



# Kvantitativ markedsundersøkelse av møbel- og interiørbransjen

*Anvendelse av diversjonsrater for å avdekke graden av  
konkurranse i et marked*

**Skrevet av: Lasse Engdal Seland**

**Veileder: Lars Sørgard**

Masterutredning i økonomisk styring (BUS)

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomisk styring (BUS) ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2013. Etter å ha lest tidligere masteroppgaver om analyse av konkurranseforhold innenfor ulike geografiske områder, ble jeg inspirert til avdekke graden av konkurranse mellom møbelaktørene på Alna i Oslo. Dette området fremstod som et naturlig valg da undertegnede har god kjennskap til dette området.

Flere personer må det rettes en stor takk til. Først og fremst vil jeg takke min veileder Lars Sjørgard, tidligere sjefsøkonom i Konkurransetilsynet og nå professor og samfunnsøkonom ved NHH. Han har gitt meg meget nyttig, konstruktiv og rask tilbakemelding. Videre vil jeg takke Bohus AS for god oppfølging samt relevant informasjon tilknyttet møbelbransjen gjennom hele forskningsperioden. Spesielt Are Bjøntegaard, Salgs- og markedssjef i Bohus AS må her trekkes frem.

Jeg vil også takke de fire varehussjefene i Skeidar, Bohus, Møbelringen og A-møbler for at jeg fikk lov til å gjennomføre undersøkelsen utenfor deres butikker, og for nyttig informasjon tilknyttet bransjen på Alna. Jeg ønsker også å rette en stor takk til Hanne Prestmo. Hun bidro sterkt til at gjennomføring av undersøkelsen gikk såpass smertefritt. Til slutt vil jeg takke alle kundene som tok seg tid til å delta.

Bergen, juni 2013

Lasse Engdal Seland

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg gjennomført en spørreundersøkelse for å analysere konkurranseforholdene i møbel- og interiørbransjen i bydel Alna i Oslo. Ved å fokusere på de fire aktørene Bohus, A-møbler, Møbelringen og Skeidar har jeg, ved hjelp av diversjonsratene butikkene i mellom, funnet ut av hvilke møbelbutikker som konkurrerer spesielt hardt og dermed avdekket graden av konkurranse i området. Ved hjelp av en kritisk tap analyse har jeg konkludert med hvilke butikker som utgjør et eget relevant marked og som dermed har gode muligheter til å gjennomføre en lønnsom symmetrisk og/eller asymmetrisk prisøkning, dette siden butikkene kjemper mer eller mindre om de samme kundene. Deretter har jeg foretatt en konkurranseanalyse av markedet på Alna. Her har jeg analysert markedet i sin helhet, men også kommet med en drøftelse rundt hver enkelt aktørs markedsposisjon og hovedutfordring de neste årene. Her har etableringshindringer, aktive konkurrenter og kunders kjøpermakt vært sentrale temaer.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
1. Innledning.....	8
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Avgrensing.....	9
1.3 Utredningens struktur .....	9
2. Markedsavgrensning .....	11
2.1 SSNIP-testen .....	12
2.1.1 Den symmetriske SSNIP-testen .....	13
2.1.2 Den asymmetriske SSNIP-testen .....	14
2.1.3 Begge SSNIP-testene sett under ett .....	14
2.2 Kritisk tap analyse.....	15
2.2.1 Kritisk tap analyse ved ett produkt .....	16
2.2.2 Kritisk tap analyse ved flere produkter .....	19
2.3 Diversjonsrater .....	21
2.3.1 Symmetriske produkter og symmetrisk prisøkning .....	22
2.3.2 Asymmetriske produkter og symmetrisk prisøkning .....	24
2.3.3 Asymmetriske produkter og asymmetrisk prisøkning.....	24
2.3.4 Symmetrisk eller asymmetrisk SSNIP-test? .....	25
2.4 Svakheter ved kritisk tap analysen .....	26
3. Det norske møbelmarkedet .....	28
3.1 De fem største møbelkjedene i Norge .....	30
3.1.1 IKEA Norge AS.....	30
3.1.2 Bohus AS.....	30
3.1.3 Skeidar AS.....	30
3.1.4 JYSK Norge AS.....	31
3.1.5 Møbelringen AS.....	31
3.1.6 Andre aktører .....	32
4. Etableringsbarrierer .....	33
4.1 Utsalgssteder .....	33
4.2 Leverandøravtaler .....	34
4.3 Merkevarerbygging.....	34

4.4 Konklusjon .....	35
5. Møbelmarkedet på Alna .....	36
5.1 Aktører .....	36
5.2 Markedsandeler .....	37
6. Spørreundersøkelse.....	40
6.1 Valg av Alna som kandidatmarked .....	40
6.2 Forskningsformål .....	40
6.3 Forskningsdesign .....	41
6.4 Utforming av spørreundersøkelsen.....	42
6.4.1 Spørsmålsrekkefølge .....	42
6.4.2 Validitet og reliabilitet.....	43
6.4.3 Spørsmålsutforming .....	44
6.4.4 Utforming av svaralternativer og skala .....	46
6.4.5 Spørsmål om prisøkning og andrevalg .....	48
6.5 Populasjon og utvalgsstørrelse .....	49
6.6 Gjennomføring av undersøkelsen .....	50
6.7 Innsamling av data .....	50
6.8 Begrensninger ved undersøkelsen .....	52
7. Resultater fra spørreundersøkelsen.....	53
7.1 Beskrivelse av respondentene.....	53
7.2 Beskrivelse av prissensitivitet.....	57
8. Analyse .....	59
8.1 Beregning av kritisk tap .....	59
8.2 Diversjonsrater .....	61
8.3 Kritisk tap analyse.....	64
8.3.1 Symmetri versus asymmetri.....	64
8.3.2 Asymmetriske produkter og symmetrisk prisøkning .....	64
8.3.3 Asymmetriske produkter og asymmetrisk prisøkning.....	69
8.3.4 Oppsummering.....	73
8.4 Sensitivetsanalyse .....	74
8.5 Konkurransanalyse .....	76
9. Avsluttende kommentarer .....	80
10. Referanseliste.....	82
11. Appendiks.....	88

## Figuroversikt

Figur 2-1 De fire mulige momentene i markedsavgrensningen .....	11
Figur 2-2 Faktisk tap versus kritisk tap .....	18
Figur 2-3 Diversjonsrater mellom produkter .....	21
Figur 2-4 Når er det relevante marked avgrenset?.....	23
Figur 3-1 Årlig prisendring for møbler 2001-2011 .....	28
Figur 3-2 De største aktørene i møbelbransjen 2011 .....	29
Figur 5-1 De fire møbelbutikkene på Alna .....	36
Figur 5-2 Omsetning på Alna i 2011 .....	37
Figur 5-3 Markedsandeler på Alna i 2011 .....	38
Figur 7-1 Deltakelse .....	53
Figur 7-2 Alder .....	55
Figur 7-3 Kjønn .....	55
Figur 7-4 Kjønn fordelt på alder .....	56
Figur 7-5 Yrkesstatus .....	57
Figur 7-6 Prissensitivitet .....	57
Figur 7-7 Prissensitivitet fordelt etter butikk .....	58
Figur 8-1 Vektete diversjonsrater versus kritisk tap for samtlige kunder .....	66
Figur 8-2 Vektete diversjonsrater versus kritisk tap for prissensitive kunder .....	67
Figur 8-3 Diversjonsrater versus kritisk tap for samtlige kunder .....	70
Figur 8-4 Diversjonsrater versus kritisk tap for prissensitive kunder .....	70
Figur B-1 Lokalisering av møbelbutikker i bydel Alna .....	91
Figur D-1 Aldersfordeling ved de ulike møbelbutikkene .....	96
Figur D-2 Kjønnfordeling ved de ulike møbelbutikkene .....	96
Figur D-3 Yrkesstatus ved de ulike møbelbutikkene .....	97
Figur D-4 Ærend ved de ulike møbelbutikkene .....	97
Figur D-5 Fremkomstmiddel .....	97
Figur D-6 Gjennomsnittlig handlesum .....	98
Figur D-7 Varekategori .....	98
Figur D-8 Bohus Alna - årsak til valg av butikk .....	99

Figur D-9 A-møbler - årsak til valg av butikk .....	99
Figur D-10 Møbelringen Alna - årsak til valg av butikk .....	99
Figur D-11 Skeidar Alnabru - årsak til valg av butikk .....	100
Figur D-12 Andelen kunder som besøker flere møbelbutikker i løpet av dagen .....	100
Figur D-13 Antall kunder som besøker flere møbelbutikker ila dagen - på butikknivå .....	100
Figur D-14 Totalinntrykk av møbelbutikk .....	101
Figur D-15 Handlende kunder på butikknivå .....	101
Figur D-16 Vurdering av Bohus som andrevalg .....	102
Figur D-17 Vurdering av A-møbler som andrevalg .....	103
Figur D-18 Vurdering av Møbelringen som andrevalg .....	103
Figur D-19 Vurdering av Skeidar som andrevalg .....	103

## **Tabelloversikt**

Tabell 8-1 Kundediversjonsrater samtlige kunder .....	61
Tabell 8-2 Kundediversjonsrater prissensitive kunder .....	63
Tabell 8-3 Vektete kundediversjonsrater samtlige kunder .....	65
Tabell 8-4 Vektete kundediversjonsrater prissensitive kunder .....	67
Tabell 8-5 Butikkpar med mulighet for lønnsom symmetrisk prisøkning .....	67
Tabell 8-6 Z-verdier for samtlige og prissensitive kunder ved symmetrisk prisøkning .....	68
Tabell 8-7 Z-verdier for samtlige kunder ved asymmetrisk prisøkning .....	71
Tabell 8-8 Z-verdier for prissensitive kunder ved asymmetrisk prisøkning .....	71
Tabell 8-9 Kritisk tap ved ulike marginer .....	75
Tabell 8-10 Kritisk tap analyse - 45 prosent pris-kostnadsmargin .....	75
Tabell 8-11 Kritisk tap analyse - 40 prosent pris-kostnadsmargin .....	75
Tabell 8-12 Kritisk tap analyse - 35 prosent pris-kostnadsmargin .....	76
Tabell 8-13 Kritisk tap analyse - 30 prosent pris-kostnadsmargin .....	76
Tabell 8-14 Kritisk tap analyse - 25 prosent pris-kostnadsmargin .....	76
Tabell B-1 Detaljer om møbelbutikkene i bydel Alna .....	91
Tabell B-2 Kjøreavstand i km mellom møbelbutikkene i bydel Alna .....	91
Tabell C-1 Tid og sted for spørreundersøkelse .....	95
Tabell D-1 Inntektsdiversjonsrater samtlige kunder .....	102

# 1. Innledning

Møbel- og interiørbransjen har opplevd en jevn vekst omsetningsmessig fra tidlig på 2000-tallet frem til i dag (virke.no.a). Bransjen er allikevel inne i en tøff periode der flere av møbelkjedene har problemer med å skaffe gode nok resultater. Tall fra hovedorganisasjonen Virke viser også at kundetilfredsheten til møbelkundene er lavere enn gjennomsnittet for norsk detaljhandel per 2012, men at dette er på bedringens vei (virke.no.c). De største møbelaktørene i bransjen har nemlig alle økt tilfredsheten og lojaliteten blant kundene i løpet av det siste året. Spesielt lojaliteten til møbelkundene er høyt, der samtlige aktører scorer over 70 poeng av totalt 100 mulige (Norsk Kundebarometer, 2013). Antallet møbelforretninger i Norge har også steget de senere årene, og var i 2012 på 770 stykk. Fem møbelkjeder dominerer det norske markedet og står for to tredjedeler av den totale omsetningen (virke.no.a).

## 1.1 Problemstilling

I denne masterutredningen skal jeg foreta en analyse av konkurranseforholdene i møbel- og interiørbransjen på Alna i Oslo. Hovedformålet er å avdekke relevante undermarkeder innenfor dette allerede avgrensede geografiske område og dermed finne hvilke aktører som er reelle konkurrenter. For å oppnå dette har jeg utformet en spørreundersøkelse tilpasset bransjen med fokus på såkalte diversjonsrater, det vil si kundens andrevalg av butikk. Størrelsen på diversjonsratene mellom butikkene vil gi svar på hvilke butikker som er mulige substitutter og dermed konkurrerer hardt. På bakgrunn av dette kan jeg finne ut av hvilke butikkpar som kan foreta en lønnsom prisøkning og dermed gi konkurransebegrensede effekter i markedet.

I tillegg til dette vil avdekkingen av diversjonsratene gi de ulike møbelaktørene en oversikt over hvilke konkurrenter de bør være ekstra oppmerksomme på. Dette gjør at møbelbutikkene kan rette et større fokus mot sine argeste konkurrenter, og dermed forbedre sine produkter, tilbud og totale handleopplevelse i forhold til nettopp disse aktørene. Ved høy diversjonsrate mellom to eller flere butikker vil denne målrettede forretningsstrategien dermed være svært avgjørende for om eksisterende kunder fortsetter å handle i den opprinnelige butikken, eller om kundene nå finner det konkurrerende selskapet mer tiltrekkende. Diversjonsratene vil



derfor ha betydning for flere faktorer enn bare det å øke prisene. Nøyaktige og pålitelige diversjonsrater er imidlertid helt nødvendig for å foreta en best mulig konkurranseanalyse.

Liknende markedsundersøkelser har blitt gjort tidligere i andre bransjer, spesielt i dagligvarebransjen, men innen møbel- og interiørmarkedet har det vært lite forskning tilknyttet akkurat dette. Dette gjør det vanskelig å sammenligne denne utredningen med andre studier, men av den grunn kanskje også viktigere å forske på.

## 1.2 Avgrensing

Det er i dag mange møbel- og interiøraktører på Alna. For å få en detaljert og grundig nok forskning har vi valgt å fokusere på fire av disse aktørene. Det er: *Bohus*, *Skeidar*, *Møbelringen* og *A-møbler*. Årsaken til denne avgrensingen ligger i møbelbutikkernes posisjonering i markedet. Grunnen til at Bohus og Skeidar inkluderes er at de oppfattes svært likt av kunder nasjonalt per februar 2013 (Brand Swot, 2013). Hvordan dette reflekteres i diversjonsratene mellom butikkene vil derfor bli svært spennende å finne ut av. Videre inkluderes Møbelringen da de også er tilnærmet lik de to førstnevnte aktørene (Brand Swot, 2013). En spennende karakteristikk ved denne møbelkjeden er imidlertid at de kun tilbyr møbler, ikke interiør. Vi fant også ut at det kunne være interessant å inkludere en enkeltstående møbelbutikk, en aktør som skiller seg noe mer fra de andre møbelkjedene. A-møbler ble derfor valgt.

Det er imidlertid viktig å forstå at det i dag er store forskjeller nasjonalt versus lokalt, noe som kan gi utslag i butikkernes diversjonsrater på Alna i forhold til resten av Norge.

## 1.3 Utredningens struktur

Denne masterutredningen begynner med en presentasjon av relevant teori innen markedsavgrensing i **kapittel 2**. Her vil sentrale temaer være SSNIP-testen, kritisk tap analyse og diversjonsrater. Diversjonsrater er et nyttig verktøy for å avdekke kunders andrealg og vil være spesielt sentralt i denne oppgaven. I **kapittel 3** vil leseren få en kort presentasjon av det norske møbel- og interiørmarkedet, samt en oversikt over de mest dominerende aktørene. De fem største møbelkjedene i Norge vil her utdypes nærmere.

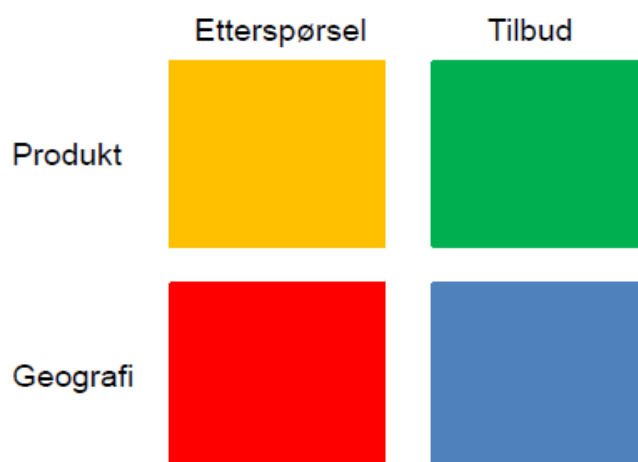
Etableringsbarrierer vil bli diskutert i **kapittel 4**, og her vil emner som utsalgssteder, leverandøravtaler og merkevarebygging bli prioritert. Videre får vi i **kapittel 5** en introduksjon av markedet på Alna og de fire aktørene Bohus, Skeidar, Møbelringen og A-møbler som denne masterutredningen tar utgangspunkt i. Her vil omsetningen til de respektive aktørene presenteres og det er på bakgrunn av disse at markedsandelene utformes. Konsentrasjonen i markedet vil også bli fremstilt gjennom HHI-indeksen. I **kapittel 6** vil relevant teori tilknyttet spørreundersøkelse trekkes frem. Både generell spørreundersøkelsesteori og mer konkret rundt akkurat denne spørreundersøkelsen vil her bli presentert for leseren. **Kapittel 7** vil inneholde resultatene fra spørreundersøkelsen, og her vil vi sjekke om utvalget som deltok er representativt for populasjonen på Alna. Interessante resultater tilknyttet prissensitivitet vil også tildeles et delkapittel. Resten av resultatene vil leseren finne i en detaljert oversikt i appendiks D. I **kapittel 8** vil selve analysen finne sted, og her vil det sentrale være å avdekke graden av konkurranse i området. De butikkparene som vil ha mulighet til å utføre en symmetrisk og/eller asymmetrisk prisøkning vil leseren nå få oversikt over. En konkurranseanalyse av markedet på Alna vil til slutt runde av dette kapitlet. Masterutredningen vil til slutt komme med noen konkluderende kommentarer i **kapittel 9**.

## 2. Markedsavgrensning

Når en skal analysere konkurransen i et marked eller vurdere de konkurransemessige følgende av en bestemt handling eller en fusjon, er det først viktig å avgrense det relevante markedet. Denne markedsavgrensningen er helt avgjørende for å finne ut av hvilke produkter som inngår i samme marked og dermed er *nære nok* konkurrenter. Når denne markedsavgrensningen er gjennomført, kan en begynne å se på mulige utnyttelser av markedsrett hos parter, se på former for konkurranseskadelig adferd eller begynne å analysere konkurranseforholdene generelt i markedet. Markedsavgrensning er et helt naturlig første skritt i en konkurranseanalyse og gjøres i nesten hver enkelt sak som Konkurransetilsynet står overfor (Konkurransetilsynet, 2011; Sjørgard, 2009).

Hovedformålet med markedsavgrensning defineres av Konkurransetilsynet på følgende måte: ”en systematisk måte å identifisere de begrensningene i den konkurransemessige handlefriheten som de berørte foretakene står overfor.” (Konkurransetilsynet, 2011).

Ved avgrensning av det relevante markedet er det viktig å identifisere relevante substitutter og dermed kjøpers mulighet til å velge alternative produkter eller tjenester. Fokuset skal ikke rettes mot selve bedriftene, men heller mot det bedriftene produserer og tilbyr kundene (Sjørgard, 2009). Alt i alt ser en på totalt fire mulige forhold ved markedsavgrensningen, noe som illustreres med figuren under:



Figur 2-1 De fire mulige momentene i markedsavgrensningen (Sjørgard, 2013a).

Som vi ser av figuren må en ta hensyn til både etterspørsels- og tilbudssubstitusjon. Førstnevnte er mest relevant og fått mest fokus i amerikanske og norske konkurransepolitiske saker (Sørgard, 2009). *Etterspørselssubstitusjon* ser på forbrukernes villighet til å skifte til et annet produkt, eller velge det opprinnelige produktet i et annet geografisk område ved en eventuell prisøkning. *Tilbudssubstitusjon* ser naturlig nok på tilbudssiden og her er tilbydernes respons til en prisøkning på et produkt hos en konkurrent det sentrale. Vil andre tilbydere i området nå velge å tilby konkurrentenes produkt på grunn av denne prisøkningen? Responsen fra andre tilbydere må imidlertid være umiddelbar og ikke føre til ekstra omstillingskostnader dersom den skal være relevant i forhold til markedsavgrensingen (Sørgard, 2009). Et kortsiktig fokus gjelder også for etterspørselssubstitusjonen (Sørgard, 2013a).

Både etterspørselssubstitusjon og tilbudssubstitusjon tar utgangspunkt i en produktdimensjon og en geografisk dimensjon. Hva som inngår i de to dimensjonene er definert av Konkurransetilsynet: *Det relevante produktmarked* ”omfatter alle varer og/eller tjenester som etter forbrukerens oppfatning er innbyrdes ombyttelige eller substituerbare ut fra egenskaper, pris og bruksområde”. *Det relevante geografiske marked* ”omfatter området der de berørte foretakene tilbyr varer eller tjenester, der konkurransevilkårene er tilstrekkelig ensartet, og som kan holdes atskilt fra tilgrensende områder særlig fordi konkurransevilkårene der er merkbart forskjellige” (Konkurransetilsynet, 2011).

Først når markedsavgrensningen er gjennomført kan man begynne analysere konkurranseforholdene i markedet på lengre sikt (Kapittel 8). Her vil etableringshindringer, aktive konkurrenter og kjøpermakt være sentrale temaer (Sørgard, 2013a).

## 2.1 SSNIP-testen

SSNIP-testen (**S**mall, but **S**ignificant and **N**on-transitory **I**ncrease in **P**rice<sup>1</sup>) er et mye brukt verktøy for å definere det relevante markedet og benyttes av konkurransemyndigheter verden over. Denne testen ble introdusert i US Merger Guidelines<sup>2</sup> tidlig på 1980-tallet, med det formål å sjekke om en gitt prisøkning på et produkt vil være lønnsom for en hypotetisk monopolist i et marked. Testen blir derfor kalt den ”hypotetiske monopolist testen”. Tidligere hadde man imidlertid avgrenset det relevante markedet på grunnlag av produktenes

---

<sup>1</sup> Liten, signifikant og ikke kortvarig prisøkning.

<sup>2</sup> Retningslinjer for foretakssammenslutninger og fusjoner i USA.

egenskaper, noe som har gitt flere tvilsomme konklusjoner opp igjennom<sup>3</sup>. SSNIP-testen er i dag et så populært og innarbeidet verktøy at EU har inkludert denne i sine retningslinjer for markedsavgrensning (Sørgard, 2013a; Sørgard, 2009; Daljord et al.2007).

### 2.1.1 Den symmetriske SSNIP-testen

SSNIP-testen tar, som tidligere nevnt, utgangspunkt i en hypotetisk monopolist og her ser en på muligheten for at en prisøkning på *5-10 prosent*<sup>4</sup> på ett produkt vil være lønnsomt for vedkommende. Dersom monopolisten opplever et stort frafall av kunder som følge av denne prisøkningen innebærer dette at produktet har et nært substitutt. Produktet i seg selv er dermed ikke et eget relevant marked og markedet må utvides til å inkludere også dette nye substituttet. Testen skal deretter gjennomføres på nytt for å sjekke om prisøkningen nå vil være lønnsom (Sørgard, 2010; Sørgard, 2009).

Dersom monopolisten imidlertid beholder flertallet av kundene etter prisøkningen, tyder dette på at produktet ene og alene utgjør et eget marked. Produktet har dermed ingen reelle konkurrenter og markedet er avgrenset (Sørgard, 2010).

En **symmetrisk SSNIP-test** er den mest vanlige formen for denne type test og innebærer en identisk prisøkning på *alle* produktene som inngår i kandidatmarkedet<sup>5</sup>. Denne testen er mest relevant når det er snakk om symmetriske produkter, det vil si produkter med like marginer eller etterspørselstrukturer. Dersom prisøkningen som foretas er lønnsom, vil samtlige produkter som inngår i testen inngå i det relevante markedet. Hvis ikke, må markedet utvides. Denne prosedyren gjøres helt til samtlige nære substitutter er inkludert og vi får en prisøkning som er lønnsom. Det relevante marked er dermed avgrenset (Daljord et al. 2007).

---

<sup>3</sup> EU-kommisjonen advarer mot å legge for stor vekt på bruksområde og produktegenskaper når en skal avgrense det relevante markedet. Avgrensning av ostemarkedet på 2000-tallet er et godt eksempel på akkurat dette. Fra Konkurransetilsynets (KT) vedtak fra 2007 konkluderte KT at ostemarkedet var et eget marked. Begrunnelsen var at forbrukere i det daglige hushold ønsker flere typer pålegg å velge mellom og i tillegg har et ønske om et variert kosthold. Selv om dette var et argument for at ostemarkedet var et **eget** marked, var det ikke vanskelig å konkludere med det motsatte. (Sørgard,2009).

<sup>4</sup> Benytter en SSNIP på 5-10 prosent da US Merger Guidelines og de fleste konkurransemyndighetene verden over benytter seg av dette (Sørgard, 2009).

<sup>5</sup> Det vil si produkter og geografiske områder som er kandidater til å utgjøre et relevant marked.

### 2.1.2 Den asymmetriske SSNIP-testen

I de fleste konkurransesakene er det imidlertid ikke 100 prosent symmetri mellom de ulike bedriftene. Forskjeller i for eksempel markedsandeler gir ulikheter mellom produkter, noe som igjen kan gjøre at den symmetriske SSNIP-testen ikke blir det beste verktøyet for å avgrense det relevante markedet. Dette fører oss over til den **asymmetriske SSNIP-testen**. Denne testen tar også utgangspunkt i prisøkning hos en hypotetisk monopolist, men i motsetning til den symmetriske, vil en her øke prisen *mer på et produkt enn et annet* (Daljord og Sjørgard, 2010). Dersom en står ovenfor to produkter vil det si at man øker prisen kun på det ene produktet.

En foretakssammenslutning mellom et stort og lite foretak kan forklare dette nærmere. Her antar vi at det store foretaket har et stort produkt og det lille foretaket har et litt mindre produkt. Dersom en hypotetisk monopolist får kontroll over begge disse produktene, kan vi få en tilstand der monopolisten setter prisen på det minste produktet (heretter produkt A) høyere enn det største produktet (produkt B). Grunnet til dette vil være at produkt B vil få en stor andel av det tapte salget fra produkt A ved denne prisøkningen, dette siden produkt B er det store og dominerende produktet i markedet. Dette kan føre til at profitten totalt sett vil øke og dermed være lønnsomt for monopolisten (Daljord og Sjørgard, 2010). Et eksempel på produkt A og B kan henholdsvis være et ”private label” og et kjent nasjonalt merke (Daljord et al.2007). Det motsatte vil ikke være tilfelle, noe som tilsier at en asymmetrisk prisøkning kan være den beste løsningen dersom dette er situasjonen i markedet. (Sjørgard, 2009).

### 2.1.3 Begge SSNIP-testene sett under ett

Ved markedsavgrensing ønsker en å finne det minste relevante markedet. Ut i fra US Merger Guidelines er det relevante markedet definert dersom en 5-10 prosent prisøkning på *en, flere eller alle* produkter i et kandidatmarked er lønnsomt (Daljord og Sjørgard, 2010). En kan derfor ikke ut i fra disse retningslinjene, eller fra økonomisk teori konkludere med at den symmetriske testen er bedre enn den asymmetriske. Dersom det er stor symmetri mellom bedriftene, vil en prisøkning på kun det ene produktet være mindre lønnsomt enn en prisøkning på begge produkter. Grunnen til dette er at det kvantum som blir fanget opp av det andre produktet (det som ikke øker i pris) vil ha en lavere pris-kostnadsmargin. Dette

forklarer hvorfor en symmetrisk test vil ha en smalere markedsavgrønsing enn den asymmetriske ved symmetri. Det motsatte vil gjøre seg gjeldende ved et asymmetrisk tilfelle. En bør derfor utføre begge SSNIP-testene og konkludere med at markedet er avgrønsset dersom en prisøkning er lønnsom i en av dem (Daljord og Sørøard, 2010).

## 2.2 Kritisk tap analyse

For å kunne bruke SSNIP-testen i kvantitative studier må vi introdusere kritisk tap analyse. Kritisk tap analyse er en matematisk formulering av SSNIP-testen og ble først introdusert av Harris og Simons<sup>6</sup> i 1989. De så da på tilfeller med kun ett produkt, men dette ble utvidet til å inkludere også to produkter ved O'Brien og Wickelgren i 2003. Kritisk tap analyse er i dag et mye brukt verktøy og brukes blant annet av Departement of Justice<sup>7</sup> og Federal Trade Commission<sup>8</sup> i USA for å nevne noen (Sørøard, 2009; Katz og Shapiro, 2003).

En kritisk tap analyse tar utgangspunkt i den hypotetiske monopolisten, og ser på hvordan en prisøkning vil påvirke lønnsomheten til vedkommende. Om denne prisøkningen vil være lønnsom eller ikke er avhengig av pris-kostnadsmarginen på produktene som blir solgt, dette opp mot andelen salg som monopolisten mister grunnet denne prisøkningen (Katz og Shapiro, 2003; Sørøard, 2009). Mer konkret vil en kritisk tap analyse si at en sammenlikner monopolistens faktiske og kritiske tap. Kritisk tap sier hvor mye salget kan synke før en prisøkning er ulønnsom, mens faktisk tap sier noe om hvor mye salget faktisk går ned ved den samme prisøkningen. Dersom det faktiske tapet er større enn det kritiske vil prisøkningen være ulønnsom (Katz and Shapiro, 2003; Sørøard, 2009). Markedet er dermed ikke avgrønsset og flere substitutter må trekkes inn før analysen må gjennomføres på nytt. Dette gjøres helt til prisøkningen blir lønnsom og det relevante marked er avgrønsset (Katz og Shapiro, 2003).

---

<sup>6</sup> Begrepet kritisk tap ble introdusert av Barry Harris og Joseph Simons i artikkelen *Focusing Market Definition: How Much Substitution Is Necessary?* (Harris & Simons, 1989).

<sup>7</sup> Departement of Justice tilsvarer Justisdepartementet i USA.

<sup>8</sup> Federal Trade Commission er et uavhengig byrå i USAs føderale regjering som skal opprettholde rettferdig og fri konkurranse.

### 2.2.1 Kritisk tap analyse ved ett produkt

Dersom en skal avgjøre om *ett produkt* utgjør et eget relevant markedet, må en sjekke om en prisøkning på dette produktet er lønnsomt for en hypotetisk monopolist. For at dette skal være gjeldende må profitten for vedkommende være minst like stor etter prisøkningen som før. Dette bringer oss over på kalkuleringen av det kritiske tapet, det vil si det tapet av salg som gir en uendret profitt etter prisøkning (Sørgard, 2009)

Før vi begynner å utlede det kritiske tapet kan det være hensiktsmessig å gjøre leseren klar over hvilke antagelser som er lagt til grunn. I dette tilfelle antar vi en lineær etterspørsel, en konstant grensekostnad og at bedriften setter pris og kvantum som maksimerer profitten.

Videre antar vi at den opprinnelige prisen er gitt ved  $p$ , kvantum ved  $q$  og monopolisten har en grensekostnad på  $c$ . Prisøkningen er gitt ved  $\Delta p$ , noe som gir en endring i tilbudt kvantum på  $\Delta q$ . Da prisøkningen fører til et fall i kvantum vil  $\Delta q$  være gitt ved et negativt tall (O'Brien og Wickelgren, 2003)

Gevinsten og kostnaden ved en prisøkning vil være akkurat like store dersom:

$$(1) \quad (\text{Gevinst}) = \Delta p(q + \Delta q) = - (p - c)\Delta q = (\text{Kostnad})$$

Formelen for kritisk tap finner man ved å dele begge siden av likhetstegnet med  $pq$ . Dette gir:

$$(2) \quad \frac{\Delta p}{p} \left[ 1 + \frac{\Delta q}{q} \right] = - \left( \frac{p-c}{p} \right) \frac{\Delta q}{q}$$

Det kritiske tapet er gitt ved en prosentvis reduksjon i kvantum,  $-\Delta q/q$ , som tilfredsstiller betingelse (2). Dersom vi løser for kritisk tap finner vi at

$$(3) \quad -\frac{\Delta q}{q} = \text{Kritisk tap} = \frac{\frac{\Delta p}{p}}{\frac{\Delta p}{p} + m}$$

hvor  $m = (p-c)/p$  er pris-kostnadsmarginen målt i prosent av prisen, den såkalte Lerner indeksen<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Se appendiks A.1 for videre forklaring.



Siden  $\Delta p/p$  kun er en prosentvis prisøkning, kan vi skrive om betingelse (3) til å gjelde kritisk tap for en økning i prisen på  $X$ -prosent:

$$(4) \quad \text{Kritisk tap} = \frac{X}{X+m}$$

Denne formelen viser at kritisk tap er avhengig av prisøkningen gitt ved  $X$ , samt pris-kostnadsmarginen gitt ved notasjon  $m$ . Her kan vi se at det kritiske tapet blir mindre jo større marginen er, dette uansett størrelse på prisøkningen. Grunnen til dette er at den hypotetiske monopolisten vil tape mer for hver enhet tapt salg når pris-kostnadsmarginen er høy (Thorallson, 2010). Men for å sjekke om vi har en lønnsom prisøkning eller ikke, må imidlertid det kritiske tapet sammenlignes med det faktiske tapet (O'Brien og Wickelgren, 2003; Sjørgard, 2009). Det neste steget i denne analysen blir derfor å beregne det faktiske tapet. Dette gjør at en må introdusere et nytt begrep, nemlig produktets egenpriselastisitet.

