

Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 - 2011

av

Marius Nordkvelde

Forskningsrapport 15/2011

Handelshøyskolen BI
Institutt for strategi og logistikk

Marius Nordkvelde

Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 - 2011

© Marius Nordkvelde

2011

Forskningsrapport 15/2011

ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI

0442 Oslo

Telefon: 4641 0000

www.bi.no

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	5
2	Innledning.....	9
3	Skisserte utviklingsbaner fra 1996	10
3.1	Forklaringsmåte i studien Kjededannelser i byggevarebransjen (1996).....	10
3.2	Dagligvarebransjen som basistype	11
3.3	Gevinster og kostnader ved kjededannelse	12
3.4	Motkrefter mot tettere organisering	12
4	Det norske byggevaremarkedet i dag sammenlignet med 1996	15
4.1	Kjedeorganisering.....	17
5	De største byggevarekjedene i dag	19
5.1	Byggmakker	19
5.2	Optimera	20
5.3	Løvenskiold Handel	20
5.4	Nordek AS.....	21
5.5	Øvrige kjeder	21
6	Utvikling i kjedestruktur siden 1996.....	23
6.1	En internasjonal bransje- ble det et fåtall større kjeder?	23
6.2	Ble det en reduksjon av sortiment innen byggevarer? Har det blitt flere proffkonsepter innen byggevarebransjen?	23
6.3	Ble kjedene vesentlig strammere organisert?.....	24
7	Utvikling for norske byggevareprodusenter siden 1996-endring i kjedestruktur sine konsekvenser for leverandørindustrien.....	26
7.1	Utvikling i antall og størrelse for byggevareprodusenter.....	26
7.2	Har det blitt et sterkere prispress på leverandørene samt vanskeligere tilgang på distribusjon?	26
7.3	Tettere relasjoner mellom leverandør og kjede? Hvilken strategi har de tradisjonelle byggevareprodusentene tatt som har lyktes (differensiering eller lavkost)?	27
7.4	Færre og større leverandører?	28
7.5	Distribusjonsendringer	28
8	Oppsummering.....	29
9	Vedlegg 1: Metode, referanser og litteraturliste	31
9.1	Metode	31
9.2	Referanser	31
9.3	Litteraturliste.....	32

1 Sammendrag

Formålet med dette notatet er å beskrive endringer i kjedestruktur for de største byggevarekjedene de siste 15 årene, samt se på noen utviklingstrekk for byggevareprodusentene som en konsekvens av denne endringen. Bakgrunnen for denne studien er notatet, Kjededannelser i byggevarebransjen (Rokkan, Baardsen 1996) , som under ledelse av Torger Reve (SNF) beskrev et sannsynlig scenario for utviklingen i byggevarebransjen når det gjaldt kjededannelser, samt hvilke konsekvenser dette ville ha for leverandørene.

Notatet fra 1996 skisserte følgende utviklingsbaner:

- Det vil bli et fåtall større kjeder
- Kjedene blir vesentlig strammere organisert
- Det vil bli flere proffkonsepter, samt flere egne merkevarer for kjedene
- Det vil bli et mindre varesortiment
- Reduksjon i antall kjøpere (gitt at kjedene ble større og færre og tok større markedsandeler) vil resultere i at det blir vanskeligere å få tilgang på distribusjon
- Kjedene vil benytte færre og større leverandører
- Endring i kjedestrukturen vil medføre et sterkere prispress på leverandørene
- Leverandører med differensieringsstrategi eller lave kostnader vil ha størst muligheter for å lykkes
- Det vil bli tettere koblinger mellom kjeder og leverandører

Spørsmålet for denne studien er altså: hva har faktisk skjedd? Oppdraget er utført på vegne av Byggevareindustrien og er utført av Handelshøyskolen BI under ledelse av professor Torger Reve og førsteamanuensis Lena Bygballe.

I forhold til de skisserte utviklingsbaner fra 1996, ser vi at det har blitt større kjeder, men de har også blitt flere enn man trodde i 1996. Kjedene har, som skissert, blitt vesentlig strammere organisert og gitt at de har tatt vesentlig markedsandeler, har kjøperne (dvs. totale forhandlingspunkter for leverandørene) blitt færre og det har blitt vesentlig færre forhandlingspunkter for leverandørene i markedet. Selv om kjedene har blitt flere har de frittstående utslagene blitt vesentlige færre på bekostning av store kjeder. I sum, har dette ført til et generelt sterkere prispress mot leverandørene. Det er også mange eksempler på et tettere samarbeid mellom leverandør og kjede. Det har innenfor enkelte produktområder, blitt færre og større leverandører, da spesielt innenfor tyngre byggevarer. Men innenfor veldig mange produktkategorier har det blitt flere leverandører gjennom økt konkurranse fra utlandet. Allikevel er norske leverandører som var dominerende aktører i 1996, fortsatt

markedsledende innenfor mange av de tradisjonelle byggevarene. Dette er en kombinasjon av effektive differensieringsstrategier samt et resultat at noen av leverandørene fortsatt har vært delvis skjermet gitt viktigheten av lokale krav i deler av byggevaremarkedet. En viktig del av en differensieringsstrategi har for noen leverandører vært å ha et tett, lojalt og nært samarbeid med kjedene.

Det har også vært en kraftig økning av sortiment innenfor byggevarer de siste 15 årene, men det har og vært en dreining når det gjelder hva et byggevareutsalg selger.

Mens det for 15 siden ble solgt mindre av for eksempel interiør, tekstile, møbler, maling og jernvare fra de klassiske byggevareutsalgene, er dette mer vanlig i dag. På den andre siden selger hageprodusenter og ulike spesialkjeder som Biltema og Clas Ohlson mer av det som tidligere var forbeholdt byggevareutsalgene. Videre utgjør omsetning fra forbrukermarkedet kontra proffmarkedet en stadig viktigere andel av den totale omsetningen for de fleste byggevarekjedene enn for 15 år siden.

English summary

The purpose of this paper is to describe changes in chain structure for the largest chains of builder's merchant in Norway in the past 15 years, and look at some development characteristics for producers of buildings materials as a consequence of this change. The framework for this study is the former Norwegian study about chain formations in the building material industry, *Kjededannelser i byggevarebransjen* (Rokkan, Baardsen 1996), which under the leadership of Torger Reve (SNF) described a likely scenario for development in the building materials industry in terms of chain formation and its impact on suppliers.

The study from 1996 outlined the following scenarios:

- There will be a few large chains
- The chains will be significantly tighter organized
- There will be many more pro concepts, as well as several brands developed by the chains
- There will be a smaller product range
- Reduction in the number of buyers (given that the chains were larger and fewer, taking larger market shares) will make it harder to get access to distribution
- The chains will use fewer and larger suppliers
- Changes in the chain structure will lead to a stronger price pressure on suppliers
- Suppliers with a differentiation strategy or a low cost strategy will have the greatest potential for success
- It will be established closer links between the chains and suppliers

The question for this study is: what did actually happen? The study is carried out on behalf of "Byggevareindustrien" in Norway and is conducted by BI Norwegian Business School under the leadership of Professor Torger Reve and Associate Professor Lena Bygballe.

2 Innledning

Formålet med dette notatet er å beskrive endringer i kjedestruktur for de største byggevarekjedene de siste 15 årene, samt se på noen utviklingstrekk for byggevareprodusentene som en konsekvens av denne endringen. Bakgrunnen for denne studien er notatet Kjededannelser i byggevarebransjen (Rokkan, Baardsen 1996), som under ledelse av Torger Reve (SNF) beskrev et sannsynlig scenario for utviklingen i byggevarebransjen når det gjaldt kjededannelser, samt hvilke konsekvenser dette ville ha for leverandørene.

En beskrivelse av en slik utvikling vil være interessant i et konkurranse perspektiv for hele byggevarehandelen gitt at de drivkreftene som har preget utviklingen de siste 15 årene vil være av relevans de neste årene. For å identifisere seg med fremtiden, må man derfor også identifisere seg med fortiden. Spørsmålet for denne studien er altså: hva har faktisk skjedd? Oppdraget er utført på vegne av Byggevareindustrien og er utført av Handelshøyskolen BI under ledelse av professor Torger Reve samt førsteamanuensis Lena Bygballe.

For konklusjonene som trekkes ligger det til grunn tilsvarende vitenskapelig fremgangsmåte som i notatet fra 1996. Notatet har i stor grad blitt basert på intervjuer med sentrale aktører i bransjen (kjeder, produsenter og entreprenører). I tillegg har man brukt tidligere publisert materiale om byggevarebransjen. Se vedlegg 1 for en mer detaljert beskrivelse av metoden brukt i rapporten.

