 80-tallet og 90-tallet. For eksempel var 7 eleven en viktig rådgiver for Shell Norge da de som noen av de første aktørene i det norske markedet utviklet et eget franchise-konsept på sine stasjoner (SMAX-konseptet).

Etablering av nye franchisekonsepter basert på tidligere virksomhet demonstrerte noen av problemene knyttet til kunnskap omkring seleksjon av kandidater. Selvseleksjon fører ulike kandidater med ulike typer motivasjon og kunnskap til ulike kontrakter. Det byr derfor ofte på problemer å "konvertere" tidligere "management- kontrakter" eller rene "entreprenør-kontrakter" til franchise-kontrakter. Personer som i utgangspunktet har valgt en type kontrakt har ulik motivasjon og kompetanse enn en person som har valgt en annen type kontrakt. Kontrakter og struktur i norsk varehandel vil derfor få kompetansemessige effekter for bransjen.

Videreutdanningen består av praktiske og teoretiske oppgaver, kurs og eksamener. På hovedkontoret i Oslo er det et eget, moderne opplæringscenter. Ved å følge kursprogrammene, kvalifiserer man seg for neste trinn på karrierestigen. Det er også samarbeid over landegrensene om kursing og videreutdanning; faktisk har McDonald's et eget universitet i USA for restaurantsjefer og andre ledere. (<http://www.mcdonalds.no>)

Et program for å utvikle de ansattes kompetanse er med på å øke selv - seleksjonen av kandidater og å redusere rekrutteringskostnadene. Det refereres ofte til at Burger King og McDonalds signerer franchisekontrakter med i underkant av 4 % av de samlede søkere om franchisekontrakter. En globalisering av norsk varehandel vil øke presset for å finne de beste kandidater til både "management" - kontrakter, franchise-kontrakter og "entreprenør" - kontrakter. Systemer og metodikk for å gjøre dette blir importert av blant annet flere amerikanske og internasjonale selskaper i det

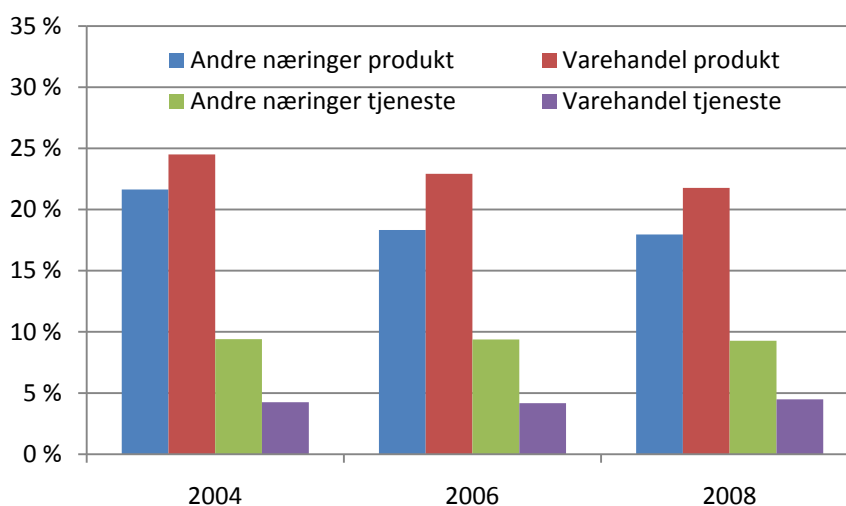
norske markedet. Krav til intern kompetanseutvikling kan være et viktig signal i arbeidsmarkedet som gjør en bedrift mer attraktiv for de beste søkerne.

2.6 Forskning og utvikling

Figur 2.7 viser andelen av bedrifter med produkt- eller tjenesteinnovasjon i varehandelen sammenlignet med andre næringer. I varehandelen er det flere bedrifter som har produktinnovasjoner enn i andre næringer, men færre bedrifter som har tjenesteinnovasjoner. Det er nærliggende å tro at mye av produktinnovasjonene i praksis skjer hos vareprodusentene, og at varehandelens viktige rolle er å velge ut, distribuere og promotere og de nye produktene. Samtidig har handelen stor kunnskap om forbrukeres preferanser og markedssituasjonen, og at samspill mellom handel og industri gir de beste innovasjonene.

Som det går fram av figur 2.7, har andelen bedrifter med tjenesteinnovasjon holdt seg stabil fra 2004 til 2008, mens andelen bedrifter med produktinnovasjon har gått ned med noen prosentpoeng. Denne trenden har vært lik også for andre næringer, men totalt sett kan man likevel konkludere med at trenden for innovasjon i varehandelen har vært svak negativ fra 2004 til 2008.

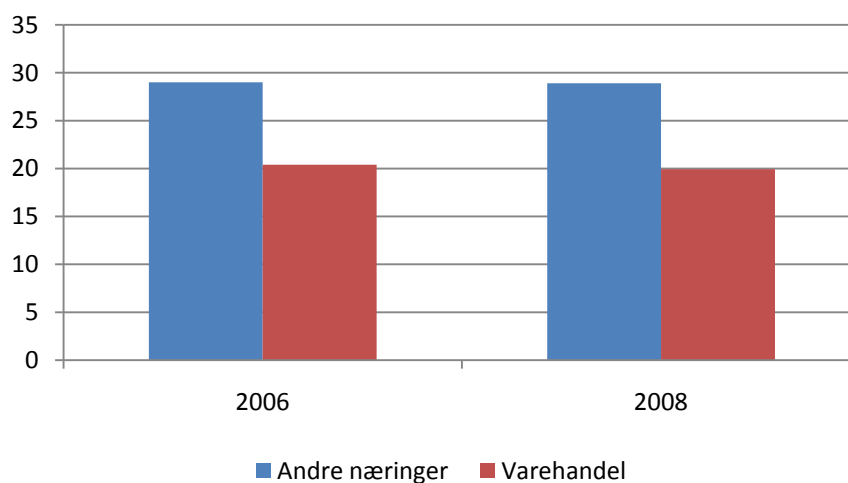
Figur 2-7 Andel bedrifter med produkt- eller tjenesteinnovasjon.



Kilde: SSB (2010c)

Figur 2.8 viser andel av omsetningen som kommer fra nye eller klart forbedrede produkter. Trenden for varehandelen har vært klart positiv i perioden, mens 10 % av omsetningen kom fra nye produkter i 2001 var denne andelen 20 % i 2008. Sammenlignet med andre næringer kommer varehandelen noe dårlig ut mot slutten av perioden, mens andelen var helt lik for varehandelen og andre næringer i 2001 og 2003, lå andelen klart høyere for andre næringer i 2006 og 2008.

Figur 2-8 Andel av omsetningen som kommer fra nye eller klart forbedrede produkter.



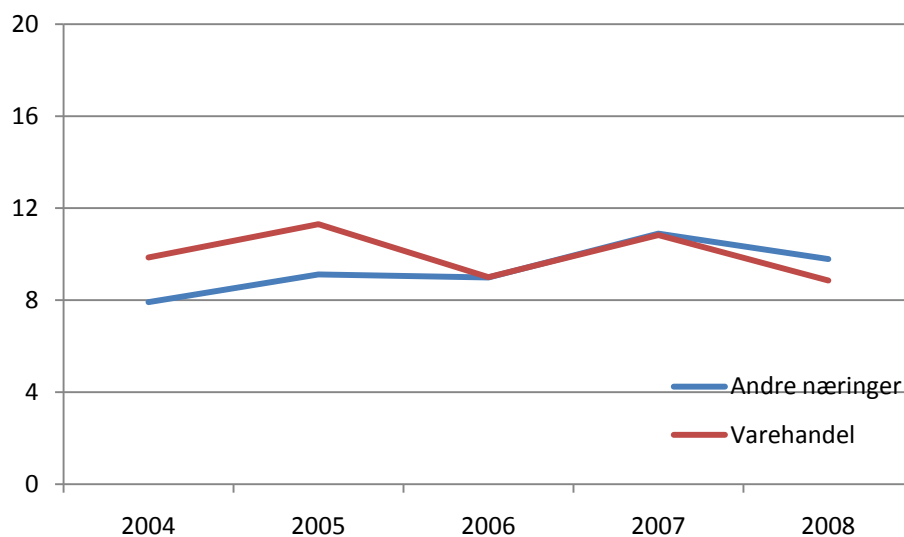
Kilde: SSB (2010c)

Senter for Varehandelsstudier (Centre for Advanced Research in Retailing)

Varehandelen i samarbeid med Handelshøyskolen BI etablerte i 2004 et fagmiljø som skulle være "flerspråkelige" dvs. både kunne drive forskning på høyt internasjonalt nivå, utrede relevante problemstillinger og å "serve" varehandelsstudiet ved BI med kompetanse. I løpet av perioden 2004-2011 har senteret finansiert fire professorer, stipendiater og bidratt til utvikling av kunnskap som grunnlag for tekstbøker og annet pedagogisk redskap for bachelorstudiet i varehandel. Senterets aktivitet har åpnet norsk forskning på dette området mot internasjonale nettverk av forskere. Senteret har i perioden arrangert en rekke seminarer og konferanser på området. Senteret koordinerte bl.a. en spesialutgave av *Journal of Retailing* (som gis ut ved New York University) i forbindelse med Nobelprisen i økonomi i 2009 til Oliver Williamson. Publisering i toppjournaler på Financial Times A liste av toppjournaler er en indikator på kvalitet. I løpet av perioden har miljøet i senteret publisert 5 artikler på Financial Times listen. Miljøet har også mottatt flere internasjonale forskningspriser. Professor Kenneth Wathne mottok bl.a. den prestisjefylte forskningsprisen Louis W. Stern Award i 2008.

En mye brukt indikator for kapasitet til forskning og utvikling er antall ansatte som jobber med FoU. Figur 2-9 viser at det er små forskjeller på gjennomsnittlig antall ansatte som jobber med FoU i varehandelen og i andre næringer. Fra 2001 -2005 lå varehandelen noe over andre næringer, mens forskjellen har vært liten fra 2006-2008.

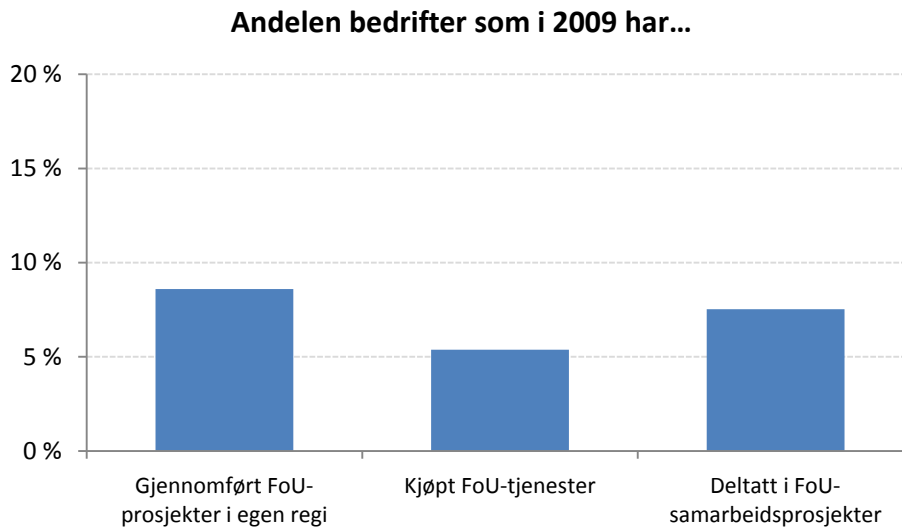
Figur 2-9 Antall ansatte som jobber med FoU.



Kilde: SSB (2010c)

I vår spørreundersøkelse spurte vi om bedriftene i 2009 hadde gjennomført FoU-prosjekter i egen regi, kjøpt FoU-tjenester eller deltatt i FoU-samarbeidsprosjekter. Som vi kan se av figur 2-10, har det vært få FoU-prosjekter blant engros- og agenturbedriftene. Dette tyder på at bedriftene har en mer inkrementell holdning til FoU. Utvikling og endringer foretas ofte i takt med operasjoner og drift og ikke i forbindelse med større planlagte prosjekter. Sammenlignet med andelen bedrifter som har produkt- eller tjenesteinnovasjon (figur 2-7), er det færre som har gjennomført FoU-prosjekter. Dette tyder igjen på at innovasjon i varehandelen i betydelig grad handler om å gjøre distribuere og markedsføre innovasjoner fra produsenter, og at dette kanskje ikke oppleves som innovasjon på samme måte.

Figur 2-10 FoU-prosjekter i engros- og agenturhandelen



Kilde: Spørreundersøkelse

Egne merkevarer i dagligvarehandelen

Markedsandelen til egne merkevarer (EMV) i norsk dagligvarehandel var i 2009 på ca 11 %. Dette var en økning på et prosentpoeng fra året før. Sammenlignet med andre land er dette lavt, i de fleste europeiske land ligger andelen på 20- 30 %.

Det er mange grunner til at andelen EMV er liten i Norge. Norge er et lite marked, og det er dyrt å utvikle gode produkter og konsepter som skal bli solgt i en enkelt butikkjede. Det norske landbruksregimet med høye tollbarrierer gjør at det ulønnsomt med import av produkter basert på kjøtt og melk. Dette betyr at kjedene har færre alternativer for produksjon av EMV, og at de selv må utvikle EMV-produkter. De norske kjedene ble etablerte sent og kom dermed sent i gang med EMV sammenlignet med kjeder i mange andre land.

Nå kan imidlertid mye tyde på at markedsandelen til EMV vil øke i tiden som kommer. Alle de store dagligvarekjedene har uttalt at de vil satse mer på EMV, og de har alle lansert nye store produktserier i løpet av de siste to årene. Nytt er det at kjedene ikke bare satser på produkter med forholdsvis

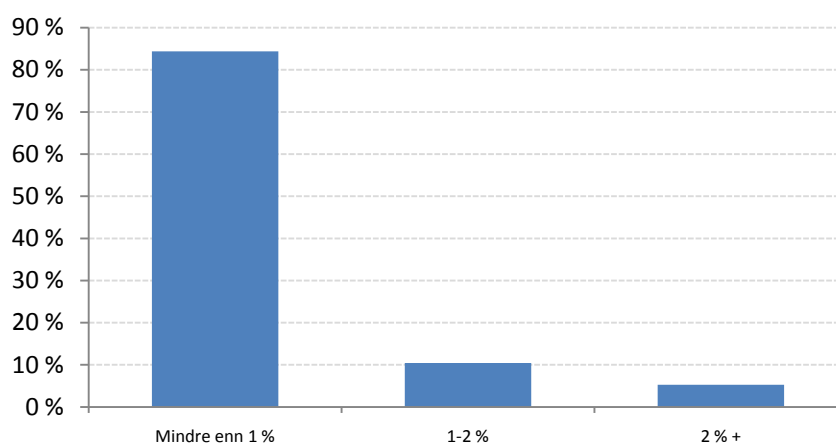
lav pris, men også lanserer premium produkter med høy kvalitet og pris. Dette er en utvikling man lenge har sett i utlandet og som nå for fullt har kommet til Norge gjennom produktserier som Coops "Smak forskjellen" og Norgesgruppens "Jacobs utvalgte".

Grunnene til å satse på EMV er gode. Gjennom å satse på EMV får dagligvarekjeden økt makt i relasjonene til merkevareleverandørene fordi de får tilgang til ny informasjon (f.eks produktkalkyler) og fordi de kan bruke EMV som et ris bak speilet dersom merkevareleverandørene ikke leverer som ønsket. Manglende konkurranse i produsentleddet kan være en drivkraft for å redusere avhengighet og maktforhold i markedet. For dagligvarekjedene er det også viktig å differensiere seg fra sine konkurrenter, noe EMV bidrar til.

EMV stiller nye kompetansekrav til kjedene, som nå må drive produktutvikling og merkevarebygging på lik linje med merkevareleverandørene. Utgangspunktet for dette skulle være godt. Kjedene har tilgang til like gode eller bedre data om norske forbrukere (f.eks gjennom scannerdata) som merkevareleverandørene, og de har i mange år drevet merkevarebygging av sine egne virksomheter. Samtidig finnes det en aktiv leverandørindustri som kjedene både kan utnytte kompetansen til og rekruttere nøkkelpersoner fra. Etter hvert begynner kjedene også å få erfaring innen EMV, Coop startet med sine "blå-hvite varer" i 1980 og de andre kjedene har holdt på minst siden midten av 1990-tallet. Det gjenstår å se om kjedenes økte satsing på EMV gir ønskede resultater, men det er ingen tvil om at mye av den nødvendige kompetansen er på plass.

Figur 2-11 viser andel omsetning brukt på FoU blant engros - og agenturbedriftene. 84 % av bedriftene brukte mindre enn 1 % av omsetningen på forskning og utvikling, mens 10 % brukte mellom 1 og 2% av omsetningen. 5 % av bedriftene i utvalget brukte mer enn 2 %. Dette er lave tall, som må sees i sammenheng både med den inkrementelle holdningen til innovasjon i næringen.

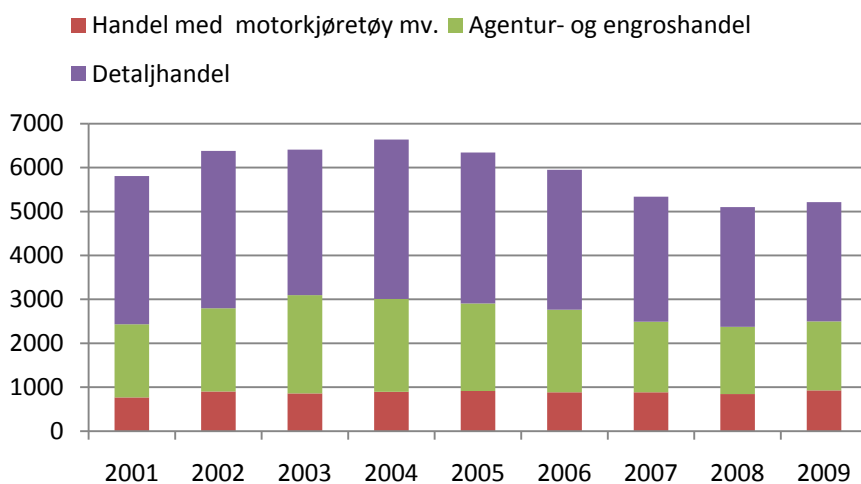
Figur 2-11 Andel omsetning brukt på FoU



Kilde: Spørreundersøkelse

En annen indikator på utvikling i bransjen er antall nyetableringer. Figur 2-12 viser antall nye bedrifter i varehandelen i perioden 2001-2009. Fra 2004 har trenden i antall nyetableringer vært negativ, men i 2009 økte antallet nyetableringer igjen. Andelen nyetableringer i de tre underkategoriene handel med motorvogner med mer, agentur- og engroshandel og detaljhandel er forholdsvis jevn sammenlignet med totalt antall bedrifter i disse kategoriene.