Egenpriselastisitet ser på den prosentvise endringen i salg når prisen på produktet øker med en prosent. Med andre ord måler egenpriselastisiteten kundenes grad av prisfølsomhet ovenfor produktet (Sjørgard, 2009, regjeringen.no.a). Dersom vi definerer egenpriselastisiteten for et produkt som  $\epsilon$  får vi følgende formel:

$$(5)^{10} \quad \epsilon = -\frac{\Delta q}{\Delta p} * \frac{p}{q}$$

Dette gir et faktisk tap ved en prisøkning  $X$  på:

$$(6) \quad \text{Faktisk tap} = X\epsilon$$

En prisøkning på det gjeldende produktet er lønnsom og produktet utgjør et relevant marked dersom:

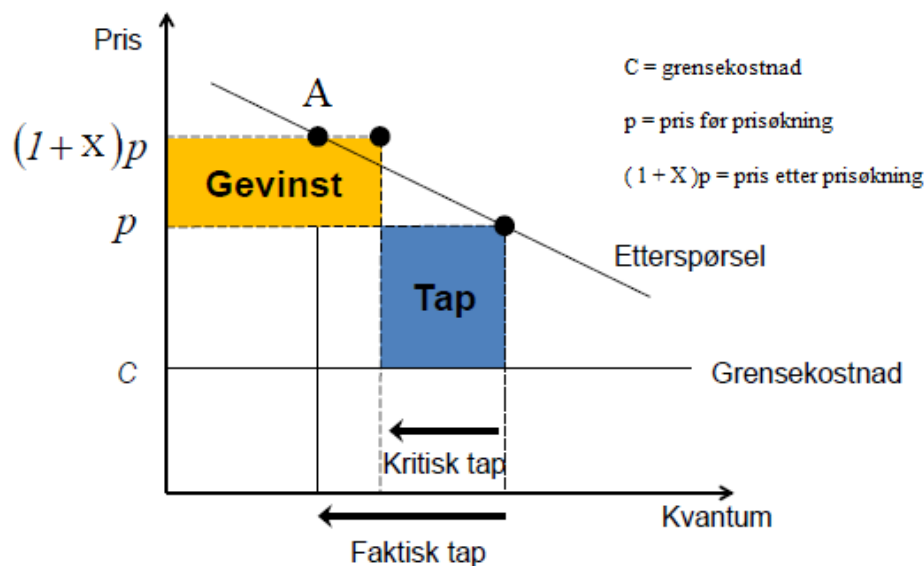
$$(7) \quad (\text{Faktisk tap}) = X\epsilon < \frac{X}{X+m} = (\text{Kritisk tap})$$

---

<sup>10</sup>  $\epsilon = 3$ : En prosents økning i pris gir tre prosent nedgang i salg.

Sammenhengen mellom det kritiske og faktiske tap kan illustreres ved hjelp av figuren under. Når det *kritiske tapet* skal defineres må en sammenligne ”gevinsten” med ”tapet”, begge illustrert med bokser i figuren nedenfor.

En prisøkning på et produkt vil gi gevinst i form av økt profitt på de enhetene som fortsatt selges, mens de enhetene som ikke blir solgt på grunn av en dyrere utsalgspris vil gi et tap. Dette gir oss en total profitt som enten er bedre eller dårligere enn utgangspunktet. Dersom ”gevinsten” og ”tapet” er imidlertid like store står vi ovenfor en uendret profitt og grensen for hva vi tåler av tap er dermed definert. Vi har funnet det kritiske tap. Når det gjelder det *faktiske tap* er denne definert av etterspørselkurven i figuren. Der denne linjen krysser, i punkt A, finner vi det faktiske tap. Fra denne figuren finner vi at faktisk tap er høyere enn kritisk tap, noe som tilsier en ulønnsom prisøkning. Produktet har dermed nære substitutter som kunden velger å kjøpe fra dersom prisen hos monopolisten øker. Dette gjør at det nærmeste substituttet må inkluderes. Testen må så gjøres på nytt helt til markedet ikke trenger å utvides lenger (Sørgard, 2009).



Figur 2-2 Faktisk tap versus kritisk tap (Sørgard, 2013a).

## 2.2.2 Kritisk tap analyse ved flere produkter

Dette bringer oss over til en kritisk tap analyse for *flere* produkter. I likhet med analysen over skal en også her sammenligne det kritiske tapet opp mot faktiske. Forskjellen blir imidlertid å inkludere ett nytt begrep i tillegg til egenpriselasititeten, nemlig krysspriselasititeten (Sørgard, 2009). Denne elastisiteten ser på substitusjonen mellom produktene innad i bedriften. Mer konkret ser en på hvordan økt pris på et av produktene påvirker etterspørselen til bedriftens øvrige produkter. Jo større denne krysspriselasititeten er, jo mer lønnsom kan prisøkningen være, da andelen som tapes kan fanges opp av bedriftens andre produkter. En prisøkning på ett produkt kan dermed totalt sett være lønnsomt for en bedrift, da tapet av inntekt på et produkt kan fanges opp av økt etterspørsel etter bedriftens andre produkter. Krysspriselasititeten er dermed et mål på hvordan kunder reagerer på prisendringer (Halleraker og Wiig, 2010; Konkurransetilsynet 2011).

For å forstå dette best mulig ser vi på et illustrerende eksempel. Vi antar at en hypotetisk monopolist eier to produkter, produkt A og produkt B. Disse er *symmetriske*<sup>11</sup>. Dersom vi får en prisøkning på produkt A vil etterspørselen etter dette produktet gå ned, samtidig som kundene vil etterspørre mer av produkt B. Denne substitusjonen skyldes nettopp denne symmetrien (O'Brien og Wickelgren, 2003). Dette gir en egenpriselasititet ( $\epsilon_{aa}$ ) og krysspriselasititet ( $\epsilon_{ab}$ ) mellom produkt A og B på:

$$(8) \quad \epsilon_{aa} = - \frac{\Delta q_a}{\Delta p_a} * \frac{p_a}{q_a}$$

$$(9) \quad \epsilon_{ab} = - \frac{\Delta q_a}{\Delta p_b} * \frac{p_b}{q_a}$$

Det faktiske tapet vil i dette tilfelle ikke være gitt ved likning (6). Grunnen til dette er at det faktiske tapet nå også må ta hensyn til substitusjonen mellom produktene. Dersom prisen på produkt A øker, kan noe av det tapte salget fra dette produktet nemlig fanges opp av produkt B. Dette er den såkalte krysspriselasititeten og størrelsen på denne vil være med å bestemme det faktiske tapet.

---

<sup>11</sup> Med symmetri menes at produktene har identisk salg og margin, samt lik egenpris-, og krysspriselasititet (Sørgard, 2009).

Dersom vi har en prisøkning på X prosent, vil det faktiske tapet nå være gitt ved:

$$(10) \quad \text{Faktisk tap} = X (\epsilon_{aa} - \epsilon_{ab})$$

Det kritiske tapet vil imidlertid være det samme som i likning (4). Antatt symmetri mellom produktene gir  $\epsilon_{aa} = \epsilon_{bb}$  og  $\epsilon_{ab} = \epsilon_{ba}$ . Produkt A og B vil utgjøre et relevant marked dersom (O'Brien og Wickelgren 2003; Sørgard, 2009):

$$(11) \quad (\text{Faktisk tap}) = X (\epsilon_{aa} - \epsilon_{ab}) < \frac{X}{X+m} = (\text{Kritisk tap})$$

Fremgangsmåten vil være noe annerledes dersom produktene er *asymmetriske*, det vil si produkter med ulik pris-kostnadsmargin, egenpriselastisitet og krysspriselastisitet. For å finne ut om en prisøkning nå vil være lønnsom, er vi nødt til å vekte både det faktiske og kritiske tapet for hvert av produktene. Produkt A og B vil her utgjøre relevant marked dersom følgende betingelse holder (Sørgard, 2009):

$$(12) \quad S_a \frac{X(\epsilon_{aa} - \epsilon_{ab})}{X/(X+m_a)} + S_b \frac{X(\epsilon_{bb} - \epsilon_{ba})}{X/(X+m_b)} < 1$$

Som vi ser av uttrykket består begge brøkene av det faktiske og kritiske tap, dette for henholdsvis produkt A og produkt B.  $S_i$  og  $m_i$  viser henholdsvis markedsandel og pris-kostnadsmarginen for de to produktene, der  $i = A, B$ . Dersom faktisk tap er lik kritisk tap for begge produktene ser vi at uttrykket på venstre side blir nøyaktig lik 1. Det vil si at det er tilstrekkelig at et av produktene har faktisk tap lavere enn kritisk tap, og det andre produktet har faktisk tap lik kritisk tap for at produktene skal utgjøre et relevant marked. Dette gjør nemlig at uttrykket på venstre side blir lavere enn 1 og dermed oppfyller betingelsen om relevant marked definert i likning (12) (Sørgard, 2009).

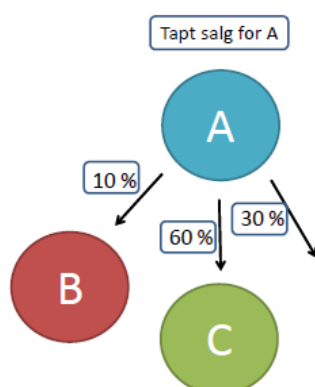
## 2.3 Diversjonsrater

For at man skal gjennomføre en kritisk tap analyse for flere produkter trenger man som tidligere beskrevet både informasjon rundt produktets egenpriselasitet samt krysspriselasiteten mellom produktene. Slik kvantitativ data er derimot vanskelig å få tak i flere situasjoner. Dette har ført til at konkurransemyndigheter i flere land har begynt å vektlegge i større grad spørreundersøkelser for å avdekke konkurransen i et marked. Utledning av såkalte diversjonsrater har særlig blitt populært. Diversjonsrater er en omformulering av kritisk tap analysen og kan være et godt verktøy for å avdekke konkurransen mellom aktører i et marked (kt.no.a; Gjelsvik, 2013; Sjørgard, 2009).

Diversjonsraten måler andelen enheter som et produkt mister til et annet produkt grunnet en prisøkning (Federal Trade Commision, 2010). Ved hjelp av spørreundersøkelser kan man finne ut i hvilken grad to produkter innbyrdes er substituerbare ved å spørre kunder om deres andrevalg. Høy diversjon tilsier at to produkter er nære substitutter. Dersom dette er tilfelle er det stor sannsynlighet for at en 5 til 10 prosent prisøkning vil være lønnsom. Grunnen til dette er at den hypotetiske monopolisten da vil fange opp en signifikant andel av det tapte salget på produktet med prisøkningen, dette ved at kunder nå heller kjøper et annet produkt som monopolisten også eier. Totalt sett vil monopolisten derfor tjene på dette. Høy diversjon indikerer derfor at disse to produktene kan utgjøre et eget relevant marked, dette siden kunden ikke ser noen andre reelle alternativer når det gjelder valg av produkt (kt.no.a; Sjørgard, 2009). Diversjonsraten fra produkt A til produkt B kan formuleres ved hjelp av følgende formel:

$$(13) \quad D_{ab} = - \frac{\partial q_b}{\partial p_a} / \frac{\partial q_a}{\partial p_a}$$

Dersom vi har en prisøkning på produkt A fører dette til redusert salg av nettopp dette produktet. Noe av det reduserte salget plukkes opp av produkt B, mens resten går til resterende produkter. Hvis vi antar at produkt A mister 100 enheter og produkt B fanger



opp 10 av disse, vil divisjonsraten fra A til B være 10 %.

Dersom produkt C imidlertid overtar 60 enheter, vil produkt C oppfattes som et nærere substitutt enn B da andelen som overtas fra A er høyere for C enn for B.

**Figur 2-3 Diversjonsrater mellom produkter** (Gjelsvik, 2013).

Siden diversjonsraten mellom produkt A og C er såpass høy er det stor sannsynlighet for at produktene overlapper mye, konkurrerer hardt og utgjør et eget relevant marked. En eventuell fusjon kan dermed gi partene betydelig markedsrett og en må forvente en prisøkning som følge av denne sammenslåingen. Det er dermed opp til Konkurransetilsynet å avgjøre om denne markedsretten blir for betydelig og dermed vil skade kundene for mye (kt.no.a; Gjelsvik, 2013).

Hvor høy eller lav diversjonsraten vil være er avhengig av flere faktorer. Som allerede nevnt vil liknende produkter mellom flere aktører gi god mulighet for høy diversjonsrate dem i mellom. Men dersom det eksisterer mange produkter med like produktkarakteristikker, er sannsynligheten stor for at diversjonsratene vil fordeles og dermed bli lavere. Diversjonsraten vil også være lavere dersom produktene selges gjennom flere ulike salgskanaler eller til flere ulike kundegrupper (Thorallson, 2010). Det kan også være sammenheng mellom markedsandeler og diversjonsrater, men dette bør undersøkes i hver enkel konkurranseanalyse (Halleraker og Wiig 2008, Mathiesen et al. 2010).

Det finnes to former for diversjon; kundediversjon og inntektsdiversjon. *Kundediversjon* forteller hvor mange kunder som går fra produkt A til produkt B. *Inntektsdiversjon* forteller oss hvor mye av omsetningen til B som øker som følge av redusert omsetning hos A. Man antar da at kundene vil handle for det samme beløpet begge steder. Inntektsdiversjon er mest sentralt da denne sier mest om lønnsomheten, og da det kan være store forskjeller mellom kunder og deres kjøpekraft (nhh.no.a; Gjelsvik, 2013; Sørgard, 2013b). Videre ser vi på tre ulike tilfeller:

### 2.3.1 Symmetriske produkter og symmetrisk prisøkning

Dersom vi står ovenfor symmetriske produkter antas diversjonsratene mellom produktene å være identiske. Diversjonsraten fra produkt A til produkt B og motsatt vil derfor være like. Vi får dermed følgende sammenheng (Daljord og Sørgard, 2010; O'Brien og Wickelgren, 2003):

$$(14) \quad D = D_{ab} = D_{ba}$$

Diversjonsraten D vil her være et uvektet gjennomsnitt av diversjonsratene  $D_{ab}$  og  $D_{ba}$ :

$$(15) \quad D = \frac{D_{ab} + D_{ba}}{2}$$

Vi vet fra tidligere at produkt A og produkt B inngår i det samme relevante markedet dersom følgende betingelse holder:

$$(16) \quad (\text{Faktisk tap}) = X (\varepsilon_{aa} - \varepsilon_{ab}) < \frac{X}{X+m} = (\text{Kritisk tap})$$

Vi ønsker nå å omformulere uttrykket fra (16) slik at vi får et enklere og mer praktisk anvendelig kriterium. Vi bruker derfor informasjon om bedriftens tilpasning samt diversjonsrater (i stedet for elastisitet) når vi skal utlede det nye uttrykket (Sørgard, 2013b). Ved hjelp av noe matematiske beregninger<sup>12</sup> og den antakelsen om at den enkelte bedrift setter profittmaksimerende priser uavhengig av hverandre finner vi ut at (Daljord et al. 2007):

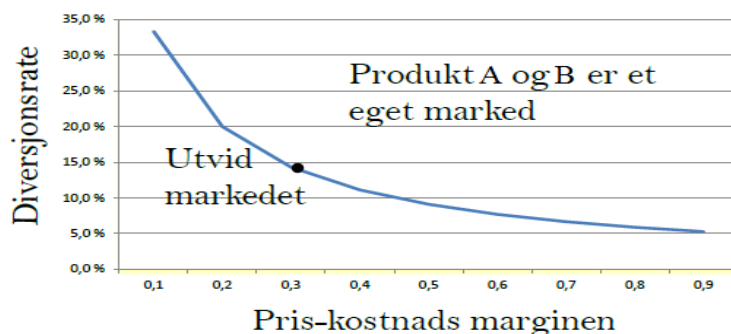
$$(17) \quad \text{Faktisk tap} < \text{Kritisk tap} \quad , \text{ hvis og bare hvis}$$

$$(18) \quad D > \text{Kritisk tap}$$

Hvis forutsetningen om symmetri holdes ved like, vil produkt A og produkt B dermed inngå i samme relevante marked dersom (O'Brien og Wickelgren, 2003):

$$(19) \quad D > \frac{X}{X+m}$$

Fra denne likningen ser vi at det er diversjonsraten og pris-kostnadsmarginen (m) som vil være avgjørende for konklusjonen av det relevante markedet. Ved høy diversjonsrate og høy pris-kostnadsmargin vil produkt A og B utgjøre et eget marked, mens markedet må utvides dersom det motsatte er tilfelle. Dersom vi antar en margin på 30 %, og en prisøkning på 5 %, vil produkt A og B utgjøre et relevant marked dersom  $D > 14,3\%$ <sup>13</sup>.



Figur 2-4 Når er det relevante marked avgrenset? (Sørgard, 2009).

<sup>12</sup> Se appendiks A.2 for fullstendig utregning.

<sup>13</sup>  $D > (0,05)/(0,05+0,30) \rightarrow D > 14,3\%$ .

### 2.3.2 Asymmetriske produkter og symmetrisk prisøkning

Hovedformålet med en markedsavgrensing er som tidligere nevnt å finne det minste markedet hvor en prisøkning vil være lønnsom. Ved asymmetriske produkter vil en symmetrisk og asymmetrisk SSNIP-test gi ulike størrelser på det relevante markedet, noe som tilsier at en bør utføre begge testene og velge den markedsavgrensingen som blir smalest. Vi begynner først å se på den *symmetriske* SSNIP-testen (Sørgard, 2010).

For å forenkle vårt eksempel antar vi at bedrift A og bedrift B har like marginer ( $m = m_a = m_b$ ), men at salgsvolumet dem i mellom er forskjellig. Den kritiske diversjonsraten vil fortsatt være  $X/(X + m)$ , men siden diversjonsratene mellom bedrift A og B ikke vil være identisk må en vekte disse med bedriftenes respektive markedsandel  $S_i$ . Dette gir følgende vektete diversjonsrate (Daljord og Sørgard, 2010):

$$(20) \quad D_v = D_{ab} * \frac{S_a}{S_a + S_b} + D_{ba} * \frac{S_b}{S_a + S_b}$$

Produkt A og B vil dermed inngå i samme relevante markedet dersom:

$$(21) \quad D_v > \frac{X}{X + m}$$

Her antar vi imidlertid at diversjonsratene følger bedriftenes markedsandel, en antagelse som er brukt i flere fusjons- og foretakssammenslutningssaker opp igjennom.<sup>14</sup>

### 2.3.3 Asymmetriske produkter og asymmetrisk prisøkning

Hittil i delkapittel 2.3 har vi kun sett på tilfeller hvor vi har økt prisen på samtlige produkter. Men som vi beskrev under kapittelet om den *asymmetriske* SSNIP-testen (kapittel 2.1.2), er det lite realistisk med fullstendig symmetri blant produktene. Dette fører oss over til en asymmetrisk prisøkning, en naturlig test som bør gjennomføres dersom det er stor asymmetri mellom produktene (Sørgard, 2009; Sørgard, 2010). Vi benytter oss av følgende eksempel:

---

<sup>14</sup> Se for eksempel Werden & Froeb (2002): "Calibrated economic models add focus, accuracy, and persuaviness to merger analysis, chapter in *The Pros and Cons of Merger Control*", The Swedish Competition Authority, Stockholm.



Vi antar også her en foretakssammenslutning mellom en stor og liten bedrift, med henholdsvis et stort og lite produkt. Dersom vi øker prisen på det minste produktet vil mange kunder divertere til det store produktet på grunn av dens mer dominerende stilling i markedet. Det motsatte vil ikke nødvendigvis være tilfelle, noe som gjør det naturlig å øke prisen kun på det lille produktet. Dette scenarioet bygger på at den hypotetiske monopolisten da kontrollerer begge produktene. Dette vil dermed si at det med stor sannsynlighet vil være høy diversjonsrate fra det lille produktet til det store, men ikke nødvendigvis den andre veien. Dersom vi definerer det lille produktet som produkt A og det store som produkt B, vil det relevante markedet derfor være avgrenset når diversjonsraten fra A til B er høyere enn det kritiske tapet<sup>15</sup>: (Sørgard 2009, Daljord og Sørgard 2010):

$$(22) \quad D_{ab} > \frac{X}{m}$$

#### 2.3.4 Symmetrisk eller asymmetrisk SSNIP-test?

Siden  $X/m > X/(X+m)$  vil den asymmetriske SSNIP-testen avgrense et bredere marked enn det den symmetriske SSNIP-testen vil gjøre. Grunnen til at den symmetriske dermed er mer lønnsom ligger i pris-kostnadsmarginen til det produktet som ikke øker i pris ved en asymmetrisk test. Marginen til dette produktet vil nemlig være lavere og dermed mindre lønnsom. Dette gjør derfor at en i visse konkurransesituasjoner kan komme frem til ulike konklusjoner avhengig av hvilken test som benyttes (Sørgard 2009; Sørgard, 2010).

Eksempelet over gjelder imidlertid kun dersom en står ovenfor symmetriske diversjonsrater og marginer. Ved asymmetri vil produktene ha ulike diversjonsrater, noe som igjen vil gi utslag på de to testene. Her vil en kunne se at den asymmetriske testen avgrenser et smalere marked enn den symmetriske, dette dersom asymmetrien er tilstrekkelig stor. Dersom det lille produktet også hadde hatt en lavere pris-kostnadsmargin, ville en asymmetrisk SSNIP-test sannsynligvis være enda mer lønnsom (Sørgard, 2010 og Daljord og Sørgard, 2010). Alt i alt bør en derfor konkludere med at begge testene bør gjennomføres ved asymmetri.

---

<sup>15</sup> Se appendiks A.3 for fullstendig utregning.

## 2.4 Svakheter ved kritisk tap analysen

Den første svakheten som bør trekkes frem i forhold til en kritisk tap analyse er det vi kaller ”cellophane fallacy”. Dette er særlig aktuelt i dominanssaker og oppstår når en betydelig stor aktør i markedet allerede har utnyttet sin markedsrett ved å sette en høy pris. Når en da skal undersøke om en 5-10 prosent prisøkning vil være lønnsom, kan en da komme til en konklusjon som sier at markedet blir avgrenset for bredt. Siden denne dominerende aktøren allerede har satt en høy pris, vil en ytterligere prisøkning på dette produktet gjøre at produkter hos andre bedrifter vil bli attraktive for kunden. Dette er *ene og alene* på grunn av at prisen allerede er så høy hos den dominerende aktøren. Ved å ta utgangspunkt i de faktiske prisene istedenfor priser ved fri konkurranse kan en da gå i den fella at man avgrenser det relevante markedet for stort (Sørgard, 2009). Hvorvidt dette er sentralt for denne forskningen er noe usikkert, dette med tanke på det høye antallet aktører som finnes i markedet og dermed muligheten for å være en så dominerende aktør. Uansett kan det være greit at leseren har dette i bakhodet når møbelmarkedet på Alna presenteres og konkurranseanalysen foretas senere i denne masteroppgaven.

En annen svakhet ved den kritiske tap analysen er at den ikke tar hensyn til prisresponsen til de konkurrerende selskapene. Prisen til disse holdes konstant, dette til tross for at dette ikke er det optimale for selskapene ved en prisøkning hos konkurrenten. Dersom markedet kjennetegnes ved priskonkurranse (Betrandkonkurranse) vil en bedrift nemlig kunne øke sin lønnsomhet ved å øke prisen, dette dersom konkurrenten også har gjort dette. Dette er sentralt både hos Farrell & Shapiro (2008) og hos Konkurransetilsynet (2006). Siden dette ikke blir reflektert i min analyse kan det relevante markedet blir avgrenset for bredt, krysspriselastisiteten ikke bli helt korrekt og det faktiske tapet ikke reflektere virkeligheten (Farrell & Shapiro, 2008: Konkurransetilsynet 2006). I tillegg til dette kan prisvirkningene bli veldig forskjellig fra de formlene som ble presentert tidligere i dette kapittelet dersom to eller flere aktører fusjonerer og senere får muligheten til å reposisjonere seg i markedet.

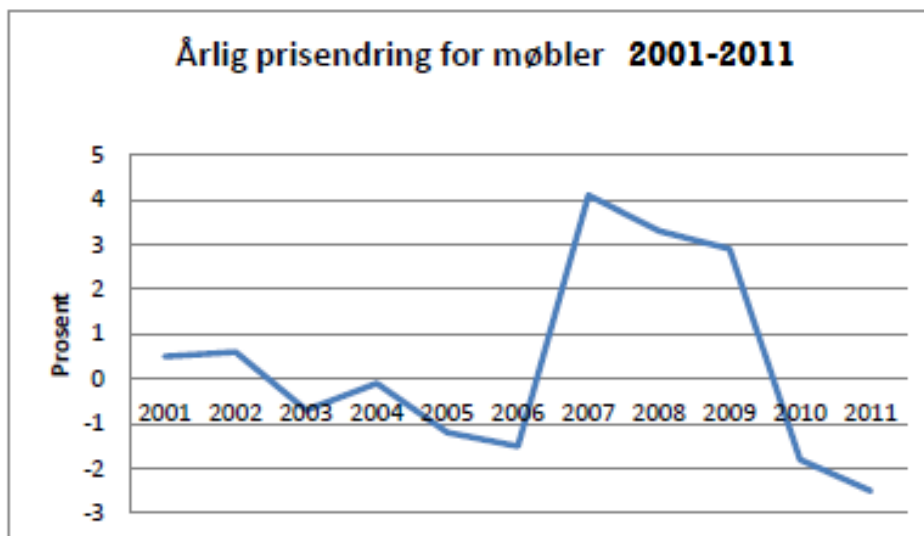
En siste kritikk til denne analysen trekkes frem av Farrell & Shapiro og David Evans, professor ved University of Chicago. Alle tre mener at analysen er altfor konsentrert rundt prisbegrepet, og at det i dag er mange andre faktorer som påvirker en bedrifts tilpasning i markedet. Selv om fokuset i denne oppgaven er nettopp denne prisøkningen, vil andre faktorer utenom prisbegrepet også tildeles noe plass i den senere analysen. Vi skal som

tidligere nevnt finne ut hvilke aktører som kan gjennomføre en lønnsom prisøkning, men analysen vil også avdekke hvilke parter som konkurrerer spesielt hardt mot hverandre og som dermed bør være ekstra oppmerksomme på hverandres tilpasninger i markedet. Dette kan gjelde alt fra strategier rundt vareutvalg til service i butikk. Svakheten rundt prisbegrepet vil dermed ikke være like fremtredende i denne oppgaven.

### 3. Det norske møbelmarkedet

Møbelbransjen hadde i 2011 den største veksten i norsk varehandel. Dette året omsatte møbel og interiørbutikker for 16,1 mrd, noe som var en økning på rundt fem prosent fra året før. Møbelbutikkene hadde totalt en god omsetningsvekst fra 2002-2011(rundt 55 prosent), men hadde et tilbakeslag når finanskrisen slo ut i 2008. Dette resulterte i at flere hjørnesteinsbedrifter måtte gi tapt (norgesstorstebedrifter.no) og den gode veksten uteble i et par år. (virke.no.a; virke.no.c). Fra 2010-2011 begynte omsetningen imidlertid å øke igjen, og foreløpige rapporter for 2012 viser at den gode veksten har fortsatt. Til tross for dette sliter flere møbelaktører med å tjene penger. Hard konkurranse om kundene fører til flere kampanjer med varer til reduserte priser, noe som igjen gir økt press på marginen (Bohus AS).

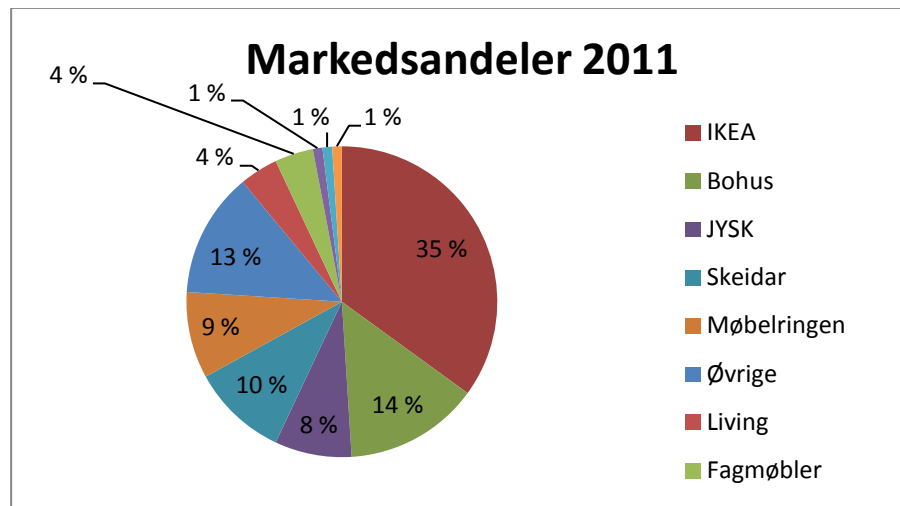
Når det gjelder prisnivået i møbelbransjen har dette variert de senere årene. Starten av 2000-tallet var preget av en svak prisvekst, med en etterfølgende prisnedgang fra 2002-2006. Frem til 2009 var prisene relativt høye igjen og vi hadde en økning på totalt fire prosent. Deretter begynte prisene å synke og dette fortsatte inn mot 2011. En fullstendig oversikt over prisendringene frem til i dag vises i figuren under:



Figur 3-1 Årlig prisendring for møbler 2001-2011 (virke.no.a).

Norske møbler og interiørprodukter selges i dag gjennom flere salgskanaler, deriblant butikkjeder, frittstående forhandlere, agenter, franchisesalg og gjennom internett for å nevne noen.

Møbelmarkedet i Norge i dag er preget av fem store aktører som innehar ca 80 % av markedet (virke.no.a). De fem store møbelkjedene er IKEA, Bohus, Skeidar, JYSK og Møbelringen. I tillegg til disse består markedet av flere mindre kjeder. Fagmøbler, Slettvoll, Home & Cottage og noen enkeltstående møbelbutikker er eksempler på dette. En oversikt over markedsandelene til de ulike aktørene vises i figur 3-2.



**Figur 3-2 De største aktørene i møbelbransjen 2011** (virke.no.a).

Som vi ser av oversikten er IKEA helt klart den største aktøren, dette etterfulgt av Bohus, Skeidar, Møbelringen og JYSK. Utviklingen fra 2008 viser også en relativt stabil situasjon frem til i dag. Det er nemlig kun de to største aktørene, IKEA og Bohus, samt Living som har hatt noe endring i markedsandel de senere årene. Disse ansees også som relativt marginale (virke.no.b):

Bohus: Fra 16 % (2008) → 14 % (2011)

IKEA: Fra 34 % (2008) → 35 % (2011)

Living: Fra 3 % (2008) → 4 % (2011)

Alle de fem store aktørene kjører egne konsept for å hevde seg i markedet best mulig. IKEA og JYSK er begge innenfor lavpriskonseptet og begge aktørene tilbyr kun egne merker, såkalte "private labels". JYSK har imidlertid et mer begrenset vareutvalg og sterkere fokus på produkter tilknyttet soverommet (magma.no). Skeidar ønsker å være den beste kjeden for kunden totalt sett, mens Møbelringen er den eneste kjeden som kun tilbyr møbler. Bohus ønsker å bli kundens førstevalg og ønsker ikke å fokusere på markedsandeler, men på

fornøye kunder. Samtlige kjeder har til felles at så å si alle beslutninger tilknyttet konsept, pris, sortiment og markedsføring tas av de respektive kjedenes hovedkontorer.

### **3.1 De fem største møbelkjedene i Norge**

#### **3.1.1 IKEA Norge AS**

IKEA er en svensk multinasjonal møbelvarehuskjede og ble stiftet av Ingvar Kamprad allerede i 1943. IKEA- konseptet går ut på å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige, bærekraftige og rimelige hjemmeinnredningsprodukter av god kvalitet (ikea.com.a). IKEA tilbyr produkter for alle områder i hjemmet, og priser sine varer lavt for å nå ut til flest mulig kunder.

IKEA hadde i 2012 seks varehus i Norge, der det nordligste befinner seg i Trondheim (ikea.com.b). IKEA kunne i 2012 vise til en omsetning i Norge på rundt seks mrd (proff.no.e), noe som var en økning på rundt 9,3 prosent fra året før. Markedsandelen i 2011 lå på 35 prosent av det norske møbelmarkedet.

#### **3.1.2 Bohus AS**

Bohus er Norges største landsdekkende møbel- og interiørkjede og ble stiftet i 1976. Denne frivillige kjeden tilbyr alt innen møblement og interiør, og ønsker å fremstå som et fristende varehus med god service og troverdige medarbeidere (bohus.no.b). Det viktigste for Bohus er fornøyde kunder og de ønsker å være det naturlige førstevalg for kunder, medarbeidere, leverandører og eiere (bohus.no.a).

Bohus hadde i 2012 64 møbelvarehus i Norge, fra Kirkenes i nord til Kristiansand i sør (bohus.no.a). Omsetningen samme året var på ca 2,3 mrd norske kroner, noe som var en svak tilbakegang fra året før. Bohus hadde en markedsandel på rundt 14 prosent i 2011 (virke.no.a).

#### **3.1.3 Skeidar AS**

Skeidar AS er Norges største privateide selskap innen møbler og interiør. Deres mål er å være konkurransedyktige både på utvalg, kvalitet, service og pris. I likhet med Møbelringen tilbyr Skeidar flere norske merkevarer, deriblant Ekornes, Jensen og Wonderland (skeidar.no.a).