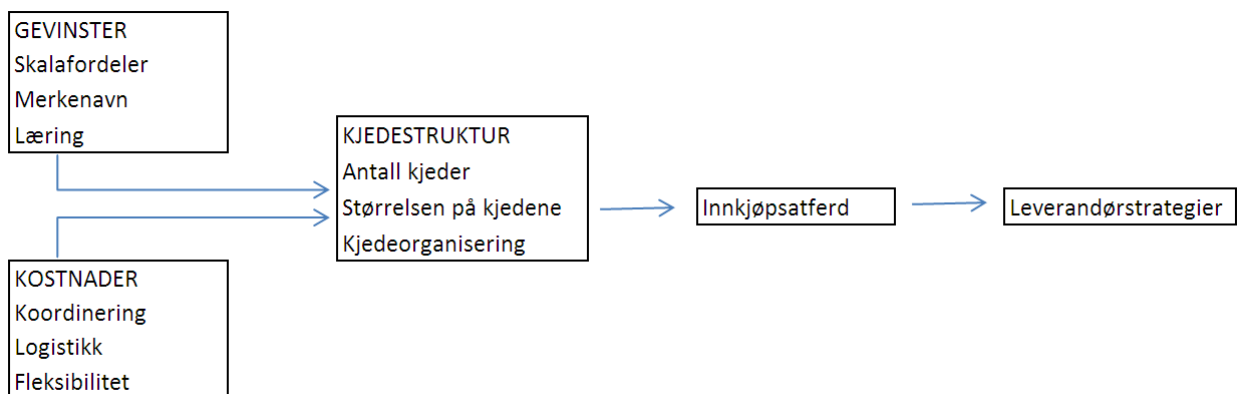
Rapporten vil først gå gjennom noe av drøftingen bak skisserte utviklingsbaner fra rapporten Kjededannelser i byggevarebransjen (1996). Deretter vil rapporten ta en kortfattet sammenligning av det norske byggevaremarkedet i dag sammenlignet med for 15 år siden og se nærmere på noen av de største byggevarekjedene. Til slutt vil man se på i hvilken grad den skisserte utviklingen faktisk har skjedd og se på noen av konsekvensene dette har hatt for leverandører i byggevarebransjen.

3 Skisserte utviklingsbaner fra 1996

3.1 Forklaringsmåte i studien Kjededannelser i byggevarebransjen (1996)

Drøftingen om kjededannelser fra 1996 tok utgangspunkt i hvilke faktorer som fremmer og hemmer kjedeutviklingen (jfr. figur 1.1. nedenfor). Samarbeid innen byggevarebransjen medfører gevinster for utsalget fremfor å stå alene. Slike gevinster "tvinger" de frittstående utsalgene inn i kjedene i et konkurransemarked. Det er også ulike kostnader forbundet med å delta i en kjede. Størrelse på gevinster og kostnader vil variere, men så lenge nettogevinstene er positive vil en kjede tiltrekke seg nye medlemmer.

Figur 1.1. Forklaringsmodell

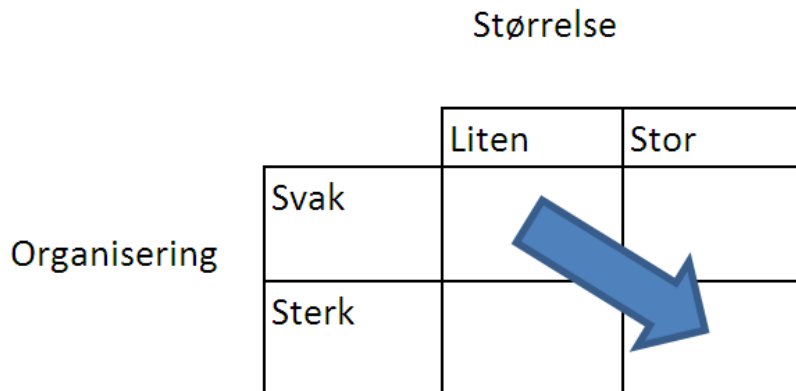


Et spørsmål fra notatet fra 1996 var så hvordan kjedene ville utvikle seg med hensyn på størrelse og organisering. Med utgangspunkt i godt definerte drivkrefter som forklarte etablering av kjeder samt erfaringer fra dagligvarebransjen, prøvde man å skissere mulige utviklingsbaner for byggevarekjedene. Konkret dreide det seg om kjedenes innkjøpsatferd, i hvilke grad de ville kontrollere distribusjonskanaler og i hvilken grad kjedene kunne skape, utnytte og bevare forhandlingsstyrke.

Utviklingsbanene fra 1996 ble beskrevet langs to dimensjoner, størrelsen på kjedene og hvor tett eller sterkt disse var organisert, dvs. frivillige kjeder vs. franchiseorganisering. Dimensjonene ble valgt ut med en antagelse om at det var disse faktorene som ville ha størst konsekvenser for leverandørsiden. Se figur 1.2.

En kjøpers eller i dette tilfellet kjedens størrelse ble sett på som mindre relevant i absolutt og relativ sammenheng. Størrelsen ble sett på som nødvendig, men ikke en tilstrekkelig for markedsmakt. Derfor var man mer opptatt av hvordan kjeden var samordnet.

Figur 1. 2 Sannsynlig utviklingsbane for byggevarekjedene



Byggevarebransjen var i 1996 i hovedsak karakterisert av små til middels store kjeder, som var basert på stor grad av frivillighet. Konsekvensene for produsentene var derfor beskjedene både hva gjaldt prispress og trussel om eksklusivitet. Spørsmålet man stilte seg var om dette var en struktur som ville bestå eller om det ville skje en restrukturering i bransjen.

3.2 Dagligvarebransjen som basistype

I rapporten fra 1996 brukte man dagligvarebransjen (kolonialmarkedet) som en basistype for å vurdere utviklingen innen byggevaremarkedet. Dette ble gjort, ikke fordi utviklingen i dette markedet nødvendigvis ville gjenta seg innenfor byggevaremarkedet, men fordi dagligvare var den bransjen hvor kjedeutviklingen hadde vært mest markant.

Matvaremarkedet, var den gang og er fortsatt preget av fire store grupperinger som i dag er Rema 1000, Norgesgruppen, ICA og Coop systemet. De fire store hadde i 1996 95 % av sisteleddsomsetningen, i dag har de omkring 99 % av denne omsetningen. Blokkene var den gang og er fortsatt i hovedsak organisert som franchisekjeder med en meget tett og strek samordning og koordinering internt i kjedene. Generelt er grupperingen kjennetegnet ved en sterk vertikal integrasjon. Den gang, med unntak av Rema 1000, og i dag, inkludert Rema 1000, operer alle kjedene med flere kjedekonsepser innenfor sine respektive grupperinger. I 1995 var det særlig Norgesgruppen som opererte med flere kjedekonsepser, i dag gjelder dette i stor grad alle.

Utviklingen innenfor kolonialmarkedet medførte et meget sterkt prispress på leverandørene allerede i 1995, noe som bare har forsterket seg de siste 15 årene. Det synes generelt å bli vanskeligere å oppnå tilgang til distribusjonskanalene.

Et annet trekk tilbake i 1995 ved innkjøpsatferden til de store kjedene innen dagligvare var ulike private labels som kjeden eide, disse har bare blitt enda flere. Dette har vært et ledd

for at kjedene skal kunne ta ut mer profitt og stå sterkere når de forhandler med ulike leverandører.

3.3 Gevinster og kostnader ved kjededannelse

I 1996 tok man utgangspunkt i hvilke gevinster det enkelte byggevareutsalg kunne oppnå ved kjededannelse. Generelt sett vil gevinsten være å finne enten på inntekts eller kostnadssiden, og de kan realiseres som følge av effektivitetsforbedringer og/eller større makt.

Kjededannelser medfører en form for spesialisering og dette skaper behov for koordinering mellom kjedekontor og byggevareutslag. Størrelsen på koordineringskostnadene vil være avhengig av flere faktorer, men i den sammenheng er måten en kjede er organisert på den viktigste faktoren for slike kostnader. For at potensielle gevinster knyttet til kjedeorganisering og spesialisering skal resultere i faktiske gevinster kreves en effektiv kjedeorganisering. For det første medfører dette en organisering som ikke blir spist opp av koordineringskostnadene og en organisering som minimerer koordineringskostnadene.

Det ble nevnt følgende aktiviteter for byggevarekjedene som burde inngå i kjedekontorets virksomhet i 1996.