Figur 2-12 Nyetableringer i varehandelen 2001-2009.



Kilde: SSB (2011g).

Kunnskap, innovasjon og kundetilfredshet

Entreprenørskap innen detaljhandel er knyttet til forståelse, kunnskap og tilpasning til konsumentenes preferanser og behov. Denne kunnskapen omsettes i form av tilbud av produkter og service rettet mot kunder. Imidlertid er ikke denne kompetansen nok til å lykkes. Kompetanse i å møte behov med stor nok grad av kunde tilfredshet til å utløse gjenkjøp er viktig. Strategisk vil dette være et spørsmål om hvor godt en varehandelsbedrift kan kombinere faktorer som produkt og servicekvalitet, produkter, pris, reklame/promosjon, butikkdesign, lokalisering og visuell utforming. Kunnskap om hvordan man kan utnytte disse variablene til å møte behov med høy grad av tilfredshet innenfor segmenter i markedet vil føre til gjenkjøp. Svært ofte ser vi et *kunnskapsgap* mellom kundenes forventninger om service- og produktkvalitet og bedriftenes kunnskap om kunders preferanser og forventninger. Dette kunnskapsgapet øker muligheten for å ta dårlige beslutninger. Egentlig er dette et informasjonsproblem. Ledelsen i selskapene tar derfor beslutninger for sent og for dårlig tilpasset reelle kunders behov og preferanser. Endringer kan derfor skje på ulike måter for å unngå dette "kunnskapsgapet". En tradisjonell måte å foreta informerte beslutninger på er å foreta studier og undersøkelser. Kunnskapen og entreprenørskap i å foreta tilpasninger er viktig. Imidlertid er store selskaper "trege" i å foreta både studier, analyser og nye tilpasninger. Ofte er

kommunikasjonslinjene lange kombinert med byråkratisering av kanalstrukturer ned mot kundene. Dette fungerer generelt sett godt når omgivelsene og markedene er relativt stabile. Globaliseringen av varehandelsbransjene bidrar imidlertid til at markedet blir en internasjonal arena der nye aktører, produkter og teknologi kan dukke opp. Entreprenørskapet knyttet til detaljistenes rolle blir derfor sentralt i en slik sammenheng. Detaljistene kjenner den lokale markedsutviklingen på pulsen og er ofte motivert til umiddelbare endringer for å foreta nødvendige tilpasninger. Større usikkerhet kan derfor føre til at større del av ansvaret for tilpasninger i markedet knyttes til detaljistenes rolle i markedsføringskanalene. I Norge kan vi se dette gjennom økende grad av prestasjonsbaserte kontrakter, bonussystemer og franchising.

I generell læreboksteori antar man at kundetilfredshet er sterkt knyttet til lojalitet. Men i virkeligheten er dette noe mer komplisert. De årlige NKB -målingene (Norsk Kundebarometer) viser at tilfredsheten må nå høye (eller lave) terskelnivåer for å utløse endret kjøpsadferd (gjenkjøp). Dette gjelder i særlig grad dagligvarer der tilgjengelighet (ofte lokalisering) ser ut til å være en sentral faktor som er viktigere enn tilfredshet. Først ved svært lave nivåer av tilfredshet ser konsumentene ut til å se etter alternativer. Det ser imidlertid ut som om dette kan variere mellom bransjer. I bilmarkedet kan for eksempel investeringer i høyere kundetilfredshet gi høyere gevinst i form av økt gjenkjøp. Som vi kan se i tabellene under er det en viss variasjon mellom bransjer når det gjelder tilfredshetsvirkende investeringer i forhold til lojalitet. Som vi kan se av tallene i norsk dagligvaresektor er det en forbausende høy lojalitet selv med lav tilfredshet for enkelte selskaper. I gjennomsnitt viser målingene en skår på ca. 70. Dette er omtrent den samme som i tilsvarende målinger i USA (Berman & Evans 2010). Lojalitet i snitt er høyere (ca.78) i det norske markedet. (Se appendix A).

2.7 Miljø og samfunnsansvar

Gjennom sin unike kompetanse om hvordan næringen kan påvirke og endre forbruk gjennom ulike strategier (ref. retail mix) kan næringen være en sentral bidragsyter i å skape et bærekraftig forbruk. Dette er i tråd med intensjonene i St.meld. nr 7 (2008-2009), *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Globale utfordringer om å oppnå bærekraftig forbruk i de rike landene vil i stadig sterkere grad bli satt på agendaen. Miljø- og samfunnsansvar er knyttet både til etiske holdninger og til bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling refererer seg til “development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs,” (World Commission on Environment and Development 1987, p. 24). Bærekraftig innsats innenfor varehandel bør derfor kunne gjøre bedriftene bl.a. i stand til å bruke gjenvinnbare

energikilder, produsere mindre avfall og samtidig tilby konsumenter flere bærekraftige og økologiske produkter. Ikke minst ser vi at politikere ser perspektivene i å øke bevisstheten om bærekraftig forbruk. Varehandel er den næringen som står nærmest konsumentene og som har kjernekompetanse i å påvirke markedet til bærekraftig utvikling. Porter (2008) fremhever entreprenørskap i retning av grønne markeder som en *syretest* på konkurranseevnen i en næring.

“The great challenge faced by economies today is to integrate environmental sustainability with economic growth and welfare by decoupling environmental degradation from economic growth and doing more with less. This is one of the key objectives of the European Union. European retailers are in a unique position to help us get there. They are a part of consumers' everyday life and can have an immediate impact on the choices they make.”

(European Consumer Commissioner Meglena Kuneva, 2009)

Internasjonalt ser vi tendenser til at en rekke varehandelsbedrifter søker å bygge merkevarer assosiert til miljøriktige aktiviteter, investeringer og profilering. Hamburgerkjeden Burgerville investerer for eksempel i vindkraftverk og andre gjenvinnbare energikilder for å dekke inn sitt eget energibehov. McDonald's har økt innsatsen betydelig for å redusere avfall. For eksempel har de redusert avfallet forbundet med virksomheten gjennom å benytte brukt matolje til biodiesel på lastebilene blant annet i Norge. Situasjonen er ikke lenger slik at aktørene selv kan velge om de ønsker en miljøstrategi men hvordan ledelsen skal implementere en bærekraftig miljøstrategi. Spørsmålet er hvordan aktive miljøstrategier får bedriftsøkonomiske konsekvenser som en trade-off for eksterne økonomiske og sosiale konsekvenser.

Økt kompetanse om etisk handel

I varehandelen har det de siste årene blitt økt fokus på arbeidsforholdene hos underleverandører. Ettersom mange bedrifter har flyttet ut produksjonen til lavkostland eller kjøper fra leverandører i slike land, har risikoen for dårlige arbeidsforhold i leverandørkjeden økt. Samtidig har samfunnets krav til etikk og samfunnsansvar økt, og mange forbrukere og innkjøpere i privat og offentlig sektor stiller krav til gode arbeidsforhold i leverandørkjeden. Ideelle organisasjoner og media følger i økende grad med på norske bedrifters engasjementer i utlandet, og Telenor fikk oppmerksomhet i 2008 da det ble kjent at deres datterselskap hadde underleverandører som brukte barnarbeid og hadde farlige arbeidsforhold i produksjonen.

Denne situasjonen krever en ny type kompetanse i norske varehandelsbedrifter, som nå må ha kunnskap om arbeidsforhold og sosiale forhold i landene der deres leverandører befinner seg, og hvordan man best kan samarbeide med og kontrollere sine underleverandører ikke bare for å få best mulig økonomiske resultater, men også sosiale resultater.

Kompetansen på dette området er økende, delvis på grunn av Initiativ for etisk handel (IEH), en organisasjon for bedrifter som arbeider med etisk handel. Initiativ for etisk handel ble stiftet i 2000 av Kirkens Nødhjelp, HSH, LO og Coop. Organisasjonen har hatt en jevn medlemsvekst, og har i dag 123 medlemmer. Et flertall er varehandelsbedrifter eller leverandører til varehandelen, men ideelle organisasjoner, interesseorganisasjoner og offentlig sektor finnes også blant medlemmene.

IEH kaller seg selv "et ressurscenter og en pådriver for etisk handel". Medlemsorganisasjonene får tilgang til ulike typer verktøy og maler som de kan bruke i sitt arbeid med etisk handel, inkludert et system for risikovurdering av potensielle og eksisterende leverandører. Initiativ for etisk handel organiserer i tillegg opplæring og seminarer for sine deltakere, fungerer som rådgiver i enkeltsaker og skaper et nettverk mellom medlemsbedriftene.

Medlemsorganisasjonene forplikter seg til å arbeide for forbedringer over tid. Bortsett fra dette er det ingen krav til å bli medlem, og medlemskap betyr i seg selv ikke at bedriften eller organisasjonen har spesielt gode resultater innen etisk handel. Medlemmene må imidlertid årlig rapportere framdrift i en omfattende rapport, som fra 2009 blir gjort offentlig på IEHs nettsider. Dersom medlemmer ikke arbeider seriøst med forbedringer vil dette dermed kunne bli kjent.

IEH har bidratt til økt kompetanse om etisk handel blant sine medlemsbedrifter og i varehandelen generelt. I en undersøkelse nylig gjennomført av IEH blant medlemsbedrifter i HSH svarte imidlertid 76 % av bedriftene at de ikke hadde retningslinjer for etisk handel eller at de i liten grad undersøkte om retningslinjene ble fulgt. Selv om etisk handel ikke er like relevant for alle i varehandelen er det klart at mange flere bedrifter vil måtte jobbe med dette temaet i tiden som kommer, og IEHs rolle som kompetansesenter vil bli viktig også i tiden som kommer.

Vi ser her på seks store "benchmark" - aktører på ulike områder i norsk varehandel i Norge som COOP, Varner, Gresvig, Bama, Expert og IKEA. Selskapene jobber kontinuerlig og seriøst med miljøstrategier. Alle de seks selskapene har viktige "brands" representert i markedet og har kompetente

og aktive fagmiljøer som fokuserer på Corporate Social Responsibility (CSR), etikk og miljø. Alle selskapene representerer en sterk vilje og evne til å iverksette miljøstrategier. Som vi kan se av virksomheten til disse selskapene kan alle lett bli imitert av andre aktører innenfor de samme bransjene. Dette betyr at miljøinnsats i store selskaper som dette ikke bare får stor betydning internt i hvert enkelt selskap, men kan føre til store ringvirkninger i øvrige deler av norsk varehandel. En bærekraftig miljøstrategi fra varehandelens side bør i tillegg til aspekter ved pris være basert på ulike dimensjoner ved "retail mix" som "place", "promotion" og "product" som kan anvendes i en økt miljøinnsats i det norske markedet. Til sammen representerer disse fire variablene et sett av redskaper en varehandelsbedrift kombinerer for å oppnå mål i et spesifikt marked ⁶⁾.

2.7.1 COOP

Mye av miljøsidene i COOP dreier seg om utvikling, sikring og kommunikasjon av miljømerker. Her er sikring av "brand management" i forbindelse med miljøsidene sentralt. I tillegg er COOP's strategi avhengig av et godt informasjonsmessig fundament på oppstrømsiden i produsentleddet. Dette er i tråd med de grunnleggende holdninger innenfor Initiativ for Etisk Handel (IEH).

Coop har en rekke miljørelaterte initiativ. COOP har blant annet en samarbeidsavtale med Miljømerking (se www.ecolabel.no) som bidrar til å videreutvikle COOP's arbeid med miljømerking - både av produkter og butikker. Miljømerking forvalter de to offisielle miljømerkene Svanen og Blomsten i Norge. Miljømerkede produkter og tjenester har gjennomgått en objektiv miljøvurdering. Sammen med KSL Matmerk og de andre dagligvareaktørene står Coop bak økologikampanjer. Kampanjen har som mål å vise det voksende økologiske mangfoldet og de valgmulighetene forbruker dermed har. Kjedene går sammen om en kampanje for å fremme økologisk mat. I år er målet med kampanjen bedre synliggjøring av det økologiske matvaremangfoldet. De siste årene har interessen for økologisk mat vært sterkt økende. Bare i 2008 har salget av økologisk mat økt med rundt 40 prosent. Coop presenterer rundt 40 egne økologiske varer under profilen Ånglamark. I tillegg kommer andre økologiske produkter. Coop Ånglamark (tidligere Coop Natur), er Coop sin serie med økologiske, miljø- og allergivennlige produkter. Coop Ånglamark Økologi består av økologisk

⁶⁾ I forbindelse med casebeskrivelsene av satsningen og prosessene på miljøsidene i norsk varehandel takker vi Jens Strøm, Direktør BAMA, Knut Lutnæs, Miljøsjef COOP Norge, Kathrine Flydal, Miljøsjef Gresvig, Cathrine Dehli, Miljø- og samfunnsansvarlig, IKEA Norge, Philip Straumsheim, Kommunikasjonsdirektør Expert, Annabelle Lefebure, CSR ansvarlig Varner-Gruppen.

dyrkede matvarer, dvs. at de er dyrket uten kunstgjødsel og sprøytemidler. Coop Ånglamark Sensibel er en serie svanemerkede produkter for barn og voksne uten parfyme, fargestoffer, konserveringsmidler og andre potensielt allergifremkallende stoffer. Det vil si at de er blant de mest helse- og miljøvennlige innen sin varegruppe. Produktene appellerer både til høy produktkvalitet og miljøvalg. Serien består av over 10 svanemerkede produkter. Videre er fisk og sjømat også områder der COOP ønsker å utvikle mer kunnskap bak utvikling av kanalene fra produsent til konsument. COOP har en rekke satsningsområder på miljø knyttet til hele verdikjeden.

2.7.2 Bama

Bama har et bevisst forhold til svinn og miljøgevinster. Imidlertid er selskapet opptatt av hvordan klimatiltak kan omsettes i markedet gjennom konsumentenes preferanser. Det eksisterer en usikkerhet knyttet til hva som egentlig er miljøriktig og bærekraftig. For eksempel bidrar flere "økologiske" produkter til økte klimautslipp og ikke mindre klimagasser (som mange forventer). Dermed er ikke slike produkter nødvendigvis med på å øke et bærekraftig forbruksmønster. Forbrukerne er imidlertid ikke konfrontert med slike dilemmaer gjennom kjøpsbeslutningene. Det samme gjelder bruk av gjenvinnbare plastposer i stedet for plastposer laget av organisk materiale. Resirkulasjon kan være en bedre miljømessig løsning. Bio-emballasje ødelegger resirkulasjonssystemene. Det er behov for at like dilemmaer klargjøres og kartlegges. Bruk av emballasje bidrar til mindre svinn av ferskvarer. Videre bidrar segmenteringsstrategi kan til å foreta en bedre tilpasning av produktene slik at svinn kan unngås. For eksempel vil kunnskap om store grupper konsumenter som ikke bruker stilkene til broccoli kunne redusere svinn vesentlig gjennom en mer systematisk bruk av dette materialet for eksempel til biodrivstoff osv.. Segmenteringsstrategier vil dermed kunne bidra til økt effektivitet i distribusjonslinjene og dermed et mer miljøriktig forbruksmønster.

Bama er også opptatt av at det eksisterer en intern kultur rundt Corporate Social Responsibility (CSR) som miljøforhold er en viktig del av. En organisasjonskultur som bidrar til kvalitet, kunnskap og effektivitet vil også kunne bidra til en riktig miljøprofil. Det er sannsynligvis en interaksjonseffekt mellom disse dimensjonene som er klart positiv. Bama foretar for eksempel systematiske analyser basert på Corporate Social Responsibility i leverandørleddet. Leverandørenes miljøriktige og etiske holdninger er viktige i en helhet hvor selskapet ønsker å fremstå troverdig og med høy kvalitet overfor kundene. Det er behov for økt kunnskap omkring segmenteringsstrategi for et bærekraftig forbruk. For det andre vil organisasjonskultur og kunnskap til leverandørenes holdninger og adferd være viktig for å sikre en helhetlig strategi fra produksjon til forbruk. Det vil dessuten være viktig å se på hvilken grad varemerkene kan bidra til en

standardisert kunnskap i markedet der miljøaspektet er integrert i likhet med standardisert forhold til kvalitet. Bama har en helhetlig kvalitet, miljø og etisk handel -strategi, der forbrukernes preferanser er viktigst. Generelt er frukt og grønt de mest miljøvennlige produktene vi kan spise. Produktene er bra både for helse og miljø. Imidlertid er det viktig å kunne dokumentere dette gjennom gode analyser, fakta og standarder og å integrere denne kunnskapen i signalene varemerkene gir i markedet. Bama er medlem av IEH og har en egen person som arbeider med disse spørsmålene. Etisk handel har også klare miljømessige perspektiver.

2.7.3 *IKEA*

IKEA investerer mer enn 400 millioner kroner på å utvikle solcellepaneler som den svenske møbelkjeden skal selge gjennom sine butikker. IKEA har signalisert at de har investert i fem nye områder: a) Nye former for lyskilder, b) alternative materialer for IKEA's produkter, c) energieffektivitet, d) solceller og e) vannteologi. Videre har selskapet engasjert seg sterk på leverandørsiden både når det gjelder sikkerhet og miljø. IKEA ser nødvendigheten av å gi seg i kast med problemer som ulovlig hogst og mangler ved FSC-sertifiserte råvarer. Derfor deltar også IKEA i ulike samarbeidsprosjekter med fokus på skogspleie, forskning og utdanning. I bomullsproduksjon generelt går det med store mengder vann, kunstgjødsel og bekjempningsmidler. IKEA ønsker at bomullen i produktene skal komme fra mer bærekraftig bomullsproduksjon, og arbeider aktivt for dette. Reduksjon av utslippene krever smarte løsninger innen mange områder: Praktisk innpakning av IKEA-produktene, best mulig miljøtilpasning av varetransporten, flere kunder og medarbeidere som lar bilen stå hjemme, sparing av strøm og mindre bruk av fossilt brensel. Varetransporten står for en stor del av CO₂-utslippene. Derfor er det viktig at Containere og lastebiler pakkes så fulle som mulig. IKEAs flatpakker og andre smarte løsninger har økt relevans i dag pga. klimaproblematikk. Allerede i 1956 innså IKEA fordelene ved å unngå å transportere unødig luft. Bordet LÖVET var et gjennombrudd for denne typen teknologi og fikk avtakbare ben og ble flatpakket. Da emballasjen til sofaen KLIPPAN ble noen centimeter mindre, fikk ytterligere fire sofaer plass i hver lastebil. Emballasjeløsninger er derfor svært viktige brikker, både i forhold til å kunne holde lave priser og samtidig verne miljøet. Alle transportører må ha moderne kjøretøy, konkrete utslippsmål og de må kunne måle CO₂-utslippene sine. Kravene er definert i de etiske retningslinjene *The IKEA Way on Distributing Home Furnishing Products* og følges opp av IKEAs kontrollører. Å være ressursøkonomisk er en del av IKEA s bedriftskultur. I likhet med BAMA fremhever IKEA det kulturelle aspektet ved å være miljøansvarlig.