I 2011 ble det også inngått en avtale om å slå sammen Skeidar og Living, noe som førte til en betraktelig ekspansjon av Skeidar-gruppen. Selv om disse to selskapene er slått sammen i dag, skal begge kjedene videreføres hver for seg. Skeidar skal fremstå som en landsdekkende møbel- og interiørkjede, Living som en moderne storbykjede (e24.no) (skeidar.no.a)

SkeidarLiving hadde i 2012 48 møbel- og interiørvarerhus rundt om i Norge. Totalt omsatte kjeden for rundt 2,2 mrd norske kroner i 2011, noe som var en økning både for Skeidar og Living fra året før. (virke.no.a). Markedsandelen for disse to kjedene var i 2011 på rundt 14 prosent.

#### **3.1.4 JYSK Norge AS**

JYSK er et stort internasjonalt selskap som ble stiftet i Danmark i 1979. JYSK gikk i Norge under navnet Norsk Sengetøylager frem til 2002 (jysk.no.a), og har i dag blitt en stor aktør i det norske møbelmarkedet. Deres hovedmål er å selge ”alt til boligen”, med ambisjon om å være ledende innen soverommet, badet, vinduet, barnerommet og terrassen (jysk.no.b).

Ved utgangen av 2012 hadde JYSK 74 butikker rundt om i Norge, med flest virksomheter på Østlandet. Årsregnskapet for 2011/2012 viser at JYSK har lagt et rekordår bak seg, både når det gjelder omsetning og resultat. Jysk omsatte for rundt 1,4 mrd norske kroner, noe som innebar en økning på rundt fem prosent fra året før. Markedsandelen i 2011 lå på 8 prosent av det norske møbelmarkedet, men mye tyder på at denne andelen har gått opp mot 10 prosent (prognosesenteret.no).

#### **3.1.5 Møbelringen AS**

Møbelringen AS er en frivillig kjede av møbelhandlere fra hele landet og ble stiftet i 1985. Denne møbelkjeden ønsker å fremstå som den ledende faghandel innen møbel, og er også den eneste store aktøren som ikke selger interiør. Butikkene til Møbelringen har som mål å yte god service, være trivelige og gi god faglig veiledning til private kunder. De har også et sterkt fokus på norske merkevarer, noe som reflekteres i deres vareutvalg og forretningsstrategi (mobelringen.no.a).

Møbelringen hadde 80 butikker i Norge i 2012, noe som er det høyeste antallet butikker av de fem store. Disse er godt spredt over alle landets 19 fylker (mobelringen.no.a). Omsetningen i

2011 var på rundt 1,4 mrd. Møbelringen kunne i 2011 vise til en markedsandel på 9 prosent på landsbasis.

### 3.1.6 Andre aktører

Selv om de fem største møbelkjedene står for mesteparten av omsetningen i markedet, er det allikevel en tredjedel som dekkes av øvrige aktører (virke.no.a). Fagmøbler, Home & Cottage og Slettvoll er som tidligere nevnt de mest sentrale. Fagmøbler blir sett på som den største av disse, og kan skilte med 70 butikker og en markedsandel på rundt 4 prosent (virke.no.a).

Frittstående møbelbutikker utgjør den resterende andelen av møbelbransjen her i Norge.

Markedsandelen på 13 prosent har holdt seg på stedet hvil siden 2008, noe som tyder på at disse butikkene ikke forsvinner med det første. Den største frittstående møbelforretningen i Norge er lokalisert på Alnabru i Oslo og går under navnet A-møbler (a-mobler.no)

Omsetningen til dette selskapet var på hele 163 millioner norske kroner i 2011, noe som tilsier at denne butikken ansees som en reell konkurrent for de fem store i Oslo-området (proff.no.d). Markedsandelen er imidlertid lav på landsbasis, ettersom dette er den eneste butikken A-møbler har i hele Norge.

Møbelkjedene er også utsatt for konkurranse fra andre bransjer, deriblant byggevarehus, hagesentre og internett (virke.no.a). Sistnevnte kan bekreftes som en reell trussel<sup>16</sup>, og da spesielt Finn.no som selger brukte møbler på nett. Per 05.02.2013 var det nemlig lagt ut 29 000 annonser på brukte møbler- og interiørobjekter på nettet. (finn.no).

---

<sup>16</sup> Etter samtale med Salgs- og markedssjef i Bohus AS, Are Bjøntegaard.



## 4. Etableringsbarrierer

I et marked med flere aktører kan det være mange faktorer som gjør det vanskelig for en potensiell nykommer å etablere seg og i det hele tatt utgjøre en reell trussel. Dette er såkalte etableringshindringer og blir i følge Konkurransetilsynet definert som:

*”Etableringshindringer er en samlebetegnelse på alle forhold som kan hindre etablering fra nye foretak. Eksempler på etableringshindringer er offentlige reguleringer, behov for store investeringer som er ugjenkallelige, begrenset tilgang til sentrale innsatsfaktorer og distribusjonskanaler, eksistensen av stordriftsfordeler i markedet og nettverkseffekter (Konkurransetilsynet, 2010).*

Prognoser utført av hovedorganisasjonen Virke viser at møbel- og interiørbransjen forventes å ha sterk vekst også i 2013. Etter flere år med gode omsetningstall for bransjen totalt sett, blir det nå spådd en vekst på 6-8 prosent, den høyeste veksten uansett bransje i norsk detaljhandel (virke.no.c). Det at Norge også ligger i verdenstoppen når det gjelder oppussing og innkjøp av møblement, gjør dette til en attraktiv bransje (dinepenger.no). Til tross for dette, har markedet flere store møbelkjeder lokalisert både i by og på land, noe som kan gjøre det særdeles tøft for en ny aktør. Graden av etableringshindringer er derfor helt avgjørende for om en ny aktør vil lykkes eller ikke.

### 4.1 Utsalgssteder

For å kunne lykkes i et konsentrert møbelmarked er beliggenhet og gode butikklokaler helt avgjørende. Tilgang på en stor nok kundemasse er helt nødvendig for om butikken overlever eller ikke, og en ny aktør bør av den grunn være svært nøye når nye salgstomter skal kjøpes eller leies. Da en ny aktør heller ikke har opparbeidet seg en god nok merkevare hos det norske folk vil beliggenhet ha spesielt mye å si. Norges lave befolkningstetthet bør også tas i betraktning. Det hjelper nemlig ikke å være den eneste aktøren i et marked dersom det ikke finnes nok kunder. En god avveining mellom antall kunder i området og antall konkurrenter er derfor viktig i forhold til valg av salgsløkalere.

For en allerede eksisterende møbelkjede vil ikke kjøp av salgstomt ha like stor fallhøyde som en nyetablert. De fem store møbelkjedene har alle utviklet stordriftsfordeler i løpet av sin

eksistens og slipper dermed altfor høye kostnader knyttet til etablering av ny butikk. Da det imidlertid kan være vanskelig å finne store nok lokaler for utstilling av møbler, kan dette allikevel by på problemer. Dette gjelder spesielt for nye aktører som kanskje ikke stiller like sterkt økonomisk og som har mye mer å tape da de befinner seg i oppstartsfasen.

En nettbutikk kan dermed være løsningen for en ny aktør. Internett er en god salgskanal og ikke minst blitt et viktig bindeledd ut til kundene. Flere og flere eksisterende møbelkjeder har også begynt å satse på sosiale medier og tilbyr nå møbler over nett. Hos IKEA ble dette en realitet i 2012 (dinside.no). Den store utfordringen for en ny aktør blir imidlertid å tilby møbler bare over nettet.

## **4.2 Leverandøravtaler**

For å kunne lykkes i møbelmarkedet er man også helt avhengig av gode leverandører og leverandøravtaler. I følge ledelsen i Bohus har flere av de største møbelkjedene i dag avtaler med de samme leverandørene, som for eksempel Jensen og Wonderland. En liknende avtale for en potensiell nykommer ansees derfor ikke som altfor utfordrende. Et langvarig avtaleforhold mellom produsent og detaljist, noe som er tilfelle for flere av de store møbelaktørene i dag, kan imidlertid ha gitt de eksisterende aktørene en bedre avtale enn det de nye aktørene eventuelt vil få. Det at flere møbelvarehus også har eksklusivavtaler med enkelte leverandører, kan gjøre det vanskelig for en ny aktør å få tilgang på et stort og godt nok sortiment i sin nye butikk. For et allerede eksisterende møbelvarehus ansees imidlertid muligheten for å åpne en ny butikk for god. Grunnen til dette er at møbelaktøren allerede har gode og veletablerte produsentavtaler.

## **4.3 Merkevarerbygging**

Merkevarerbygging gjennom blant annet markedsføring kan også sees på som en etableringshindring. I møbelbransjen er det en lang historie for å bedrive markedsføring og markedsføringen tillegges derfor stor vekt, noe som gjenspeiles i store markedsføringsbudsjetter. Dette gjelder alle de store møbel- og interiørkjedene (jf ledelsen i Bohus AS). Merkevarerbygging er imidlertid helt nødvendig, og kan dermed bli svært kostbart for nye aktører siden konkurransen allerede er så stor. En potensiell nykommer må derfor sette av et stort beløp til dette, spesielt i etableringsfasen.

For en eksisterende aktør vil merkevarebygging tilknyttet en ny butikk ansees som liten. Grunnen til dette er at merkevaren og konseptet til aktøren allerede er kjent blant forbrukerne.

#### **4.4 Konklusjon**

Etableringsbarrierene for en ny aktør ansees som høye, da det allerede er mange aktører, høy konkurranse og flere store kjeder i markedet. Ledelsen i Bohus uttrykker også at en skal være svært modig dersom en prøver å etablere seg i løpet av de neste årene.

Nyetableringer i møbelbransjen vil med all sannsynlighet komme fra eksisterende aktører, dette siden deres etableringshindringer ansees som lave. Siden det har vært gode tider i møbelbransjen de senere årene, vil det ikke være usannsynlig at flere kjeder velger å utvide sin virksomhet fremover. Det at flere møbelkjeder er tilnærmet like store på landsbasis er med på å styrke dette argumentet.

## 5. Møbelmarkedet på Alna

### 5.1 Aktører

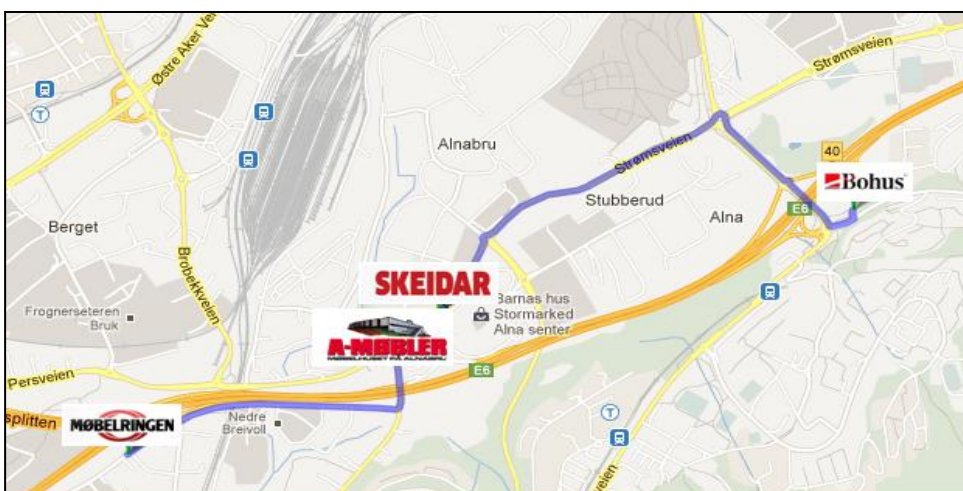
Alna er en av de største bydelene i Oslo og har i underkant av 48 000 innbyggere (ssb.no.a). Bydelen som ligger nordøst i hovedstaden domineres av industri, lager og forretningsdrift, og i sentrum av bydelen finner vi Norges største bransjesenter Alna Senter. Beliggenheten til Alna gjør at det er stor gjennomgangstrafikk i bydelen, der både E6 og Strømsveien (RV.190) er naturlige og viktige forbindelser inn og ut av Oslo sentrum. Siden Alna kun er en 8-minutters kjøretur fra Oslo sentrum og blir omtalt som et forretningssenter av regional betydning, er dette et attraktivt område både for pendlere og kjøpeglade nordmenn (snl.no)

I denne oppgaven skal jeg som tidligere nevnt se på fire sentrale møbelvarehus i bydelen Alna: Bohus, Skeidar, Møbelringen og A-Møbler. Disse aktørene er lokalisert innenfor en avstand på underkant av 3 km fra hverandre, der Bohus og Møbelringen er aktørene som er plassert lengst fra hverandre (maps.google.no). En fullstendig oversikt over kjøreavstanden mellom hver av butikkene er inkludert i appendiks B.

De 4 butikkene er

- Bohus Alna
- Skeidar Alnabru
- Møbelringen Alna
- A-møbler

Butikkenes beliggenhet er illustrert på kartet nedenfor



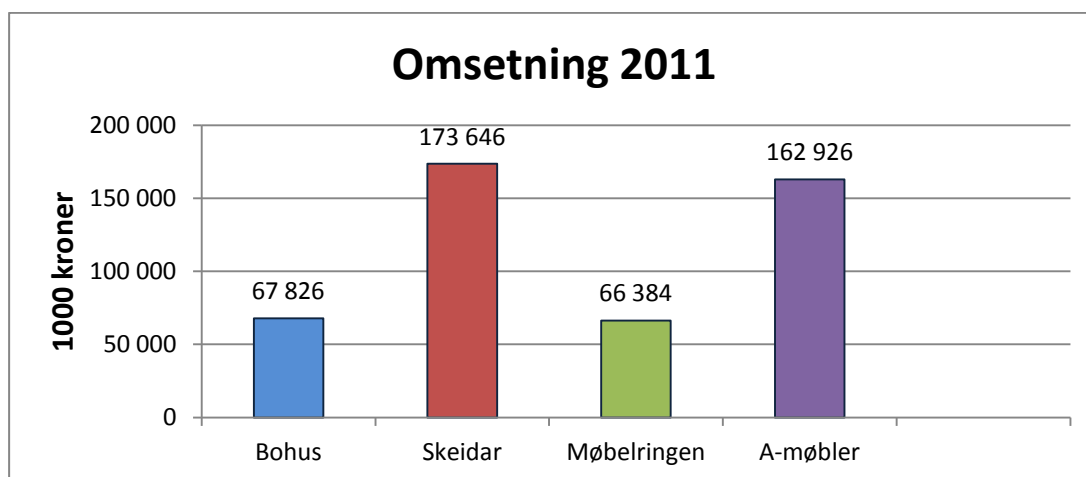
Figur 5-1 De fire møbelbutikkene på Alna (maps.google.no).

Både Skeidar, Møbelringen og A-Møbler er alle lokalisert langs den sentrale Strømsveien på Alna, mens Bohus befinner seg i Tevlingeveien lenger nordøst i bydelen. Samtlige butikker har åpent mandag til lørdag, men Skeidar kan skilte med en time lenger åpningstid i helgene (Se fullstendig tabell B-1 i appendiks B).

I tillegg til disse møbelkjedene har bydelen også noen andre sentrale aktører som tilbyr lignende produkter. Både IKEA, JYSK og Home & Cottage kan karakteriseres som potensielle trusler, og alle er lokalisert innenfor området hvor de fire møbelvarehusene befinner seg. I tillegg til dette finnes det også enkeltaktører i området. Det er med andre ord mange muligheter for innbyggerne og tilreisende i bydelen til å skaffe seg møbler og interiør.

## 5.2 Markedsandeler

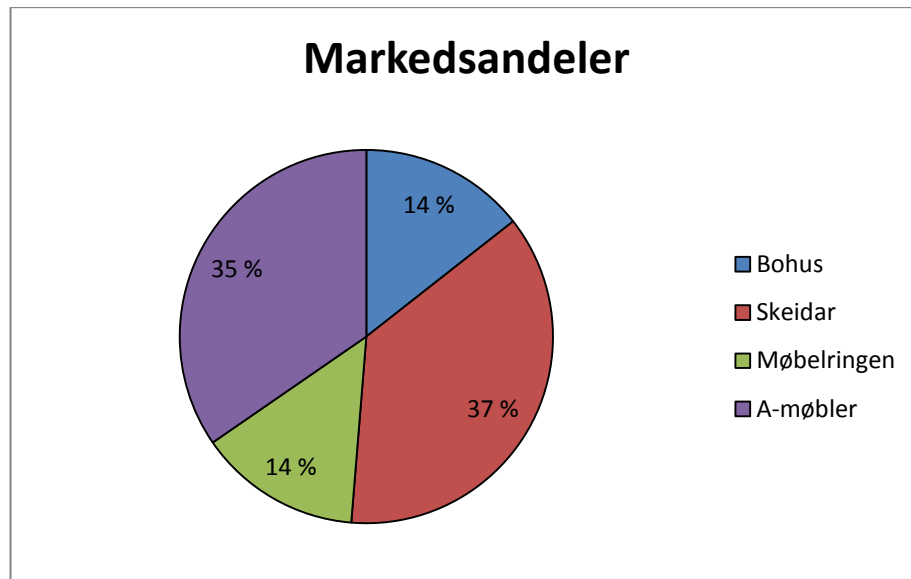
På Alna ble det i 2011 omsatt møbel og interiør for totalt 470 782 000 kr (proff.no.a; proff.no.b; proff.no.c; proff.no.d), noe som var en økning på rundt 2 prosent sammenlignet med året før<sup>17</sup>. Figur 5-2 viser hvordan omsetningen fordelte seg mellom de fire aktørene.



Figur 5-2 Omsetning på Alna i 2011.

<sup>17</sup>  $(\text{omsetning Alna 2011} - \text{omsetning Alna 2010}) / \text{omsetning Alna 2010} = 470\,782\,000 - 458\,557\,000 / 458\,557\,000 = 2\%$ .

Basert på omsetningstallene over får vi følgende markedsandeler i bydel Alna:



**Figur 5-3 Markedsandeler på Alna i 2011.**

Figur 5-3 viser en klar todeling når det gjelder markedsandeler på Alna. Skeidar og A-Møbler er de klart største aktørene i markedet, med henholdsvis 37 og 35 prosent av markedet.

Deretter følger Bohus og Møbelringen, som begge kan skilte med en markedsandel på rundt 14 prosent. Markedsandelene kan imidlertid ha sammenheng med når de ulike møbelbutikkene åpnet dørene sine for første gang. A-møbler åpnet allerede i 1985, åtte år før Skeidar sine kunder ble ønsket velkommet i 1993. Først på 2000-tallet dukket Bohus og Møbelringen opp, og da i henholdsvis 2003 og 2006. Da hadde A-møbler og Skeidar hatt muligheten til å stadfeste sin posisjon i markedet i over 10 år allerede.

To andre momenter som også bør nevnes er beliggenhet og størrelse på butikklokaler til de ulike aktørene. Skeidar og A-møbler har de definitivt best plasserte butikkene, men også de klart største. Dette kan også være gode grunner til de såpass høye omsetningstallene.

Samtidig bør leseren minnes på at A-Møbler er en frittstående aktør som kun har denne ene butikken i Norge. De har derfor bare en virksomhet og et marked å forholde seg til, i motsetning til de tre andre møbelkjedene som har flere virksomheter rundt om i hele Norge. I tillegg til dette finnes det som sagt flere aktører på Alna. Dette gjør at figur 5-3 kun er representativ for de fire aktørene innad og ikke for markedet i sin helhet. Til tross for dette, vil jeg i den senere analysen ta utgangspunkt i markedsandelene over.

For å finne konsentrasjonen i markedet på Alna tar vi utgangspunkt i Herfindahl-Hirschman indeksen, heretter kalt HHI. Denne indeksen brukes til å måle graden av konkurranse innenfor ulike bransjer, dette ved å ta utgangspunkt i aktørenes markedsandel i forhold til det totale markedet. Ved å summere kvadratet til hver av de fire møbelaktørenes markedsandel og multiplisere med 10 000 finner vi HHI-indeksen på Alna (Federal Trade Commission, 2010). I dette markedet viser HHI-indeksen 2 986, noe som tilsier at konsentrasjonen er høy<sup>18</sup>. Man bør imidlertid være klar over at HHI-indeksen benyttes når en allerede har avgrenset det relevante markedet, noe som ikke er tilfelle så langt i denne forskningen. Først i analysedelen i kapittel 8 vil det relevante markedet defineres og en vil finne ut av hvilke aktører som konkurrerer med hvem. Allikevel mener undertegnede at denne indeksen gir et interessant bilde på graden av konkurranse i dette området, dette før de relevante undermarkedene har blitt avdekket.

---

<sup>18</sup> Se appendiks A.4 for formel og beregning.

## 6. Spørreundersøkelse

### 6.1 Valg av Alna som kandidatmarked

Det er i dag store forskjeller mellom møbelaktørene når det gjelder markedsandeler og posisjoner i ulike deler av det norske markedet. Et møbelvarehus kan ha en enerådige posisjon et sted i landet og nesten være av ubetydelig størrelse et annet sted. Det er at det er store forskjeller mellom by og land gjør at møbelaktørene fører ulik forretningsstrategi og markedsføring, dette avhengig av hvor i landet møbelbutikken befinner seg (Bjøntegaard<sup>19</sup>). Det er derfor helt essensielt i denne oppgaven å velge et avgrenset kandidatmarked.

Valg av kandidatmarked falt til slutt på Alna, en av de største bydelene i Oslo. Grunnen til dette er at bydelen blir omtalt som et senter for industri og forretningsdrift, og er for mange et naturlig førstevalg når det gjelder kjøp av møbler og interiør i hovedstaden. Innenfor bydelens grenser er også de fem største møbelaktørene representert, dette i tillegg til en del mindre møbelkjeder og frittstående møbelbutikker. Samtlige er også lokalisert innenfor et lite avgrenset område, noe som gjør dette til et svært spennende marked. Min utredning vil derfor ta utgangspunkt i Alna som kandidatmarked.

### 6.2 Forskningsformål

Det første steget i selve forskningsprosessen er å definere formålet med selve undersøkelsen. Hvorfor gjennomfører man denne undersøkelsen, hva slags informasjon trenger man og hvilke beslutninger skal treffes på bakgrunn av denne studien? (Gripsrud et al. 2010, Churchill og Iacobucci, 2005). Dette er sentrale spørsmål tilknyttet forskningen, og er en meget viktig forberedelse i forhold til utarbeidelsen av selve analysen. Et godt forarbeid øker nemlig sannsynligheten for at spørreundersøkelsen både gir interessante og ikke minst relevante svar i forhold til problemstillingen (Selnes, 1999). Hovedformålet med denne masterutredningen er å kartlegge etterspørselssubstitusjonen i markedet for møbler og interiør på Alna, dette for å kunne foreta en avgrensning av relevante markeder.

---

<sup>19</sup>Are Bjøntegaard, Salgs- og markedsjef i Bohus AS.



For å klare dette skal vi ta utgangspunkt i diversjonsratene mellom butikkene, og på bakgrunn av disse analysere konkurranseforholdene i møbelbransjen.

### 6.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en slags overordnet plan for hvordan forskningen skal gjennomføres og skal beskrive hvilke rammeverk som vil bli benyttet for å løse utredningens problemstilling. Dette er sentralt etter at forskningsformålet (6.2) er bestemt. Disse rammeverkene skal igjen danne utgangspunktet for den videre analysen (Gripsrud et.al, 2010; Selnes 1999). I denne utredningen vil vi ta utgangspunkt i et såkalt *deskriptivt design*, et design med det formål å beskrive situasjonen i et bestemt område i de tilfeller hvor analytikeren allerede har grunnleggende forståelse av problemområdet (Gripsrud et.al, 2010; Churchill og Iacobucci, 2005). Selv om det er flere ulike metoder innen deskriptivt design, vil vi i denne oppgaven benytte spørreundersøkelse som verktøy. Spørreundersøkelsen skal hjelpe oss å avdekke substitusjonsmulighetene i markedet og har blitt en så utbredt og kvalifisert metode at den nå inngår i EUs retningslinjer fra 1997 (Sørgard, 2013a). Avsnitt 39-41 i disse retningslinjene er spesielt sentrale for denne masterutredningen:

(39) Kvantitative tester av priselastisiteter, prisbevegelser, priskorrelasjon.

(40) Synspunkter fra kunden og konkurrenter på hva som skjer hvis en liten prisøkning.

(41) Forbrukerpreferanser, for eksempel som fremkommer fra markedsundersøkelse.

I tillegg til dette vil denne masterutredningen ta utgangspunkt i et *eksplorativt design*, et design som benyttes når en vet lite om et saksområde og ønsker bedre innsikt (Thorallson, 2010). Dersom dette skal knyttes direkte opp mot denne forskningen, vil dette gjelde når en skal finne pris-kostnadsmarginene til de ulike møbelbutikkene. Ved hjelp av samtaler med de ulike kjedekontorene eller direkte med varehussjefene vil dette bli oppklart.

Når spørreundersøkelsen først er gjennomført og all data er samlet inn, kan en begynne å fokusere på den siste delen av prosessen, nemlig selve konkurranseanalysen av møbelbransjen på Alna. Men før dette, er det viktig å utforme en god nok spørreundersøkelse.

## 6.4 Utforming av spørreundersøkelsen

Etter at man har fått oversikt over forskningsformålet og bestemt seg for forskningsdesign, kan en begynne å tenke på utformingen av selve spørreundersøkelsen. Det første en bør tenke på er hvilken datainnsamlingsmetode som skal benyttes. Grunnen til dette er at de ulike metodene stiller ulike krav til spørreskjema, både med hensyn til omfang, kompleksitet i spørsmålene og layout (Churchill og Iacobucci, 2005; Selnes, 1999). I denne utredningen vil jeg benytte meg av *personlige intervju* som metode. Dette vil si ”face to face” samtaler mellom intervjuer og respondent (Churchill og Iacobucci, 2005), en metode som kan vise til mindre frafall og høyere svarprosent enn blant annet telefonintervju og spørreskjema per post (Selnes, 1999). Årsaken til at dette er tilfelle er at forskning viser at det er vanskeligere å takke nei til en personlig direkte henvendelse enn dersom henvendelsen kommer per telefon eller per post. Det at responsraten blir høyere minsker også faren for systematiske skjevheter i utvalget, dette siden flere takker ja til samarbeidet (Selnes, 1999).

Et personlig intervju gjør det også lettere å stille mer kompliserte spørsmål eller forklare nærmere dersom respondenten ikke skjønner alt ved selve intervjuet. I tillegg til dette har man ved denne intervjuformen også muligheter til å bruke såkalte visuelle hjelpemidler. Et ”showcard” er et godt eksempel på akkurat dette. Et ”showcard” er et kort som viser de ulike svaralternativene som kunden kan velge i mellom, og som benyttes når respondenten står overfor mange svaralternativer. Dette gir respondenten mulighet til å gå igjennom samtlige svaralternativer på nytt i eget valgfritt tempo. Sannsynligheten for at ingen svaralternativer blir glemt minskes, og kunden svarer ikke bare i forhold til det han eller hun husker (Selnes, 1999; Thorallson, 2010; Gripsrud et al. 2010).

### 6.4.1 Spørsmålsrekkefølge

På bakgrunn av dette har vi utformet et spørreskjema tilpasset møbelbransjen. Vi har tatt utgangspunkt i Competition Commission<sup>20</sup> (CC) sine retningslinjer og deres fokus rundt kjøpsopplevelsen til kunden. For å oppnå mest mulig meningsfulle svar har CC delt spørreskjema inn i 4 ulike trinn; matters of fact, matters of behaviour, matters of choice & matters of attitude, dette for å sikre at respondentene best mulig gjenopplever sin

---

<sup>20</sup> Competition Commission (CC) er et uavhengig offentlig organ i Storbritannia som tar seg av henvendelser angående fusjoner, markeder og regulering av store regulerte bransjer.

handleopplevelse. Denne inndelingen viser hvordan oppbyggingen av et spørreskjema bør være og i hvilken rekkefølge spørsmålene bør komme for å få mest mulig korrekte og detaljerte svar fra kunden. En kort gjennomgang av de ulike trinnene kan være hensiktsmessig (CC, 2007):

*Matters of fact* referer til CCs første trinn og her ser en på enkle faktabaserte spørsmål knyttet til selve kjøpsbeslutningen hos kunden. Relevante spørsmål kan her være om kunden normalt oppsøker denne butikken ved kjøp av møbler og interiør, eller om denne dagen er den dagen kunden vanligvis er ute og handler. Videre ser *matters of behaviour* på hvilke alternativer som ble vurdert før denne kjøpsbeslutningen ble tatt. Typiske spørsmål vil her være hvorfor kunden valgte akkurat denne butikken, dette relativt opp mot alternativene. Det tredje trinnet fokuserer på hva som var avgjørende for selve valget mellom de ulike alternativene. Spørsmål tilknyttet handlesum og hvor langt kunden har reist for å komme til denne butikken er sentrale spørsmål under *matters of choice*. Det siste trinnet, *matters of attitude*, tar utgangspunkt i holdningsbaserte spørsmål og omtales som det mest relevante trinnet i forhold til markedsavgrensing. Her stilles spørsmål knyttet til hva kunden ville ha gjort ved ulike situasjoner, for eksempel dersom prisen hadde økt med fem prosent eller dersom butikken kunden handlet i hadde blitt lagt ned. Til slutt stilles spørsmål som kan karakterisere kunden. Spørsmål om alder, kjønn og yrke er her relevant (CC, 2007).

Denne 4-steps oppskriften er konstruert slik at kunden først skal få enkle spørsmål tilknyttet adferd, deretter mer kompliserte i forhold til holdning. Grunnen til dette er at kunden skal være bedre informert og ha et mer solid grunnlag når de mer vanskelige hypotetiske holdningsspørsmålene dukker opp mot slutten av spørreundersøkelsen. Det at de følsomme spørsmålene først dukker opp mot slutten har den forklaring at intervjueren da forhåpentligvis har skapt en viss fortrolighet hos respondenten. Dette skal være med på å styrke undersøkelsens validitet og reliabilitet (Selnes, 1999; CC, 2007).

#### **6.4.2 Validitet og reliabilitet**

Spørreundersøkelser av et utvalg er en effektiv måte til å fremskaffe informasjon om en større populasjon. Men for at dette skal gi mest mulig korrekte opplysninger må en stille visse krav til undersøkelsens validitet og reliabilitet, det vil si hvor ”god” en undersøkelse virkelig er. (Gjelsvik, 2013; Gripsrud et al. 2010).

*Validitet* (gyldighet) dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Dette begrepet ser på i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen samsvarer med virkeligheten. Jo større validitet spørreundersøkelsen/måleinstrumentet har, jo mindre er både de systematiske<sup>21</sup> og tilfeldige<sup>22</sup> feilene. Dette igjen øker gyldigheten til undersøkelsen. (Gripsrud et al.2010; Churchill og Iacobucci, 2005)

*Reliabilitet* (pålitelighet) handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Det sentrale spørsmålet vil her være om man får det samme resultatet dersom man gjennomfører undersøkelsen på nytt med den samme eller med andre undersøkelsesmetoder. For at undersøkelsen skal være reliabel må de tilfeldige feilene uansett være minst mulige (Gripsrud et al. 2010; Churchill og Iacobucci, 2005).

En god undersøkelse skal både ha høy validitet og høy reliabilitet. En bør imidlertid være klar over at en undersøkelse kan gi høy grad av nøyaktighet, pålitelighet og svært like resultater gang på gang uten at validiteten er høy. Dette bør tas med i betraktning når spørreundersøkelsen skal utformes og dataene samles inn (Gripsrud et al. 2010).

### **6.4.3 Spørsmålsutforming**

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er utformet med utgangspunkt i CCs retningslinjer, dette siden de viser flere eksempler på hensiktsmessige spørsmål. I tillegg til dette har jeg fått inspirasjon fra de tidligere masteroppgavene Halleraker og Wiig (2008) og Thorallson (2010). På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet en spørreundersøkelse for møbelbransjen. Denne vises i appendiks C.1.

I denne spørreundersøkelsen har jeg benyttet meg av såkalte lukkede spørsmål, det vil si spørsmål med spesifiserte svaralternativer. Dette har gjort bearbeidingen av det senere datamateriale enklere da samtlige kunder har måttet velge et av svaralternativene i den forhåndsdefinerte listen. Til tross for dette, har vi i de tilfeller vi mener det er nødvendig, lagt til svaralternativet ”annet/andre”. Dette er for å unngå at kunden velger et av alternativene kun fordi han/hun er nødt til det. Ved valget ”annet/andre” får kunden nemlig selv mulighet til å legge til et alternativ som ikke allerede er nevnt i spørreskjemaet. Mer utfyllende rundt svaralternativer står beskrevet i kapittel 6.4.4

---

<sup>21</sup> Systematiske feil er forskjellen mellom middelveien av et stort antall målinger og den sanne verdien, utført under de samme betingelsene. En systematisk feil vil gi et avvik hver gang vi måler (snl.no.b).

<sup>22</sup> Tilfeldige feil er forskjellen mellom en enkeltmåling og et stort antall målinger av den samme størrelsen, utført under de samme betingelsene (snl.no.b).

Alt i alt er lukkede spørsmål en mye utbredt metode. Grunnen til dette er at det enkelt og raskt å besvare slik type spørsmål, spesielt i forhold til åpne spørsmål der kunden selv må formulere sitt svar (Gripsrud et al.2010, Gjelsvik, 2013).