- Innkjøp
- Markedsføring
- Sortimentsvurderinger
- Butikkplanlegging
- Opplæring

Det varierte i stor grad hvor stor vekt disse aktivitetene ble vektlagt i 1996 fra sentralt hold i de ulike kjedene. Et viktig fellestrekk var imidlertid fokusering på innkjøp og markedsføring. En viktig prediksjon fra 1996 var at man antok at kjedene i byggevarebransjene vil utvikle seg til å bli relativt store samt å få en enda sterkere sentral styring vedrørende nevnte aktiviteter fra hovedkontorene.

3.4 Motkrefter mot tettere organisering

Det ble imidlertid nevnt noen drivkrefter som ville virke mot gevinstene ved en sterkere sentralisering av nevnte aktiviteter og man stilte spørsmålet om det var noen egenskaper ved byggevaremarkedet som gjorde det urimelig å anta at utviklingen innen kolonial ville bli tilsvarende for byggevare.

For det første er byggevarer store, tunge og billige. Kanskje det mest typiske eksemplet er trelast, hvor det vil være store kostnader forbundet med samordning av innkjøp, dette ble ilagt liten vekt i 1996 gitt at antall trevarebedrifter allerede var på vei ned, samt antall

produksjonsenheter innen trelast. Dett ble tatt som et signal om at avstandskostnader var minkede.

For det andre er byggevarer og byggevareutsalg vanskelig å standardisere. For å oppnå stordriftsfordeler i en kjede krever dette en standardisering av produkttilbudet hos kjedens enheter. I denne sammenheng er det særlig to forhold ved byggevarer som gjør at disse kostnadene kan bli relativt store. For det første er det et svært antall produkter som gjør at samordning blir mer utfordrende sammenlignet med for eksempel dagligvare markedet. For det andre er det slik at profesjonelle kunder i motsetning til dagligvarebransjen utgjør et viktig kundesegment. Profesjonelle kunder øker behovet for lokal spesialisering, noe som også skulle tilsi lavere gevinster ved høy sentralisering av nevnte aktiviteter. Man trodde at disse momentene hadde begrenset gyldighet for 15 år siden, gitt at kundene kunne læres opp til å akseptere et mindre og mer standardisert utbud av produkter som man så innenfor dagligvarebransjen. Samtidig antok man at utvikling av effektive data og informasjonssystemer ville gjøre det lettere å standardisere og sette sammen standard sortiment som traff kundens behov. Vedrørende proffsegmentet trodde man at dette ville øke behovet for lokal tilpasningsevne, men at kjeden til dels kunne møte dette behovet ved å ha flere del konsepter som spesialiserte seg mot dette markedet.

Man trodde i 1996 at motkreftene for en større grad av sentralisering ikke vill dra i retning av løsere organisering i kjedene. Man trodde ikke disse momentene ville ha vesentlig betydning for utviklingen av kjeder i dette markedet generelt. Man trodde derimot at det kunne ha en viss betydning for utviklingen innenfor de respektive produktgrupper, dvs. at det kunne være enkelte deler av produktspekteret hvor kjeden ville samordne seg i mindre grad enn andre.

Man forventet videre i 1996 at det vill bli færre innkjøpere i markedet basert på at kjedene ville ta større markedsandeler og at ved at de utnyttet stordriftsfordeler ville dette blant annet føre til at tilgang til distribusjonskanalene ville bli vanskeligere og føre til et sterkere prispress. Leverandører med en klar differensieringsstrategi eller kostnadsstrategi ville ha størst sannsynlighet for å lykkes. Man forventet at det ville oppstå tettere koblinger mellom kjeder og leverandører, spesielt i de tilfellene hvor leverandørene hadde effektive differensieringsstrategier.

I figur 1.3 følger en oppsummering av skisserte utviklingsbaner fra 1996:

Figur 1.3: Skisserte utviklingsbaner fra 1996

Det vil bli et fåtall større kjeder

Kjedene blir vesentlig strammere organisert

Det vil bli flere proffkonsepter, samt flere egne merkevarer for kjedene

Det vil bli et mindre varesortiment for byggevarer

Reduksjon i antall kjøpere (gitt at kjedene ble større og færre og tok større markedsandeler) vil resultere i at det blir vanskeligere å få tilgang på distribusjon

Kjedene vil benytte færre og større leverandører

Endring i kjedestrukturen vil medføre et sterkere prispress på leverandørene

Leverandører med differensieringsstrategi eller lave kostnader vil ha størst muligheter for å lykkes

Det vil bli tettere koblinger mellom kjeder og leverandører

4 Det norske byggevaremarkedet i dag sammenlignet med 1996

Vi skal i dette kapitlet foreta en kortfattet gjennomgang av byggevarebransjen og dens kjedestruktur i dag sammenlignet med for 15 år siden.

En viktig bemerkning til tallene som blir presentert i dette avsnittet er at byggevaremarkedet er komplisert i den forstand at det ikke foreligger en presis avgrensning mellom "byggevarer" og beslektede produkter som jern og fargevarer, kjøkkenutsalgs og andre typer spesialutsalgs. I tillegg til at det er en vanskelig avgrensning i dag, har det også vært et skifte de siste 15 årene innenfor ulike produktsegmenter når det gjelder hvilke typer utvalg som selger ulike produkter. Dette kompliserer bildet ytterligere. Mens det for 15 siden ble solgt mindre av for eksempel interiør, tekstiler, møbler, maling og jernvare fra de klassiske byggevareutvalgene, er dette mer vanlig i dag. På den andre siden selger hageprodusenter og ulike spesialkjeder som Biltema og Clas Ohlson mer av det som tidligere var forbeholdt byggevareutvalgene. Det har med andre ord vært ulike dreininger i byggevarebransjen relatert til konsept og hvem som selger hva, som gjør sammenligningsgrunnlaget komplisert. Det har samtidig vært en dreining relatert til hvem som er kunden for de fleste byggevarekjedene. Omsetning fra forbrukermarkedet kontra proffmarkedet utgjør en stadig viktigere andel av den totale omsetningen for de fleste byggevarekjedene enn for 15 år siden.

Tabell 1.1: Omsetningskanaler for byggevarer

Omsetningskanaler for byggevarer	1995		2010	
	Totalt	De største kjedene	Totalt	De største kjedene
Mrd NOK				
Byggevarehandel, inkludert samvirke for øvrig	17	10	39	33
*Annen detaljistomsetning samt andre omsetningskanaler	18		16	
Totalt	35		55	

* For eksempel fargehandel, jernvare samt andre omsetningskanaler som direkteleveranser til ferdighusproduksjon, entreprenører, etc

(Kilde: 1995, Handelshøyskolen BI. 2010, HSH)

Av tallene fra tabell 1.1 ser vi to store trender. For det første ser vi at omsetningstallene øker markant for de største kjedene, samtidig ser vi at de store kjedene innen byggevarehandelen har spist av markedet for annen detaljistomsetning, samt andre omsetningskanaler for Av tallene fra tabell 1.1 ser vi to store trender. For det første ser vi at omsetningstallene øker markant for de største kjedene, samtidig ser vi at de store kjedene innen byggevarehandelen har spist av markedet for annen detaljistomsetning, samt andre omsetningskanaler for

byggevarer. Mens de største kjedenes omsetning innen Byggevarehandel var omkring 56 % i 1995, er den 84 % i 2010.¹

Et tall som ikke kommer frem av figuren gjelder endringen i omsetning innenfor byggevare de siste årene. Av de omtrent 17 milliardene som ble solgt gjennom byggevarehandlere i 1997 (totale byggevarehandlere), utgjorde ca 7 milliarder (41 %) forbrukermarkedet og 10 milliarder (59 %) proffmarkedet (Byggevarebransjen 1997). I 2010 utgjorde salg til privatmarkedet kontra proffmarkedet gjennom de største kjedene, som nå utgjør størstedelen av byggevarehandelen, henholdsvis 47 % kontra 53 % (HSH, 2010). Totalt sett for byggevarer kan det tyde på at det har vært en delvis dreining over mot det forbruker markedet de siste årene for tradisjonelt byggevareutsalg.

Vi ser av tabell 1.2 og 1.3 at de største kjedene har økt både omsetning og antall utvalg markant siden 1995. HSH anslår at de aller største kjedene, som er nevnt i tabellen, har 775 utvalg av omtrent totalt 1025 utvalg for byggevarer i Norge. Omsetning gjennom mindre kjeder som Byggmax og Bauhaus er ikke blant de 775 utvalgene. Mens byggevarekjeder i Norge utgjorde godt under 60 % av alle byggevareutsalg i 1995, har over 95 % av alle utvalg en eller annen form for kjedetilknnytning i 2010.