2.7.4 Varner-gruppen

Klær har en del felles karaktertrekk med "fast moving consumer goods" og er på mange måter en "ferskvare". Møter og segmenter endrer seg raskt i markedet, noe som fører til store muligheter for svinn. Videre har bransjen hatt problemer knyttet til tilsetningsstoffer i nye klær (Bjørn Borg klær i Sverige). Kroppsnære plagg var tilsatt miljøfarlige kjemikalier. Dette setter leverandørenes rolle i fokus når det gjelder miljøriktig adferd. Miljøaspektet er i større grad enn tidligere knyttet til "brands" og "brand extention". Dette gjelder i særlig grad sportsbekledning. Andre kjeder som Stormberg har for eksempel innført pante-ordninger. Spørsmålet er i hvilken grad Stormbergs vektlegging på både etikk og miljø knyttet til hele organiseringen av selskapet vil skape "benchmarks" for andre selskaper som imiterer slike strategier. Det er også mulige interaksjonseffekter mellom tiltak på etikk og miljøsidene. Utfordringene i denne bransjen er derfor både på oppstrømsiden gjennom leverandører fra ulike land bl.a. fra den tredje verden og som ikke nødvendigvis ser gevinster ved en sterk miljøprofil. Samtidig er spørsmålet omkring kundenes preferanser omkring miljøprofilering i dette markedet. Nye segmenter kan skape behov for nye "brands" som forutsetter innovative løsninger når det gjelder gjenvinning, gjenbruk, transportløsninger som er miljøriktige, panteordninger og miljøvennlig materialbruk. Varner- Gruppen har som mål å være en troverdig og ansvarlig aktør innen etisk handel og samfunnsansvar. Respekt for menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og miljø er derfor en naturlig del av kjernedriften og Varner-Gruppen har i mange år arbeidet med å forbedre de sosiale forholdene i vår produksjonskjede. Varner – Gruppen er medlem av IEH og i BSR (www.bsr.org) og har egne ansatte som arbeider med disse spørsmålene. Varner - Gruppen ser at korrelasjonen mellom miljø- og sosiale produksjonsforhold blir stadig tydeligere og miljø blir en stadig viktigere del av vårt samfunnsansvar. Varner-Gruppen har iverksatt et større miljøprosjekt og er i gang med å utvikle konkrete handlingsplaner på ulike miljøaspekter som skal gjelde for hele konsernet. Kompetanse- og erfaringsutveksling på dette området ser Varner - Gruppen som meget verdifullt. Ved å sammenligne ulike virksomheter og bransjer og ved å dele kunnskap fra forskjellige sektorer som også har satt miljø på agendaen, vil man lettere kunne se forbedringsmuligheter i eksisterende transport-, logistikk-, eller emballaseløsninger.

2.7.5 Gresvig

Gresvig-konsernet satser nå på arbeid både relatert til å etablere klimapolicy og klimaregnskap. En av målsettingene er å utvikle kulturen i retning av miljøbevissthet i hele organisasjonen. I likhet med andre selskaper for eksempel BAMA søker Gresvig å se dette også som et spørsmål om intern organisasjonskultur. På samme måte som hos konkurrenten, Stormberg, er

intern kultur et viktig fundament for å få til en miljøstrategi. Videre er Gresvig opptatt av at bransjen og leverandørene blir miljøpartnere. Målsettingen har vært at alle butikkene skal inn i Klimasmart.no (HSH) og gjennom dette lage sitt eget klimaregnskap. Spørsmålet blir som følge av en strategi hvor klimaeffektive løsninger utvikles, at selskapet bør knytte positive elementer på miljøsidene opp imot eget brand. Prosjektets modellutvikling for brand verdier knyttet til miljøsidene vil kunne gi nyttig informasjon om hvordan dette kan gjøres.

2.7.6 Expert

Expert har i lengre tid vært opptatt av særlig energi- effektivitet i forbindelse med produktinformasjon. Selskapet er opptatt av gjenvinningsordninger som det nå "free rides" på av såkalte "grå" aktører i markedet. Disse slipper unna alle kostnader knyttet til slike ordninger. Dette er med på negativt å diskriminere de miljøansvarlige aktørene i markedet. Spørsmålet er om ansvarlige varemerker som for eksempel Expert kan få positiv uttelling i form av økt verdi av brand ("brand equity"). Selskapet er samtidig opptatt av hvordan slike ordninger påvirker folks bilde av selskapet. Det visuelle bildet av de enkelte enhetene blir ofte ødelagt av "skrap" som kunder og andre legger igjen utenfor butikkene. Selskapet er opptatt av dokumentasjon, standardiseringsordninger og informasjon omkring miljøsidene. Ukorrekt informasjon skader selskapets brand og "omdømme" svært mye. Styrkeforholdet mellom Expert og de andre merkene vil kunne påvirke evne til å utvikle miljøriktig profilering av selskapet. Det å utnytte potensialet i "Brandet" Expert knyttet til de aktiviteter selskapet faktisk driver på miljøsidene vil også her være av stor betydning.

I en nylig publisert studie fra Handelshøyskolen BI (Biong, Nygaard & Silkoset 2010) fant man at etikk skapes særlig gjennom internkultur i varehandelsbedrifter. Særlig viste studien fra norske butikker at lederen som rollemodell var sentral i å bygge etiske holdninger. Når Olav Thon plukker søppel rundt kjøpesentrene sine skaper det en kultur gjennom en personifisert rollemodell som smitter i hele organisasjonen. Eksempelets makt er stor i å bygge etiske holdninger som igjen påvirker arbeidsplassen og bedriften. Studien viste at lederne er rollemodeller som i sterkere grad påvirker sine ansattes etiske holdninger.

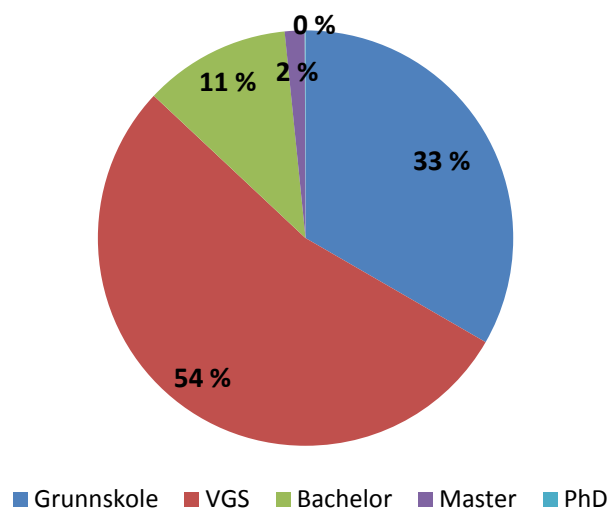
3 Varehandelens attraktivitet som arbeidsplass

Kunnskap er den viktigste strategiske ressurs i alle næringer. Kompetanse kan knyttes både til erfaringer eller utdanning. Generelt sett ser vi at varehandel har relativt lavt formelt utdanningsnivå.

3.1 Lavt formelt utdanningsnivå

Varehandelen og spesielt detaljhandelen blir ofte sett på som en bransje med forholdsvis få formelle kompetansekrav og med liten vekt på høyere utdanning. Statistikk fra SSB om bransjen bekrefter dette. Figur 3-1 viser utdanningsnivået i bransjen i 2008. 87 % av de ansatte hadde grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning, og kun 13 % hadde bachelor- eller mastergrad. Dette er betydelig lavere enn for norsk arbeidsliv totalt sett, der om lag 30 % av ansatte har minst bachelorstudier (Sasson og Blomgren 2011).

Figur 3-1 Formelt utdanningsnivå i norsk varehandel i 2008

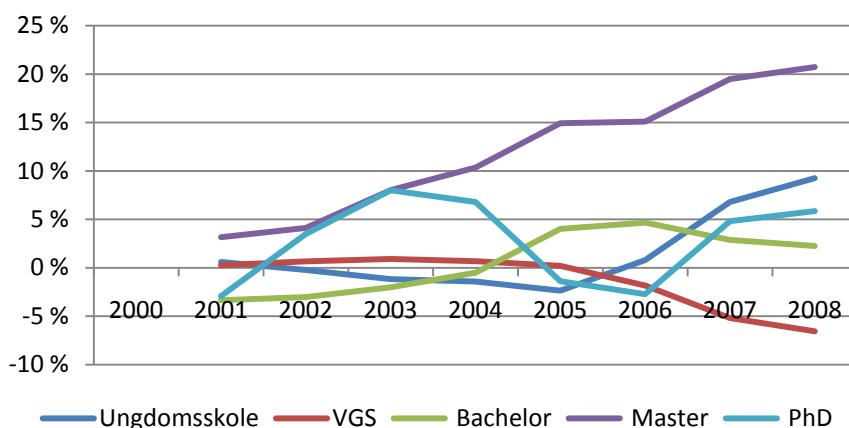


Kilde: SSB (2010d).

Flere og flere tar høyere utdanning, og det er nærliggende å tenke seg at også varehandelen har tiltrukket seg flere med høyere utdanning de siste årene som et resultat av dette. Dette stemmer imidlertid bare delvis. Figur 3-2 viser akkumulert endring i andel ansatte i varehandelen fordelt på utdanningsnivå. Som det går fram av figuren, har andelen med mastergrad økt med ca 20%

fra 2000 til 2008. For de andre utdanningsnivåene er endringene mindre, men det er interessant å merke seg at andelen som har ungdomsskole som høyeste utdanning har økt i perioden. Andelen med videregående som høyeste utdanning har gått ned, noe som kan tyde på at flere går videre til høyere utdanning eller at fagbrev har mindre betydning i bransjen.

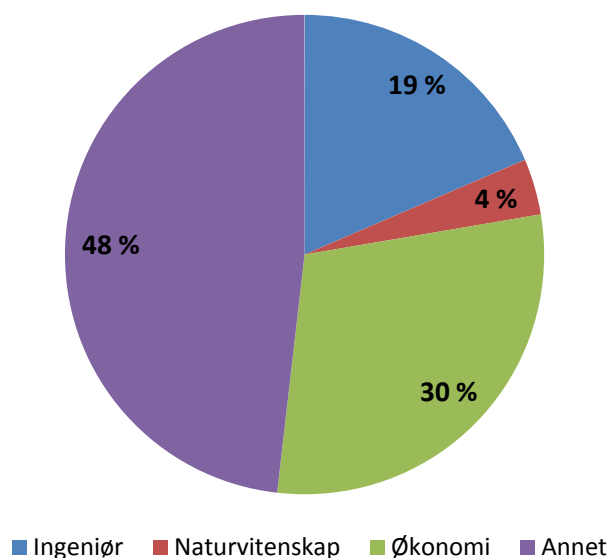
Figur 3-2 Akkumulert endring i andel ansatte i varehandelen fordelt på utdanningsnivå.



Kilde: SSB (2010d).

Blant de som har høyere utdanning, er det flest som har utdanning innen økonomi (30 %) eller som ingeniør (19 %). Som figur 3-3 viser er imidlertid den største kategorien de med "annen" utdanning, hele 48 % har annen utdanningsbakgrunn.

Figur 3-3 Type utdanning dersom høyere utdanning



Kilde: SSB (2010d).

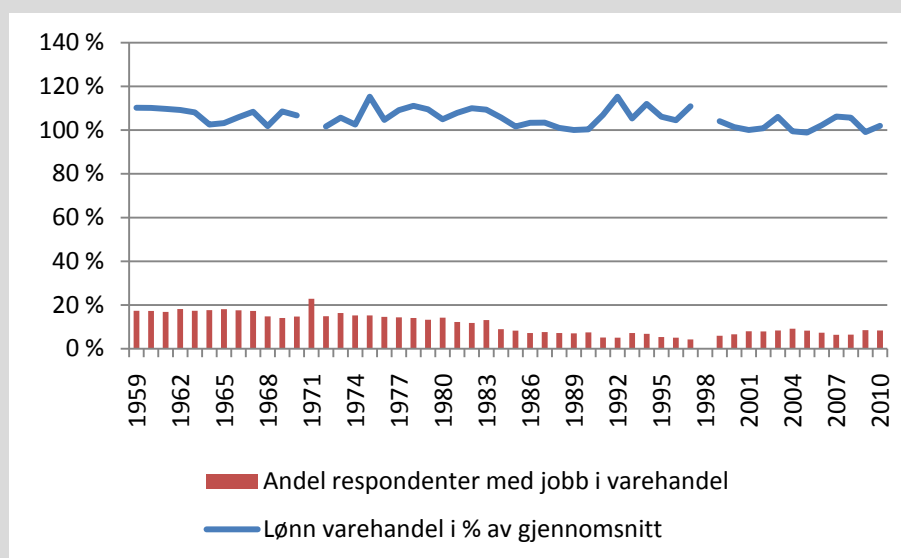
Noe overraskende er det kanskje at andelen med utdannelse innen økonomi er høyest innenfor motorbransjen, og lavest i detaljhandelen. 45 % av de som hadde høyere utdanning i motorbransjen, hadde økonomiutdanning, mot kun 22 % i detaljhandelen. I detaljhandelen var det imidlertid stor grad av annen utdanningsbakgrunn, hele 63 % av de ansatte med høyere utdanning hadde en annen utdanningsbakgrunn enn økonomi, naturvitenskap eller ingeniørstudier (SSB 2010g). Dette kan tyde på at detaljhandelen er en bransje som mange "ufrivillig" ender opp i, etter for eksempel å ha tatt høyere utdanning i et annet fagfelt.

Siviløkonomer i norsk varehandel

Formell utdanning har gjennomgått en stor endring de siste 30 årene når det gjelder handelshøyskole – utdanning og lederutdanning. En indikasjon på bransjens attraktivitet for topputdanning innenfor handel ser vi av statistikken fra Econa (se figur under) at andelen av Econas medlemmer som arbeider i varehandel faktisk har gått ned siden 60 tallet. I 2010 var det bare 8 % av Siviløkonomene som arbeidet i varehandelsbransjen. Dette er litt opp fra bunnpunktet på 4-5 % midt på 90-talet, men langt under 15-20 % på 60- og 70-talet.

Samtidig er det interessant å merke seg at lønnsbetingelsene generelt i perioden 1959 til 2010 har vært bedre enn gjennomsnittet i denne bransjen. Som vi tidligere har vært inne på kan lav attraktivitet i bransjen føre til at arbeidsgivere faktisk må betale mer for å få tak i kandidater med formell topputdanning fra handelshøyskolene.

Figur 3-4 Utvikling 1959-2010 i andelen av Econa`s medlemmer med jobb i varehandel og relativ lønnsutvikling for disse siviløkonomene.



Kilde: Econa 2011

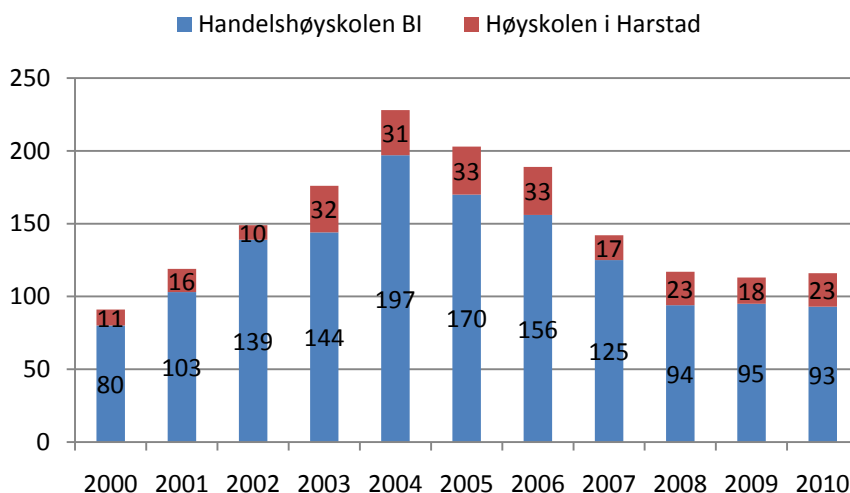
3.2 Liten etterspørsel etter spesialisert varehandelsutdanning

Tre norske læresteder tilbyr spesialisert bachelorgrad innen varehandelsfag, Handelshøyskolen BI som tilbyr bachelor i varehandelsledelse (med studiesteder Oslo og Bergen), Høyskolen i Ålesund og Høyskolen i Harstad, som tilbyr bachelor i handel, service og logistikk. Figur 3-6 viser antall studenter ved Handelshøyskolen BI og i Harstad disse studiene i perioden 2000-2010 (Høyskolen i Ålesund har hatt tilbud om denne bachelorgraden siden 2007). Etter en pen økning tidlig på 2000-tallet har studenttallene gått jevnt nedover de siste årene og er nå tilbake på samme nivå som i 2001. Denne trenden har imidlertid flatet ut de siste tre årene samtidig som Høyskolen i Ålesund har årskull på ca 30 i året⁷. Det virker for øvrig som det

⁷) Basert på opplysninger fra Høyskolen i Ålesund

er en positiv sammenheng mellom antallet studenter ved de to skolene, noe som bekrefter antagelsen om at de i liten grad er direkte konkurrenter om studentene, gitt den store avstanden fra Oslo, Bergen og Harstad. Det kan være felles, bakenforliggende faktorer som gjør at varehandelsstudiene har mistet noe av sin popularitet de siste årene.

Figur 3-5 Antall studenter som tar bachelor i varehandel



Kilde: Handelshøyskolen BI og Høyskolen i Harstad.