#### **6.4.3.1 Fysisk utforming**

Når det gjelder selve utformingen av spørsmålene er det flere faktorer som bør tas i betraktning. Bruken av *enkle og klare* ord er en viktig forutsetning for at flest mulig forstår hva det blir spurt om. Dette vil si at en eliminerer fremmedord og andre kompliserte begreper slik at respondenten skjønner hva han skal svare på og gjetting unngås. Dette igjen øker undersøkelsens validitet og reliabilitet (Gripsrud et.al 2010; Churchill og Iacobucci, 2005). Ord som ”ofte”, ”av og til”, ”sjelden” og ”noe” bør også unngås, og er heller ikke tatt med i denne spørreundersøkelsen (Selnes, 1999; Gripsrud et al.2010).

*Unngå ledende spørsmål:* Et ledende spørsmål er et spørsmål som gir respondenten en indikasjon på hvilket svar han eller hun bør velge (Gripsrud et al. 2010). Et eksempel som kan trekkes inn her er NRK sin undersøkelse om søndagsåpne butikker gjort på 1990-tallet i Oslo. Intervjueren var tydeligvis imot søndagsåpne butikker, noe som ble reflektert i spørsmålet som forbipasserende kunder måtte svare på: ” Du er vel ikke for at butikkene skal være åpne på søndager?”, var spørsmålet som ble stilt. Samtlige forbipasserende svarte nei på dette spørsmålet, et spørsmål som det kan være svært vanskelig å svare ærlig på når intervjueren har følgende holdning og alt skjer i beste sendetid på tv. Det er med andre ord veldig viktig at verken spørsmålene i undersøkelsen eller intervjueren leder respondenten mot den ene eller andre retningen (Selnes, 1999). Dette er spesielt sentralt da vi i denne utredningen skal foreta personlige intervjuer utenfor møbelbutikkene.

Videre er det viktig å *unngå implisitte antakelser*. Med implisitte antakelser menes spørsmålsformuleringer hvor konsekvensene av det man skal forholde seg til ikke gjøres helt klart (Gripsrud et al. 2010, side 119). Et eksempel kan her være spørsmål om man er for eller i mot å bygge flere sykehjem. Siden det ikke er nevnt hva konsekvensene av denne utbyggingen kan være, kan spørsmålet tolkes på flere måter og dermed gi ulike svar. (Gripsrud et al.2010; Churchill og Iacobucci, 2005). For å unngå dette i vår spørreundersøkelse er spørsmål 9 utarbeidet slik at kunden klart får vite konsekvensene av en bestemt situasjon. Her spør vi nemlig kunden om de er villige til å betale litt høyere priser for å unngå at butikken deres legges ned (Se appendiks C.2).

I tillegg til dette bør en også *unngå generaliseringer*. Dette går ut på at spørsmålene bør være så godt formulert at kunden har mulighet til å svare mest mulig korrekt på det. Et eksempel kan være spørsmål om hvor mange ganger kunden har handlet dagligvarer i løpet av det siste året. Da dette er vanskelig for kunden å huske, bør en omformulere dette spørsmålet til å bli: ”Hvor mange ganger har du handlet dagligvarer i løpet av den siste uken?”. Da dette ansees som lettere for kunden å svare på, men også gir større sannsynlighet for et korrekt svar, bør dette være spørsmålet som gis til kunden. Antall dagligvarekjøp på årsbasis kan intervjueren selv regne ut (Churchill og Iacobucci, 2005). Når det gjelder kjøp av møbler og interiør, produkter som handles mer sjeldent, vil det imidlertid ikke være like hensiktsmessig å snakke om *antall* kjøp i løpet av et år. Mer interessant vil det være å finne ut om kunden har planer om å besøke flere ulike møbelaktører i løpet av *dagen*. (jf spørsmål 4). Dette gjør at vi får samlet inn meget relevant data i forhold til graden av konkurranse på Alna, samtidig som at det vil være et enkelt spørsmål for kunden å svare korrekt på.

#### **6.4.4 Utforming av svaralternativer og skala**

Når det gjelder utforming av svaralternativene er det først og fremst viktig at alternativene til sammen dekker alle mulige svar som kan tenkes. (Gripsrud et al. 2010 side 117). Sagt med andre ord må spørreundersøkelsen ha *relevante* svaralternativer (Gjelsvik, 2013). For å få dette til har vi tatt utgangspunkt i markedsundersøkelser gjort i andre bransjer og tilpasset disse møbel- og interiørbransjen. God hjelp fra Bohus AS har også hjulpet oss godt på vei til en relevant spørreundersøkelse. Ved at vi har fått innsikt i tidligere rapporter og undersøkelser utført av dem, har vi utformet et spørreskjema som vi mener reflekterer bransjen godt. Relevante svaralternativer og kategorier er dermed inkludert. For å være på den sikre siden har vi imidlertid inkludert alternativene ”vet ikke” og ”annet/andre” i de tilfellene vi mener det har vært hensiktsmessig. Grunnen til dette er at gjetting eller tilfeldig valg av svaralternativ skal unngås. Det er imidlertid kun relevant å bruke ”vet ikke” og ”annet/andre” når det er absolutt nødvendig, da kunden fort kan velge disse to alternativene for å bli ferdig med undersøkelsen raskest mulig. (Reynold og Walter, 2008; Hughes og Beale, 2005; Gjelsvik, 2013). For å hindre dette er kunden nødt til å spesifisere sitt svar under ”annet/andre”-boksen.

Et annet mulig problem tilknyttet svaralternativer kan imidlertid forekomme. I flere undersøkelser kan det være listet opp så mange svaralternativer at kunden ikke gidder å lese igjennom samtlige svaralternativer. I tillegg til dette viser forskning at respondenten oftest husker de første eller siste svaralternativene best (Betrand og Mullainathan, 2001). Dette kan gi utslag på respondentens svar. For å redusere denne feilkilden bør en derfor komme opp med en løsning. En mulig løsning kan her være å rotere på rekkefølgen til svaralternativene, eller benytte seg av det visuelle hjelpemiddelet ”showcard”, en metode som ble nevnt tidligere i denne oppgaven. En rotasjon får respondenten til å tenke, mens et ”showcard” gir kunden mulighet til gå igjennom samtlige svaralternativer før han/hun svarer. I denne undersøkelsen har vi benyttet oss av ”showcard” i spørsmål 5, 8 og 10.

Det er også viktig at svaralternativene er *gjensidig utelukkende*, noe som innebærer at bare ett av svaralternativene kan velges under hvert spørsmål. Dette hindrer usikkerhet hos respondenten og gyldigheten av spørreundersøkelsen vil øke. I spørreundersøkelsen vår kan spørsmål 14 tilknyttet ”Alder” trekkes frem som et eksempel. For å unngå at en person inngår under flere alternativer har vi nemlig opprettet bokser med aldersintervaller uten noe form for overlapping. Dette gjør det enkelt for respondenten å velge det gjeldende alternativet (Gjelsvik, 2013). Et unntak her er spørsmål 5, hvor vi leter etter kundens 3 viktigste årsaker til valg av butikk. Det samme gjelder spørsmål 8 der kunden har mulighet til å sette flere kryss. I begge tilfeller er dette opplyst til kunden og gjøres for å få mest mulig innsikt i kundens kjøpsmønster.

I spørsmål 11 og 12 har vi også benyttet oss av en skala bestående av fem punkter. Vi har i tillegg inkludert svaralternativet ”vet ikke” i spørsmål 11 da dette syntes å være hensiktsmessig. Skalaen i de to spørsmålene er utformet noe forskjellig, en bevisst handling for å få respondenten til å tenke. Det at skalaen går fra positiv til negativ i spørsmål 11 og motsatt i spørsmål 12 er derfor ikke tilfeldig (Selnes, 1999). Videre er spørsmål 11 utformet slik at vi unngår *implisitte alternativer*. Vi har et implisitt alternativ når et mulig alternativ som respondenten skal forholde seg til ikke er spesifisert i spørsmålet (Gripsrud et al.2010, side 118) Dette er ikke tilfelle i dette spørsmålet, da respondenten skal sammenligne butikken han eller hun står utenfor med sitt andrevalg av butikk (Gripsrud et al.2010).

#### 6.4.5 Spørsmål om prisøkning og andrevalg

Da denne masterutredningen har som mål å analysere konkurranseforholdene i møbelbransjen vil spørsmålene tilknyttet prisøkning og andrevalg, henholdsvis spørsmål 9 og 10 i undersøkelsen, være av ekstra stor betydning. For å finne diversjonsratene mellom de ulike møbelbutikkene kan en både spørre om kundenes reaksjon til en 5-10 prosent prisøkning eller deres andrevalg av møbelbutikk. Både Competition Commission (CC) og Konkurransetilsynet er i dag mer opptatt av andrevalget til kunden enn å se på en relativ prisøkning (Oxera, 2008; Gjelsvik 2013). Grunnen til dette er at spørsmål om andrevalg av produkt er mye enklere for kunden å forholde seg til, samtidig som kunders holdning til prisøkning er vanskelig å måle. Forskning viser i tillegg at mange kunder heller ikke forstår seg på prosentregning (Reynolds og Walters, 2008; Oxera, 2008). Dette heller mot å bruke spørsmål om diversjon i stedet for spørsmålet om prisøkning.

Spørsmål 9 i denne spørreundersøkelse tar opp akkurat dette: ”Dersom prisen på denne butikkens produkter hadde økt med 5-10 prosent, ville du fortsatt handlet her?”. Selv om argumentene mot slike typer spørsmål er mange, kan det også være et nyttig verktøy dersom respondenten forstår prosentregning. For at samtlige kunder imidlertid skulle forstå dette viktige spørsmålet tok de personlige intervjuene utgangspunkt i flere spørsmålsformer. En fullstendig oversikt finnes i appendiks C.2. Dette gjorde det lettere for kunden å forstå spørsmålet og dermed gi et mest mulig oppriktig svar. I tillegg til dette stilte vi dette spørsmålet for å skille de prissensitive kundene fra samtlige kunder. Det er nemlig de prissensitive kundene og deres andrevalg vi er på jakt etter. Konkurrerer imidlertid aktørene i markedet på flere faktorer enn bare pris er diversjonsrater et mer nyttig verktøy (Reynolds og Walters, 2008; Gjelsvik, 2013). Dette bringer oss over til spørsmål 10.

Spørsmål 10 tar opp kundenes andrevalg og får frem diversjonsratene i markedet. Her vil alternativene bestå av andre møbel- og interiørbutikker, dette selv om hagesentre og byggevarerhus også er mulige trusler. Dette gjør vi for å sjekke konkurransen *innad* i møbelbransjen. Også her har Konkurransetilsynet mulige alternative spørsmålsformer. Et eksempel kan her være: ”Hvis du fikk vite før du gikk hjemmefra at X ikke var tilgjengelig- hvor ville du da ha handlet? ”.

Spørsmål 7: ”Hvor mye handlet du for i dag? ”, benyttes i denne undersøkelsen for beregning av inntektsdiversjonsratene.



## 6.5 Populasjon og utvalgsstørrelse

Når en skal gjennomføre en kvantitativ undersøkelse er det viktig å avgjøre hvem som skal intervjues eller måles. En vanlig fremgangsmåte er at man tar et utvalg av populasjonen og bruker dette utvalget som en indikasjon på hvordan populasjonen i markedet ser ut. En spørreundersøkelse av et utvalg er som tidligere beskrevet en effektiv måte å fremskaffe informasjon om en større populasjon og blir derfor brukt i denne masterutredningen. (Churchill og Iacobucci, 2005; Selnes, 1999; Gripsrud et al. 2010).

Målgruppen i denne spørreundersøkelsen vil være kunder fra de fire møbel- og interiørbutikkene på Alna i Oslo (Fullstendig oversikt vises i appendiks B). Det vil ikke være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i bydelens innbyggertall for å definere populasjonen, dette siden kundene også kan komme fra andre bydeler i Oslodistriktet. På grunn av bydelens lokalisering og det at den omtales som et senter for forretningsdrift av regional betydning, kan det også tenkes at gjennomreisende og personer fra Akershus fylke vil oppsøke bydelen. Når resultatene skal presenteres i kapittel 7 vil vi imidlertid ta utgangspunkt i Oslo kommune.

Dersom dette skal knyttes opp mot relevant teori, vil denne forskningen ta utgangspunkt i et ”ikke-sannsynlighetsutvalg<sup>23</sup>”, et såkalt ”bekvemmelighetsutvalg”. Prosedyren ved et bekvemmelighetsutvalg er så enkel at man kontakter de utvalgsenhetene som tilfeldigvis befinner seg på et bestemt sted til en bestemt tid. Dette vil øke sannsynligheten for at kundene representerer populasjonen. I vårt tilfelle vil dette si personlig intervju med kundene som kommer ut fra de respektive møbelbutikkene (Churchill og Iacobucci, 2005; Selnes, 1999; Gripsrud et al. 2010). For å være på den sikre siden inkluderes imidlertid spørsmål tilknyttet postnummer. Dette er for å sikre at samtlige respondenter er medlemmer av populasjonen.

For at resultatene skal være statistisk signifikante er det viktig at utvalget en ser på er stort nok og representerer den populasjonen en ønsker å se på (Gjelsvik, 2013; Hughes og Beale, 2005). En tommelfingerregel som anbefales av Sudman (1976) er at en bør ha 100 observasjoner fra hver hovedgruppe, og 20-50 fra hver undergruppe. Et eksempel på en undergruppe kan være for eksempel være kvinner i alderen 25-34 år. I denne utredningen ble det først og fremst lagt vekt på 100 observasjoner per butikk. Hvordan datamaterialet representerte populasjonen og de ulike undergruppene beskrives mer detaljert i kapittel 7.

---

<sup>23</sup> Ikke-sannsynlighetsutvalg er kjennetegnet ved at vi ikke kjenner til de enkelte elementenes sannsynlighet for å være med i utvalget og at det heller ikke lar seg beregne. Det er derfor ikke mulig å vurdere i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen (Selnes, 1999).

## 6.6 Gjennomføring av undersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført utenfor de fire møbelbutikkene<sup>24</sup> i uke 14,15, 16 og 17. Før dette hadde undertegnede fått godkjenning fra samtlige daglig ledere til å gjennomføre undersøkelsen. For å være sikker på at spørreundersøkelsen skulle fungere mest mulig optimalt ble den også sendt ut til et lite utvalg på 10 personer før selve gjennomføringen, en såkalt pretesting. Denne pretestingen fungerte godt og få konstruktive tilbakemeldinger angående endringer ble sendt tilbake. Noen endringer ble allikevel gjort. Da enkelte respondenter synes spørsmålsstillingen i spørsmål 2 var noe uklart, ble denne endret. Det de reagerte på var bruken av ordet ”hovedbutikk”, et ord som ble benyttet for å vite om kundene vanligvis oppsøkte denne butikken når de skulle handle møbler og interiør. Dette ordet ble imidlertid kuttet ut og spørsmålet endret, noe som førte til det endelige spørsmålet gitt i appendiks C.1. Som forventet var det også enkelte respondenter som synes spørsmål angående prisøkning (spørsmål 9) var noe vanskelig å forholde seg til. Dette førte til at flere versjoner av det samme spørsmålet ble utformet<sup>25</sup>.

Selve spørreundersøkelsen ble gjennomført av undertegnede og en medhjelper fra hjemlige trakter. Kundene ble spurt om å delta i spørreundersøkelsen da de var på vei ut av butikken og gjennomføringen fulgte ”the next person available rule”<sup>26</sup>, dette for ikke å kunne påvirke utvalget som ble spurt. Undersøkelsen ble utført på ulike tidspunkt på dagen og til forskjellige dager for å treffe alle målgruppene. Det var også viktig å dekke helgedagene, da det kan være store forskjeller i helger i forhold til ukedager. En fullstendig oversikt over tidspunkt for gjennomføring finnes i appendiks C.3.

## 6.7 Innsamling av data

Når spørreundersøkelsen er gjennomført følger den viktige prosessen med å samle inn og administrere dataene. I dagliglivet blir denne innsamlingen ofte tatt hånd om av en annen part, ofte et analysebyrå, noe som kan medføre mye tid og kostnad tilknyttet videreføring og informering rundt en forskning (Selnes, 1999).

---

<sup>24</sup> Se kart og detaljer om de ulike møbelbutikkene i appendiks B.

<sup>25</sup> Se appendiks C.2 for de ulike versjonene av spørsmål 9.

<sup>26</sup> ”The next person available rule”: Neste tilgjengelige intervjuer spør neste tilgjengelige kunde om å delta.

Da det var undertegnende som utførte og hadde ansvaret for samtlige steg av denne forskningen møtte vi ikke på de store problemene. Allikevel var det en del fallgruver vi var oppmerksomme på for at forskningen skulle bli så pålitelig som mulig.

Vi skiller mellom to hovedtyper av feil, utvalgsfeil og målefeil. *Utvalgsfeil* er feil som oppstår dersom vi trekker et utvalg, og uttaler oss om forholdene i populasjonen på grunnlag av resultatene fra dette utvalget (Gripsrud et al 2010, side 146). Med andre ord kan dette defineres som feil som skyldes forskjell mellom populasjonen og det utvalget som testes. *Målefeil* ser på feil som oppstår i forbindelse med at en gitt respondent faktisk svarer på spørsmålene i et spørreskjema (Gripsrud et al 2010, side 146). Dette er feil som oppstår når svarene som registreres ikke er representativt for respondentens virkelige mening. Det vil derfor si at en bør være meget observant på at spørreskjemaet er korrekt utformet, intervjuerne dyktige og databehandlingen foregår på en tilfredsstillende måte (Churchill og Iacobucci, 2010; Selnes, 1999).

For å redusere utvalgsfeil er det først og fremst viktig at utvalget er stort nok. Videre er det viktig å se på antallet kunder som takket nei til deltakelse, for deretter å se på om det finnes noen fellestrekk blant disse forbrukerne. Dette avgjør nemlig størrelsen på utvalgsfeilene. Dette blir nærmere diskutert i kapittel 7: Resultater fra spørreundersøkelsen.

Når det gjelder målefeil ble det foretatt flere forebyggende tiltak. For å få et best mulig spørreskjema ble dette standardisert og utformet etter CCs retningslinjer, pretestet av et lite utvalg av mennesker og utformet med flest mulig avkrysningsalternativer for å lette utfyllingen av skjemaet. Standardiseringen gjorde det også enklere å behandle og registrere dataene. For å sikre at all data ble registrert korrekt ble samtlige undersøkelser sjekket to ganger.

For å unngå feil tilknyttet interaksjonen mellom intervjueren og respondenten ble det gitt god opplæring til medhjelperen, dette for å sikre at hun skulle være best mulig forberedt. Bruk av personlig intervju gjorde det også enklere for intervjueren å forklare et spørsmål nærmere dersom respondenten ga uttrykk for ikke å forstå spørsmålet helt. Samtlige respondenter ble også informert at denne forskningen var tilknyttet en masterutredning på NHH.

## 6.8 Begrensninger ved undersøkelsen

Den første begrensningen som bør trekkes frem er størrelsen på utvalget i denne spørreundersøkelsen. Optimalt burde antall respondenter vært høyere enn 400, dette selv om antallet respondenter er godkjent i forhold til relevant teori. Videre ble de personlige intervjuene utført i løpet av bare tre uker, noe som kan ansees som noe knapt. Optimalt burde dette skje over flere uker og over flere perioder i løpet av et år, dette for å sikre bedre validitet og reliabilitet.

Det at undersøkelsen ble gjennomført utenfor kun fire av møbelbutikkene på Alna kan også sees på som en svakhet. Dette gjør at diversjonsratene *fra* IKEA og JYSK ikke inngår i denne utredningen. Til tross for dette ser vi hvor stor andel av kundene fra de fire møbelbutikkene som ville divertert *til* enten IKEA eller JYSK. Dermed ser vi hvor samtlige av de fire butikkens kunder forsvinner, noe som er tilstrekkelig til å utføre en god nok konkurranseanalyse. Denne svakheten vil dermed ikke ødelegge påliteligheten og gyldigheten til denne forskningen. På grunn av de begrensede midlene og den relative korte perioden som var til rådighet ble dette valget tatt.

Når det gjelder selve gjennomføringen av undersøkelsen er det også noen punkter som bør trekkes frem. Antall kunder i møbelbutikkene før kl 16.00 er det første som bør nevnes. I løpet av disse tre ukene var det overraskende få kunder i butikkene på dagtid, noe som gjorde innsamlingen av data enda mer utfordrende. Dette gjaldt spesielt utenfor Møbelringen og Bohus sine butikker. Dette førte til at undersøkelse på kveldstid ble prioritert.

Siden flesteparten av kundene heller ikke kunne redegjøre for de 3 viktigste årsakene til valg av butikk (spørsmål 5), ble spørsmål 6 tilknyttet rangering kuttet ut. Det samme skjedde med spørsmål 11, delspørsmål f) og g). Grunnen til dette er at intervjuerne opplevde at kundene ofte svarte ”vet ikke” eller ”like bra” bare for å bli ferdige med disse to delspørsmålene.

Når det gjelder spørsmålet tilknyttet prisøkning møtte vi på færre utfordringer enn det vi først antok. Dette var nok mye på grunn av de ulike spørsmålsformene vi utarbeidet før vi satt i gang med spørreundersøkelsen. Til tross for dette er det som tidligere nevnt vanskelig å måle kunders holdninger. Om kundene virkelig hadde byttet butikk ved en prisøkning og om de hele tatt hadde fått med seg denne økningen er vanskelig å si. Men det at vi brukte ekstra god tid på dette spørsmålet under intervjuene har i hvert fall redusert eventuelle store avvik.

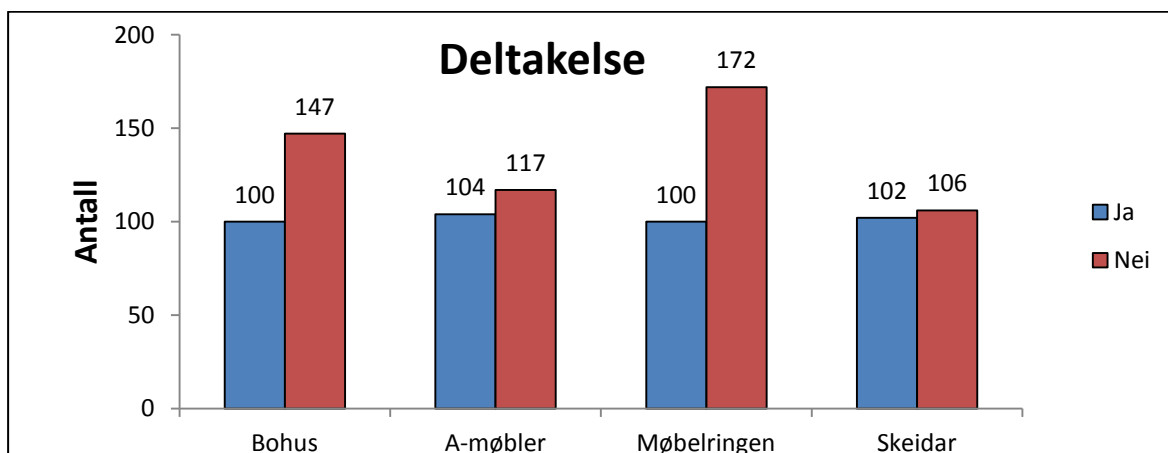
## 7. Resultater fra spørreundersøkelsen

Resultatene fra denne spørreundersøkelsen har som tidligere beskrevet blitt innhentet i uke 14,15,16 og 17. Dette har vært en måned hvor både omsetningstall og resultat har vært lavere enn normalt, og dermed et godt stykke under budsjett. I dette kapitlet vil de mest sentrale resultatene tilknyttet relevant teori bli presentert, men også andre interessant funn vil bli prioritert. Alle resultatene er imidlertid hentet fra egen spørreundersøkelse og fra samtale med de ulike møbelbutikkens respektive varehussjefer og/eller kjedekontor.

Først i dette kapitlet vil jeg gi en beskrivelse av undersøkelsens respondenter, dette for å sikre at utvalget som deltok i spørreundersøkelsen representerer populasjonen godt nok. Deretter vil jeg gi en beskrivelse av prissensitiviteten til de ulike møbelkundene. Dette temaet er en sentral del av denne masterutredningen og vil derfor være en viktig observasjon for den senere analysen. Andre interessante resultater vil leseren finne i en detaljert oversikt i appendiks D.

### 7.1 Beskrivelse av respondentene

Denne forskningen hadde som målsetning å intervju minimum 100 respondenter fra fire ulike møbelbutikker, noe som totalt sett skulle gi 400 svar. Etter tre uker med intens jobbing hadde undertegnede fått inn totalt 406 besvarelser, dette jevnt fordelt på de ulike møbelbutikkene. Målsetningen med 100 respondenter per butikk ble derfor oppnådd. Figuren nedenfor viser hvordan deltakelsen ble fordelt på de fire aktørene.



**Figur 7-1 Deltakelse.** Figuren viser antall møbelkunder som takket ja og nei til å delta.

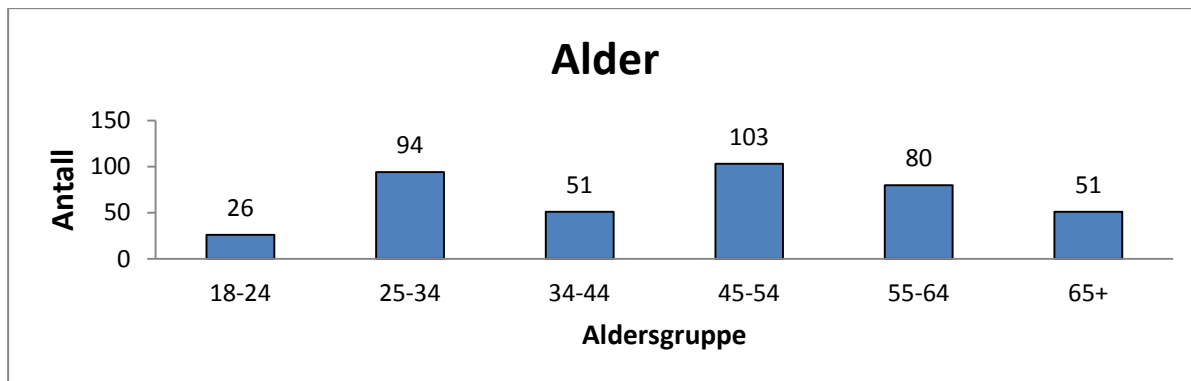
Som vi ser av figuren varierte responsraten en del mellom de ulike aktørene. Skeidar og A-møbler hadde en deltakelse på opp mot 50 prosent, og var også de to butikkene som hadde flest kunder uansett tid på dagen. Dette gjorde at anskaffelsen av de 100 respondentene fra disse butikkene forholdsvis enkel.

Når det gjelder Møbelringen og Bohus ble adskillig mer tid brukt utenfor disse butikkene (Se appendiks C.3 for fullstendig oversikt). Grunnen til dette kan være at disse to kjedene har en dårligere beliggenhet enn A-møbler og Skeidar, noe som igjen har gitt utslag på antall kunder i butikken. Det at beliggenhet har mye å si kan imidlertid både forsvares av denne forskningen og Brand Swot analysen utført av Bohus tidlig i 2013. Her ser vi nemlig at beliggenhet er en av de viktigste driverne til valg av butikk.

I tillegg til dette hadde Møbelringen og Bohus en dårligere responsrate enn de to andre aktørene, noe som igjen kan forklares ved at intervjuet foregikk utendørs ved akkurat disse to butikkene. Dette kan også skyldes rene tilfeldigheter da både Møbelringen og Bohus tross alt hadde en responsrate på opp mot 40 prosent (kun 10 prosent lavere enn de to andre).

Totalt sett ble 948 kunder forespurt om å delta i undersøkelsen, og 57 prosent av disse valgte å takke nei. Av disse var det flere menn enn kvinner som valgt å avstå fra deltakelsen, men denne forskjellen var ikke stor nok til at utvalget bør defineres som skjevt. Videre fant vi heller ikke noe bestemt mønster i hvem som takket nei, hvorfor de gjorde det eller på hvilket tidspunkt. Av den grunn virker det som om utvalgsfeilene er minimale og at utvalget kan karakteriseres som representativt i forhold til populasjonen.

Når det gjelder deltakelse fordelt på aldersgrupper ser vi av figuren under at den er stigende frem til 45-54 og deretter synkende, dette med unntak av aldersgruppen 34-44. Dette kan ikke forklares ut i fra innbyggertall i Oslo fordelt på alder (ssb.no.a), noe som gjør at andre momenter må trekkes inn for å forsvare denne fordelingen. Tidligere markedsundersøkelser viser at IKEA er den møbelbutikken i bransjen som har høyest gjennomsnittlig besøksfrekvens, og at denne er høyere jo yngre målgruppen er (Brand Swot, 2013). IKEAs popularitet blant de yngre kan dermed forsvare hvorfor aldersgruppene 18-24 er såpass liten.

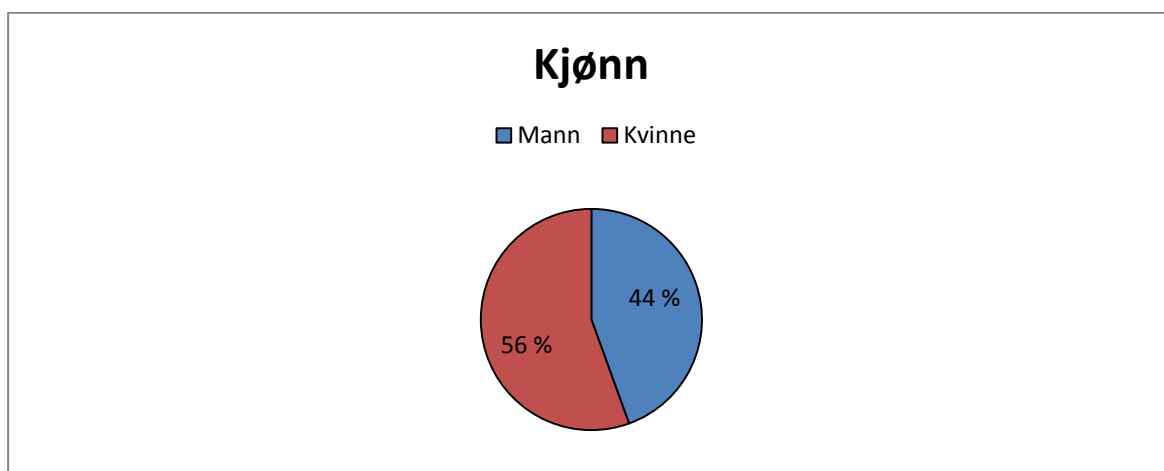


**Figur 7-2 Alder.** Figuren viser antall møbelkunder fordelt på aldersgruppe som takket ja til deltakelse.

Det er også vist at denne pengesvake aldersgruppen heller tyr til nettsider som finn.no når de skal skaffe seg møbler. I tillegg til dette kom det frem i samtale med ledelsen i Bohus AS at dette er en aldersgruppe som det heller ikke satses på fra Bohus sin side. Dette kan ha hatt en innvirkning på antall forbrukere i denne forskningen.

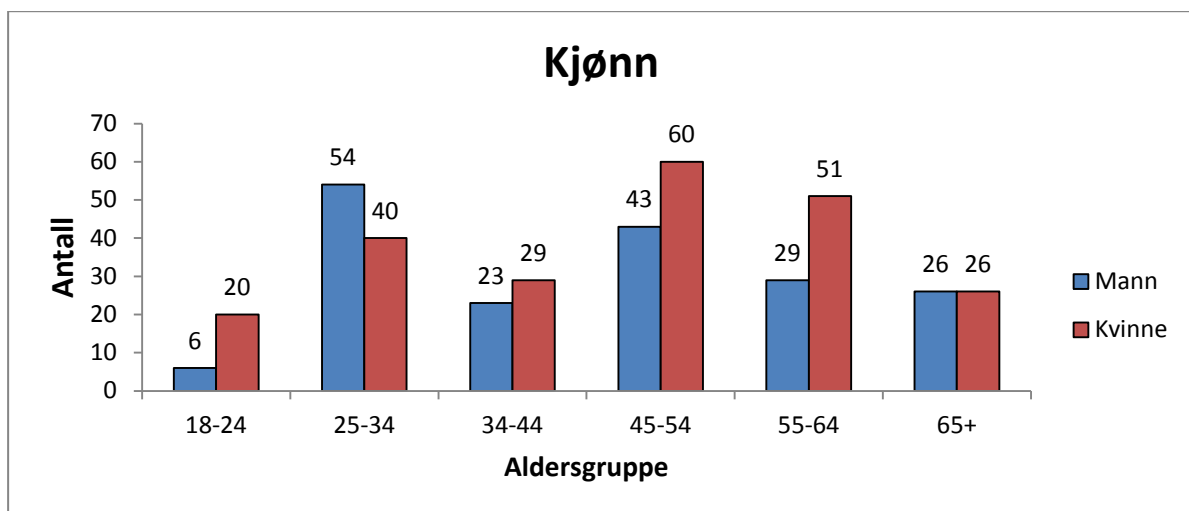
IKEAs popularitet i det norske møbelmarkedet kan også forklare hvorfor deltakelsen i aldersgruppen 34-44 er noe lav. Markedsundersøkelsen (Brand Swot) som ble nevnt i avsnittet over viser nemlig at IKEA også er dominerende for forbrukere fra 30-40 år. Dette kan derfor være noe av grunnen til denne litt lavere deltakelsen. Til tross for dette kan det være flere tilfeldigheter til at denne kundegruppen eventuelt har blitt noe underrepresentert. Det at undersøkelsene ”kun” ble gjennomført over 3 uker, fulgte ”the next person available rule” og det at møbler og interiør er varer som ikke handles jevnlig, kan ha gitt ugunstige utslag på akkurat denne aldersgruppen. Utenom dette virker fordelingen over hensiktsmessig.

