



Asymmetriske innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet

En kvantitativ analyse

Mette Kirkhus Dale og Hanne Lervåg Hunnestad

Veileder: Øystein Fors

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

Sammendrag

Det siste året har spekulasjoner rundt asymmetriske innkjøpspriser preget det norske dagligvaremarkedet og den dagsaktuelle debatten har skapt en kamp om sannheten blant aktørene i markedet. Foreløpig finner vi få offentlige bevis som kan bekrefte eller avkrefte ryktene om misbruk av markedsrett, asymmetriske innkjøpspriser og dempet konkurranse i markedet. Den norske regjeringen ønsker derfor å styrke håndhevingen av konkurranseloven i dagligvarebransjen. Konkurransetilsynet har siden høsten 2018 jobbet med en kartlegging av asymmetriske innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet, men per 01.06.2019 har det enda ikke blitt publisert en offentlig utredning fra tilsynet.

I denne masterutredningen forsøker vi å kartlegge om det foreligger asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå gjennom en kvantitativ studie av lavpriskjedene Kiwi og Rema 1000. Formålet med oppgaven har vært å generere et datasett vha. offentlige regnskapsdata, for deretter kartlegge empiriske bevis på at det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser. I løpet av de siste tiårene har flere aktører kastet inn håndkleet og forlatt det norske dagligvaremarkedet. De fleste kjenner til historien om dagligvaregiganten Lidl som mislyktes med å etablere seg i det norske markedet eller supermarkedkjeden ICA som solgte seg ut etter et forsøk på samarbeid med NorgesGruppen. Det har også blitt aktuelt med netthandel de siste årene, men det kan se ut til at etableringshindringene er uoverkommelige i det norske dagligvaremarkedet.

Datautvalget vårt består av 1192 dagligvarebutikker.

Oppgaven konkluderer med at asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå kan antydes gjennom Kiwi og Rema 1000's offentlige årsregnskap. Vår kvantitative analyse av lavpriskjedene indikerer at Rema 1000 står overfor dårligere innkjøpsbetingelser enn Kiwi.

Forord

Masterutredningen er vårt avsluttende arbeid på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, våren 2019. Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk styring.

Konkurransetilsynet har siden høsten 2018 jobbet med en kartlegging av asymmetriske innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet, men en offentlig utredelse forventes ikke med det første. Vi har derfor forsøkt å antyde asymmetriske innkjøpspriser gjennom offentlige årsregnskap, ved å utføre en kvantitativ studie i påvente av konkurransetilsynets konklusjon. Arbeidet med masterutredningen har vært både utfordrende og tidkrevende, men det har vært svært spennende for oss å studere et så omstridt og dagsaktuelt tema.

Vi vil gjerne takke vår veileder Øystein Foros, Professor ved institutt for foretaksøkonomi ved Norges Handelshøyskole, for entusiasme rundt temaet og veiledning gjennom semestret. Til slutt ønsker vi å takke familie, venner og kjære som har støttet oss og vært tålmodige gjennom hele prosessen.

Norges Handelshøyskole, Bergen 01.06.2019



Mette Kirkhus Dale



Hanne Lervåg Hunnestad

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	1
1.1	DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET	1
1.2	AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER.....	3
2.	LITTERATURGJENNOMGANG	5
3.	BEGREPSAVKLARINGER OG RELEVANT ØKONOMISK TEORI	11
3.1	PRISDISKRIMINERING.....	11
3.2	GRADER AV PRISDISKRIMINERING.....	12
3.2.1	<i>Førstegrads prisdiskriminering</i>	<i>12</i>
3.2.2	<i>Andregrads prisdiskriminering.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Tredjegrads prisdiskriminering</i>	<i>13</i>
3.3	PRISDISKRIMINERING I GROSSISTMARKEDET	13
3.4	VANNSENGEFFEKTEEN.....	17
3.5	MARKEDSMAKT MELLOM PARAPLYKJEDENE	18
3.6	FORRETNINGSFORMATFRANCHISE OG KJEDEVIRKSOMHET	21
3.6.1	<i>Franchise som organisasjonsform</i>	<i>21</i>
3.6.2	<i>Franchise- og kjedevirksomhet i dagligvaremarkedet.....</i>	<i>23</i>
3.7	SAMARBEIDSBONUS, HYLLEPLASSBETALING OG JOINT MARKETING	24
4.	METODE	28
4.1	FORSKNINGSTILNÆRMING OG DESIGN	28
4.2	DATAINNSAMLING OG AVGRENSNINGER	29
4.3	REGNSKAPSANALYSE	32
4.4	BEGRENSNINGER I METODEN	33
4.4.1	<i>Validitetsproblem</i>	<i>33</i>
4.4.2	<i>Reliabilitetsproblem.....</i>	<i>33</i>
5.	ANALYSE.....	35
5.1	EN SAMMENLIGNING AV KJEDENES GJENNOMSNITT FOR REGNSKAPSÅRET 2017	35
5.1.1	<i>Kategorisering av kjedenes bruttomargin fra regnskapsåret 2017</i>	<i>37</i>
5.1.2	<i>Nettomargin for alle butikkene (uten annen inntekt).....</i>	<i>39</i>
5.1.3	<i>Nettomargin for alle butikkene (med annen inntekt).....</i>	<i>40</i>
5.1.4	<i>Sammenligning av kjedenes totale kostnader i prosent</i>	<i>42</i>
5.2	EN SAMMENLIGNING AV KJEDENES GJENNOMSNITT FOR REGNSKAPSÅRET 2016.....	43
5.2.1	<i>Kategorisering av kjedenes bruttomargin fra regnskapsåret 2016</i>	<i>44</i>
5.2.2	<i>Nettomargin for alle butikkene (uten annen inntekt).....</i>	<i>46</i>
5.2.3	<i>Nettomargin for alle butikkene (med annen inntekt).....</i>	<i>48</i>
5.2.4	<i>Sammenligning av kjedenes totale kostnader i prosent</i>	<i>50</i>
5.3	EN SAMMENLIGNING AV KJEDENES REGNSKAPSÅR: 2017 VERSUS 2016	51
5.4	MANIPULERTE REGNSKAPSTALL SAMMENLIGNET MED ORIGINALE REGNSKAPSTALL FRA 2017.	55
5.5	TIDSSERIE FOR TEST-FYLKET: SOGN OG FJORDANE	56
5.6	SAMMENLIGNING AV EGENDEFINERT REMA 1000 REGION MOT TILSVARENDE KIWI REGION	57
6.	DRØFTING.....	62
6.1	DRØFTING AV HOVEDFUNN FRA REGNSKAPSÅRET 2017	62
6.2	DRØFTING AV DIVERSE FUNN	69
6.3	MANIPULERTE REGNSKAPSTALL FRA 2017 SAMMENLIGNET MED ORIGINALE REGNSKAPSTALL	71
7.	KONKLUSJON	73
	LITTERATURLISTE	74
	APPENDIKS	79

Figurliste:

FIGUR 1. SKJERMBILDE FRA VGs MATBØRS (VG, 2019)	4
FIGUR 2. MARKEDSANDELER I DAGLIGVAREMARKEDET Q1 2019 (AC NIELSEN, 2019).....	20
FIGUR 3. MARKEDSANDELER I DAGLIGVAREMARKEDET I 2008 (AC NIELSEN, 2009).....	20
FIGUR 4. GJENNOMSNIITT AV ALLE KIWI OG REMA 1000 BUTIKKER, 2017	35
FIGUR 5. BRUTTOMARGIN FOR KIWI BUTIKKER	37
FIGUR 6. BRUTTOMARGIN FOR REMA 1000 BUTIKKER	37
FIGUR 7. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, REMA 1000	39
FIGUR 8. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, KIWI.....	39
FIGUR 9. NETTOMARGIN MED ANNEN INNTEKT, REMA 1000	41
FIGUR 10. NETTOMARGIN MED ANNEN INNTEKT, KIWI.....	41
FIGUR 11. TOTALE KOSTNADER I PROSENT, 2017	42
FIGUR 12. GJENNOMSNIITT AV ALLE KIWI OG REMA 1000 BUTIKKER, 2016.....	44
FIGUR 13. BRUTTOMARGIN FOR KIWI BUTIKKER	45
FIGUR 14. BRUTTOMARGIN FOR REMA 1000 BUTIKKER	45
FIGUR 15. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, REMA 1000	47
FIGUR 16. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, KIWI.....	47
FIGUR 17. NETTOMARGIN MED ANNEN INNTEKT, REMA 1000	48
FIGUR 18. NETTOMARGIN MED ANNEN INNTEKT, KIWI.....	49
FIGUR 19. TOTALE KOSTNADER I PROSENT, 2016	50
FIGUR 20. SAMMENLIGNING AV FIGUR 15 OG FIGUR 7 (2016 TIL 2017)	52
FIGUR 21. SAMMENLIGNING AV FIGUR 16 OG FIGUR 8 (2016 TIL 2017)	53
FIGUR 22. SAMMENLIGNING AV NETTOMARGIN UTEN- OG MED ANNEN INNTEKT FOR REMA 1000 I 2017.....	53
FIGUR 23. GJENNOMSNIITT FOR MANIPULERTE REMA 1000 TALL OG ORIGINALE KIWI TALL FRA 2017	55
FIGUR 24. TIDSSERIE FOR TEST-FYLKET: SOGN OG FJORDANE.....	56
FIGUR 25. GJENNOMSNIITT FOR KIWI OG REMA 1000 BUTIKKER I EGENDEFINERTE REGIONER	58
FIGUR 26. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, KIWI I EGENDEFINERT REGION.....	59
FIGUR 27. NETTOMARGIN UTEN ANNEN INNTEKT, REMA 1000 I EGENDEFINERT REGION	59
FIGUR 28. EN SAMMENLIGNING AV FIGUR 7, 8, 26 OG 27	60
FIGUR 29. EGENDEFINERTE REGIONERS TOTALE KOSTNADER I PROSENT	61
FIGUR 30. KART OVER FRANCHISEREGIONEN	79

1. Innledning

I den innledende delen av oppgaven beskriver vi dagens situasjon i det norske dagligvaremarkedet, før vi videre presenterer oppgavens problemstilling. Avslutningsvis gir vi en oversikt over struktur og avgrensninger.

1.1 Det norske dagligvaremarkedet

Det siste året har innkjøpspriser blitt et hett tema innen dagligvarebransjen. Podkaster og avisartikler har belyst temaet om tredjegrads prisdiskriminering fra leverandørleddet, og medieoppslagene har ført til en kamp om sannheten blant ulike aktører i markedet. Spekulasjonene rundt om det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser har skapt en dagsaktuell debatt, hvor både økonomieksperter, markedsaktører og politikere har bidratt med akademiske-, praktiske- og politiske vinklinger.

En hypotese som fikk mye oppmerksomhet i media, var at størrelsen på dagligvarekjeden ville ha betydning når det ble forhandlet innkjøpsbetingelser. Da ICA forlot markedet i 2014 påsto ICAs konsernsjef at forskjellene i innkjøpsbetingelsene, for store og små dagligvarekjeder i markedet, var mer markante i Norge enn i andre land (Dagbladet, 2014). En rapport utarbeidet av Oslo Economics (2017) bekrefter at volum er av betydning for kjøpermakt og deretter innkjøpsbetingelser, derfor oppnår de store aktørene i markedet relativt bedre betingelser enn de mindre aktørene. Det kan derfor tenkes at ICA med en markedsandel på 10,5% i 2014 (AC Nielsen) rett og slett ikke hadde volum nok til å konkurrere mot de dominerende kjedene i markedet: NorgesGruppen, Coop og Rema 1000.

En annen aktør som ga opp kampen mot de dominerende kjedene i det norske dagligvaremarkedet, er den tyske lavpris-dagligvarekjeden Lidl Stiftung & Co. KG. Etter et fire års lang forsøk, måtte Lidl i 2008 gi opp kampen om markedsandeler og signerte over sine andeler til Reitangruppen (Dagbladet, 2008). De siste årene har også netthandel blitt aktuelt i det norske dagligvaremarkedet, men det kan se ut til at etableringshindringene også gjelder her. I løpet av 2018 var det nemlig flere nett-aktører innenfor dagligvaresektoren som måtte kaste inn håndkleet, blant annet Marked.no, Brødboksen.no, Rett hjem og 123levert.no (Aftenposten, 2018b).

Barrierene i det norske dagligvaremarkedet gjør det vanskelig for nyetablerte aktører å oppnå bærekraftig drift, om de får betydelig dårligere innkjøpsbetingelser enn de etablerte kjedene. Både Marked.no og Kolonial.no påpekte dårlige innkjøpsbetingelser da de entret markedet (Adresseavisen, 2018) og kun én av de to kjedene fant en løsning til problemet. Ved å selge 10% av aksjene i selskapet inngikk Kolonial.no et samarbeid med Rema 1000, nettopp for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser (Aftenposten, 2016). Karl Munthe-Kaas, daglig leder og gründer i Kolonial.no, understreker i en podkast av E24-podden (Antonsen, 2018) at dette var helt nødvendig for å ha en mulighet til å overleve i markedet. Med andre ord er det flere aktører som påstår det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet i Norge, men Runar Hollevik, konsernsjefen i NorgesGruppen, vil hverken bekrefte eller avkrefte om de får bedre innkjøpsbetingelser i forhold til konkurrentene (NRKTV, 2018). Karl Munthe-Kaas på den andre siden, påstår NorgesGruppen får så mye som 6-7% bedre innkjøpspriser enn Rema 1000 (NRKTV, 2018).

Foreløpig finnes det ikke offentlige tallfestede bevis på at det forekommer signifikante forskjeller i innkjøpsbetingelser mellom de ulike aktørene i markedet. Vi vil derfor med denne oppgaven forsøke å belyse problematikken rundt innkjøpspriser, ved å utføre en komplementær kvantitativ undersøkelse til rapporten utarbeidet av Oslo Economics og høringssvaret fra Kolonial.no¹. Dette tar oss til problemstillingen:

Eksisterer det asymmetriske innkjøpspriser fra dominerende leverandører til dagligvarekjedene i det norske dagligvaremarkedet?

Det foreligger helt klart vanskeligheter i å kartlegge symmetri eller asymmetri i innkjøpspriser, ettersom de ulike butikkjedene i Norge fører ulike varemerker i ulike pris- og kvalitetsklasser. Derfor vil vi ta utgangspunkt i to lavpriskjeder; Kiwi og Rema 1000. Det vil heller ikke være mulig å få innsyn i kontrakter mellom leverandører og detaljister i markedet, ettersom disse er sensitive og strengt taushetsbelagte. Derfor vil datagrunnlaget vårt bestå av offentlige regnskapstall fra de to lavpris-butikkjedene.