En gjennomgang av nåværende arbeidsgivere for rundt 150 personer med bachelorgrad i varehandelsledelse fra Handelshøyskolen BI, basert på en gjennomgang av profiler i BI's alumninettverk, viser at minst 30 % er tilknyttet andre bransjer enn varehandel. Dette betyr at det er en ekstern mobilitet av formell kompetanse fra varehandelsledelse inn i andre bransjer. Dette er ikke overraskende. Formell utdanning øker sannsynligvis grad av ekstern mobilitet ikke bare mellom selskaper, men også mellom bransjer.

Formell kompetanse er en indikator som skiller gode og dårlige kandidater basert på "objektive" kriterier særlig i arbeidsmarkeder der rase, kultur, språk, skolebakgrunn, bosted kan spille en rolle som tegn på reelle "kvalifikasjoner"⁸. Som vi ser av statistikken fra bachelorgrader og

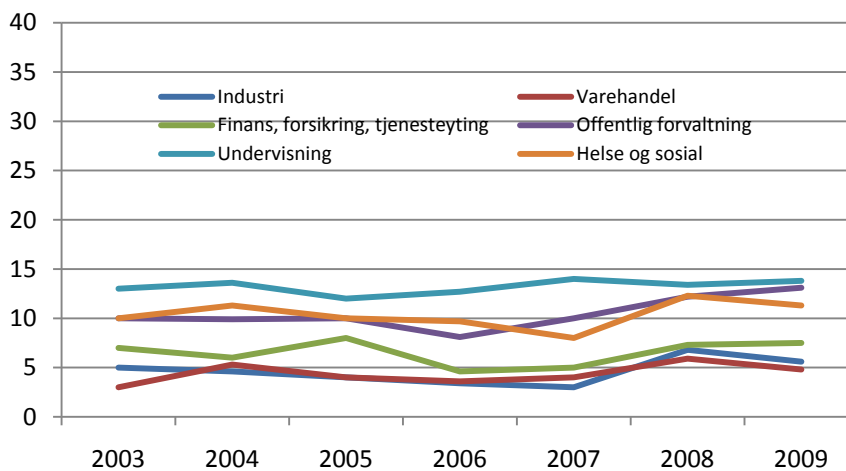
⁸) Stigler (1962) refererer til at et rekrutteringsregime uten vekt på formelle kvalifikasjoner ville gjort Enrico Fermi til gartner og Von Neumann ville jobbet i kassa i butikken.

siviløkonomgrader, har næringens satsing på formelle kvalifikasjoner sunket. Mye tyder på at bransjens vekt på resultatbaserte kontrakter kompensere for formelle kvalifikasjoner.

3.3 Stor vekt på uformell og intern opplæring

Formell utdanning øker potensialet for ekstern mobilitet av ansatte mellom bedrifter og mellom bransjer i norsk varehandel. Dette kan være en viktig måte å overføre kompetanse, ideer, og entreprenørskap mellom aktører både vertikalt og horisontalt i klyngene og i bransjene. Statistikk fra 2007 i SSB tyder på at mye av kompetanseoppbyggingen i bransjen skjer gjennom interne kurs og opplæring. Figur 3-7 viser andelen som har deltatt i formell videreutdanning i utvalgte næringer. Her ligger varehandelen lavest sammen med industrien. Andre bransjer som undervisning, offentlig forvaltning og helse- og sosial satser mer på formell videreutdanning. Her kan man se et mønster der offentlig sektor har høyere grad av formell videreutdanning enn privat sektor.

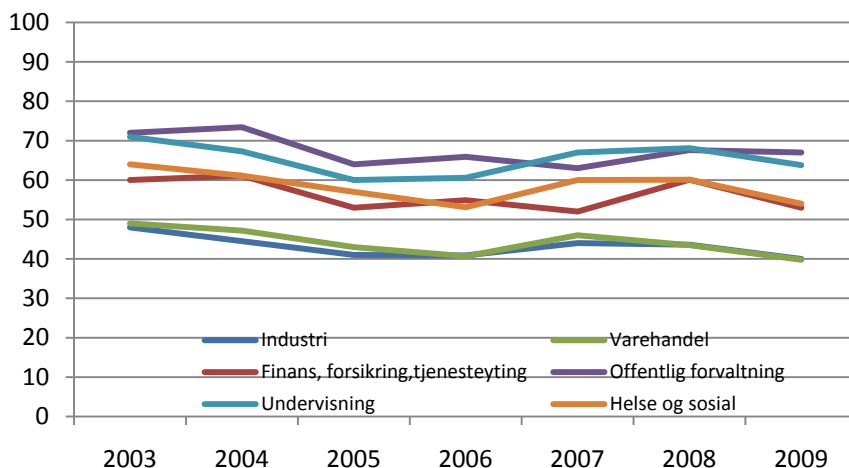
Figur 3-6 Andel som har deltatt i formell videreutdanning, utvalgte næringer.



Kilde: Dæhlen og Nyen (2008, 2009)

Når det gjelder andre typer læringsaktiviteter slik som kurs og annen organisert opplæring ligger varehandelen også lavest blant de sammenlignede bransjene. Figur 3-8 viser at i 2009 deltok om lag 50 % av de ansatte i varehandelen på slike aktiviteter. Trenden her har vært svakt synkende siden 2003, men utviklingen i varehandelen har stort sett fulgt trenden i de andre bransjene.

Figur 3-7 Andel som har deltatt i kurs og opplæring, utvalgte næringer.



Kilde: Dæhlen og Nyen (2008, 2009)

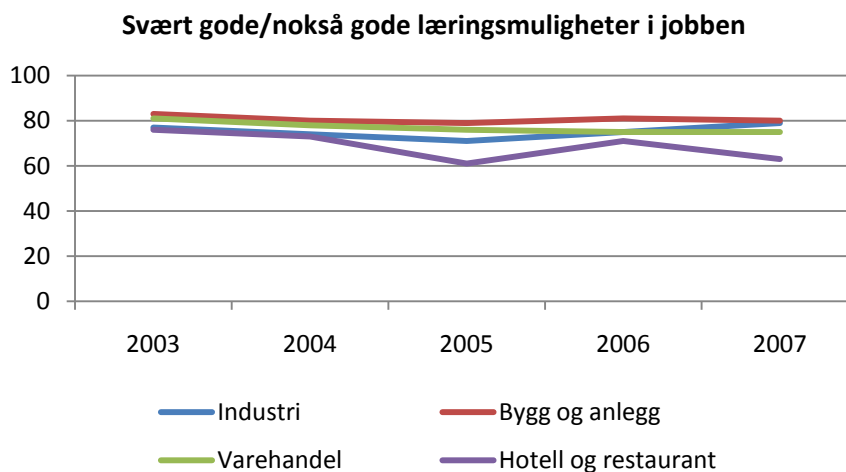
Interne opplæringsprogrammer øker i større grad ”spesifikk kunnskap” som ikke nødvendigvis har anvendelse andre steder i bransjen eller i næringsklyngen. Dette kan være med på å sikre lavere turnover enn ellers fordi ansatte i sterkere grad blir bundet til den enkelte bedrift. Dette er sannsynligvis med på å øke grad av intern mobilitet i bedriften. Gjennom intern opplæring og kurs vil de mest lovende kandidatene bli synlige for fremtidige posisjoner i selskapet.

En annen rapport om livslang læring viser at ansatte i varehandel i liten grad deltar i etter og videreutdanningskurs (Dæhlen og Nyen 2009). Dette gjelder både kursaktiviteter, men også kurs som leder til formell utdanning. Faktisk viser denne studien at andelen som deltok i kursaktiviteter sank i perioden 2003-2008 innen varehandel. Disse resultatene kan i noen grad tilskrives ”Matteus” – effekten. Fafo- undersøkelsen viste samtidig at de som hadde høyere formell utdanning også deltok i større grad i etter- og videreutdanningsaktiviteter på arbeidsplassen. Livslang læring blir dermed et problem knyttet til hvem som ansettes. De uten utdanning og som trenger videreutdanning mest, er minst motivert og/eller stimulert til å inngå i et videreutdanningsopplegg.

Når det gjelder læringsmuligheter i jobben, kommer varehandelen imidlertid ut på linje med de andre bransjene, se figur 3-9. Om lag 80 % av de spurte i SSB sin undersøkelse svarte at de hadde svært gode eller nokså gode læringsmuligheter i jobben, noe som var likt med ansatte i industri og bygg og anlegg, og høyere enn i hotell- og restaurantbransjen. Andelen som har

svært gode eller gode læringsmuligheter i jobben, holdt seg konstant i perioden 2003-2007.

Figur 3-8 Læringsmuligheter i jobben.



Kilde: SSB (2008).

Det er grunn til å tro at det skjer en stor grad av ”spesifikke” investeringer i kompetanse i varehandelsbransjen. Spesifikke investeringer i kunnskap betyr kunnskap som bare har verdi for det enkelte selskap og er uten verdi dersom den ansatte skifter jobb til et annet selskap. En økende grad av erfaringsbaserte og intern kompetanseutvikling tyder på at det for selskapene er mer lønnsomt å satse på intern opplæring som har spesifikk verdi utelukkende for det enkelte selskapet. Dermed vil ikke det eksterne arbeidsmarkedet presse opp lønninger for slik spesifikk kompetanse som er verdifull bare for det enkelte selskap. Men for det enkelte selskap er det også mindre motivasjon i å investere i slik spesifikk kunnskap dersom ikke kontraktene er langsiktige nok. Investeringer i slik spesifikk kunnskap er med på å skape langsiktige bindinger mellom ansatte og selskap. Det er mange deltidsansatte i denne sektoren. Selskapenes langsiktige krav til ”pay off” kan derfor begrense motivasjonen også for spesifikke kunnskapsinvesteringer i særlig grad overfor deltidsansatte i bransjen.

Imidlertid vil sannsynligvis klynge – effekter både føre til at ansatte uansett ønsker økt generell (formell) kunnskapsutvikling gjennom formell utdanning fordi potensialet for eksternt mobilitet øker. Dette gjelder for eksempel i urbane områder der det er større muligheter for å bytte jobb.

Behovet for langsiktige kontrakter ved investeringer i selskapsspesifikk kunnskap kan også føre til at selskaper satser på interne kurs i kombinasjon med formell utdanningskrav. Som vi har vært inne på kan dette være viktige signaler i arbeidsmarkedet som øker attraktiviteten for gode lederkandidatene. Vi har også påpekt at selskapene som ønsker å investere i erfaringsbasert og spesifikk kunnskap, ikke nødvendigvis kan gjøre dette uten å fokusere på formelle kvalifikasjoner. Dette fordi ansatte med høyere formelle kvalifikasjoner også tilegner seg spesifikk kunnskap gjennom etter- og videreutdanning i selskapene.

Kjedeskoler i varehandelen

REMA Skolen er i første rekke en arena for faglig utvikling og kulturformidling, men det er også en sosial møteplass for medarbeidere i alle ledd i bedriften. På REMA Skolen møtes butikkansatte, kjøpmenn, talenter og ansatte på regions- og hovedkontor. Her gis opplæring i bedriftens filosofi og tradisjoner, praktisk butikkdrift og konseptet REMA 1000, samtidig som det bygges nettverk og utveksles kunnskap på tvers av funksjon og tilhørighet i organisasjonen. (fra www.rema.no)

Norske butikkjeder legger liten vekt på formell utdanning. Et stort flertall av de ansatte har formell utdanning på videregående nivå eller lavere, og selv ved rekruttering til butikksjefstillinger er det et mindretall av kjedene som setter krav til utdanning. Mye av opplæringen skjer derfor på jobben, gjennom veiledning fra medarbeidere og ledere og prøving og feiling.

Mange butikkjeder organiserer i tillegg mer strukturert bedriftsintern opplæring gjennom egne kurs og skoler. Det som skiller såkalte kjedeskoler fra kurs og andre typer opplæring er at de er systematiske former for intern opplæring der ansatte på tvers av butikker og regioner deltar. Rema-skolen er et eksempel på en slik intern kjedeskole. Rema-skolen består av opplæring på flere ulike trinn. Alle nyansatte må gjennom grunnopplæring, som består av kurs innen bedriftskultur, praktiske arbeidsoppgaver og butikkrutiner. Disse kursene gjennomføres som e-læringskurs i kombinasjon med opplæring i butikken. Neste trinn er videregående opplæring innen ferskvare, frukt- og grønt og service. For kjøpmenn finnes det flere forskjellige typer lederkurs og utdanning. Videregående kurs og lederkurs gjennomføres i hovedsak som samlinger i regionen eller på hovedkontoret. I tillegg har Rema-skolen et talentprogram der deltakerne blir forberedt på rollen som kjøpmenn gjennom sju en-ukes samlinger i løpet av et år.

Alle norske dagligvarekjeder har egne kjedeskoler eller interne opplæringsprogrammer. Flere kjeder innenfor møbel, sport, elektro og klær har også

slike skoler. Det finnes ingen fullstendig oversikt, men vi tror at de fleste store kjeder har interne opplæringsprogram og skoler i en eller annen form.

En viktig oppgave for de fleste kjedeskolene er å drive grunnleggende opplæring av nyansatte. Mye av opplæringen av nyansatte, i datasystemer, sortiment, rutiner, organisering og verdier kan gjøres mest effektivt på jobben, i butikken. Kjedeskolenes e-læringstilbud er da et effektivt alternativ til at butikksjefen eller andre ansatte står for opplæringen, og opplæringen kan gjøres interaktiv og mer interessant og oppdatert enn tradisjonelt kursmateriell. Kjedeskolenes opplæringsprogrammer for nyansatte sikrer standardisert opplæring på en effektiv måte.

Kjedeskolenes videregående opplæring baserer seg på mer tradisjonelle læringsformer som kurs, seminarer, gruppearbeid og selvstudier. Deltakerne samles gjerne på et kurssted i flere dager. Her er det ikke gitt at det er isolerte effektivitetshensyn som gjør at kjedene selv organiserer tilbudene. Viktigere er det nok å underbygge kjedens kultur og verdier, og å skape nettverk og sosiale relasjoner internt i kjeden. - Det unike med REMA-skolen er at den er skreddersydd vårt konsept. Vi utdanner ledere slik vi vil at ledere i REMA 1000 skal være, og sånn sett har skolen vært uvurderlig i å føre REMA- konseptet videre, har Rema- sjef Odd Reitan tidligere uttalt.

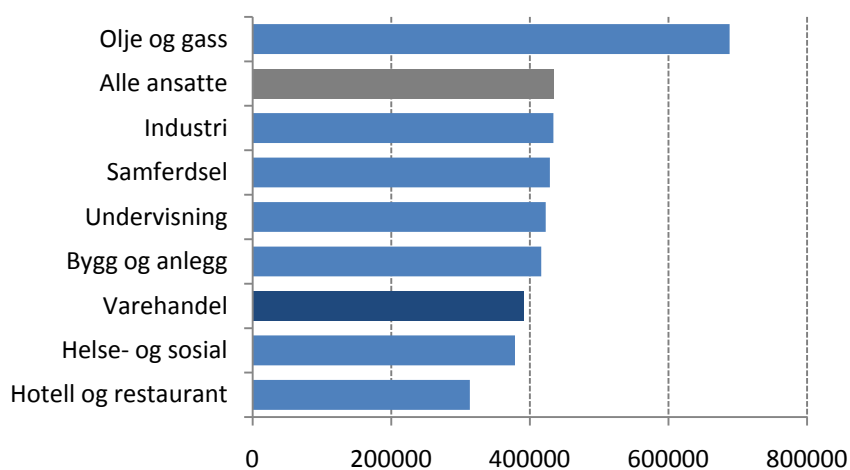
Det finnes lite systematisk kunnskap om effektene av kjedeskoler for arbeidsgivere og arbeidstakere. Kjedene bruker store ressurser på skolene, men ressursene går for det meste til butikkrelevant og praktisk opplæring, samt kulturbygging. Faren er at et for internt fokus kan hindre nyskaping og innovasjon på butikknivå. Som det het i en artikkel i Aftenposten om Rema-skolen for noen år siden: De ansatte skal forsterke tradisjonene, ikke finne opp nye. For de ansatte kan deltakelse i kjedeskolene være et lavterskel tilbud til kompetanseutvikling som også kan bidra til økte karrieremuligheter internt. Det er imidlertid ikke klart i hvilken grad deltakelse i kjedeskolene påvirker ansattes jobbmuligheter utenfor den bestemte kjeden.

Forskerne Anna Hagen og Torgeir Nyen ved forskningsstiftelsen FAFO arbeider med et prosjekt om kjedeskolene i norsk varehandel. De har nylig publisert et foreløpig notat om kjedeskolene i fire utvalgte kjeder fra ulike bransjer (Hagen og Nyen 2010). I prosjektets neste fase vil de gå systematisk til verks og få et representativt bilde av hvordan kjedeskolene fungerer og hvilke effekter skolene har på deltakerens videre karrierer. Resultatene fra dette prosjektet vil gi økt kunnskap om en form for kompetanseutvikling som er viktig for bedrifter og ansatte i norsk varehandel.

3.4 Under gjennomsnittlig lønnsnivå

I figur 3-9 har vi sammenlignet gjennomsnittlig årslønn i varehandelen med utvalgte andre bransjer. Gjennomsnittlig årslønn justert til heltidsekvivalenter var i 2010 392 000 i varehandelen, noe som var klart under snittet for alle bransjer på 434 900. Gjennomsnittslønnen i varehandelen er dermed på om lag 90% av gjennomsnittslønnen for alle næringer.

