



Bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet

Hvordan kan lanseringen av Æ påvirke konkurransen og konsumentvelferden?

Sindre Narvestad og Filip Skogstrøm

Veileder: Øystein Foros

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

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 inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2017. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

Det har vært en utfordrende, men samtidig veldig givende prosess å skrive om det norske dagligvaremarkedet. Her har vi fått anledning til å bruke mye av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet. At vi har kunnet skrive om et dagsaktuelt tema som vi påvirkes av daglig, har gjort skriveprosessen ekstra interessant for vår del.

Vi vil gjerne takke vår veileder Øystein Foros for forslag til tema og god veiledning gjennom semesteret. Vi vil også rette en stor takk til Lene Skogstrøm for korrekturlesing og nyttige innspill.

Bergen, juni 2017

Sindre Narvestad og Filip J. G. Skogstrøm

Sammendrag

Denne utredningen har som formål å kartlegge mulige virkninger på konkurranse- og konsumentvelferd i det norske dagligvaremarkedet, som følge av lanseringen av Remas bonusprogram *Æ*. Her fokuserer vi på virkninger som skapes av bonusprogrammets utforming, samt overordnede virkninger som resultat av at de tre dominerende dagligvareaktørene nå har et eget bonusprogram.

Utredningen baserer seg på økonomisk teori, samt relevant empiri om bonusprogrammer. Formålet med utredningen er dermed ikke å komme med entydige konklusjoner, men å kunne gi en indikasjon på hva slags implikasjoner lanseringen av *Æ* kan ha på konkurransen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet.

Med utgangspunkt i analysen, finner vi at lanseringen av *Æ* isolert sett gir Remas kunder økt nytte relativt til konkurrentenes kunder, samt lavere matvarepriser gjennom bonus. Dette har potensial til å tilspisse konkurransen mellom aktørene, og dermed øke konsumentvelferden. Samtidig ser de norske bonusprogrammene ut til å være utformet med ønske om å skaffe individspesifikk kundedata, og ikke først og fremst for å skape kundelojalitet. Her har vi vist til at kundedataene fra bonusprogrammene kan representere et viktig verktøy i utvikling av kjedenes egne merkevarer. Forbrukerne kan i denne sammenhengen oppleve forbedrede produkter og økt vareutvalg, samtidig som det kan ha en konkurransedempende effekt på lengre sikt gjennom økt kjededifferensiering. Bonusprogrammets ulike belønningsstruktur gjør det i tillegg vanskeligere å være en informert forbruker, noe som kan tilsløre prisen i dagligvaremarkedet, og dermed gjøre det lettere for dagligvarekjedene å heve prisnivået. Disse konkurransedempende effektene kan forsterkes ytterligere, ved at bonusprogrammene kan gjøre det lettere for dagligvarekjedene å koordinere høyere priser. Samtidig gjør datainnsamlingen fra bonusprogrammene det mulig for dagligvareaktørene å gå fra uniforme til individuelle priser, noe vi argumenterer for at kan føre til økt konkurranse og konsumentvelferd. Etter å ha veid de ulike effektene opp mot hverandre, konkluderer vi samlet sett med at lanseringen av *Æ* kan medføre redusert konkurranse og konsumentvelferd.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Avgrensning.....	7
1.3 Oppgavens struktur	8
2. Det norske dagligvaremarkedet.....	9
2.1 Situasjonen i dag.....	9
2.2 De tre store.....	12
2.2.1 NorgesGruppen	12
2.2.2 Coop	14
2.2.3 REMA 1000	16
2.2.4 Oppsummering bonusprogrammer.....	17
2.3 Norske forbrukere.....	19
3. Teori	21
3.1 Hotelling - Uniforme og individuelle priser	21
3.1.1 Konkurransesituasjonen med uniforme priser.....	22
3.1.2 Konkurransesituasjonen med individuelle priser	23
3.2 Stilltiende samarbeid	25
3.2.1 Uniforme priser	26
3.2.2 Bonus for repeterende kjøp	27
4. Empirisk grunnlag.....	29
4.1 Bonusprogrammer	29
4.1.1 Forskningsresultater	30
4.1.2 Oppstilling av lojalitetsfremmende elementer	32
4.2 «Big data».....	35
5. Analyse.....	37
5.1 Lanseringen av $\mathcal{A}$ - Hvorfor nå?	37
5.2 Sammenligning av bonusprogrammene	40
5.2.1 Coops bonusprogram.....	40
5.2.2 NorgesGruppens bonusprogram.....	43

5.2.3 Hvordan skiller Æ seg ut?	45
5.2.4 Oppsummerende sammenligning	54
5.3 Bonusprogrammenes elementer	57
5.3.1 Kundelojalitet	57
5.3.2 Intermerkekonkurranse	59
5.3.3 Pristilsløring	60
5.4 Datainnsamling fra bonusprogrammer	64
5.4.1 Egne merkevarer	64
5.4.2 Individuelle priser	68
5.4.3 Oppsummering datainnsamling	74
5.5 Bonusprogram og stilltende samarbeid	75
5.5.1 Stilltende samarbeid og individuelle priser	79
5.5.2 Oppsummering stilltende samarbeid	80
6. Konklusjon	81
Referanseliste	83
Appendiks	92
Likevektspris uniforme priser Hotelling	92

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

4. januar 2017 lanserte REMA 1000 («Rema») sitt bonusprogram *Æ* i form av en mobilapplikasjon. Ved å registrere seg i denne mobilapplikasjonen, lover Rema kundene sine 10% rabatt på de ti varene de bruker mest penger på. Under lanseringen av *Æ* uttalte konserndirektør for strategi og innkjøp i Rema, Lars Kristian Lindberg, at de hadde følgende intensjoner med *Æ*:

Dette er en blodig priskrig. [...] Dette skal sikre oss nye kunder, lojale kunder, men uten gammeldagse kompliserte lojalitetsprogrammer. Konkurrentene har aldri vært billigere enn oss, men de har fremstått billigere enn oss. Det finner vi oss ikke i. (Valvik, 2017)

Introduksjonen av *Æ* engasjerte forbrukere, bransjeeksperter så vel som konkurrentene. Nyhetsbildet var fylt med ulike uttalelser og aggressive handlinger fra konkurrentene i de første månedene etter lanseringen av *Æ*. Allerede i forkant av lanseringen, uttalte konkurrentene seg i media om hvordan de kom til å reagere på en mulig aggressiv handling fra Rema. Kommunikasjonsdirektør Bjørn Alan Takle Friis i Coop hadde blant annet følgende å si til VG:

Vi tror Rema kommer med et opplegg hvor de vil forsøke å gjeninnta tronen som kjeden som tilbyr den billigste maten. Det vi kan love, er at det vil utløse priskrig. Vi har de siste to årene i stor grad vært prisledende, og den posisjonen skal vi ikke gi fra oss. (Haugan & Skjetne, 2017)

Også NorgesGruppen var klare på hvordan de kom til å svare. Kommunikasjonsdirektør Kristine Aakvaag Arvini i Kiwi uttalte følgende:

Vi i Kiwi slåss hver dag, hele året, for å være billigst på alle varer. I tillegg til selv å presse prisene, sjekker vi prisene til våre lavpriskonkurrenter hver dag. Dersom vi oppdager at de selger en vare billigere enn oss, senker vi prisene tilsvarende eller mer. Vi lover å aldri gi oss på pris. (Haugan & Skjetne, 2017)

Etter lanseringen ble disse løftene satt ut i livet, og vi ble vitne til en tilsynelatende forsterket priskrig mellom de tre dominerende dagligvarekjedene NorgesGruppen, Coop og Rema. NorgesGruppens lavpriskonsept Kiwi, som har erklært at de akter å være billigst på frukt og grønt, svarte med å doble rabatten på frukt og grønt fra 7,5% til 15% for sine Kiwi Pluss-kunder (Kiwi, 2017a). Samtidig introduserte Coop Obs og Extra 11% rabatt på frukt og grønt, i tillegg til kjøpeutbytte, for kundene som bruker mobilapplikasjonen *Coop Medlem* (Coop, 2017a). Denne rabattkonkurransen intensiverte seg ytterligere i begrensede perioder, når Rema økte rabatten fra 10% til 20% i perioden 03.02-12.02. Igjen svarte Kiwi med å øke sin rabatt på frukt og grønt til 25% i samme periode som Rema hadde kampanje (Lynum & Valvik, 2017).

Vi ble oppmuntret av vår veileder, Øystein Foros, til å se nærmere på lanseringen av *Æ*. Dette engasjerte oss til å undersøke hvordan *Æ* og de andre bonusprogrammene påvirker konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet, og hvordan konsumentene påvirkes av en eventuell endring i konkurransesituasjonen som følge av at de tre store nå har bonusprogram. Dagligvarekjedene har lovet priskrig og sier bonusprogrammene er til det beste for forbrukerne selv, men er det det? Med bakgrunn i analyse basert på økonomisk teori og empiri om bonusprogrammer, ønsker vi derfor å besvare følgende problemstilling:

Hva kan lanseringen av bonusprogrammet Æ medføre for konkurransesituasjonen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet?

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven vil vi ta for oss de tre dominerende dagligvarekjedene. Vi velger dermed å se bort ifra Bunnpris når vi gjennomfører vurderingene av bonusprogrammene og hvilke effekter dette kan ha på konkurransen i det norske dagligvaremarkedet, med unntak av diskusjonen rundt stilltiende samarbeid. Dette mener vi er en rimelig avgrensning, da Bunnpris har en veldig beskjeden markedsandel sammenlignet med de tre store. Øvrige småkjeder med minimale markedsandeler ses også bort ifra. Vi velger også å ekskludere matkasser og annen nettbasert matvarehandel som er på vei inn i det norske markedet. Samlet sett er disse anslått til å utgjøre rundt 1,5 milliarder kroner i 2016, noe som er mindre enn 1% sammenlignet med omsetningen i det norske dagligvaremarkedet (Nielsen, 2017). Selv om dagligvarer på nett er spådd en lys fremtid, mener vi at det per dags dato fremdeles utgjør for

liten del av den samlede omsetningen i det norske dagligvaremarkedet. Vårt fokus vil også primært være på lavprissegmentet, siden dette er det desidert største segmentet i norsk dagligvare, og det er her konkurransen tilsynelatende er sterkest. I tillegg er Rema kun posisjonert i lavprissegmentet, og siden mye av fokuset vil være på dem og deres lansering av *Æ*, er det naturlig å sammenligne med deres direkte konkurrenter som også befinner seg i dette segmentet.

Både Rema og Coop har tilbud som er eksklusive for sine registrerte bonusprogrammedlemmer. I beskrivelsen av deres bonusprogram, velger vi likevel å se bort ifra disse tilbudene, da dagligvarekjedene selv ikke har dem med i sin egen beskrivelse av bonusprogrammenes kundefordeler.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks kapitler. I andre kapittel vil vi gi en beskrivelse av det norske dagligvaremarkedet og norske konsumenter. I kapittel 3 presenterer vi oppgavens teoretiske grunnlag, mens vi i kapittel 4 trekker frem relevant empiri for bonusprogram og «big data». I kapittel 5 vil vi analysere bonusprogrammene og tilhørende konkurranse- og velferdsvirkninger, mens vi i kapittel 6 presenterer oppgavens konklusjon.

2. Det norske dagligvaremarkedet

I denne delen vil vi innlede med å beskrive hvordan utviklingen har vært i det norske dagligvaremarkedet de siste tiårene, og så forklare hvordan situasjonen er i dag. Deretter vil vi gå inn på en nærmere beskrivelse av de tre dominerende dagligvarekjedene og deres bonusprogrammer. Avslutningsvis vil vi beskrive hva som kjennetegner norske forbrukere.

2.1 Situasjonen i dag

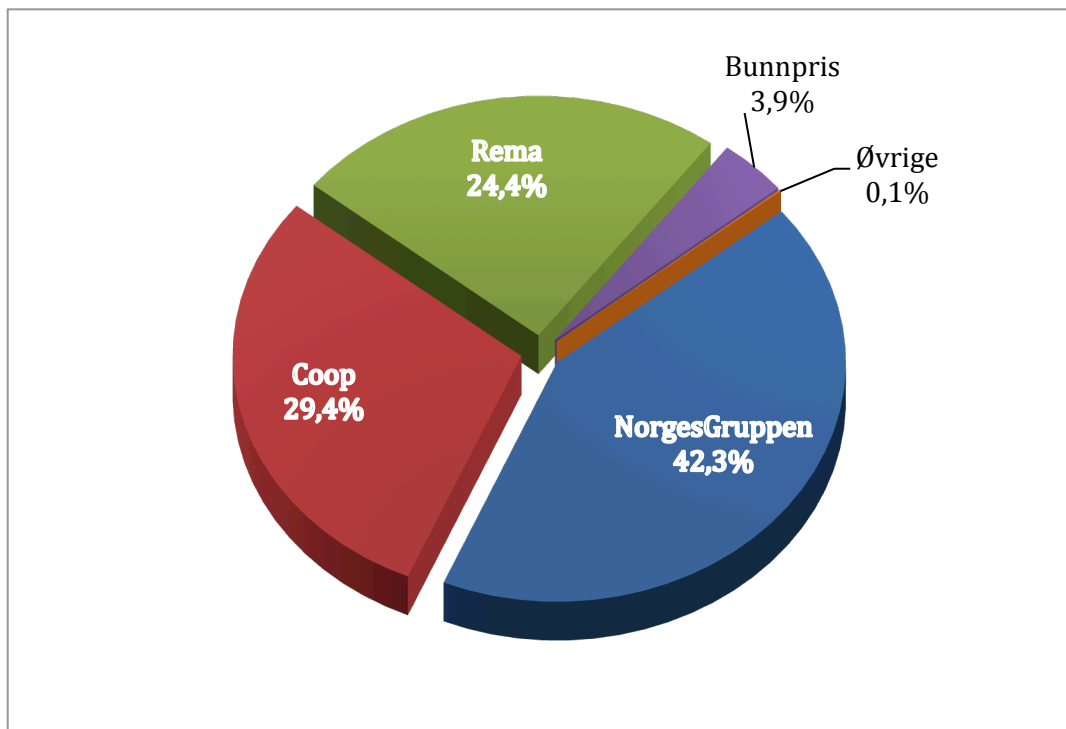
Strukturen i det norske dagligvaremarkedet har vært gjennom en omfattende endring de siste fire tiårene. 1970-tallet var preget av leverandørmakt fra grossistene, som leverte varer til selvstendige og uavhengige kjøpmenn. På 80- og 90-tallet vokste de store paraplykjedene på detaljistleddet frem, og sørget for tettere integrering gjennom hele verdikjeden (NOU 2011:4, 2011). Dette har også bidratt til å øke konsentrasjonen i dagligvaremarkedet, og ifølge Rasmussen og Reidarson (2007) kunne den i 2007 betraktes som den sterkeste markedskonsentrasjonen i Europa. Konsentrasjonen økte ytterligere i 2015, da dagligvaremarkedet ble redusert fra fire til tre dominerende dagligvarekjeder på detaljistleddet med Coops oppkjøp av ICA Norge (Kleppe, Halvorsen, & Solem, 2015).

Den høye markedskonsentrasjonen er i stor grad et resultat av det strenge importvernet i Norge, da dette fungerer som et sterkt etableringshinder (Gabrielsen & Sørgard, 2011). Konkurransen fra store utenlandske kjeder uteblir som følge av importvernet. Det gjør at de ikke kan benytte seg av eksisterende innkjøpsavtaler, men må opprette nye avtaler med norske leverandører. Med lav markedsandel ved etablering medfører dette høye innkjøpspriser for lavt kvantum, og dermed manglende konkurranseevne mot de etablerte dagligvarekjedene (NOU 2015:1, 2015).

Konkurransen mellom dagligvarekjedene er preget av tilsynelatende høy priskonkurranse. NorgesGruppen selv beskriver konkurransen som sterk (NorgesGruppen, 2017a). Likevel fremhever Produktivitetskommisjonen at konkurransen i lokale markeder er begrenset som følge av betydelige etableringsbarrierer, hvor mangel på egnede tomter er én av hovedårsakene (NOU 2015:1, 2015). Produktivitetskommisjonen påpeker videre at ingen landsdekkende kjeder utenom Lidl og Smart Club, som trakk seg ut i 2008, har etablert seg i Norge de siste 20 årene. Sammen med importvernet, tyder dette på at det er store

etableringshindre også på nasjonalt plan. Fraværet av utenlandske aktører medfører svekket konkurranse, og med høy konsentrasjon både på leverandør-, engros- og detaljistleddet, er dette en medvirkende årsak til høye priser og beskjedent vareutvalg.

I 2016 var omsetningen i dagligvaremarkedet på 169,4 milliarder kroner, eksklusiv merverdiavgift (Nielsen, 2017). Etter Coops oppkjøp av ICA, er det dagligvarekjedene NorgesGruppen, Coop og Rema som dominerer det norske dagligvaremarkedet med en samlet markedsandel på 96,1%. Inkluderes dagligvareaktøren Bunnpris, økes den samlede markedsandelen til 99,9%. Som vist i figur 2.1, er det NorgesGruppen som er den største dagligvarekjeden i det norske dagligvaremarkedet, med 42,3% markedsandel. Coop er den nest største aktøren med 29,4% i markedsandel, mens Rema er den tredje største med 24,4% i markedsandel.

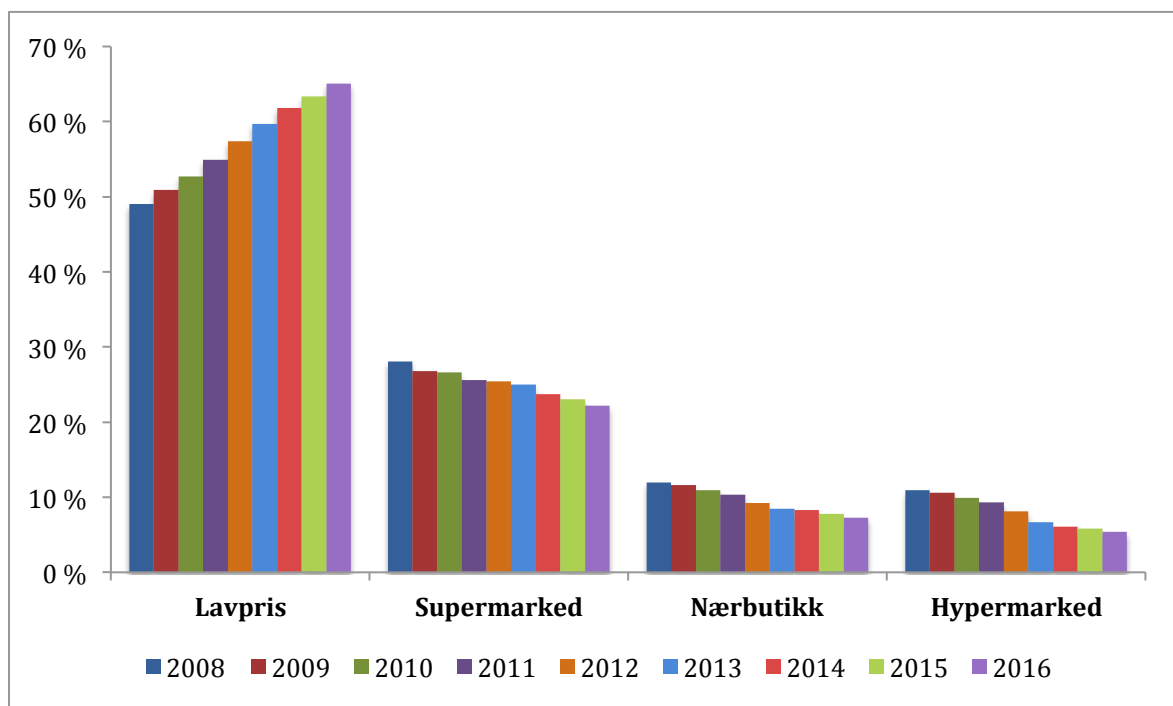


Figur 2. 1 - Markedsandeler for de norske dagligvareaktørene i 2016 (Nielsen, 2017).

De tre store dagligvarekjedene er horisontalt integrert ved at deres respektive dagligvarebutikker inngår i samme kjede. Kjeden er også vertikalt integrert gjennom eierskap i egen grossist. Rema har kun ett konsept, og har posisjonert seg i lavprissegmentet. Coop og NorgesGruppen har derimot kjedekonsepser i ulike markedssegment, som kan deles inn i segmentene lavpris, supermarked, nærbutikk og hypermarked. Ifølge Konkurransetilsynet (2005) varierer konseptene blant annet med hensyn til pris, vareutvalg,

servicegrad, ferskvareprofil og representasjon av lokale leverandører. Et lavpriskonsept har tradisjonelt sett mindre vareutvalg, eksempelvis rundt 5000, mens et supermarkedkonsept har mellom 5.000 og 25.000 varer. Nærbutikkene har normalt sett mindre salgsflate, med et bredt varesortiment tilpasset det lokale markedet. Over de siste årene har det likevel vært en klar tendens til økt vareutvalg også hos lavprisbutikkene, hvor vareutvalget økte med 37,6% i perioden 2008-2015, noe som er mest av alle kjedekonseptene (Alfnes & Dulrud, 2016). Dagligvarekjedenes egne merkevarer (EMV) hadde 13,9% markedsandel i 2014, og tilsvarer tilnærmet en dobling i løpet av de siste ti årene (Nielsen, referert i Kjuus & Flaaten, 2015).

Figur 2.2 viser at det er lavprissegmentet som har opplevd vekst i perioden 2008-2016 blant de ulike segmentene i det norske dagligvaremarkedet, og at dette segmentet utgjorde 65,3% av den norske dagligvarehandelen i 2016 (Nielsen, 2016a; Nielsen, referert i Vanebo, 2017). Samtidig har det vært en konsekvent nedgang i konseptene supermarked, nærbutikk og hypermarked i samme periode. Lavprissegmentet i Norge ses gjerne på som det segmentet i norsk dagligvarebransje med sterkest konkurranse. På tross av dette, har likevel uavhengige tester, som eksempelvis VGs Matbørs, vist at de tre dominerende aktørene i lavprissegmentet ofte har så å si nøyaktig pris på handlekurvene (Andersen, Kaalstad, Bugge, Johannessen, & Solberg, 2017).



Figur 2. 2 - Utvikling i segmentenes markedsandeler i perioden 2008-2016 (Nielsen, 2016a; Nielsen, referert i Vanebo, 2017)

Dagligvarekjedene i Norge drives hovedsakelig enten gjennom franchisedrift eller egneide filialer (Konkurransetilsynet, 2005). Franchisedrift innebærer at franchisetaker får benytte franchisegivers konsept ved at det opprettes en avtale mellom partene. Denne avtalen gir franchisetaker rett til å drive innenfor butikkkonseptets rammer, blant annet gjennom å benytte felles markedsføring, logo, butikkinnredning og tilsvarende. Franchisetaker betaler en franchiseavgift til dagligvarekjeden, og tar samtidig på seg risiko som juridisk ansvarlig for driften, eier av varelageret, og i noen tilfeller også som leier eller eier av butikklokalene. I tillegg til franchiseavtalen, foreligger det ofte detaljerte instruksjoner om hvordan avtalen skal følges opp (NOU 2011:4, 2011). Innholdet i disse instruksjonene varierer mye mellom de ulike dagligvarekjedene.

2.2 De tre store

Vi vil i denne delen vil vi gi en nærmere beskrivelse av de tre store dagligvarekjedene i Norge, og beskrive deres ulike bonusprogrammer. Avslutningsvis vil vi oppsummere bonusprogrammene, og fremstille deres ulike karakteristikk i en figur.

2.2.1 NorgesGruppen

NorgesGruppen er den største dagligvarekjeden i Norge, med en markedsandel på 42,3% (Nielsen, 2017). Paraplykjeden består av konseptkjedene Kiwi, Meny, Jacobs, Spar, Eurospar, Joker, Nærbutikken og CC Mat (Kjuus & Flaaten, 2015). Disse konseptkjedene er organisert som enheter som drives uavhengig av hverandre. NorgesGruppen har til sammen 1850 dagligvarebutikker i Norge, hvorav 819 eies av dagligvarekjeden selv og 1031 er kjøpmannseide (NorgesGruppen, 2017b). De eier også landets største grossist, ASKO, som står for varedistribusjonen til dagligvarebutikkene. Fra 1. januar 2017 inkluderer dette også distribusjon til Bunnpris sine butikker (NorgesGruppen, 2015). Gjennom bedriften Unil AS, produserer paraplykjeden EMV-er rettet mot ulike kundesegment, blant annet First Price som lavprismærke og Jacobs utvalgte som premiummerke (NILF, 2013).

Kiwi er NorgesGruppens lavpriskonsept, og er med sin markedsandel på 19,9% landets største konseptkjede målt etter antall butikker og nest størst målt etter omsetning (NorgesGruppen, 2017c). Antall varelinjer i en Kiwi-butikk er mellom 3500 og 4300 (NILF, 2013), og består av 626 egneide butikker (NorgesGruppen, 2017c).

Profilhuset Kjøpmannshuset er hovedsakelig kjøpmannseid, og har ansvar for utvikling og drift av Spar, Eurospar, Joker og Nærbutikken. Kjøpmannshuset har ansvaret for 950 butikker, og fokuserer på lokal tilhørighet i sine lokale supermarkeder og nærbutikker. Spar-kjeden består av supermarkeder med fokus på lokal tilpasning, godt ferskvareutvalg, høy servicegrad og aggressive kampanjetilbud. Det er 282 Spar-butikker i Norge, og har mellom 3000 og 8000 varelinjer. Eurospar-konseptet er forbeholdt de største Spar-butikkene, og har dermed også det rikeste vareutvalget. Joker består av nærbutikker som fokuserer på å være kundenes samlingspunkt i det lokale nærmiljøet, og fører mellom 2000 og 4000 varelinjer. Nærbutikken er de minste butikkene, og er tiltenkt å dekke det daglige behovet for forbruksvarer og lokale tjenester (NILF, 2013; NorgesGruppen, 2017c).

Profilhuset Meny er Norges største supermarkedkjede, og fokuserer på rikt vareutvalg av kvalitetsvarer, høy servicegrad fra kompetente medarbeidere og stort ferskvaretilbud. Det er 198 Meny-butikker i Norge, og butikkene har i snitt 10.000 varelinjer (NILF, 2013; NorgesGruppen, 2017c).

Bonusprogram

NorgesGruppens har kalt bonusprogrammet sitt for Trumf, og har over 2,2 millioner medlemmer i mars 2017 (NorgesGruppen, 2017d). Programmet gir registrerte medlemmer 1% Trumf-bonus på dagligvarekjøp de foretar i butikker tilknyttet Trumf. Av NorgesGruppens butikker er enkelte av Nærbutikkens enheter unntatt fra bonusprogrammet, da Nærbutikkens eiere står fritt til å velge om de vil være tilknyttet Trumf eller ikke (B. Ibrahim, Markedssjef lojalitetsprogram NorgesGruppen, e-postkorrespondanse 27.02.17). Utvalgte torsdager i året har NorgesGruppens butikker også *Trippel-Trumf Torsdag*, hvor kundene får 3% Trumf-bonus på alt de handler. Dersom kundene benytter kredittkortet Trumf Visa, øker Trumf-bonusen til 2% ved kjøp av dagligvarer, i tillegg til å gi 0,5% Trumf-bonus på alle andre kjøp og 4% rabatt på *Trippel-Trumf Torsdager* (Trumf, 2017).

De ulike konseptkjedene hos NorgesGruppen har også sine egne ordninger som lar kundene opparbeide Trumf-bonus. Hos Kiwi får kundene 15% på frukt og grønt ved å bli medlem i fordelsprogrammet *Kiwi Pluss*. Meny og Jacob's gir 7% Trumf-bonus på frukt og grønt, grovt brød og fersk fisk, dersom kundene er påmeldt henholdsvis *Meny Sunnhetsbonus* og *Jacob's sunnhetsbonus*. Ved å registrere seg i fordelsprogrammet *Spar Junior*, får kundene 25% Trumf-bonus på all barnemat og bleier fra Libero hos Spar og Eurospar. Hos Joker får

kundene 5% Trumf-bonus på mandager ved å registrere seg i fordelsprogrammet *Joker Glad*. I tillegg kan kundene finne fire individspesifikke og fire uniforme rabattkuponger på meny.no, spar.no og jacobs.no, eller ved å logge seg inn i MinMeny- eller Spar-applikasjonen på mobil. MinMeny-applikasjonen har blitt lastet ned 350.000 ganger, mens Spar ønsket ikke å kommentere hvor mange nedlastinger de hadde (Kundeservice NorgesGruppen, telefonsamtale, 2017). Foros, Kind og Steen (2017) viser likevel til mobilapplikasjonene til Kiwi, Spar og Meny har blitt lastet ned 750.000 ganger totalt sett. Ettersom Kiwi-applikasjonen har blitt lastet ned 300.000 ganger (Kundeservice NorgesGruppen, telefonsamtale, 2017), vil vi anta videre at Spar-applikasjonen dermed har blitt lastet ned rundt 100.000 ganger. Gjennom NorgesGruppens samarbeidspartnere, kan Trumf-medlemmer få rabatt på reiser, i tillegg til å kunne opparbeide seg 1-20% Trumf-bonus hos over 150 nettbutikker (Trumf, 2017).