¹ Karl Munthe-Kaas skrev på vegne av Kolonial.no en høringsuttalelse til Nærings- og fiskeridepartementet, vedrørende rapporten utarbeidet av Oslo Economics: «etableringshindringer i dagligvaresektoren».

På tross av svakheter knyttet til robustheten av en slik undersøkelse, ønsker vi å undersøke om asymmetriske innkjøpspriser kan antydes ved kun å benytte offentlig dokumentasjon. Dette tar oss til vår problemstilling:

Kan asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå antydes gjennom Kiwi og Rema 1000's offentlige årsregnskap fra 2017?

Oppgaven er skrevet ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Datautvalget begrenses hovedsakelig til regnskapsåret 2017, hvor butikkjedene vil sammenlignes og undersøkes for eventuelle sammenhenger eller ulikheter. Økonomiske fagfelt som pris- og konkurranseteori, markedsstrategi og mikroøkonomisk teori har lagt hovedgrunlaget for analysen senere i oppgaven.

Videre vil vi først presentere eksisterende litteratur på emnet i kapittel 2 og relevant økonomisk teori i kapittel 3, for deretter å gi en grundig gjennomgang av metode og regnskapsproblematikk i kapittel 4. Videre vil vi presentere analysen i kapittel 5 og drøfte våre funn i kapittel 6. Til slutt vil vi presentere en konklusjon i kapittel 7.

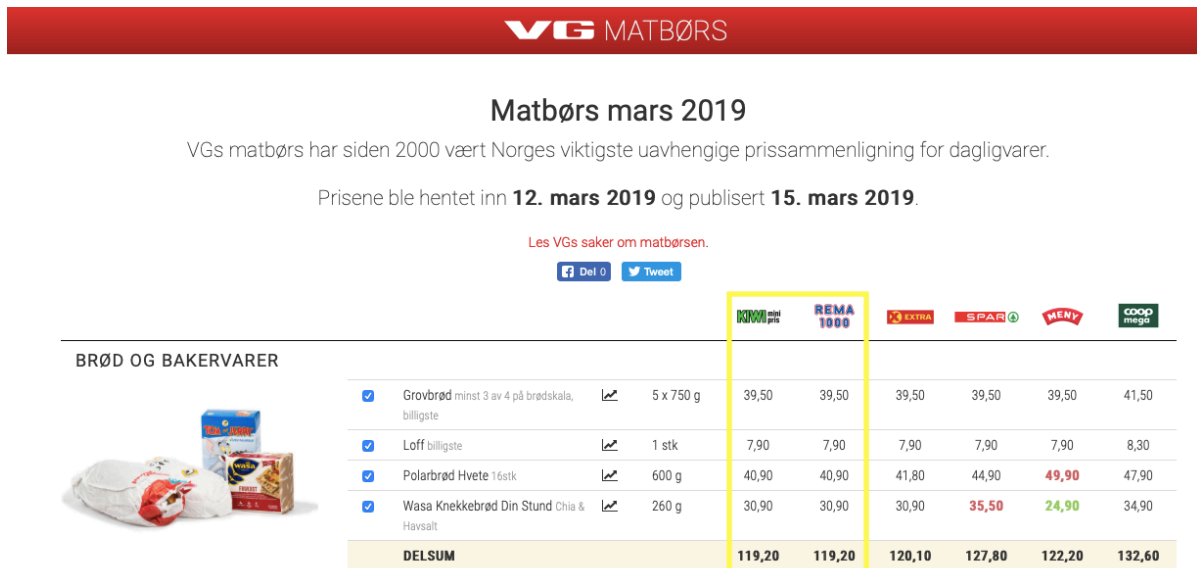
1.2 Avgrensninger og forutsetninger

Denne oppgaven vil betrakte lavprissegmentet i dagligvaresektoren, mer spesifikt franchisedrevne- og kjedeeide butikker fra Rema 1000 og Kiwi. En tredje aktør som kunne tenkes å passe inn i analysen er Coop Extra, da de også havner innenfor kategorien lavpriskjede. Vi har imidlertid valgt å utelukke Coop Extra fra oppgaven, ettersom de har et betydelig mindre antall butikker på landsbasis, enn de andre lavpriskjedene.

Vi ser bort fra dagligvarebutikkene som ikke kategoriseres som lavpriskjeder, eksempelvis Meny, Spar og Coop OBS. Dette anser vi som en rimelig avgrensning, da vi ønsker et sammenlignbart utvalg i databasen. De ulike butikkjedene har svært varierende kunde-, pris- og kvalitetsfokus, noe som kunne gi bias i en kvantitativ analyse. Kiwi og Rema 1000 konkurrerer hardt om å oppnå lavest utsalgspris til forbrukeren ref. «vi vil alltid være billigst» reklamering på TV og resultater fra VGs matbørs (VG, 2019). Vi forutsetter derfor at Kiwi og Rema 1000 har et tilnærmet likt syn på kundetilfredshet, utsalgspris og produktkvalitet.

På grunnlag av VG matbørs (2019) antar vi videre i oppgaven at:

Rema 1000 utsalgspris = utsalgspris Kiwi.



Figur 1. Skjerm bilde fra VGs matbørs (VG, 2019)

Videre forutsetter vi Rema 1000 og Kiwi sitt produktutvalg som sammenlignbart². Utvalgsbutikkene har hvert sitt lavpris-tilbud på hverdags-/forbruksvarer; Rema 1000 fører sitt egenproduserte varemerke «Prima» og Kiwi fører «First-Price». I tillegg til lavpris-tilbud antas det at begge butikkjedene fører kjente produkter fra de dominerende leverandørene i markedet (slik som Ringnes, Tine og Orkla).

Rema 1000 og Kiwi har også kundelojalitetsprogrammer; *Æ*-applikasjonen og Trumf. Begge bonusordningene innebærer at kundene oppnår goder ved å handle matvarer. *Æ* gir rabatt ved betalingstidspunktet, mens trumfbonus samles opp og kan benyttes av forbrukeren på et senere valgfritt tidspunkt. Ettersom begge kjedene har bonusordninger, som kan tenkes å være ca. like lønnsomt for kundene, antar vi for enkelthetens skyld at utslaget bonusordningene har på salgsinntektene vil være tilnærmet likt for begge kjeder.

² Oppgaven forutsetter at Prima og First-Price tilbyr tilnærmet identiske varer, eksempelvis frosne grønne erter har like god smak uavhengig av hvilket varemerke kunden velger mellom Prima og First-Price.

2. Litteraturgjennomgang

For å sette oss inn i ulike perspektiver som relaterer til asymmetriske innkjøpspriser i dagligvaremarkedet, har vi søkt etter nylige avisartikler og andre medieoppslag samt tidligere masteroppgaver og annen empirisk litteratur. Etersom problemstillingen «eksisterer det asymmetrisk innkjøpspriser fra dominerende leverandører til dagligvarekjedene i det norske dagligvaremarkedet?» allerede er et omdiskutert tema, vil vår problemstilling «kan asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå antydes gjennom Kiwi og Rema 1000's offentlige årsregnskap fra 2017?» ha et mer snevert perspektiv enn den litteraturen vi er kjent med. Vi vil i dette kapittelet presentere en kort gjennomgang av eksisterende litteratur vi finner relevant til vår masterutredning.