Når det gjelder kjønnsfordelingen til dette utvalget kan følgende figur illustrere dette:



**Figur 7-3 Kjønn.** Figuren viser fordelingen av kvinner og menn uavhengig av møbelbutikk.

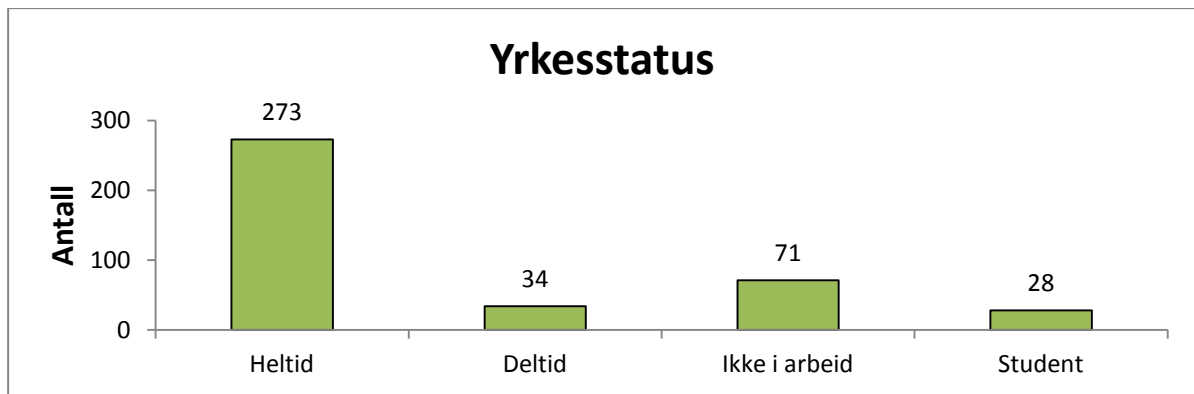
Her ser vi at antallet kvinner som deltok er noe høyere enn andelen menn. Da det ikke ble oppdaget noe mønster på de kundene som ikke ønsket å delta, kan denne fordelingen være noe tilfeldig. En annen forklaring kan være at det var flere kvinner enn menn som var villige til å delta i selve undersøkelsen. Dette var imidlertid ikke så tydelig at man kunne konkludere med dette. Tidligere undersøkelser viser imidlertid at det er kvinnen som er initiativtaker og beslutningstaker i flere tilfeller enn det menn er når det gjelder møbelkjøp (Prognosesenteret, 2012). Samtidig oppsøker kvinner møbel-, og interiørbutikker mer regelmessig enn det den mannlige befolkningen gjør, noe som igjen kan forsvare denne fordelingen (Brand Swot, 2013). Dette reflekteres i figur 7-4, der vi ser at andelen kvinner er høyere for samtlige aldersgrupper, dette med unntak av aldersgrupper 25-34. Alt i alt virker denne fordelingen representativ for befolkningen.



**Figur 7-4 Kjønn fordelt på alder.** Figuren viser fordelingen av menn og kvinner for de ulike aldersgruppene.

Når det gjelder yrkesstatusen til deltakerne er det ikke overraskende at flertallet tilhører den norske arbeidsstyrken. Denne forskningen viser at heltids-, og deltidsansatte utgjør 75 prosent av de totalt 406 spurte, noe som stemmer svært godt med nøkkeltallene for Oslo kommune. Statstisk Sentralbyrå for 2012 viser nemlig at 71 prosent i hovedstaden inngår i arbeidsstyrken (ssb.no.b). Denne observasjonen er med andre ord særdeles representativ for befolkningen. Andelen studenter som deltok i denne undersøkelsen er imidlertid noe lav i forhold til selve befolkningen. Dette virker helt naturlig da flertallet av studenter ofte oppsøker IKEA ved kjøp av møbler og interiør, eller kjøper brukte møbler gjennom andre salgskanaler. Forskjellen mellom utvalget og befolkningen er imidlertid så liten (rundt 5 prosent) at det ikke er hensiktsmessig å drøfte dette ytterligere (ssb.no.c). Figur 7-5 viser oversikten:

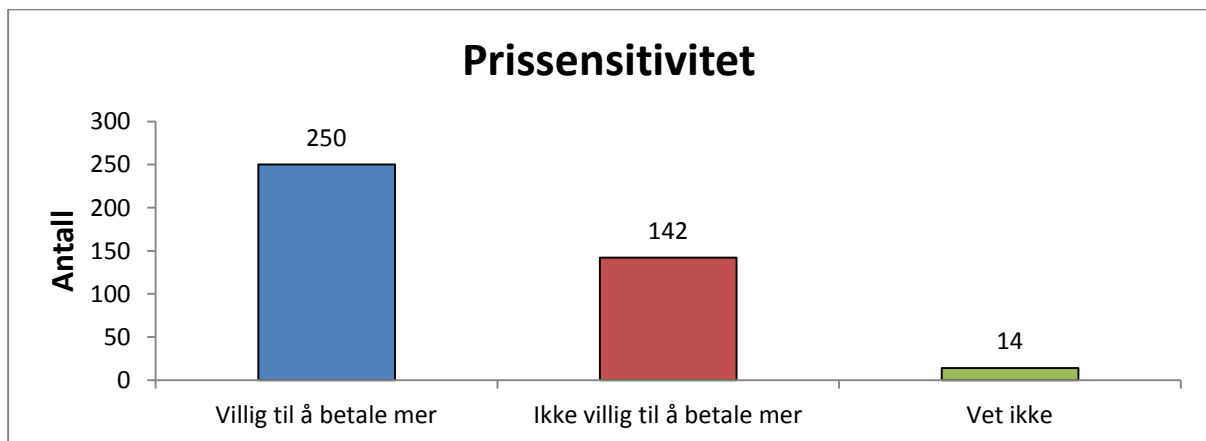




**Figur 7-5 Yrkesstatus.** Figuren viser yrkesstatusen til samtlige respondenter i utvalget.

## 7.2 Beskrivelse av prissensitivitet

Etter å ha vurdert om utvalget i undersøkelsen er representativt for populasjonen, vil det være naturlig å sjekke kundenes prissensitivitet. Dette spørsmålet er en viktig del av spørreundersøkelsen og ikke minst den videre analysen. Etter å ha spurt 406 respondenter om deres villighet til å akseptere en 5-10 prosent prisøkning i den butikken de nettopp hadde besøkt, kom vi frem til denne oversikten:

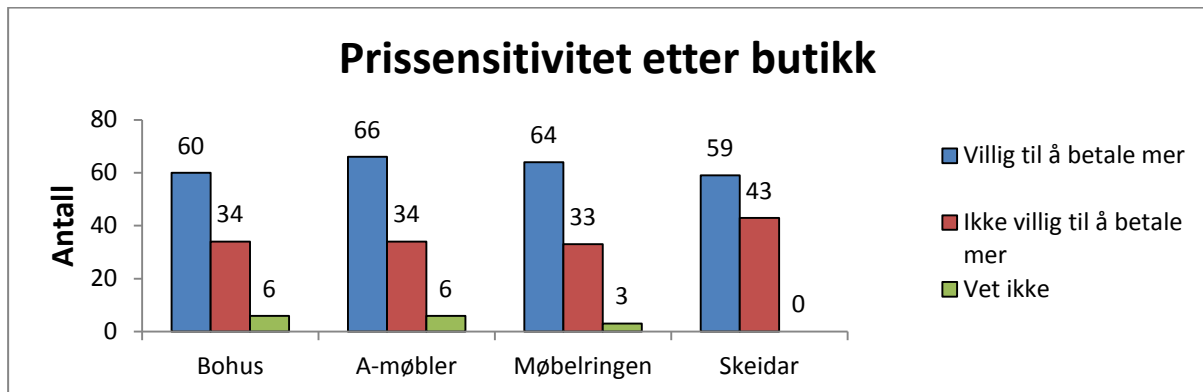


**Figur 7-6 Prissensitivitet.** Figuren viser prissensitiviteten til samtlige respondenter i utvalget.

Totalt var 62 prosent av de spurte villige til å akseptere en prisøkning på rundt 5 prosent for fortsatt å kunne handle i den butikken de nettopp hadde besøkt. Dette viser stor kundelojalitet til de ulike møbelbutikkene, men det kan også bety at det finnes flere faktorer enn pris som spiller inn ved et eventuelt møbelkjøp. De fleste kundene argumenterte nemlig deres villighet med å si: ” så lenge jeg finner det jeg leter etter i denne butikken kan jeg godt betale 5-10 prosent mer”. Dette bekrefter at det naturlig nok er flere faktorer enn pris som spiller inn når

kundene skal handle et produkt. Se appendiks D.8 for en mer detaljert oversikt over kundenes viktigste årsak til valg av butikk.

Dersom disse resultatene skal analyseres på butikknivå, ser vi av figur 7-7 at flertallet av kundene er villige til å akseptere en høyere pris. Dette gjelder for samtlige fire møbelbutikker. Det er med andre ord bred enighet om at møbelkundene er lite prissensitive.



**Figur 7-7 Prissensitivitet fordelt etter butikk.** Figuren viser prissensitiviteten til samtlige respondenter i utvalget fordelt etter butikk.

## 8. Analyse

### 8.1 Beregning av kritisk tap

Fra teoridelen i kapittel 2 kom vi frem til to faktorer som var nødvendige for å beregne det kritiske tapet. Dette var informasjon tilknyttet prisøkning på et produkt, samt pris-kostnadsmarginen til det samme produktet. Det kritiske tapet er som tidligere beskrevet gitt ved:

$$\text{Kritisk tap} = \frac{X}{X + m}$$

For å finne en *pris-kostnadsmargin* som representerer møbelaktørene best mulig er det viktig å få tak i mest mulig utfyllende informasjon rundt dette nøkkeltallet. Et godt hjelpemiddel kan her være regnskapstallene for de respektive aktørene på nettstedet proff.no. Ved å finne bruttomarginen<sup>27</sup> til de ulike møbelkjedene er vi langt på vei å finne en hensiktsmessig størrelse på denne faktoren. En utregning av bruttomarginen for de fire aktørene viser at pris-kostnadsmarginen befinner seg i intervallet 36-45 prosent<sup>28</sup>. Vi har da tatt utgangspunkt i regnskapstall på butikknivå og antar videre at dette er representativt for disse butikkene, da det er lite annen offentlig informasjon tilgjengelig. Grunnen til at vi opererer med kun en bruttomargin per butikk, en såkalt gjennomsnittlig margin, er fordi butikkene har mange ulike produktgrupper og dermed også forskjellige marginer. En gjennomsnittlig margin forenkler, men er også helt nødvendig for å gjennomføre den videre analysen.

Den beste måten å finne de respektive pris-kostnadsmarginene er imidlertid å kontakte butikkene direkte og få disse av de ulike butikksjefene. Etter en samtale med ledelsen i Bohus AS fikk jeg vite at den gjennomsnittlige marginen ligger på rundt 40 prosent. På bakgrunn av denne informasjonen, samt utregningene av de ulike marginene i avsnittet over vil jeg videre benytte meg **av en pris-kostnadsmargin på 40 prosent**, uavhengig av aktør.

---

<sup>27</sup> Bruttomarginen er det samme som pris-kostnadsmarginen. Denne kan regnes ut ved å ta utgangspunkt i følgende regnskapstall på proff.no: (salgsinntekter-vareforbruk)/salgsinntekter.

<sup>28</sup> En detaljert utregning av bruttomarginen til de ulike aktørene finnes i appendiks E.

Mot slutten av dette kapitlet har jeg imidlertid valgt å gjennomføre en sensitivitetsanalyse, en følsomhetsanalyse der ulike marginer inkluderes. Dette gjøres for å unngå at forskningen blir for snever og for at møbelbutikker med marginer utenom 40 prosent også har utbytte av denne utredningen.

Når det gjelder den relative *prisøkningen* tok vi i kapitlet om markedsavgrensning utgangspunkt i en SSNIP på 5-10 prosent. Grunnen til dette er at de fleste konkurransemyndighetene verden over benytter seg av dette intervallet. I denne analysen vil vi benytte oss av en **prisøkning på 5 prosent**.

Fra likning (19) og (21) finner vi at en symmetrisk prisøkning vil være lønnsom dersom:

$$D > \frac{X}{X + m}$$

**Kritisk tap ved symmetrisk prisøkning er dermed:**  $0,05/(0,05+0,40) = 0,1111 = \underline{11,11 \%}$

Fra likning (22) finner vi at en asymmetrisk prisøkning vil være lønnsom dersom

$$D_{ab} > \frac{X}{m}$$

**Kritisk tap ved asymmetrisk prisøkning er dermed:**  $0,05/0,40 = 0,125 = \underline{12,50 \%}$

## 8.2 Diversjonsrater

Da denne masterutredningen har som mål å avdekke graden av konkurranse i møbelbransjen på Alna, vil utarbeidelsen av de ulike diversjonsratene mellom butikkene være av stor betydning både for den videre analysen og ikke minst for konklusjonen av oppgaven. Siden mange av møbelkundene imidlertid *ikke* handlet noe på de ulike butikkene<sup>29</sup>, vil denne analysen ha fokus på kundediversjonsratene. Grunnen til dette er at de kundene som virkelig handlet noe, og det for et stort beløp vil ha en for stor påvirkningen på de ulike inntektsdiversjonsratene. Dette kan gi et noe skjevt bilde på virkeligheten da enkeltkunder i dette tilfelle vil utgjøre en signifikant andel av noen av disse ratene. Til tross for dette vil jeg inkludere inntektsdiversjonsratene i appendiks D.11, da de viser hvor stor andel ”de beste kundene” kan utgjøre for omsetningen til en butikk.

Basert på svarene fra de 406 respondentene i denne forskningen viser tabell 8-1 kundediversjonsratene fra butikkene i øverste rad som har butikkene i den venstre kolonnen som deres andrevalg. Som et eksempel kan vi trekke frem at det er 14,3 prosent av kundene til Bohus som ville dratt til A-møbler dersom Bohus ikke var tilgjengelig per dags dato. Kundediversjonsraten andre veien, fra A-møbler til Bohus er estimert til 10,8 prosent. Den fullstendige oversikten er som følger:

	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		0,108	0,225	0,286
A-møbler	0,143		0,125	0,114
Møbelringen	0,086	0,135		0,057
Skeidar	0,400	0,324	0,425	
IKEA	0,171	0,405	0,175	0,486
JYSK	0,057	0,027	0	0
Living	0,114	0	0,025	0,057
Andre	0,029	0	0,025	0
Sum andel	1	1	1	1

**Tabell 8-1 Kundediversjonsrater samtlige kunder.**

Fra tabellen 8-1 ser vi at det er flere kundediversjonsrater som det er verdt å trekke frem. Først og fremst ser vi at diversjonsratene fra Bohus, A-møbler og Møbelringen alle er høye til varehuskjeden Skeidar.

---

<sup>29</sup> Se appendiks D.11 for fullstendig oversikt.

Spesielt Bohus og Møbelringen skiller seg ut, med en andel på henholdsvis 0,400 og 0,425. Skeidar er med andre ord er populært andrevalg for møbelkundene på Alna. Videre ser vi at IKEA står sterkt for A-møbler sine kunder, der hele 40,5 prosent ville besøkt denne svenske møbelgiganten dersom A-møbler ikke eksisterte. Når det gjelder Skeidar, varehuset med den beste beliggenheten i bydelen, hadde nesten halvparten av deres kunder (0,486) valgt IKEA om Skeidar ikke var tilgjengelig. Bohus Alna følger imidlertid som en god nummer to, med en andel på opp mot 30 prosent.

Videre ser vi at det er flere kundediversjonsrater som er relativt små, og i noen tilfeller også summeres til 0. Grunnen til dette virker å være IKEAs og Skeidars relative dominerende stilling, og det at kunden har såpass mange alternativer å velge mellom. Det at 90 prosent av alle kundene også benytter bil som fremkostmiddel gjør det enkelt å forflytte seg til ønsket møbelbutikk i område. Dette kan også være grunnen til at Living på Karihaugen ble ansett som et godt alternativ for flere møbelkunder på Alna. Living var nemlig en av butikkene som flere kunder nevnte uten at den var listet opp på som et alternativ på spørreskjemaet.

Noen andre interessante resultater bør også legges vekt på. Da Skeidar og A-møbler kun er lokalisert 200 meter fra hverandre skulle en tro at ratene dem i mellom skulle være høye. Tabellen over viser imidlertid at dette kun er tilfelle den ene veien. Raten fra A-møbler til Skeidar ble estimert til 0,324, mens fra Skeidar til A-møbler var dette på beskjedne 0,114. Det vil si at kun 1 av 10 kunder hos Skeidar hadde A-møbler som det beste alternativet.

Et annet oppsiktsvekkende funn er kundediversjonsandelen fra Bohus til Jysk. Da disse er lokalisert vegg til vegg i Tevlingveien 23 skulle en tro at raten fra Bohus til Jysk skulle være en god del høyere enn det som ble tilfelle. I denne forskningen var denne andelen på beskjedne 0,057. Da vi tidligere i denne utredningen har bevist at beliggenhet har mye å si for valg av butikk, trodde undertegnede at produktene og dermed kundene skulle overlappe mer enn det de gjorde. Men selv om de har flere av de samme produktkategoriene, kan vi slå fast at Bohus og Jysk ikke er de aller nærmeste substituttene.

Inntektsdiversjonsratene for samtlige kunder vises som sagt i appendiks D.11.

I tabell 8-1 har vi sett på samtlige kunder og deres preferanser tilknyttet andrevalg av butikk. Videre skal vi se på de prissensitive kundene, det vil si de kundene som faktisk ville ha handlet hos sitt andrevalg dersom butikken de nå stod utenfor hadde økt prisene sine med 5-10 prosent. Det er disse kundene man egentlig er ute etter, siden de resterende kundene ikke

ville benyttet andrevalget ved en eventuell prisøkning. Siden antall prissensitive kunder per butikk ikke utgjør 100 respondenter, må svarene imidlertid tolkes noe forsiktig. Grunnen til dette er at Konkurransetilsynet krever mange svar fra såkalte prissensitive kunder dersom de skal reflektere virkeligheten best mulig. Antall prissensitive kunder fra hver møbelbutikk i denne undersøkelsen ligger på rundt 30-40 kunder (Se figur 7-7), noe som vil si at hver kunde utgjør en diversjonsrate på hele 2,8 prosent. Dette må leseren ha i bakhodet når tabellen tolkes. Ved å se på de prissensitive kundenes andrevalg kommer vi frem til oversikten nedenfor. Forskjellen mellom de gjennomsnittlige og prissensitive kundene for de respektive butikkene er vist med røde tall:

	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		0,182 -0,074	0,067 0,158	0,200 0,086
A-møbler	0,083 0,06		0,067 0,058	0,133 -0,019
Møbelringen	0,250 -0,164	0,091 0,044		0,067 -0,010
Skeidar	0,333 0,067	0,182 0,142	0,600 -0,175	
IKEA	0,333 -0,162	0,545 -0,140	0,267 -0,092	0,533 -0,047
JYSK	0 0,057	0 0,027	0 0	0 0
Living	0 0,114	0 0	0 0,025	0,067 -0,01
Andre	0 0,029	0 0	0 0,025	0 0
Sum andel	1	1	1	1

**Tabell 8-2 Kundediversjonsrater prissensitive kunder.**

Et tydelig mønster blant de prissensitive kundene er at diversjonsratene fra samtlige fire møbelbutikker til IKEA øker. Dette stemmer godt overens med tidligere presentasjon av IKEA, der den svenske giganten beskrives som en dominerende aktør innen lavprissegmentet. Det at en betydelig andel av de prissensitive kundene derfor velger IKEA er dermed ikke overraskende. Videre ser vi at hele 60 prosent av Møbelringens prissensitive kunder har Skeidar som sitt andrevalg. Ellers ser vi at aktører som JYSK, Living og resterende aktører ikke blir sett på som gode alternativer for kunder som er spesielt prisfølsomme.

Når det gjelder forskjellene mellom de prissensitive og gjennomsnittlige kundene er disse dessverre betydelige i flere tilfeller. Dette gjelder blant annet forskjellen i diversjonsratene fra Bohus til Møbelringen og fra Møbelringen til Skeidar, der begge ligger på rundt 16-17 prosent i differanse. Optimalt skal disse forskjellene være minst mulig for at diversjonsrater kan benyttes i markedsavgrensningssaker som et best mulig verktøy.

Til tross for dette er møbelkundene totalt sett lite prissensitive (Se figur 7-6), noe som gjør at utvalget av de *prisfølsomme kundene* blir veldig lite. Dette gjør at små forskjeller blant et utvalg på rundt 30-40 stykk kan få store endringer i de ulike diversjonsratene, noe som vist i tabell 8-2. Dette gjør at man bør ha størst tiltro til kundediversjonsratene for samtlige kunder, dette uttrykt i tabell 8-1.

### **8.3 Kritisk tap analyse**

For at to produkter skal inngå i det samme relevante markedet må diversjonsratene sammenlignes med det kritiske tapet beregnet i kapittel 8.1. Men før dette kan gjøres, må vi se på hva slags type produkter og prisøkning som vil være sentrale for møbelbransjen.

#### **8.3.1 Symmetri versus asymmetri**

I teoridelen i denne oppgaven ble det forklart at en står ovenfor symmetriske produkter dersom diversjonsratene mellom to produkter, i dette tilfelle butikker, er identiske. Dersom vi tar en titt på tabell 8-1 og 8-2 kan vi bekrefte at dette ikke er tilfelle. Dette gjør at den videre analysen vil ta utgangspunkt i *asymmetriske produkter*.

Når det gjelder hva slags prisøkning som vil være relevant for den kritiske tap analysen, bør både den *symmetriske* og *asymmetriske* testen gjennomføres. Grunnen til dette er at disse to pristestene gir ulike størrelser på det relevante markedet, noe som tilsier at en bør utføre begge testene og velge den markedsavgrensningen som blir smalest.

#### **8.3.2 Asymmetriske produkter og symmetrisk prisøkning**

Når vi har med asymmetriske aktører å gjøre er det viktig å vekte de ulike diversjonsratene med aktørenes respektive markedsandel. Disse markedsandelene er basert på aktørenes



omsetning for 2011, en oversikt som ble vist tidligere i denne utredningen. De vektete diversjonsratene for to møbelaktører, såkalte butikkpar, regnes ut på følgende måte (Fra likning (20) i kapittel 2.3.2):

$$(20) \quad D_v = D_{ab} * \frac{S_a}{S_a+S_b} + D_{ba} * \frac{S_b}{S_a+S_b}$$

Diversjonsratene er her gitt ved notasjon D, mens markedsandelene til butikkene er gitt ved notasjon S. a og b representerer de to ulike butikkene. Dersom vi veker samtlige verdier fra tabell 8-1 med markedsandelene kommer vi frem til følgende oversikt for samtlige kunder:

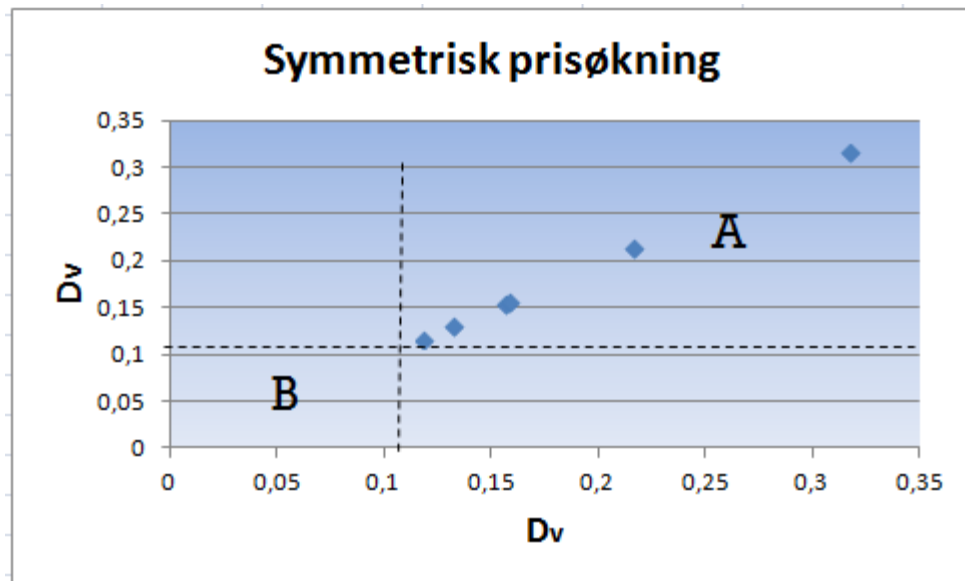
	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		0,118	0,156	0,317
A-møbler	0,118		0,132	0,216
Møbelringer	0,156	0,132		0,158
Skeidar	0,317	0,216	0,158	

**Tabell 8-3 Vektete kundediversjonsrater samtlige kunder.**<sup>30</sup>

I motsetning til tidligere tabeller ser vi av denne oversikten at vi nå har utarbeidet én felles kundediversjonsrate per butikkpar. Dette gjør vi for at vi skal ha mulighet til å sammenligne den vektete diversjonsraten,  $D_v$ , opp mot det kritiske tapet. Fra tabellen ser vi at den vektete kundediversjonsraten mellom Bohus og Møbelringen er på 15,6 prosent, mens mellom Skeidar og A-møbler er denne på 21,6 prosent.

Nå som vi har oversikten over de vektete kundediversjonsratene og allerede beregnet det kritiske tapet for en symmetrisk prisøkning tidligere i dette kapitlet, kan vi sjekke hvilke butikker som vil inngå i samme relevante marked. For de butikkene der dette er tilfelle vil mulighetene være gode for å foreta en lønnsom symmetrisk prisøkning. I tillegg til dette forteller disse resultatene hvilke aktører som ansees som spesielt harde konkurrenter og som derfor bør holde et ekstra godt øye til hverandre den nærmeste tiden. Med antakelsen om at aktørene har de samme marginene, kan vi illustrere hvilke butikkpar som har en diversjonsrate som overstiger det kritiske tapet. Dersom vi plotter inn samtlige verdier fra tabellen over og inkluderer det kritiske tapet på 11,11 prosent får vi frem figur 8-1 vist nedenfor.

<sup>30</sup> I denne tabellen er IKEA, JYSK, Living og andre aktører utelatt da disse ikke inngår i forskningens problemstilling og da deres omsetning på Alna ikke var mulig å få tak i. Dette gjelder også for den videre analysen.



**Figur 8-1** Vektete diversjonsrater versus kritisk tap for samtlige kunder.

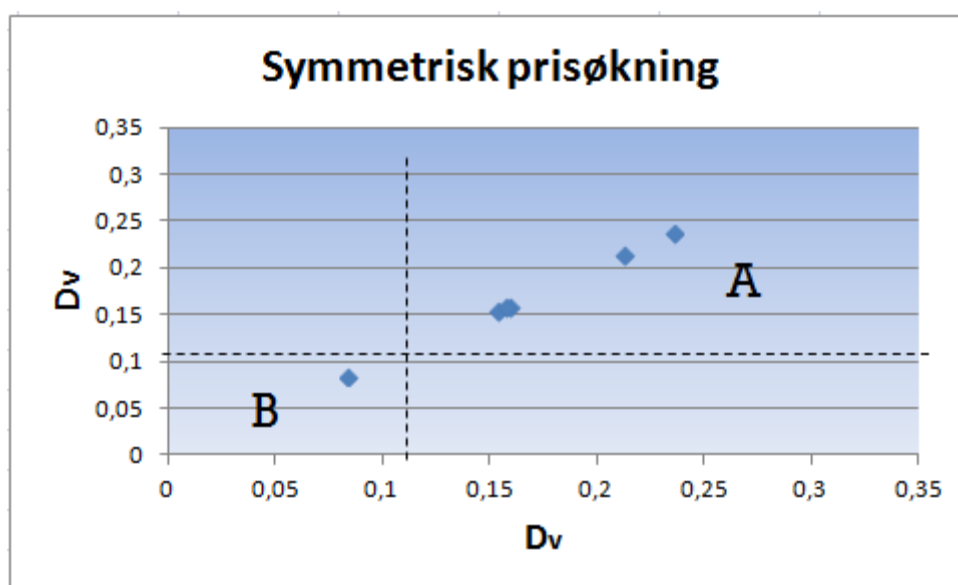
Det kritiske tapet er definert med den stiplede linjen både vannrett og loddrett. Alle butikkpar som befinner seg i A-området vil kunne gjennomføre en lønnsom prisøkning og inngå i det samme relevante markedet. Denne sonen forteller også at aktørene innad i butikkparet kan ansees som mulige substitutter for kunden, noe som igjen øker muligheten for å kapre hverandres kunder. Det å vite sine hovedkonkurrenter kan igjen ha mye å si for det videre salget. For butikkpar i område B vil det kritiske tapet overstige diversjonsraten, noe som vil si at disse aktørene ikke er like harde konkurrenter. Markedet må her utvides.

I dette tilfellet ser vi at alle de seks butikkparene har en diversjonsrate som er høyere enn det kritiske nivået på 11,11 prosent. Det kan være flere grunner til at en symmetrisk prisøkning virker gunstig for samtlige butikkkombinasjoner, men først og fremst må den høye pris-kostnadsmarginen på 40 prosent kommenteres. Denne er høy sammenlignet med andre bransjer, noe som tyder på en lite prissensitiv bransje. Dette fikk vi også bekreftet i kapittel 7 om resultater fra spørreundersøkelsen tidligere i denne oppgaven. En høy pris-kostnadsmargin gjør også at det kritiske tapet blir lavt, og av den grunn skal det mindre til for at en prisøkning for en hypotetisk monopolist vil være gunstig. Det er derfor viktig at vi gjennomfører en sensitivitetsanalyse med ulike pris-kostnadsmarginer mot slutten av dette kapittelet slik at vi ikke låser oss fullt og helt til denne 40 prosents marginen.

Dersom det samme gjøres for de prissensitive kundene kommer vi frem til tabell 8-4 og figur 8-2 nedenfor. Forskjellen mellom samtlige og prissensitive kunder er fortsatt gitt ved de røde tallene i tabell 8-4.

	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		0,154 -0,036	0,159 -0,003	0,236 0,081
A-møbler	0,154 -0,036		0,084 0,048	0,157 0,059
Møbelringen	0,159 -0,003	0,084 0,048		0,213 -0,055
Skeidar	0,236 0,081	0,157 0,059	0,213 -0,055	

Tabell 8-4 Vektete kundediversjonsrater prissensitive kunder.



Figur 8-2 Vektete diversjonsrater versus kritisk tap for prissensitive kunder.

Majoriteten av butikkparene har også for de prissensitive kundene en diversjonsrate,  $D_v$  høyere enn det kritiske tapet. I dette tilfellet er det kun butikkparet A-møbler og Møbelringen som ut i fra denne oversikten ikke bør utføre en symmetrisk prisøkning. Dette gir oss en liste med totalt 6 butikkpar fra "samtlige kunder", og 5 stykk butikkpar fra de prissensitive:

Butikkpar	Kundediversjonsrater	
	Samtlige kunder	Prissensitive kunder
Bohus og A-møbler	0,118	0,154
Bohus og Møbelringen	0,156	0,159
Bohus og Skeidar	0,317	0,236
A-møbler og Møbelringen	0,132	X
A-møbler og Skeidar	0,216	0,157
Møbelringen og Skeidar	0,158	0,213

Tabell 8-5 Butikkpar med mulighet for lønnsom symmetrisk prisøkning.

Men selv om nesten samtlige butikkpar har en diversjonsrate som er høyere enn det kritiske tapet på 11,11 prosent, er det viktig å teste om diversjonsratene er *betydelig* høyere enn det kritiske nivået. Sagt med andre ord må diversjonsratene butikkene i mellom være signifikant høyere enn den kritiske raten for at man skal konkludere med hvilke butikker som inngår i samme relevante marked. Dette bringer oss over på en ensidig Z-test.