Tabell 1.2: Omsetningen og antall utvalg for de største byggevarekjedene i Norge i 1995

Aktører	Omsetning	Antall utvalg
1995	NOK millioner	
Byggmakker Norge	3,300	102
Byggevarekjeden	1,300	40
Maxbo/Bygg og Hobby	1,600	80
Bygg og Bo	600	19
L.A. Lund/L. Partner	1,100	45
Neumann	612	7
E.A. Smith/Byggern'n	1,000	52
Totalt	9,512	355

Kilde: SNF 1996

Tabell 1.3: Omsetningen og antall utvalg for de største byggevarekjedene i Norge i 2010

¹ Rapporten "En kunnskapsbasert bygg, -anlegg og eiendomsnæring (2011)" operer med nesten dobbelt så mange bedrifter og omsetning enn tabell 2. 1, men operer med en mye bredere definisjon av byggevarer og inkluderer blant annet engroshandel til den profesjonelle delen av markedet som aldri går gjennom tradisjonelle byggevareutsalg. HSH sine tall fra 2010 er mest sammenlignbare med tallene fra rapporten fra 1996 i forhold til at de stort sett operer med samme omsetningskanaler for byggevarer. Rapporten har derfor valgt å bruke HSH sine tall for byggevaremarkedet.

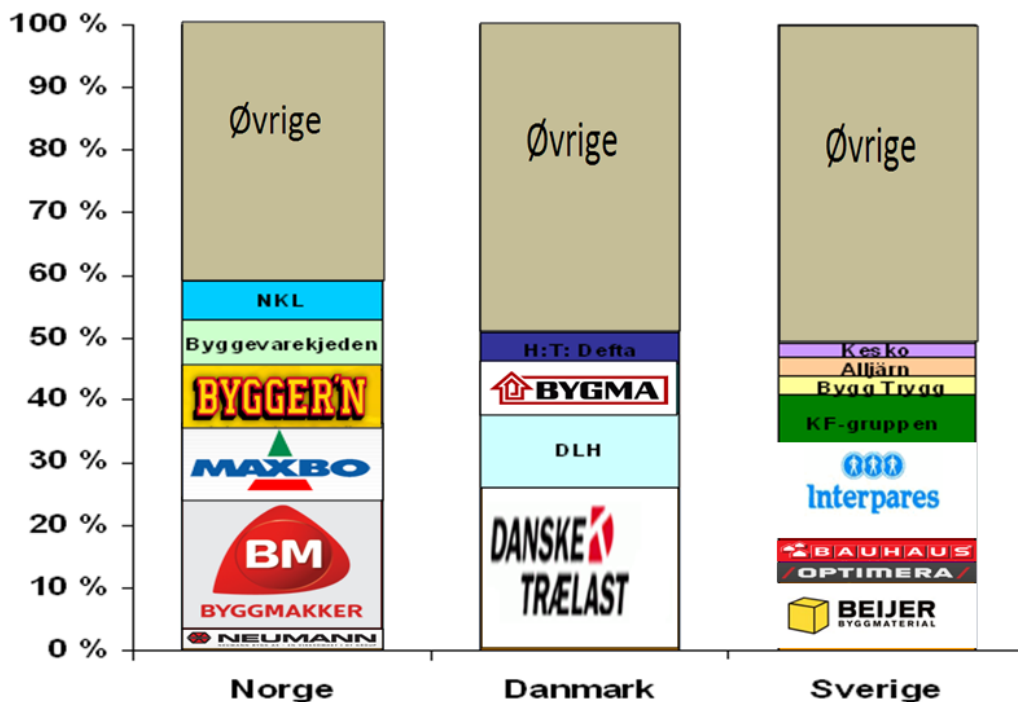
Aktører	Omsetning	Antall utsalg
2010	NOK millioner	
Byggmakker Norge	6,902	113
Optimera (Monter og Trend)	5,557	129
Løvenskiold Handel (Maxbo, Maxbo proff, Malia)	5,337	130
Nordek AS (XL.Bygg, Blink hus og Hellvik hus)	4,086	59
E. A. Smith - Bygger'n	3,550	102
Coop Norge (Byggevarerutsalg)	3,440	124
Mestergruppen- Byggeriet	3,238	99
Neumann inkl. IDE-kjeden	1,195	19
Totalt	33,205	775

Kilde: HSH 2010

4.1 Kjedeorganisering

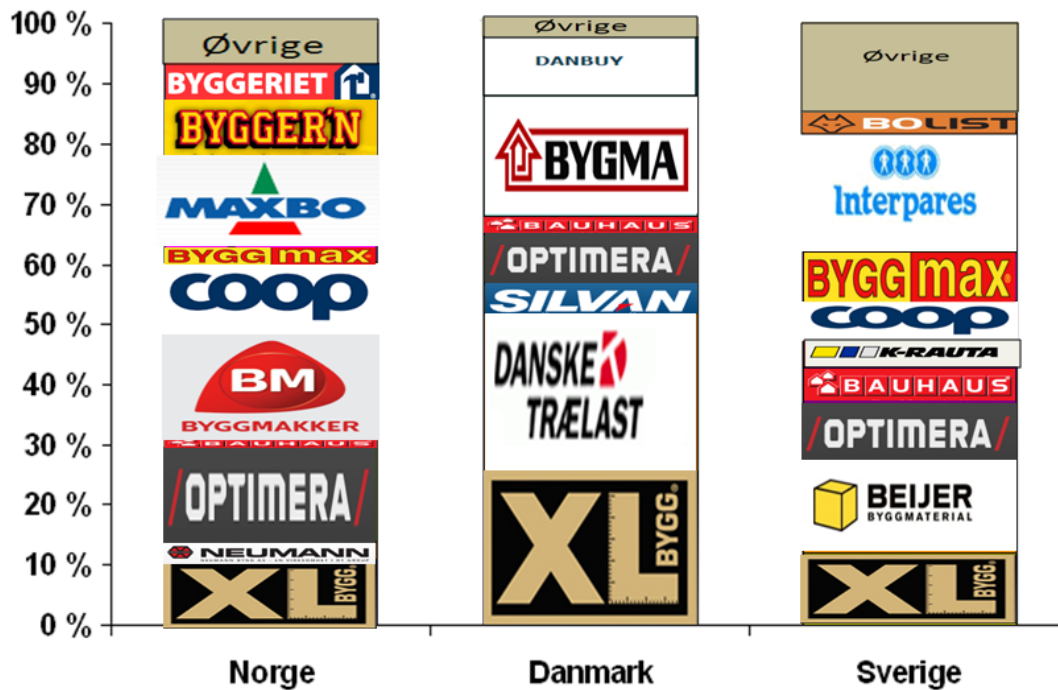
Figur 1.4 og figur 1.5 viser en omtrentlig sammenligning over de skandinaviske byggevarerkjedene i 1997 og i 2010.

Figur 1.4 Skandinaviske byggevarer kjeder i 1997



Kilde: SNF og Moelven

Figur 1.5 Skandinaviske byggevarekjeder i 2010



Kilde: HSH og Moelven

Figur 1.4 og 1.5 viser i hovedsak tre viktige trekk for den norske byggevarebransjen. For det første viser den det samme som ble beskrevet tidligere i denne rapporten, at de store kjedene har økt sine markedsandeler av det totale markedet, for det andre viser figuren at det har blitt flere og ikke færre store byggevarekjeder over de siste 15 årene i Norge. For det tredje visere figurene at mens man for 15 år siden snakket om en norsk byggevarebransje med norske kjeder, snakker man i dag hovedsakelig om en internasjonal byggevarebransje. Det norske byggevaremarkedet har gått for å være bortimot helnorsk på kjedesiden til å bli skandinavisk, og til dels europeisk de siste 15 årene. Den samme utviklingen har man sett for leverandørene.

5 De største byggevarekjedene i dag

Vi vil i dette avsnittet beskrive noen korte fakta om de ulike byggevarekjedene i Norge og i tillegg gi en litt mer utfyllende beskrivelse av hvordan noen av de største kjedene er organisert.

5.1 Bygghmakker

Bygghmakker var i 1996 den kjeden som trolig var tettest organisert av de frivillige kjedene og hadde klart flest utslagsteder sammenlignet med alle byggevarekjedene. Bygghmakker har utviklet seg kraftig på 15 år og har mer enn doblet sin omsetning, men har ikke betydelig flere utsalg i dag kontra for 15 år siden. (113 i 2010 mot 102 i 1996). Bygghmakker har fortsatt størst omsetning av alle byggevarekjedene i Norge.