Opptjent Trumf-bonus overføres til medlemmenes Trumf-konto så fort transaksjonen er registrert (3-4 virkedager). For at en transaksjon skal gi Trumf-bonus, må kunden enten ha registrert bankkortet sitt på trumf.no eller skanne sitt fysiske Trumf-medlemskort i kassen. Hver kunde kan registrere opp til seks bankkort på sin profil, og familier kan i tillegg tjene opp Trumf-bonus sammen ved å legge inn familiemedlemmene under samme medlemskonto. Kunden står deretter fritt til å overføre bonusen til egen bankkonto, eller overføre hele eller deler av beløpet til sin SAS EuroBonus-konto for å bruke Trumf-bonusen på reiser. Oversikt over oppspart Trumf-bonus kan kundene finne ved å logge seg inn på trumf.no eller ved å melde seg på deres nyhetsbrev. På kassekvitteringen vil kunden få oversikt over hvilken sum Trumf-bonusen beregnes fra ved en gitt handleturn (Trumf, 2017).

2.2.2 Coop

Coop er den nest største paraplykjeden i Norge, og har en markedsandel på 29,4% (Nielsen, 2017). Coop eies av omtrent 1,5 millioner kunder som har medlemskap i ett av 97 samvirkelag. Disse samvirkelagene eier Coop Norge SA, som har ansvar for drift og administrasjon av samvirkelagenes fellesoppgaver. Paraplykjeden består av konseptene Coop Mega, Obs, Coop Prix, Coop Marked, Extra og Matkroken, og utgjør totalt 1150 butikker. Coop Norge Handel AS har ansvaret for Coops engrosvirksomhet, i tillegg til innkjøp, kjededrift og markedsføring (Coop, 2017b). Coop satser også på egne merkevarer, med blant

annet «X-tra» som lavprisprodukter og «Smak forskjellen» som premiummerke (Coop, 2017c).

Både Coop Prix og Extra er posisjonert i lavprissegmentet. Til forskjell fra Coop Prix som har mellom 5000 og 6500 varelinjer, har Extra høyere vareutvalg enn andre lavprisaktører med sine 6000-8400 varelinjer. Coop Marked er Coops nærbutikkjede, og fører mellom 4500 og 7000 varelinjer som i større grad er lokalt tilpasset (NILF, 2013). Coop har også utvidet sin satsing i nærbutikksegmentet etter oppkjøpet av Matkroken fra ICA Norge i 2015 (Kleppe et al., 2015). I hypermarkedsegmentet finner vi Coop Obs med 6700-9900 varelinjer, som tilbyr dagligvarer i tillegg til varer for spesialiserte faghandelsbransjer. Coop Mega er Coops supermarkedkjede, og fokuserer på stort utvalg innen fersk- og dagligvarer, i tillegg til høyt servicenivå (NILF, 2013).

Bonusprogram

Bonusprogrammet til Coop baserer seg på det de kaller for kjøpeutbytte. Dette gir kundene 1% rabatt på varekjøp i alle Coops samvirkelag, samtidig som kundene kan få ytterligere rabatt hos samvirkelaget de sogner til. Hvert enkelt samvirkelag fastsetter selv hvor stort kjøpeutbyttet skal være i det respektive samvirkelaget. Størrelsen på kjøpeutbyttet har historisk sett variert mellom 1-7%, og avhenger blant annet av samvirkelagets økonomi (Sørdal, 2009; Coop, 2017d). Gjennomsnittlig prosentsats er 1,4% på landsbasis, og Coop hadde over 1,5 millioner medlemmer i juni 2017, og deres mobilapplikasjon *Coop medlem* har 600.000 brukere (R. Hadland, Program- og markedssjef i Coop, e-postkorrespondanse 08.06.17).

For å kunne benytte seg av bonusprogrammet, krever Coop at kunden kjøper en eierandel i et samvirkelag for 300 kroner, noe kunden får refundert ved utmeldelse. Kundene kan deretter velge enten å bruke medlemskort eller mobilapplikasjonen, som de lanserte 11. juni 2015, for å registrere sine varekjøp og dermed spare opp kjøpeutbytte. Mobilapplikasjonen eller medlemskortet må skannes fysisk i kassen ved hver handletur for at kjøpet skal opparbeide kjøpeutbytte. Medlemmene får også tilsendt individspesifikke rabattkuponger som er utformet på bakgrunn av individets handlevaner, og gir vanligvis rundt 20% avslag i pris. Kundene som benytter mobilapplikasjonen får tilgang til rabattkupongene i applikasjonen, mens de som benytter det fysiske medlemskortet får de tilsendt i posten (Coop, 2017d). Rabattkupongene blir vanligvis oppdatert hver fjerde uke, og antall kuponger som tildeles avhenger av hvor

godt Coop kjenner kundens kjøpemønster (R. Hadland, Program- og markedssjef i Coop, e-postkorrespondanse 08.06.17). Ved bruk av mobilapplikasjonen får kundene i tillegg 11% medlemsbonus på frukt og grønt hos Coop Obs og Extra (Coop, 2017d). Betaler kundene med et Coop MasterCard, får de 1% ekstra i kjøpeutbytte.

Medlemmene får også fordeler hos Coops samarbeidspartnere, og inkluderer blant annet 30 øre medlemsrabatt per liter drivstoff hos Circle K og 35 øre hos Esso, 5% medlemsrabatt på alle varer hos Zalando.no og medlemsrabatt på ulike forsikringsordninger. Felles for kjøpeutbytte og medlemsrabatt er at kunden får beløpet overført til sin medlemskonto først i januar det påfølgende året etter opptjening. Opptjent beløp står kunden fritt til å disponere etter eget ønske, og kan eksempelvis overføres til egen bankkonto. Hvis kunden lar beløpet bli stående på medlemskontoen, vil kunden få opp til 0,5% rente på oppspart beløp (Coop, 2017d).

2.2.3 REMA 1000

REMA 1000 er heleid av Reitangruppen AS, og er den minste av de tre dominerende dagligvarekjedene i Norge, med en markedsandel på 24,4% (Nielsen, 2017). Til forskjell fra sine konkurrenter, har Rema 1000 som nevnt kun posisjonert seg i lavprissegmentet (REMA 1000, 2017a). Med sine 595 butikker i Norge, er de dermed den største dagligvarekjeden i Norge. Rema 1000 har rendyrket franchising som organisasjonsform, og butikkene eies hovedsakelig av franchisetakere. Rema 1000 har hovedkontoret i Oslo, som har ansvar for felles markedsføring og innkjøp, økonomi og IT, samt drift, etablering og sentrale støttefunksjoner (REMA 1000, 2016). I tillegg har de fjorten regionskontorer som tar seg av service, nyetablering og regional markedsføring i sitt område. En typisk Rema 1000 butikk har mellom 5.000 og 6.000 varelinjer, og får varene levert av REMA Distribusjon (NILF, 2013). Rema satser også på egne merkevarer (REMA 1000, 2017b). Flere av produktene er produsert av en tredjepart, og kalles gjerne for eksklusive merkevarer, noe som innebærer at de kun selges hos Rema. Dette inkluderer blant annet Nordfjord kjøttprodukter og Solvinge.

Bonusprogram

Rema 1000 sitt bonusprogram heter *Æ*, og ble lansert 4. januar 2017 (REMA 1000, 2017c). Ved å bli medlem i *Æ*, får kundene 10% rabatt på de ti varene de bruker mest penger på, i tillegg til 10% rabatt på frukt og grønt. Listen over de ti varene, som Rema har kalt «10-på-10», baserer seg på kundens ti siste handleturer, og gir kunden rabatt først ved neste handletur etter at en vare havnet på listen. Rema 1000 krever at kundene laster ned mobilapplikasjonen *Æ* for å kunne benytte seg av denne rabatten. Her kan kundene registrere sitt eget bankkort eller MobilePay-konto, slik at transaksjonene blir knyttet til denne kunden når bankkortet eller MobilePay-kontoen benyttes i butikkene. De kan også få skannet i kassen en brukerspesifikk strekkode som er i mobilapplikasjonen, for å knytte transaksjonen opp mot sin *Æ*-bruker. Når kunden handler et produkt som er på «10-på-10»-listen eller handler frukt og grønt, blir rabatten gitt med en gang i kassen. I mobilapplikasjonen eller på rema.no, får kundene oversikt over hva de har handlet for og spart både månedlig og samlet sett siden de ble *Æ*-medlem. Kundene får også oversikt over hver enkelt handletur siden de ble *Æ*-medlem, hvilke produkter de kjøpte og til hvilken pris, hvor mye de sparte på hvert konkrete produkt, og hvor mye de sparte totalt sett på handleturen. 24. februar 2017 rundet *Æ* 1 million brukere (REMA 1000, 2017d).

2.2.4 Oppsummering bonusprogrammer

Under har vi laget en figur med oversikt over de tre bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet. Her har vi listet opp de ulike karakteristikene ved bonusprogrammene, for å vise hvilke egenskaper som er like og ulike ved hvert program. For oversiktens skyld har vi samlet alle ekstratilbud som gjelder spesifikke varegrupper i «tilleggsbonus på andre varegrupper», eksempelvis 7% på grovt brød og fersk fisk hos Meny. Vedrørende mobilapplikasjon har vi markert Trumf med stjerne som følge av at det kun er Spar og Meny som har egen mobilapplikasjon tilknyttet Trumf-fordelene av NorgesGruppens butikker, mens Kiwi, Jacobs, Joker, Nærbutikken og CC Mat mangler dette. Kiwi har egen mobilapplikasjon, men denne er utformet som en digital handleliste, og ikke som en bonusprogramapplikasjon (Kiwi, 2017b).

Fra figur 2.3 ser vi blant annet at Rema er den eneste av de tre dagligvareaktørene som gir kunden bonus i form av direkte rabatt i kassen. Coop og NorgesGruppen gir derimot kundene

mulighet til å spare opp bonus ved kjøp av samarbeidspartneres produkter og tjenester, i tillegg til å kunne opparbeide ekstra bonus ved bruk av kredittkort. Som følge av at bonusen ikke gis direkte i kassen hos disse to kjedene, kan kundene også velge å spare beløpet ved å la bonusen bli værende på medlemskontoen. Her er det samtidig verdt å påpeke at kundene som nevnt får renter på beløpet de sparer hos Coop, noe de ikke gjør hos NorgesGruppen. Det individspesifikke tilbudet til Coop og NorgesGruppen er basert på individspesifikke rabattkuponger, mens hele ordningen til Rema kan regnes som individspesifikk.

Videre gir Rema kunden oversikt over tidligere handleturer og hvilke produkter som har blitt handlet, noe hverken Coop eller NorgesGruppen gjør. På den andre siden gir både Coop og NorgesGruppen kunden bonus allerede fra første kjøp dersom de melder seg inn før første handletur, mens Rema kun gir bonus på repeterende kjøp.

			 NorgesGruppen
Bonus på frukt og grønt			
Tilleggsbonus på andre varegrupper*			
Bonus gis som rabatt i kassen			
Bonus på kjøp utenom dagligvare			
Ekstra bonus ved bruk av kredittkort			
Mulighet for å spare opptjent bonus			
Rabattkuponger			
Oversikt over tidligere kjøpte varer			
Bonus fra første kjøp			
Mobil-applikasjon			 **

Figur 2. 3 - Oversikt over bonusprogrammenes ulike karakteristikk.

2.3 Norske forbrukere

For å kunne vurdere hvorvidt forbrukerne kommer bedre ut av den nye utviklingen i dagligvaremarkedet, vil vi beskrive hva som kjennetegner norske forbrukere og hvilke preferanser de har med hensyn til dagligvarer.

Norge er ett av landene i Europa med høyest andel av mat som skaffes gjennom dagligvarebutikker. På tross av stor kjøpekraft, spiser nordmenn relativt lite mat på utesteder sammenlignet med eksempelvis land i Sør-Europa (NOU 2011:4, 2011). Ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå (2017) utgjorde norske husholdningers samlede utgifter til mat- og alkoholfri drikke 154,2 milliarder kroner i 2016. Husholdningene brukte dermed i snitt 11,5% av det totale forbruket på mat- og alkoholfri drikke, noe som utgjør 65 650 kroner i året per husholdning (Statistisk Sentralbyrå, 2016). Norge er i tillegg et av landene i Europa med høyest butikk tetthet per kunde, hvor hver kunde i snitt har fem ulike dagligvarekjeder innen handleavstand (Nielsen, referert i Kjuus & Flaaten, 2015).

Ifølge rapporten *Dagligvarehandelen 2015* (Nielsen, referert i Kjuus & Flaaten, 2015) benytter norske dagligvarekunder i snitt tre til fire ulike kjeder i måneden. Rapporten viser til en undersøkelse utført av Nielsen i 2014, hvor 48% av kundene hadde kjennskap til prisen på alle eller de fleste varene de kjøpte. Ved en prisøkning gjorde kundene tiltak for å spare, og 47% av kundene kjøpte produkter med priskutt, mens 30% byttet til rimeligere merker. Undersøkelsen konkluderte dermed med at norske dagligvarekunder kan betraktes som *prisbevisste*. Samtidig påpekes det i Matkjedeutvalgets utredning at kun én av syv velger butikk ut ifra hvilke tilbud de har på den aktuelle handleturen, og at vi i europeisk målestokk er relativt sett lite prisbevisste (Nielsen, referert i NOU 2011:4, 2011). Dette understøttes også av en undersøkelse foretatt av Nielsen (2016b), hvor pris var fjerde viktigste faktor for valg av butikk. God beliggenhet og et vareutvalg som dekket hele kundens behov, var de to viktigste faktorene.

I rapporten *Forbrukertrender* ble det også fastsatt at norske forbrukere betrakter produktkvalitet som viktigere enn pris (Forbrukerrådet, 2017). Kun 23% av respondentene var enige i påstanden om at pris er viktigere enn kvalitet, mens 54% var uenige. Rapporten viser også til at norske dagligvarekunder syns det er vanskelig å sammenligne priser mellom de ulike profilhusene. Kun én av tre kunder finner det enkelt å ha oversikt over hvilken aktør som har lavest pris.

Videre kjennetegnes dagligvarekundene som *vanedyr*, da kun tre av ti kunder handlet noe nytt ved siste handletur (Kjuus & Flaaten, 2015). De er også mer opptatt av produktenes opprinnelse enn tidligere, og handler i økende grad økologiske produktvarianter. Kundene er også opptatt av å være sunne, og ønsker i stor grad at maten skal være norsk.

3. Teori

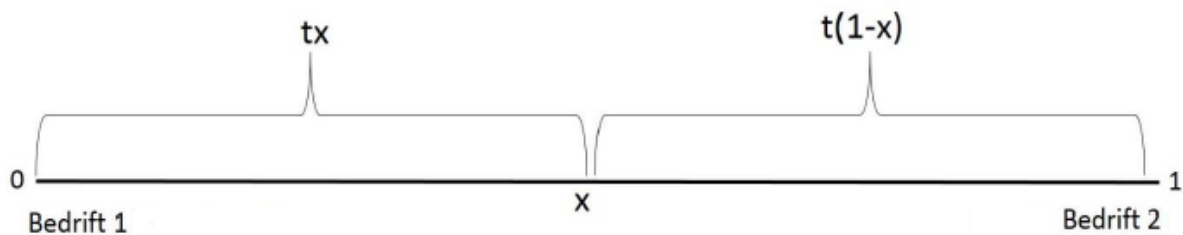
I det følgende vil vi presentere utredningens teoretiske grunnlag. Bonusprogrammer representerer en måte for bedrifter å bevege seg fra uniform til individuell prising på. Vi vil derfor først gjennomgå en stilisert modell som viser mulige effekter på konkurransesituasjonen når bedriftene beveger seg fra uniforme til individuelle priser. Videre vil vi ta for oss en teoretisk modell som viser hvordan bonusprogrammer kan fasilitere til stilltende samarbeid. Vi anser dette som relevant for utredningen som følge av den høye markedskonsentrasjonen vi har i det norske dagligvaremarkedet, noe som dermed kan ha konkurranse- og velferdsvirkninger.

3.1 Hotelling - Uniforme og individuelle priser

En mulig prisstrategi i et marked med priskonkurranse, er uniform pris hvor alle kunder får samme pris. Dersom det foreligger individspesifikk informasjon, er en alternativ prisstrategi å tilby kundene individuelle priser. Hvilken prisstrategi aktørene benytter, vil også påvirke hvordan de konkurrerer om kundene sine. For å vise hvordan aktørene konkurrerer om kundene ved hver av disse prisstrategiene, vil vi ta utgangspunkt i Hotelling sin lineære by fra 1929 slik den er gjengitt i Foros et al. (2017). Her vil vi presisere at deres modell er en forenkling basert på Thisse og Vives (1988) sin utvidede versjon. Gjennomgang av denne statiske konkurransemodellen er relevant for å underbygge hvorfor det kan være rasjonelt for Rema å lansere $\mathcal{A}$ i det norske dagligvaremarkedet. I tillegg vil vi i analysen benytte funnene fra modellen til å diskutere mulige effekter av en overgang fra uniforme til individuelle priser.

3.1.1 Konkurransesituasjonen med uniforme priser

Anta at to bedrifter er lokalisert på hver sin ende av en lineær by med lengde 1, som vist i figur 3.1, og at hver bedrift setter samme pris til alle kundene. Bedrift 1 er lokalisert i punkt 0, og bedrift 2 er lokalisert i punkt 1. Her er kundene jevnt fordelt langs linjen fra den ene siden av byen til den andre.



Figur 3. 1 - Hotellingslinjen med bedrift 1 og 2 lokalisert på hver sin ende av linjen (Fors et al., 2017)

Anta at den marginale kunden som er indifferent mellom å handle hos bedrift 1 og 2, er lokalisert i punkt x . Alt annet likt, vil alle kundene posisjonert til venstre for den marginale kunden dermed foretrekke bedrift 1, mens kundene til høyre vil foretrekke bedrift 2. Kundens ulike lokasjoner kan være geografisk avstand fra butikkene, men det kan også representere ulike preferanser tilknyttet butikkens profil eller merkevare. Selv om både bedrift 1 og 2 hadde samme geografiske beliggenhet og samme pris, vil noen kunder likevel foretrekke den ene bedriften overfor den andre.

Avstanden fra den marginale kunden til bedrift 1 er gitt ved x , og avstanden til bedrift 2 er $1-x$. Anta så at det påløper en «transportkostnad» t , som representerer kostnaden kunden påfører seg ved å måtte handle i en butikk som ikke er lokalisert på samme sted som kunden. Transportkostnaden kan altså representere kundenes heterogene preferanser med hensyn til butikkens horisontale differensiering. Dersom kunden betaler pris p_1 hos bedrift 1, vil den marginale kunden få følgende nytte ved å kjøpe fra bedrift 1:

$$u_1 = v - p_1 - tx,$$

hvor v er kundens reservasjonspris, og tx er den totale transportkostnaden for kunden lokalisert i punktet x . Handler denne kunden fra bedrift 2 istedenfor, blir transportkostnaden $t(1-x)$, noe som gir følgende nytte:

$$u_2 = v - p_2 - t(1 - x).$$

Anta videre at hver kunde kun handler hos én av bedriftene. Etterspørselen til hver av bedriftene vil da bli gitt ved å sette $u_1 = u_2$ og løse med hensyn på x . Dette gir følgende etterspørselsfunksjoner for henholdsvis bedrift 1 og 2:

$$D_1 = \frac{1}{2} - \frac{p_1 - p_2}{2t} \text{ og } D_2 = \frac{1}{2} - \frac{p_2 - p_1}{2t}.$$

Etterspørselsfunksjonene sier at ved like priser ($p_1 = p_2$) vil $D_1 = D_2 = 0.5$, de vil altså ta halvparten av markedet hver. Setter eksempelvis bedrift 1 lavere pris enn bedrift 2, vil bedrift 1 ta mer enn halve markedet. Funksjonene sier også at jo høyere transportkostnaden t blir, desto mindre prissensitive blir kundene.

Ved lik enhetskostnad c , vil bedriftene dermed sitte igjen med profitten

$$\Pi_1 = (p_1 - c)D_1 \text{ og } \Pi_2 = (p_2 - c)D_2.$$

Som utledet i appendiks, vil likevektsprisen da være gitt ved

$$p^L = c + t.$$

Her ser vi at prisen stiger med økende transportkostnad t , noe som reflekterer kundenes avtakende prissensitivitet. Dette gjenspeiles også i likevektsprofitten gitt ved

$$\Pi^L = \frac{t}{2}.$$

Modellen ovenfor illustrerer at dersom bedrift 2 ønsker å sette ned prisen for å stjele kunder fra bedrift 1, må de vurdere hvorvidt gevinsten av å få flere kunder overgår kostnaden ved at deres eksisterende kunder dermed betaler mindre (Fors et al., 2017).

3.1.2 Konkurransesituasjonen med individuelle priser

Anta at bedriftene nå kan sette individuell pris til hver enkelt kunde, altså at de har mulighet for perfekt prisdiskriminering. Her vil det dermed være mulig for bedriftene å sette ned prisen individuelt for hver enkelte kunde, uten at dette samtidig reduserer inntekten fra deres andre eksisterende kunder.

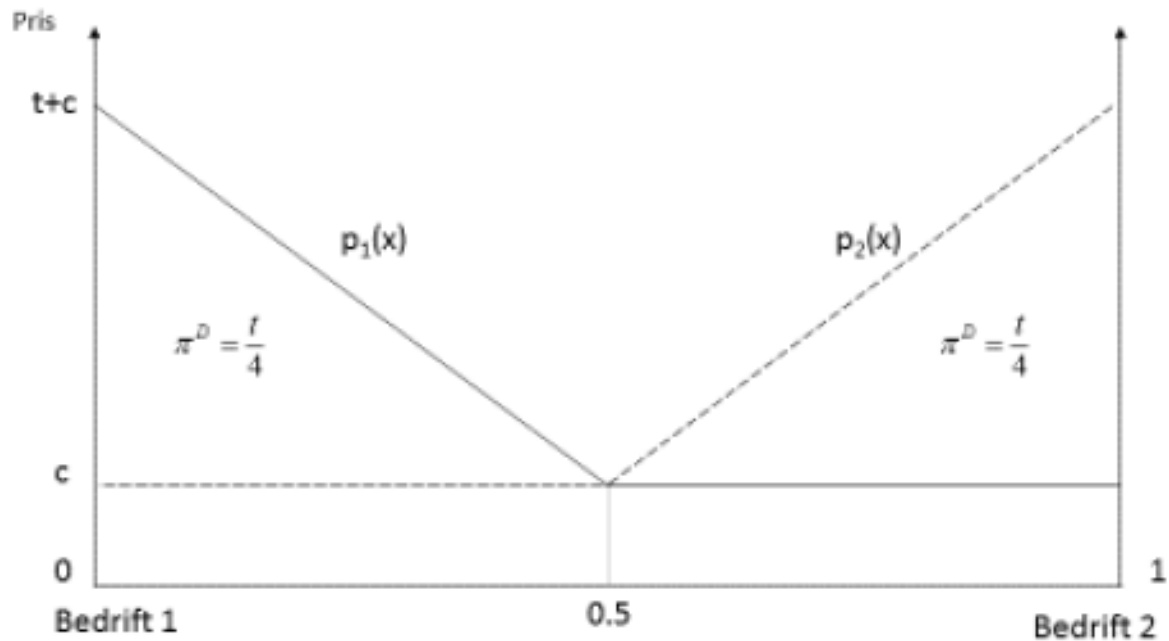
Den marginale kunden lokalisert i punkt x er som nevnt indifferent mellom hvilken bedrift den handler hos. For at denne kunden skal foretrekke bedrift 1 overfor bedrift 2 med individuelle priser, må følgende sammenheng være innfridd:

$$p_1(x) + tx \leq p_2(x) + t(1 - x).$$

Siden den marginale kunden er lokalisert på midten av linjen, er det like langt til begge bedriftene, og transportkostnaden blir dermed identisk. Vi ser dermed at prisen blir avgjørende for hvilken bedrift kunden velger, og at kunden vil forbli indifferent dersom bedriftene setter lik pris. For å vinne denne kunden, vil bedriftene konkurrere prisen ned til enhetskostnaden c , som da også blir likevektsprisen for den marginale kunden.

Siden den marginale kunden er lokalisert på midten av linjen, er det like langt til begge bedriftene, og transportkostnaden blir dermed identisk. Vi ser dermed at prisen blir avgjørende for hvilken bedrift kunden velger, og at kunden vil forbli indifferent dersom bedriftene setter lik pris. For å vinne denne kunden, vil bedriftene konkurrere prisen ned til enhetskostnaden c , som da også blir likevektsprisen for den marginale kunden.

For kunden lokalisert i $x=0$, er $c+t$ det høyest bedrift 1 kan ta i pris. Dersom bedrift 1 setter høyere pris enn dette, vil kunden heller kjøpe fra bedrift 2 til $p_2 = c$ og samtidig pådra seg en transportkostnad t . I situasjonen med uniform pris ble prisen $c+t$ til alle kundene. Med individuelle priser vil vi derimot ende opp med utfallet vist i figur 3.2. For bedrift 1 ser vi at prisen $c+t$ kun kan tilbys kunden lokalisert i $x=0$, alle andre kunder vil få lavere pris. Tilsvarende vil det også være for bedrift 2, som kun kan tilby prisen $c+t$ til kunden lokalisert i $x=1$. Generelt sett kan bedriftene maksimalt ta pris over marginalkostnad som tilsvarer den inkrementelle verdien de kan tilby ved å ligge nærmere kunden enn konkurrenten. Likevektsprisene for bedrift 1 er dermed gitt ved den heltrukne linjen, mens den stiplede linjen angir likevektsprisene for bedrift 2.



Figur 3. 2 - Tilpasning individuelle priser. Den heltrukne linjen er prisene fra bedrift 1, den stiplede linjen er prisene fra bedrift 2 (Foros et al., 2017)

Profitten til hver bedrift er

$$\Pi^D = \frac{t}{4},$$

og vi ser dermed at med individuelle priser vil bedriftenes profitt bli halvert relativt til situasjonen med uniform pris.

3.2 Stilltiende samarbeid

Fong og Liu (2011) viser i sin dynamiske modell hvordan tilstedeværelsen av bonusprogrammer («loyalty rewards») fasiliterer til stilltiende samarbeid i stor grad, relativt til et marked hvor aktørene benytter uniforme priser hvor det ikke gis bonus til kundene. Modellen tar utgangspunkt i at det er n ($n \geq 2$) bedrifter med ubegrenset levetid i markedet, hvor bedriftene selger homogene goder og har en marginalkostnad lik null. Konsumentene ankommer markedet i overlappende perioder, hvor et kontinuum av konsumenter av størrelsesorden én ankommer markedet og blir værende der i to perioder. I første periode av sitt markedsliv, kalles konsumentene for nye kunder, mens de i andre periode kalles gamle kunder. Her vil hver konsument etterspørre én enhet av godet i hver periode. Hver konsument vil få en umiddelbar nytte lik U fra én enhet av godet i hver periode av sitt markedsliv, mens de vil få en nytte lik null dersom de ikke konsumerer. Både bedrifter og konsumenter har en

felles diskonteringsfaktor δ som varierer mellom 0 og 1, og indikerer hvordan de verdsetter fremtidig profitt.