En Z-test er et nyttig verktøy i de tilfeller der kundene har lik sannsynlighet for å bli valgt ut fra en populasjon og hvor utvalget er tilstrekkelig stort nok. Ved å sammenligne de ulike butikkparenes Z-verdi med den kritiske Z-verdien kan vi finne hvilke butikkpar som konkurrerer ekstra hardt. Formelen for Z-verdi er gitt ved (Harvard, 2009):

$$Z = \frac{p^* - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}}$$

Her vil den observerte diversjonsraten mellom butikkene være gitt ved  $p^*$ , mens  $p_0$  vil være den kritiske tapet på 11,11 prosent. Antall respondenter per butikk er gitt ved  $n$ , i dette tilfelle 100 (35 ved de prissensitive kundene). Dersom vi antar et signifikansnivå på 5 prosent vil den kritiske Z verdien, heretter kalt  $Z_{obs}$ , være 1,645 (Harvard, 2009; Ubøe, 2008). Dersom butikkparets Z-verdi er høyere en  $Z_{obs}$  kan nullhypotesen forkastes og vi har funnet en diversjonsrate som er signifikant høy nok. I dette tilfelle vil nullhypotesen være gitt ved:

$$H_0: p^* \leq 0,1111 \quad H_A: p^* > 0,1111$$

Dersom vi regner ut Z-verdiene til samtlige butikkpar kommer vi frem til denne oversikten:

Butikkpar	Z-verdier		P-verdi	
	Samtlige kunder	Prissensitive kunder	Samtlige kunder	Prissensitive kunder
Bohus og A-møbler	0,22	0,81		
Bohus og Møbelringen	1,43	0,90		
Bohus og Skeidar	<b>6,55</b>	<b>2,35</b>	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>
A-møbler og Møbelringen	0,67	X		
A-møbler og Skeidar	<b>3,34</b>	0,86	<b>0,000</b>	
Møbelringen og Skeidar	1,49	<b>1,91</b>		<b>0,028</b>

**Tabell 8-6 Z-verdier for samtlige og prissensitive kunder ved symmetrisk prisøkning.**

Fra tabellen over ser vi at det er totalt fire butikkpar som har en  $Z$ -verdi høyere enn  $Z_{obs}$ , to fra samtlige kunder og to fra de prissensitive kundene. Disse tallene er vist med fet skrift og inkluderer også butikkparenes  $p$ -verdi til høyre i tabellen.  $P$ -verdien kalles også signifikanssannsynlighet og sier at nullhypotesen kan forkastes dersom denne verdien er mindre enn signifikansnivået, i dette tilfelle 5 prosent (Helbæk, 2009; Ubøe, 2008). La oss kort kommentere de ulike butikkparene:

*Bohus Alna og Skeidar Alnabru* inngår begge i det samme relevante markedet, og er derfor to aktører som er spesielt harde konkurrenter. Dette gjelder både for kundene totalt sett, men også for de prissensitive respondentene. Dette stemmer meget godt med den landsomfattende undersøkelsen utført av Bohus i januar 2013. Den konkluderer med at Skeidar og Bohus omfattes mer eller mindre helt likt av den norske kunden, en undersøkelse hvor utvalget også var en del høyere (1000 respondenter). Selv om jeg tidligere har beskrevet at det er store forskjeller på de ulike butikkene og deres markedsposisjon rundt om i landet, bekrefter min forskning at Skeidar og Bohus konkurrerer hardt (Brand Swot, 2013).

*A-møbler og Skeidar Alnabru* er også to møbelbutikker som har mulighet til å gjennomføre en lønnsom symmetrisk prisøkning. Hovedgrunnen til dette er deres nære lokalisering i forhold til hverandre, men også deres relativt høye markedsandel. I tillegg til dette svarte majoriteten av kundene at disse to butikkene var like bra når det gjaldt vareutvalg, pris, kvalitet, beliggenhet og service.

*Møbelringen Alna og Skeidar Alnabru* er det siste butikkparet som ansees som nære substitutter, men dette gjelder kun for de prissensitive kundene i området. Det er spesielt de prissensitive kundene hos Møbelringen som lokkes til varehuskjeden Skeidar. Diversjonsraten andre veien er en del lavere. Også i dette tilfelle er beliggenhet hovedgrunnen til at vi får dette resultatet. Dette bekreftes av resultatene fremstilt i appendiks D.8. Den viser nemlig at beliggenhet er en av de viktigste årsakene til at kunden velger en bestemt møbelbutikk. En symmetrisk prisøkning kan derfor være lønnsom her.

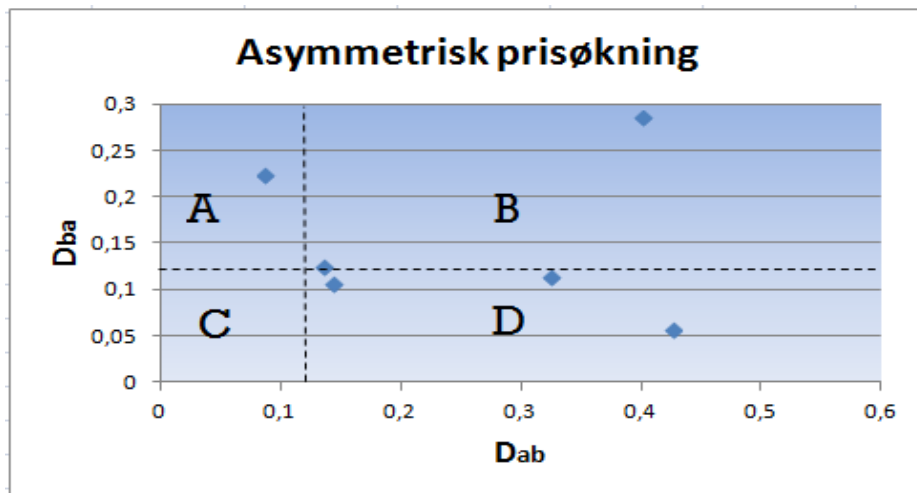
### **8.3.3 Asymmetriske produkter og asymmetrisk prisøkning**

Dersom det imidlertid er stor asymmetri mellom butikkene bør en gjennomføre en asymmetrisk prisøkning. Dette er sentralt i de tilfeller hvor vi har en høy diversjonsrate fra en butikk til en annen, mens raten motsatt vei er betraktelig lavere. I disse tilfellene kan det være

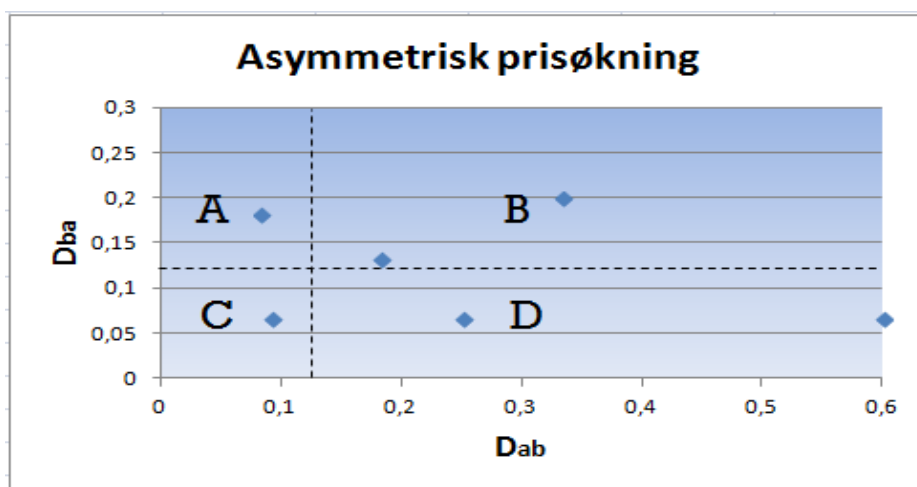
hensiktsmessig å øke prisen kun i den ene butikken. Dette betyr også at butikken som har stor diversjon til seg nå vil få kunnskap om hvilke kunder de bør rette seg mot for å kapre enda større markedsandeler. Denne testen kan gi en annen konklusjon enn den vi kom frem til i forrige delkapittel og bør derfor utføres. Før vi gjennomfører Z-testen for de ulike butikkene, må vi først finne hvilke butikker som er mulige kandidater til å gjennomføre en lønnsom asymmetrisk prisøkning. For at dette skal være tilfelle må diversjonsraten fra butikk A til butikk B være høyere enn det kritiske tapet. Matematisk er dette gitt ved:

$$D_{ab} > \frac{X}{m} \rightarrow D_{ab} > 12,50 \%$$

Figur 8-3 og 8-4 nedenfor viser kundediversjonsratene fra tabell 8-1 og 8-2 opp mot den kritiske raten, henholdsvis for samtlige og prissensitive kunder:



Figur 8-3 Diversjonsrater versus kritisk tap for samtlige kunder.



Figur 8-4 Diversjonsrater versus kritisk tap for prissensitive kunder.

Her er figurene delt inn i fire ulike soner, fra A til D. I sone C vil diversjonsratene butikkene i mellom være lavere enn det kritiske tapet på 12,5, og dette gjelder begge veier. Det vil si at både  $D_{ab}$  og  $D_{ba}$  er lavere enn det kritiske tapet. En asymmetrisk prisøkning vil derfor ikke være gunstig her. I sone A og D kan en asymmetrisk prisøkning imidlertid være hensiktsmessig, men sonene holdes adskilt da det varierer hvilken av butikkene som bør sette opp prisene. I sone B har begge butikkene i butikkparet en høy nok diversjonsraten til å foreta en lønnsom asymmetrisk prisøkning, men her kan også en lønnsom symmetrisk prisøkning være mulig. De ulike sonene forteller oss også graden av konkurransene mellom de ulike møbelbutikkene. Det er av betydning for mer enn bare det å øke prisene.

Også i dette tilfelle vil vi sammenligne Z-verdien med den kritiske verdien  $Z_{obs}$  på 1,645, men i motsetning til under symmetrisk prisøkning vil butikkene innad i butikkparene ikke ha en felles Z-verdi. Grunnen til dette er at det nå vil være forskjeller mellom butikkene i forhold til hvem som kan foreta lønnsom asymmetrisk prisøkning og hvem som ikke kan. Vi beregnet et kritisk tap ved asymmetrisk prisøkning på 12,5 prosent, noe som vil være utgangspunkt for nullhypotesen vår:

$$H_0 : p^* \leq 0,125 \quad H_A : p^* > 0,125$$

Dersom vi beregner Z-verdien til alle møbelbutikkene kommer vi frem til denne oversikten:

	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		-0,52	3,03	4,88
A-møbler	0,54		0,00	-0,33
Møbelringen	-1,18	0,30		-2,06
Skeidar	8,33	6,03	9,09	

**Tabell 8-7 Z-verdier for samtlige kunder ved asymmetrisk prisøkning.**

	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		1,02	-1,04	1,34
A-møbler	-0,75		-1,04	0,14
Møbelringen	2,24	-0,61		-1,04
Skeidar	3,72	1,02	8,50	

**Tabell 8-8 Z-verdier for prissensitive kunder ved asymmetrisk prisøkning.**

Fra tabell 8-7 og 8-8 ser vi at det er totalt åtte butikkpar hvor en asymmetrisk prisøkning vil være lønnsom. En enklere oversikt for samtlige og prissensitive kunder blir som følger

**Samtlige kunder:**

Bohus og Skeidar ( $D_{ab} = 0,400$ )

A-møbler og Skeidar ( $D_{ab} = 0,324$ )

Møbelringen og Bohus ( $D_{ba} = 0,225$ )

Møbelringen og Skeidar ( $D_{ab} = 0,425$ )

Skeidar og Bohus ( $D_{ba} = 0,286$ )

**Prissensitive kunder:**

Bohus og Møbelringen ( $D_{ab} = 0,250$ )

Bohus og Skeidar ( $D_{ab} = 0,333$ )

Møbelringen og Skeidar ( $D_{ab} = 0,600$ )

Butikkene som er listet opp først i butikkparene er de butikkene som kan foreta en lønnsom prisøkning. Som et eksempel kan vi her trekke frem Bohus og Skeidar. Både for samtlige og prissensitive kunder er diversjonsraten fra Bohus til Skeidar høy, noe som tilsier at en prisøkning hos Bohus kan være gunstig for butikkparet totalt sett. Disse resultatene er imidlertid bygd på antakelsen om at aktørene har en felles eier. Dersom Bohus hadde foretatt en prisøkning på sine produkter i dag, ville en god andel av Bohus sine kunder heller oppsøkt Skeidar sine lokaler. Dette forteller ledelsen i Skeidar at de bør være mer målrettet mot å forbedre sine tilbud i forhold til Bohus, dette da mulighetene er gode for å kapre noen av disse kundene. Bohus må gjøre det samme for å hindre frafall av sine kunder Dette tilsier at konkurransen disse aktørene i mellom er høy. Det at Skeidar og Bohus også kan foreta en lønnsom *symmetrisk* prisøkning, som vist tidligere i dette kapittelet, bare bekrefter dette.

Videre følger en konkurranseanalyse av butikkparene som ikke ble nevnt under den symmetriske prisøkningen:

**Samtlige kunder**

*Møbelringen Alna og Bohus Alna* er et av butikkparene hvor en asymmetrisk prisøkning kan være lønnsom. Dersom Møbelringen gjennomfører en prisøkning på sine produkter vil en stor nok kundemasse divertere over til Bohus, noe som igjen tilsier at disse to aktørene inngår i det samme markedet. Det stemmer godt overens med de nasjonale Møbelringen-kundene som har Bohus som et av de fremste andrevalgene (Prognosesenteret, 2012) Kundene evaluerer også disse to butikkene relativt likt, selv om Møbelringens kunder er mer tilfreds



med butikken sin totalt sett (Se appendiks D.10). Til tross for flere likheter, er Bohus Alna og Møbelringen Alna de butikkene som er lokalisert lengst fra hverandre i bydelen. Dette tilsvarer allikevel ikke mer enn en 6-7 minutters kjøretur, og ansees derfor ikke som en hindring da majoriteten av kundene i området benytter seg av bil som fremkomstmiddel.

### **Prissensitive kunder**

*Bohus Alna og Møbelringen Alna* er det siste butikkparet som ansees som mulige substitutter. Dette er det samme butikkparet som er nevnt i avsnittet over, men i dette tilfelle vil en prisøkning hos Bohus Alna være lønnsom. Dette resultatet er også noe mer interessant, da dette viser de kundene som virkelig er villige til å bytte møbelbutikk ved en prisøkning på 5-10 prosent. Da Møbelringen ikke tilbyr interiør i sine lokaler, må vi tolke det slik at kundene ser på disse to aktørene som gode alternativer når det gjelder møbler. En asymmetrisk prisøkning kan i dette tilfelle være lønnsom. Varehussjefen til Møbelringen Alna bør også vite at mulighetene er gode for å kapre noen av Bohus sine kunder dersom de utkonkurrerer de på enten tilbud, service, produkter eller andre faktorer som er avgjørende for møbelkunden.

### **8.3.4 Oppsummering**

Ved hjelp av en kritisk tap analyse har vi i dette kapittelet funnet ut av hvilke butikkpar som utgjør et eget relevant marked og dermed ansees som substitutter for en stor nok kundemasse i bydel Alna. For samtlige kunder fant vi ut at det var to butikkpar som hadde gode muligheter for en lønnsom symmetrisk prisøkning, fem tilknyttet den asymmetriske. For de prissensitive kunder var disse tallene to og tre, dette for henholdsvis symmetrisk og asymmetrisk prisøkning. I begge tilfellene var det flere butikker som inngikk i begge pristestene. Totalt sett får vi fire relevante markeder på Alna: Bohus og Skeidar, A-møbler og Skeidar, Møbelringen og Skeidar, men også Møbelringen og Bohus. Disse butikkparene hadde i flere tilfeller stor overlapp av kunder seg i mellom, noe som tilsier hard konkurranse om de samme kundene i Alna-området. Som vi ser her er Skeidar en spesielt dominerende aktør, et resultat som ikke kommer overraskende på undertegnende. Det at Skeidar har en stor posisjon i Oslo-området generelt, har den største møbelbutikken på Alna og en meget god beliggenhet, er nok hovedgrunnene til at vi får dette resultatet.

Nok en gang må leseren minnes på antall prissensitive kunder som inngikk i denne forskningen. Antallet på 35 per butikk ansees som noe lavt og kan være årsaken til at forskjellene mellom diversjonsratene for samtlige og de prissensitive kundene ble noe større enn det undertegnede hadde håpet på. Til tross for dette viser dette lave antallet at møbelkundene er lite prissensitive, en beskrivelse som kan være svært viktig for de ulike varehussjefene å få med seg.

Alt i alt kan denne utredningen konkludere med at det er mange butikker som konkurrerer mot hverandre i bydel Alna, et resultat som ikke er altfor overraskende. Da flertallet av kundene har de samme årsakene til valg av butikk, to tredjedeler av kundene svarer at de besøker flere møbelbutikker i løpet av dagen og det at butikkene er såpass tett plassert, gjør at kundene anser flere aktører som gode alternativer. Etter samtale med over 400 kunder kom det også klart frem at mange kunder hadde problemer med å skille de fire aktørene. Dette gjorde at diversjonsratene i flere tilfeller ble godt fordelt. Til tross for dette var Skeidar Alnabru en aktør som hadde høye rater fra samtlige butikker.

#### **8.4 Sensitivitetsanalyse**

I starten av dette kapittelet beregnet vi en gjennomsnittlig pris-kostnadsmargin på 40 prosent. Selv om dette er et fornuftig anslag for bransjen sett under ett, vil det allikevel være nyttig å se på andre marginer for ikke å låse seg helt fast til en bestemt margin. Bransjen har opplevd gode omsetningstall de siste årene, men siden flere av møbelaktørene kjører regelmessige rabattkampanjer gjør dette at marginene presses. Dette er også tilfelle på Alna, der vi har mange aktører og som bevist i analysedelen tøff konkurranse dem i mellom. Etter samtale med samtlige varehussjefer ble jeg også informert om at uke 14 til 17, ukene da denne forskningen fant sted, var svært tøffe uker for aktørene. Dette gjør at det er viktig å inkludere marginer som også lavere enn den vi har beregnet på 40 prosent.

Ved ulike pris-kostnadsmarginer får vi følgende kritisk tap ved en symmetrisk og asymmetrisk prisøkning:

Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
Margin	Kritisk tap	Margin	Kritisk tap
20 %	20,0 %	20 %	25,0 %
25 %	16,7 %	25 %	20,0 %
30 %	14,3 %	30 %	16,7 %
35 %	12,5 %	35 %	14,3 %
40 %	11,1 %	40 %	12,5 %
45 %	10,0 %	45 %	11,1 %
50 %	9,1 %	50 %	10,0 %

**Tabell 8- 9 Kritisk tap ved ulike marginer.**

Dersom vi sammenligner de kritiske tapene for pris-kostnadsmarginene 25, 30, 35, 40 og 45 prosent opp mot møbelbutikkens diversjonsrater, finner vi ut hvilke butikkpar som kan gjennomføre en lønnsom symmetrisk og/eller asymmetrisk prisøkning. For de butikkparene dette gjelder er boksene markert i blått med skriften ”Ja”. Legg merke til at det ikke er spesifisert hvilken av aktørene innad i hvert butikkpar som eventuelt kan gjennomføre en lønnsom asymmetrisk prisøkning. I dette tilfelle ser en kun på butikkparet i sin helhet. Z-testen er også her gjennomført for samtlige butikkpar:

Butikkpar	Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
	Samtlige	Prissensitive	Samtlige	Prissensitive
Bohus og A-møbler	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Møbelringen	Ja	Nei	Ja	Ja
Bohus og Skeidar	Ja	Ja	Ja	Ja
A-møbler og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
A-møbler og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Nei
Møbelringen og Skeidar	Ja	Ja	Ja	Ja

**Tabell 8- 10 Kritisk tap analyse - 45 prosent pris-kostnadsmargin.**

Butikkpar	Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
	Samtlige	Prissensitive	Samtlige	Prissensitive
Bohus og A-møbler	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Møbelringen	Nei	Nei	Ja	Ja
Bohus og Skeidar	Ja	Ja	Ja	Ja
A-møbler og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
A-møbler og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Nei
Møbelringen og Skeidar	Nei	Ja	Ja	Ja

**Tabell 8- 11 Kritisk tap analyse - 40 prosent pris-kostnadsmargin.**

Butikkpar	Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
	Samtlige	Prissensitive	Samtlige	Prissensitive
Bohus og A-møbler	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Møbelringen	Nei	Nei	Ja	Ja
Bohus og Skeidar	Ja	Ja	Ja	Ja
A-møbler og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
A-møbler og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Nei
Møbelringen og Skeidar	Nei	Nei	Ja	Ja

**Tabell 8- 12 Kritisk tap analyse - 35 prosent pris-kostnadsmargin.**

Butikkpar	Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
	Samtlige	Prissensitive	Samtlige	Prissensitive
Bohus og A-møbler	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Ja
A-møbler og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
A-møbler og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Nei
Møbelringen og Skeidar	Nei	Nei	Ja	Ja

**Tabell 8- 13 Kritisk tap analyse - 30 prosent pris-kostnadsmargin.**

Butikkpar	Symmetrisk prisøkning		Asymmetrisk prisøkning	
	Samtlige	Prissensitive	Samtlige	Prissensitive
Bohus og A-møbler	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
Bohus og Skeidar	Ja	Nei	Ja	Ja
A-møbler og Møbelringen	Nei	Nei	Nei	Nei
A-møbler og Skeidar	Nei	Nei	Ja	Nei
Møbelringen og Skeidar	Nei	Nei	Ja	Ja

**Tabell 8- 14 Kritisk tap analyse - 25 prosent pris-kostnadsmargin.**

En gjennomgående trend i tabellene over er at flere butikkpar utgjør egne relevante markeder jo høyere pris-kostnadsmarginen er. En høy pris-kostnadsmargin antyder også en liten prissensitiv etterspørsel i bransjen, noe som stemmer godt overens med resultatene tilknyttet prisfølsomhet i kapittel 7.

## 8.5 Konkurransanalyse

Diversjonsratene og avgrensing av de relevante markedene i de foregående delkapitlene kan gi et godt bilde på den *kortsiktige* konkurransesituasjonen i markedet på Alna. Disse resultatene kan være til stor hjelp for de totalt syv aktørene som inngår i det totale markedet

for møbler og interiør i dag. Dette gjelder: Bohus Alna, IKEA Furuset, Møbelringen Alna, JYSK Furuset, Skeidar Alnabru, A-møbler og Living Karihaugen. For å få en komplett forskning er det imidlertid minst like viktige å se på konkurranseforholdene og de utfordringene som aktørene står ovenfor på litt *lengre sikt*. Dette fører oss over til selve konkurranseanalysen. Sentrale momenter vil her være etableringshindringer, aktive konkurrenter og kjøpermakt (Sørgard, 2013a).

Først i denne konkurranseanalysen vil *etableringshindringer* i markedet diskuteres. Alt i alt må en kunne si at konkurransen på Alna er hard. Møbelaktørene er mange, men også tett lokalisert. Dette gjør det vanskelig og lite trolig for nye aktører å entre dette markedet i årene fremover. En ny minikjede, Møblia, skal imidlertid entre det norske markedet i mai/juni 2013, dette ved å åpne sin første butikk på Ås i Akershus fylke. En mulighet er dermed at de prøver å etablere seg også i bydel Alna. Dette vil i så fall være om et par år og være en butikk som er en god del mindre i størrelse (Tørmoen)<sup>31</sup>. Hvorvidt denne aktøren eventuelt vil utgjøre en trussel for de andre vil være vanskelig å si, men en bra beliggenhet og godt vareutvalg kan være med på å utfordre de allerede etablerte aktørene i dette området.

Som vi diskuterte tidligere i denne oppgaven vil barrierene for allerede etablerte aktører være en god del lavere. Men siden markedet virker mer eller mindre mettet, virker det også her lite trolig at noen av aktørene kommer til å ekspandere de kommende årene. Det er heller ikke kjent for ledelsen i Bohus AS at noen har planer om å ekspandere den nærmeste tiden. Til tross for dette har vi bevist i denne forskningen at flertallet av kundene besøker flere møbelbutikker i løpet av en dag, og at kundene sliter med å skille de ulike møbelbutikkene (Se D.12 i appendiks). Dette kan gjøre det mulig for en ny aktør med mye kapital og en tydelig profil å etablere seg. Det skal imidlertid mye til for at dette kan bli en lønnsom affære i akkurat dette markedet.

Til slutt kan det være hensiktsmessig å diskutere graden av etableringshindringer i årene som kommer. I likhet med andre markeder virker det som om møbel-, og interiørmarkedet også benytter internett og sosiale medier mer og mer for å nå ut til potensielle kunder. IKEA har allerede begynt å tilby produkter over nettet, og sannsynligheten for at andre følger etter er dermed stor. Siden kostnaden tilknyttet dette er såpass lav og det at man kan nå ut til en stor kundemasse, gjør at mulighetene også er gode for nye aktører. Dette kan utgjøre en trussel for allerede etablerte møbelbutikker. Etableringsbarrierene virker dermed lavere på dette området.

---

<sup>31</sup> Ulv Bjørnar Tørmoen, daglig leder Bohus Alna.

Til tross for dette må en ny aktør sette av mye kapital i startfasen, og ikke minst i forhold til opparbeidelsen av en sterk nok merkevare. Utfordringen ligger dermed ikke i selve etableringen av virksomheten, men i det å kunne overleve i dette tøffe markedet. Igjen må nye aktører også vurdere hvorvidt det vil være lønnsomt å tilby møbler og interiør bare over nettet. Om andre etableringshindringer vil styrkes eller svekkes i årene som kommer vil imidlertid være vanskelig å forutsi per 2013.

Videre kan det være hensiktsmessig å analysere de fire *konkurrentene* og deres markedsposisjon på Alna per dags dato og i tiden som kommer. Skeidar er sammen med A-møbler den aktøren som har den høyeste markedsandelen, og dette vises gjennom det høye antallet av kunder i butikken, relativ til de andre aktørene, uansett tid på dagen. Denne butikken hadde den høyeste omsetningen per 2011 og er også det mest populære andrevalget for kundene. Dette gir Skeidar en relativt sterk posisjon i markedet i dag. Dette gir varehuset også gode muligheter til å kapre kunder fra de tre andre møbelbutikkene den nærmeste tiden. Utfordringen blir imidlertid å fremstå som et godt nok alternativ slik at flest mulige kunder velger Skeidar som sitt førstevalg. Skeidar bør også holde et øye med IKEA, dette siden de konkurrerer mer eller mindre om de samme forbrukerne.

A-møbler er den nest største møbelbutikken på Alna, dette basert på omsetning og markedsandel. Dette ble ikke like godt reflektert i denne forskningen. Dette kan tyde på at A-møbler stiller noe svakere enn tidligere i dette markedet. For selv om antallet kunder var høyere enn det Møbelringen og Bohus kunne stille med, var den gjennomsnittlige handlesummen noe lavere. Hovedutfordringen for A-møbler de neste årene blir derfor å få den enkelte kunde til å handle for et høyere beløp når de først er i butikken. Med en så mye høyere kundemasse enn det Bohus og Møbelringen har, har A-møbler et definitivt forbedringspotensial. A-møbler må også gjøre en innsats for å fremstå som et godt nok alternativ for kundene fra de andre møbelbutikkene. Deres hovedfokus bør rettes mot Skeidar og IKEA. Disse aktørene kjemper mer eller mindre om de samme kundene, noe som gjør at A-møbler må ha en mer målrettet forretningsstrategi mot disse to fremover, dette for å kunne kapre noen av deres kunder.

Bohus og Møbelringen var de to butikkene som definitivt hadde færrest kunder i løpet av en dag. Dette kan ha sin forklaring i butikkenes beliggenhet. I Bohus var det også kun 9 av totalt 100 kunder som handlet noe, men de som kjøpte noe handlet imidlertid for et større beløp. Dette gjorde at Bohus sammen med Møbelringen hadde de høyeste gjennomsnittlige

handlesummene. Møbelringen hadde også den høyeste kundetilfredsheten blant kundene, en score på 4,23 av totalt 5. Hovedutfordringen for Møbelringen de neste årene blir imidlertid å få flere kunder til deres lokaler. Flere av forbrukerne i området visste nemlig ikke hvor Møbelringen var lokalisert, dette selv om den befinner seg kun én kilometer fra både A-møbler og Skeidar. Siden eksisterende kunder hos Møbelringen hadde relativt høye handlesummer og var ganske eller meget fornøyd med servicen, blir det viktigste for Møbelringen derfor å få flere kunder til selve butikken. Møbelringens hovedkonkurrenter i området er Skeidar og Bohus. For Bohus, bør fokuset rettes spesielt mot Skeidar, men også mot Møbelringen i tiden fremover.

Når en ser på konkurransesituasjonen på lengre sikt er det også viktig å se på mulighetene for eventuelle samarbeid og/eller foretakssammenslutninger mellom de fire aktørene i årene som kommer. Da ingen av de fire møbelbutikkene inngår i det samme konsernet per 2013 vil det bli meget vanskelig, men også helt ulovlig å gjennomføre en avtalt prisøkning mellom to eller flere av partene i dag, et såkalt samarbeid. Sannsynligheten for en senere foretakssammenslutning mellom Skeidar, Bohus eller Møbelringen på Alnabru ansees også som svært lite sannsynlig, dette siden alle de tre butikkene er deler av store nasjonale kjeder. Det virker mest sannsynlig at A-møbler vil fusjonere med en av de andre partene. Muligheten for et avtalt prissamarbeid i fremtiden er dermed tilstede, men undertegnede har ikke noe som helst informasjon som tilsier at dette vil skje. En koordinert symmetrisk prissetting uten noe form for samarbeid eller kommunikasjon kan imidlertid vises å være lønnsomt for butikkparene Bohus og Skeidar, A-møbler og Skeidar, og Møbelringen og Skeidar. Grunnen til dette er at kundestrømmene disse tre butikkparene i mellom er signifikant høye nok.

Til slutt i denne konkurranseanalysen bør *kjøpermakten* til kundene også trekkes frem. Prisnivået er i utgangspunktet høyt, noe som vises gjennom den høye gjennomsnittlige marginen på 40 prosent. Dette tyder på en lav kjøpermakt hos møbelkundene per 2013. Til tross for dette fører hyppige rabattkampanjer og andre salgsperioder imidlertid til at butikkenes priser og dermed marginer er en god del lavere. Det at det er stor konkurranse mellom aktørene, en liten nedgangsperiode i møbelmarkedet på Alna og heller ingen aktører som inngår under det samme konsernet, tyder derfor på at kundene har mer makt enn det i utgangspunktet ser ut til. Dette kan dermed være med på å motvirke en eventuell prisøkning i bransjen i fremtiden. Til tross for dette er kundene lite prissensitive og først og fremst privatkunder, noe som igjen gir dem lite påvirkningsmulighet på butikkenes priser fremover.

## 9. Avsluttende kommentarer

I denne masterutredningen har jeg foretatt en kvantitativ markedsundersøkelse av møbelbransjen på Alna. Ved å intervju totalt 406 kunder utenfor de fire utvalgte møbelbutikkene i bydelen, har jeg fått nok informasjonsgrunnlag og resultater til å avgjøre hvordan etterspørselssubstitusjonen i dette markedet er. Personlig intervju som metode ble valgt da svarprosenten er kjent for å være høy, og da interaksjon mellom intervjuer og respondenten minsker usikkerheten rundt gyldigheten og påliteligheten rundt dataene. Det at antall respondenter også er høyt nok i forhold til relevant teori gjør at denne oppgaven kan gi et godt overblikk over konkurransesituasjonen i dette markedet.

På bakgrunn av intervjuene med kundene ble diversjonsratene mellom de ulike butikkene utarbeidet. I denne forskningen ble kundediversjonsratene prioritert, dette siden det var kun minoriteten av møbelkundene som virkelig handlet noe. Diversjonsratene for både samtlige og prissensitive kunder ble hovedfokuset i den videre analysen, og disse ble sammenlignet med de kritiske tapene for henholdsvis symmetrisk og asymmetrisk prisøkning for å avdekke de ulike relevante markedene. Prisøkningen vi så på var på fem prosent. Etter å ha utført en Z-test for samtlige verdier fant vi ut at det var fire butikkpar som utmerket seg. Det er: Bohus og Skeidar, A-møbler og Skeidar, Møbelringen og Skeidar samt Møbelringen og Bohus. Deres diversjonsrater er signifikant høyere enn det kritiske tapet, noe som er nok til å konkludere at disse butikkparene kan gjennomføre lønnsomme prisøkninger dersom de inngår under det samme konsernet. Disse resultatene sier også noe om konkurranseflaten for hver av de fire butikkene, noe som igjen vil gi viktig informasjon til varehussjefene rundt hvilke konkurrenter som kjemper mer eller mindre om de samme kundene som de selv gjør. Dette vil ha en generell interesse for hvordan aktørene bør konkurrere og posisjonere seg i markedet i tiden som kommer. Både den symmetriske og asymmetriske pristesten ble i dette tilfelle utført da disse, som bevist i analysen, kan gi ulike svar på hvilke butikkpar som utgjør et relevant marked. Antall butikkpar som utgjør et relevant marked vil også variere avhengig av hvilken gjennomsnittlig pris-kostnadsmargin en opererer med. I denne forskningen fant vi ut at antallet relevante markeder er høyere jo høyere marginen er.

Alle de fire butikkparene er lokalisert innenfor en avstand på tre kilometer, noe som bekrefter at beliggenhet har mye å si for valg av møbelbutikk. I tillegg til dette har vi bevist at kundene har problemer med å skille de ulike aktørene, og når flertallet av kundene også besøker flere møbelbutikker i løpet av en dag, er det ikke rart at vi får flere ulike butikkparkombinasjoner.



Skeidar er imidlertid den aktøren som stiller sterkest hos kunden og dermed har størst innflytelse blant møbelkundene på Alna.

Om en prisøkning hos de fire butikkparene virkelig vil være gunstig eller ikke vil være vanskelig å svare på. Dersom varehussjefene mener at diversjonsratene og markedsandelene er høye nok til at en prisøkning kan forsvares finnes det gode muligheter. Til tross for dette, bør en også se på andre faktorer som kan ha en innvirkning på dette valget. Faktorer som etableringshindringer, aktive konkurrenter og kundenes kjøpermakt er alle punkter som bør legges vekt på. Dette ble diskutert nærmere i oppgavens konkurranseanalyse. I tillegg til dette bør en heller ikke glemme konkurransen fra de andre bransjene. Som tidligere nevnt, kan hagesentre, byggevarehus og internett alle fremstå som gode alternativer for kunden. Avgjørelsen om en mulig lønnsom prisøkning bør derfor inneholde mange og ikke minst grundige analyser før dette valget eventuelt tas.