Torvaldsen og Bjørkevik (2017) konkluderer at gjennom de siste tiårene har detaljistene, vha. både horisontal- og vertikal integrasjon, tatt mer kontroll over det norske dagligvaremarkedet. Ved at mange små dagligvarer har slått seg sammen til store paraplykjeder³, og tatt større del i verdikjeden ved å kjøpe opp produsenter og integrere grossister i egen virksomhet, har detaljistene gjennom strategiske valg forsterket sin maktposisjon ovenfor leverandørene i matmarkedet (Torvaldsen & Bjørkevik, 2017). Ved å gå i dybden på markedsstrukturen, kommer de frem til at leverandørene (som for 40-50 år siden hadde makt over de mange og små kjøpmennene rundt om i landet), i dag føler seg maktesløse i forhandlingene med detaljistene – som på sin side kan true med å stenge leverandørene ute fra butikkhyllene (Torvaldsen & Bjørkevik, 2017).

Selv om detaljistene i markedet har mer makt enn før, har enkelte leverandører fortsatt betydelig markedsrett. De dominerende leverandørene som eksempelvis Ringnes, Tine og Orkla har sterke maktposisjoner, som gjør at de mindre (og gjerne lokale) leverandørene får problemer når de skal forhandle med dagligvarekjedene. Detaljistleddet har ved inngangen av 2019 kun tre store aktører igjen i markedet: NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. Med andre ord er det norske dagligvaremarkedet svært konsentrert, med store enkeltaktører, i både detaljist- og grossistleddet.

³ En paraplykjede er en kjede bestående av flere markedsførings- eller konseptkjeder.

Karl Munthe-Kaas, administrerende direktør i Kolonial.no, påstår Rema 1000 driver mer effektivt enn Kiwi, selv om de får dårligere innkjøpspriser fra dominerende leverandører i markedet (Kolonial.no, 2018, s. 3). Videre argumenterer han for at Kiwi kaprer markedsandeler vha. kostnadsfordeler og ikke oppnår sterkere posisjon i markedet fordi de er mer effektive enn konkurrentene, men pga. bedre innkjøpsbetingelser. Det var spesielt dokumentasjonen bak disse påstandene, som Kolonial.no refererer til i appendikset (2018, s. 11), som inspirerte til problemstillingen i masterutredningen vår. Karl Munthe-Kaas kommenterer ut fra erfaringer og undersøkelser (med regnskapstall fra Proff.no og Rema 1000s årsrapport fra 2016). Vi ønsker med denne masterutredningen å gjennomføre en lignende regnskapsanalyse som Kolonial.no, men mer utdypende og detaljert. Vi mener vår utredning vil tilby en noe mer objektiv analyse, ettersom vi ikke har tilknytning til hverken Rema 1000 eller Kiwi. Implisitt har vi altså samme utgangspunkt som enhver konsument i det norske dagligvaremarkedet, ved at vi benytter Brønnøysundregisteret og andre offentlige kilder når vi innhenter informasjon til vårt datasett.

Selv om det per dags dato ikke eksisterer offentlige tallfestede bevis på signifikante forskjeller i innkjøpsbetingelser, eksisterer det forskningsartikler med kvalitative undersøkelser som fokuserer på effekter etableringshindringer og prisdiskriminering kan ha på det norske dagligvaremarkedet.

Oslo Economics og Oeconomica (2017, s. 18) benyttet semi-strukturerte intervjuer da de innhentet kvalitativ informasjon fra 16 ulike interessenter i det norske dagligvaremarkedet. Intervjuene la hovedgrunlaget for analysen, men med et mål om å identifisere og vurdere vesentligheten av relevante etableringshindringer i dagligvaresektoren, fikk de også tilgang til interne regnskapstall fra dagligvarekjedene. Med andre ord taushetsbelagt og sensitiv informasjon, som ikke er tilgjengelig for allmennheten. Oslo Economics bekrefter volum er av betydning for innkjøpsbetingelser og konkluderer med at utnyttelse av stordriftsfordeler i innkjøp er det viktigste etableringshinderet i norsk dagligvaresektor (2017, s. 71). De poengterer også at stordriftsfordeler, som volumgevinster i innkjøp, forsterker de etablerte aktørenes insentiver til å tilegne seg mer markedsandeler. Ettersom det ikke finnes estimater på asymmetriske innkjøpspriser i dagligvaremarkedet (som flere aktører har påstått eksisterer, ref. s.1 og s.2), vil vi med vår masterutredning forsøke å utføre en komplementær kvantitativ undersøkelse til rapporten utarbeidet av Oslo Economics og Oeconomica (2017).

Allerede i mars 2018 kom det frem at ulike politiske partier diskuterte en utredning om forbud mot tredjegrads prisdiskriminering rettet mot dominerende leverandører som Orkla, Tine og Nortura (Dahlback, 2018; E24, 2018). To måneder etterpå skriver Nettavisen at næringskomiteen på Stortinget enstemmig oppfordret regjeringen til å utrede et forbud, samt fremlegge et forslag om en lov om god handelsskikk (NTB, 2018). I dokumentaren til NRK Brennpunkt nevnes det en lignende lov om god handelsskikk, som har gitt gode resultater i dagligvaremarkedet i Storbritannia (NRKTV, 2018). Næringskomiteen ber om at en lov om god handelsskikk ikke bare skal fremlegges snarest mulig – men også ikraftsettes allerede i løpet av 2019 (NTB, 2018). Etersom vår masterutredning vil undersøke om det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser, og om de i så fall kan antydes gjennom regnskapstall, vil vi ikke gå innpå effektene et eventuelt forbud mot prisdiskriminering vil ha i det norske dagligvaremarkedet. Vi vil heller ikke gå innpå mulige virkninger en eventuell lov om god handelsskikk vil ha på dagligvaremarkedet.

Foros og Kind (2018a) drøfter eventuelle virkninger et forbud mot prisdiskriminering fra dominerende leverandører kan påføre det norske dagligvaremarkedet. De legger frem fagøkonomiske argumenter for og imot et forbud, før de illustrerer at effektene av prisdiskriminering kan få ulikt utslag på leverandørleddet og sluttbrukermarkedet. De er også innom hvordan et eventuelt forbud kan påvirke potensialet for nyetableringer i markedet. Foros og Kind har også samarbeidet med Greg Shaffer (professor fra University of Rochester) i en separat artikkel, for å tilpasse en fagøkonomisk teoretisk modell til temaet om asymmetriske innkjøpspriser.

Foros, Kind og Shaffer (2018) undersøkte årsaken til prisdiskriminering (i et marked hvor det observeres asymmetriske innkjøpspriser) mellom to aktører, en stor- og en liten kjede. De testet antagelsen om at store kjeder angivelig oppnår lavere innkjøpspriser enn mindre kjeder, nettopp av den enkle grunn at kjeden er større og derfor mer verdifull for leverandøren. Foros et al. (2018) kommer frem til at eksogene størrelsesforskjeller *ikke* gir en stor kjede fordeler over en mindre kjede. De poengterer også at: *«en ren økning i kjedestørrelse øker viktigheten for kjeden av å oppnå en avtale med leverandøren like mye som den øker viktigheten for leverandøren av å oppnå avtale med kjeden»* (Foros & Kind, 2018a, s. 17). Videre utdyper de at hvis man skal forstå mønstrene av prisdiskriminering (som vi angivelig betrakter i markeder hvor større kjeder oppnår lavere innkjøpspriser enn mindre kjeder), må årsakene til diskrimineringen ha bakgrunn i mer enn kun størrelsesforskjeller (Foros et al., 2018).