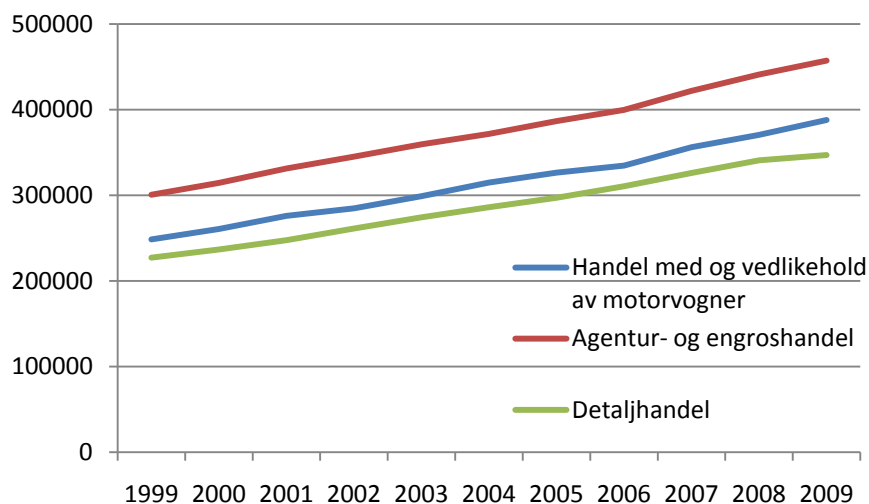
Figur 3-9 Gjennomsnittlig årslønn per heltidsekvivalent, utvalgte bransjer



Kilde: SSB (2011i)

Det er klare forskjeller på lønnsnivå mellom de forskjellige sektorene i næringen. Figur 3-10 viser utviklingen i gjennomsnittlig årslønn over tid fordelt på handel med motorvogner, agentur- og engroshandel og detaljhandel. Agentur- og engroshandel ligger klart høyest i lønn, med en gjennomsnittlig årslønn på 457 300 i 2009. Ansatte som jobber med handel med og vedlikehold av motorvogner tjente i gjennomsnitt 388 000 samme år, mens ansatte i detaljhandelen hadde en gjennomsnittslønn på 347 000 kroner.

Figur 3-10 Beregnet årslønn for heltidsansatte i varehandel, etter næring og tid.

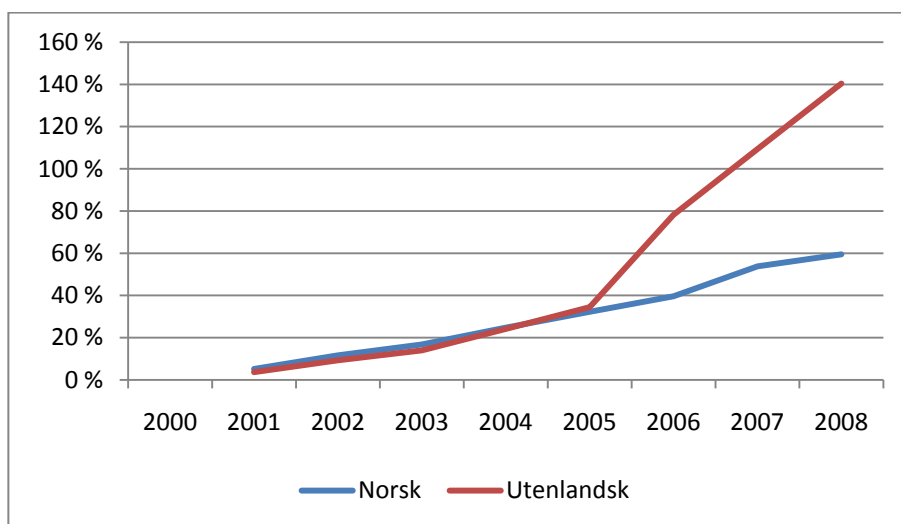


Kilde: SSB (2011j).

3.5 Utenlandsk arbeidskraft

Som mange andre bransjer har varehandelen også i økende grad rekruttert ansatte med utenlandsk statsborgerskap. Andelen utenlandsk arbeidskraft i varehandelen har gått opp fra ca 3 % i 2001 til 4,6 % i 2008. Som figur 3-12 viser har denne veksten kommet siden 2005, da statsborgere fra de nye EU-landene fikk tilgang til det norske arbeidsmarkedet.

Figur 3-11 Akkumulert vekst norske og utenlandske ansatte.



Kilde: SSB (2010d)

3.6 Næringens attraktivitet oppsummert

Kompetanseutvikling i varehandel er avhengig av signalisering og seleksjonssystemer tilrettelagt for de beste kandidatene. Ungdom som står foran en karriere blir kjent med bransjen gjennom sine erfaringer som kunder og som deltidsansatte. Studier tyder på at signalene som bransjen gir ungdom i begynnelsen av sine yrkesvalg er "kjedelige" og "monotone" dårlig betalte arbeidsoppgaver (Broadbridge, 2003).

Slike antakelser om bransjen blir ofte forsterket gjennom egne erfaringer som deltidsansatte (Clements, 2001). Holdninger som dette er bekreftet gjennom en rekke studier (Blant annet Clements, 2001; Broadbridge, 2003).

Mye tyder på et lignende bilde i Norge. I en undersøkelse fra 2000 var det flere av de ansatte i fire varehandelskjeder som var enige i at å arbeide i varehandelen har lav status blant folk flest, enn som var uenige. Blant butikklederne i den samme undersøkelsen var det over halvparten som var enige i at det gir lav status å jobbe i varehandelen (Olberg og Jordfald, 2000).

I en undersøkelse blant norske økonomi- og ledelsesstudenter om hvilke arbeidsgivere de helst vil jobbe for etter endte studier kommer varehandelsbransjen forholdsvis dårlig ut. Den første varehandelsbedriften på listen, Norgesgruppen, kommer på en 27. plass, mens Ica og Coop

kommer på henholdsvis 79. og 87. plass (Universum, 2010). Selv om disse resultatene må tolkes med forsiktighet, denne undersøkelsen har noen metodologiske svakheter, er det uansett klart at varehandelen ikke står øverst på lista over drømmearbeidsgivere. Det samlede inntrykket av alle studiene vi har referert til tyder på lav attraktivitet i arbeidsmarkedet.

Ikke bare tyder studier at varehandel har en dårlig anseelse blant studenter. Dagligvare – sektoren har spesielt dårlig ”rating” blant studenter. En engelsk studie viste til at under 3 % av studentene ønsket å gjøre karriere innen varehandel. Enda verre var det at mer enn 1/3 av studentene faktisk mente at dette var en lite attraktiv karriere - vei (Broadbridge, 2003).

Samtidig tyder denne studien på at studenter med kurs innenfor varehandel generelt var mer positivt innstilt til bransjen. Dette kan indikere at bransjens status er knyttet til formell kompetanseutvikling ved høyskoler og universiteter. Gjennom økt status kan bransjen i større grad tiltrekke seg kompetanse gjennom rekruttering av gode kandidater.

Forskningsrådets ordning med å finansiere næringsrettede doktorgrader eller såkalte nærings-Ph.D er ment å heve den langsiktige kunnskapsutviklingen innenfor ulike næringer. Ifølge Norges Forskningsråd er det nå i gang 80 kandidater fra mange ulike næringer, men ingen av kandidatene er fra varehandelsnæringen. Forskningsrådet presiserer i sin utlysning at ”Søkere til denne ordningen vil være bedrifter som driver markedsrettet virksomhet.” (forskningsradet.no).

4 Dynamikk i varehandelsklyngene

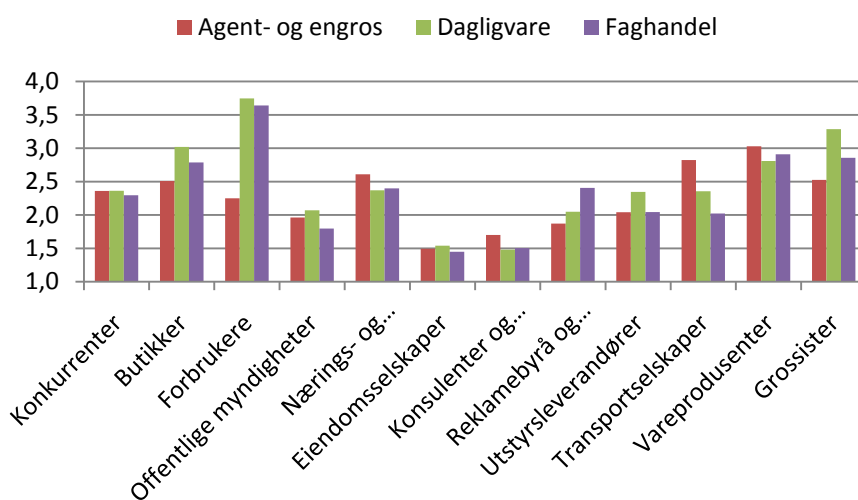
Dataene i dette kapitlet er i hovedsak hentet fra en spørreundersøkelse gjennomført i november 2010. Et utvalg på 3400 varehandelsbedrifter som var medlemmer i Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH) fikk tilsendt undersøkelsen per e-post. 418 bedrifter svarte på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 14. Basert på svarfordelingen har vi i dette kapitlet delt opp svarene i tre kategorier: Agent og engros, dagligvare og faghandel.

4.1 Samarbeidsrelasjoner til andre aktører

Figur 4-1 viser gjennomsnittlig relasjonsstyrke til en rekke forskjellige aktører som varehandelen samarbeider med. Detaljhandelen har sine sterkeste relasjoner til forbrukerne, grossister, butikker og vareprodusenter. Agent- og engrosbedriftene har sterkeste relasjoner til vareprodusenter, transportselskaper og butikker.

Figur 4-1 Relasjonsstyrke andre næringer.

Gjennomsnitt, der 1 = ingen relasjon og 4 = sterk relasjon.



Kilde: Spørreundersøkelse

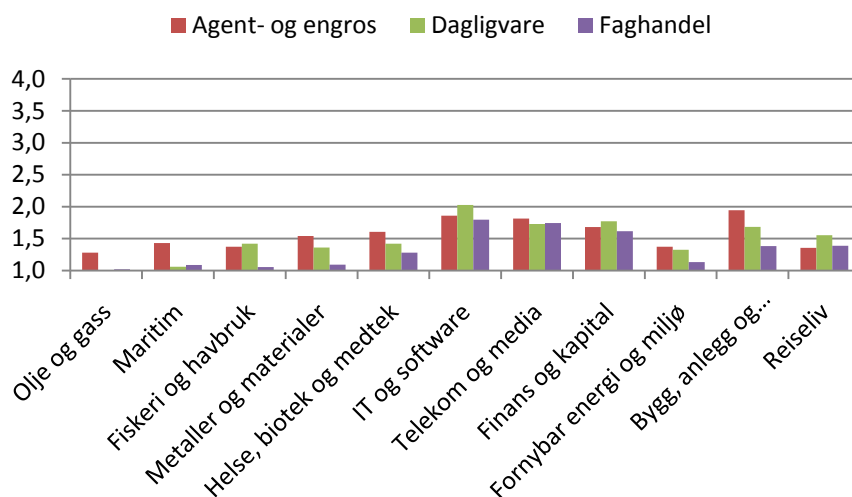
4.2 Samarbeidsrelasjoner til andre næringer

Koblingen til andre næringer er viktige for å lære, utveksle erfaringer og kunnskap. Vi har tidligere analysert kompetansesituasjonen i norsk

varehandel. Disse analysene viser at kunnskapsutviklingen er i sterk grad erfaringsbasert. Formell utdanning spiller mindre rolle enn intern opplæring. Dette fører naturlig til at kunnskap blir både bedrifts- og nærings-spesifikk. Dette betyr at kunnskap i næringen har liten markedsverdi for andre bedrifter og kanskje i spesiell grad bedrifter utenfor næringen. Kunnskapsutviklingen er med på å skape grunnlag for intern mobilitet av arbeidstakere i den enkelte bedrift, kjede og bransje. I mindre grad vil erfaringsbasert kunnskapsutvikling stimulere ekstern mobilitet mellom næringene og dermed dynamikk som skaper vekst. Figur 4-1 under støtter denne hypotesen. Som vi ser har varehandelen svake relasjoner til andre næringer. De sterkeste relasjonene finnes til IT- og softwarebedrifter, telekom og media, og finans og kapital. Dette kan skyldes at disse bransjene leverer produkter og tjenester som er nødvendige for å drive en moderne virksomhet i alle bransjer (data- og kommunikasjon, banktjenester). Relasjonsstyrken selv for disse bransjene er under 2 på en skala der 1 = ingen relasjon og 4 = sterk relasjon, og vi kan trygt konkludere med at varehandelen har svake relasjoner til andre næringer.

Figur 4-2 Relasjonsstyrke andre næringer.

Gjennomsnitt, der 1 = ingen relasjon og 4 = sterk relasjon.

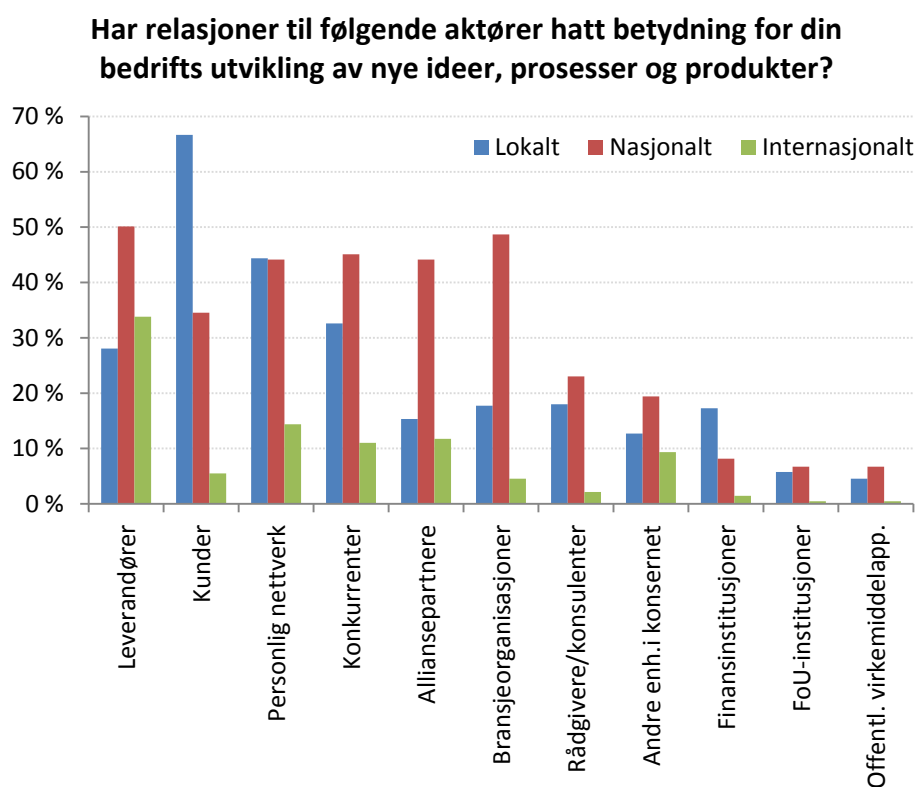


Kilde: Spørreundersøkelse

Naturlig nok ser det ut som om internasjonale relasjoner her spiller en helt marginal rolle. Det er bare på leverandørsiden at bedriftene her svarer at internasjonale relasjoner har noen effekt. Det er først og fremst relasjoner på nasjonalt og lokalt nivå som har noen effekt på bedriftens utvikling av nye

ideer, prosesser og produkter. Nesten 70 % av bedriftene svarer at kundene på lokalt nivå er viktige i en slik sammenheng. Omtrent halvparten av bedriftene svarer at leverandører på nasjonalt nivå er viktige for å skape entreprenørskap. Over 40 % svarer at personlige nettverk på lokalt og nasjonalt nivå (venner og bekjente) spiller en rolle i utvikling av nye ideer. Dette er i tråd med studien av butikker i kjøpesentre som vi tidligere refererte til. Konkurrenter på lokalt og nasjonalt nivå er også viktige drivkrefter her.

Figur 4-3 Lokale, nasjonale og internasjonale relasjoner som har bidratt til innovasjon.

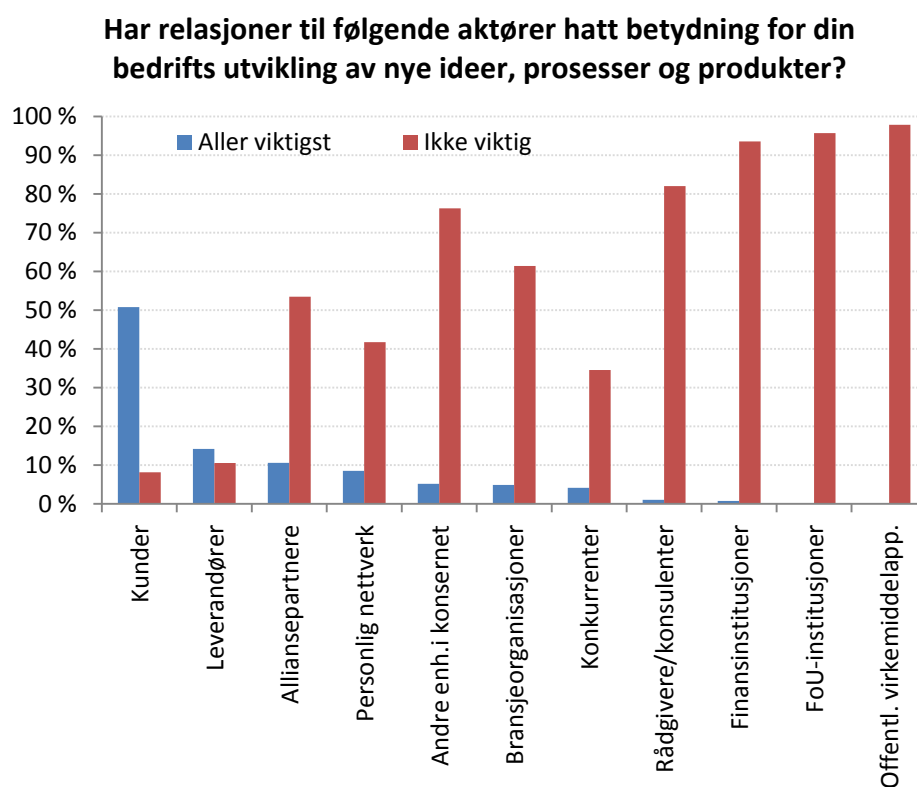


Kilde: Spørreundersøkelse

Kunder spiller en helt avgjørende og viktig rolle for entreprenørskap i bransjen. Over 60 % av bedriftene svarer at relasjoner til lokale kunder er aller viktigst i utviklingen av ideer, prosesser og produkter. Halvparten av bedriftene peker på at nasjonale leverandører er viktige i utvikling av ideer, prosesser og produkter. Lokale og nasjonale personlige nettverk, nasjonale bransjeorganisasjoner, nasjonale alliansepartnere og nasjonale konkurrenter

spiller en viktig rolle her (ca 40 %). Rundt 30 % av bedriftene svarer at lokal og internasjonale leverandører og lokale konkurrenter spiller en rolle her. Nasjonale alliansepartnere og personlige nettverk spiller en rolle her. Resultatene her er ikke overraskende. Varehandelsbedrifter er i større grad enn tidligere integrerte enheter eller ”sett av organisasjoner involvert i prosesser for å gjøre produkter eller service tilgjengelig for forbrukerne” (Coughlan m.fl 2001). Det er derfor et naturlig og sterkt fokus på kunder og på markedsutviklingen i disse bedriftene.