3.2.1 Uniforme priser

Anta at alle bedriftene setter en uniform pris $p \in [0, U]$ samtidig til både nye og gamle kunder. I en vilkårlig periode $t \geq 2$ vil det være to konsumenter i markedet, og hver bedrifts diskonterte likevektsprofitt vil derfor være

$$\frac{2p}{n(1-\delta)}.$$

Ved å underkutte likevektsprisen, kan den avvikende bedriften oppnå en umiddelbar profitt tilnærmet lik $2p$ ved at begge konsumentene kjøper godet hos denne bedriften. Anta videre at bedriftene i markedet fører en «grim trigger»-strategi, som i dette tilfellet innebærer at de vil straffe avvikende bedrifter ved å konkurrere prisen ned til marginalkostnad i all fremtid. Profitten vil i påfølgende perioder dermed være lik null, ettersom konkurrentene vil straffe avvikeren ved å sette pris lik marginalkostnad. Dette medfører at bedriftene ikke har insentiver til å avvike fra den uniforme prisen i periode 2 og senere hvis og bare hvis

$$\frac{2p}{n(1-\delta)} \geq 2p \quad (1)$$

$$\delta \geq \hat{\delta}^U \equiv 1 - \frac{1}{n}, \quad (2)$$

hvor $\hat{\delta}^U$ er diskonteringsfaktoren ved uniform prising. Siden markedet bare er halvparten så stort i periode 1 som i resten av periodene, vil insentivet til å ta likevektsprisen nødvendigvis være oppfylt når (2) holder. I den første perioden er hver bedrifts umiddelbare profitt p/n , noe som medfører at hver bedrifts totale profitt tilsvarer

$$\frac{p}{n} + \frac{2\delta p}{n(1-\delta)} = \frac{1+\delta}{1-\delta} \frac{p}{n}.$$

Som følge av at $p \in [0, U]$, vil samlet profitt i markedet dermed befinne seg i intervallet

$$[0, \frac{1+\delta}{1-\delta} U].$$

3.2.2 Bonus for repeterende kjøp

Anta nå at bedriftene setter likevektsprisen p_1 i første perioden av konsumentenes markedsliv, mens konsumenten får likevektsprisen $p_2 \in [0, p_1)$ for dens repeterende kjøp i andre periode. Kunden får altså en bonus i form av lavere pris i andre periode i bytte mot å vise lojalitet til butikken i form av repeterende kjøp. I hver periode vil dermed bedriftene sette prisene (p_1, p_2) , hvor p_2 er prisen til bedriftens lojale kunder. I en vilkårlig periode $t \geq 2$, kan hver bedrift tjene profitten p_2/n fra gamle kunder og

$$\frac{\pi}{n(1-\delta)} = \frac{p_1 + \delta p_2}{n(1-\delta)}$$

fra nye og fremtidige kunder, hvor π er samlet profitt i markedet. Hver bedrifts profitt i et stilltiende samarbeid vil dermed være

$$\frac{p_2}{n} + \frac{p_1 + \delta p_2}{n(1-\delta)} = \frac{p_1 + p_2}{n(1-\delta)}.$$

Setter den avvikende bedriften prisen marginalt under p_1 , vil de stikke av med konkurrentenes nye kunder, og gi bedriften profitten

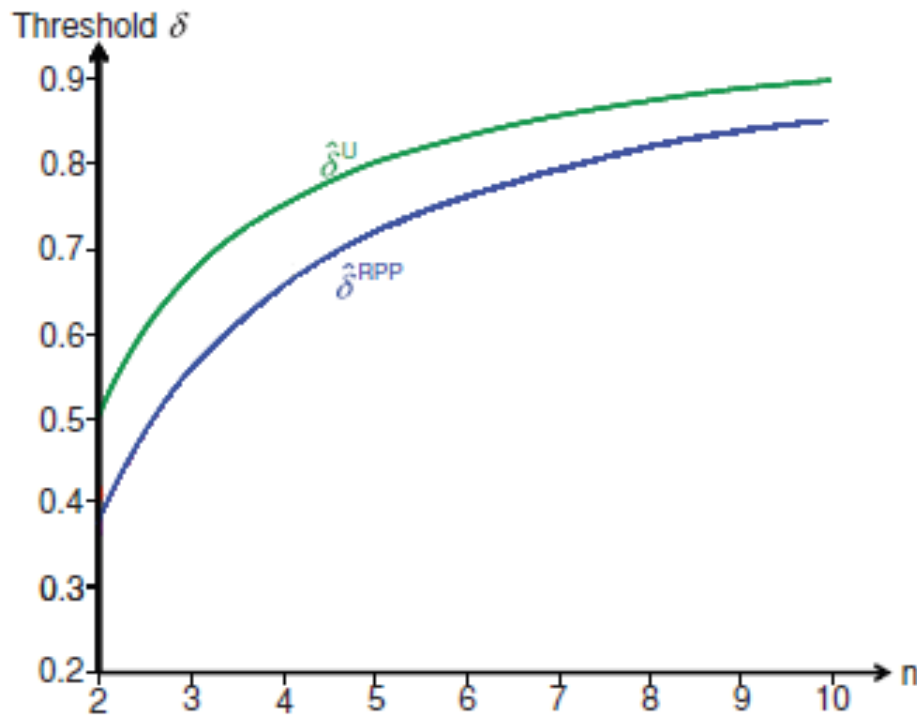
$$p_1 + \frac{p_2}{n}.$$

Setter bedriften derimot pris under p_2 , vil den stjele både nye og gamle kunder fra konkurrentene, og tjene profitten $2p_2$. Dette medfører at ingen av bedriftene i markedet vil ha insentiver til å avvike fra likevektsprisene hvis og bare hvis

$$\frac{p_1 + p_2}{n(1-\delta)} \geq \max\{p_1 + \frac{p_2}{n}, 2p_2\}. \quad (3)$$

Fong og Liu viser videre at når prisene p_1 og p_2 settes på en slik måte at p_2 ikke er betydelig lavere enn p_1 , vil (3) være enklere å tilfredsstille enn (1). Det vil derfor være lettere å opprettholde et stilltiende samarbeid når bedriftene tilbyr kundene bonus for repeterende kjøp, enn når de kun setter en uniform pris til alle kundene i markedet. Dette illustreres også i figur 3.3, hvor vi ser grenseverdien til diskonteringsfaktoren som skal til for at det lønner seg å bryte ut av samarbeidet, og hvordan denne varierer med hensyn til antall bedrifter i markedet

(n). Her ser vi at diskonteringsfaktoren under uniforme priser, $\hat{\delta}^U$, er adskillig høyere enn den er i tilfellet hvor kundene får bonus for repeterende kjøp ($\hat{\delta}^{RPP}$). Når kundene får bonus, må altså bedriftene verdsette fremtidig profitt betydelig lavere enn når de benytter uniform pris, for at det skal lønne seg å bryte ut av et stilltiende samarbeid. Vi ser også at dette holder selv når antall bedrifter i markedet øker.



Figur 3. 3 - Sammenligning av grenseverdier for diskonteringsfaktorene (basert på Fong & Liu, 2011, s. 764)

Fong og Liu presiserer også at disse resultatene er robuste selv når antakelsen om homogene goder endres til differensierte goder. Resultatene skal i tillegg gjelde i et marked hvor kundene er heterogene.

4. Empirisk grunnlag

Konserndirektør for strategi og innkjøp i Rema 1000, Lars Kristian Lindberg, uttalte til Adresseavisen i forbindelse med lanseringen av *Æ* at «*Dette skal sikre oss nye og mye mer lojale kunder uten at det innføres gammeldagse eller kompliserte kundelojalitetsprogrammer*» (Tønset, 2017). I denne delen ønsker vi derfor å se på empiri tilknyttet dannelsen av lojalitet ved bonusprogrammer («Loyalty programs»). Som vi ser fra Lindbergs uttalelse, er bonusprogrammets effekt på lojalitet en sentral faktor ved bonusprogrammer, og programmenes suksess måles ofte etter hvor mye lojalitet de skaper hos brukerne (Liu, 2007). Dette gir oss dermed en dimensjon vi kan beskrive og sammenligne bonusprogrammene til Rema, Coop og NorgesGruppen langs. Her vil vi trekke frem empiri som belyser hvilke elementer som er viktig ved bonusprogrammer og hvilke effekter disse har på konsumentene. Siden «big data» er en sentral del av bonusprogrammer og dermed også av vår analyse, vil vi avslutningsvis i denne delen gjøre rede for begrepet, og kartlegge mulige konkurransefortrinn det kan gi opphav til.

4.1 Bonusprogrammer

Det finnes forskjellige måter å konstruere et bonusprogram på. Felles for disse er at de har som formål å belønne brukerne, og dermed oppmuntre dem til gjentakende handler (Liu, 2007). Benavent og Meyer-Waarden (2009) definerer bonusprogrammer som:

[...] et integrert system av individspesifikke markedsføringstiltak med formål om å gjøre kunder mer lojale ved å utvikle et personlig forhold og forsterke deres atferd gjennom belønning. (s. 346, vår oversettelse)

Innledningsvis i denne seksjonen ønsker vi å belyse ulik forskning gjort på bonusprogrammer, hvor vi vil trekke frem både positive og negative resultater tilknyttet hvorvidt bonusprogrammer skaper lojalitet. Videre presenterer vi McCall og Voorhees (2010) sin oppstilling over hvilke elementer som har vist seg å være lojalitetsfremmende, noe vi senere vil bruke i analysen av bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet.

4.1.1 Forskningsresultater

Det finnes mye forskning om bonusprogrammets effekt på kundenes lojalitet. Konklusjonene av forskningen er ikke entydige, og årsaken til tvetydigheten ser ut til å være et resultat av vanskeligheten av å måle lojalitet. Ifølge Benavent og Meyer-Waarden (2009) stammer dette blant annet fra dataen som benyttes, og mangelfull forskningsmetode. Mye av forskningen er enten utført gjennom aggregerte paneldata eller undersøkelser ved hjelp av data fra butikkens kunder. Aggregerte paneldata klarer ikke tilstrekkelig å inkludere kundediversitet, og data hentet internt fra butikken vil begrense benyttelsen av konkurranserelevant informasjon om kjøpsatferd (Benavent og Meyer-Waarden, 2009).

På den ene siden viser forskning at slike bonusprogrammer har positiv effekt på kundenes oppfattelse av tilfredshet og lojalitet. Nako (1997) undersøkte hvordan amerikanske forretningsreisende ble påvirket av bonusprogram tilknyttet opptjening av bonuspoeng ved flyreiser. Her ble det vist at bonusprogrammer påvirker kundens valg av kjede og ønsket om å bevare et positivt forhold til kjeden. Dette støttes også opp av Bolton, Kannan og Bramlett (2000), som fant tilsvarende resultater ved å undersøke kunder av finanstjenester over hele verden. Ved undersøkelse av kjøpshistorikken til 1058 kunder fra en nettbasert matvarebutikk i USA, fant i tillegg Lewis (2004) at bonusprogram endrer kunders atferd, og dermed øker antall kjøp de gjør.

På den andre siden finnes det forskningsresultater som setter spørsmålsteget ved hvorvidt det er lurt fra bedriftens side å innføre slike bonusprogram. I en studie utført på et stort amerikansk dagligvaremarked, fant Bellizzi og Bristol (2004) at bonusprogrammer var lite effektive i å skape lojalitet, fordi kunder gjerne nøt bonuser fra flere bonusprogrammer samtidig. Her ble det benyttet en spørreundersøkelse med 301 kunder som endelig utvalgsstørrelse. Respondentene rangerte elementer de syntes var viktig for deres lojalitet til kjeden, der skalaen i spørreundersøkelsen gikk fra 1 til 5. Verdien 1 indikerte at det ikke var viktig for lojalitet og 5 at det var veldig viktig for lojalitet. De fant at 61% av respondentene var medlem i tre eller flere programmer, og at bare 12% hadde ett medlemskap. Det fremkom også at 65% av kunder som svært sjeldent eller aldri benyttet bonusprogrammene, var veldig lojale. Dette var også tilfelle for 45% av respondentene som brukte bonusprogrammet ofte. I tillegg var 78% av kundene som bare var medlem av ett eller ingen bonusprogram, svært lojale. Sistnevnte resultat kan bygge opp under at lojalitet kan forekomme som et resultat fra bonusprogram, men det er her uvisst hva årsakssammenhengen vil være. Det vil med andre

ord være vanskelig å vite om kunden ble medlem som følge av lojalitet, eller om kunden ble lojal som følge av medlemskapet. Derimot viser forskningsresultatene fra spørreundersøkelsen at det er andre, viktigere, faktorer for å skape lojalitet hos kunden. Her fremheves

- raskt køsystem;
- stort utvalg av frukt og grønt;
- butikkens beliggenhet;
- høykvalitetsutvalg av ferskt kjøtt;
- at butikken tilbyr ferske bakevarer;

som de fem viktigste faktorene for at kundene er lojale til butikken. Disse faktorene fikk alle en gjennomsnittsverdi på 4 eller over i spørreundersøkelsen. Med bakgrunn i disse funnene, anbefaler Bellizzi og Bristol at butikker innlemmer de viktigste driverne for lojalitet inn i bonusprogrammene, for å forsterke lojalitetseffektene. Dette kunne eksempelvis være å ha egne køer for kunder som handlet for et visst beløp i måneden eller året. Samtidig fant de at proprietære løsninger som egne EMV-er kunne øke lojaliteten til butikken, ettersom dette ikke ble tilbudt hos konkurrerende aktører. En svakhet ved denne undersøkelsen som er verdt å bemerke seg er at resultatene stammer fra en spørreundersøkelse rettet mot kundene selv, der de blir spurt om hva de mener øker deres lojalitet. Dette er en svakhet fordi det er lite belegg for at kunden selv nødvendigvis vet hva som gjør vedkommende lojal utover hva som oppfattes som tilfredsstillende. Som Wright og Sparks (1999) påpeker i sin forskning, vil kunder ofte være motvillige til å innrømme lojalitet, til tross for at deres kjøpsatferd tilsier at de er det. Et annet moment er at forskningen er gjort innenfor ett urbant geografisk område, og det kan eksempelvis tenkes at verdsettelsen av raske køer er direkte forbundet med at det er stor pågang i butikkene til vanlig, og at dette resultatet ikke er overførbart til steder med mindre befolkningstetthet.

4.1.2 Oppstilling av lojalitetsfremmende elementer

Til tross for de tvetydige resultatene i forskningen, fremkommer det elementer ved bonusprogrammer som likevel ser ut til å ha lojalitetsskapende effekt. For å se nærmere på hvordan ulike elementer ved et bonusprogram kan ha forskjellig påvirkningskraft på forbrukerne, benyttes en inndeling gjort av McCall og Voorhees (2010). De har samlet inn data fra ulike forskningsartikler om bonusprogrammets effekter på forbrukere. Dette er deretter strukturert inn i det forfatterne mener er en god oppbygning av et bonusprogram. De deler inn programmet etter:

1. belønningens struktur;
2. hvor godt programmet passer kundene;
3. strukturen til bonusprogrammet.

Strukturen til bonusprogrammet omhandler kundesegmentering, eksempelvis etter hvor mye penger de bruker hos den aktuelle bedriften. Som følge av at slik kundesegmentering ikke anvendes i det norske dagligvaremarkedet, vil bare punkt én og to beskrives videre.

1. Belønningens struktur

Belønningens struktur omhandler hvilke elementer som brukes i bonusprogrammet for å belønne kundene. McCall og Voorhees (2010) deler inn belønningens struktur etter (i) type, (ii) størrelse og utbetalingsfrekvens og (iii) hvordan den markedsføres. Her vil vi kun fokusere på forbrukerens oppfattelse av ulike typer belønninger, samt utbetalingsfrekvensen og størrelsen på belønningen. Med utbetalingsfrekvens menes det hvor ofte belønningen utbetales til kunden. Måten programmet markedsføres på er tilknyttet bonusprogrammets struktur, og vil derfor ikke diskuteres videre.

i) Belønningstype

McCall og Voorhees (2010) diskuterer belønningstyper langs to dimensjoner: om belønningen gir oppkjøps- eller utvekslingsnytte, og hvorvidt denne nytten er direkte eller indirekte.

Oppkjøpsnytte («acquisition utility») er nytte som fremkommer tilknyttet til kjøpet, og er det vi vanligvis forbinder med ren økonomisk belønning. Dette kan eksempelvis være et prisavslag på et produkt som kunden oppnår ved å være medlem av et bonusprogram. I sin forskning gjort på nederlandske forsikringskunder, fant Verhoef (2003) at en slik form for

belønning var den mest lukrative for forbrukerne. Dette ville dermed øke kundenes forbruk og lojalitet til aktøren. Verhoef hentet inn et representativt utvalg på 1677 forsikringskunder, hvor han gjennomførte paneldata-analyse av kundedataene til et nederlandsk selskap. For å gi dybde til funnene, ble det i tillegg utført telefonintervju med disse kundene. Verhoef sine funn kan også støttes opp av Kivetz (2005), som fant at forbrukere foretrekker direkte belønninger som er forankret til det aktuelle kjøpet. I et eksperiment med mellomgruppe-design («between subject design») ble deltakerne tilfeldig plassert i én av fire grupper:

1. Bonusprogrammedlem og matvarekunde
2. Bonusprogrammedlem og telefonkunde
3. Ikke bonusprogrammedlem, men matvarekunde
4. Ikke bonusprogrammedlem, men telefonkunde

Etter å ha brukt 700 amerikanske dollar (USD), skulle matvarekundene velge mellom to belønninger. Deltakerne kunne velge mellom 70 USD i matvarebonus («grocery credit») eller 90 USD i telefonbonus («phone credit»). Sistnevnte har den største monetære verdien, men likevel valgte 68% av bonusprogrammedlemmene bonusen som var direkte relatert til pengebruken. Telefonkundene som hadde brukt 700 USD på telefonregninger, kunne velge mellom 70 USD i telefonbonus eller 90 USD i matvarebonus. Her valgte 70% av bonusprogrammedlemmene telefonbonusen. Dette viser hvordan flertallet av bonusprogrammedlemmene foretrakk direkte belønninger som følge av at forholdet mellom den lojale atferden (handle i matvarebutikk) og belønningsutbetalingen (matvarebonus) var klart. Kivetz (2005) forklarer dette ved at deltakerne forsøker å redusere følelsen av reaktans. Reaktans vil være når kunden føler seg låst til å velge ett alternativ fremfor et annet, noe som kan medføre motivasjon til å gjøre det motsatte valget (Brehm, 1966). For deltakerne som ikke var medlem av bonusprogram, var det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom atferd og valgt bonus (Kivetz, 2005).

Oppkjøpsnytte kan også oppnås ved indirekte belønninger, gjerne i form av utenforliggende goder (McCall & Voorhees, 2010). Med utenforliggende goder menes goder som ikke har en direkte sammenheng med kjøpet som foreligger. Eksempelvis kan dette være opparbeidelse av bonuspoeng til flyreiser ved kjøp av matvarer. Dette vil være en dårligere belønning som følge av at det ikke er en direkte kobling mellom atferden og belønningen. Den manglende koblingen kan også ha negativ effekt på kundelojaliteten. I motsetning til direkte belønninger, vil dermed ikke forholdet mellom den lojale atferden og belønningen være klart ved indirekte

belønninger. Dette kan også støttes opp av forskningen som DeWulf, Oderkerken-Schröder og Iacobucci (2001) utførte på det amerikanske, nederlandske og belgiske matvare- og klesmarkedet. I en spørreundersøkelse utført på 1727 respondenter, fant de at indirekte belønninger hadde begrenset effekt på relasjonen kundene har til butikken. De påpeker at når en slik type belønning blir benyttet av flere aktører samtidig, vil effekten den har på forbrukerens lojalitet reduseres. Det vil derfor være vesentlig hva konkurrenter tilbyr markedet. Er en slik type belønning vanlig i markedet, er påvirkningen på lojaliteten lav for aktørene som har den, men det vil oppfattes som manglende og dermed slå negativt ut på kundelojalitet hos aktører som ikke har det.

I motsetning til belønninger som gir forbrukeren en håndfast oppkjøpsnytte, vil immaterielle belønninger gi dem utvekslingsnytte. Ifølge McCall og Voorhees (2010) vil kunden få utvekslingsnytte av belønninger som eksempelvis eksklusiv tilgang til nettsider eller nyhetsbrev for medlemmer. Roehm, Pullins og Roehm (2002) viser i sin forskning at immaterielle belønninger som dette har langvarige effekter på forbrukernes lojalitet til butikkens merkenavn. Dette fremkom som et av resultatene fra deres forskning gjort på «consumer packaged goods» (PCG) i USA, som er produkter som konsumeres jevnlig, eksempelvis tobakk, dagligvarer og lignende.

ii) Utbetalingsfrekvens og -størrelse

Ifølge Kivetz (2003) vil forbrukeres oppfatning av hva som er ønskelig utbetalingsfrekvens og størrelse på belønning, avhenge av hvilken innsats de selv har lagt ned for å oppnå belønningen. Ved lav innsats er forbrukere fornøyd med lavere og sikre belønninger. Når innsatsen øker, skifter forbrukeres preferanse over til høyere belønningsstørrelse, selv om det kan medføre økt usikkerhet i utbetalingsfrekvensen. Denne forskningen ser bort ifra tilfellet med stor belønning som er sikker, siden enhver risikoavers forbruker ville foretrukket dette. Derimot viser den at jo høyere innsats forbrukeren yter, desto større belønning ønskes, tross økningen i usikkerhet.

2. Kundetilpasning

Det siste punktet som McCall og Voorhees (2010) har i sin oppstilling omhandler bonusprogrammets tilpassning til forbrukerne. Her finner Kivetz og Simonson (2003) at forhandlerne kan oppmuntre kundene til å endre kjøpeatferd i form av hyppigere handleturer, ved å ha et bonusprogram som kundene kan identifisere seg med. Hvis programmet passer kundene og møter deres preferanser, vil det medføre økt lojalitet og tilfredshet med programmet og tilbydereren. Et eksempel på et bonusprogram som har som formål å tilpasse seg kundene sine, er programmer med individspesifikke tilbud. Individspesifikke tilbud baserer seg på innsamlet kundedata, og gir kunden et tilbud på en vare som enten er hyppig kjøpt eller som passer sammen med varer kunden vanligvis kjøper. Slike tilbud øker sannsynligheten for at kunden besøker butikken, og har dermed positiv effekt på salget i butikken (Baik, 2015). Forskningen gjort av Baik (2015) bygger på et datasett fra 2500 amerikanske husholdningers innkjøp av dagligvare, samlet inn over to år.

4.2 «Big data»

Ifølge Wansink (2003), er én av hovedintensjonene med bonusprogram å innhente data om ulike kunders handlevaner på individnivå. Behandling av disse dataene omtales som «big data», noe Hurwitz, Nugent, Halper og Kaufman (2013) definerer som «evnen til å håndtere et stort volum av ulik data i riktig hastighet og innen riktig tidsramme, for å tillate analyse og reaksjon i sanntid» (s. 16, vår oversettelse). «Big data» har fire hovedkarakteristikk: volum («volume»), hastighet («velocity»), variasjon («variety») og sannferdighet («veracity») (Rubinfeld & Gal, 2017). Her henviser volum til dataens størrelsesomfang. Hastighet kan referere til hvor fort dataen blir prosessert, men også til hvor fort dataen endrer seg. Dette kan være spesielt relevant i dynamiske markeder, hvor ny data fort kan gjøre eldre data utdatert. Variasjon kan være antall ulike kilder som dataen er hentet fra, eller det kan omtale tidsperioden som dataene dekker. Sannferdighet omhandler hvor nøyaktig dataene er.

Ved å observere og kartlegge individuell kundedata, gir dette opphav til et konkurransefortrinn for bedriftene som bruker «big data»-analyse over bedriftene som ikke benytter slike analyser (McKendrick, 2015). Ifølge McKendricks rapport manifesterte dette konkurransefortrinnet seg i form av økt kundelojalitet og økt markedsandel. Dette er en følge av at bedriftene som har «big data»-analyse som en integrert del av sin virksomhet, er bedre til å identifisere og forholde seg til kundenes preferanser. Dette gjør dem i stand til å levere

produkter og tjenester som samsvarer med kundenes ønsker i større grad. Samtidig viser de også til økt kundeengasjement som et direkte resultat av bedriftenes «big data»-baserte markedsføring, noe som har ført til markedsvekst gjennom tiltrekning av nye kunder. Bedrifter som baserer markedsføringen på «big data»-analyse, vil ifølge rapporten ha 74% sannsynlighet for å oppnå et konkurransefortrinn gjennom økt kundelojalitet, i motsetning til 24% sannsynlighet for bedrifter som ikke benytter «big data»-analyse i sin markedsføring. Ved å analysere kundedataene, gir dette bedriftene samtidig tre ganger så høy sannsynlighet for at markedsføringen resulterer i økt inntjening. Disse konklusjonene ble trukket med bakgrunn i en global spørreundersøkelse gjennomført av Forbes Insights og Turn i oktober 2014, hvor 331 ledere fra markedsledende selskap ble stilt spørsmål rundt hvordan «big data» har påvirket deres organisasjon. I tillegg gjennomførte de dybdeintervju med et halvt dusin ledere for å tilføre ytterligere kontekst til funnene. De best representerte industriene i undersøkelsen var teknologi, detaljhandel og telekommunikasjon.

5. Analyse

Vi ønsker å innlede analysen med en mulig forklaring på hvorfor Rema 1000 har valgt å introdusere et bonusprogram. Deretter vil vi sammenligne bonusprogrammene til Coop, NorgesGruppen og Rema, og se hvordan det nylig lanserte bonusprogrammet *Æ* skiller seg fra de mer veletablerte bonusprogrammene. Basert på dette vil vi se nærmere på mulige implikasjoner dette kan ha for konkurransen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet. Videre vil vi gå inn på hvilken betydning datainnsamlingen fra bonusprogrammene kan ha på konkurransesituasjonen. Avslutningsvis vil vi analysere mulige effekter av at bonusprogrammene kan fasilitere til stilltiende samarbeid i det norske dagligvaremarkedet.

5.1 Lanseringen av *Æ* - Hvorfor nå?

Etter Remas introduksjon av bonusprogrammet *Æ*, har alle de tre store dagligvarekjedene et eget bonusprogram. Hvorfor Rema har valgt å gjøre dette, kan forklares ut fra en fangens dilemma-situasjon som tar utgangspunkt i den stiliserte modellen fra seksjon 3.1. De ulike utfallene av spillet er illustrert i figur 5.1, hvor vi for enkelhetens skyld har valgt Rema og Extra som eksempler. Her er beste utfallet for aktørene indikert med tallet 4, mens 1 representerer det dårligste. Situasjonen med uniform pris er den vi har hatt i dagligvarebransjen de siste årene, hvor handlekurvene i realiteten har hatt samme pris hos de dominerende lavpriskjedene (Andersen et al., 2017). Som vi ser fra figuren er uniform pris det nest beste utfallet individuelt sett for begge aktørene, med utfallet (3, 3).

		Extra	
		Uniform	Individuell
Rema	Uniform	3, 3	1, 4
	Individuell	4, 1	2, 2

Figur 5. 1 - Utfallet av spillet med uniforme og individuelle priser. 1 er det dårligste utfallet, 4 er det beste.

11. juni 2015 lanserte Coop mobilapplikasjonen *Coop Medlem*, hvor de sender kundene rabattkuponger basert på hvert enkelt individs handlemønster. Tidligere har de kun sendt disse kupongene i posten, mens de nå intensiverer dette ved å henvende seg til kundene også gjennom digitale medier. Dette kan betraktes som et steg mot individuell prising, ettersom hver enkelt kunde som benytter seg av de individspesifikke rabattkupongene, får deler av varene sine til lavere pris enn andre kunder. Som Wansink (2003) påpeker, er det bonusprogrammet som gjør det mulig for selskaper som Coop å samle inn individspesifikk data, ved at de da kan knytte de ulike transaksjonene til hver registrerte kunde. Uten et slikt bonusprogram hvor kundene registrerer seg, får ikke Rema knyttet transaksjonene opp mot spesifikke kunder. Dermed får de heller ikke benyttet Big Data til å analysere hvilke individspesifikke tilbud som er optimalt å sende ut. I et slikt tilfelle hvor det kun er Extra som har bonusprogram, beveger vi oss dermed mot situasjonen hvor Rema fremdeles tilbyr samme uniforme pris til alle sine kunder, mens Extra i større grad benytter individuell prising. Denne situasjonen samsvarer med utfallet (1, 4) i figuren, hvor Rema får lavest profitt, mens Extra oppnår høyest mulig profitt. Alt annet likt, ville denne profittfordelingen i så fall medført at Extra kunne senket prisene til et nivå som Rema ikke kunne konkurrere med, ettersom Extra ville hatt mer å gå på før de gikk med underskudd.