Bygghmakker er i dag en kombinasjon av kjedeeid og medlemseide utsalg. Bygghmakker har ca. 97 butikker som er medlemseide og 15 butikker som er kjedeeide. Denne strukturen har vært relativt lik siden 1997. De medlemseide bedriftene har en medlemsavtale, men hvor man eier tomt og bygg selv. Man har en leieavtale med en oppsigelsestid, hvor man må følge innkjøpsavtaler, profil og markedsføring som kjøres sentralt. Den er riktignok løsere i formen enn franchise løsningen, som man ser hos Maxbo og innen dagligvarehandelen, både når det gjelder markedsføring og innkjøp, samt valg av sortiment. Man har for eksempel en viss grad av frihet til å velge sortiment lokalt innenfor de leverandørene som er godkjent av kjeden, i motsetning til en rendyrket franchiseløsning hvor sortiment og priser nesten er helt gitt av kjeden.

I 2005 tok finske Kesko-Rauta tok over eierskapet. Overtakelsen i 2005 er et typisk eksempel på en viktig endring innenfor bransjen de siste 15 årene. Man snakker i større grad om en skandinavisk eller europeisk bransje. I 1995 var alle de store kjedene norsk eide selskaper, mens i dag har for eksempel både Optimera og Bygghmakker utenlandske eiere og alle kjedene benytter internasjonale leverandører i mye større grad.

For 15 år siden hadde Bygghmakker ingen egne brands. Kesko- Rauta har utviklet flere egne brands som Bygghmakker bruker i dag, noe som også har vært en trend de for de fleste kjedene de siste 15 årene. Dette, sammen med en internasjonal struktur som muliggjør bruk av flere internasjonale leverandører og en større garanti for volum, gjør at de i langt større grad kan utnytte kvantumsrabatter og ulike innkjøpsordninger i dag. De har blitt strammere organisert og mer sentralstyrt. Selv om Bygghmakker har blitt mer sentralstyrt de siste årene og mindre lokalstyrt, er de imidlertid en av de mest lokalstyrte av de aller største kjedene i Norge. Utviklingen vedrørende sentralstyring av kjedene og strammere organisering internt har derfor vært markant de siste årene.

Bygghmakker representerer også en annen viktig trend for byggevarehandelen de siste årene, ved at stadig mer av omsetningen kommer fra forbrukermarkedet. For 15 år siden var omtrent 20 % av omsetning fra forbrukermarkedet, mens det i dag dreier seg om ca. 40 %.

5.2 Optimera

Optimera er den kjeden som i dag kanskje er strammest organisert og mest sentralstyrt ved siden av Byggmax og Bauhaus. Kjeden oppstod i 2001, gjennom en fusjon av selskapene Byggmo, Skårland, Optimera AB og L. A. Lund, hvor tidligere ansatte i Byggmakker var sentrale i sammenslåingen. I 2005, ble selskapet kjøpt opp av franske Saint-Gobain. Saint-Gobain sitter som eiere på både produsent og kjedesiden. Optimera har kjørt en aktiv oppkjøpspolitikk de siste årene og har blant annet ekspandert ved kjøp av gamle Byggmakker-butikker. Mange av Montèr-butikkene tilhørte tidligere Byggmakker. Optimera har i dag nest størst omsetning av alle byggevarekjedene i Norge. De konsentrerer seg om tre konsepter i Norge, Optimera, Montèr og trend. Trend og monter henvender seg både til proff og forbruker markedet, mens Optimera henvender seg kun til proff markedet. Omtrent 90 % av utsalgene er kjedeeide. Markedsføring og opplæring har alltid blitt kjørt sentralt siden oppstart i 2001 og har gjennomgått vesentlig endringer frem til i dag. De mest markante endringene de siste årene for Optimera har vært innenfor innkjøp, sortimentsvurderinger og butikkplanlegging ved utvalg. Ved hjelp av effektive logistikk-systemer har Optimera en svært stram styring på sortiment og hva som ligger i hyllene til en hver tid. En forutsetning for dette har vært en ny dataløsning vedrørende logistikk, regnskap og kassasystem.

Optimera har blitt stadig mer sentralstyrt de siste årene. I dag har Optimera innkjøpsavtaler på tre nivåer: europeiske, nordiske og norske. I takt med økt størrelse, har Optimera kunne utøvd et større prispress på sine leverandører gjennom å garantere økt volum. Et viktig trekk ved Optimera er at de som oftest har færre kontaktpunkt for forhandlinger enn de fleste av sine norske konkurrenter. Som et eksempel har Byggmakker flere forhandlingspunkter hva gjelder innkjøp. I dag har Optimera private merkevarer som står for omkring 7-8 % av omsetning, kontra omtrent 0% ved oppstarts årene.

5.3 Løvenskiold Handel

Løvenskiold Handel AS er et handelsselskap med vareleveranser og samarbeid med flere aktører i bransjen. Det er varianter fra stramt styrte kjeder (Maxbo) til frie enkeltstående forhandlere.

Maxbo har en blanding av et franchise-konsept og egen-eide utvalg. Maxbo er fortsatt den eneste byggevarekjeden som har et rent franchise-konsept. Maxbo proff er bare egeid. Av totalt 74 avdelinger er 34 franchise. I tillegg har Malia-kjeden 62 avdelinger som har kun franchise avdelinger. Maxbo startet opp som et franchise-konsept ved oppstarten i 1995. For 15 år siden hadde Maxbo trolig den tettteste interne organiseringen av alle byggevarekjedene. Ved siden av Optimera, Byggmax og Bauhaus er Maxbo også helt i front hva gjelder konseptutvikling, organisering av innkjøp og grad av sentralstyring sammenlignet med alle byggevarekjedene som er etablert i Norge. Maxbo skiller seg også ut fra de andre kjedene ved at de har et eget sentralvarelager. Før 1995 (Etableringen av Maxbo), ble aktiviteter som innkjøp, markedsføring, sortimentsvurderinger, butikkplanlegging og

opplæring gjennomført fra sentralt hold i kjeden, men de var ikke satt i system og profesjonalisert som det er i dag. Det var helt klart et veiskille i bransjen ved etableringen av Maxbo som første og eneste franchisekjede med styring fra et kjedekontor, hvor full lojalitet er en betinget arbeidsform. Maxbo har ligget relativt stabilt på 60 % av omsetning innenfor forbrukermarkedet, mens omtrent 40 % innenfor proffmarkedet de siste 15 årene. Maxbo er i dag den eneste av de fire største byggevarekjedene som har et helnorsk eierskap, i motsetning til for 15 år siden hvor alle de 8 største var norske.

5.4 Nordek AS

Nordek er en kjede som er frivillig og medlemseid. Nordek AS består av kjedene XL-BYGG, Blink Hus og Hellvik Hus. XL-bygg er Skandinavias største byggevarekjede med over 270 butikker spredd utover Norge, Sverige og Danmark. Alle butikkene har en sterk lokal profil og er eid av de lokale byggevarehandlerne. XL-bygg har ca. 60 utsalgssteder i Norge og satser mot både proffmarkedet og privatmarkedet. De fleste XL utsalgsstedene er mer lokalstyrt enn for eksempel Maxbo og Optimera, og er mer lik Byggmakker hva gjelder grad av sentral styring.

I tillegg har hus og hytte konseptene Blink hus og Hellvik hus omtrent 60 forhandlere i Norge. Nordek AS ble etablert i 1999 med kjedeselskapene Byggkjøp Norge AS, Blink-gruppen AS og Hellvik Hus AS som stiftere og eiere.

5.5 Øvrige kjeder

Bygger'n sine 102 utsalgssteder er primært medlemseide utvalg, som retter seg mot privat og mot proffmarkedet. De norske samvirkelagene i Coop driver 124 rene byggevarebutikker fordelt på kjedene Coop Obs! Bygg, Coop Extra Bygg og Coop ByggMix. I tillegg er det omfattende byggevareomsetning også i Smart Club og Coop Obs! Hypermarked. Coop har siden oppstart i 1991 rettet seg primært mot forbrukermarkedet. Mestergruppen består av Byggeriet og hus- og hyttekjedene Mesterhus og Systemhus. De består av frittstående byggmestere og var Norge største boligbygger i 2010 med rundt 1800 bygde boliger. Kundene til Byggeriet sine rundt 100 utsalgssteder består av private og proffforbrukere. Mesterhus og Systemhus kjøper sine varer fra Byggeriet og i tillegg mange boligbyggere. Neumann betjener primært proffmarkedet i byggeindustrien, som entreprenører, byggmestere, murmestere eller andre håndverkere. De har også noen utvalg som betjener privatmarkedet med egne forbrukerutvalg. Det viktigste konseptet mot privatmarkedet er Idè kjeden, som består av tradisjonelle byggevareforetninger som er lokalteid. Neumannkjeden er sterkt sentralstyrt og på linje med Maxbo hva gjelder grad av sentralisering. Dansk Trelast sitt oppkjøp av Neumann Bygg fra Rieber i 1997 markerte inntreden i det norske markedet fra en stor internasjonal aktør.