Figur 4-4 Lokale, nasjonale og internasjonale relasjoner som har bidratt til innovasjon.



Kilde: Spørreundersøkelse

Suksesshistorien Komplett

Netthandelsselskapet Komplett ASA er Norges største selskap innen salg av varer på internett. I 2010 omsatte selskapet for 3,8 mrd kroner via ni forskjellige nettbutikker i Norge, Sverige og Danmark. Konsernets største nettbutikker er komplett.no og mpx.no, som også er Norges henholdsvis største og nest største nettbutikk. Samtlige nettbutikker i selskapet selger i hovedsak elektronikk og elektroniske varer.

Historien startet på slutten av 1980-tallet da Komplettets gründer Eric Sandtrø startet import av disketter fra Asia for eget bruk, men raskt oppdaget tjenestemulighetene ved salg til andre. Sammen med medgründeren startet han selskapet Norek i 1991, med import og salg av datautstyr til forhandlere som forretningsidé. Fire år senere ble første fysiske butikk åpnet i Sandefjord under navnet Komplett data, og nettbutikken komplett.no ble åpnet i 1996. Helt siden da har strategien vært å tilby et bredt sortiment med datautstyr og elektronikk, kjøpt direkte fra produsent uten mellomledd.

I en periode satset Komplett sterkt på ekspansjon i utlandet, og hadde på et tidspunkt salg i Nederland, Belgia, Irland, Storbritannia, Tyskland, Østerrike og Frankrike, i tillegg til de skandinaviske landene. På grunn av skuffende økonomiske resultater ble denne satsingen delvis lagt ned og delvis solgt, og nå har selskapet kun aktiviteter i Skandinavia.

Som mange andre gründerelskaper har eiersituasjonen forandret seg over tid. I 2007 fusjonerte Komplett med nettbutikken MPX.no, deres største konkurrent, og Eric Sandtrø forlot deretter selskapet. Gründerne er nå helt ute av selskapet, og største aksjonær med nesten 2/3 av aksjene er selskapet Canica Invest AS, et selskap kontrollert av Stein Erik Hagen.

Den økonomiske utviklingen i Komplett har generelt vært god. Omsetningen har økt jevnt og trutt, med et unntak av i 2009. Omsetningen har økt fra 900 millioner kroner i 2001 til knapt 2 milliarder i 2005 og altså 3,8 milliarder i 2010. De siste 10 årene har konsernet hatt overskudd i alle år bortsett fra 2008. Marginene er likevel forholdsvis små, i 2010 hadde konsernet et driftsresultat på 46 millioner kroner.

I 2010 inngikk Komplett et samarbeid med jernvanekjeden Jernia om nettbutikken jernia.no. Jernia er heleid av Canica AS, Komplettets hovedaksjonær. Komplett eier 51% av det felles selskapet bak nettbutikken, og skal bidra med sin kunnskap og ekspertise om netthandel. Nettbutikken jernia.no har som et resultat av dette fått svært likt utseende som komplett.no og mpx.no, og logistikk- og betalingsløsningene er de samme. Det blir spennende å se om dette kun er et resultat av felles eierskap, eller om det varsler en ny strategi for Norges mest vellykkede netthandelsselskap.

4.3 Konkurransen i bransjene

Vi har tidligere vært inne på at dynamikk i retning av økt entreprenørskap og kunnskapsutvikling sannsynligvis er knyttet til konkurransen i klyngene. Klyngene skaper samtidige arenaer for både samarbeid og konkurranse. Kunnskap flyter mellom nettverk av ulike sosiale bindinger internt i klyngene. På mikronivå mellom butikker får slike sosiale bindinger stor betydning for dynamikken i klyngene. Som vi pekte på har utviklingen av nye arenaer for slik dynamikk vært kjøpesentrene i Norge. I den tidligere refererte studien i Steen & Strøm (Dahlstrom m.fl 2010) hadde intern konkurranse i klyngen effekt. Strategisk vil vi kunne anta at konkurranseintensitet er med på å bidra til økt entreprenørskap. Våre tall fra NKB målingene tyder på at kundetilfredshet er høyere i byer enn på bygda. Videre tyder Experians analyser basert på AC Nielsen Norge data på at klyngetilhørighet har en positiv betydning for effektiviteten blant aktørene. En generell oversikt over de ulike bransjene er presentert i tabellen under. Beregningene av Herfindahls Index er en standard måte å måle grad av markedskonsentrasjon på. Dessuten indikerer tabellen en klassifisering av konsentrasjon i lav, moderat eller høy (konsistent med praksis i Department of Justice, Washington DC). Som vi ser har handel med varer som forutsetter spesifikke investeringer i logistikksystemer og spesifikke kunnskaper om distribusjon en høyere markedskonsentrasjon (som for eksempel apotekbransjen (bl.a. medisiner og sertifiseringssystemer), drivstoff (bl.a. sikkerhetssystemer og tankanlegg) og dagligvarer (bl.a. matsikkerhet og "fast moving consumer goods"-logistikksystemer)). Bare to av bransjene har en markedskonsentrasjon som kan karakteriseres som lav. På den annen side kan fire av bransjene karakteriseres gjennom høy markedskonsentrasjon.

Tabell 4-1 Markedskonsentrasjon detaljhandelen

Bransje	Markedsandel 3 største	Herfindahl indeks ⁹⁾	Markeds- konsentrasjon
Apotek	84 %	2633	Høy
Bokhandel	52 %	1383	Moderat
Byggevarer	55 %	1405	Moderat
Dagligvarer	84 %	2835	Høy
Drivstoff og service	79 %	2393	Høy
Forbrukerelektronikk	61 %	1563	Moderat
Klær	35 %	550	Lav
Møbler og interiør	38 %	723	Lav
Optikk	45 %	1197	Moderat
Sko	66 %	2009	Høy
Spill og leketøy	64 %	1525	Moderat
Sport	55 %	1357	Moderat
Tekstiler og utstyr	49 %	989	Moderat

Data: HSH (2011). Markedsandel regnet ut som andel omsetning, bortsett fra for apotek, der markedsandel er regnet som andel butikker.

Klassifisering av konkurranseintensitet i lav (under 1000), moderat (1000-1800) og høy (over 1800) er basert på praksis i US Department of Justice (1997)(Merger Guidelines § 1.51).

Porter (1990) fremhever at “[a]mong the strongest empirical findings from our research is the association between vigorous domestic rivalry and the creation and persistence of competitive advantage in an industry”. Porter (1990) ser derfor klynger i et konkurranseperspektiv. Det er den dynamiske rivaliseringen mellom konkurrerende aktører i klyngene som utløser innovasjon og ny økonomisk vekst.¹⁰⁾ Tabellen over indikerer en sterk grad av konsentrasjon i de ulike deler av norsk varehandel. Dette skulle ifølge tidligere argumenter tyde på at konsentrasjon reduserer dynamikken i disse

$$^9) \quad H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

der s_i er markedsandelen til selskap i i markedet, og N er antall selskaper i markedet

¹⁰⁾ Synspunktet er i tråd med industrial organization tradisjonen (som Porter tidligere var en del av). Denne skolen fokuserer på effekter av markedsstruktur og konkurranseregulerende tiltak.

klyngene. Dermed reduseres evne til entreprenørskap, innovasjon og konkurranse. Imidlertid tyder utviklingstrekk på at vi har sett en *bransjeglidning* mellom ulike klynger. Dette skaper etterspørsel etter ny kunnskap. Eksempler på dette er Biltema som selger byggvareprodukter. Clas Ohlson som konkurrerer med elektronikkbransjen. Dette er med på å øke dynamikk, behov for kompetanse og innovasjoner. Når denne kunnskapen er erfaringsbasert blir det vanskelig å kjøpe ledertalenter som kan bistå i prosessen for å finne nye tilpasninger til markedet. En måte å møte denne utviklingen på kan derfor være å inngå allianser mellom aktører i markedet. Alliansen som ble inngått i 2007 mellom Shell og Reitan Servicehandel gjennom 7-eleven tilførte Shell kunnskap i drift og operasjoner av "*convenience stores*" og behandling av matvarer. Tilsvarende eksempel på alliansebygging som bidro til økt kunnskap var alliansen mellom Statoil og Ica.

Dannelsen av allianser kan også i noen grad forklares gjennom kunnskapsstrategier. Kappahls kjøp av Adelsten, Dixons kjøp av Elkjøp og Aholds kjøp av Ica bidrar med bred internasjonal kompetanse gjennom aktivt eierskap. Bransjeglidning mellom ulike deler av norsk varehandel øker behovet for kompetanse. For eksempel "smeltet" to relativt ulike konsepter som "*convenience stores*" og bensinstasjoner sammen fra tidlig på 90-tallet. Oljeselskapene eide gode lokaliseringer men manglet kunnskaper særlig omkring håndtering av ferskvarer. Statoil og Ica inngikk i en allianse (Statoil Detaljhandel) for å videreutvikle convenience konseptet. Selv om Ica senere trakk seg ut ble mye kunnskap om drift av ferskvaresystemer igjen i selskapet. I et tidlig stadium var 7 eleven med på å utvikle convenience store konseptet i Shell. Igjen har 7-eleven gjennom Reitan Servicehandel kommet inn i Shell systemet gjennom drift av bensinstasjonene. På samme måte har Norgesgruppen gjennom Norges største engros bedrift Asko i 2008 inngått en strategisk allianse med Statoil Retail. Bransjeglidning i markedet bidrar på den måten til at behov for kunnskap skaper grunnlag for nye allianser.

Internasjonale etableringer i Norge: Eksempelet Lidl

Den tyske dagligvarekjeden Lidl etablerte seg og åpnet sine første butikker i Norge i 2004. Det er naturlig å tenke seg at Lidl på det tidspunktet så Norge som et attraktivt land å etablere seg i. Det norske dagligvaremarkedet var fullstendig dominert av bare fire aktører, den høyeste konsentrasjonen i Europa. Matprisene lå langt over det europeiske snittet, og også klart over nabolandene Sverige og Danmark. Samtidig var det ingen eksisterende aktører i det absolutte lavprissegmentet, de norske lavpriskjedene måtte heller karakteriseres som "ganske lave priser".

Etter å ha etablert de første 20 butikkene i 2004 økte butikkantallet til 42 i 2005 og 51 i 2006. Markedsandelen var i 2006 på 1,4 %. Dette var imidlertid klart bak kjedens målsetninger. I 2006 skulle de etter planene ha hatt 74 butikker. Sentrallageret for Vestlandet ble stoppet midt i byggingen. I 2008 var det slutt. Da kastet Lidl kortene og solgte butikker og eiendommer til Rema, som omprofilerte de fleste butikkene til Rema og la ned en håndfull butikker på mindre steder der kjeden hadde to butikker. Det har senere blitt kjent at Rema måtte ut med ca 1,9 milliarder kroner for oppkjøpet. Det er ikke kjent hvor mye Lidl tapte på sitt norske eventyr, men det er snakk om betydelige summer.

I starten fulgte Lidl samme strategi som var kjent fra kjedens operasjoner i andre land. Butikkene var store og lå utenfor byer og tettsteder, med gode parkeringsmuligheter. Prisene var lave, men ikke betydelig lavere enn de norske billigkjedene. Produktsortimentet besto i stor grad av egne merkevarer, nasjonale og internasjonale merkevarer var fraværende. Innslaget av nonfood-varer var større enn hos de eksisterende kjedene. Alle butikkene var egneide, og også butikklokalene var eid av kjeden. Ledelsen i kjeden holdt en lav profil, og uttalte seg blant annet svært lite til media. Strategien ble justert noe underveis, mellom annet ble norske merkevarer tatt inn, og butikker ble etablert i sentrumsområdene i Oslo.

Norge så ut som et attraktivt marked for Lidl, men kjeden undervurderte nok vanskelighetene ved å etablere seg her. Det norske landbruksregimet, med importvern og høye tollsatser, gjorde at Lidl i hovedsak ikke kunne importere landbruksprodukter fra Europa men måtte bruke norske leverandører. Dermed forsvant en del av kostnadsfordelen. Selv om kjeden tok inn etablerte merkevarer etter hvert var det vanskelig å holde lavere priser på disse, mest sannsynlig siden de fikk dårligere innkjøpsbetingelser enn de andre norske kjedene. De eksisterende kjedene hadde forberedt seg godt, og introduserte egne lavpris merkevarer som forsvar, spesielt med tanke på prissammenligninger i aviser og lignende. Lidl hadde også

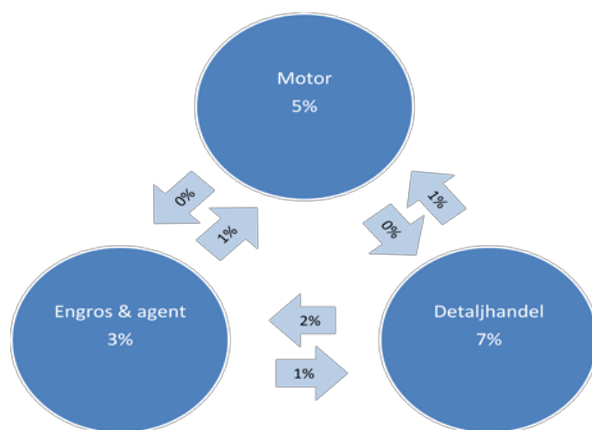
problemer med å få etablert seg noen steder, dels fordi lokalsamfunn var redde for hvordan konkurransen skulle slå ut for eksisterende butikker. Strategien med å ikke uttale seg til media slo også feil, og kjeden ble tema for en rekke negative presseoppslag.

I etterkant er det mulig å se for seg en alternativ strategi som kunne virket. Hadde Lidl for eksempel satset kun på Østlandet med sentrumsnære butikker og med en blanding av norske merkevarer og billige importvarer der det er mulig, kunne resultatet blitt et annet. Inntil da blir Lidl stående som et eksempel på at det er vanskelig å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet.

4.4 Arbeidskraftsdynamikk

Mobiliteten av arbeidskraft mellom ulike deler av varehandelen vil være viktig for å øke dynamikk og kompetanse mellom aktørene. Som vi tidligere har pekt på er ekstern mobilitet i større grad enn intern mobilitet (mobilitet av arbeidskraft innen samme kjede eller kanal) i større grad avhengig av formell kompetanse. Generelt kan vi se at den eksterne mobiliteten er relativt lav. Figur 4-5 tyder på at mobiliteten i varehandel stort sett er intern i selve bransjen. Som figuren indikerer er det en liten mobilitet mellom grossistleddet og detaljhandelsleddet. Vi har tidligere referert til tall fra Handelshøyskolen BI (alumni) som tyder på at ca 30 % av de som har gått ut av Bachelorstudiet i varehandelsledelse jobber i andre virksomheter. Generelt tyder dette på at formell utdanning er med på å øke ekstern mobilitet. Ekstern mobilitet er med på å øke grad av kunnskapsflyt i bransjen og fordelene ved klyngetilhørighet.

Figur 4-5 Mobilitet mellom bransjer.

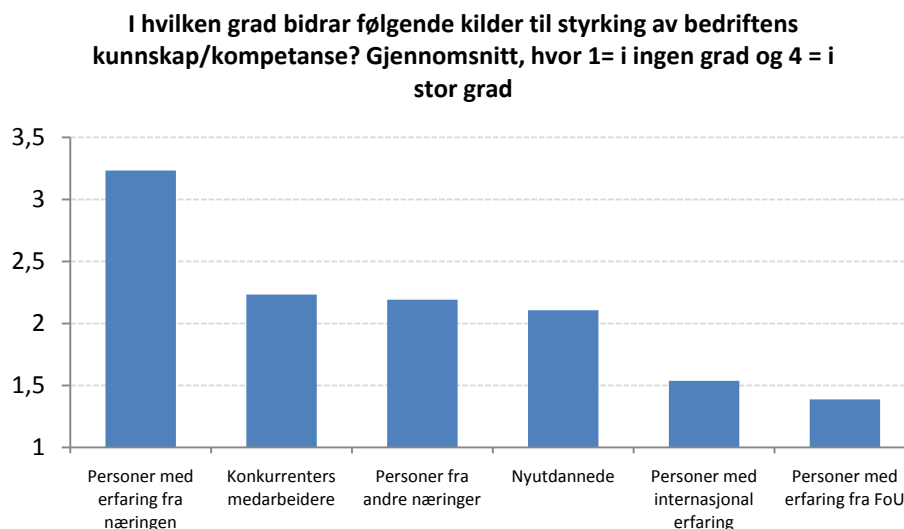


Kilde: SSB (2010d)

4.5 Kilder til kompetanseøkning

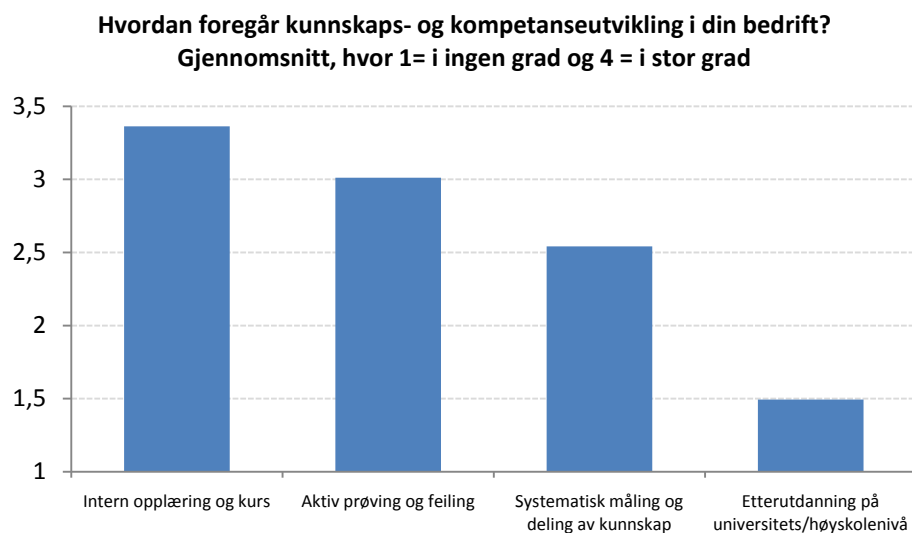
Vi har tidligere pekt på at erfaringsbaserte kunnskaper spiller en viktig rolle i varehandelsbedrifter. Som vi ser av figur 4-5 reflekteres dette i at det er personer med erfaring fra næringen som anses for å være den viktigste kilden til bedriftens kompetanse. Vi merker oss her at konkurrenters medarbeidere, personer fra andre næringer og nyutdannede alle har omtrent samme status med hensyn på å bidra potensielt til bedriftenes behov for kompetanse. Dette tyder på at en god del av den erfaringsbaserte kompetansen er spesifikk på den måten at den ikke har noen særlig alternativverdi i markedet. Faktisk stiller personer fra konkurrentene likt med nyutdannede i viktighet for kunnskap i bedriftene. Formell kompetanse har ifølge studien liten betydning som bidrag til styrking av kompetanse. Når erfaring fra egen virksomhet spiller så stor rolle i styrking av kompetanse for den enkelte bedrift, synker motivasjonen til å rekruttere bredt fra ulike bransjer og utdanninger. Dette bidrar til intern mobilitet og sannsynligvis til lavere ekstern mobilitet mellom bransjer og klynger.