Som kjent fra fangens dilemma-situasjoner, er derimot ikke dette utfallet stabilt. Som vist i Thisse og Vives (1988), og som vi kan se fra figuren, er individuell prising dominant strategi for alle aktørene. Dermed vil det være optimalt for Rema å satse på individuell prising uavhengig av hva Extra velger å gjøre, og tilsvarende gjelder også for Extra. Dette gjør at vi ender opp med utfallet (2, 2), på tross av at utfallet med uniform pris hos begge aktører ville gitt dem begge høyere profitt. Kollektivt sett skulle altså bedriftene ønske at ingen startet med individuell prising. I denne stiliserte modellen blir dette likevel realiteten siden det individuelt sett er rasjonelt for dem å satse på individuell prising (Foros et al., 2017). Hvorvidt dagligvarekjedene reelt sett har insentiver til å satse på en rendyrket individuell prisingsmodell, avhenger av flere faktorer som ikke tas opp i denne forenklete modellen, noe vi vil diskutere nærmere i seksjon 5.4.2. Poenget fremhevet av den stiliserte modellen vedvarer likevel; bonusprogrammene representerer nye muligheter for å konkurrere om kundene. Det vil derfor være rasjonelt for Rema å sørge for at konkurrentene ikke kan benytte verktøy Rema selv ikke har tilgang til for å kapre kundene.

Et annet moment som taler for at det er rasjonelt for Rema å introdusere eget bonusprogram, er ifølge McKendrick (2015) at det gir opphav til konkurransefortrinn gjennom «big data»-analyse av de individspesifikke kundedataene. McKendrick påpeker at dette konkurransefortrinnet manifesterer seg blant annet i form av økte markedsandeler, slik vi beskrev i seksjon 4.2. Gjennom dataene generert av Trumf og kjøpeutbyttet, vil henholdsvis NorgesGruppen og Coop være bedre til å identifisere og forholde seg til kundenes preferanser. McKendrick påpeker at dette kan skape kundeengasjement og dermed tiltrekke flere kunder. Dersom Rema hadde latt NorgesGruppen og Coop være alene om å ha bonusprogram, kunne altså dette gjort at konkurrentene kunne økt sine markedsandeler på bekostning av Rema. Spørsmålet er da om dette kunne gitt utslag gjennom vannsengeffekten, som innebærer at «bedre betingelser for store kjeder som blir større, motsvares av dårligere betingelser for små kjeder» (Gabrielsen, Steen, Sørgard, & Vagstad, 2013, s. 2). En relativ økning i markedsandeler for Coop og NorgesGruppen tilsier at de vil øke kvantum kjøpt fra leverandørene. I det norske dagligvaremarkedet har de tre dominerende dagligvarekjedene 96,1% av markedet. Under antakelse om at markedsstørrelsen er gitt, vil dermed styrket posisjon for rivalene med høy sannsynlighet bety tilsvarende reduksjon i Remas markedsandel. Økningen i Coops og NorgesGruppens markedsandeler vil dermed kunne medføre sterkere forhandlingsposisjon for dem, og ved utøvelse av markedsrett vil dette kunne resultere i bedre innkjøpsbetingelser fra leverandørene. Her antar vi at markedsandelen ikke vil bli tatt fra Bunnpris, som følge av Bunnpris sitt nye innkjøpssamarbeid med NorgesGruppen.

Det norske dagligvaremarkedet er allerede preget av høy kjøperrett hos dagligvarekjedene gjennom sine vertikalt integrerte grossister. Det vil derfor være rimelig å anta at leverandørene allerede har lave marginer. Når de to største aktørene bedrer sine innkjøpsbetingelser, tilsier vannsengeffekten at produktleverandørene derfor blir nødt til å gi de mindre detaljistene dårligere innkjøpsbetingelser for å kunne hente ut profitt, som i dette tilfellet ville blitt Rema. Frykten for at dette skulle bli en realitet i det norske dagligvaremarkedet, uttrykte Ole Robert Reitan i forbindelse med innkjøpssamarbeidet mellom Bunnpris og NorgesGruppen i 2016 (Tønset, 2016). Dette understreker i det minste Remas fokus på kampen om markedsandeler. Å gi NorgesGruppen og Coop et mulig konkurransefortrinn er naturlig nok noe de ikke ønsker, og introduksjonen av *Æ* er derfor et rasjonelt steg for å hindre at de havner bakpå i kampen om kundene.

5.2 Sammenligning av bonusprogrammene

For å kunne sammenligne de ulike bonusprogrammene i den norske dagligvarebransjen med hverandre og diskutere hvilken effekt de har på konkurransen, vil vi nå drøfte dem ut fra den empiriske oppstillingen utledet i seksjon 4.1.2. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i elementene ved de respektive aktørenes bonusprogram, og det vil drøftes hvorvidt elementene gir oppkjøpsnytte eller utvekslingsnytte. Det vil også drøftes hvordan forholdet mellom utbetalingsfrekvens, størrelse og innsats påvirker hvordan denne nytten oppfattes av kundene, og om det medfører en lojalitetsøkning. Deretter vil vi diskutere hvor godt bonusprogrammene er tilpasset kundene, og hvilke effekter dette kan medføre.

Først vil bonusprogrammet til Coop og NorgesGruppen gjennomgås, deretter drøftes $\mathcal{E}$ med fokus på hvordan det skiller seg fra Trumf og kjøpeutbytte. Avslutningsvis blir bonusprogrammenes elementer oppsummert i en tabell, hvor vi i lys av dette vil diskutere hvordan den nye situasjonen med tre bonusprogram kan påvirke konkurransesituasjonen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet.

5.2.1 Coops bonusprogram

Som nevnt i seksjon 2.2.2, lar Coop kundene opparbeide seg bonus i form av kjøpeutbytte og individspesifikke rabattkuponger, når de handler i Coops butikker. Ved at belønningen knyttes opp mot det aktuelle kjøpet, vil det resultere i direkte oppkjøpsnytte hos kunden (McCall og Voorhees, 2010). Som presentert i seksjon 4.1 vil dette være den mest lukrative belønningsformen sett fra kundens side, og vil kunne medføre at kunden øker sin lojalitet til, og bruker mer penger i, butikken (Verhoef, 2003). Selv om Verhoef fant at oppkjøpsnytte vil være mer lukrativt enn utvekslingsnytte, er det viktig å påpeke at forskningen er gjort på forsikringskunder, og ikke dagligvarekunder. Det er dermed ikke sikkert at de samme effektene vil være å observere i dette markedet. Med utgangspunkt i at Kivetz (2005) fant tilsvarende for amerikanske dagligvarekunder, vil vi anta at denne formen for belønning vil foretrekkes også for norske dagligvarekunder.

Til tross for at oppkjøpsnytte oppfattes som den mest lukrative belønningsformen, fant likevel Kivetz (2003) at utbetalingsstørrelsen og -frekvensen kan redusere hvor positivt belønningen oppfattes. Størrelsen på Coops kjøpeutbytte vil avhenge av hvor mye kunden handler for og hvilket samvirkelag kunden sogner til. Størrelsen er konkurransedyktig sammenlignet med

hva Trumf tilbyr sine kunder, og den skiller seg derfor verken positivt eller negativt ut. Likevel må kunden betale 300 kroner for å bli medlem. Med bakgrunn i at kjøpeutbyttet varierer mellom 1 og 7 prosent avhengig av hvilket samvirkelag butikken tilhører, må en kunde dermed handle for mellom 4.300 og 30.000 for at kjøpeutbyttet skal veie opp for medlemsavgiften. Etter samtale med Coop fremkom det at det gjennomsnittlige kjøpeutbytte er 1,4% per medlemskap (R. Hadland, Program- og markedssjef i Coop, e-postkorrespondanse 08.06.17). Dermed vil en gjennomsnittlig kunde måtte handle for cirka 21.400 for å veie opp for innmeldingsavgiften. Med bakgrunn i dette, er det rimelig å anta at utbetalingsstørrelsen vil betraktes som lavere enn hos de andre aktørene. Som Ashley, Gillespie og Noble (2016) fant i sin forskning, vil en innmeldingsavgift skape kundelojalitet samtidig som kundene vil bruke mer penger i butikken. Kunden vil nemlig ønske å tjene inn medlemsavgiften for å kunne anse sin egen avgjørelse om å melde seg inn som et godt valg. I tillegg til denne effekten kan det også tenkes at det skapes en eierskapsfølelse siden dette ikke bare er en innmeldingsavgift, men oppkjøp av eierandeler i Coop. Om dette eierskapet får noen konsekvens for lojaliteten til forbrukerne, avhenger av hvorvidt de faktisk føler et eierskap. Coop oppmuntrer sine kunder til å si sin mening på generalforsamlinger, som kan være med på å bygge opp under en eierskapsfølelse (Coop, 2015). Samtidig kan det tenkes at denne effekten er lav ettersom eierandelen og innmeldingsavgiften er lav. I tillegg medfører eierskapet at bonusutbetalingen kun blir tilgjengelig på medlemskontoen først året etter opptjening. Utbetalingsfrekvensen er dermed også lavere enn andre aktører i bransjen. Samlet vil derfor utbetalingsfrekvensen og -størrelsen være lavere enn den er hos konkurrentene. I samsvar med Kivetz' (2003) funn, vil dette dermed redusere hvor lukrativ den direkte oppkjøpsnyten fra Coop oppfattes av forbrukerne.

Kjøpeutbyttet blir tilgjengelig for Coops kunder først året etter opptjening. Samtidig er de alene om å gi kundene rente på opptjent beløp, noe som kan ses på som en kompensasjon for denne lave utbetalingsfrekvensen. Samtidig antar vi at at dette har liten effekt på konsumentene, ettersom Coop operer med en beskjeden rente på 0,25% (Coop, 2017e). Samtidig vil oppfattelsen av hvor tilfredsstillende utbetalingsfrekvensen og -størrelsen er, avhenge av hvor mye innsats kundene yter (Kivetz, 2003). I dagligvarebransjen er det rimelig å anta at følelsen av ekstra innsats er minimal, ettersom matvareinnkjøp er noe kundene måtte gjort uansett. Likevel kan det å holde oversikt over bonusprogrammenes elementer kreve innsats fra kundene. Dette er i større grad representativt for kunder som er prissensitive, ettersom de da vil ønske å hente mest mulig direkte belønning fra programmene. I Coops

tilfelle er det ikke krevende å være medlem av bonussystemet. Det er ingen forskjeller mellom deres ulike butikkonsepter, og de har samlet samtlige butikkonsepter i én mobilapplikasjon. Det er derfor rimelig å anta at kundene ikke vil føle at de behøver å yte noe ekstra utover innsatsen som kreves for å handle mat. Som følge av at bonusprogrammet krever lav innsats, er det i samsvar med Kivetz (2003) sine funn derfor trolig at Coops kunder likevel vil være fornøyd med relativt lave og sikre bonusutbetalinger. Med utgangspunkt i empirien, innfrir dermed Coops bonusprogram med tanke på utbetalingsfrekvensen og innsatsen som skal til for å skape tilfredse kunder.

I tillegg til den ordinære bonusen får medlemmene individspesifikke rabattkuponger. Disse rabattkupongene er tilpasset kundens handlemønster, men består ikke av de varene som kunden vanligvis kjøper (R. Hadland, Program- og markedssjef i Coop, e-postkorrespondanse 08.06.17). Det kan eksempelvis være rabatt på Sunnivas appelsinjuice når kunden vanligvis handler Tropicanas variant. Rabattkupongordningen medfører at programmet er tilpasset den enkelte kunde, men det at Coop velger varer i samme kategori eller varer som passer kundens profil kan likevel ha både ønskede og uønskede effekter på kundene. På den ene siden kan varen ligge utenfor hva kunden ønsker, og programmet vil dermed ikke oppfattes som godt tilpasset individet. Dette kan resultere i at Coop går glipp av en potensiell lojalitetsøkning hos sine kunder gjennom økt utvekslingsnytte (Kivetz og Simonson, 2003). På den andre siden kan det tenkes at kuponger på varer som ikke vanligvis handles av kunden, betraktes som positivt hvis varen oppfattes som mer luksuriøs enn det kunden vanligvis kjøper. Kundens oppfatning av størrelsen på belønningen øker hvis den rabatterte varen er en dyrere variant av varen kunden vanligvis kjøper. Dette kan ifølge Kivetz (2003) resultere i økt tilfredshet for Coops kunder. Samtidig kan det også oppleves som god kundetilpasning, noe som kan resultere i økt sannsynlighet for gjenkjøp (Baik, 2015).

Oppsummert vil Coops bonusprogram både gi oppkjøpsnytte og utvekslingsnytte. Oppkjøpsnyttan gis med en lavere utbetalingsfrekvens enn de resterende aktørene, men som følge av den lave innsatsen tilknyttet bruken av bonusprogrammet er det rimelig å anta at kundene vil være tilfredse med en lav og sikker utbetaling. Samtidig som medlemsavgiften trekker ned utbetalingsstørrelsen, har vi også diskutert at den kan øke eierskapsfølelsen, og i så måte lojaliteten ovenfor Coop. I tillegg gir Coop kundene utvekslingsnytte gjennom kundekontakt, som eksempelvis tilbudsmail. Når det gjelder kundetilpasningen ble det drøftet hvorvidt det vil oppfattes som lukrativt, og dermed lojalitetsskapende, at de kun baserte

kupongene på kjøpeprofiler fremfor kundens tidligere kjøp - eller om det oppfattes som dårlig kundetilpasning. Sett ut i fra McCalls og Voorhees' (2010) fremstilling vil derfor Coops bonusprogram være lojalitetsskapende for sine kunder.

5.2.2 NorgesGruppens bonusprogram

I likhet med Coops kjøpeutbytte, vil Trumf gi forbrukerne direkte oppkjøpsnytte. Dette er en følge av at kunden får Trumf-bonus for hvert enkelt kjøp den utfører. Denne bonusen er ordinært 1% av den totale summen på handleturen. Som nevnt over kan en slik type bonus resultere i at kunden får et positivt syn på butikken og kan øke sin lojalitet til Trumf. Til forskjell fra Coops kjøpeutbytte, vil Trumfs utbetalingsfrekvens teoretisk sett være høyere. Trumf-systemet gir deg muligheten til å benytte bonusen som du selv ønsker. Etter at transaksjonen er registrert, kan kunden velge mellom å benytte summen til prisavslag i kassen ved kommende kjøp eller overføre beløpet til fysiske penger. Sammenlignet med kjøpeutbytte, vil dette teoretisk sett gi høyere frekvensen av en sikker utbetaling, noe som kan resultere i at kunden oppnår høyere grad av tilfredshet, og dermed øker sin lojalitet overfor NorgesGruppen. Det vil derimot være tvil om den økte frekvensen vil ha noen betydning for kunden i praksis. En gjennomsnittlig norsk husstand handler 3,4 ganger i uken (Nielsen, referert i Kjuus & Flaaten, 2015). Dette betyr at de i snitt handler 177 ganger i året. Som nevnt i seksjon 2.3, bruker norske husstander i gjennomsnitt 65.650 kroner i året på dagligvarer. De vil dermed handle for 371 kroner per handel, noe som betyr at de må handle for 37.100 for å få en handletur gratis via den ordinære Trumf-bonusen på 1%. Den ordinære Trumf-bonusen vil dermed gi en gjennomsnittlig husstand 1,8 gratis handleturer i året. Under antakelse om at de fleste kunder ikke overfører småbeløp til bankkontoen gjentatte ganger i året, taler dette for at kunden i praksis ikke vil benytte den oppsparte bonusen mer enn 1-2 ganger i året. Dette antyder at utbetalingsfrekvensen i praksis ikke vil være vesentlig forskjellig fra den kundene får hos Coop. Samtidig vil NorgesGruppens kunder ha frihet til å disponere egen bonus. Den kan eksempelvis benyttes til fremtidige handleturer, men kan også spares slik som Coop. Sistnevnte kan også tenkes å ha den effekten at kunder ønsker å oppnå en viss sum i bonus, noe som kan resultere i økt insentiv for å handle i NorgesGruppens butikker. Samlet sett tyder dette på at utbetalingsfrekvensen vil bli sett på som attraktiv, og vil derfor kunne bidra til en lojalitetsskapende effekt.

Tidligere nevnes det at følelsen av tilfredshet med utbetalingsfrekvensen og -størrelsen på en belønning er avhengig av hvor mye innsats det må legges ned for å oppnå ønsket belønning (Kivetz, 2003). Som skrevet i seksjon 5.2.1, kan det å holde oversikt over bonusprogrammenes elementer medføre økt innsats for kundene, spesielt for de som er prissensitive. NorgesGruppen vil her kreve at kunden gjør en innsats i form av å skaffe seg oversikt over de ulike konseptkjedenes tilleggsprogrammer, og hvordan kunden kan benytte disse for å tjene mest mulig. Eksempelvis vil det beste være å handle hos Joker på mandag, ettersom det gis 5% Trumf-bonus fremfor den normale Trumf-bonusen på 1%. Eller hvis det bare skal handles frukt, vil det anbefales å handle hos Kiwi, som har høyest rabatt på dette. Det blir fort avansert og tungvint for forbrukere, noe som kan gi følelsen av at det kreves mer innsats å være medlem av Trumf enn av de andre bonusprogrammene i bransjen. Jo større innsats som kreves, desto høyere og mer usikre belønninger ønskes (Kivetz, 2003). Dette skulle tale for at en høyere belønning ville skape større engasjement og lojalitet, og at dagens system dermed skaper mindre lojalitet enn det kunne gjort. Samtidig er det ikke sikkert kundene vil se på det å holde oversikt som økt innsats. Fra seksjon 2.3 fremkommer det at norske forbrukere foretrekker at butikken de handler i skal dekke hele deres behov, samt at norske forbrukere er vanedyr. Dette taler for at kundene ikke vil velge butikk ut ifra bonus på enkelte varegrupper, og at de dermed heller ikke har behov for å holde oversikt over alle tilleggsbonuser Trumf tilbyr. Dette indikerer at tilleggsbonusene ikke medfører at de vil yte ekstra innsats, og at utbetalingsfrekvensen og -størrelsen dermed hører godt sammen med hvor mye innsats som kreves i Trumf.

I tillegg til Trumf-bonusen, tilpasser også NorgesGruppen seg kundene sine gjennom personspesifikke rabattkuponger. Disse følger tilsvarende mønster som Coop sine rabattkuponger. Som beskrevet ved Coops bonusprogram, vil det også i Trumfs tilfelle være usikkerhet tilknyttet om kunden oppfatter rabattkupongene som tilfredsstillende eller manglende, og hvorvidt det skaper lojalitet eller resulterer i misnøye. I tillegg til rabattkupongene, strekker NorgesGruppen seg også langt for å tilpasse seg kundene sine gjennom differensierte konseptkjeder med tilhørende tilleggsbonuser. Ved bruk av tilleggsbonusene som eksempelvis Meny's Sunnhetsbonus og Kiwis ekstra bonus på frukt og grønt, sikter NorgesGruppens program seg inn mot å møte kundenes ulike preferanser, og dermed øke den personlige tilpasningen. Som Kivetz og Simonson (2003) fant, vil dette resultere i positivt endret kjøpeatferd gjennom økt lojalitet og kundetilfredshet.

Oppsummert gir NorgesGruppens bonusprogram, i likhet med Coops, både oppkjøpsnytte og utvekslingsnytte. Oppkjøpsnyttene gir med muligheter for en høy utbetalingsfrekvens, og størrelsen på utbetalingen er lav. Samtidig påpekte vi at det vil kreve mer innsats å benytte bonusprogrammet, enn ved bare å handle i butikken. Det var som følge av mange ulike bonuser på ulike varegrupper mellom kjedekonseptene. Samtidig fant vi at de ulike kjedekonseptene også åpner opp for god kundetilpasning med sine individspesifikke kuponger. Som følge av at NorgesGruppen også gir utvekslingsnytte gjennom kundekontakt, vil bonusprogrammet derfor, ifølge McCalls og Voorhees' (2010) oppstilling, medvirke til økt kundelojalitet.

5.2.3 Hvordan skiller Æ seg ut?

For å avgjøre hvorvidt og hvordan konkurransesituasjonen blir påvirket etter lanseringen av Æ, vil det være viktig å se om programmet inneholder elementer som skiller seg ut fra resten. På grunn av at de andre programmene er relativt like, kan Æ påvirke forbrukeratferden på en annen måte enn vi har sett i Norge tidligere. Det er i utgangspunktet fem elementer ved Æ som skiller seg fra de andre programmene. Dette er at kunden får

1. bonus som rabatt i kassen;
2. høyere utbetalingsfrekvens i praksis;
3. bonus først ved andre kjøp;
4. tilbud basert på dens ti siste kjøp;
5. god oversikt over hva som er spart, hvilke varer som er kjøpt og hvilke individspesifikke tilbud som tilbys.

Videre drøftes disse elementene hver for seg, for deretter å se hvordan dette samlet kan påvirke konkurransen og forbrukervelferden.

1. Bonus som rabatt i kassen

Som tidligere nevnt får kunden rabatten sin utbetalt i form av avslag fra kjøpesummen. Dette skiller seg tydelig fra hvordan NorgesGruppen og Coop behandler sine utbetalinger. Hva slags effekt det har på forbrukeren kan være tvetydig. På den ene siden vil dette gi en følelse av å spare penger på en ny måte. Beløpet blir vist i kassen, deretter slår Rema av rabatten du får, og som en konsekvens betaler du mindre. Dette er den sterkeste direkte rabatten vi har i

det norske dagligvaremarkedet. Rabatten er tett knyttet til formålet med pengebruken, og vil dermed, i likhet med de andre ordningene, gi forbrukeren en direkte oppkjøpsnytte.

På den andre siden vil det være usikkerhet knyttet til effekten av utelukkende rabatt på de ti mest kjøpte varene. Skaper det kun lojalitet til disse ti varene, altså at kunder drar til Rema kun for disse varene, eller skapes det lojalitet til Rema som helhet? Det kan også skapes misnøye hvis kundene føler at varene ikke representerer seg og sine handlevaner på en god måte. I tillegg vil ordningen miste et aspekt som de to andre har. Både NorgesGruppen og Coop har et spareelement ved seg. Hos Coop sparer kundene opp et beløp som gjøres tilgjengelig påfølgende år, mens de hos NorgesGruppen kan få beløpet utbetalt etter ønske eller spare det på medlemskontoen. Rema lar ikke kundene spare beløpet på en medlemskonto, men fremhever istedenfor på en enkel måte hvor mye kundene har spart ved å benytte *Æ*. Det vises tydelig på kvitteringen, og om det er ønskelig kan en fullstendig kjøpshistorikk med tilhørende besparelse hentes frem i mobilapplikasjonen *Æ*. Dette kompenserer trolig for noe av den potensielle negative effekten ved at kunden ikke kan spare opp penger. Som følge av kompenseringen ved tapt spareeffekt, er det rimelig å anta at «rabatten-rett-i-kassen»-ordningen til Rema vil oppfattes tilfredsstillende for forbrukerne, og skape lojalitet gjennom direkte oppkjøpsnytte.

2. Høyere utbetalingsfrekvens i praksis

I tillegg til at bonusen er direkte tilknyttet kjøpet, har også det faktum at kunden får bonusen direkte i kassen et annet moment ved seg. Det vil medføre at Rema har en høyere utbetalingsfrekvens i praksis enn NorgesGruppen og Coop. Årsaken er at hos NorgesGruppen vil kunden kunne bestemme selv når utbetalingen skal skje, og hos Coop fås den årlig. Det er dermed mulig for Trumf å ha tilsvarende frekvens som *Æ*, men i praksis er det lite sannsynlig at Trumf-kunder velger å benytte den oppsparte bonusen ved hvert butikkbesøk. Som nevnt i forrige avsnitt gir Rema kundene en høy direkte oppkjøpsnytte gjennom å gi ut bonus i form av prisavslag i kassen. En av årsakene til at dette oppfattes så direkte er den høye frekvensen som tilbys gjennom *Æ*. I tillegg til å gjøre oppkjøpsnyttan mer direkte, kan frekvensen på en utbetaling ha effekt på kundetilfredsheten. Som Kivetz (2003) påpekte, er tilfredshet som skapes ved utbetalingsfrekvens tett knyttet til kundens opplevde innsats av å benytte programmet. Bonusprogrammet til Rema krever lite innsats fra forbrukeren sammenlignet med de to andre. Trumf gir ulike rabatter hos de ulike butikkene til NorgesGruppen. Det medfører at kunden føler økt innsats for å få den optimale bonusen. Det samme vil gjelde

Coop, men i noe mindre grad, som følge av at de ikke har ulike bonustillegg i hver av sine butikker. *Æ* har dermed høyere utbetalingsfrekvens til mindre innsats sammenlignet med de andre bonusprogrammene. Dette vil oppfattes som gunstig for forbrukerne, og dermed gi økt kundetilfredshet.

3. Bonus først ved andre kjøp

Norske forbrukere styrer valget av butikk etter vaner (Kjuus & Flaaten, 2015). Det blir derfor viktig for Rema å få så mange som mulig til å prøve Rema. Oppnår de dette, har *Æ* enda et element som skiller seg fra de to andre; bonus gis ikke før andre kjøp. Det er uklart om dette isolert har noen effekt på forbrukeratferd. Det er mulig at dette på den ene siden kan medføre en tiltrekning av kunder som har gjort det første kjøpet. Hvis en kunde har lastet ned mobilapplikasjonen og dratt og handlet på Rema, har kunden økt insentiv til å dra tilbake for å handle med rabatt. På den andre siden forutsetter dette at kunden har lastet ned mobilapplikasjonen på forhånd av første handletur, og i så måte allerede har bestemt seg for å handle på Rema. Enten for å teste ut bonusprogrammet, eller fordi kunden benytter Rema til vanlig. Derfor vil det kun være ett ekstra kjøp Rema kan tilegne seg i sammenheng med å gi rabatten først ved andre kjøp. Ett kjøp ekstra er ikke mye, men det kan tenkes at det er nok for enkelte kunder til å endre mening om Rema. Som følge av at nordmenn er vanedyr, er en av utfordringene i dagligvaren å få kunder til å handle hos seg. Ta for eksempel en kunde som alltid handler på Meny, og tenker på Rema som en underlegen butikk. Kunden har ikke handlet på Rema på mange år, og vet egentlig ikke hvordan forholdene er der lenger. Ved å få denne kunden til å laste ned *Æ*, vil Rema få muligheten til å endre kundens syn. Her er det tenkelig at de vil få denne sjansen to ganger per nye kunde, fremfor én, som følge at *Æ* først gir bonus ved andre kjøp. Om dette er nok til å endre kundenes atferd, er uvisst. Uansett er det en større sannsynlighet for endret atferd, når det er høyere sannsynlighet for to besøk enn ett. Samtidig er det tenkelig at denne ordningen kan stå som et hinder for økt innmelding. NorgesGruppen og Coop har en ordning som gjør at du kan melde deg inn før første kjøp, og dermed få rabatt ved første handletur. Det krever med andre ord mindre innsats fra nye kunder å prøve ut Trumf og kjøpeutbytte. Dette gir NorgesGruppens og Coops nye kunder høyere insentiv til å registrere seg i bonusprogrammet, noe som kan resultere i større kundedatabase.

4. Tilbudene baseres på kundens ti siste kjøp

Det at «10-på-10»-listen baseres på kundens egne kjøpevaner, er forskjellig fra hvordan Trumf og kjøpeutbyttet er utformet. Til forskjell vil Remas kunder kun få rabatt på de ti varene de bruker mest penger på. Det er altså mulig for kunden selv å bestemme hva de skal få rabatt på, med mindre de foretar all sin handling på Rema. Utformingen har til hensikt å medføre en høy grad av kundetilpasning. Som skrevet i teoridelen vil kundetilpasning være et viktig element i forhold til å skape lojalitet hos kunder.