Utover de som er nevnt i tabellene tidligere i rapporten er Byggmax og Bauhaus-kjedene verdt å nevne da de har blitt to viktigere aktører på det norske byggevaremarkedet de siste årene. Byggmax har ca. 13 utvalg i Norge, 53 i Sverige og 4 i Finland og med betydelig omsetning. Byggmax er svært sentralstyrt og alle utvalgene er kjedeid. Byggmax fokuserer

primært på forbrukermarkedet og fokuserer på å ha et langt mindre sortimentsutvalg enn Maxbo og coop, men til en billigere pris. De bruker ikke norske og kjente merkevarer, men har innført "nye" merker innenfor nesten alle sortimentsområder.

Bauhaus har etablert et utslagsted på Vestby og Liertoppen, og planlegger å ekspandere ytterligere. Typisk for Bauhaus er et veldig bredt varesortiment med en rekke spesialavdelinger. De prøvde seg ved etablering i 2007 med mange "nye" merker med egne leverandører, men har i motsetning til Bygghjelp i stor grad endret denne strategien og bruker i større grad etablerte norske merkevarer nå enn ved oppstart. Bauhaus planlegger sterk ekspansjon flere steder i Norge. Bauhaus retter seg både mot forbruker og proffmarkedet. Bauhaus er sterkt sentralstyrt.

6 Utvikling i kjedestruktur siden 1996

6.1 En internasjonal bransje- ble det et fåtall større kjeder?

Et viktig trekk ved utviklingen av byggevarebransjen de 15 årene som ikke ble diskutert i 1996, men som har vært en svært viktig drivkraft hva gjelder organisering av kjedene, har vært graden av internasjonalisering innenfor byggevarehandelen. Det har for byggevarekjedene og produsenter vært store konsolideringer på tvers av landegrensler, som har hatt store implikasjoner for innkjøpsavtaler og for hvor sterkt de ulike kjedene har blitt organisert og sentralstyrt, men også for hvor mange aktører det blitt og for hvor forskjellig de ulike kjedene har blitt organisert. Det har vært en dramatisk økning i antall store kjeder på 15 år. Mens det i 1997 var 6 større kjeder, er de største kjedene i dag 10. Det er i tillegg til dette flere mindre (Noen av disse er større enn de største i 1997), men vesentlig stramt organiserte kjeder. Mens det innenfor kolonial bare er 4 grupperinger som dominerer, har det altså blitt langt flere kjeder innenfor byggevare. Ikke bare har flere av de tidligere norske kjedene fått utenlands eierskap, men det har også kommet utenlandske kjeder og etablert seg i Norge. Mens utenlandske kjeder som har prøvd å etablere seg i Norge innenfor kolonial har hatt svært begrenset suksess, har kjeder som Bygghaus og Bauhaus så langt hatt stor suksess i Norge. De store kjedene har blitt flere, større og ikke minst strammere organisert. Man har med andre ord generelt sett den utviklingen som ble skissert i 1996, vist i figur 1.2.

6.2 Ble det en reduksjon av sortiment innen byggevarer? Har det blitt flere proffkonsepter innen byggevarebransjen?

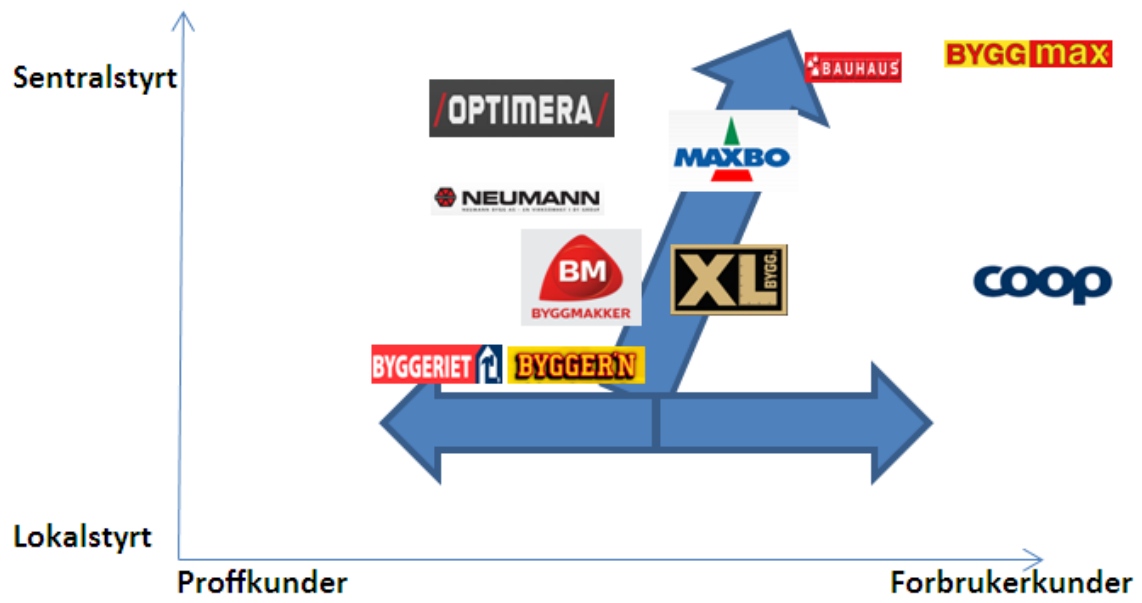
Man har videre sett en vesentlig standardisering innenfor visse produktgrupper over de siste 15 årene, men det har samtidig vært en kraftig økning i totalt antall produkter byggevarekjedene selger og sortiment totalt. Hvor effektiv ulike dataløsninger har vært og i hvilken grad man har lært kunden til "å tåle" et mindre og mer standardisert utbud av produkter er heller tvilsomt, gitt en glidning over til nye sortimentsområder de siste årene samt utvikling av flere produkter innenfor mange av de eksisterende sortimentsområdene. Man trodde nok riktig i 1996 hva gjaldt troen på flere kjeder og delkonsepter som spesialiserte seg mot proffmarkedet. De aller fleste kjedene har enten en eller flere delkonsepter rettet mot proffmarkedet i dag. Man har også sett at nye kjeder som Bygghaus som er 100 % eid og svært sentralstyrt, har svært begrenset profftilbud og retter seg nesten 100 % mot forbrukermarkedet. Dette er også et eksempel på en kjede som har tatt et valg om et vesentlig lavere sortimentsutvalg, holder et lavere servicenivå sammenlignet med de andre kjedene og bruker nesten bare merkevare fra produsent. På lang sikt i takt med økt konkurranse er det nærliggende å tro at kanskje flere kjeder dyrker sitt fokus i større grad enn i dag vedrørende sin satsing mot forbruker markedet kontra privatmarkedet samt at flere vil prøve å ha færre varer i hyllene.

6.3 Ble kjedene vesentlig strammere organisert?

Når det gjelder grad av sentralisering trodde man korrekt i 1996. Det har skjedd en markant utvikling i forhold til hvor mye "strammere" kjedene har blitt organisert hva gjelder innkjøp, markedsføring, sortimentsvurderinger, butikkplanlegging og opplæring. I dag er de strammest organiserte kjedene når det gjelder hvor sentralt disse aktivitetene blir kontrollert og styrt Byggmax, Bauhaus, Optimera, Maxbo og Neumann og noenlunde i denne rekkefølgen, selv om de er organisert svært forskjellig. Av de 10 kjedene følger så Coop, XL-bygg, Byggmakker og Bygger'n som er organisert tilsvarende like stramt fra sentralt hold selv om organisasjonsformene også her er svært forskjellig. Disse er vesentlig mindre styrt fra sentralt hold kontra lokalt enn Byggmax, Optimera og Maxbo. Kjedene som i dag er tettest organisert og mest sentralstyrt i form av å styre de nevnte aktivitetene eksisterte ikke i Norge for 15 år siden. Det bør allikevel nevnes at alle kjedene i mer eller mindre grad har vært gjennom en vanvittig transformasjon internt i sin organisasjon de 15 siste årene. Nesten alle har utenlandske eiere og alle er en del av en internasjonal innkjøpsallianse i en eller annen form i motsetning til for 15 år siden.