Foros og Kind presenterer høydepunktene fra de to overnevnte artiklene i en kortere og oppsummerende versjon, utgitt i Samfunnsøkonomen⁴ NR. 4 2018. Foros og Kind (2018b) poengterer her at konsekvensene av prisdiskriminering i leverandørmarkedet vil avhenge kritisk av *hvorfor* leverandøren velger å prisdiskriminere. Det vil derfor være nødvendig å kartlegge i hvilken grad prisdiskriminering eksisterer i markedet, om det skal være grunnlag for å konkludere for eller imot et forbud (Foros & Kind, 2018b). For å presisere, Foros og Kind konkluderer ikke om det bør komme et forbud eller ei, da deres formål med rapporten var å fremstille sentrale økonomiske argumenter rundt effektene av et forbud.

Ved at Foros og Kind gir en grundig gjennomgang av økonomiske virkninger i ulike scenarioer (som kan forekomme i det norske dagligvaremarkedet), påpeker de tvetydighet i eksisterende fagøkonomisk litteratur. De foreslår derfor videre forskning for å fremskaffe konkret informasjon og mer kunnskap om det norske dagligvaremarkedet, før det eventuelt tas en beslutning om et forbud av prisdiskriminering. De legger også frem et forslag til videre kvantitativ forskning; de presiserer at Oslo Economics (2017) har gjennomført en god analyse basert på intervjuer, og det kan suppleres med en kvantitativ analyse (av regnskapsdata) for å fremskaffe estimater på forskjeller i innkjøpspriser (Foros & Kind, 2018a, s. 27).

Høsten 2018 har Konkurransetilsynet jobbet med en kvantitativ kartlegging av innkjøpsprisene de tre store dagligvarekjedene får fra dominerende leverandører, på oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet. Konkurransetilsynet skal sammenligne avtalene mellom de ulike markedsaktørene, men ettersom dette er komplisert arbeid vil det sannsynligvis ta lang tid før et offentlig resultat publiseres. Etter å ha fått innsyn i innkjøpsbetingelser fra to store leverandører til dagligvarekjedene, har Konkurransetilsynet på nyåret i 2019 utvidet kartleggingen til å omfatte flere leverandører for å få et helhetlig bilde av situasjonen (Konkurransetilsynet, 2019a). Men selv om Konkurransetilsynet innhenter informasjon direkte fra leverandørene og får full tilgang til all konfidensiell, sensitiv og taushetsbelagt informasjon, møter de likevel vesentlige problemer når det gjelder metodikk og dataanalyse. Konkurransetilsynet skal undersøke om det forekommer brudd på det regelverket vi har i Norge. Det norske dagligvaremarkedet har igjennom tidene utviklet kompliserte og avanserte

⁴ Samfunnsøkonomen er et fagtidsskrift for aktuelle samfunnsøkonomiske spørsmål. Tidsskriftet kommer ut 6 ganger i året. Se deres nettside: <https://www.samfunnsokonomene.no>

rabattordninger, som skaper problemer for Konkurransetilsynet når de i første omgang skal forstå hvordan rabattene fungerer før de skal innhente data – men også etterpå når de skal analysere dataene. Konkurransetilsynet blir derfor nødt til å avgrense utvalget ved å ta bestemte forutsetninger, som gjør det vanskelig å få et perfekt og korrekt bilde som faktisk gjenspeiler virkeligheten. Ettersom det er mange problemer med datainnhenting i dette kompliserte markedet, har Konkurransetilsynet publisert den foreløpige metodikken de skal benytte, i håp om innspill fra markedsaktører (Konkurransetilsynet, 2019b).

Avsnittene ovenfor gir grunnlag til hvorfor vår masterutredning vil bidra til å kartlegge et dagsaktuelt tema. Litteraturen går i ulike retninger når det kommer til virkninger for konsumentene og velferd, men det er ikke utført nødvendige kvantitative analyser på effektene enda – i Norge. Derfor vil vi i neste avsnitt introdusere en studie utført utenfor Norge, hvor en regnskapsanalyse har blitt utført på grossistledet i et marked.

Doudchenko og Yurukoglu (2016) kvantifiserer vha. en empirisk modell hvilken effekt forhandlingsmakt vil ha på lønnsomhet i fjernsynsindustrien, når graden av forhandlingsmakt er avhengig av størrelsen på markedsaktørene. Deres analyse inneholder opp- og nedstrøms distributører av varierende størrelse og de presiserer graden av forhandlingsmakt (som antas å være en direkte konsekvens av størrelsen til aktørene) er en nøkkelfaktor i analysen. Doudchenko og Yurukoglu (2016) estimerer at store distributører kan oppnå inntil 25% lavere innkjøpskostnader gjennom forhandlinger, enn mindre distributører. Dette er effekter Doudchenko og Yurukoglu (2016) poengterer er viktige å ha kvantitative estimater på, da beslutningstakere (som eksempelvis konkurransetilsyn) skal godkjenne fusjoner, eller regulere diskriminering fra grossistledet. Med andre ord er det slike kvantitative estimater som trengs i det norske dagligvaremarkedet, for at Konkurransetilsynet skal kunne håndheve den norske konkurranseloven. Doudchenko og Yurukoglu (2016) har utført undersøkelser på et annet marked enn det vi vil undersøke, men til felles med dem har vi et ønske om å oppnå kvantitative empiriske bevis på at det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser i et grossistmarked.

Det er spesielt fremgangsmetoden til Doudchenko og Yurukoglu, som er interessant for våre undersøkelser av det norske dagligvaremarkedet. Doudchenko og Yurukoglu (2016) benytter både empiriske og institusjonelle argumenter for at størrelseseffekter (i forhandlinger) faktisk eksisterer i fjernsynsindustrien. De innleder argumentasjonen med at tidligere studier

viser hvordan store nedstrømsbedrifter vil ha lavere marginalkostnader gjennom stordriftsfordeler. Deretter fremhever de viktigheten av innkjøpspriser, på grunnlag av at marginalkostnader i all hovedsak består av varekostnader. Doudchenko og Yurukoglu illustrerer deretter grafisk at det eksisterer størrelseseffekter (2016, s. 12), ved å sammenligne de ulike nedstrømsbedriftenes nettomarginer. De utleder nettomargin fra offentlige regnskapsdata, da de ikke har tilgang til de konfidensielle og taushetsbelagte kontraktene mellom markedsaktørene (Doudchenko & Yurukoglu, 2016). I kapittel 4 om databehandling og metodikk, vil vi detaljert forklare hvordan vi har generert et datasett for det norske dagligvaremarkedet, ved å ta utgangspunkt i Doudchenko og Yurukoglu sin fremgangsmåte.

3. Begrepsavklaringer og relevant økonomisk teori

Vi vil i dette kapittelet gi en grundig gjennomgang av begreper og økonomisk teori på emnet. Kapittelet gir leseren god forståelse for relevant teori, som videre gir grunnlag for et bra helhetsbilde til drøfting- og diskusjonsdelen senere i oppgaven. Først gir vi en kort gjennomgang av prisdiskriminering i forbrukermarkedet i delkapittel 3.1 og de ulike gradene av prisdiskriminering i delkapittel 3.2. Deretter går vi videre til prisdiskriminering på leverandørleddet i delkapittel 3.3. Vannsengeeffekten blir introdusert i delkapittel 3.4 før vi i delkapittel 3.5 illustrerer markedsfordelingen mellom paraplykjedene i det norske dagligvaremarkedet. Avslutningsvis går vi grundig gjennom organisasjonsstrukturene franchise- og kjedevirksomhet i delkapittel 3.6, før vi diskuterer samarbeidsbonus, hylleplassbetaling og joint marketing i delkapittel 3.7.