På den ene siden kan det sies at programmet ikke kunne vært mer kundetilpasset, ettersom hver kunde kun vil få tilbud på varer vedkommende vanligvis handler. Opplever kunden dette som god kundebehandling, vil det kunne resultere i en langvarig positiv atferdsendring hos kunden, og økning i lojalitet (Kivetz og Simonson, 2003). På den andre siden har de ingen direkte kundekontakt i form av eksempelvis digitale nyhetsbrev på e-post eller adresserte brev i posten. Dette kan redusere hvor kundetilpasset *Æ* oppfattes av kundene. Samtidig skapes det stor fallhøyde ved at hele systemet er bygget rundt personspesifikke tilbud. Føler ikke kunden at tilbudene vedkommende får er tilpasset seg, kan det slå negativt ut. Det er kun de siste ti handleturene som utgjør grunnlaget. Derfor kan det forekomme tilfeller der varer som kunder vanligvis ikke handler tar plassen til varer de handler oftere. Ta for eksempel en kunde som foretar tre varierte og store handleturer som representerer kundens handlemønster. Mellom storhandlene, gjennomfører kunden småhandler som ikke er like representative, eksempelvis noe å spise og drikke på jobb. Den tiende handleturen vil da ta plassen til den første representative handleturen. Dersom den tiende handleturen da ikke er representativ for kundens handlemønster, vil kundens «10-på-10»-liste bestå av produkter vedkommende ikke har like høy nytte av å få rabatt på. Det samme vil være tilfelle for dyrere produkter som har lang levetid. Produktets høye pris gjør at det gjerne kan ende opp på «10-på-10»-listen, og dermed ta plassen til et annet produkt som handles oftere. Dette gjør at kunden ikke vil få rabatt på sistnevnte produkt ved neste handletur. Siden produktet med lang levetid ikke handles like ofte, kan dette produktet også ha blitt dyttet ut av listen før kunden handler det igjen, og kunden får dermed ikke rabatt på dette produktet heller. Samlet kan dette resultere i at kunden opplever *Æ* negativt og reduserer sin lojalitet til kjeden. Utformingen er dermed mer risikabel enn NorgesGruppens og Coops, som har utformet programmene sine med én uniform og én personspesifikk del. Som følge av at kunder sammenligner disse programmene, kan det forekomme at Remas «10-på-10»-liste blir sett på som deres svar på Trumfs eller

kjøpeutbyttes uniforme del. Programmet vil dermed kunne oppfattes som mangelfullt, ettersom de ikke tilbyr kundene både en uniform og en personspesifikk bonusordning.

Taktisk handling kan også forekomme som et resultat av utformingen. Med taktisk handling menes det at kunder plukker ut ti varer, og kun kjøper disse hos Rema. Ifølge Dagligvareundersøkelsen utført av Forbrukerrådet (2013), handler to tredjedeler av forbrukere resterende varer hos en annen butikk, hvis deres første butikk ikke hadde samtlige ønskede varer. Dette styrker at taktisk handling er en mulig svakhet ved utformingen av $\mathcal{A}$, ettersom flertallet av forbrukerne er villige til å besøke flere butikker for å dekke sine behov. Nye bonusprogrammedlemmer kan plukke ut det de anser som dyre varer, og kun kjøpe dette hos Rema. Det betyr at Rema står i fare for å få lavere inntjening på dyre produkter som et resultat av taktisk handling. Dette kan også forekomme for faste Rema-kunder, ved at de kan kjøpe de dyre produktene med betalingskortet registrert i $\mathcal{A}$, for å sikre at de får 10% rabatt på disse varene. Deretter kan de bruke et annet betalingskort for de resterende varene. Taktisk handling kan dermed også medføre en skjevhet i deres datainnsamling, da disse kundenes data ikke vil representere kundens helhetlige kjøpemønster. Et annet moment som styrker argumentet om at dette kan være et problem, er Norges høye butikk tetthet. Det er ikke sikkert det skal mye innsats til for å handle brorparten av varene i én butikk og luksusvarer til 10% redusert pris hos Rema. Riktignok skal det nevnes at dette først og fremst vil gjelde kunder som ikke allerede er faste kunder hos Rema. Hvis dette forekommer, vil det derfor medføre økt kundemasse. Det er heller ikke urimelig å tenke at disse kundene over tid gir opp denne taktiske handlingen og velger å benytte Rema som sin hovedbutikk, noe som vil komme Rema til gode.

Samtidig åpner også «10-på-10»-listen opp for en differensiering av kunder basert på hvor variert og hvor mange varer de handler. Som følge av at kunder får bonus på sine ti mest bekostede varer, vil bonusprogrammet favorisere kunder som handler disse varene ofte. Dette impliserer at kunder som handler lite variert, vil få en høyere prosentvis bonus enn andre kunder. Jo større andel av varene som handles som befinner seg på «10-på-10»-listen, desto nærmere vil kunden være å få 10% bonus på hele kjøpet. Dette taler for at kunder som handler lite variert og relativt få varer vil belønnes prosentvis mer hos Rema enn hos Coop og NorgesGruppen. Det er en rimelig antakelse at kunder som har et slikt handlemønster befinner seg i lavprissegmentet, da slike handlemønstre gjerne kan tilskrives lite kjøpesterke, og dermed mer prissensitive, personer. «10-på-10»-listen vil gi slike kunder en større direkte

oppkjøpsnytte hos Rema enn hos Kiwi og Extra. Dette indikerer at Remas bonusprogram er bedre tilpasset lavprissegmentet. Som følge av dette kan det tenkes at slike kunder vil finne Rema mer attraktivt enn tidligere, og at Rema derfor er bedre rustet til å holde på kundene sine etter lanseringen av *Æ*.

5. God oversikt

Et annet område der *Æ* skiller seg fra de andre er at kunden har god oversikt over hva vedkommende har spart, hvilke varer som er handlet og hvilke produkter kunden får rabatt på til enhver tid etter første handel med *Æ*.

Når det gjelder oversikt over hva som er spart, skiller *Æ* seg fra de andre bonusprogrammene mobilapplikasjoner ved at oversikten er mer tilgjengelig og utfyllende. Med tilgjengelig menes det her at det er lett for kunden å finne frem til informasjonen, og utfyllende refererer til hvor omfattende informasjonen er. De andre bonusprogrammene gir også kunden mulighet til å se hvor mye vedkommende har spart, men det gis ikke informasjon om hvor mye bonus det gis per vare, eller hvilke varer som er kjøpt. Som vi ser i figur 5.2, viser *Æ* både hvilke varer som er kjøpt, hvor mye bonus det ble gitt på den enkelte varen og totalt beløp spart for handleturen. Fordi kunden enkelt får se hva programmet gir av rabatt, kan dette medføre at kunden opplever rabatten mer direkte enn hos Coop og NorgesGruppen. Den gode oversikten vil dermed styrke oppkjøpsnyttene kunden allerede opplever ved bruk av *Æ*, noe som kan føre til økt lojalitet hos Remas kunder. Samtidig er oversikten i mobilapplikasjonen anvendelig for kunden, og løsningen kan dermed virke tilfredsstillende og appellere til kundene. Denne effekten blir trolig forsterket av at NorgesGruppens og Coops butikker ikke har tilsvarende tilgjengelige og utfyllende mobilapplikasjonsløsninger, da disse vil fremstå som mindre gode sammenlignet med Remas oversikt.

REMA 1000 Helleveien		
Lørdag 27. mai kl. 18:25		
	Kokt Skinke 100 G, Nordfjord	15,30
	Spart:	10 %
	Moste Jordbær Lett 530 G, Nora	33,00
	Peanut Butter 350 G, Mills	34,40
	Tinemelk Lett 1,75 L, Tine	24,75
	Spart:	10 %
Sum		196,59
Du har spart		6,70

Figur 5. 2 - Digital kvittering som vises i mobilapplikasjonen Æ

Det er ikke kun på digitale kvitteringer det er forskjeller på informasjonen som utgis om hvilken bonus som er gitt. I figur 5.3 er kvitteringene fra Kiwi, Rema og Coop Obs avbildet. Her fremkommer det at de ulike aktørene gir ulik grad av informasjon. På Kiwis kvittering fremkommer det ingen form for informasjon om hva kunden har tjent i bonus, eller hvilke varer som utgjør grunnlaget for bonusen. Det eneste som sier om kunden har mottatt bonus er kommentaren «TRUMF REGISTRERT». Dette gjelder også på mobilapplikasjonene tilknyttet Trumf. Med unntak av at det der kan ses hvor mye Trumf-bonus kunden har opptjent totalt. Coops kvittering viser derimot mer informasjon om opptjent bonus på sine kvitteringer. Her fremgår det tydelig hva som er gitt i bonus. Nederst på kvitteringen står opptjent kjøpeutbytte inndelt etter hvor mye merverdiavgift som er betalt på de aktuelle varene. Deretter legges dette sammen, og presenteres som «Sum medlemsfordeler». Remas kvitteringer er utformet i noe lik form som Æs digitale kvittering. På kvitteringen, som ses i midten av figur 5.3, er det enkelt å se hva som er gitt som bonus. De har skilt fra hverandre hva som er gitt som følge av at varen har vært på «10-på-10» og bonusen gitt på frukt og grønt. De, i likhet med Coop, summerer så disse postene sammen og det presenteres som «Sum x varer» under feltet som omhandler bonusutbetaling. Her står «x» for antall varer som har vært utslagsgivende for bonus.

Salgskvittering 27.05.17 16:34 Kasse:001 Kvitt:68358 OperNr:101				REMA 1000 REMA 1000 HELLEVEIEN HELLEVEIEN DAGLIGVARER AS ORG NR 916 308 434 MVA Foretaksregisteret TLF: 55 33 01 44				Obs Silte Agent 8 - 22 (8 - 20) Telefon 69 84 65 00 COOP ØST SA Org.nr 948 432 617 MVA Butikk 2224-20, Skanløst 17 Salgskvittering 40469 30.05.2017 15:10			
LØK 2STK 450G STRØMPE 15% 13,90 MAISKORN 3X198G ELDORAD 15% 13,20 LETTMELK 0,5 % 1L Q 15% 12,90 LETTMELK 0,5 % 1L Q 15% 12,90 BAREPOSE KIWI 25% 0,99 BAREPOSE KIWI 25% 0,99 TOMATER 15% 11,97 0,300kg x kr 39,90 NORVEGIA SKORPEFRI CA1K 15% 101,93 1,064kg x kr 95,80 SALAMI 130G GO OG MAGER 15% 38,40 TOMATPURE 140G ELDORADO 15% 4,50 LEVERPOSTEI GROV 185G 15% 19,90 CHAMPIGNON 15% 6,70 0,224kg x kr 29,90 AGURK 15% 18,90 PIZZASAU ORIGINAL 180G 15% 16,80 SETERRØMME 300G TINE 15% 21,90 EPLJUICE 2L FIRST PRIC 15% 13,80 POTETSALAT 800G F PRICE 15% 8,00 GENERAL XTRA STERK 24G 25% 87,40 THE LAB OG EXTRA STRONG 25% 87,40 SUBTOTAL 492,48 SUBTOTAL 492,48 Sum 19 varer 492,48 BANK 250,00 BANK 242,48 Mva% Grunnlag Mva Totalt 15,00 274,52 41,18 315,70 25,00 141,42 35,36 176,78 SUM 415,95 76,53 492,48 Truif-grunnlag denne handel: 492,48 Bak: 10317185-242781 banksept *****9107-2 AID: 05780000021010 TVR: 8000048000 TSI: 6800 27/05/2017 16:33 Ref.: 150534 182437 IAI Resp.: 00 KJØP NOK 250,00 TRUMF REGISTRERT				Salgskvittering 27.05.17 18:25 Kasse:001 Kvitt:279632 OperNr:001 TINEMELK LETT 15% 27,50 KOKT SKINKE 15% 17,00 GRANDIOSA NYBAKT 15% 67,90 HAVREGRYN LETTKOKT 15% 18,20 MOSTE JORDBÆR LETT 15% 33,00 PEANUT BUTTER 15% 34,40 EPLER GRØNNE 15% 4,30 0,166kg x kr 25,90 BAREPOSE 25% 0,99 Å her registrert handleturen! 10461820 10 på 10 -6,27 Frukt & Grønt -0,43 Sum 8 varer 196,59 MOBIL BETALING 196,59 TransId: 279632-182519033 Mva% Grunnlag Mva Totalt 15,00 170,09 25,51 195,60 25,00 0,79 0,20 0,99 SUM 170,88 25,71 196,59 Dine Priskutt: 10 på 10 6,27 Frukt & Grønt 0,43 Sum 4 varer 6,70				AGURK STK 17,90 BANANER K-TRA POSE 23,91 BAREPOSE COOP ØST 1,00 COOP SPORTSBAND 35,90 F.L. RAMEGRAT 800G 38,50 PEPP. TUNN PIZZABUNN 10,00 Rabatt: NOK 14,50 (59,3% av 24,60) Q-MELK LETT 1,0L 1L 16,90 STRATOS MELKY 175G 39,20 ZERON PÅ/SITRON 0,8L 24,90 Rabatt: NOK 13,10 (34,5% av 38,00) PANT 2,50 Totalt (9 Artikler) 210,71 Bak: 210,71 Herav Dagligvarer 210,71 Øvrige varer 0,00 Rabatter: 27,70 Bak: 10230241-122930 BankAvset *****8431-5 AID: 05780000021010 TVR: 8000048000 TSI: 6800 30/05/2017 15:12 Ref.: 076230 076856 IAI Resp.: 00 KJØP NOK 210,71 GODKJENT MVA-grunnlag MVA% MVA Sum 2,50 0% 0,00 2,50 180,18 15% 27,03 207,21 0,80 25% 0,20 1,00 Summer: 183,48 27,23 210,71 Medlemsnr: 1354836591 Medlemsfordeler Kjæutbytte MVA% MVA Sum 1,80 15% 0,27 2,07 0,01 25% 0,00 0,01 Summer: 1,81 0,27 2,08 Sum medlemsfordeler: 2,08			

Figur 5. 3 - Salgskvitteringer fra henholdsvis Kiwi (t.v.), Rema og Coop Obs.

Dermed gir både mobilapplikasjonen og kvitteringen til Rema mer utfyllende og tilgjengelig informasjon enn Coops og NorgesGruppens. På den ene siden kan dette medføre, som nevnt over, at kunden føler økt oppkjøpsnytte, ettersom det blir lettere for kunden å se belønningen sin. Dette vil kunne øke kundelojaliteten til Rema. Samtidig vil det på den andre siden være mer nødvendig for Rema å ha slik oversikt over hva som er utslagsgivende for bonus. Det er en følge av at både Coop og NorgesGruppen gir rabatt på samtlige varer som kjøpes, og ikke kun på ti varer. Derfor vet kunden hvilke varer vedkommende får bonus på i Coops og Norgesgruppens butikker. Den samme gode oversikten vil de også ha ved de andre rabattordningene, som individspesifikke rabattkuponger og «frukt og grønt»-rabatten. Det kan dermed argumenteres for at årsaken til den gode oversikten Remas kvittering og mobilapplikasjonen gir, er en direkte følge av hvordan bonusprogrammet er konstruert, og er således en nødvendighet for at kunden skal forstå systemet. Samtidig kunne NorgesGruppen og Coop gjort mer for å utfylle informasjonen ytterligere, og dermed gitt kunden en forsterket oppkjøpsnytte sammenlignet med dagens situasjon.

Oppsummering av Æs særpreg

I figur 5.4 har vi oppsummert funnene relatert til de fem elementene som skiller Æ fra de andre bonusprogrammene. Her har vi sortert funnene etter positive og negative effekter ved Æs særpreg. Som vi ser fra figuren, overgår de positive effektene de negative med god margin.

	Positive effekter	Negative effekter
1. Bonus gis direkte i kassen	• Økt oppkjøpsnytte • Økt kundetilfredshet • Økt kundelojalitet	• Manglende spareelement
2. Høyest utbetalingsfrekvens i praksis	• Høyest utbetalingsfrekvens • Lavest innsats	
3. Bonus først ved andre kjøp	• Økt insentiv for gjenkjøp	
4. Tilbudene baseres på kundens ti siste kjøp	• Langvarig positiv atferdsendring • Taktisk handling • → Nye kunder • → Økt omsetning • Appellerer til kunder i lavprissegmentet • → Kan kapre kunder	• Taktisk handling • → Ukomplette kundedata • → Lavere inntjening fra enkelte kunder • Ikke helt representativt for kundens handlemønster?
5. God oversikt	• Mer utfyllende og tilgjengelig informasjon • Økt kundelojalitet	

Figur 5.4 - Oppsummering av positive og negative effekter ved Æs særpreg.

5.2.4 Oppsummerende sammenligning

I denne delen har vi analysert hvordan Coops og NorgesGruppens bonusprogram kan påvirke kundenes lojalitet. Dette er gjort ved å se på programmenes elementer, og hvordan hver av disse kan påvirke lojaliteten. Videre analyserte vi også hvordan *Æ* skilte seg fra de øvrige bonusprogrammene, og kom frem til fem punkter der *Æ* skilte seg ut. Disse punktene ble så analysert på tilsvarende måte som for Coops og NorgesGruppens bonusprogrammer. Analysen er gjort med bakgrunn i oppstillingen introdusert i seksjon 4.1.2. Oppsummert har vi funnet at det er lite som skiller programmene fra hverandre når det gjelder dannelsen av lojalitet og oppmuntring til repeterende kjøp. Likevel er det enkelte elementer som skiller seg ut. Analysens funn oppsummeres i figur 5.5. Her vil ikke bonusprogrammene rangeres etter hvor stor størrelse det er på belønningen, ettersom dette vil kreve omfattende analyse av kjedenes pris- og bonusdata for å kunne gjøre en representativ sammenligning. I figuren fremkommer det at Remas program krever mindre innsats, har høyest utbetalingsfrekvens, og dermed gir høyere direkte oppkjøpsnytte enn NorgesGruppens og Coops bonusprogram. Dette impliserer at Remas kunder får mer penger for innsatsen som legges ned, og de får denne belønningen med den høyeste utbetalingsfrekvensen i markedet. Som Kivetz (2003) påpekte i sin forskning, vil lav innsats og høy utbetalingsfrekvens være det som er mest tilfredsstillende for kunder, og kan dermed være en medvirkende faktor i å skape lojalitet gjennom økt kundetilfredshet.

I tillegg til oppkjøpsnytte, vil også kundetilpasning og utvekslingsnytte være viktige elementer for å skape kundelojalitet. Her viste vi at Rema scorer høyere på kundetilpasning, som følge av «10-på-10»-listen og den gode oversikten de gir kundene. NorgesGruppen rangeres over Coop som følge av at de har tilpasset seg flere kundesegment med tilleggsbonus for spesifikke varegrupper. Når det gjelder utvekslingsnytte, har både NorgesGruppen og Coop et program som gir forbrukerne dette. De sender begge ut nyhets- og tilbuds-brev til forbrukerne sine. Rema gir på sin side ikke kundene noen utvekslingsnytte, ettersom de ikke følger opp kundene sine på tilsvarende måte ved bruk av mail eller lignende. Samlet sett medfører dette at NorgesGruppens og Coops bonusprogram fremstår som de programmene som gir kunden høyest utvekslingsnytte. Dette kan bidra til å øke kundenes langsiktige kundelojalitet.

		Lav	Middels	Høy
Innsats		Rema	Coop	NorgesGruppen
Kundetilpasning		Coop	NorgesGruppen	Rema

		Oppkjøpsnytte		Uttekslingsnytte	Frekvens
Rangering		Direkte	Indirekte		
1		Rema	NorgesGruppen	NorgesGruppen/Coop	Rema
2		NorgesGruppen	Coop		NorgesGruppen
3		Coop			Coop

Figur 5. 5 - Rangering av bonusprogrammene langs dimensjonene innsats, kundetilpasning, oppkjøpsnytte, utvekslingsnytte og utbetalingsfrekvens.

Som vist i seksjon 4.1.2 fremkommer det at indirekte oppkjøpsnytte har tvetydig virkning på kundelojalitet. Både Coop og NorgesGruppen gir bonus på utenforliggende varer, mens Rema gjør det ikke. Som DeWulf et al. (2001) påpekte, vil det fremstå som manglende og kan ha negativ effekt på kundelojalitet hvis en aktør ikke tilbyr indirekte oppkjøpsnytte, når andre aktører i markedet gjør det. Samtidig påpekes det at effekten av slike belønninger reduseres jo større andel av aktørene som tilbyr det. Dermed vil det trolig ikke ha nevneverdig positiv effekt på NorgesGruppens og Coops kunder, men det kan tenkes at fraværet av indirekte belønninger kan virke negativt for Rema.

I tillegg er bonusprogrammene til Coop og NorgesGruppen designet for å treffe kunder i ulike segmenter gjennom tilleggsbonusene. Disse aktørene har butikker som befinner seg i ulike segmenter, og det kan derfor tenkes at bonusprogrammene deres medvirker til å øke lojaliteten til paraplykjeden som helhet. Dette gjelder for situasjoner hvor en kunde har ønske om å fortsette oppsparingen den har i et spesifikt bonusprogram. Når disse kundene har behov for å bytte butikk, enten for å kjøpe enkeltvarer eller for å skifte segment, kan de derfor ha insentiver til å holde seg innenfor samme paraplykjede, fremfor å gå til en rival. Samtidig kan dette medføre en svakhet i forhold til $\mathcal{A}$. Ved at Trumf og Coops kjøpeutbytte er tiltenkt flere segmenter, uteblir spesialtilpasningen til lavprissegmentet. Dette er som nevnt det største segmentet, og det kan dermed være en svakhet at aktørene ikke har et bonusprogram som appellerer i størst grad til hovedandelen av konsumentene.

Samlet sett virker det som om Remas bonusprogram er designet mer for hurtig etablering av bonusprogrammet i lavprismarkedet. Dette støttes opp av den direkte oppkjøpsnytten, høye

utbetalingsfrekvensen i praksis og at bonusen gis først ved andre kjøp. Som nevnt i seksjon 2.2, kan dette også understøttes av at Rema allerede i februar passerte 1 million nedlastinger, noe som er mer enn det Coop og NorgesGruppen har på sine bonusprogramrelaterte mobilapplikasjoner. Som tidligere nevnt, kan en mulig forklaring på dette kan være at Rema sikter seg inn mot å få så mange medlemmer som mulig, både for å konkurrere med de andre på bonusprogram, men også for hurtig å skaffe en stor kundemasse for innsamling av kundedata. Det kan dermed virke som om *Æ* er designet for å gi kundene en høy grad av tilfredshet og dermed appellere til repeterende kjøp. Dette kan derfor også gi positive utslag på kundelojaliteten.

Samtidig vil det her være viktig å poengtere at empirien vi beskrev i seksjon 4.1 viser noe motstridende funn. Funnene ovenfor er basert på empiri om ulike elementers påviste effekt på lojalitet og repeterende besøk. Samtidig finner eksempelvis Bellizzi og Bristol (2004) at det er lite som knytter bonusprogram opp mot å skape kundelojalitet. De påpeker at kunder gjerne er medlem av flere bonusprogrammer, og dermed utnytter at flere aktører tilbyr dem bonusprogramfordeler. Dette er også tilfelle i det norske dagligvaremarkedet (NRK1, 2017). Dermed knyttes det usikkerhet til enkelte av funnene angående bonusprogrammets lojalitetsskapende effekter. Samtidig fremkommer det fra Bellizzis og Bristols (2004) forskning at godt utvalg av frukt og grønt er det andre viktigste elementet for kundelojalitet. Alle bonusprogram i det norske dagligvaremarkedet tilbyr bonus på frukt og grønt. Dette kan dermed likevel trekke i retning av at de norske bonusprogrammene er utformet på en måte som vil appellere til kundelojalitet.

5.3 Bonusprogrammenes elementer

Lanseringen av *Æ* kan påvirke konkurransen både gjennom bonusprogrammets egne elementer, men også som følge av at de tre store konkurrerende dagligvareaktørene nå har fremtredende bonusprogrammer. Det vil derfor være interessant å se om disse bonusprogrammenes tilstedeværelse i dagligvaremarkedet kan påvirke konkurransen. Først ønsker vi å se nærmere på bonusprogrammenes mulige påvirkning på kundelojaliteten. Deretter ønsker vi å se på hvordan «10-på-10»-listen til *Æ* kan tenkes å redusere intermerkekonkurransen. Avslutningsvis vil vi drøfte hvorvidt bonusprogrammer kan medføre en pristilsløring i markedet, og diskutere eventuelle effekter dette kan på konkurransen og konsumentvelferden.

5.3.1 Kundelojalitet

Fra drøftelsen i seksjon 5.2.1-5.2.3 fremkommer det at bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet ser ut til å kunne skape kundelojalitet. Det var liten forskjell mellom bonusprogrammene, men *Æ* ser likevel ut til å gi kunden større oppkjøpsnytte enn Coops og NorgesGruppens bonusprogram. Ettersom dette ifølge Verhoef (2003) er den nytten kunden verdsetter høyest, kunne dette medføre at *Æ* også hadde størst lojalitetsskapende effekt. *Æ* var i tillegg det bonusprogrammet som scoret best på kundetilpasning. Høyere oppkjøpsnytte og bedre kundetilpasning representerer altså økt nytte for Remas kunder, noe konkurrentene ikke tilbyr sine kunder i samme grad gjennom deres bonusprogram. For Remas kunder kan dermed økningen i nytte betraktes som en form for økt byttekostnad, ved at det etter lanseringen av *Æ* skal mer til for deres kunder å forlate Rema til fordel for rivalene. Dette indikerer samtidig at det før lanseringen av *Æ* var lettere for Coop og NorgesGruppen å kapre Remas kunder. Dermed styrker dette diskusjonen i 5.1, hvor vi argumenterte for hvorfor det kunne være lurt av Rema å introdusere et bonusprogram nå. Dowling og Uncles (1997) styrker dette argumentet ytterligere. I sin forskning på bonusprogrammets effektivitet, peker de på at én av situasjonene hvor det kan lønne seg å lansere bonusprogram, er i tilfeller hvor det er ønskelig å nøytralisere de negative effektene av at konkurrentene har bonusprogram.

At *Æ* gir kundene høyere nytte på flere punkter, tilsier at dette isolert sett kan bidra til økt konsumentvelferd. Selv om empiri indikerer at nytteøkningen kan ha innvirkning på kundelojaliteten, er det samtidig vanskelig å si noe om i hvilken grad det vil påvirke kundelojaliteten i det norske dagligvaremarkedet. Et mulig mål på dette kunne eksempelvis

være å undersøke hvor stor den monetære forskjellen i bonus er mellom $\mathcal{A}$ og de rivaliserende bonusprogrammene. Dersom det skulle vise seg at nytteøkningen ga store monetære utslag, er det tenkelig at dette kunne hatt en reell påvirkning på kundene, spesielt de mest prissensitive. Dette går derimot utover denne utredningens rammer, da det ville krevd detaljert innsyn i og analyse av dagligvareaktørenes pris- og bonusdata. En sammenligning av bonusprogrammene utført av Matkontrollen, ga riktignok indikasjoner på at $\mathcal{A}$ kunne gi kundene høyere bonus enn de rivaliserende bonusprogrammene (Mikkelsen, 2017). Samtidig er sammenligningen kun gjort med utgangspunkt i én handlekurv bestående av basisvarer, og er dermed ikke å regne som representativ for eventuelle bonusforskjeller over tid.

Bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet spiller i all hovedsak på bonus i form av redusert pris, og overser for det meste immaterielle belønninger. Fra bonusprogrammenes utforming, kan vi se at de i stor grad ikke har innlemmet det Bellizzi og Bristol (2004) påpekte var de viktigste driverne for kundelojalitet. I det norske dagligvaremarkedet kunne dette eksempelvis vært egne køer for raskere ekspedering av bonusprogrammedlemmer. Selv om det ble avdekket at Trumf og kjøpeutbytte ga høyest utvekslingsnytte, er det tenkelig at nyhets- og tilbudsbrev rettet mot bonusprogrammedlemmene er av begrenset verdi for kundene. Dermed er det også rimelig å anta at den potensielt langvarige påvirkningen på kundelojaliteten som følge av økt utvekslingsnytte, vil ha begrenset effekt.

Som et resultat av at ingen av bonusprogrammene utmerker seg i nevneverdig grad når det kommer til lojalitetsskapende effekt, trekker dette i retning av at bonusprogrammene i seg selv ikke vil øke kundelojaliteten til én spesifikk kjede. Med den høye butikk tettheten vi har i Norge, er det mer nærliggende å tro at kundene kan nyte bonus fra flere dagligvarekjeder samtidig. Dette samsvarer også med Bellizzis og Bristols (2004) funn fra det amerikanske dagligvaremarkedet. Som vi innledet seksjon 4 med, var et ofte brukt suksesskriterium hvor lojalitetsskapende bonusprogrammene er. Ut ifra dette kriteriet, kan det dermed se ut til at de norske bonusprogrammene mislykkes med hensyn til å gi en reell økning i kundelojalitet. Likevel er det som nevnt muligheter for at $\mathcal{A}$ kan representere en økning i konsumentvelferden gjennom økt monetær bonus. Dersom det skulle være tilfelle og forbrukerne observerer dette, kan det muligens tilspisse konkurransen ved at Coop og NorgesGruppen må øke nytten de tilbyr gjennom sine bonusprogram. Dette kan igjen resultere i økt konsumentvelferd ved at mottatt nytte øker.