Til slutt kan det være verdt å nevne at alle resultater og funn i utredningens analyse er basert på spørreundersøkelsen utført av undertegnede. I tillegg til dette har jeg hatt en samtale med samtlige varehussjefer for å få et enda mer grundig overblikk på bransjen generelt, men også på konkurransesituasjonen i bydelen nå i 2013. Av den grunn håper jeg at denne utredningen vil komme til nytte for aktørene på Alna og for andre interesserte i dette området.

## 10. Referanseliste

### Bøker, artikler, notater og masterutredninger

**Betrand, M & Mullainathan, S.** (2001). Do People Mean What They Say? Implications for Subjective Survey Data. *Economics and Social Behaviour*, vol. 91(2), page 67-72.

**Competition Commission.** (2007). The relevance of surveys to the 'relevant market'.

Lastet ned 12.mars 2013,

[http://www.competition-commission.org.uk/assets/competitioncommission/docs/pdf/non-inquiry/our\\_role/analysis/cc\\_surveys\\_2007.pdf](http://www.competition-commission.org.uk/assets/competitioncommission/docs/pdf/non-inquiry/our_role/analysis/cc_surveys_2007.pdf)

**Churchill, G. A & Iacobucci, D.** (2005). Marketing research- Methodological Foundations. 9<sup>th</sup> edition. Ohio: Thomson South-Western.

**Daljord, Ø & Sjørgard, L.** (2010). Single-Product versus Uniform SSNIPs. Discussion paper, Norges Handelshøyskole, Bergen. Lastet ned 18. januar 2013,

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1554963](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1554963)

**Daljord, Ø, Sjørgard, L & Thomassen, Ø.** (2007). The SSNIP test and market definition with the aggregate diversion ratio: A reply to Katz and Shapiro. Lastet ned 21.januar 2013,

<http://fagbokforlaget.no/filarkiv/jclecorrectedversionapril2008.pdf>

**Farrell, J & Shapiro, C.** (2008). Improving Critical Loss Analysis. The Antitrust Source, February 2008. Lastet ned 4.mars.2013,

<http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/critical2008.pdf>

**Gripsrud, G. Olsson, U. H & Silkoset, R.** (2010). Metode og dataanalyse- Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM. 2.utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

**Halleraker, N & Wiig, G.** (2008). *Empirisk undersøkelse av konkurransen i dagligvaremarkedet- Anvendelse av diversjonsrater for fusjonsvurdering*. Masterutredning, Norges Handelshøyskole, Bergen.

**Helbæk, M.** (2009). Kort og godt om statistikk. 2.utgave. Universitetsforlaget, Oslo.

**Hughes, M & Beale, N.** (2005). Customer Surveys in UK Merger Cases- the Art and Science of Asking the Right People the Right Questions. European Competition Law Review.

**Federal Trade Commission** (2010). Horizontal Merger Guidelines. Lastet ned 24.februar,

<http://ftc.gov/os/2010/08/100819hmg.pdf>

**Katz, M & Shapiro, C.** (2003). Critical Loss, Let's Tell the Whole Story. Antitrust Magazine, s49-56. Lastet ned 18. januar 2013,

<http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/critical.pdf>

**Konkurransetilsynet.** (2006). Prosjekt om intermodale konkurranseflater i persontransport i Norge. Lastet ned 4.mars 2013,  
[http://www.frisch.uio.no/pdf/060531\\_markedsavgrensning\\_persontransport.pdf](http://www.frisch.uio.no/pdf/060531_markedsavgrensning_persontransport.pdf)

**Konkurransetilsynet.** (2010). Forbud mot utilbørlig utnyttelse av dominerende stilling. Lastet ned 7.februar 2013,  
[http://www.konkurransetilsynet.no/Global/Faktaark/%C2%A711\\_DOMINERENDE\\_STILLING.pdf](http://www.konkurransetilsynet.no/Global/Faktaark/%C2%A711_DOMINERENDE_STILLING.pdf)

**Konkurransetilsynet.** (2011). Konkurranseloven: *Det relevante marked*. Lastet ned 15.februar 2013,  
[http://www.konkurransetilsynet.no/global/faktaark/relevant\\_marked.pdf#search=relevantemarked](http://www.konkurransetilsynet.no/global/faktaark/relevant_marked.pdf#search=relevantemarked)

**Mathiesen, L, Nilsen, Ø & Sjørgard, L.** (2010). Merger simulations with observed diversion ratios, Norges Handelshøyskole, Bergen. Lastet ned 24.februar 2013,  
<http://blogg.nhh.no/beccle/wp-content/uploads/2011/08/IRLE-MNS-Merger-simulation.pdf>

**O'Brien, D. P & Wickelgren, A.L.** (2003). A Critical Analysis of Critical Loss Analysis. Antitrust Law Journal. Lastet ned 21.januar 2013,  
<http://www.ftc.gov/be/workpapers/wp254.pdf>

**Oxera.** (2008). Customer surveys and critical loss analysis for market definition. Agenda, September 2008. Lastet ned 7.mars 2013,  
[http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/downloads/Agenda/Market-definition\\_2.pdf?ext=.pdf](http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/downloads/Agenda/Market-definition_2.pdf?ext=.pdf)

**Reynolds, G & Walters, C.** (2008). The use of Customer Surveys for Market Definition and Competitive Assessment of Horizontal Merger. Journal of Competition Law & Economics, 4(2), page 411-431.

**Rojas, C.** (2010). Market Power and the Lerner Index: A classroom Experiment. Notat, University of Massachusetts, USA. Lastet ned 15.februar 2013,  
<http://www.umass.edu/resec/faculty/rojas/docs/Market%20power.pdf>

**Selnes, F.** (1999). Markedsundersøkelser. 4 utgave. Tano Aschehoug, 1999.

**Sudman, S.** (1976). Applied Sampling. New York: Academic Press .

**Sjørgard, L.** (2009) Markedsavgrensning: Teori og praksis. Notat, Norges Handelshøyskole, Bergen.

**Sjørgard, L.** (2010) Økonomisk analyse av fusjoner og oppkjøp: Markedsavgrensning vs konkurranseanalyse. Publisert i Samfunnsøkonomen, Nr 9/2010.

**Thorallsson, T.** (2010) *Empirisk undersøkelse av konkurransen i markedet for sports- og fritidsutstyr. Anvendelse av diversjonsrater i markedsavgrensningen.* Masterutredning, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Ubøe J. (2008) Statistikk for økonomifag. 3.utgave. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

### Internettreferanser

<a-mobler.no>. Om oss. Lastet ned 16.februar 2013,

<http://www.a-mobler.no/a/a.aspx?id=2>

<bohus.no.a>. Fakta om Bohus. Lastet ned 13.februar 2013,

<http://www.bohus.no/om-bohus/fakta/>

<bohus.no.b>. Om Bohus. Lastet ned 13.februar 2013,

<http://www.bohus.no/om-bohus/>

<dinepenger.no>. Vi pusser opp for 60 milliarder i år.

Lastet ned 7.februar 2013,

<http://www.dinepenger.no/vi-pusser-opp-for-60-milliarder-i-aar/20276396>

<dinside.no>. I dag åpner IKEAs nettbutikk.

Lastet ned 7.februar 2013,

<http://www.dinside.no/906622/i-dag-aapner-ikeas-nettbutikk>

<e24.no>. Skeidar sluker Living. Lastet ned 3.februar 2013

<http://e24.no/naeringsliv/skeidar-sluker-living/20125795>

<finn.no>. Alle kategorier/ Møbler og interiør. Lastet ned 4.februar 2013,

[http://www.finn.no/finn/torget/tilsalgs/resultat#?keyword=&SEGMENT=0&ITEM\\_CONDITION=0&categories=78&sort=5&periode=](http://www.finn.no/finn/torget/tilsalgs/resultat#?keyword=&SEGMENT=0&ITEM_CONDITION=0&categories=78&sort=5&periode=)

<maps.google.no>. Kart over bydel Alna (2013). Lastet ned 15.mars 2013,

<http://maps.google.no/maps?hl=no&tab=wl>

<ikea.com.a> Velkommen inn. IKEA-konsernets årssammendrag for regnskapsåret 2012.

Lastet ned 1.februar 2013

[http://www.ikea.com/ms/no\\_NO/pdf/yearly\\_summary/YS\\_Norway.pdf](http://www.ikea.com/ms/no_NO/pdf/yearly_summary/YS_Norway.pdf)

<ikea.com.b> Besøk våre IKEA varehus. Lastet ned 1.februar 2013,

[http://www.ikea.com/ms/no\\_NO/ikny\\_splash.html](http://www.ikea.com/ms/no_NO/ikny_splash.html)

<jysk.no.a> Historien om JYSK. Lastet ned 3.februar 2013,

<http://jysk.no/om-jysk/historie>

<jysk.no.b> Quick facts om JYSK. Lastet ned 3 februar 2013,

<http://jysk.no/om-jysk/quick-facts>

- <**kt.no.a**> Vedtak V2012-11- A-pressen AS- Mecom Europe AS (Edda Media AS).  
Lastet ned 26.februar.2013,  
[http://www.konkurransetilsynet.no/imagevaultfiles/id\\_5690/cf\\_5/vedtak\\_v2012-11\\_offentlig\\_versjon.pdf#search=diversjon](http://www.konkurransetilsynet.no/imagevaultfiles/id_5690/cf_5/vedtak_v2012-11_offentlig_versjon.pdf#search=diversjon)
- <**magma.no**>. Ledende handelskjeder gjør det bra på egne merker.  
Lastet ned 25.januar 2013,  
<http://www.magma.no/ledende-handelskjeder-gjor-det-bra-pa-egne-merker>
- <**maps.google.no**>. Kart over bydel Alna. Lastet ned 1.februar 2013,  
<http://maps.google.no/>
- <**mobelringen.no.a**>. Om Møbelringen. Lastet ned 3.februar 2013,  
<http://www.mobelringen.no/om-mobelringen/nb>
- <**nhh.no.a**> A-pressens kjøp av Edda media-beregning av diversjonsrater.  
Lastet ned 26.feb.2013,  
<http://blogg.nhh.no/becca/wp-content/uploads/2012/10/Presentasjon-BECCLE-10-oktober-2012-pdf-pdf.pdf>
- < **norgesstorstebedrifter.no**>. Bransjeliste. Lastet ned 24.januar 2013,  
<http://www.norgesstorstebedrifter.no/bransjeliste/1900/>
- < **norskindustri.no**>. Møbel- og interiørmarkedet. Lastet ned 24.januar 2013,  
<http://www.norskindustri.no/moebel-interioer/moebel-og-interioermarkedet-article6290-192.html>
- < **kundebarmeter.com**>. Norsk Kundebarmeter 2013. Lastet ned 9.mai 2013,  
<http://www.kundebarmeter.com/index.php?content=nkbres2013&criteria=tilfredshet>
- <**proff.no.a**>. Bohus Alna. Lastet ned 28.jan 2013,  
<http://www.proff.no/selskap/bohus-alna-as/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0I3K5NR/>
- <**proff.no.b**>. Skeidar. Lastet ned 28.jan 2013,  
<http://www.proff.no/selskap/skeidar-m%C3%B8bler-interi%C3%B8r/oslo/m%C3%B8bler/Z0I3K59E/>
- <**proff.no.c**>. Møbelringen Oslo. Lastet ned 28.jan 2013,  
<http://www.proff.no/selskap/m%C3%B8belringen-alna/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0I3K6W9/>
- <**proff.no.d**> A-møbler AS. Lastet ned 4.februar 2013,  
<http://www.proff.no/selskap/a-m%C3%B8bler-as/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0I3KORS/>

- <**proff.no.e**>. IKEA Furuset. Lastet ned 28.januar 2013,  
<http://www.proff.no/selskap/ikea-furuset/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0I3K5H6/>
- <**prognosesenteret.no**>. Prognoser for utvikling i bygg- og anleggsmarkedet i Norden.  
Lastet ned 5. februar 2013,  
<http://www.prognosesenteret.no/>
- <**regjeringen.no.a**>. Opphevelse av Konkurransetilsynets vedtak V2007-9.  
Lastet ned 28 februar,  
[http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Konkurransopolitikk/Klagevedtak/KIagevedtak\\_kystbuss.pdf#search=egenpriselastisitet](http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Konkurransopolitikk/Klagevedtak/KIagevedtak_kystbuss.pdf#search=egenpriselastisitet)
- <**regjeringen.no.b**>. Grensekostnader. Lastet ned 4.mars 2013,  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/NOU-er/1994/nou-1994-12/42/4/1.html?id=427075>
- <**skeidar.no.a**>. Selskapsinformasjon om Skeidar. Lastet ned 3.februar 2013,  
<http://www.skeidar.no/om-skeidar/selskapsinformasjon/>
- <**snl.no**>. Alna- bydel i Oslo. Lastet ned 1.februar 2013,  
[http://snl.no/Alna/bydel\\_i\\_Oslo](http://snl.no/Alna/bydel_i_Oslo)
- <**snl.no.b**>. Målefeil- mål og vekt. Lastet ned 10.mars 2013,  
[http://snl.no/m%C3%A5lefeil/m%C3%A5l\\_og\\_vekt](http://snl.no/m%C3%A5lefeil/m%C3%A5l_og_vekt)
- <**ssb.no.a**> Folkemengde etter alder, kjønn, sivilstand og statsborgarskap.  
Lastet ned 1.februar 2013,  
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
- <**ssb.no.b**> Arbeidskraftundersøkelsen, 4.kvartal 2012.  
Lastet ned 23. april,  
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2013-01-30?fane=tabell&sort=nummer&tabell=107895>
- <**ssb.no.c**> Studenter i høyere utdanning i Norge, etter kjønn og skolefylke.  
Lastet ned 25.april,  
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
- <**virke.no.a**>. Møbel og interiørbransjene 2011. Lastet ned 23.januar 2013,  
<http://www.virke.no/dav/2dbf27260a.pdf>
- <**virke.no.b**>. Møbler og interiør. Lastet ned 23.januar 2013  
[http://virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Content\\_9079&Main\\_8836=9079:0:10,3808&Content\\_9079=9082:0:10,4288:1:0:0:::0:0](http://virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Content_9079&Main_8836=9079:0:10,3808&Content_9079=9082:0:10,4288:1:0:0:::0:0)
- <**virke.no.c**>. Norsk handel 2012. Lastet ned 24.januar 2013,  
<http://www.virke.no/documents/f0b679b250.pdf>

## Markedsundersøkelser og analyser

**Brand Swot Analyse.** (2013). *Resultater Brand Swot, Bohus AS*. Utført januar/februar 2013.

**Prognosesenteret.** (2012). *Møbelmonitor nasjonalt 2.kvartal 2012*. Lastet ned 20.februar 2013, <http://www.prognosesenteret.no/>.

## Forelesninger

**Sørgard, L.** (2013a) *Markedsavgrensning I: SSNIP-testen*. Forelesning SAM 475 Konkurransopolitikk, Norges Handelshøyskole.

**Sørgard, L.** (2013b) *Markedsavgrensning II: Diversjonsrater og sjokkanalyse*. Forelesning SAM 475 Konkurransopolitikk, Norges Handelshøyskole.

**Gjelsvik, R.** (20.02.2013) *Kontroll med foretakssammenslutninger - markedsavgrensning i praksis*. Forelesning SAM 475 Konkurransopolitikk, Norges Handelshøyskole.

**Harvard University.** (03.01.2009) *One-sample test of proportions*. Forelesning Harvard University, Cambridge, Massachusetts. Lastet ned 02 mai 2013, [http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic116457.files/Review\\_Session\\_Slides\\_-\\_Part\\_2\\_-\\_Yves.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic116457.files/Review_Session_Slides_-_Part_2_-_Yves.pdf).

# 11. Appendiks

## A. Formler og utregninger

### A.1 Lerner indeksen

Lerner indeksen viser sammenhengen mellom markedsrett (bedriftens evne til å sette pris over grensekostnad) og etterspørselselastisitet. Sammenhengen er gitt ved:

$$m = \frac{(p-c)}{p} = \frac{1}{e_{ii}}$$

Her antas det imidlertid Bertrandkonkurranse: Priskonkurranse mellom to eller flere bedrifter, der den ene bedriften setter pris basert på forventninger om hva konkurrenten vil sette som pris. Alle prisene settes simultant og av den grunn er pris den strategiske handlingsvariabelen.

(Sørgard, 2013b; Rojas, 2010)

### A.2 Symmetriske produkter og symmetrisk prisøkning

Produkt A og B vil utgjøre et relevant marked dersom:

$$(\text{Faktisk tap}) = X (\epsilon_{aa} - \epsilon_{ab}) < \frac{X}{X+m} = (\text{Kritisk tap})$$

Ved å dividere hver side av uttrykket med X får vi:

$$\epsilon_{aa} - \epsilon_{ab} < \frac{1}{X+m}$$

Videre deler vi begge sider av uttrykket med egenpriselastisiteten  $\epsilon_{aa}$ :

$$1 - \frac{\epsilon_{ab}}{\epsilon_{aa}} < \frac{1}{(X+m)\epsilon_{aa}}$$



Lerner indeksen sier at  $m = 1/\epsilon_{ii}$ . Dette gir:

$$\frac{\epsilon_{ab}}{\epsilon_{aa}} > 1 - \frac{m}{X+m} = \frac{X+m}{X+m} - \frac{m}{X+m} = \frac{X}{X+m}$$

Vi har dermed vist at:

$$\frac{\epsilon_{ab}}{\epsilon_{aa}} > \frac{X}{X+m}$$

Når vi vet at  $D_{ab} = - \frac{\partial q_b}{\partial p_a} / \frac{\partial q_a}{\partial p_a}$ , ser vi at produkt A og produkt B utgjør et relevant marked dersom:

$$D > \frac{X}{X+m}$$

Dermed kan faktisk tap avdekkes ved å finne diversjonsratene mellom produktene.

(Sørgard, 2013b) (O'Brien og Wickelgren, 2013)

### A.3 Asymmetriske produkter og asymmetrisk prisøkning

En prisøkning på dette lille produktet, produkt A, vil være lønnsom dersom:

$$(1 + X) p_a - c_a) q_a (1 - \beta) - (p_a - c_a) q_a + (p_b - c_b) q_b (X \epsilon_{ba}) \geq 0$$

$\beta$  defineres som det kritiske tap, dvs den relative nedgang i salget som ikke gir noe endring i profitt.  $\epsilon_{ba}$  er krysspriselastisiteten mellom produkt A og produkt B.

Vi kan løse formelen over med hensyn på det kritiske tapet:

$$\beta < \frac{X}{X+m_a} \left( 1 + \frac{\Pi_b}{R_a} \epsilon_{ba} \right),$$

der  $R_a = p_a q_a$ ,  $m = (p_1 - c_1)/p_1$  og  $\Pi_b =$  profitten til produkt B.

Dersom vi antar at bedriftene priser i henhold til Lerner indeksen vet vi at  $m = 1/\epsilon_{ii}$ ,  $m_a = m_b = 1/\epsilon_{ii}$ . Når vi vet formelen for diversjonsraten  $D$  kan det kritiske tap omformuleres til

$$\beta \leq \frac{X}{X+m} (1 + D)$$

Når vi vet at det faktiske tap er gitt ved  $X\epsilon_{ii}$ , vil en prisøkning være lønnsom dersom:

$$X\epsilon_{ii} \leq \frac{X}{X+m} (1 + D)$$

Dersom vi anvender Lerner prisregel nok en gang, kommer vi frem til at produkt A og B tilhører samme marked hvis

$$D_{ab} > \frac{X}{m}$$

(Daljord et al.2008) (Sørgard, 2013b)

#### A.4 Beregning av HHI-indeksen

HHI indeksen i et marked med  $n$  aktører og markedsandeler gitt ved  $s_i$ , kan beregnes ved hjelp av følgende formel:

$$HHI = (S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2) * 10\,000$$

Konsentrasjon i bydel **Alna**:

$$HHI: (0,37^2 + 0,35^2 + 0,14^2 + 0,14^2) * 10\,000 = \underline{2\,986}$$

#### Konsentrasjon i markedet

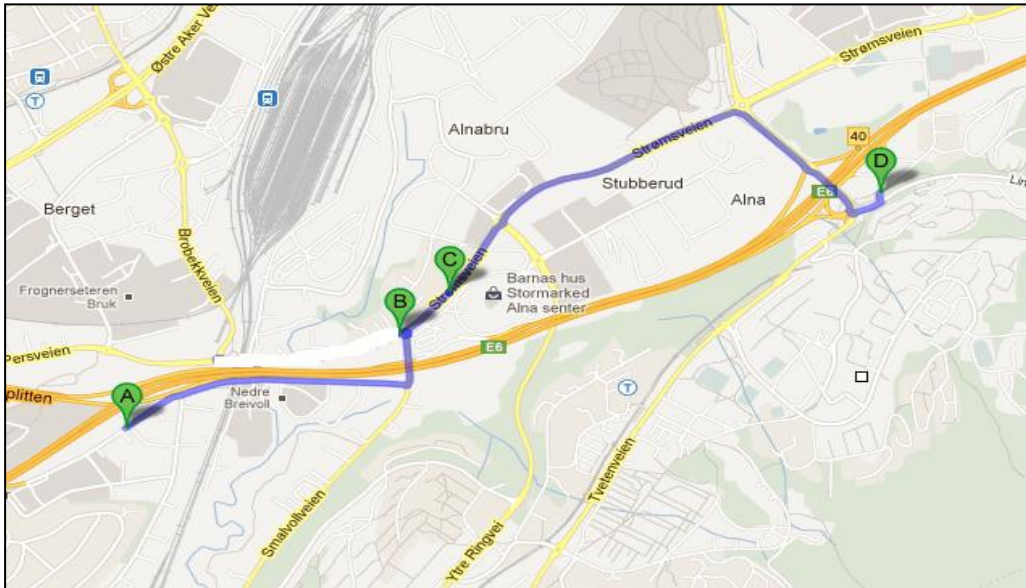
HHI < 1500: Lav konsentrasjon i markedet

1500 < HHI < 2500: Moderat konsentrasjon i markedet

HHI > 2500: Høy konsentrasjon i markedet

(Federal Trade Commision, 2010)

## B. Møbelbransjen på Alna



Figur B-1 Lokalisering av møbelbutikker i bydel Alna.

Bokstav	Butikknavn	Adresse	Åpningstider
A	Møbelringen Alna	Strømsveien 195, 0668 Oslo	10-20 (10-18)
B	A-møbler	Strømsveien 239, 0668 Oslo	10-21(10-18)
C	Skeidar Oslo	Strømsveien 245,0668 Oslo	10-21 (9-18)
D	Bohus Alna	Tevlingveien 23, 1081 Oslo	10-21 (10-18)

Tabell B-1 Detaljer om møbelbutikkene i bydel Alna.

	Bohus Alna	Skeidar Alnabru	Møbelringen Alna	A-møbler
Bohus Alna		1,8	3,0	2,0
Skeidar Alnabru	1,8		1,3	0,2
Møbelringen Alna	3,0	1,3		1,1
A-møbler	2,0	0,2	1,1	

Tabell B-2 Kjøreavstand i km mellom møbelbutikkene i bydel Alna (Google Maps, 2013).

## C. Markedsundersøkelse

### C.1 Spørreundersøkelsen

## SPØRREUNDERSØKELSE: MØBELBRANSJEN

Butikk:

Dato:

Tid:

Intervjuer:

**1.** Hvilket av følgende utsagn beskriver best ditt besøk i denne butikken her i dag?

- a) Jeg kom for å kjøpe en eller flere bestemte varer
- b) Jeg var bare innom for å kikke
- c) Jeg skulle bytte en eller flere varer
- d) Jeg kom for å innhente informasjon om en eller flere bestemte varer
- e) Annet \_\_\_\_\_

**2.** Er dette den butikken du vanligvis oppsøker når du skal handle møbler/interiør?

- a) Ja
- b) Nei

**3.** Hvordan kom du til butikken i dag?

- a) Bil
- b) Buss eller annen offentlig kommunikasjon
- c) Sykkel
- d) Annet \_\_\_\_\_

**4.** Har du vært eller har planer om å besøke en eller flere andre møbelbutikker i løpet av dagen?

- a) Ja
- b) Nei

**5.** Hva er de 3 viktigste årsakene til at du handler akkurat i denne butikken?

- a) Pris
- b) Beliggenhet
- c) Vareutvalg
- d) Kvalitet på produkter
- e) Service
- f) Butikkens utseende
- g) Møbelkatalog
- h) Reklame i posten/på tv
- i) Møbelbutikkens hjemmeside
- j) Annet \_\_\_\_\_

**6.** Ranger de 3 årsakene du valgte i forrige spørsmål. 1 er den viktigste årsaken og 3 er den minst viktige årsaken til at du valgte nettopp denne butikken.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**7.** Hvor mye handlet du for i dag? Hvis 0 kr, gå til spørsmål 9.

\_\_\_\_\_ kr

**8.** Innenfor hvilken/hvilke kategorier handlet du? Du kan sette flere kryss.

- a) Stue
- b) Spisestue
- c) Soverom
- d) Arbeidsrom
- e) Barne- og ungdomsrom
- f) Kjøkken
- g) Oppbevaring
- h) Interiør
- i) Annet \_\_\_\_\_

**9.** Dersom prisen på denne butikkens produkter hadde økt med 5-10 %, ville du fortsatt handlet her?

- a) Ja
- b) Nei

**10.** Hvor ville du handlet i dag dersom denne butikken ikke var tilgjengelig?

- a) Bohus Alna
- b) IKEA Furuset
- c) Møbelringen Alna
- d) JYSK Furuset
- e) Skeidar Alnabru
- f) A-møbler
- g) Andre \_\_\_\_\_

**11. Sammenliknet med denne butikken, hvor godt er alternativet du valgte i forrige spørsmål (spørsmål 10) når det gjelder:**

	Mye bedre	Litt bedre	Like bra	Litt dårligere	Mye dårligere	Vet ikke
a) Vareutvalg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Pris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kvalitet på produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Beliggenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Service i butikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Møbelkatalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Tilbud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Hva er totalinntrykket av denne møbelbutikken? Skalaen går fra 1 til 5, der 1 er veldig dårlig og 5 er veldig bra.**

Veldig dårlig	Ganske dårlig	Verken bra/dårlig	Ganske bra	Veldig bra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Kjønn**

- a) Kvinne   
b) Mann

**14. Alder**

- a) 18-24                       d) 45-54   
b) 25-34                       e) 55-64   
c) 35-44                       f) 65+

**15. Postnummer** \_\_\_\_\_

**16. Yrke**

- a) Heltid   
b) Deltid   
c) Ikke i arbeid/pensjonist   
d) Student

## C.2 Alternativer til spørsmål 9

9. Dersom prisen på denne butikkens produkter hadde steget litt, ville du fortsatt handlet her?

9. Tenk deg at denne butikken står i fare for å bli lagt ned. Vil du være villig til å betale litt høyere priser for fortsatt å kunne handle i denne butikken?

## C.3 Tid og sted for spørreundersøkelse

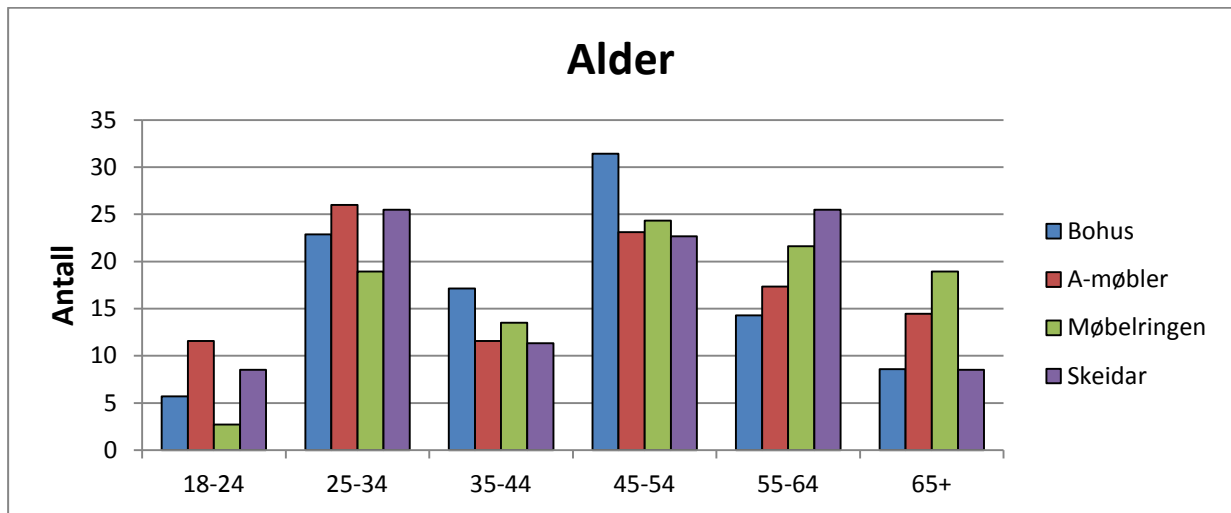
Dato	Dag	A-møbler	Skeidar	Møbelringen	Bohus
02.04.2013	Tirsdag	12.00-13.45		14.15-15.30	
03.04.2013	Onsdag	14.15-16.00 18.30-20.00	11.15-13.15		
04.04.2013	Torsdag		15.55-17.50	18.30-19.30	19.35-21.00
05.04.2013	Fredag				
09.04.2013	Tirsdag	15.20-16.20		14.15-15.15	12.45-14.05
10.04.2013	Onsdag		16.40-17.45	19.00-20.00	18.00-19.00
11.04.2013	Torsdag		18.15-19.20	19.15-20.00	20.00-21.00
12.04.2013	Fredag				
13.04.2013	Lørdag			11.00-13.20	14.25-16.00
15.04.2013	Mandag	12.15-13.45	13.55-15.30		
16.04.2013	Tirsdag		16.15-17.40		17.40-18.30
17.04.2013	Onsdag			14.05-15.30	12.50-14.00
22.04.2013	Mandag			12.00-14.00	14.05-16.00
<b>Uke 14,15, 16 og 17</b>					

Tabell C-1 Tid og sted for spørreundersøkelse.

## D. Resultater fra spørreundersøkelsen

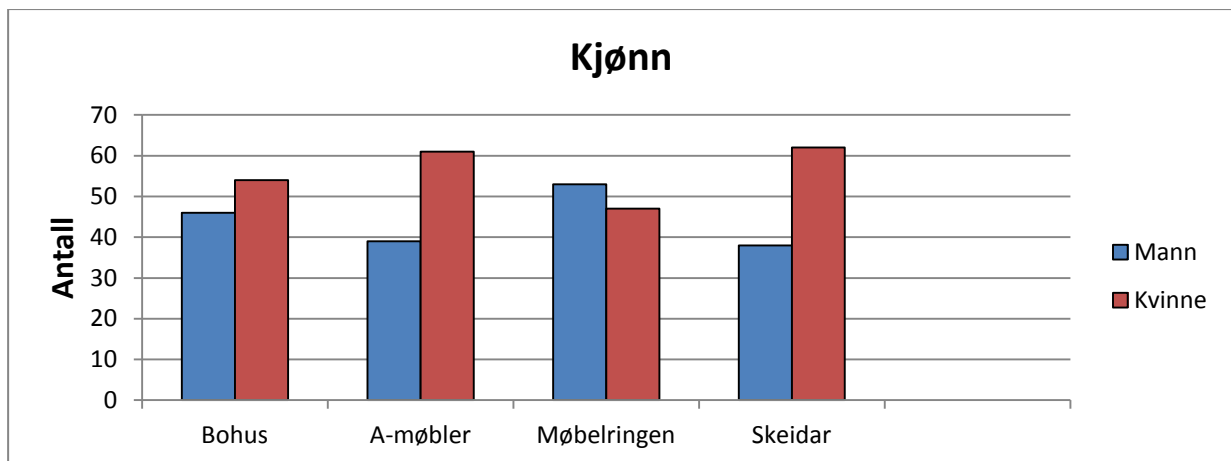
Resultatene fra denne spørreundersøkelsen har blitt innhentet i uke 14,15,16 og 17, en periode som det har gått svært dårlig for alle møbelbutikkene. Etter samtale med samtlige varehussjefer har dette vært en måned med omsetning/resultat godt under budsjett.

### D.1. Aldersfordeling



Figur D-1 Aldersfordeling ved de ulike møbelbutikkene.

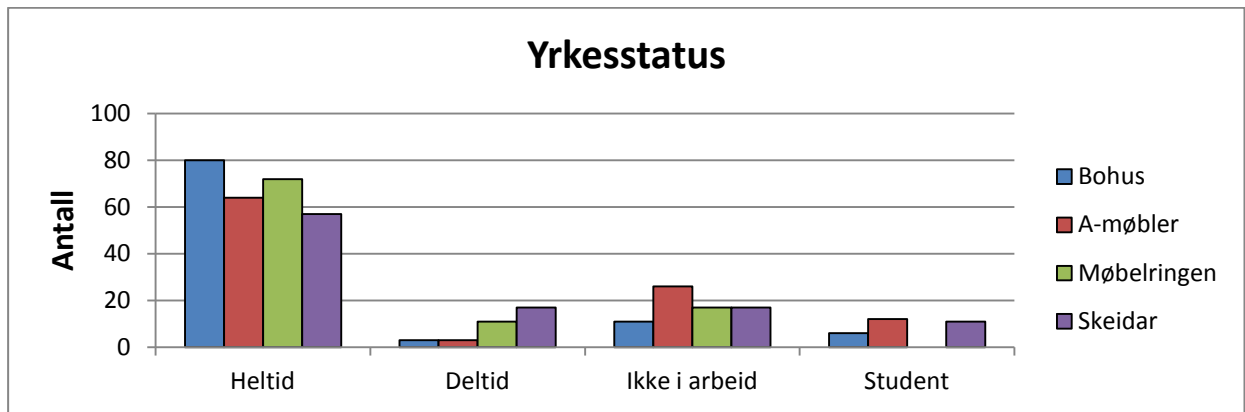
### D.2. Kjønnfordeling



Figur D-2 Kjønnfordeling ved de ulike møbelbutikkene.