Den mest markante endringen for utviklingen for byggevarekjedene de siste 15 årene er oppsummert i figur 1. 6, hvor pilen markerer den generelle trenden de siste 15 årene, mens plassering av bedrifter gir en pekepinn på hvor de ulike kjedene står i dag. Dette er en utvikling vi tror bare vil fortsette de neste årene. Større deler av forbrukermarkedet står for en større del av omsetningen for mange av kjedene i dag kontra 15 år siden. Mens det for 15 siden ble solgt mindre av for eksempel interiør, tekstiler, møbler, maling og jernvare fra de klassiske byggevareutsalgene er dette mer vanlig i dag. Det har riktignok vært en sterk satsning på proffkonsepter innenfor kjedesystemene over de siste 15 årene samtidig som det har blitt økt fokus på forbruker. Det har i dag blitt større grad av segregering av proffmarkedet og forbrukermarkedet for byggevarekjedene. En sannsynlig trend fremover blir at de store kjedene kanskje vil dyrke proff kontra privat i større eller mindre grad enn hva de gjør i dag. I tillegg ser man at enkelte kjeder, som for eksempel Byggmax, er veldig prisfokusert, men har også valgt en nisje og et konsept for denne nisjen, og som vokser som følge av lavere kostnader enn konkurrentene. Det blir en slags "Lidl" i byggevarehandelen, men sannsynligvis med større suksess. Slike nykommere tvinger de andre til å tenke gjennom sine konsepter, inkludert tilpasningen/arbeidsdelingen med leverandøren.

Figur 1.6. Utvikling for byggevarekjedene de siste 15 årene



7 Utvikling for norske byggevareprodusenter siden 1996- endring i kjedestruktur sine konsekvenser for leverandør- industrien

7.1 Utvikling i antall og størrelse for byggevareprodusenter

Når det gjaldt produsent/leverandørsiden av byggevaremarkedet, var det dessverre liten tilgang på gode data tilbake i 1996. Det var allikevel en klar trend innenfor konkrete produktsegmenter at man på leverandørsiden var inne i en utvikling mot færre leverandører. Trelast er et eksempel på et segment som har vært preget av en reduksjon i antall produsenter de siste 15 årene og hvor reduksjonen har vært dramatisk siden 70 tallet. Det er store forskjeller for utviklingen for ulike typer leverandører. Ser vi på alle produksjonsbedriftene fra 1998 til 2007 har det vært en økning på 10% i antall bedriftsetableringer (Espelien og Reve 2009). Denne veksten reflekterer riktignok den sterke veksten til bygg og anleggsnæringen generelt i Norge for denne perioden. Veksten totalt sett på antall bedrifter har vært på 86 % for hele Bygg, anlegg og eiendomsnæringen i disse årene, noe som er langt over veksten i norsk næringsliv generelt. Veksten i antall bedrifter er også lavest for produksjonsbedrifter sammenlignet med for eksempel utførende og handelsbedrifter, som har hatt en vekst på henholdsvis 46 % og 22 % i samme periode (Anne Espelien og Torger Reve 2009). Det har derfor relativt sett blitt færre byggevareprodusenter totalt sett de siste 15 årene sammenlignet med norsk næringsliv generelt, bygg, anlegg og eiendomsnæringen samt andre kategorier innad i byggenæringen. Uavhengig av dette har det vært stor variasjon innenfor ulike produktsegmenter til byggevarehandelen. I denne sammenheng er det også viktig å minne om at det har vært store endringer i sortiment samt økning i sortiment for byggevarer generelt de siste 15 årene. Andelen produksjon av totalt antall byggevarer som er produsert i Norge har gått ned og mer produseres i utlandet enn for 15 år siden.

7.2 Har det blitt et sterkere prispress på leverandørene samt vanskeligere tilgang på distribusjon?

I rapporten fra 1996 antok man at det ville bli en reduksjon i antall kjøpere de neste årene. Det har som beskrevet tidligere i rapporten blitt flere store kjeder, men totalt sett har det blitt vesentlig færre kjøpere i markedet gjennom en betydelig sentralisering av innkjøp av de store kjedene og ved at de store kjedene har tatt vesentlige markedsandeler de siste 15 årene fra de frittstående utsalgene. Det har skjedd en vanvittig strukturendring innenfor handel av byggevarer i eierstruktur, hvor veldig mange virksomheter har skiftet eiere gjennom oppkjøp og hvor kjedene har styrket sine posisjoner gjennom oppkjøp og medlemsetableringer. Dette har i sum ført til et generelt sterkere prispress mot leverandørene og gjort at kravene til leverandørene har blitt vesentlig skjerpet. Tilgang på distribusjon har derfor blitt generelt vanskeligere for små aktører.

7.3 Tettere relasjoner mellom leverandør og kjede? Hvilken strategi har de tradisjonelle byggevareprodusentene tatt som har lyktes (differensiering eller lavkost)?

En vesentlig nyanse som ikke ble drøftet fra rapporten fra 1996 er konsekvensene ved at kjøperne ikke lenger bare er norske. Det har i dag blitt flere internasjonale aktører. Dette betyr et marked hvor man ikke bare har en norsk kjedeavtale som leverandør, men også en europeiske og en nordisk. Man får videre et marked hvor både kjedene og entreprenørene har internasjonale innkjøpsallianser, og hvor internasjonale aktører både er på produsent og kjedesiden. Dette har skjerpet kravene til leverandørene ytterligere og gjort at det innenfor flere segmenter har blitt flere internasjonale konkurrenter, samt at tilgang på distribusjon har blitt vanskeligere for nye og mindre etablerte aktører. Men det har også gitt muligheter gjennom at flere leverandører har blitt mer internasjonale. Flere norske leverandører har også fått utenlandsk eierskap de siste årene. Gitt at kjedene har blitt større og har større volum samt flere "private labels" enn for 15 år siden, samt til dels sitter på leverandørsiden eller er en del av en større internasjonal allianse, kan kjedene i dag langt større grad velge hvem de vil ha som leverandør. Likevel er fortsatt mange av de tunge leverandørene til byggevarehandelen i stor grad de samme som for 15 år siden. Mange av de store leverandørene som for eksempel Icopal og Glava har ført en differensieringsstrategi (nevnt som en strategi mot tettere organiserte kjeder i 1996) i et byggevaremarked som har utviklet seg til å bli svært merkevarebevisst. Differensiering gjelder alt fra levering og kvalitet på tjenester til merkvarebygging og kvalitet på produktet. På den ene siden jobber kjede og leverandør i stor grad mye tettere enn før gjennom ny teknologi, samt gjennom ulike markedsføringsstiltak. Slik er mange av de etablerte aktørene med gode merkevarer på mange måter tvunget til å være del av en sterkere sentral styring hva gjelder eksempelvis markedsføring fra kjeden sin side. Det pågår likevel en konstant og stadig sterkere maktkamp mellom kjede og leverandør, hvor kjeden på den ene siden har en tett relasjon med leverandør for å utvikle ulike systemer, mens på den andre siden jobber for å ha størst mulig makt. Byggevarekjedene vil i størst mulig grad anonymisere leverandørene for å ta ut maksimal pris. Samtidig vil mange av kjedene utnytte sterke norske merkevarenavn mot utenlandsk konkurranse. Byggmakker vil for eksempel bruke Glava sin sterke merkevareposisjon i konkurransen med for eksempel Byggmax, som ikke har Glava i hyllene.

Isolasjon er et eksempel på et produktsegment hvor tilgangen på konkurrenter har økt, men hvor de etablerte aktørene fra 1996 fortsatt er dominerende aktører. Mens det i 1996 i hovedsak var snakk om duopol/oligopol (Glava/Rockwool), er det i dag flere konkurrenter som for eksempel Paroc, Ursa og Guardian. Når det gjelder takprodusenter som Isola og Icoapal dominerer de også markedet i dag. Det har riktignok blitt flere forhandlere som importerer tilsvarende produkter fra utlandet, hvor det blir etablert ulike grossistledd for import. Selv om det er god tilgang på importerte konkurrerende produkter innenfor de fleste sortimentsområder, hevder fortsatt norske produsenter seg svært godt i det norske markedet, spesielt innenfor tyngre byggevarer. Dette er sannsynligvis et resultat av effektive differensieringsstrategier samt et resultat at noen av leverandørene fortsatt har vært delvis

skjermet gitt viktigheten av lokale krav i deler av byggevaremarkedet. En viktig del av en differensieringsstrategi har for noen leverandører vært å ha et tett, lojalt og nært samarbeid med kjedene og utnytte differensieringsmuligheter som ligger i det norske byggevaremarkedet sin natur.

7.4 Færre og større leverandører?

Påstanden fra 1996 om at ”kjedene vil benytte færre og større leverandører de neste årene” stemmer til dels, men bare til et vist punkt. Det har stemt fullt og helt innen trelast hvor konsolideringen bare har fortsatt og trolig vil fortsette i tiden som kommer i Sverige og Norge med færre eiere som eier flere anlegg. Eksempelvis synes produsenter av for eksempel sponplater å ha blitt færre. For flesteparten segmentene innen byggevarer har det allikevel blitt flere leverandører, gitt økt import og et større sortiment.