5.3.2 Intermerkekonkurranse

Ett av aspektene ved $\mathcal{A}$ kan tenkes å redusere intermerkekonkurransen i Rema, altså konkurransen mellom to rivaliserende produkter. Ved å tilby kunder rabatt på de ti varene som kjøpes mest, økes kundenes oppkjøpsnytte. Dette oppmuntrer dermed til gjenkjøp av kundens mest handlede varer. Hva som havner i handlekurven den første gangen $\mathcal{A}$ benyttes, kan da være avgjørende for hva du vil handle i lang tid fremover. Velges det eksempelvis mellom Tine melk og Q-melk ut i fra hvilken som har den lengste holdbarheten ved første kjøp, kan det medføre en 10% rabatt på Tine melk fremover i tid. Det vil være en rimelig antakelse at de fleste kunder ønsker rabatt på sine varer, da dette gir dem direkte oppkjøpsnytte. Kundene vil med andre ord ha insentiver til å handle det merket som utløser rabatten på 10%. Hvis kunden ikke velger varen som følge av merkeloyalitet eller vaner, er det dermed tilfeldig hvilken vare som blir valgt ved første handletur, mens ved neste handletur vil dette være styrt av bonusprogrammets belønning. Det kan dermed oppstå en skjevhet i intermerkekonkurransen som ikke ville vært der uten programmet. Konsekvensen kan være redusert salg av ett av merkene. Dette er lite lukrativt for Rema da det kan gi den andre leverandøren økt forhandlingsmakt som følge av leverandørens styrkede posisjon i butikken. Økt leverandørmakt er vist å ha negativ effekt på konsumentvelferden, ved at det potensielt kan stenge ute mindre leverandører og dermed redusere vareutvalget for konsumentene (Gabrielsen et al., 2013). Økt leverandørmakt vil også resultere i lavere margin for Rema, i tillegg til at økt innkjøpspris vil kunne utsette dem for økt intramerkekonkurranse. Rema har altså sterke insentiver for å unngå denne skjevheten, noe det derfor er rimelig å anta at de vil gjøre. En måte å motvirke skjevheten på, kunne eksempelvis vært å gi tilbud på den utsatte varen gjennom $\mathcal{A}$, slik at flere kjøpte dette produktet. Forbrukerne vil altså ikke komme dårligere ut av en slik situasjon, så lenge Rema er påpasselig med å ordne opp i slike skjevheter. Dermed er det rimelig å anta at dette heller ikke vil ha implikasjoner på konkurransen.

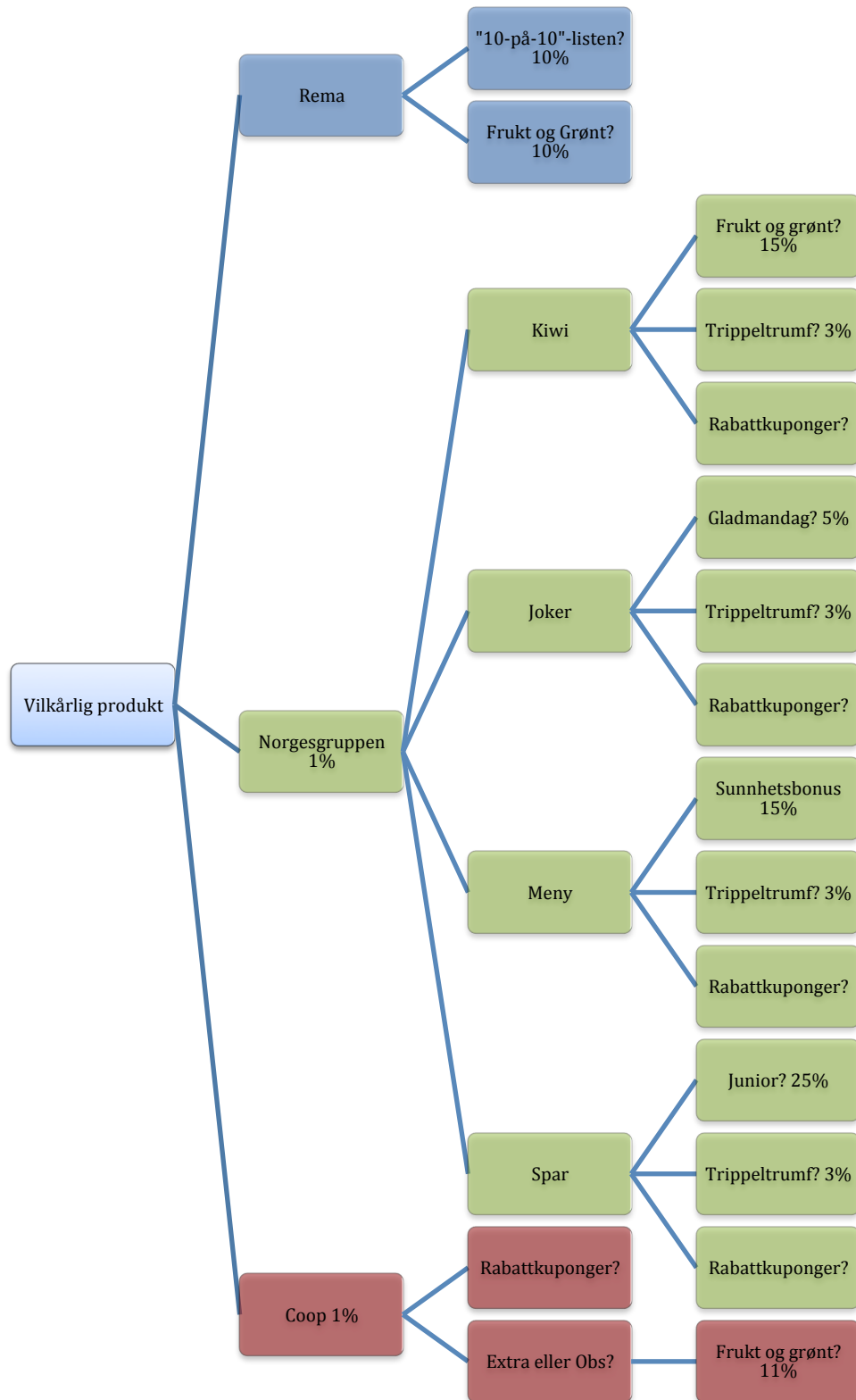
Det er også verdt å bemerke at både NorgesGruppen og Coop i stor grad benytter seg av individspesifikke kuponger basert på kjøpeprofil. NorgesGruppen uttalte selv at de gjorde dette for å unngå å utsette enkelte leverandører (Kundeservice NorgesGruppen, telefonsamtale, 2017). Dette støtter opp under at problemet beskrevet ovenfor har potensial til å bli et reelt problem for Rema. Norgesgruppen ville opprettholde en god relasjon med sine leverandører, og baserer derfor sine rabattkuponger på varegrupper fremfor kundens tidligere

kjøpte varer. Norgesgruppen og Coop vil derfor ikke møte på tilsvarende problem som Rema.

5.3.3 Pristilsløring

Et aspekt som fremkommer fra situasjonen der de tre største aktørene i dagligvaremarkedet har bonusprogrammer, er pristilsløring. Med pristilsløring mener vi at det vil være vanskelig for kunden å avgjøre hvilken butikk som vil være billigst for vedkommende, som følge av stor variasjon i bonusprogrammenes belønningsstruktur. Dette vil være et interessant tema fordi det gir butikkene insentiver til å konkurrere med hverandre. Hvis kunden ikke klarer å avgjøre hvilken butikk som er den billigste, vil insentivene butikkene har til reelt sett å være billigst, reduseres. Det er flere momenter som kan medvirke til at pristilsløringen har økt med lanseringen av $\mathcal{A}$ og det faktumet at de tre dominerende dagligvareaktørene nå har et bonusprogram.

Et moment vil være bonusprogrammenes ulike belønningsstruktur. Som tidligere nevnt er belønningsstrukturen til NorgesGruppen og Coop relativt like med tanke på at de begge har en basisbelønning for alle kjøpte varer, og deretter tilpasser seg individet ved hjelp av rabattkuponger. Rema har derimot ikke samme oppbygging som konkurrentene, da de kun gir individspesifikk bonus på kundens ti mest påkostede varene. Hva slags belønning kunden får, vil altså avhenge av hvilken varegruppe som kjøpes og hvilken butikk som benyttes. I tillegg til å betrakte de ulike belønningsstrukturene, må kunden også vite hvilken butikk som tilbyr de beste prisene. Dette er ikke enkelt, og det er mye informasjon som samlet sett utgjør det totale prisbildet i markedet. Dermed åpner de ulike belønningsstrukturene i dagligvaremarkedet opp for at prisen i markedet blir tilslørt. Dette forekommer ikke kun som et resultat av $\mathcal{A}$ s struktur, men som følge av at strukturen er annerledes enn NorgesGruppens og Coops belønningsstruktur. Hadde samtlige aktører eksempelvis hatt identisk flat prosent i bonus, ville det gjort det lettere for kundene å komme frem til billigste aktør. Da ville det vært mulig å sammenligne prisene direkte uten å regne på rabatter, ettersom denne ville vært identisk hos alle aktørene. I figur 5.6 fremstilles valgene en kunde står ovenfor i dag som følge av de varierende bonusprogramstrukturene.



Figur 5. 6 - Valgene en forbruker står overfor ved sammenligning av de ulike tilbudene i norsk dagligvare.

Figuren illustrerer den komplekse oppgaven forbrukerne står overfor når de skal sammenligne hvilken pris de får hos de ulike aktørene. Det vil kreve høy innsats fra kunden å beregne hvilken butikk de vil få høyest nytte av å handle hos, når kjedene gir ulik belønning på forskjellige varegrupper, i tillegg til at dette kan variere med hvilken ukedag det er. Det må eksempelvis tas hensyn til hvorvidt det gis Trippel-Trumpf den aktuelle dagen, eller om det er mandag og dermed 5% på Joker til NorgesGruppen. Samtidig må det sjekkes om varene som skal handles er på «10-på-10»-listen til *Æ*, eller om brorparten av varene er frukt og grønt, og således burde handles der det gis størst rabatt for dette. Som vi ser fra figuren, gjør ikke *Æ* i seg selv det vanskelig for kunden å avgjøre hvilken pris den isolert sett vil få av å handle hos Rema. Det er med en gang det skal sammenlignes med prisen den får hos de andre aktørene, som benytter en helt annen belønningsstruktur, at det blir vanskelig for kunden å gjøre direkte sammenligninger.

I tillegg til at denne oppgaven er vanskelig fordi det gis varierende rabatter, endres også prisene i butikkene hyppig (Finansavisen, referert i Hegnar, 2015). Samlet sett vil det dermed være vanskelig for en kunde å legge opp en plan for hvor den skal handle for å få handlekurven til lavest pris. Dette kan støttes opp av fagdirektør Jo Gjødrem i Forbrukerrådet, som i e-postkorrespondanse skrev « [...] *Det viktige er hva prisen er nå og å sammenligne denne med konkurrerende tilbud i markedet. Dette er ingen enkel oppgave for forbrukerne når prisene endres så hyppig*» (Fagdirektør i Forbrukerrådet, Jo Gjødrem, e-postkorrespondanse, 2017).

Belønningens struktur og hyppige prisendringer vil altså kunne medvirke til pristilsløring i det norske dagligvaremarkedet. Dette kan relateres til Ellison og Wolitzky (2012) sin forskning. De undersøkte hvordan pristilsløring, gjennom å øke kundenes tidsbruk på å finne aktørenes priser, ville påvirke kundene. De kom frem til at en slik pristilsløring vil ha negativt effekt på kunder på to måter. For det første øker det kundenes tidsbruk, noe som representerer økte søkekostnader. I tillegg medfører det at prisen på produktet vil være høyere med pristilsløring tilstede, enn uten. De påpeker også at prisnivået vil bli tilsvarende høyere hos bedrifter som ikke bidrar direkte til pristilsløringen, som en konsekvens av at andre bedrifter i markedet bedriver pristilsløring. At det eksisterer pristilsløring i markedet, vil derfor være gunstig for samtlige bedrifter (Ellison og Wolitzky, 2012).

Det vil altså være ugunstig for kunder i det norske dagligvaremarkedet at bonusprogrammene skaper pristilsløring gjennom en kollektivt uoversiktlig belønningsstruktur. Som nevnt i avsnitt 2.3, kjente kun 48% av norske kunder til prisen på varene de kjøpte i 2014. Hovedandelen av forbrukerne har altså ikke kjennskap til prisen på varene de handler, og det kan forventes at introduksjonen av $\mathcal{A}$ dermed gjør det enda vanskeligere for konsumentene å holde oversikt over matvareprisene. Dette vil, ifølge Ellison og Wolitzky (2012), øke deres kostnader både gjennom økt tidsbruk og en høyere pris på dagligvarer. Forbrukervelferden vil i så fall reduseres, og dagligvarekjedene vil kollektivt sett tjene på dette gjennom dempet konkurranse og høyere prisnivå.

5.4 Datainnsamling fra bonusprogrammer

Som Wansink (2003) påpeker, er innsamling av individspesifikke data én av hovedintensjonene bak bonusprogrammer. Nå som alle de tre dominerende dagligvareaktørene i Norge har sitt eget bonusprogram og dermed samler inn store mengder data om sine kunder, er det derfor interessant å se nærmere på hvilke følger dette kan ha for konkurransesituasjonen og norske konsumenter. Her har vi valgt å fokusere på hvordan dette kan ha innvirkning på kjedenes egne merkevarer, da disse merkevarene er forventet å ha økt betydning i dagligvaremarkedet i tiden fremover (Laugen & Kleppe, 2014). I tillegg vil vi diskutere kjedenes insentiver til å forfølge individuelle priser, da dette er en sentral mulighet bonusprogrammene åpner opp for.

5.4.1 Egne merkevarer

Én av områdene dagligvarekjedene har hatt mye fokus på i de siste årene, er utvikling av egne merkevarer (EMV). Ifølge Gabrielsen et al. (2013) er EMV-er «merkevarer der eierskapet til varens resept og utforming ligger hos detaljistkjeden, og der varen selges eksklusivt i denne kjeden.» (s. 44). Som nevnt i seksjon 5.1, gir bonusprogrammene mulighet for å knytte transaksjoner opp mot konkrete kunder. Disse transaksjonene genererer data som kan gi verdifull informasjon gjennom «big data»-analyse. Ved å gjennomføre analyser av kundenes handlekurver, kan dagligvarekjedene identifisere hvilke EMV-er som leverer den kvaliteten kundene ønsker og hvilke som ikke gjør det. Uten bonusprogrammene ville dagligvarekjedene fremdeles vært i stand til å analysere kundedataene, men kun på et aggregert nivå. Dermed uteblir innsikten i hvilke kunder og derav hvilke kundesegment som eventuelt ikke er tilfredse med produktkvaliteten, -utvalget og -prisen. «Big data»-analyse av de individspesifikk kundedata gir altså opphav til å kunne identifisere kundenes behov med større presisjon. Dette representerer dermed et nyttig hjelpemiddel for de norske dagligvareaktørene i deres EMV-strategier, da det kan gjøre dem istand til å lage produkter som samsvarer med kundenes preferanser i større grad.

I følge Matkjedeutvalget har dagligvarekjedene uttrykt en klar intensjon om å øke satsingen på EMV (NOU 2011:4, 2011), noe også den økende markedsandelen til EMV-ene bekrefter (Dagligvarehandelen, 2015). Ved at bonusprogrammene genererer individspesifikk kundedata, kan som nevnt «big data»-analyse av disse dataene representere nøkkelen for dagligvarekjedene til å kunne intensivere EMV-fokuset ytterligere. I denne sammenhengen

vil det derfor være naturlig å se nærmere på hva slags betydning dette kan ha for konkurransen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet. Her vil vi fokusere på effekter av at EMV-er kan forsterke dagligvareaktørenes informasjonsfordel overfor leverandørene, og effekter av EMV-ers påvirkning på kundelojaliteten.

Informasjonsfordel

Gabrielsen et al. (2013) påpeker at dagligvarekjedene sitter med en informasjonsfordel overfor produktleverandørene. Når et nytt produkt lanseres, er det detaljistene som først får tilgang til informasjon om hvordan markedet responderer på produktet. Denne informasjonen kan dagligvarekjedene benytte til raskt å introdusere egne EMV-er som imiterer det nye produktet, for på den måten redusere gevinsten leverandørene får av lanseringen. Gjennom økt bruk av «big data», er det tenkelig at denne informasjonsfordelen kan økes. Dagligvarekjedene vil som nevnt kunne identifisere med høyere presisjon hva kundenes behov er, gjerne ved å studere hvordan konsumentene responderer på lanseringen. Dette kan i sin tur gi nyttig informasjon om hva de potensielt sett kan gjøre med EMV-ene for å styrke dem relativt til de nasjonale merkene. Gjennom bruk av «big data»-analyse på de omfattende dataene bonusprogrammene genererer, har dagligvarekjedene mulighet til å lære konsumentene å kjenne på en måte som ikke er like lett tilgjengelig for produktleverandørene. Gabrielsen et al. (2013) påpeker at denne informasjonsfordelen kan brukes til å forsterke dagligvarekjedenes forhandlingsposisjon overfor produktleverandørene. Kjedene behøver heller ikke å gjennomføre lanseringen av EMV-er som er nære substitutter til de nasjonale merkene, i mange tilfeller vil trusselen om lansering være nok for å bedre deres innkjøpsbetingelser.

Gabrielsen et al. (2013) trekker frem tre forhold som er avgjørende for hva som skjer med konsumentvelferden ved en introduksjon av EMV; i) i hvilken grad EMV-introduksjonen påvirker prisene, ii) i hvilken grad EMV-en er differensiert fra de nasjonale merkene, og iii) om EMV-en utvider vareutvalget i kjeden eller om den fortrenger et nasjonalt merke. Hvorvidt EMV-introduksjonen slår ut i lavere priser for konsumentene, avhenger blant annet av detaljistenes kontrakter med leverandørene. Dersom denne består av en enkelt pris per enhet, er det forventelig at forsterket forhandlingsposisjon medfører lavere priser for konsumentene, ettersom bedre innkjøpsbetingelser vil redusere det doble prispåslaget som eventuelt eksisterer i den vertikale kjeden. Dersom leverandørkontraktene er utformet med en

variabel og fast komponent, og bedringen i innkjøpsbetingelser gir utslag i større faste rabatter, er det derimot ikke forventelig at det vil slå ut i lavere konsumentpriser i samme grad. At en reduksjon i variable kostnader medfører lavere konsumentpriser, har sammenheng med at variable kostnader er avgjørende for hva som er optimal pris for kundene, mens faste kostnader i mindre grad er rådende for prissettingen. Disse prismekanismene vil også være gjeldende for situasjoner hvor trusselen av EMV-introduksjon gir dagligvarekjedene bedre innkjøpsbetingelser.

Når det lanseres en ny EMV, avhenger konsumentenes velferd altså av hvor likt dette produktet er til en nasjonal merkevare. Hvis konsumentene oppfatter dem som tilnærmet direkte substitutter, vil effekten på konsumentvelferden være liten med hensyn til endring i vareutvalget. Dersom EMV-en er tilstrekkelig differensiert fra den nasjonale merkevaren, vil EMV-lanseringen i seg selv gi konsumentene økt velferd gjennom økt vareutvalg, med mindre EMV-en fortrenger salget av den nasjonale merkevaren (Gabrielsen et al., 2013).

Kundelojalitet

Som vi har vist tidligere, er kundelojalitet et sentralt aspekt ved bonusprogrammer. Bonusprogrammer gir opphav til å kunne samle inn individspesifikk kundedata, og det er tenkelig at datainnsamlingen også kan påvirke bonusprogrammets effekt på kundelojaliteten. Nå som «big data» for alvor er på vei inn i det norske dagligvaremarkedet, er det som nevnt forventet at dagligvarekjedene vil benytte dette verktøyet til ytterligere å styrke EMV-enes posisjon i markedet. En økning i antall EMV-er øker differensieringen mellom dagligvarekjedene, da disse varene per definisjon kun er tilgjengelige hos de respektive detaljistene og ikke hos konkurrerende kjeder. Jo større andel EMV-ene utgjør av dagligvarekjedenes utvalg, desto mer unikt blir vareutvalget hos hver kjede. For kunder som er vant med å handle spesifikke EMV-er hos eksempelvis Rema, kan dette ha en lojalitetsskapende effekt til denne kjeden, da kundene ikke vil finne samme varer andre steder (Bellizzi & Bristol, 2004).

Dagligvarekjedene kan i tillegg ha insentiver til å produsere EMV-er som er tilstrekkelig forskjellig fra konkurrentenes EMV-er (Gabrielsen et al., 2013). Dette gjør det nemlig vanskeligere for kundene å sammenligne produktene på pris og kvalitet. Samtidig kan dette også forsterke den lojalitetsskapende effekten til kjeden, ettersom avstanden til rivaliserende

produkter hos de andre dagligvarekjedene blir større. At det er vanskeligere å sammenligne prisen på produktene, forsterker også bonusprogrammenes effekt på pristilsløringen i dagligvaremarkedet, diskutert i seksjon 5.3.3. EMV-er kan med andre ord medføre økte byttekostnader for kundene ved at det blir vanskeligere å utføre sammenligninger, noe som svekker konkurransen mellom dagligvarekjedene. Gabrielsen et al. (2013) påpeker at denne konkurransedempende effekten vil være sterkere jo høyere andel EMV-salget utgjør. EMV-andelen i det norske dagligvaremarkedet var på 13,9% i 2014, noe som er lavt både i skandinavisk og internasjonal målestokk. Ser vi til våre skandinaviske naboer, var EMV-andelen rundt 20% allerede i 2010, mens land som Tyskland, Sveits og Storbritannia hadde en EMV-andel på 35-45% (NOU 2011:4, 2011). Dette indikerer at det er rom for betydelig vekst i EMV-salget fremover, noe som nevnt både dagligvarekjedene selv og andre bransjeeksperter sier vi høyst sannsynlig kommer til å oppleve. I samsvar med Gabrielsen et al. (2013) sine funn, tilsier dette at den fremtidige EMV-veksten dermed kan legge en reell demper på konkurransen i det norske dagligvaremarkedet på lengre sikt. Hvordan dette påvirker konsumentene, avhenger blant annet av hva slags EMV-er som lanseres. Dersom det er direkte substitutter til de nasjonale merkevarene, vil dette ifølge Gabrielsen et al. (2013) som nevnt ha liten effekt på konsumentvelferden i forhold til vareutvalg. Er EMV-en derimot tilstrekkelig differensiert fra den nasjonale merkevaren, og ikke fortrenger annen mindre merkevare, vil dette være å betrakte som en utvidelse av vareutvalget, og dermed en økning i konsumentvelferden. Som vi beskrev i seksjon 2.3, er vareutvalg en av de viktigste faktorene for norske forbrukeres valg av butikk. Det er derfor rimelig å anse økt vareutvalg som en nevneverdig økning i konsumentvelferden. I tillegg kan som nevnt introduksjonen av en EMV ha positive priseffekter, avhengig av utformingen på leverandørkontraktene. På den andre siden vil redusert konkurranse kunne føre til økt prisnivå på sikt.

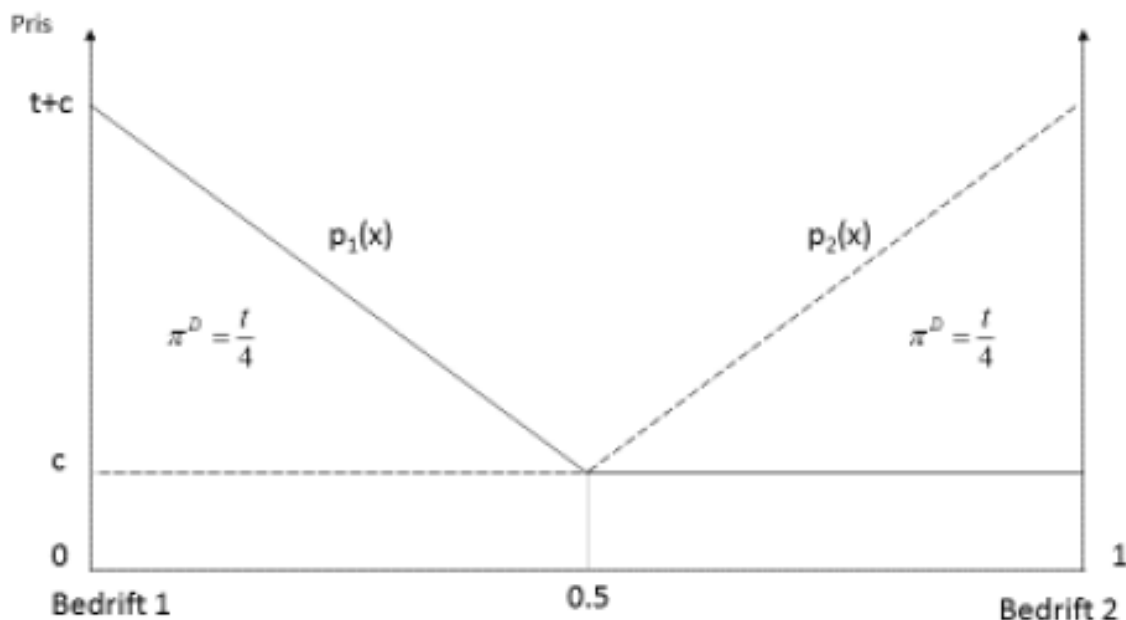
Gabrielsen et al. (2013) fremhever i tillegg at økt EMV-vekst kan ha positiv effekt på produktinnovasjonen i dagligvaremarkedet. På oppdrag fra Europakommisjonen, utførte LEI (2011) en studie på ulike dagligvaremarkeder i EU. Her konkluderes det med at EMV-veksten ikke er skadelig for produktinnovasjonen, men at det heller kan tenkes at den kan stimulere til økt innovasjon fra produktleverandørenes side. Siden datainnsamlingen fra bonusprogrammene gjør at dagligvarekjedene lærer konsumentene bedre å kjenne, medfører økt produktinnovasjon at konsumentene både får et rikere utvalg og potensielt sett bedre tilpassede produkter.

Et interessant moment er at både Rema og Coop har en tilsynelatende mer aggressiv satsing på EMV-er enn NorgesGruppen. Mens EMV-salget hos de to førstnevnte utgjør cirka 20% av deres omsetning, er tilsvarende tall hos NorgesGruppen rundt 11% (Dagligvarehandelen, 2015). At Rema og Coop satser mer på EMV-er, underbygges også av Erik Fagerlid i PA Consulting, som i 2015 sa følgende til Dagens Næringsliv i forbindelse med kjedenes ulike EMV-tilnærming: «*NorgesGruppen oppleves som mest forsiktig med sin strategi så langt, mens Rema og Coop vurderes som langt mer aggressive.*» (Dagens Næringsliv, referert i Dagligvarehandelen, 2015). I 2014 uttalte i tillegg kommunikasjonsdirektør Bjørn Takle Friis i tidligere Ica, følgende: «*[...] Men industrien bør frykte Rema og Coop, som satser mer på egne merkevarer*» (Laugen & Kleppe, 2014). Når Rema og Coop har høyere andel EMV-er enn NorgesGruppen, kan det tenkes at kundene derfor vil ha større kundelojalitet til disse kjedene enn til NorgesGruppen, alt annet likt. Som beskrevet i seksjon 5.3.1, virker det som om bonusprogrammene i det norske dagligvaremarkedet har liten effekt på kundelojaliteten. Gjennom datainnsamlingen, kan bonusprogrammene derimot ha en indirekte effekt på kundelojaliteten til Coop og Rema, ved at de bidrar til å forsterke EMV-ers posisjon hos disse kjedene. I denne sammenhengen kan det også være naturlig å stille spørsmål rundt hvorvidt en styrket posisjon for Remas og Coops EMV-er kan resultere i at de kan få et konkurransefortrinn overfor NorgesGruppen på dette området. Ifølge Gabrielsen et al. (2013) har EMV-er vanligvis større marginer enn tradisjonelle merkevarer. Dette kan i så fall bety at Coop og Rema kan bruke disse marginfordelene til å strekke seg lenger for å kapre hver enkelt kunde, noe som vil være relevant å ta hensyn til når kjedene vurderer hvorvidt de skal gå over fra uniform til individuell prising.