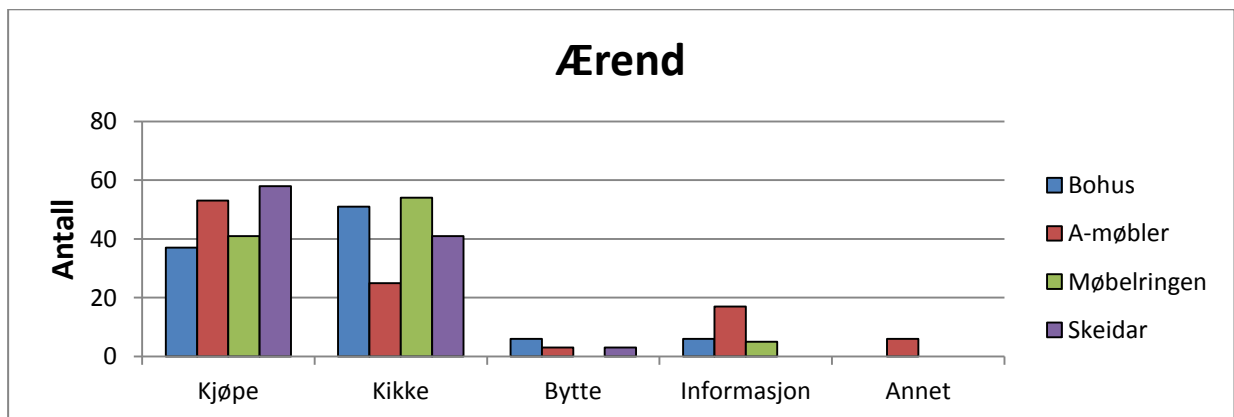


### D.3. Yrkesstatus



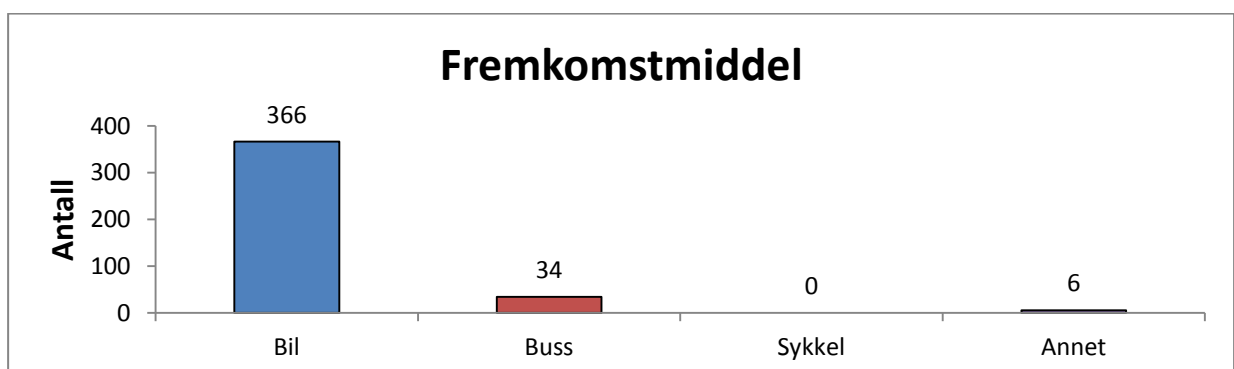
Figur D-3 Yrkesstatus ved de ulike møbelbutikkene.

### D.4. Ærend



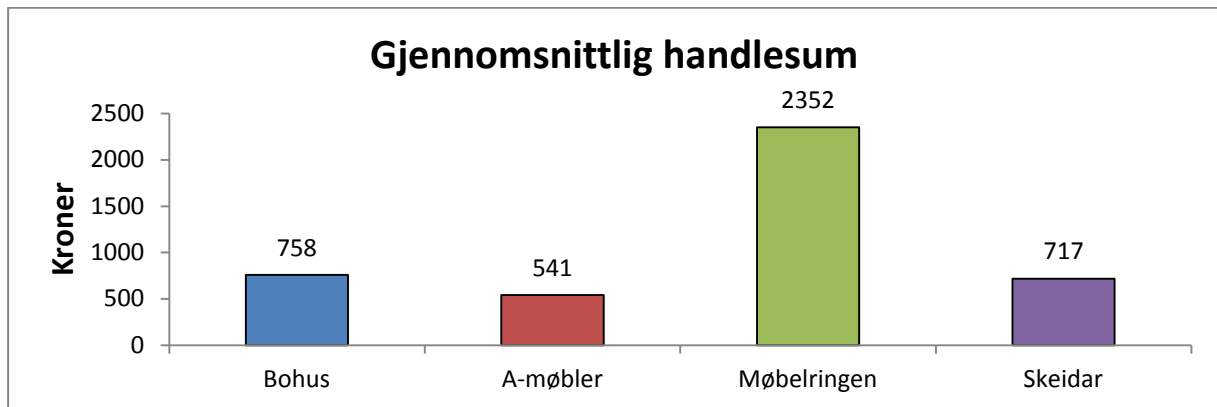
Figur D-4 Ærend ved de ulike møbelbutikkene.

### D.5. Fremkomstmiddel



Figur D-5 Fremkomstmiddel.

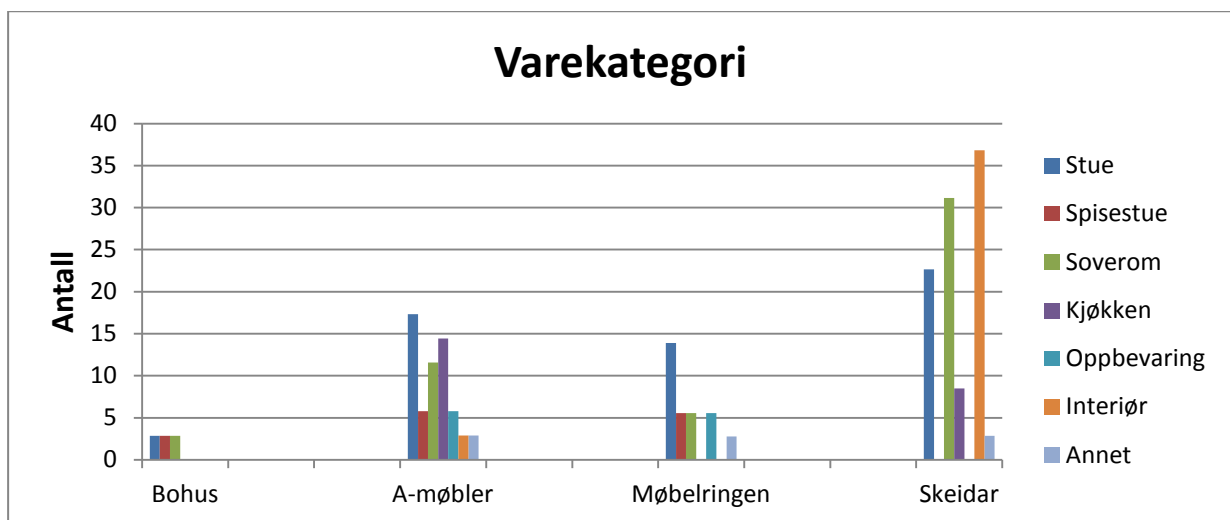
## D.6. Gjennomsnittlig handlesum



Figur D-6 Gjennomsnittlig handlesum.

Beløpene er beregnet i forhold til nøkkel tall mottatt fra de fire varehussjefene (total omsetning/ totalt antall kunder). Husk at Møbelringen kun selger møbler og dermed får et høyere gjennomsnitt.

## D.7. Varekategori

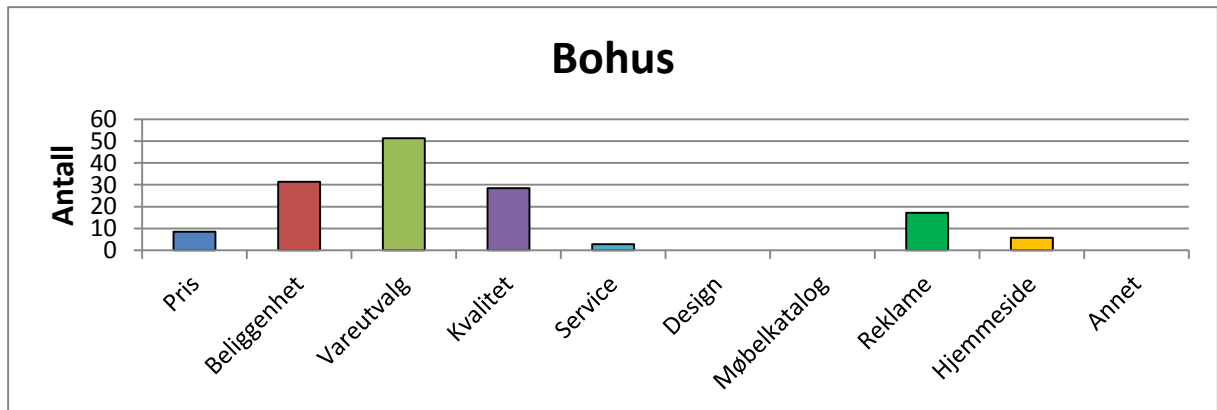


Figur D-7 Varekategori.

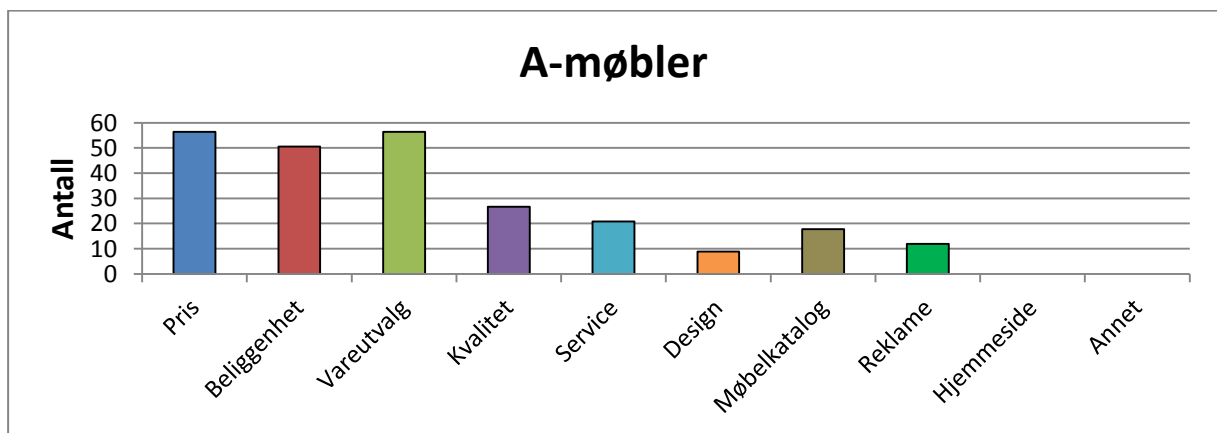
Denne figuren viser hvilke varekategorier kundene handlet innenfor. Kundene kunne sette flere kryss, men det var bare de kundene som faktisk handlet noe som registrerte sitt svar. Skeidar hadde flere av dagene 25 % på alle varer ved bruk av DnB Mastercard. Dette gjør at Skeidar dominerer denne figuren. Også her er 100 respondenter per butikk forespurt.

## D.8. Viktigste årsakene for valg av butikk

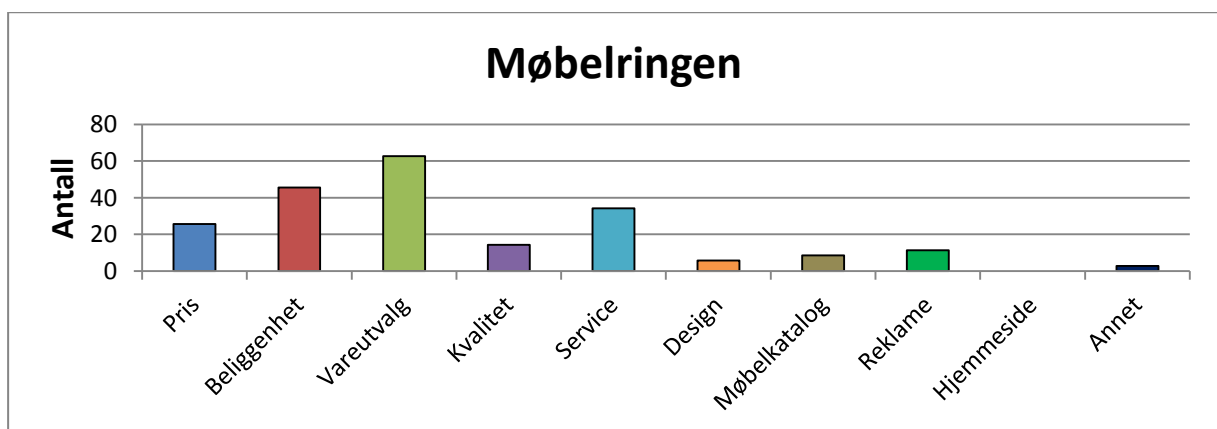
Kundene måtte her redegjøre for de viktigste årsakene for valg av butikk. Kundene kunne sette flere kryss og av den grunn varierer antall svar fra butikk til butikk.



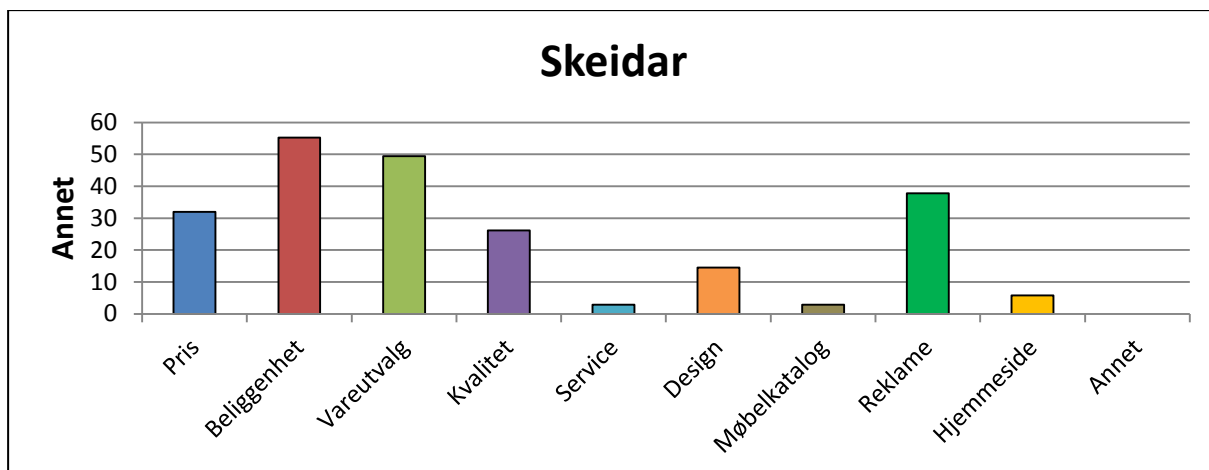
Figur D-8 Bohus Alna – årsak til valg av butikk.



Figur D-9 A-møbler - årsak til valg av butikk.

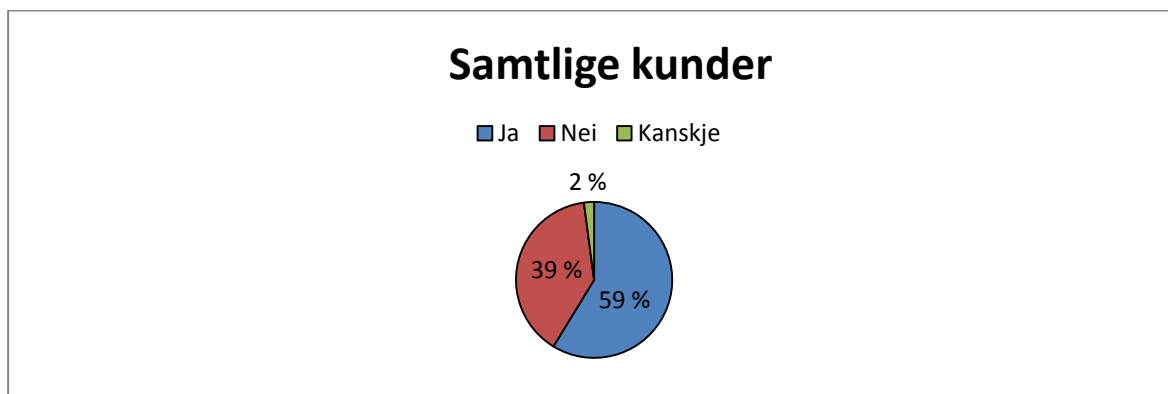


Figur D-10 Møbelringen Alna - årsak til valg av butikk.

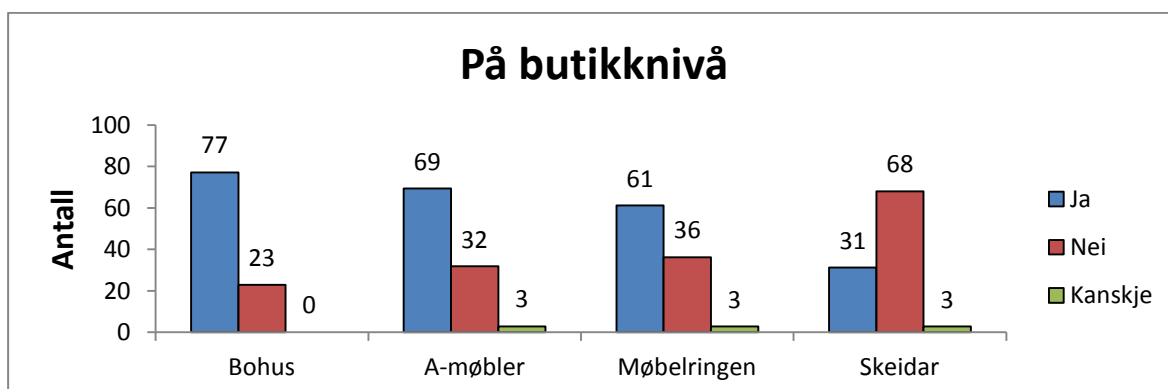


Figur D-11 Skeidar Alnabru - årsak til valg av butikk.

### D.9. Har vært eller planer om å besøke flere møbelbutikker i løpet av dagen

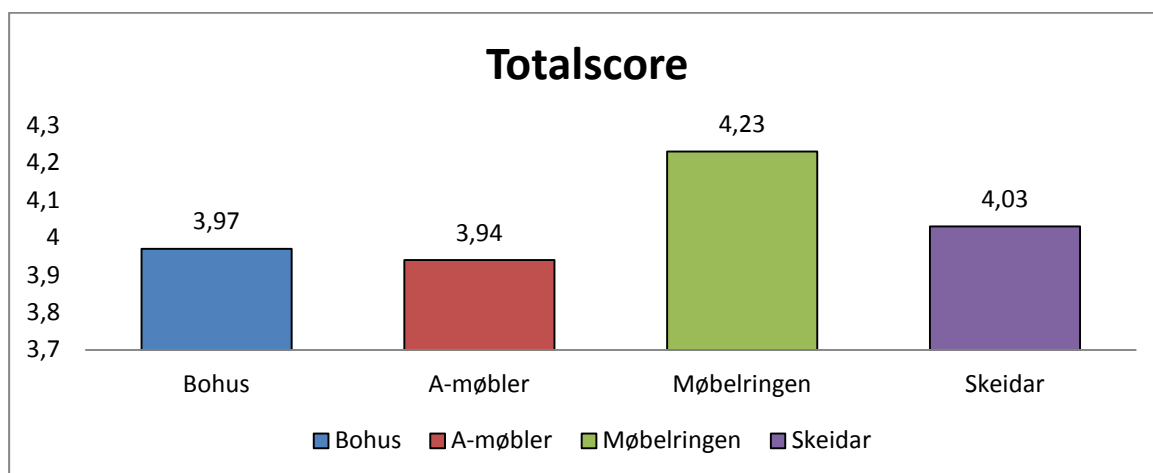


Figur D-12 Andelen kunder som besøker flere møbelbutikker i løpet av dagen.



Figur D-13 Antall kunder som besøker flere møbelbutikker ila dagen – på butikknivå.

## D.10. Totalinntrykk av møbelbutikk (fra 1-5, der 5 er best)

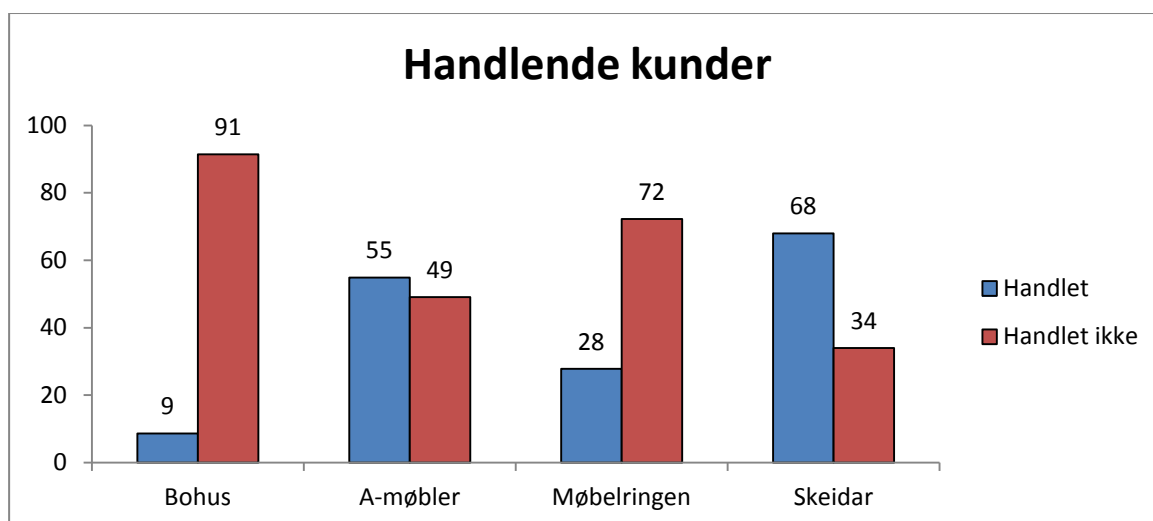


Figur D-14 Totalinntrykk av møbelbutikk.

## D.11. Inntektsdiversjonsrater

Inntektsdiversjonsratene forteller oss hvor mye omsetningen til en aktør øker som følge av redusert omsetning til en annen aktør dersom kundene benytter sitt andrevalg. Ved å vekte de ulike kundediversjonsratene med kundenes handlebeløp får man en oversikt over hvor stor andel av butikkens omsetning som diverterer til de andre aktørene. Man antar da at kundene ville handlet for det samme beløpet hos begge aktørene. Dette er i hovedsak mer nyttig informasjon for et selskap enn kundediversjonsrater, da en betalende kunde er mer verdifull enn 10 kunder som bare er innom for å kikke.

Som vi ser av figur D-15 handlet minoriteten av møbelkundene på Alna:



Figur D-15 Handlende kunder på butikknivå.

Basert på de betalende kundene og deres handlebeløp kommer vi frem til følgende inntektsdiversjonsrater mellom butikkene i figuren nedenfor. Denne viser hvor stor andel av omsetningen til butikkene i den øverste rekken som diverterer til kundenes andrevalg i kolonnen til venstre. For eksempel er inntektsdiversjonsraten fra Møbelringen til Skeidar 54,7 prosent, mens raten fra Skeidar til Møbelringen er på 0,4 prosent.

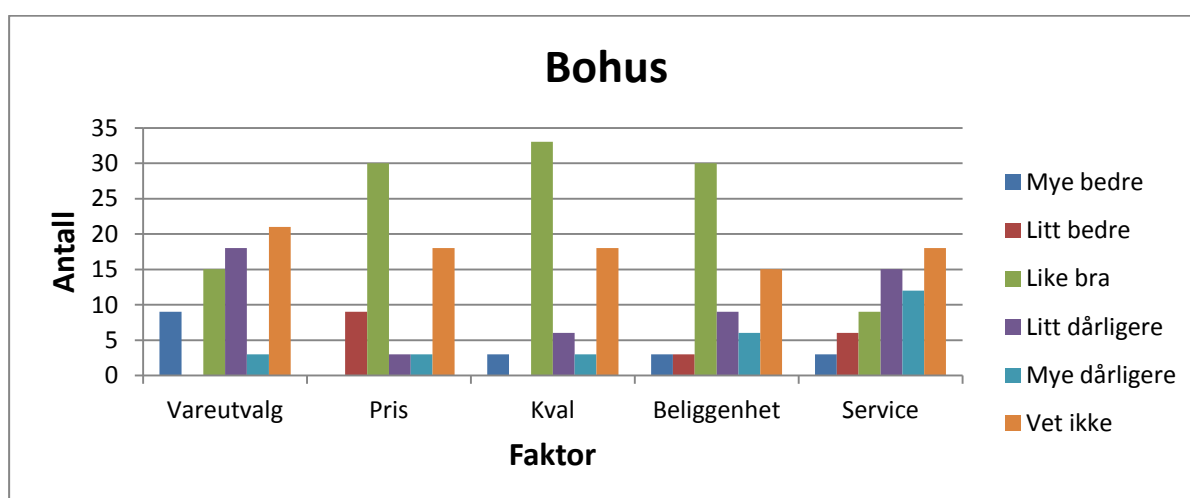
	Bohus	A-møbler	Møbelringen	Skeidar
Bohus		0,03	0,223	0,639
A-møbler	0		0,167	0,209
Møbelringen	0	0,139		0,004
Skeidar	0,013	0,181	0,547	
IKEA	0	0,092	0,064	0,138
JYSK	0,661	0,558	0	
Living	0,326	0	0	0,01
Andre	0	0	0	0
Sum andel	1	1	1	1

Tabell D-1 Inntektsdiversjonsrater samtlige kunder.

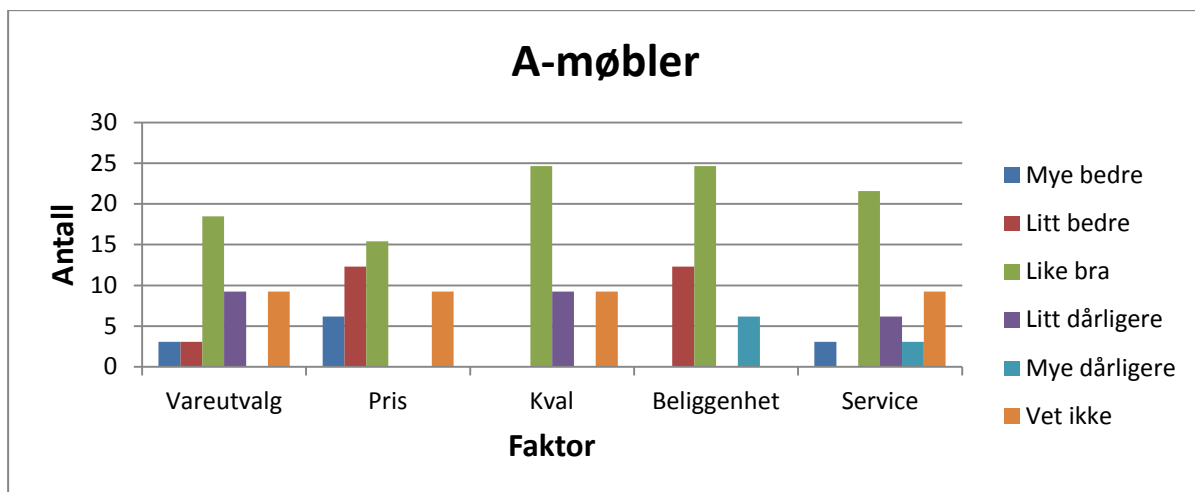
Minner leseren om at flertallet av kundene ikke handlet noe. Majoriteten av de som kjøpte noe handlet også for relativt små beløp. Dette gjør at kunder som handlet for beløp høyere enn 10 000 kr vil utgjøre en stor del av disse andelene.

## D.12. Vurdering av andrevalg

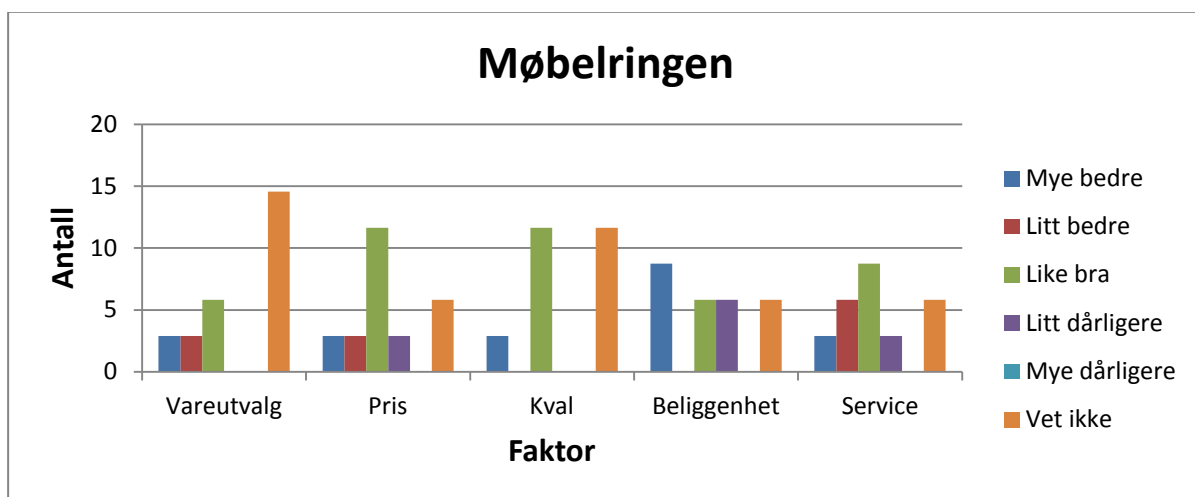
Antallet kunder som hadde de ulike møbelbutikkene som deres andrevalg varierer stort fra butikk til butikk. Skeidar hadde definitivt flest, Møbelringen og A-møbler færrest.



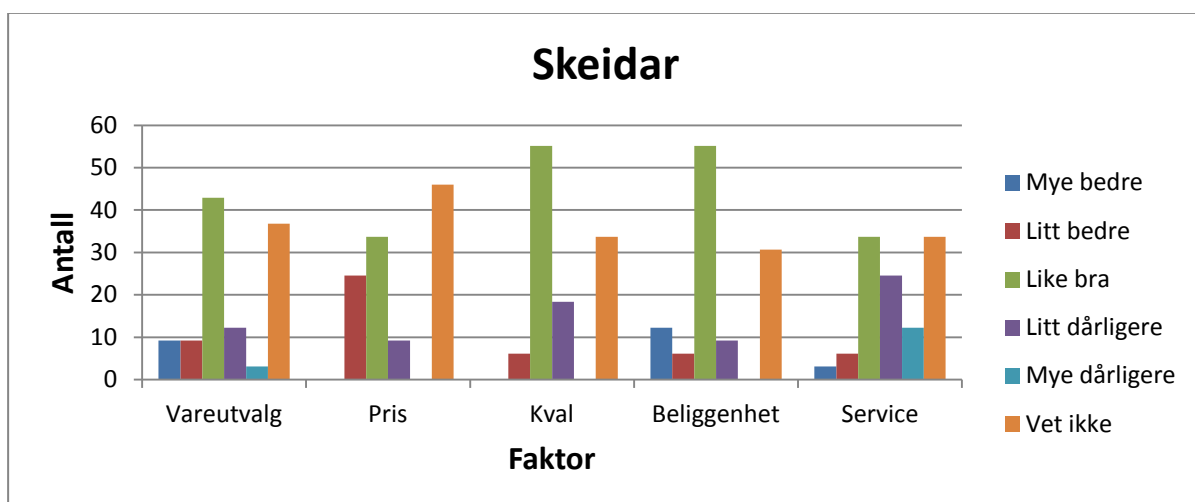
Figur D-16 Vurdering av Bohus som andrevalg.



Figur D-17 Vurdering av A-møbler som andrevalg.



Figur D-18 Vurdering av Møbelringen som andrevalg.



Figur D-19 Vurdering av Skeidar som andrevalg.

## E. Bruttomarginer

Bruttomarginen kan defineres som differansen mellom utsalgspris og innkjøpspris, i prosent av utsalgsprisen. Matematisk kan denne fremstilles som følgende:

$$\text{Bruttomargin (B)} = \frac{\text{utsalgspris} - \text{innkjøpspris}}{\text{utsalgspris}} = \frac{\text{salgsinntekter} - \text{vareforbruk}}{\text{salgsinntekter}}$$

$$\text{Bohus Alna:} \quad B = \frac{67\,331 - 42\,996}{67\,331} = \underline{36\%}$$

$$\text{A-møbler:} \quad B = \frac{162\,757 - 88\,691}{162\,757} = \underline{45\%}$$

$$\text{Møbelringen Alna:} \quad B = \frac{66\,384 - 41\,441}{66\,384} = \underline{38\%}$$

$$\text{Skeidar Alnabru:} \quad B = \frac{165\,961 - 103\,551}{165\,961} = \underline{38\%}$$

(proff.no.a-d)