3.1 Prisdiskriminering

Innledningsvis i oppgaven nevnte vi at media har belyst teamet om tredjegrads prisdiskriminering fra leverandørleddet i det norske dagligvaremarkedet. Prisdiskriminering er definert ved en situasjon der to enheter av samme produkt selges til ulik pris, enten til samme kjøper eller til forskjellige kjøpere (Tirole, 1988, s. 133; Varian, 1989, s. 598). Prisdiskriminering vil imidlertid ikke forekomme dersom ulike priser reflekterer kostnadene bedriften har ved å betjene kjøpere, eksempelvis transportkostnader. Det vil derfor være viktig å drøfte årsaken til produktet selges for ulik pris, da årsaken vil indikere om det forekommer prisdiskriminering eller ikke.

La oss først se på prisdiskriminering fra detaljistleddet til sluttforbruker. Om en aktør skal kunne oppnå lønnsom prisdiskriminering, må tre betingelser være oppfylt (Varian, 1989). Den første betingelsen er betydelig markedsrett, som betyr bedriften har mulighet til å ta en pris over marginalkostnad, *uten* at prisøkningen ikke vil medføre tap av kundemassen (Varian, 1989). Den andre betingelsen er bedriften må kunne identifisere konsumentens betalingsvilje og i tillegg sortere dem i to eller flere kategorier (Varian, 1989). Den siste betingelsen handler om at bedriften må kunne forhindre arbitrasje mellom konsumenter som oppnår ulike priser (Perloff, 2009). Eksempelvis en konsument med lav betalingsvilje kjøper et gode til lav pris, for deretter å videreselge til en høyere pris, for å oppnå fortjeneste.

Ifølge fagøkonomisk teori er resultatet av prisdiskriminering på leverandørleddet, detaljistleddet og i forbrukermarkedet svært forskjellig. Man må derfor være oppmerksom på at man ikke tar med seg logikken rundt prisdiskriminering på sluttbrukerleddet, direkte over til prisdiskriminering fra leverandørleddet. Eksempelvis må leverandører ta stilling til at detaljister kan benytte en alternativ forsyningskilde under forhandlinger, noe som ikke vil være et tilfelle i forbrukermarkedet.

3.2 Grader av prisdiskriminering

Prisdiskriminering forekommer i ulike grader; første-, andre og tredjegrads. Selv om tredjegrads prisdiskriminering er relevant i denne oppgaven, forklarer vi første- og andregrads prisdiskriminering for at leseren skal få bedre forståelse rundt begrepet.

3.2.1 Førstegrads prisdiskriminering

Ved førstegrads prisdiskriminering har bedriften perfekt informasjon om konsumentens betalingsvilje og dermed formes kontrakter og priser til hver enkelt kunde (Carlton & Perloff, 2015). Bedriften benytter perfekt informasjon til å hente ut maksimal profitt og sitter dermed igjen med hele konsumentoverskuddet. Perfekt prisdiskriminering oppstår imidlertid sjelden i praksis pga. arbitrasjemuligheter og/eller mangel på perfekt informasjon om kundens betalingsvilje. Digitalisering har åpnet nye muligheter for at dagligvarekjeder kan drive med perfekt prisdiskriminering. For eksempel tilrettelegger Rema 1000 sin applikasjon *Æ* for personalisert prising, men foreløpig det er andre faktorer i markedet som hindrer Rema 1000 i å kapre hele konsumentoverskuddet.

3.2.2 Andregrads prisdiskriminering

Andregrads prisdiskriminering, også kjent som ikke-lineær prising, kjennetegnes ved at konsumentene selv sorterer seg i ulike grupper (Tirole, 1988). Ved andregrads prisdiskriminering vil ikke pris pr enhet være konstant, men variere ut fra kjøpsvolum. Typisk stiger prisene i takt volumet, men ved et utslagsnivå oppnås kvantumsrabatter. Ettersom ulike kundegrupper har ulike behov når det gjelder volum, i tillegg til ulik betalingsvilje, vil de naturlig nok velge forskjellige tilbud. Et eksempel kan være lagring på smarttelefon, hvor prisen varierer ut ifra lagringsplassen (GB). Noen trenger stor lagringsplass - andre ikke.

3.2.3 Tredjegrads prisdiskriminering

Tredjegrads prisdiskriminering er den vanligste formen for prisdiskriminering, og kjennetegnes ved at bedriften setter ulik pris til ulike kundegrupper ved å skille kundene ut fra observerbare kjennetegn som alder, inntekt, bosted, kjønn og lignende (Carlton & Perloff, 2015). Tredjegrads prisdiskriminering vil i likhet med andregrads sortere konsumentene inn i ulike grupper, men ved andregrads prisdiskriminering grupperes konsumentene etter kundens selvseleksjon, mens ved tredjegrads prisdiskriminering grupperes konsumentene etter direkte signaler fra kunden (Tirole, 1988, s. 135).

3.3 Prisdiskriminering i grossistmarkedet

I de neste avsnittene vil vi introdusere to fagøkonomiske artikler, som har vurdert velferdseffekter av et forbud mot prisdiskriminering. Katz (1987) finner at et forbud mot prisdiskriminering vil være samfunnsøkonomisk lønnsomt, dersom de alternative forsyningskildene i markedet er både troverdig og bindende, da konkurransen vil medføre lavere innkjøpspriser. På den andre siden finner O'Brien (2014) at et forbud mot prisdiskriminering kan være samfunnsøkonomisk skadelig, da hans forskning (som kan betraktes som en utvidelse av Katz, 1987) tar hensyn til forhandlingsmakt mellom aktørene i markedet.

Katz (1987, s. 155) betrakter et marked med to detaljister (en stor- og en liten aktør) som konkurrerer om å selge produkter i et avgrenset området, hvor begge kjøper varer fra en dominerende leverandør. Den mindre aktøren opererer bare i dette området og betraktes som en lokal forhandler, mens den andre aktøren tar også i del en landsdekkende kjede. Videre forutsetter Katz at kjedene er like effektive, den eneste forskjellen mellom dem er at den store aktøren har kapasitet til et større salgsvolum. Et viktig poeng i analysen, som vi antar skaper et skille mellom kjedene, er mulighetene til å integrere inn i produsentleddet. Katz (1987) påpeker bakover-integrasjon som en mulig alternativ forsyningskilde, men ettersom det vil påløpe investerings- og produksjonskostnader, vil ikke det være en reell mulighet for den mindre aktøren.