7.5 Distribusjonsendringer

For noen av de tyngre byggevarene er logistikkrollen blitt viktigere og viktigere. Mange av leverandørene, da spesielt innen tyngre byggevarer har tatt mye av lagerjobben utsalgene tok før. Utsalgene har gått fra å ha store utelager for tyngre byggevarer, til større inneareal med mindre lager. Dermed tar produsentene mer av lagerjobben for mange av de tyngre byggevarene. Dette har blitt en svært viktig del av differensieringsstrategien til tidligere godt etablerte norske merkevarer. Dette har også vært en del av en endring innenfor sortimentet for kjedene som beskrevet tidligere. Varene inne i butikk har blitt flere, men lettere. Kjedene har i større grad valgt bort å være et lager for tyngre byggevarer. På den andre siden har det vært en generell trend at de store kjedene, og da spesielt de mer modne kjedene i Norge, har valgt å ha egen distribusjon på sortiment solgt i butikk. Se figur 1.7 for en oppsummering av trenden de siste 15 årene for leverandørdistribusjon versus trend for merkevarer fra produsenter.

Figur 1.7: Lettere byggevarer: Trend vedrørende egne merkevarer og egen distribusjon for de største byggevarekjedene de siste 15 årene



8 Oppsummering

Byggevarehandelen har ikke hatt samme ekstreme utvikling som dagligvarebransjen hadde tidlig på 80 og 90-tallet. Det er generelt et større rom for flere leverandører gitt at sortimentsbredden er en helt annet. Det er også mulig å drive lokalt og relativt selvstendig som utsalg og med relativt gode betingelser innenfor byggevarehandelen, noe som nesten ikke er mulig innen dagligvare. I dagligvare har alle de store kjedene svært sterk kontroll på logistikken. Dette er ikke like utbredt blant de store byggevarekjedene selv om det har blitt en sterkere sentralisering og egendistribusjon de siste årene.

En klar trend har vært en vesentlig strammere organisering hos samtlige kjeder, men spesielt hos enkelte av dem. Det er likevel svært mange forhandlingspunkter sammenlignet med dagligvare. Selv de største kjedene er heller ikke "ordentlig kjeder" vedrørende organisering av sentrale kjedeaktiviteter og utviklingen har nok ikke vært like dramatisk som man forestilte seg. Mange av kjedene eier ikke utsalgene sine, eller har tilstrekkelig "strenge" avtaler med sine medlemmer slik at de klarer å kontrollere innkjøp fullt ut. Det har riktignok vært en markant utvikling, men som har tatt lang tid og hvor mange motkreftene for kjedeorganisering drøftet i rapporten fra 1996 har spilt en vesentlig rolle. Spesielt virker det som vanskeligheten av å standardisere byggevarer samt de lokale kravene ved byggevaremarked har vært av størst relevans for utviklingen.

Det har generelt sett blitt vanskeligere å få tilgang på distribusjon for små og mindre etablerte produsenter og mange av de tradisjonelle byggevareprodusentene har blitt færre og større. Det har samtidig vært en økning i sortiment innenfor byggevarer og en stor endring innenfor det eksisterende sortiment. I tillegg har det vært en sterk internasjonalisering, som har gjort at det generelt sett har blitt flere norske og utenlandske produsenter. Det har også ført til en stor variasjon vedrørende endring av størrelse og antall produsenter innenfor ulike produktkategorier de siste 15 årene. Det har blitt et klart sterkere prispress mot leverandørene, hovedsaklig på grunn av kjedenes økte volum, tettere organisering og at det samlet sett har blitt færre kjøpere i markedet. Vi har også sett at det har blitt et tettere samarbeid med mange av de ulike leverandørene opp mot kjedene.

For å oppsummere utviklingen i forhold til skisserte utviklingsbaner fra 1996, ser vi at det har blitt større kjeder, men de har blitt flere enn man trodde i 1996. Kjedene har som skissert blitt vesentlig strammere organisert og gitt at de har tatt vesentlig markedsandeler, har kjøperne blitt færre og det har blitt vesentlig færre forhandlingspunkter for leverandørene i markedet. Dette har isum ført til et generelt sterkere prispress mot leverandørene. Det er også mange eksempler på et tettere samarbeid mellom leverandør og kjede. Det har innenfor enkelte produktområder, blitt færre og større leverandører, da spesielt innenfor tyngre byggevarer. Men innenfor veldig mange produktkategorier har det blitt flere leverandører gjennom økt konkurranse fra utlandet. Kjedene vil også i mange tilfeller foretrekke å ha flere leverandører innenfor spesielt lettere byggevarer. Figur 1.8 viser hva vi

har funnet i denne studien av utvikling i byggevarehandelen og konsekvenser for produsentene, sammenliknet med de skisserte utviklingstrekkene i 1996.

Figur 1. 8 hva har vi sett av utvikling innenfor byggevarehandelen vedrørende skisserte utviklingstrekk fra 1996?

SKISSETE UTVIKLINGSBANER	HVA HAR VI SETT?
Man trodde det vil bli et fåtall større kjeder ✗+✓	Kjedene ble større, men vesentlig flere enn det man forestilte seg
Kjedene ble vesentlig strammere organisert ✓	Kjedene har blitt vesentlig mer sentralstyrt
Flere proffkonsepter og egne merkevarer samt reduksjon i sortiment ✓+✗	Har vært en klar trend med flere proffkonsepter og egne merkevarer, men det har vært en økning av sortiment
Reduksjonen i antall kjøpere ville resultere i ✓ at det ble vanskeligere å få tilgang på distribusjon	Vesentlig vanskeligere for små og mindre etablerte aktører
Differensieringsstrategi eller ✓ lave kostnader vil gi produsentene størst muligheter for å lykkes	Differensiering er en strategi er en strategi mange av etablerte merkevarene fra 1996 har lyktes med
Kjedene ville benytte færre og større leverandører ✗+✓	Dette stemmer, men bare til et vist punkt. Stemmer for en del av de tyngre byggevarene, men ikke flerparten av de lettere byggevarene, da økt import og en økning og dreining i sortiment har gjort at leverandørene generelt har blitt flere
Endring i kjedestrukturen vil medføre et sterkere ✓ prispress på leverandørene	Utvilsomt et større prispress
Forventet tettere koblinger mellom kjeder og leverandører ✓	Et større samarbeid en før mellom leverandør og kjede

9 Vedlegg: Metode, referanser og litteraturliste

9.1 Metode

Notatet har i stor grad blitt basert på intervjuer med sentrale aktører i bransjen (kjeder, produsenter og entreprenører). I tillegg har man brukt tidligere publisert materiale om byggevarebransjen. Det har vært utført intervju med følgende personer i forbindelse med studien:

Dato	Aktør	Bedrift	Person	Funksjon
06.04.2011	Byggevarekjede	Optimera	Asbjørn Vennebo	Adm. direktør
07.04.2011	Byggevareprodusent	Moelven	Bjarne Hønningstad	Divisjonssjef
12.04.2011	Byggevarekjede	Nordek AS	Erik Habberstad	Innkjøpsdirektør
30.03.2011	Byggevareprodusent	Icopal	Geir Haugersveen	Direktør
04.04.2011	Entreprenør	Skanska	Glenn Andersen	Regional innkjøpssjef
22.03.2011	Byggevareprodusent	Moelven	Hans Rindal	Adm. direktør
22.03.2011	Byggevareprodusent	Glava	Jon Karlsen	Adm. direktør
25.03.2011	Byggevarekjede	Norgros Handel AS	Morten Engebretsen	Adm. direktør
25.03.2011	Entreprenør	Skanska	Petter Eiken	Adm. direktør
15.04.2011	Byggevarekjede	Løvenskiold Handel AS	Tom Borthen	Adm. direktør

9.2 Referanser

www.hsh.no

Rokkan, Baardsen: "Kjededannelser i Byggevaremarkedet" (1996)

Byggevarebransjen: "Tilbud og behov i verdikjeden" (1997)

Espelien, Anne og Reve, Torger: "Hva skal vi leve av i fremtiden?" (2007)

Bygballe, Lena og Goldeng, Eskil: "En kunnskapsbasert bygg-, anlegg og eiendomsnæring" (2011)

9.3 Litteraturliste

Rokkan, Baardsen: "Kjededannelser i Byggevaremarkedet" (1996)

Byggevarebransjen: "Tilbud og behov i verdikjeden" (1997)

Espelien, Anne og Reve, Torger: "Hva skal vi leve av i fremtiden?" (2007)

Bygballe, Lena og Goldeng, Eskil: "En kunnskapsbasert bygg-, anlegg og eiendomsnæring" (2011)