5.4.2 Individuelle priser

Gjennom innsamling og analyse av individspesifikke kundedata som bonusprogrammene genererer, gjør «big data» det mulig for dagligvarekjedene å gå over fra dagens uniforme prissystem, til et prissystem basert på individuelle priser. NorgesGruppen og Coop har som nevnt allerede begynt å bevege seg i retning av individuelle priser, med sine individspesifikke rabattkuponger. Med Remas introduksjon av $\mathcal{A}$, har Rema tatt dette et steg videre, ved at de tilbyr redusert pris på kundens ti mest handlede varer, som i stor grad er forskjellig fra kunde til kunde.

Teoretisk sett gir «big data»-analyse mulighet til å identifisere hver enkelt persons betalingsvillighet, gitt at det eksperimenteres nok med prisene (Baker, Kiewell, & Winkler, 2014). Slik eksperimentering har også dagligvarekjedene mulighet til gjennom bruk av deres digitale prisetiketter, hvor de kan endre prisen så fort de måtte ønske. Etter å ha optimalisert den overordnede produktprisen, kan dagligvarekjedene ty til individspesifikke rabatter for å tilpasse prisen til hver kundes betalingsvillighet, gitt at det overordnede prisnivået i utgangspunktet er for høyt for disse kundene. En slik utvikling ville altså trukket i retning av perfekt prisdiskriminering, noe som ifølge grunnleggende økonomisk teori hadde medført at dagligvareaktørene kunne hentet ut hele konsumentoverskuddet (Foros et al., 2017). Som Foros et al. derimot viser i sin stiliserte modell, vil en overgang mot individuelle priser heller kunne medføre at dagligvareaktørene er villig til å strekke seg lengre for hver enkelt kunde enn de var villige eller i stand til under uniform prising. Som utledet i seksjon 3.1, vil dagligvareaktørenes profitt i et slik system bli halvert med individuelle priser relativt til profitten med uniforme priser. Dette var en følge av at prisen til den marginale kunden ville bli konkurrert ned til enhetskostnaden c . Dermed var det mulig å hente ut profitt fra de resterende kundene tilsvarende den inkrementelle verdien kjeden lå nærmere kundens preferanse enn konkurrentene. Denne situasjonen er illustrert i figur 5.7:



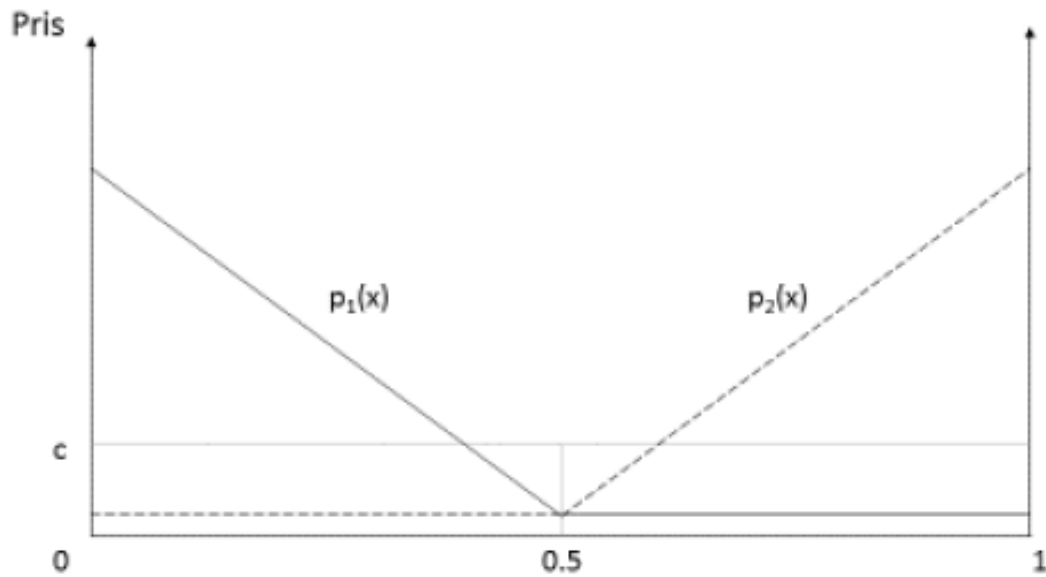
Figur 5. 7 - Tilpasning individuelle priser. Den heltrukne linjen er prisene fra bedrift 1, den stiplede linjen er prisene fra bedrift 2 (Foros et al., 2017)

Her ser vi altså hvordan individuelle priser kan føre til økt konkurranse i det norske dagligvaremarkedet. I et slikt tilfelle vil altså konsumentvelferden kunne øke som følge av reduserte priser til alle konsumentene utenom kundene som befinner seg ytterst på Hotelling-linjen. Et slikt utfall vil altså gagne konsumentene, ettersom vi i det norske dagligvaremarkedet ville endt opp med økt konkurranse på detaljistleddet.

Dette gjør det naturlig å stille spørsmålet om hvem som har sterkest insentiv til å forfølge individuelle priser av de tre dagligvareaktørene. Dersom aktørene skal gå aktivt inn i en situasjon hvor de gir deler av produsentoverskuddet over til kundene, er det rimelig å forvente at denne handlingen likevel må ha en verdi for dagligvareaktørene, i det minste på lang sikt. Som vist i seksjon 2.2, har NorgesGruppen 2,2 millioner Trumf-medlemmer, mens Coop har nesten 1,7 millioner kjøpeutbytte-medlemmer. På den andre siden har Coop Medlem applikasjonen 600.000 brukere, mens tilsvarende tall for MinMeny- og Spar-applikasjonene er 350.000 og 100.000 (antatt). Ettersom Rema rundet over én million nedlastninger allerede i slutten av februar, har Rema dermed en større brukermasse tilknyttet mobilapplikasjonene enn konkurrentene. Kundene som kun bruker medlemskort for å registrere kjøpene sine hos NorgesGruppen og Coop, vil fremdeles generere individspesifikk kundedata, men det gir ikke samme mulighet for dagligvareaktørene til å gå for en mer aggressiv individualiseringsstrategi som mobilapplikasjonene gjør. Gjennom mobilapplikasjonene kan dagligvarekjedene henvende seg direkte til hver enkelt kunde, og på den måten interagere på en mer direkte måte med dem nær kjøpsøyeblikket. Skal NorgesGruppen og Coop intensivere kampen om å påvirke forbrukerne nær kjøpsøyeblikket gjennom individuelle priser, må de altså få flere kunder over på mobilapplikasjonene. Coop har allerede startet overgangen med å få kundene over på mobilapplikasjonen, ved at deres frukt og grønt bonus på 11% hos Extra og Coop Obs kun gjelder for kunder som benytter mobilapplikasjonen. Dette tyder på at Coop i det minste prøver å legge forholdene til rette for å kunne benytte individuell prising i større grad fremover. For NorgesGruppens del kan det i denne sammenhengen være en svakhet at de ikke har alle profilhusene samlet i én app, slik Coop har. Det kan være utfordrende nok å få kundene til å laste ned og bruke én app. Å få kundene til å laste ned én for hver kjede de handler i hos NorgesGruppen kan dermed representere en utfordring for kjeden. Det er vanskelig å si hvorvidt dette påvirker deres insentiv til å forfølge individuelle priser, men det viser at NorgesGruppen har en lengre vei å gå enn konkurrentene hvis de skal satse på individuelle priser i større grad.

Som følge av at NorgesGruppen som har flest registrerte medlemmer, kan det samtidig være NorgesGruppen som har størst insentiver til å forfølge individuelle priser, dersom fordelene ved innsamling og analyse av kundedataene øker med størrelsen på informasjonsmengden (Foros et al., 2017). Én åpenbar fordel med å ha flere kunder å innhente informasjon fra, er at det ifølge sentralgrenseteoremet reduserer standardfeilen til estimatene som lages med bakgrunn i innsamlet data (Rubinfeld & Gal, 2017). På denne måten kan NorgesGruppen dermed lage mer presise estimater enn Coop og Rema, eksempelvis tilknyttet presis identifisering av ulike kundesegment og deres karakteristika. At NorgesGruppen innhenter informasjon fra flere kunder enn konkurrentene, medfører også at datasettene deres vokser kjappere. Ifølge Rubinfeld og Gal (2017) kan de utnytte hastigheten datasettet vokser med til å avsløre trender i markedet kjappere enn konkurrentene, og på den måten opparbeide seg et konkurransefortrinn ved at de kan svare raskere på endringer i kundenes preferanser. Disse sanntidsanalysene gir også mulighet for raskere å oppdage og svare på konkurrentenes handlinger i markedet. Her ser vi dermed hvordan den inkrementelle verdien av én ekstra kunde ikke bare består av økt salg, men også muligheten for å øke kundemassen benyttet i «big data»-analyse.

Dette kan også ha betydning for hvor langt Coop og Rema er villige til å strekke seg i retning av individuelle priser. Som nevnt i forrige seksjon, er det Coop og Rema som har mest utstrakt satsing på EMV-er av de tre dagligvareaktørene (Dagligvarehandelen, 2015). Siden det er forventelig at EMV-er skal ta en større del av markedet i tiden fremover, betyr dette at de også må være i stand til å ta markedsandeler fra de nasjonale merkene. EMV-ene må dermed gi konsumentene høyere nytte, eksempelvis gjennom lavere pris og/eller bedre kvalitet. For at pris og kvalitet skal svare til kundenes preferanser i størst mulig grad, vil økt satsing på EMV-er også føre til økt behov for innhenting og analyse av individspesifikk kundedata. For å vinne hver ekstra kunde, vil derfor Coop og Rema ha insentiver til å strekke seg enda lenger enn tidligere. Som nevnt innledningsvis, vil individuelle priser gi konsumentene større del av overskuddet som tidligere tilfalt dagligvarekjedene, og kan dermed betraktes som verktøyet som skal til for å kapre kundene. Foros (2007) tar dette et steg videre, hvor han viser til at aktørene til og med kan være villige til å selge med negativ margin til kundene lokalisert i midten av Hotelling-linjen. Dette er vist i følgende figur:



Figur 5.8 - Heltrukne linjen viser prisene fra bedrift 1, den stiplede linjen viser prisene fra bedrift 2. Kundene lokalisert mot midten får pris under enhetskostnad (Fremstilt i Foros et al., 2011, bygger på Foros, 2007).

Her ser vi altså hvordan kundene lokalisert lengst vekk fra de respektive aktørene mottar en pris lavere enn enhetskostnaden, som følge av aggressiv priskonkurranse om den marginale kunde.

I lys av dette ser vi dermed hvordan alle de tre dagligvarekjedene individuelt sett har incentiver til å gå i retning av individuell prising i kampen om kundene. NorgesGruppen kan være villige til å strekke seg lengre for kundene for å forbli størst, for på den måten opparbeide seg mulige konkurransefortrinn dette kan medføre. Coop og Rema har selvsagt også interesse av å øke markedsandeler, men samtidig kan den inkrementelle verdien én ekstra kunde representerer, være en sentral del i deres videre EMV-ekspansjon. På tross av individuelle incentiver til å gå for en mer aggressiv individuell prisstrategi, har vi likevel ikke observert dette hittil i Norge. Både NorgesGruppen og Coop har hatt systemene på plass de siste årene for å øke graden av individuelle priser betydelig, men likevel ser vi i all hovedsak at de har tydd til generell rabatt gjennom flat Trumf-bonus og kjøpeutbytte.

Én mulig årsak til dette kan være at konsumentene kan ha vanskeligheter med å akseptere ulike priser på identiske handlevogner, og derfor vil reagere negativt på slik forskjellsbehandling. Dersom de norske dagligvareaktørene prøvde å hente ut forskjeller i kunders betalingsvillighet, eksempelvis basert på kunders inntektsgrunnlag, kan kunder komme til å reagere negativt som følge av at de opplever dette som urettferdig. Dette har blant annet blitt fremhevet av Hawks og Bearden (2006), hvor de avdekket at forbrukere vil

oppleve det som urettferdighet dersom de må betale mer for samme vare enn andre forbrukere. Dette ville i så fall medføre at deres overordnede tilfredshet med bedriften sank. Dette kan dermed representere en begrensning i hvor langt dagligvareaktørene kan bevege seg i retning av individuelle priser, og at de derfor kan ha insentiver til ikke å strekke seg lengre enn sine rivaler. Selv om *Æ* representerer et steg i retning av individuelle priser relativt til Remas konkurrenter, er det likevel interessant å bemerke seg at bonusprogrammet ikke nødvendigvis vil oppfattes som urettferdig, noe som kan tilskrives belønningsstrukturens oppbygning. Kunder som handler identiske handlevogner over tid, vil gi dem samme «10-på-10»-liste. Dermed vil rabatten i kassen bli den samme, og dermed også lik pris på handlekurven. For kunder som har opparbeidet seg forskjellige «10-på-10»-lister, kan muligens forskjellig pris på enkeltprodukter oppleves som urettferdig. Samtidig er det tenkelig at når kunder får rabatt på forskjellige varer, vil prisforskjellene utjevne seg når de istedenfor sammenligner prisen på den totale handlekurven. Kunden får rabatt på de ti varene den selv bruker mest penger på, og dette skal dermed gi hver enkelt konsument høyest mulig rabatt ut ifra sitt kjøpemønster. På denne måten kan Rema ha omgått problemet med at ulike priser på enkeltprodukter kan oppfattes som urettferdig.

Som nevnt i seksjon 5.1, kan annen forklaring på at vi ikke har sett individuelle priser i særlig grad, være at det individuelt sett kan være rasjonelt for dem å satse på individuelle priser, mens det kollektivt sett ikke nødvendigvis er det. Et element som understøtter at dagligvareaktørene har observert at dette kan være tilfelle, er resultatene fra VGs matbørs, hvor de fant at 66 av 80 utvalgte matvarer hadde nøyaktig samme pris hos Extra, Rema og Kiwi (Andersen et al., 2017). I lavprissegmentet, hvor det tilsynelatende skal være størst priskonkurranse, har altså 82,5% av varene identisk pris. I et marked med velfungerende priskonkurranse ville det vært forventelig å observere aktører som underkuttet hverandres priser, og reelt sett prøvde å være den billigste. VGs funn, som forøvrig føyer seg inn i rekken av tilsvarende funn over tid, tyder på at konkurransen i det norske dagligvaremarkedet ikke går ut på å være billig, men at prisene er på et nivå som fremstår som billig for konsumentene. Så lenge det kun er noen få kroner og ører som skiller konkurrentene, kan det se ut til at priskonkurranse er hard. Likevel er ikke en slik observasjon nødvendigvis synonymt med at prisnivået er lavt som følge av hard priskonkurranse. Som beskrevet i seksjon 5.3.3, kunne dagligvareaktørene istedenfor ha insentiver til å tilsløre prisen, for på den måten å dempe konkurransen. I seksjon 5.5 vil vi derfor se på hvordan aktørene kan ha insentiver til å trekke dette enda lenger, i form av å koordinere sin atferd.

5.4.3 Oppsummering datainnsamling

Gjennom bonusprogrammene får dagligvareaktørene innhentet individspesifikk kundedata. I denne seksjonen har vi sett hvordan dette kan øke dagligvarekjedenes informasjonsfordel overfor leverandørene. Her kan kjedene styrke sin forhandlingsmakt, og på den måten øke sin konkurranseevne i det norske dagligvaremarkedet. Avhengig av leverandørkontraktenes utforming, har dette potensial til å gi lavere sluttbrukerpriser og dermed økt konsumentvelferd. Videre så vi hvordan datainnsamlingen fra bonusprogrammene kan brukes til å øke kundelojaliteten til dagligvarekjedene. Her kunne dagligvarekjedene benytte «big data»-analyse av kundedataene for å lage bedre og differensierte EMV-er, noe som kunne øke kundelojaliteten til dagligvarekjedene. Dette ville øke kundenes byttekostnader, og dermed redusere konkurransen mellom de norske dagligvarekjedene. Den forventede EMV-veksten kunne i denne sammenhengen føre til en reell demper på konkurransen i det norske dagligvaremarkedet. Effekten på konsumentvelferden var avhengig av hva slags EMV-er som lanseres i tiden fremover, men kunne potensielt øke konsumentvelferden gjennom økt vareutvalg og bedre produkter, og redusere konsumentvelferden gjennom økt prisnivå på sikt. I tillegg ble det påpekt at Coop og Rema kunne skaffe seg et mulig konkurransefortrinn overfor NorgesGruppen gjennom relativt sett større satsing på EMV-er. Dette kunne medføre at Coop og Rema strakk seg lenger for kundene sine, noe som i så fall vil øke konsumentvelferden.

Bonusprogrammene gjør det også mulig for dagligvareaktørene å bevege seg fra dagens uniforme prissystem til individuelle priser. Her viste vi hvordan dette kunne føre til økt konkurranse i dagligvaremarkedet, og dermed øke konsumentvelferden ved at en større del av overskuddet tilfalt konsumentene. Lanseringen av *Æ* kunne i denne sammenheng betraktes som et steg mot individuell prising, noe som kan representere økt konsumentvelferd gjennom økt konkurranse og lavere priser. Videre argumenterte vi for at dagligvareaktørene individuelt sett har insentiver til å forfølge individuell prising, mens de kollektivt sett gjerne ikke har det. Her var det flere momenter som talte for at de hadde grunner til å være forsiktig med hvor langt de gikk i sin individuelle prisstrategi, hvor prissammenligninger også indikerte at konkurransen muligens ikke er så høy som dagligvareaktørene selv gir uttrykk for. Hver aktør har tilsynelatende sterke insentiver for ikke å strekke seg nevneverdig lengre enn konkurrentene i sin individuelle prisstrategi. Selv om bonusprogrammene har potensialet til det, kan dette tyde på at de ikke fører til høy grad av individuelle priser. Dermed uteblir også

den potensielle velferdsgevinsten konsumentene kunne fått i et prissystem basert på individuelle priser.

5.5 Bonusprogram og stilltiende samarbeid

Det norske dagligvaremarkedet preges av høy konsentrasjon på detaljistleddet. De tre store dagligvarekjedene hadde i 2016 en samlet markedsandel på 96,1%. Ifølge økonomisk teori, er høy markeds konsentrasjon en sentral faktor for at stilltiende samarbeid skal være mulig å opprettholde (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Faren for stilltiende samarbeid i det norske dagligvaremarkedet var blant annet et sentralt element i diskusjonen om den mulige introduksjonen av en nettbasert dagligvareportal med sanntidsoversikt over kjedenes priser. Faren for stilltiende samarbeid var også årsaken til at regjeringen i juni 2016 foreslo at dagligvareportalen ikke skal vise enhetspriser, men heller fokusere på hvilke butikker som har lavest prisnivå samlet sett (Barne- og likestillingsdepartementet, 2016). Det er altså en reell bekymring for at et stilltiende samarbeid kan etableres mellom de tre store dagligvareaktørene i Norge. Ved Remas introduksjon av $\mathcal{A}$, har alle de tre store dagligvarekjedene et eget bonusprogram. Med utgangspunkt i Fong og Liu (2011) sin forskning, vil vi vise hvordan dette kan fasilitere til stilltiende samarbeid i det norske dagligvaremarkedet, og drøfte hvordan dette i så fall kan påvirke konkurransen og konsumentvelferden.

Fong og Liu tar utgangspunkt i en dynamisk modell hvor de sammenligner stabiliteten til et stilltiende samarbeid i et marked hvor bedriftene benytter bonusprogrammer relativt til et marked med uniforme priser. I markedet med bonusprogrammer, tar bedriftene prisen p_1 i den første perioden hvor kunden foretar sitt første kjøp. Når kunden kommer tilbake og foretar repeterende kjøp, belønnes kunden med en pris $p_2 \in [0, p_1)$ i påfølgende perioder. Dette samsvarer med situasjonen hvor Rema tilbyr kunden 10% rabatt ved repeterende kjøp på ti varer, mens kunder hos Coop og NorgesGruppen får rabatterte priser på repeterende kjøp i form av individspesifikke rabattkuponger. Prisen p_2 i periode $t \geq 2$ omtales egentlig som en redusert (fast) pris som bedriftene har forpliktet seg til å tilby kundene når de gjennomfører repeterende kjøp. I Coops og NorgesGruppens tilfelle, vil denne prisen dermed også inkludere rabatten kundene får fra henholdsvis kjøpeutbytte og Trumf.

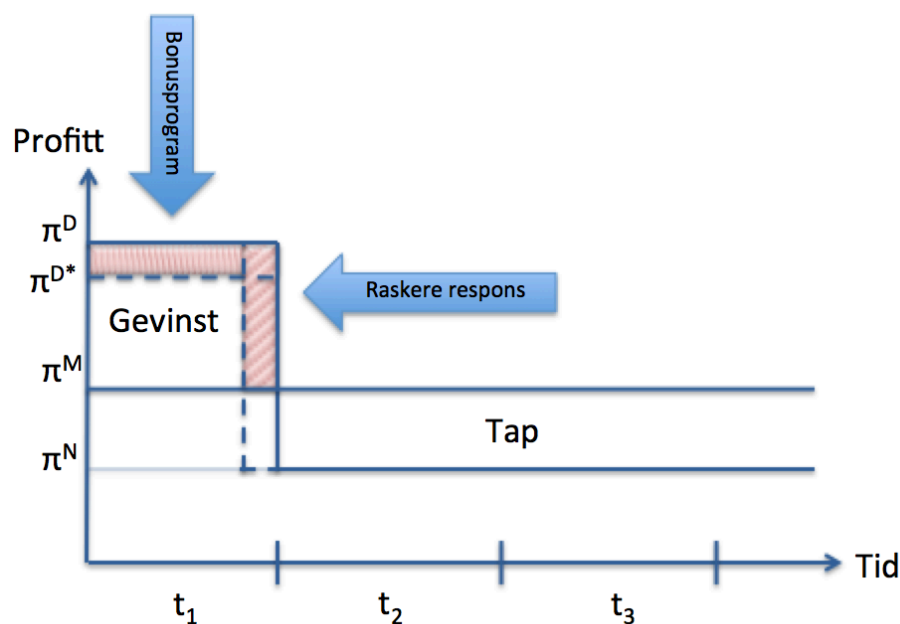
Som vist i teoridelen, vil et slikt prissystem fasilitere til stilltiende samarbeid, som følge av at bedriftene gjør det mindre attraktivt å bryte ut av et prissamarbeid. Tilgjengelig profitt ved å

bryte ut blir mindre når kundene får rabatter gjennom dagligvarekjedenes bonusprogram. For å få kundene til å bytte fra én kjede til en annen, må dagligvareaktørene sette en pris som er lavere enn konkurrentenes pris. Denne prisen vil være enda lavere når de gir kundene redusert pris gjennom bonus. Rabatten kunden får gjennom bonusprogrammene, representerer altså økte byttekostnader for kunden. For dagligvarekjedene medfører bonusprogrammene at de dermed må strekke seg lengre for å stjele rivalenes kunder.

Gevinsten ved å bryte ut av prissamarbeidet vil i tillegg bli mindre jo raskere dagligvarekjedene kan straffe avvikende bedrifter. Gjennom hyppig bruk av prisjegere som manuelt scanner varer i konkurrentenes butikker, kan det ta kun et par timer fra varen blir scannet til prisen tilpasses hos prisjegerens kjede (Finansavisen, referert i Hegnar, 2015). Her har altså de norske dagligvarekjedene redusert kjedenes responstid betraktelig gjennom bruk av prisjegere. Dette medfører at når eksempelvis Rema vurderer å sette ned prisen på én eller flere varer, vet de at det da kun tar noen få timer til Coop og NorgesGruppen har oppdaget dette og kan tilpasse egne priser ved å oppdatere de digitale prisetikettene. Dette kan også være en av hovedårsakene til at en så stor andel av varene har identisk pris i tester som VGs matbørs. Dette kan påvirke dagligvareaktørenes insentiver til å underkutte konkurrentene. Spørsmålet er hvorfor kjedene skal sette ned prisen betraktelig på en vare med formål om å ta kunder fra rivalene, dersom de vet at konkurrentene har mulighet til å følge etter innen kort tid? Selv ikke de mest prissensitive kundene vil i praksis klare å styre sitt handlemønster etter hvem som nettopp har satt ned prisen på ettertraktete varer, før konkurrentene har klart å svare. Dette vil i tillegg bli enda vanskeligere for kundene som følge av pristilsløringen i det norske dagligvaremarkedet, diskutert i seksjon 5.3.3. Dermed vil antakeligvis ikke denne priskuttingen medføre at de reelt sett stjeler prissensitive kunder fra konkurrentene.

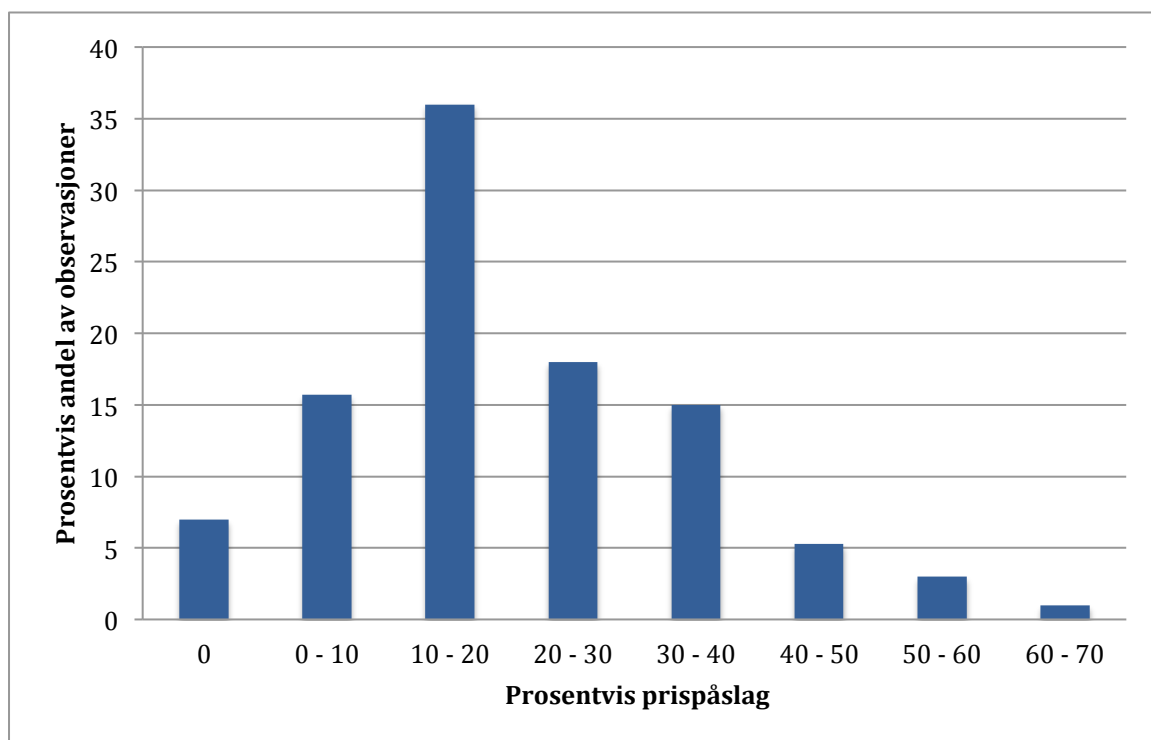
På denne måten har de norske dagligvarekjedene dermed løst det Hjelmeng og Sørgard (2014) refererer til som insentivproblemet, hvor aktørene må sikre at det ikke er i partenes interesse å avvike fra det stilltiende samarbeidet. Denne situasjonen er illustrert i figur 5.9. Dersom eksempelvis Rema underkutter NorgesGruppen og Coop i periode 1, vil de teoretisk sett oppnå en kortsiktig gevinst gjennom å kapre prissensitive kunder fra konkurrentene og dermed øke salget sitt. I et marked uten bonusprogrammer, ville de da realisert profitten π^0 helt til konkurrentene fikk straffet Rema ved å sette ned egne priser. Som nevnt vil bruken av prisjegere redusere konkurrentenes responstid, og tilgjengelig profitt ved å avvike synker. Dette vises ved den horisontale pilen i figuren. Med tilstedeværelse av bonusprogrammer,

realiseres den relativt sett lavere profitten π^D som følge av at Rema selv må betale ut bonus til kundene, noe som er illustrert med den vertikale pilen i figuren. Det røde skraverte området i figuren indikerer dermed hvordan potensiell gevinst ved å bryte ut, synker som følge av bonusprogrammene og kjedenes raske respons. Her forutsettes det at kundenes betalingsvilje for handlekurvene ikke endres som følge av bonusprogrammene, og at optimal produktpris for å stjele kundene dermed ikke endres som følge av bonusprogrammenes tilstedeværelse i markedet. Under en tenkt «grim trigger»-strategi, vil NorgesGruppen og Coop straffe Rema ved å holde denne lave prisen i de påfølgende periodene, og profitten vil dermed synke til π^N . Her påfører altså Rema seg et langsiktig tap ved at de blir nødt til å holde lavere pris på handlekurven enn de kunne hatt hvis de ikke hadde underkuttet konkurrentene. For Rema vil det dermed kun være attraktivt å sette ned prisen på varene dersom den kortsiktige gevinsten overgår dette langsiktige tapet. Siden NorgesGruppen og Coop får reagert nærmest umiddelbart gjennom bruk av prisjegere, blir den kortsiktige gevinsten minimal, og det langsiktige tapet vil dermed overgå den kortsiktige gevinsten. På denne måten mister Rema incentivet til å underkutte konkurrentene, og vil heller ha incentiver til å holde et høyere prisnivå enn aggressiv priskonkurranse skulle tilsi.