Figur 4-6 Kilder som bidrar til styrking av kompetanse.



Kilde: Spørreundersøkelse

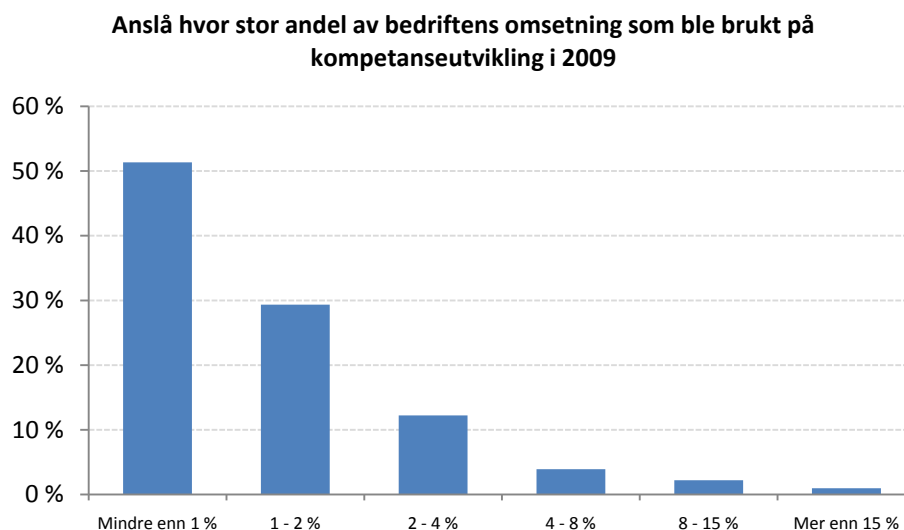
Figur 4-7 Ulike former for kompetanseutvikling.



Kilde: Spørreundersøkelse

Som figuren over indikerer, foregår kunnskapsutviklingen i stor grad gjennom intern opplæring og kurs, aktiv prøving og feiling og gjennom systematisk måling og deling av kunnskap. I liten grad benyttes etterutdanning på universitets- og høyskolenivå. Dette er i samsvar med de tidligere resultatene vi har diskutert. Erfaringsbaserte kunnskaper utvikles gjennom den daglige virksomheten i varehandelsbedriftene. Deling av kunnskaper skjer i en rekke av bedriftene gjennom bl.a. møter og seminarer. Det er interessant at høyskolekurs spiller en marginal rolle for bransjens kunnskapsutvikling. Dette kan også ha noe med høyskolenes manglende evne til å tilpasse seg potensielle kunnskapsbehov i denne sektoren. Fokuseringen på selve operasjonene i markedet fører til ”*learning by doing*” – praksis. Denne erfaringsbaserte hjemmeskolen fører til et lite behov for organisert opplæring. Figuren under viser at halvparten av bedriftene bruker mindre enn 1 % på kompetanseutvikling i 2009.

Figur 4-8 Andel av omsetningen benyttet på kompetanseheving.



Kilde: Spørreundersøkelse.

Denne utviklingen kan også ha sammenheng med den tidligere nevnte "Matteus" effekten. Vi har sett at det formelle utdanningsnivået er relativt lavt i denne bransjen og er i ferd med å bli enda lavere. Det viser seg imidlertid at ansatte uten utdanning i mindre grad er interessert i etter- og videreutdanning. Dermed vil bransjens kunnskapsstrategi også berøre rekrutteringssystemene og utvelgelse av kandidater.

En annen årsak til at kunnskapsutviklingen peker i retning av relativt lav formell utdanning kombinert med liten etterutdanningsaktivitet er den manglende tilgjengeligheten og tilpasningen av utdanningsinstitusjonene. Kombinert internopplæring og etterutdanning kan være en modell som kan endre på dette. Videre er muligheten gjennom internett - teknologien til stede slik at ansatte i denne bransjen kan kombinere jobb og formell utdanning selv i distriktene.

4.6 Klyngedynamikk oppsummert

Klynger skaper forutsetninger både for samarbeid, konkurranse, ressurstilgang og kompetanse. Utviklingen av handelsområder med slike utviklingstrekk skaper ifølge de data som har vært tilgjengelige gjennom prosjektet høyere økonomisk overskudd enn bedrifter som ikke er knyttet til klynger. Videre har vi pekt på at klynger sannsynligvis også påvirker kompetansen i å tilpasse seg konsumentenes preferanser. Målinger gjennom

Norsk Kundebarometer (NKB) indikerer at konkurranseintensitet gjennom klyngelokalisering spiller en viktig rolle i å produsere høyere kundetilfredshet. Dette tyder på at konkurranseintensitet i klynger er med på å frembringe bedre og flere produkter for kunder enn når konkurranseintensiteten er lavere. Våre analyser av markedskonsentrasjon tyder på at konsentrasjonen er moderat eller lav i de fleste bransjer i norsk varehandel. Konkurranseintensitet i næringsklyngene er fundamentalt viktig for å øke innovasjon og entreprenørskap og på sikt viktig for å møte internasjonal konkurranse (Porter 2008).

Videre fant vi at kunnskapsoverføring mellom ulike bransjene sannsynligvis er relativt lav. Lav formell utdanning kombinert med høy prioritet på erfaringsbasert kunnskap kan være med på å øke intern mobilitet og redusere ekstern mobilitet. Konsekvensene av dette kan være en redusert klyngedynamikk. Dette fordi spillover – effektene av kunnskap gjennom arbeidsmarkedet i klyngene ikke materialiserer seg.

4.7 Næringspolitiske implikasjoner

Denne utredningen peker på at den største næringen i Norge i liten grad har en kompetansestrategi som effektivt bidrar til spillover-effekter mellom ulike klynger og bedrifter. Vi peker derfor på at det kan være næringspolitisk fornuftig å sikre muligheter for at ansatte kan ta formell utdanning. Formell utdanning stimulerer ekstern mobilitet mellom bedrifter og klynger og dermed også økt innovasjon og entreprenørskap. For selskapene øker formell utdanning effekten av etter- og videreutdanning. Dette fordi det er først og fremst ansatte med formell utdanning som deltar her. I sum er dette viktig for norsk økonomi og dynamikk i Norges største næring. Ansatte kan stimuleres gjennom stipend-ordninger, låneordninger og videreutvikling av samarbeid med høyskolesystemet.

Videre fremheves det i denne utredningen at varehandel er i en kritisk viktig posisjon i forhold til å stimulere til et bærekraftig forbruk. Næringspolitisk kan en slik mobilisering skje gjennom økt vekt på næringsrettet forskning, utdanning og direkte tiltak gjennom for eksempel Innovasjon Norge. Til sist vil en konkurransepolitikk som følger opp effekter av oppkjøp og allianser være svært viktig for næringens evne til fremtidig nyskaping og entreprenørskap (Porter, 2008). Denne utredningen har pekt på at enkelte bransjer har få dominerende aktører i markedet, liten grad av dynamikk gjennom nye aktører og høy grad av vertikal integrasjon. Internasjonal konkurransekraft oppnås først og fremst gjennom hard konkurranse i næringsklynger på hjemmemarkedet. Konkurransetilsynet bør spille en sentral rolle i å sikre dette.

5 Strategier for næringen

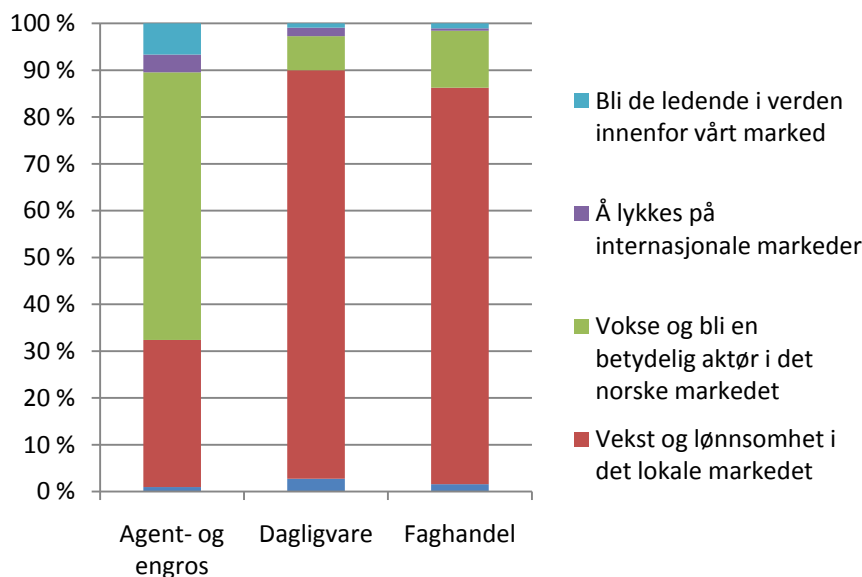
5.1 Oppsummering av funn i rapporten

Ikke overraskende har denne næringen i stor grad en nasjonal tilnærming. Selskaper som i løpet av få år har hatt en sterk vekst er fortsatt fokusert på markedsandeler i det norske markedet. Svært få av aktørene har demonstrert internasjonale ambisjoner. Unntaket er selskaper som også opplever sterk konkurranse på hjemmebane som for eksempel Varner-gruppen. Dette illustrerer Porters (2008) teori om at sterk konkurranse på hjemmemarkedet også øker mulighetene til å lykkes internasjonalt. På bakgrunn av markedsstrukturen i en del av bransjene i denne næringen med sterk grad av konsentrasjon er det først og fremst lønnsomhet i det lokale markedet som er viktigste prioritering. Figuren under reflekterer samtidig at varehandel i utstrakt grad er "lokal" og handler om transaksjoner mellom kunde og butikk. Forståelsen av endringer og struktur på konsumentensiden blir derfor den viktigste kunnskapen som omsettes strategisk i alle deler av markedsføringskanalene ned mot kundene. Dette gjelder også i agent – og grossistledet. Entreprenørskap og innovasjoner er også knyttet til forståelse for hvordan nye produkter og service- konsepter kan produsere kundetilfredshet. Denne studien viser at tilpasning gjennom økt innovasjon og entreprenørskap skjer gjennom detaljistenes klyngetilhørighet.

Utviklingen i markedet er samtidig karakterisert av en sterk vekst i e-handel. Her er markedene ofte globale. Tidligere små nisjer i det norske markedet kan være store internasjonale markeder. I noen bransjer blir e-handel begrenset av logistikksystemer (for eksempel matvarer), sertifiserings-systemer (for eksempel medisiner) eller sikkerhetssystemer (for eksempel drivstoff, energi osv.) Men i mange andre bransjer vil vekst i e-handel kreve en økende forståelse av globale markedsutvikling. En rekke nasjonale aktører har etablert e-handel som en sideaktivitet som kompletterer det eksisterende tilbudet gjennom butikkdrift. Disse "hybride" systemene (også beskrevet som "bricks and clicks") er nye forretningsmodeller (se for eksempel <http://www.expert.no>). Slike forretningsmodeller er under utvikling for å kunne tilpasse seg både nettkunder og butikk- kunder. Begrensningene ligger her i å utvikle både integrasjonsfordeler sammen med fordelene i å konkurrere i et e-handelsmarked. Dette er komplisert fordi kundene ofte oppfatter butikk og e-handel som samme "butikk". Dermed blir service – konseptet signalisert gjennom varemerket problematisk. For eksempel har "bricks and clicks" ført ulike prisstrategier under samme varemerke med samme produkter. Kunder vil derfor føle seg diskriminert hvis de må betale en ekstrapris for kjøp i butikk. Problemstillinger knyttet til "bricks and clicks" forretningsmodeller forklarer den høyere veksten i de rene online butikkene. Både ren e-handel og "bricks and clicks" utfordrer

etablert kunnskap i nasjonale klynger. Slike forretningsmodeller vil være globale aktører i markedet. Dermed kreves det kunnskap omkring internasjonal markedsutvikling.

Figur 5-1 Ambisjoner for bedriften de neste 2-3 årene.



Kilde: Spørreundersøkelse

5.2 Næringens utfordringer

I mindre grad enn andre næringer er denne bransjen avhengig av en felles ”pool” av spesialisert kompetanse i arbeidsmarkedet. Denne studien viser at de store strukturelle endringene i retning av mer prestasjonsbaserte og markedsbaserte kontrakter sannsynligvis også bidrar til et generelt lavere formelt utdanningsnivå innenfor varehandelen. Vi har sett en nedgang i formell utdanning både på masternivå og på bachelor-nivå i næringen. Blant annet avdekker denne studien at andelen av kandidater med siviløkonomutdanning er lavere i 2010 enn på slutten av 1950-tallet. Denne nedgangen i rekruttering av kandidater med formell utdanning har skjedd parallelt med at denne bransjen har hatt en sterk vekst i sysselsettingen i Norge. Samtidig ser vi at kjedeskoler og intern kursvirksomhet har spilt en viktig kompensatorisk rolle. Imidlertid har ikke denne formen for kunnskapsutvikling kompensert for den lavere satsingen på formell utdanning.

Vi antar at dette kan ha sammenheng med den større vekt på resultatbaserte kontrakter og prestasjonsbaserte ordninger i bransjen. Dette forskyver perspektivet over på forholdet mellom kunder, konkurrenter og varehandelsbedrifter. Kunnskapsutviklingen i bransjen handler om å kjenne både kunder i det lokale markedet på "puls". Samtidig er "leder-talent", entreprenørskap og lokal markedsinnsikt forhold som er vanskelig å identifisere gjennom formell utdanning, men som i varehandel er svært viktige sider ved virksomheten. Slik kunnskap er derfor noe som bare kan avdekkes gjennom erfaring og ikke gjennom formell utdanning. Erfaring med kundebehandling og forholdet til leverandører blir derfor de aller viktigste relasjonene for varehandelsbedriftenes utvikling av nye ideer, prosesser og produkter. Tilpasning til de lokale markedene rundt om i Norge er derfor viktig kunnskap. Kunnskapen om markedet og evnen til å omsette ideer ut i virkeligheten på kort sikt, er evner som etterspørres. Bedriftenes evne til å overleve i markedet er helt avhengig av hvordan ledere kan påvirke kundenes tilfredshet og dermed også kjøp (og gjenkjøp). Dette gjør relasjonene til både kunder og leverandører svært viktig.

Vi peker imidlertid på at forståelsen av dynamikken i markedet også vil endre karakter når konkurransen øker gjennom globalisering (og skandinavisering) av markedene og gjennom økende konkurranse fra globale aktører gjennom bl.a. e-handel og direkte utenlandske investeringer. Vi har pekt på den økende internasjonalisering gjennom økende direkte utenlandske investeringer i norsk varehandel og grensehandel utgjør en økende eksternt påvirkning på klynger i norsk varehandel. Dermed vil behovet for kunnskap ikke bare dreie seg om samspillet mellom bedrift og kunder på et lokalt nivå. Endringsbehovet vil derfor øke gjennom hele kjeden ned mot kundene. Varehandelsbedrifter "svømmer over" av gode data, men det er ingen teoretisk eller metodisk innsikt i bransjen for å dra nytte av dette. Innføring av Radio-frequency identification (RFID) teknologi øker mulighetene til å øke tilpasningen (og dermed kundetilfredsheten). Samtidsdata øker mulighetene til effektivt å øke endringstakten og "smarte" (optimale) tilpasninger. Til sammen er dette forhold som bør øke behovet for relevant kunnskap som bare kan oppnås på skolebenken. For eksempel blir kunnskap innenfor statistiske analyser nevnt som en viktig faktor i utviklingen av Tesco til en av verdens største varehandelsbedrifter. Dette er ikke erfaringsbasert kunnskap, men kompetanse som bare oppnås og kvalitetssikres gjennom formell utdanning. Vi har pekt på at nettlæringsystemer gjør det mulig å kombinere formell utdanning med erfaringsbaserte intern kunnskapsutvikling.

Studien peker studien på at utviklingen i retning av mindre rekruttering av kandidater med formell utdanning bidrar til "*Matteus*" – *effekten* når det gjelder kunnskap. Studier viser seg at kandidater med formell

utdanningsbakgrunn er betydelig mer aktive i å tilegne seg etter- og videreutdanning. Derfor bidrar formell utdanning til å åpne dører inn i "livslang læring" og stenge dører for kandidater som mangler formell utdanningsbakgrunn.

Denne studien har pekt på at bransjens attraktivitet for ledertalenter med formell utdanning er lav. Som vi tidligere har nevnt har økende grad av markedsstyring gjennom for eksempel franchising og prestasjonskontrakter har ført til at kjedenes etterspørsel etter formell kompetanse gått ned. I forbindelse med denne studien undersøkte vi om dette er en riktig virkelighetsbeskrivelse. Gjennom annonserte stillinger enten i selskapsdrevne enheter eller i franchise-enheter avdekker at de formelle kompetansekravene er høyere i selskaps-eide og selskaps-drevne enheter. Kombinert med dette er varehandelen et lite attraktivt sted å arbeide for de fleste studenter. En rekke studier tyder på at varehandelen har lav status blant ungdom og studenter. Næringen karakteriseres som en bransje som tilbyr monotone og dårlig betalte jobber. Studier tyder på at ungdommers deltidspraksis i næringen mer er med på å forsterke dette bildet enn å avlive denne myten. Næringen har ikke klart gjennom organisering (for eksempel internships, trainee-ordninger, ulike samarbeidsordninger med skoler) å skape interessante, lærerike og spennende jobber med karrieremuligheter som tiltrekker gode talenter som kan komme tilbake etter endt formell utdanning.