For å forstå velferdseffektene som oppstår ved et forbud mot prisdiskriminering, vil vi se på rammeverket til Katz (1987, s. 156-164). Detaljistene kjøper produktene fra en felles dominerende leverandør. Hvor w_i er prisen leverandøren krever fra detaljist i for produktet. Dette gir den mindre detaljisten en pris lik w_{liten} per enhet og tilsvarende w_{stor} per enhet for den store detaljisten. Leverandøren praktiserer det som kalles lineær prising, dvs. en fast pris per enhet og i følge Katz får ofte den store detaljisten en lavere pris enn den mindre detaljisten, $w_{stor} < w_{liten}$. For å forklare denne skjevheten i innkjøpsprisene, legger Katz frem scenarioet hvor det eksisterer en alternativ forsyningskilde (Katz, 1987, s. 156). Om prisdiskriminering er tillatt i en slik situasjon, vil leverandøren ha mulighet til å forhindre at den store kjeden velger den alternative forsyningskilden. Dette gjør leverandøren ved å tilby lavere innkjøpspriser enn detaljisten eventuelt kan oppnå gjennom egne produksjonskostnader. Leverandøren kan fortsatt kreve høy innkjøpspris av den mindre kjeden, ettersom den ikke har samme maktposisjon som den store kjeden. Her vil den store kjeden oppnå et konkurransefortrinn gjennom asymmetriske innkjøpspriser. For at den mindre kjeden skal kunne konkurrere på pris ut til sluttbrukeren, tvinges den til å drive mer effektivt for å unngå negativ margin.

La oss nå se på situasjonen om det skulle eksistere et forbud mot prisdiskriminering i markedet. Leverandøren må sette lik pris $w^{forbuddt}$ til både stor- og liten kjede, og må ta et bevisst valg om høyere- eller lavere priser i markedet. I praksis betyr dette tre utfall; (1) *Leverandøren kan sette prisen opp*, både stor- og liten kjede betaler en pris lik det den mindre aktøren gjør når prisdiskriminering er tillatt. (2) *Leverandøren kan sette prisen ned*, både stor- og liten kjede betaler en pris lik det den store aktøren gjør når prisdiskriminering er tillatt. (3) *Leverandøren kan sett prisene ytterligere ned*, både stor- og liten kjede betaler en lavere pris enn det de gjør når prisdiskriminering er tillatt. Dersom leverandøren setter prisen, $w^{forbuddt}$, lik prisen den store kjeden hadde når prisdiskriminering var tillatt, $w_{Stor}^{tillatt}$, vil det medføre at den store kjeden mister konkurransefortrinnet den hadde over den mindre kjeden, ettersom de nå får symmetriske innkjøpspriser. Dersom leverandøren setter prisen, $w^{forbuddt}$, lik prisen den mindre kjeden hadde når prisdiskriminering var tillatt, $w_{Liten}^{tillatt}$, vil det medføre en økning i pris for den store kjeden - som da får insentiver til å vurdere en alternativ forsyningskilde.

Leverandøren kan imidlertid prøve å forhindre at den store kjeden benytter seg av en alternativ forsyningskilde, gjennom å sette en lavere innkjøpspris enn når prisdiskriminering var tillatt.

Ut fra effektene prisnivået gir, argumenterer Katz (1987) for at et forbud mot prisdiskriminering vil være samfunnsøkonomiske lønnsomt, da en lavere innkjøpspris for begge kjedene vil føre til økt konkurranse på detaljistleddet, som kan føre til et effektivitetspress og reduserte sluttbrukerpriser.

Et annet poeng Katz (1987) legger frem, er de negative konsekvensene et forbud mot prisdiskriminering kan bringe i enkelte situasjoner. Analysen til Katz (1987) viser den store kjeden vil velge bakover-integrasjon som alternativ forsyningskilde (da de kan produsere tilsvarende produkter til lavere priser enn leverandøren tilbyr), i markeder hvor prisdiskriminering er forbudt. Imidlertid er det *kun* i markeder hvor det er forbudt med prisdiskriminering at detaljisten velger bakover-integrasjon, ikke i situasjoner hvor prisdiskriminering er tillatt (da den store kjeden vil nyte lave innkjøpspriser fra leverandør, og ikke har mulighet til å produsere tilsvarende varer til lavere kostnad selv). Med andre ord viser Katz (1987, s. 156) sin analyse at prisdiskriminering har en potensiell samfunnsøkonomisk fordel, da prisdiskriminering fører til at færre store aktører velger bakover-integrasjon. Med andre ord kan prisdiskrimineringen forhindre ineffektive vertikale integrasjoner⁵, i enkelte markeder.

O'Brien (2014) undersøker velferdseffekter av tredjegrads prisdiskriminering, når innkjøpsprisene fra leverandør til detaljist avhenger av forhandlingsmakt. I motsetning til Katz (1987), forutsetter O'Brien (2014) det ikke forekommer størrelsesforskjeller mellom detaljistene og spesifiserer at hver detaljist forhandler egen innkjøpspris med en dominerende leverandør i markedet. Det er implisitt at innkjøpsprisene avhenger av forhandlingsmakten mellom de ulike partene *kun* i det tilfellet hvor prisdiskriminering er tillatt. O'Brien (2014) utvidet «take-it or leave it» modellen⁶ til Katz (1987) til et forhandlingsrammeverk, ved å anerkjenne effektene forhandlingsmakten har mellom aktørene. Detaljistens relative forhandlingsmakt vil ifølge O'Brien (2014) avhenge av tre forhold: alternativ forsyningskilder, forhandlingskostnader og trusselpunktet.

⁵ Vi vil i denne oppgaven anta at det ved ineffektive integrasjoner menes at de store detaljistene (som velger å investere i egen produksjon internt i kjeden), vil være ineffektive sett i forhold til erfarne leverandører som har konkurrert i grossistmarkedet i årevis.

⁶ Katz (1987) antar at når en dominerende leverandør gir et tilbud, vil kjedene kun akseptere eller forkaste – ikke forhandle.

Det første forholdet går ut på om det eksisterer en alternativ forsyningskilde; om kjeden har anledning til å investere i eget varemerke eller gå til en annen leverandør, i likhet med Katz (1987, s. 156). Jo mer troverdig alternativet er, jo sterkere forhandlingsmakt vil kjeden ha. Det andre forholdet er forhandlingskostnader. Alle ressurser som påløper i forhandlingsprosessen kan totalt sett bli en avgjørende faktor for kjeden. Gjennom forhandlingsrammeverket viser O'Brien (2014) til diskonteringsrate når han illustrerer viktigheten av forhandlingskostnader. En kjede med lav diskonteringsrente vil ha insentiver til å strekke ut forhandlingene, og i et forhandlingsspill kommer det godt med å være tålmodig for å sikre seg en gunstig avtale. Dette gir kjeden sterkere forhandlingsmakt. Det siste forholdet er trusselpunktet; den gevinsten kjeden og leverandøren forventer ved et handelssamarbeid, kontra om de ikke handler med hverandre.

La oss se på en situasjon der prisdiskriminering er forbudt i markedet og leverandøren må bestemme en felles innkjøpspris til kjedene. I et slik tilfelle vil leverandøren foretrekke at den mindre kjeden (med lav forhandlingsmakt) forhandler en felles pris på vegne av alle detaljistene, mens kjedene på motsatt side vil foretrekke at den store kjeden (med høy forhandlingsmakt) forhandler prisen. I følge O'Brien (2014, s. 94) vil gjennomsnittsprisen øke om leverandøren forhandler med den mindre kjeden, i motsetning til reduserte gjennomsnittspriser dersom den store kjeden står for forhandlingene. O'Brien (2014) er altså enig i de sentrale argumentene til Katz (1987), et forbud mot prisdiskriminering gir gjennomsnittlig lavere innkjøpspriser og deretter lavere sluttbrukerpriser, hvis den alternative forsyningskilden er troverdig og bindende. På den andre siden, dersom den alternative forsyningskilden *ikke* er troverdig, og lavere innkjøpspriser er et resultat av forhandlingsmakt på detaljistledet, vil et forbud mot prisdiskriminering i følge O'Brien (2014) være samfunnsøkonomisk skadelig. O'Brien (2014) forklarer den skadelige effekten ved at detaljistene får lavere insentiver til å konkurrere hardt mot leverandøren (da de ikke vil kunne påvirke pris), og den gjennomsnittlige innkjøpsprisen vil stige, som igjen resulterer i høyere sluttbrukerpris.