Figur 5. 9 - Gevinsten som kan hentes ut ved å avvike fra stilltiende samarbeid, etterfulgt av perioder med tap (bygger på figur fra Hjelmeng & Sørgard, 2014, s. 408).

Under antakelse om at bonusprogrammene faktisk fører til en likevekt med stilltiende samarbeid blant de norske dagligvareaktørene, hva medfører dette i så fall for konsumentene? På oppdrag fra Europakommisjonen, analyserte Komninos et al. (2009) 114 ulike tilfeller av avdekket kartellvirksomhet i ulike land, blant annet for å se hvor stort prispåslaget var som følge av prissamarbeidet. Figur 5.10 viser et av resultatene fra studien, hvor vi kan se at prispåslaget varierer helt fra 0 til 60-70%. I 93% av sakene var prispåslaget over null, og gjennomsnittlig prispåslag var rundt 20%. Det hyppigst forekommende prispåslaget var på 10-20%.



Figur 5. 10 - Fordeling av prispåslag ved avdekket kartellvirksomhet (Komninos et al., 2009)

Det er ingen studier tilgjengelig som undersøker hvor stort prispåslaget i kartellsaker i Norge har vært, men en studie internt i Konkurransetilsynet på et utvalg av kontraktene i priskartellet mellom ABB og Siemens, avdekket at prispåslaget varierte mellom 15-40% (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Uavhengig av prispåslagets størrelse, viser likevel dette at slike prissamarbeid fører til høyere priser for konsumentene i de aller fleste tilfeller. Disse sakene omhandler riktignok eksplisitt samarbeid, hvor partene har hatt kontakt med hverandre og inngått formelle avtaler om å samarbeide. Andreoli-Versbach og Franck (2015) påpeker derimot at stilltiende samarbeid kan medføre de samme negative velferdsvirkningene som eksplisitt samarbeid. For det norske dagligvaremarkedet indikerer dette dermed at det vil være forventelig at et stilltiende samarbeid mellom de norske dagligvareaktørene vil redusere konkurransen dem imellom, og medføre høyere matvarepriser for norske konsumenter.

I denne sammenhengen er det samtidig verdt å nevne at Bunnpris sin tilstedeværelse i det norske dagligvaremarkedet kan i det minste sette en begrensning for hvor mye de dominerende aktørene kan utfolde seg i form av høye konsumentpriser. Dersom et stilltiende samarbeid skulle inntreffe mellom de tre store dagligvarekjedene, vil det likevel ikke være fritt frem for å fyre opp prisene. Som beskrevet i seksjon 2.3, er norske konsumenter fremdeles å betrakte som prissensitive, på tross av at pris ikke er den viktigste faktoren for valg av butikk. Setter de tre dominerende dagligvarekjedene såpass høy pris at det ikke blir noe problem for Bunnpris å kompensere rivalenes kunder for tapt bonus ved å handle hos dem, kan Bunnpris benytte anledningen til å forsterke sin markedsposisjon. Etter å ha byttet innkjøpssamarbeid fra Rema til NorgesGruppen fra og med 1. januar 2017 (NorgesGruppen, 2015), er det også tenkelig at de er bedre rustet rent økonomisk til å kunne by på økt konkurranse i en slik situasjon. Så selv om Bunnpris i dag har relativt beskjedne 3,9% av det norske dagligvaremarkedet, ser vi at de kan spille en viktig rolle i å sørge for at prisnivået ikke blir for høyt som følge av samarbeid mellom de dominerende kjedene. Det er også lite tenkelig at Bunnpris ville inngått i det stilltiende samarbeidet. Under forutsetning av at de har kapasitet til det, vil de som minste aktør ville hatt mye mer å tjene på å bryte ut av et stilltiende samarbeid enn de andre, da de har flest potensielle kunder å stjele.

5.5.1 Stilltiende samarbeid og individuelle priser

Med bakgrunn i Fong og Liu (2011) sin forskning, har vi sett hvordan tilstedeværelsen av bonusprogrammer kan påvirke de norske dagligvareaktørenes insentiver til å redusere konkurransen gjennom stilltiende samarbeid. I seksjon 5.4.2 diskuterte vi samtidig de tre dominerende dagligvareaktørenes ulike insentiver til å forfølge individuelle priser. Spørsmålet er om dagligvareaktørenes insentiver til å forfølge individuelle priser også blir påvirket av at bonusprogrammene og den høye markedskonsentrasjonen tilrettelegger for stilltiende samarbeid. Som nevnt kan en overgang til individuell prising representere økt konkurranse og lavere sluttbrukerpriser. I lys av dette kan individuelle priser og stilltiende samarbeid betraktes som gjensidig utelukkende, da førstnevnte trekker i retning av økt konkurranse og lavere priser, mens sistnevnte per definisjon vil medføre redusert konkurranse og i de fleste tilfeller også høyere prisnivå (Komninos, 2009). Jo sterkere insentiver dagligvareaktørene har til å forfølge individuelle priser, desto mer attraktivt vil dette gjøre det for bedriftene å avvike fra et mulig stilltiende samarbeid.

Et sentralt poeng i denne sammenhengen kan være at NorgesGruppen allerede har desidert størst markedsandel med sine 42,3%, mens Coop og Rema har henholdsvis 29,4% og 24,4%. Dette tilsier at det er de to sistnevnte aktørene som kan ha mest å hente på å avvike fra et stilltiende samarbeid, da de har flere potensielle kunder å stjele. Som nevnt i seksjon 5.4.2, vil Coop og Rema også ha økt insentiver til å forfølge individuelle priser som følge av deres EMV-satsing. Samlet sett kan dette gjøre individuell prising til et mer attraktivt alternativ for disse to aktørene enn det vil være for NorgesGruppen. Dette kunne tale for at et stilltiende samarbeid dermed ikke ville være mulig å opprettholde, ettersom gevinsten ved å avvike potensielt sett overgår gevinsten ved å samarbeide for Coop og Rema. Samtidig er det ikke slik at en økt satsing på individuelle priser fra Coop og Rema vil forekomme uten tilsvar fra NorgesGruppen, noe de førstnevnte aktørene må ta hensyn til i sin markedsstrategi. Dersom alle aktørene går hardt inn for individuell prising, er det ingenting som tilsier at de vil komme bedre ut av situasjonen enn hvis de hadde vært mer forsiktig med sin prisstrategi. Denne usikkerheten medfører at de tre dagligvareaktørene har grunn til å være forsiktige i hvor langt de strekker seg i retning individuelle priser relativt til sine rivaler. Dette trekker i retning av at det vil være gunstigere for aktørene å inngå i et samarbeid enn å konkurrere hardt om kundene i form av individuell prising. Som Komninos et al. (2009) som nevnt viser, vil kundene i et utfall med koordinert atferd ende opp med høyere sluttbrukerpriser i de fleste tilfeller, noe som dermed vil redusere konsumentvelferden.

5.5.2 Oppsummering stilltiende samarbeid

I denne seksjonen har vi sett hvordan bonusprogrammenes tilstedeværelse i dagligvaremarkedet medfører at hver enkelt dagligvarekjede må strekke seg lengre for å stjele rivalenes kunder. Dagligvarekjedenes raske respons gjør i tillegg at det kan være lite å hente på å sette betydelig lavere priser enn konkurrentene. Dette øker dagligvareaktørenes insentiver til å koordinere sin atferd. Bonusprogrammene bidrar altså til å øke sannsynligheten for at dagligvarekjedene kan klare å koordinere sin atferd. Rapporter viser at det i et slikt tilfelle vil være forventelig med redusert konkurranse og høyere matvarepriser, og dermed også redusert konsumentvelferd. Bunnpris kan samtidig spille en viktig rolle i denne sammenhengen, hvor deres tilstedeværelse gjør at de andre aktørene antakeligvis ikke står fritt til å koordinere seg frem til høyt prisnivå. Bunnpris kan dermed bidra til å begrense de eventuelle negative effektene på konsumentvelferden.

6. Konklusjon

Før vi presenterer konklusjonen, finner vi det hensiktsmessig å gjenta oppgavens problemstilling:

Hva kan lanseringen av bonusprogrammet Æ medføre for konkurransesituasjonen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet?

Ettersom utredningen tar utgangspunkt i teoretiske modeller og relevant empiri, og ikke baseres på kvantitative og kvalitative analyser, vil det være begrenset hvilke konklusjoner det er mulig å trekke. Utredningen har derfor ikke som formål å komme med entydige konklusjoner, men tar sikte på å kartlegge mulige effekter lanseringen av Æ kan ha på konkurransen og konsumentvelferden i det norske dagligvaremarkedet.

Vi har indikert at bonusprogram har to hovedformål - skape kundelojalitet og innhente kundedata. Ut fra sammenligningen av de norske bonusprogrammene, fremkommer det at deres direkte effekt på kundelojalitet i beste fall ser ut til å være begrenset, hvis ikke fraværende. Dette har også støtte i empirien rundt hvilke elementer ved bonusprogrammer som er mest lojalitetsskapende. Mulighetene for innhenting av kundedata gjør derimot at bonusprogrammene kan ha en indirekte effekt på kundelojalitet gjennom forbedrede EMV-er. Norske forbrukere kan i denne sammenhengen oppleve økt velferd gjennom forbedrede produkter og økt vareutvalg. Samtidig kan økt kundelojalitet, som følge av den økte kjededifferensieringen EMV-ene representerer, legge en demper på konkurransen på lengre sikt. Her er det mulig at de negative konsekvensene på konsumentvelferden, i form av økte matvarepriser, vil tilta med økende EMV-andel i det norske dagligvaremarkedet. Samtidig kan de negative effektene helt eller delvis oppveies av økt produktinnovasjon, og det er derfor usikkert hva nettovirkningene av en mulig økt EMV-andel vil være på forbrukerne.

Sammenligningen av bonusprogrammene avslørte samtidig at lanseringen av Æ har potensial til å øke pristilsløringen i markedet. På grunn av Æs ulike belønningsstruktur fra Trumf og Coops kjøpeutbytte, står forbrukeren overfor en enda mer kompleks oppgave ved sammenligning av pris hos de ulike dagligvarekjedene. Gjennom økte søkekostnader for forbrukerne, blir det lettere for dagligvareaktørene å øke prisnivået og dempe konkurransen, da det er vanskeligere å utføre direkte prissammenligninger mellom konkurrentene. Vi har

også sett hvordan bonusprogrammene har potensial til å dempe konkurransen ytterligere ved at de kan fasilitere til stilltiende samarbeid. Den høye konsentrasjonen i markedet gjør det ekstra relevant å ta hensyn til dette i vurdering av potensielle konkurranse- og velferdsvirkninger av bonusprogrammer. En situasjon med stilltiende samarbeid vil føre til dempet konkurranse og i de fleste tilfeller lavere konsumentoverskudd i form av høyere matvarepriser. I denne sammenhengen er det samtidig viktig å presisere at det her kun er snakk om at bonusprogrammene kan øke sannsynligheten for at aktørene skal lykkes med å koordinere sin atferd, ikke at bonusprogrammene faktisk vil føre til et slikt utfall.

For Remas vedkommende ser *Æ* derimot ut til å fungere som en strategisk respons for å nøytralisere eventuelle negative effekter av konkurrentenes bonusprogram. Dette kan isolert sett ha positive effekter for Remas kunder ved at de etter lanseringen får lavere matvarepriser gjennom tildelt bonus, samt økt nytte relativt til konkurrentenes kunder. At Remas kunder opplever høyere relativ nytte, kan medføre at NorgesGruppen og Coop føler seg nødt til å øke tildelt nytte også til sine kunder. Dette har potensial til å tilspisse konkurransen mellom dagligvareaktørene, og dermed øke konsumentvelferden i markedet. Samtidig kan det argumenteres for at lanseringen av *Æ* også representerer et steg i retning av individuell prising. Vi har argumentert for at en situasjon med høy grad av individuell prising i det norske dagligvaremarkedet, kan resultere i økt priskonkurranse og høyere konsumentvelferd. Kollektive insentiver til å holde fast ved det uniforme prissystemet vi har i det norske dagligvaremarkedet i dag, samt usikkerheten rundt utfallet av individuell prising, tyder likevel på at aktørene vil være varsomme med hvor langt de går i sin individuelle prisstrategi i forhold til konkurrentene.

Samlet sett tyder dette på at de norske bonusprogrammene i mindre grad er utformet for å skape kundelojalitet, og i større grad er myntet på å innhente individspesifikk kundedata. Ut ifra de aspektene vi har undersøkt, er det ikke klare indikasjoner på at *Æ* vil føre til «blodig priskrig» som innledende utsagn tilsa. Bonusprogrammene kan som vist både gagne og skade konsumentvelferden, og det er ingen tydelige tegn på hva utfallet vil bli. Likevel trekker de konkurransedepende effektene, spesielt i form av økt pristilsløring i et allerede konsentrert marked, i retning av at bonusprogrammene muligens kan være til større ulempe enn de er formålstjenlig for konsumentene. Ut ifra momentene vi har analysert, kan i så måte lanseringen av *Æ* medføre redusert konkurranse og lavere konsumentvelferd i det norske dagligvaremarkedet.

Referanseliste

- Ahsley, C., Gillespie, E. A., & Noble, S. M. (2016). The effect of loyalty program fees on program perceptions and engagement. *Journal of Business Research*, 69(2), 964-974. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.001>
- Alfnes, F., & Dulsrud, A. (2016). *Vareutvalg av mat og drikke i norske dagligvarebutikker: utvikling, egne merkevarer, og sammenligning med Sverige* num. 7. Lastet ned fra http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/sifo/files/file80700_oppdagsrapport_7_2016_sifo.pdf
- Andersen, N., Kaalstad, J., Bugge, S., Johannessen, N., & Solberg, T. (2017, 12.05.2017). VGs store matbørs: Rema billigst igjen, *Verdens Gang*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mat/vgs-store-matboers-rema-billigst-igjen/a/23993859/>
- Andreoli-Versbach, P., & Franck, J.-U. (2015). Econometric evidence to target tacit collusion in oligopolistic markets. *Journal of Competition Law & Economics*, 11(2), 463-492. doi: 10.1093/joclec/nhv011
- Baik, A. (2015). *Personalized Coupon Campaigns: Understanding and Directing Customers*. University of Virginia, Charlottesville, VA 22904-4182, USA.
- Baker, W., Kiewell, D., & Winkler, G. (2014, 06.2014). Using big data to make better pricing decisions. Hentet fra <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/using-big-data-to-make-better-pricing-decisions>
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2016, 30.06.16). Plikt til å gi informasjon til dagligvareportalen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/plikt-til-a-gi-informasjon-til-dagligvareportalen/id2506601/>

-
- Bellizzi, J. A., & Bristol, T. (2004). An assessment of supermarket loyalty cards in one major US market. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 144-154. doi: 10.1108/07363760410525704
- Benavent, C., & Meyer-Waarden, L. (2009). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 345-358. doi: 10.1007/s11747-008-0123-z
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108. doi: 10.1177/00922070300281009
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Oxford, England: Academic press.
- Coop. (2015). Hvem eier Coop, egentlig?. Hentet fra <https://coop.no/medlem/aktuelt/coop-medlem-magasin/coop-medlem-nr.7-2015/artikler---utgave-7-2015/hvem-eier-coop-egentlig/>
- Coop. (2017a, 04.01.2017). Nå får alle med medlemsappen 11% bonus på frukt og grønt!. Hentet fra <https://coop.no/extra/butikknytt/11-prosent-rabatt-pa-frukt-og-gront/>
- Coop. (2017b). Om Coop - virksomheten. Hentet fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>
- Coop. (2017c). Våre egne merkevarer. Hentet fra <https://coop.no/merkevarer/dagligvare/>
- Coop. (2017d). Medlemsfordeler. Hentet fra <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler/>
- Coop. (2017e). Sparing i Coop Øst. Hentet fra <https://coop.no/om-coop/samvirkelag/coop-ost-sa/sparing-i-coop-ost/>
- Dagligvarehandelen. (2015). Sterk emv-vekst. Hentet fra <http://www.dagligvarehandelen.no/2015/sterk-emv-vekst>

-
- Dewulf, K., Oderkerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- Ellison, G., & Wolitzky, A. (2012). A search cost model of obfuscation. *RAND Journal of Economics*, 43(3), 417-441.
- Fong, Y.-F., & Liu, Q. (2011). Loyalty rewards facilitate tacit collusion. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 739-775.
- Forbrukerrådet. (2013). *Dagligvareundersøkelsen*. Hentet fra <https://www.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2015/09/Dagligvareunders%C3%B8kelsen.pdf>
- Forbrukerrådet. (2017). Forbrukertrender 2016: Markedsstudier (2016). Hentet fra <https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2017/03/forbrukertrendermarked>
- Foros, Ø. (2007). Price Strategies and Compatibility in Digital Networks. *International Journal of the Economics of Business*, 14(1), 85-97.
- Foros, Ø., Kind, H. J., & Steen, F. (2017). Individuelle priser i dagligvaremarkedet - et fangens dilemma for kjedene? *Working paper*.
- Gabrielsen, T. S., Steen, F., Sørgard, L., & Vagstad, S. (2013). *Kjøpermakt i dagligvaresektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/kjopermakt.pdf>
- Gabrielsen, T. S., & Sørgard, L. (2011). Makt til besvær. *Samfunnsøkonomen*, 5, 4-10.

-
- Haugan, B., & Skjetne, O. L. (2017, 02.01.17). Coop og Kiwi varsler priskrig, *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/dagligvarebransjen/coop-og-kiwi-varsler-priskrig/a/23887245/>
- Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006). Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33(3), 304-311.
- Hegnar. (2015, 12.12.2015). Priskrigen: Endrer prisen seks ganger daglig. Hentet fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2015/12/Priskrigen-Endrer-prisene-seks-ganger-daglig>
- Hjelmeng, E. J., & Sørgeard, L. (2014). *Konkurransopolitikk Rettslig og økonomisk analyse*. 5068 Bergen, Norway: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hurwitz, J., Nugent, A., Halper, D. F., & Kaufman, M. (2013). *Big data for dummies*. Hentet fra <http://eecs.wsu.edu/~yinghui/mat/courses/fall%202015/resources/Big%20data%20for%20dummies.pdf>
- Kivetz, R. (2003). The effects of effort and intrinsic motivation on risky choice. *Marketing Science*, 22, 477-502.
- Kivetz, R. (2005). Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity. *Journal of Consumer Research*, 31, 725-736.
- Kivetz, R., & Simonson, I. (2003). The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs. *Journal of Marketing Research*, 40, 454-567.
- Kiwi. (2017a, 04.01.2017). Nå får du hele 15% KIWI PLUS-bonus. Hentet fra <https://kiwi.no/Tema/KIWIs-prislofte/Na-far-du-hele-15-KIWI-PLUS-bonus/>
- Kiwi. (2017b). Kiwi huskeliste gjør handling enkelt. Hentet fra <https://kiwi.no/Informasjon/KIWI-Huskeliste/>

- Kjuus, J., & Flaaten, M. (2015). *Dagligvarehandelen 2015*. Hentet fra https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf/
- Kleppe, M. K., Halvorsen, M. T., & Solem, L. K. (2015, 04.03.2015). Coop får kjøpe Ica-butikkene, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/04/1546/Dagligvare/coop-fr-kjpe-icabutikkene>
- Komninos, A., Beckert, W., van Damme, E., Dewatripont, M., Franks, J., ten Kate, A., & Legros, P. (2009). *Quantifying antitrust damages Towards non-binding guidance for courts* doi:10.2763/36577
- Konkurransetilsynet. (2005). *Betaling for hylleplass num. 2. Virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge*. Hentet fra <http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/publikasjoner/rapporter/betaling-for-hylleplass.pdf>
- Laugen, S. T., & Kleppe, M. K. (2014, 12.05.2014). Industrien bør frykte Rema og Coop, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/2014/05/12/Handel/-industrien-br-frykte-rema-og-coop>
- LEI. (2011). *The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain*. Hentet fra http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/11/study_privlab04042011_en.pdf. doi:10.2769/11911
- Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 281-292. doi: 10.1509/jmkr.41.3.281.35986
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.

- Lynum, F., & Valvik, M. E. (2017, 05.02.2017). Nå slåss dagligvarekjedene om å gi deg den høyeste rabatten på frukt og grønt, *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Na-slass-dagligvarekjedene-om-a-gi-deg-den-hoyeste-rabatten-pa-frukt-og-gront-614303b.html>
- McCall, M., & Voorhees, C. (2010). The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing Framework and Research Agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1).
- McKendrick, J. (2015). *Data driven and digitally savvy: The rise of the new marketing organization*. Hentet fra https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Turn-The_Rise_of_the_New_Marketing_Organization-REPORT.pdf
- Mikkelsen, S. (2017, 24.01.2017). Æ, Trumf eller Coop?, *TV 2*. Hentet fra <http://www.tv2.no/a/8880587/>
- Nako, S. M. (1997). Frequent flyer programs and business travelers: an empirical investigation. *Logistics and Transportation Review*, 28(3), 395-410.
- Nielsen. (2016a, 02.03.2016). Dagligvarerapporten 2016. Hentet fra <http://www.nielsen.com/no/no/press-room/2016/dagligvarerapporten-2016.html>
- Nielsen. (2016b, 22.06.16). Smak er viktigere enn pris for norske forbrukere. Hentet fra <http://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2016/smak-er-viktigere-enn-pris-for-norske-forbrukere.html>
- Nielsen. (2017, 28.02.17). Dagligvarerapporten 2017 - Fasiten er klar! Hentet fra <http://www.nielsen.com/no/no/insights/reports/2017/grocery-report-2017-the-gold-standard-is-ready.html>
- NILF. (2013). *Dagligvarehandel og mat*. Hentet fra http://nilf.no/publikasjoner/Andre_publikasjoner/DagligvarehandelOgMat/2013/dagligvarehandel_og_mat_2013

NorgesGruppen. (2015, 15.12.2015). Utvidelse av samarbeid mellom Bunnpris og ASKO.

Hentet fra <http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/utvidelse-av-samarbeidet-mellom-bunnpris-og-asko/>

NorgesGruppen. (2017a). Konkurransen. Hentet fra

http://www.norgesgruppen.no/globalassets/dette-er-norgesgruppen/konkurranse_2017-01-23.pdf

NorgesGruppen. (2017b). NorgesGruppens årsrapport 2016. Hentet fra

http://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_arsrapport_2016.pdf

NorgesGruppen. (2017c). Om oss - butikkvirksomhet. Hentet fra

<http://www.norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/profilhus-dv1/>

NorgesGruppen. (2017d, 26.01.17). Slik fungerer Trumf. Hentet fra

<http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/slik-fungerer-trumf/>

NOU 2011:4. (2011). *Mat, makt og avmakt*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/nou/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>

NOU 2015:1. (2015). *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/nou/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>

NRK1. (26.03.2017). Kampen om kundene. [Dokumentarserie]. Hentet fra

<https://tv.nrk.no/serie/forbrukerinspektoerene/MDHP11001217/22-03-2017>

Rasmussen, P. G., & Reidarson, P. (2007). *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. 5892

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

REMA 1000. (2016, 28.06.2016). Om oss. Hentet fra <https://www.rema.no/artikler/om-rema-1000/>

REMA 1000. (2017a). Butikker. Hentet fra <https://www.rema.no/butikker/>

REMA 1000. (2017b). Egne merkevarer. Hentet fra <https://www.rema.no/artikler/egne-merkevarer/>

REMA 1000. (2017c). Æ. Hentet fra <https://www.rema.no/ae/>

REMA 1000. (2017d, 24.02.2017). Hurra! Hentet fra https://nb-no.facebook.com/REMA1000/videos/1398259353566215/?hc_ref=PAGES_TIMELINE

Roehm, M. L., Pullins, E. B., & Roehm Jr., H. A. (2002). Designing Loyalty-Building programs for Packaged Goods Brands. *Journal of marketing Research*, 39, 202-213.

Rubinfeld, D. L., & Gal, M. S. (2017). Access barriers to big data. 59:339, 340-381. Hentet fra <http://arizonalawreview.org/pdf/59-2/59arizrev339.pdf>

Statistisk Sentralbyrå. (2016). Familier og husholdninger. Hentet fra <https://www.ssb.no/familie/>

Statistisk Sentralbyrå. (2017). Årlig nasjonalregnskap - Konsum i husholdninger 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/Define.asp?subjectcode=al&ProductId=al&MainTable=NRKonsumHus&SubTable=1&PLanguage=0&nvl=True&Qid=0&gruppe1=Hele&gruppe2=Hele&VS1=NRKonsumHusAgg&VS2=&mt=0&KortNavnWeb=nr&CMSSubjectArea=&StatVariant=&checked=true>

Sørdal, K. (2009, 13.05.09). Her får du mest i kjøpeutbytte, *Dinside.no*. Hentet fra <http://www.dinside.no/okonomi/her-far-du-mest-i-koepoutbytte/61976831>

Thisse, J.-F., & Vives, X. (1988). On the Strategic Choice of Spatial Price Policy. *The American Economic Review*, 78(1), 122-137.

-
- Trumf. (2017). Dine Trumf-fordeler. Hentet fra <https://www.trumf.no/Spar-bonus/dagligvare1/Trumf-fordeler/>
- Tønset, M. (2016, 23.06.2016). Ja til Bunnpris' avtale med NorgesGruppen, *Adresseavisen*. Hentet fra <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/2016/06/23/Ja-til-Bunnpris-avtale-med-Norgesgruppen-12936375.ece>
- Tønset, M. (2017, 04.01). Nå har Rema avslørt hva Æ er, *Adresseavisen*. Hentet fra <http://trd.by/nyhetern/2017/01/04/N%C3%A5-har-Rema-avsl%C3%B8rt-hva-%C3%86-er-14014838.ece>
- Valvik, M. E. (2017, 04.01.2017). Coop og Kiwi følger opp Æ - nå er det priskrig på frukt og grønt, *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Coop-og-Kiwi-folger-opp-A--na-er-det-priskrig-pa-frukt-og-gront-612288b.html>
- Vanebo, O. H. (2017, 28.02.2017). Butikkmassen har stabilisert seg, *Retailmagasinet*. Hentet fra <http://retailmagasinet.no/nyhetsarkiv/butikkmassen-har-stabilisert-seg>
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67, 30-45.
- Wansink, B. (2003). Developing a Cost-effective Brand Loyalty Program. *Journal of advertising research*, 43(3), 301-309.
- Wright, C., & Sparks, L. (1999). Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(10), 429-440.

Appendiks

Likevektspris uniforme priser Hotelling

Profitten og etterspørselen til bedrift 1 er gitt ved

$$\Pi_1 = (p_1 - c)D_1, D_1 = \frac{1}{2} - \frac{p_1 - p_2}{2t}.$$

Finner prisen som maksimerer profitten til bedrift 1:

$$\frac{\partial \Pi_1}{\partial p_1} = \frac{1}{2} - \frac{2p_1 - p_2 + c}{2t} = 0$$

$$p_1 = \frac{c + t + p_2}{2}.$$

På grunn av symmetri får vi at

$$p_2 = \frac{c + t + p_1}{2}.$$

Bruker dette til å finne likevektsprisen:

$$p_1 = \frac{c + t + (\frac{c + t + p_1}{2})}{2} = \frac{3(c + t) + p_1}{4} \Rightarrow p_1 = p_2 = p^L = c + t$$