Økende direkte utenlandske investeringer i norsk varehandel, økende sysselsetting i bransjen og sterk vekst i detaljhandel sammenliknet med andre land tyder til sammen på at næringen er attraktiv både som arbeidsplass, for investorer og som markeds plass.

På tross av denne veksten i antall ansatte, investeringer og omsetning indikerer våre undersøkelser at attraktiviteten for personer med høyere utdanning er relativt lav i denne bransjen. For eksempel kan andelen siviløkonomer ansatt i norsk varehandel ha vært høyere på slutten av 50-tallet enn i dag. Vi ser også at antallet med bachelorgrad innenfor varehandelsledelse har sunket de siste årene. Mye tyder på at bransjen ikke er attraktiv for studenter som tar leder-utdanning. Undersøkelsen som er gjort i forbindelse med dette prosjektet refererer samtidig til at erfaringsbasert kunnskap bidrar mer til styrking av bedriftenes kompetanse enn for eksempel nyutdannede personer. Mye tyder derfor på at bransjen har lav status som karriere - vei for ledertalenter og har lav attraktivitet for studenter ved lederutdanningsinstitusjonene.

Mye tyder på at utviklingen i retning av større vekt på prestasjonskontrakter, bonussystemer og franchising kan redusere behovet for formell utdanning

som ”indikator” på lederkompetanse. Bakgrunn for dette kan være at kunnskap i denne sektoren i stor grad er knyttet til å omsette lokal markedsinnsikt i form av entreprenørskap og ledertalent.

Baksiden av medaljen er at økt vekt på erfaringsbasert kunnskap i stedet for formelle kvalifikasjoner sannsynligvis reduserer ekstern mobilitet. Ekstern mobilitet i næringen og mellom bransjene i næringen er viktig for å kunne spre kompetanse, utvikle nye konsepter, imitere forretningsmodeller osv. Videre vil lavt formelt utdanningsnivå i bransjen kunne føre til uheldige effekter. På den måten vil de som allerede har formell utdanning også engasjere seg i etter- og videre-utdanningssystemer internt i selskapene. De som ikke har formell utdanning engasjerer seg samtidig mindre i etter- og videreutdanning. Dermed kan en kontinuerlig og langsiktig kunnskapsstrategi være avhengig av at bransjen i større grad benytter kandidater med formell utdanning. Et alternativ til dette er å bidra til en økende grad av formell etterutdanning. Teknologi gjennom nettstudier gjør dette mulig i dag.

5.3 Miljø

Norsk varehandel har større muligheter gjennom direkte interaksjon med sluttbrukere til å påvirke utviklingen i retning av et bærekraftig forbruk. Dessuten har næringen unik kompetanse til å påvirke forbruk gjennom ”retail mix” (price, place, promotion, product). Foreløpige case - intervjuer i en del ”benchmark” – selskaper som COOP, Bama, Varner, IKEA, Gresvig og Expert viser svært positive initiativ i markedet. Denne bransjen kan bidra sterkt gjennom sin kompetanse i å utvikle ”retail mix” i de ulike klyngene. Viktige aktører som dette vil kunne være modeller for øvrige deler av næringen som kan imitere suksessfulle ”grønne” strategier. Aktørene jobber systematisk med å kvalitetssikre leverandørsiden når det gjelder miljø. Dette er i stor grad et måle- og kontrollproblem. I tillegg er dette i stor grad et utviklings og prosessarbeid som det legges stor vekt på. Samtidig arbeides det med konsumentens side for å bedre konsumentenes evne til å navigere mellom miljøsikre og mindre miljøsikre alternativer. Her er kunnskap rundt ”brand value” og ”brand extention” viktige elementer i en utviklingsprosess.

5.4 Klynge-dynamikk

Studien tyder på at klyngetilhørighet bidrar både til høyere lønnsomhet og til bedre kundetilfredshet. Klyngetilhørighet fører til at kunnskap, innovasjon og informasjon følger sosiale nettverk. Undersøkelsen tyder også på at erfaringsbasert kunnskap spiller en stadig større rolle enn formell kunnskap. Dette kan på sikt redusere ekstern mobilitet i klyngene og mellom klyngene.

Den sterke dynamikken i næringsklyngene er drevet av konkurransen i markedet. Norsk varehandel utfordres både av ”grensehandel” langs hele

norske-grensen. Den andre eksterne drivkraften er e-handel. Både grensehandel og e-handel møtes med nye forretningsmodeller og markedsstrategier. Den interne drivkraften er bransjegliedning mellom bransjene. Hypermarkeder konkurrerer for eksempel med byggevarekjedene. Sportsbutikkene konkurrerer med kles - kjedene osv..

Høy konkurranseintensitet er den viktigste drivkraft for å øke kunnskap om omstilling, fornyelse og produktiv vekst. Høy markedskonsentrasjon hemmer entreprenørskap og innovasjon. Våre analyser tyder nettopp på at det kreative mangfoldet og konkurransen i byområder er med på å skape entreprenørskap som gjør kunder mer tilfredse. Dominerende selskaper med høye markedsandeler har lavere kundetilfredshet på grunn av lavere entreprenørskap og dårligere tilpasningsevne (Kimasheva 2011). Entreprenørskapet til Odd Reitan og Stein Erik Hagen på slutten av 70 tallet demonstrerte innovasjon gjennom å importere og å anvende franchising som forretningsmodell i dagligvaremarkedet. Denne innovasjonen lot seg best gjennomføre av to mindre selskaper som skapte grunnlag for sterk vekst i modningsfasen. De mest aggressive entreprenørene finnes nettopp som i dette tilfellet, i mindre selskaper (Gilbert 2006). Vi kan i særlig grad se dette innenfor varehandelsnæringen. Slike observasjoner førte til ”detaljhandelshjulet” som identifiserer typiske faser i bedrifters utvikling fra etablering til nedleggelse i varehandel. Det er derfor viktig å sikre konkurransemotivene til entreprenørskap gjennom lave inngangsbarrierer i markedet. Konkurransemotivet tvinger også de etablerte enhetene i markedet til å bli mer produktive og innovative. Entreprenørskap fokuserer (som detaljhandelshjulet viser) først på et begrenset segment eller nisje ofte med en lavkvalitets- tilbud. Det er når dette entreprenørskapet modnes til å utfordre etablerte enheter at inngangsbarrierene og høy grad av markeds-konsentrasjon kan hindre vekst gjennom nyskapning. Våre analyser tyder på at flere bransjer har høy markeds-konsentrasjon. På sikt vil dette kunne begrense utviklingen av kunnskap gjennom innovasjon og entreprenørskap og dermed lavere kundetilfredshet.

Men høy konsentrasjon er ikke bare en sterk begrensning på innovasjon og entreprenørskap i det norske markedet. Sterk konkurranse i det norske markedet vil øke kompetansen til å møte global konkurranse utenfor Norge. I analysene våre finner vi to bransjer i varehandel som kan karakteriseres gjennom lav markeds-konsentrasjon. Dette er klær og møbler. I disse klyngene finner vi også noen av de mest profesjonelle internasjonale aktører i norsk næringsliv som bl.a. Varner-gruppen.

6 Kilder

- Berman, Barry og Joel R. Evans (2009). *Retail Management: A Strategic Approach*. 11. utgave. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Biong, Harald, Arne Nygaard & Ragnhild Silkoset (2010). The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 97 (3), s 341-363.
- Broadbridge, Adelina (2003), "Student Perceptions of Retailing as a Destination Career. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(6), s.298-309.
- Canina, L., Enz, C. A., & Harrison, J. S. (2005). Agglomeration Effects and Strategic Orientations: Evidence from the U.S. Lodging Industry. *Academy of Management Journal*, 48(4): 565-581.
- Capelli, Peter og Hamori, Monika (2008), "Are Franchises Bad Employers?," *Industrial & Labor Relations Review*, 61 (2).
- Clements, A. (2001) "Teenagers moan about Retail as a "dog" of a career," *Retail Week*, 6.April, s.43.
- Coughlan, A.T. E.Anderson, L.W.Stern & A.I.El-Ansary (2001). *Marketing Channels*. N.J: Prentice Hall.
- Dahlstrom, Robert, Ragnhild Silkoset, Harald Nilsen og Arne Nygaard (2010). Venner og kjente – hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger? *Magma*, 5/2010.
- Dæhlen, Marianne og Torgeir Nyen (2009). *Livslang læring i norsk arbeidsliv: Resultater fra lærevilkårsmonitoren 2003-2008*. Fafo-rapport 2009/001. <http://www.fafo.no/pub/rapp/20091/index.html> Oslo: Fafo.
- Dæhlen, Marianne og Torgeir Nyen (2009). *Livslang læring i norsk arbeidsliv: Resultater fra lærevilkårsmonitoren 2009*. Fafo-notat 2009:22 <http://www.fafo.no/pub/rapp/10096/index.html> Oslo: Fafo.
- Econa (2011). Lønnsstatistikk for Econas medlemmer 1959-2010. Filer mottatt fra Econa.

- Eurostat (2011). *Short term business statistics*.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/short_term_business_statistics/data/database. Luxemburg: Eurostat.
- Experian (2011). Klynger i norsk varehandel. Upubliserte beregninger. Oslo: Experian.
- Gilbert, Richard (2006). Looking for Mr. Schumpeter: Where Are We in the Competition – Innovation Debate? *Innovation Policy and the Economy* (6), s. 159-215.
- Granovetter, Mark S. (1973), The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (mai).
- Gripsrud, Geir og Arne Nygaard (2005). *Markedsføringskanaler*. 4. utg. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Hagen, Anna og Torgeir Nyen, (2010), ”Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen,” Fafo- notat 2010:20.
- Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *Economic Journal*, XXXIX(1): 41-57.
- HSH (2011). *Statistikk – handel*. http://www.hsh-org.no/eway/default.aspx?pid=294&trg=Content_8420&Main_7555=8420:0:10,2620:1:0:0:::0:0&Content_8420=8430:0:10,2996:1:0:0:::0:0
- Huff, D. L. (1963). A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas, *Land Economics*, 39 (1).
- Kimasheva, Maria "The Effects of Change in Customer Confidence on Change in Customer Satisfaction". Unpublished Ph.D. Dissertation (forthcoming).
- Kvarud, Tore (2011). *Kleshandelen 2010*. <http://www.hsh-org.no/dav/6feb7e2f50.pdf>
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: Macmillian.
- McNair, M.P. (1958), ”Significant Trends and Developments in the Postwar Period,” i A.B.Smith (red.), *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University* (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1958), s. 17-18

Nesheim, Torstein (2010). Franchising som Organisasjonsform; Hva er Konsekvensene for Arbeidstakerne. *Magma* , 2/2010.

Norsk Kundebarometer (2002). Resultater 2002 fordelt på by og land. Spesialtabeller mottatt fra Norsk Kundebarometer.

Norsk Kundebarometer (2010a). *Resultater 2010 – tilfredshet*.
<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2010&criteria=tilfredshet>. Oslo: Norsk Kundebarometer.

Nygaard, Arne og Inngunn Myrteveit (2000). Moral Hazard, Competition and Contract Design: Empirical Evidence from Managerial, Franchised and Entrepreneurial Businesses in Norway. *Applied Economics*, 32, 349-356.

Olberg, Dag og Bård Jordfald (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen*. Fafo-rapport 327. Oslo: Fafo.

Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec.).

Porter, Michael E. (2008). *On Competition*, Harvard Business Review Book. Harvard Business Press

Rasmussen, Per Gunnar og Per Reidarson (2007). *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. Oslo: Fagbokforlaget.

Sasson, Amir og Atle Blomgren. *Knowledge based oil and gas industry*. Et kunnskapsbasert Norge. Rapport nr 4.

Silkoset, Ragnhild (2011), "Agglomeration externalities in consumer markets," unpublished working paper," Norwegian School of Management.

Slater, Stanley F. og John C. Narver (1995). "Market Orientation and the Learning Organization," *The Journal of Marketing*, Vol. 59 (3) s. 63-74 .

Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary. 1992. *Marketing Channels*. Fourth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

SSB (2008). *Læringskrav og læringsmuligheter i jobben*.
<http://www.ssb.no/vol/tab-2008-01-07-05.html>

SSB (2010a). *Hovedtall for foretak, etter næringshovedgruppe. Endelige tall 2008 og foreløpige tall 2009* <http://www.ssb.no/stvareh/tab-2010-11-02-01.html>

SSB (2010b). *Sysselsatte personer, etter hovednæring.* <http://www.ssb.no/aarbok/tab/tab-213.html>

SSB (2010c). *Innovasjon i varehandelen. Spesialtabeller bestilt fra SSB.*

SSB (2010d). *Utdanning i varehandelen. Spesialtabeller bestilt fra SSB.*

SSB (2011a). *Tabell:07686: Sysselsatte, etter kjønn og næring* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

SSB (2011b). *Tabell:07371: Alle næringer. Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken>

SSB (2011c). *Tabell 05217: Lønn, sysselsetting og produktivitet.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

SSB (2011d). *Tabell 06663 Utenlandskontrollerte foretak, strukturstatistikk.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken>

SSB (2011e). *Norske direkteinvesteringer i utlandet.* <http://www.ssb.no/di/tab-2011-02-21-01.html>

SSB (2011f). *Direkteinvesteringer i Norge.* <http://www.ssb.no/di/tab-2011-02-21-02.html>

SSB (2011g). *Tabell: 07918: Varehandel. Hovedtall etter næringshovedområde. Bedrifter.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

SSB (2011h). *Tabell: 03206: Nye foretak, unntatt offentlig forvaltning og primærnæringen.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

SSB (2011i). *Gjennomsnittlig årslønn for alle ansatte.* <http://www.ssb.no/lonnansatt/tab-2011-03-31-06.html>

SSB (2011j). *Tabell:07328: Beregnet årslønn for heltidsansatte i varehandel, etter næring.* <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

Stigler, George J. (1962). Information in the labor market. *The Journal of Political Economy*, 5 (Okt), s. 94-105.

Universum (2010). Universums kandidatundersøkelse 2010.
<http://uploading.com/files/4a5c89bb/Arbeidsgiverprofilering%2B-%2BUniversum%2BKandidatunders%25C3%25B8kelse%2B2010.pdf/>

U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (1997).
Horizontal Merger Guidelines.
http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/horiz_book/hmg1.html

World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

7 Vedlegg

7.1 Resultater fra Norsk Kundebarometer 2011

Bransje	Firma	Tilfredshet	Lojalitet
Apotek	Vitusapotek	80,9	87,9
	Apotek 1	80,0	84,1
	Ditt Apotek	79,1	83,2
Bensinforhandler	Boots	75,2	84,1
	Esso	72,3	83,5
	Statoil	72,3	86,0
	Shell	71,0	84,5
Bilforhandlere	Skoda	82,1	82,8
	Toyota	81,7	82,0
	Audi	81,1	80,2
	BMW	80,5	82,1
	Volvo	78,9	79,6
	Mercedes-Benz	78,9	78,2
	Nissan	76,4	70,1
	Ford	76,1	72,8
	Volkswagen	75,8	75,6
	Opel	75,0	69,1
	Peugeot	73,3	72,5
Bokhandel	Tanum	74,7	83,6
	Norli	74,5	81,9
	Libris	74,2	83,7
	Ark	73,2	82,6
	Notabene	68,2	79,7
Byggevarer	Byggmakker	71,2	77,8
	XL-Bygg	69,0	76,6
	Bygger'n	67,9	73,3
	Montér	67,9	76,6
	BYGGmax	66,3	76,2
Dagligvarer	MAXBO	65,7	79,9
	Meny	75,2	88,6
	Coop Obs!	73,0	87,2
	REMA 1000	72,7	88,1
	Coop Mega	72,5	86,2
	Coop Prix	69,9	88,9
	KIWI	69,8	86,2
	Spar	67,7	82,0
	ICA Maxi	67,3	78,8
	Coop Extra	66,3	79,6
	ICA Supermarked	63,4	77,8
Bunnpris	62,7	77,1	

Bransje	Firma	Tilfredshet	Lojalitet
Foto	Coop Marked	62,2	80,4
	Rimi	61,2	77,4
	Joker	58,9	81,4
	ICA Nær	53,0	66,3
	Elite Foto	79,0	82,0
	Japan Photo	76,4	80,0
	FotoKnudsen	70,8	77,0
Glass og stentøy	Tilbords	73,4	79,7
	Jernia	71,4	81,8
	Christiania GlasMagasin	68,3	76,9
Helsekost	Sunkost	72,8	79,9
	Life	68,9	77,5
Hvite- og brunevarer	Euronics	76,5	78,7
	Expert	68,2	71,1
	Lefdal Elektromarked	66,8	68,7
	Elkjøp	65,0	71,3
	Euronics	76,5	78,7
Interiør	Kid	71,1	83,6
	Princess	70,8	79,8
	Hansen & Dysvik	65,1	69,1
	Jysk	60,5	69,4
	Deli De Luca	70,5	83,4
Kiosk	Narvesen	68,7	81,5
	MIX	68,4	84,6
	7-Eleven	64,6	74,3
	Dressmann	71,2	81,3
	Hennes & Mauritz	67,3	85,9
Klær	Cubus	61,2	74,8
	Lindex	60,6	77,6
	Møbelringen	73,9	77,4
	IKEA	71,1	89,9
	Bohus	69,7	75,8
Møbler	Skeidar	65,8	69,3
	Living	64,0	68,0
	Komplett.no	81,4	83,6
	MPX.no	75,7	74,3
	Interoptik	79,5	84,0
Optikk	Specsavers	79,0	82,1
	Synsam	77,6	80,4
	Brilleland	76,2	80,9
	Eurosko	73,0	81,6
	Skoringen	68,4	74,9
Sko	Din Sko	68,2	77,3
	Økonomisko	65,6	73,4
	XXL	72,4	81,9
	Sport 1	71,2	78,1
	Intersport	69,2	78,2

Bransje	Firma	Tilfredshet	Lojalitet
Øvrige bransjer	G-sport	66,3	75,0
	Vinmonopolet	82,1	
	Finn.no	80,8	84,9
	Fargerike	74,5	78,9
	Clas Ohlson	73,6	79,0
	Biltema	73,5	81,6
	Staples	69,1	80,1
	Posten	68,7	87,0
	Nille	68,4	79,2
	Smart Club	61,3	70,1