3.4 Vannsengeffekten

Vannsengeffekten er et fenomen som kan oppstå når et fåtall detaljister inngår kontrakter med produsenter, i et marked hvor konkurransen er relativt lav på detaljistnivå (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Effekten oppstår ved at en stor detaljist forbedrer innkjøpsvilkårene sine, som fører til indirekte virkninger som slår negativt ut på innkjøpsbetingelsene til mindre aktører (Hjelmeng & Sørgard, 2014).

Eksempelvis kan vannsengeffekten oppstå i det norske dagligvaremarkedet ved at NorgesGruppen forhandler seg til bedre innkjøpsbetingelser som fører til dårligere innkjøpsbetingelser for Rema 1000 og Coop. La oss anta en situasjon hvor NorgesGruppen forhandler kjøpsvolum med Orkla. De avtaler kjøpsvolum på vegne av Meny, Spar og Kiwi og ettersom kjøpermakt avgjøres av størrelse, fører denne konsentrasjonen av innkjøp til bedre innkjøpsbetingelser for NorgesGruppen. Det er også verdt å nevne at NorgesGruppen til tider har hatt innkjøps samarbeid med andre kjeder, eksempelvis den mindre aktøren Bunnpris, som har ført til enda større kjøpsvolum. Orkla vil i etterkant forsøke å kompensere for rabatten de ga til NorgesGruppen, ved å øke innkjøpsprisene til de mindre aktørene (Rema 1000 og Coop). Det vil også ha betydning om NorgesGruppens salg påvirker negativt på salget til Rema 1000 og Coop, som gir dem mindre volum å forhandle med hos Orkla senere. Indirekte virkninger kan tyde på at vannsengeffekten også har en effekt som forsterker markedsmakt.

Det er ikke dermed sagt at vannsengeffekten slår negativt ut på sluttbrukerne. Selv om mindre aktører i dagligvarebransjen klager på små marginer og dårlige innkjøpsbetingelser, har det ikke resultert i høyere sluttbrukerpriser i det norske dagligvaremarkedet enda. Selv om økonomisk teori åpner for at vannsengeffekten kan oppmuntre mindre aktører til å sette høyere priser til sluttbrukerne (Hjelmeng & Sørgard, 2014), viser praksisen i markedet et annet bilde. Rema 1000 konkurrerer fortsatt i lavprismarkedet, det er med andre ord et levedyktig marked uten bastante behov for prisøkninger. Det skal likevel ikke stikkes under en stol at det ville vært mulig for mindre aktører å heller reagere med å øke prisene, som da ville gitt større aktører muligheten til å øke sine priser også - som da ville ført til økt totalfortjeneste i markedet. Da ville vannsengeffekten hatt negativ effekt på sluttbrukerne.

3.5 Markedsmakt mellom paraplykjedene

Dagligvaremarkedet i Norge har vært gjennom store endringer de siste tiårene. Markedet har beveget seg fra en fragmentert struktur på detaljistleddet, til at kun tre store aktører dominerer omsetningen (i tillegg til noen helt små enkeltaktører). I 2018 ble det omsatt for 176 milliarder kroner i det norske dagligvaremarkedet, som tilsvarer en økning på 2,8% i forhold til året før (E24, 2019). Det samme året ble de sammenlagte markedsandelene til paraplykjedene (NorgesGruppen, Coop og Rema 1000) hele 96,2% av det totale dagligvaremarkedet.

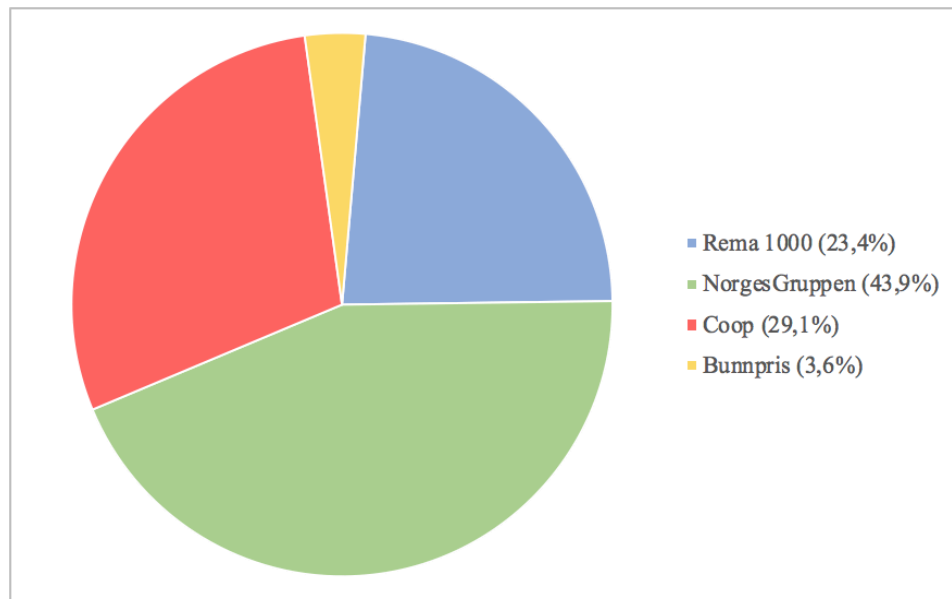
Konkurransetilsynet har de siste årene holdt et ekstra øye med utviklingen i markedet, nettopp pga. den høye konsentrasjonen. De kom på banen når NorgesGruppen og ICA annonserte en avtale om innkjøps- og distribusjonssamarbeid i 2013, som Konkurransetilsynet året etter vurderte ulovlig (Konkurransetilsynet, 2013). Konkurransetilsynet mente avtalen mellom kjedene gjorde det mulig å utnytte markedsmakt og derav svekke konkurransen i markedet, som igjen kunne føre til skade for forbrukeren. I 2014 kunngjorde Coop en avtale om å kjøpe aksjene til ICA Norge i en melding til Konkurransetilsynet. Tilsynet godkjente oppkjøpet med en forutsetning om at Coop solgte et utvalg av ICA-butikker til NorgesGruppen og Bunnpris, nettopp for å opprettholde naturlig konkurranse og ivareta forbrukerens fordel.

Det norske dagligvaremarkedet deles inn i fire segmenter; lavpris, supermarked, nærbutikk og hypermarked. I lavprissegmentet finner vi butikkene Kiwi, Rema 1000 og Coop Extra, som nevnt tidligere konkurrerer om å ha den billigste handlekurven hos VGs matbørs. Butikker som Meny, Spar og Coop Mega satser mer på høy kvalitet, stort vareutvalg og egne delikatesseavdelinger, som gjør at disse butikkene havner innenfor supermarked segmentet. I den ferske rapporten fra AC Nielsen, utgjorde lavprisbutikkene 66,5% av markedet ved utgangen av 2018, og det tilsvarer en økning på 0,8% fra 2017 (E24, 2019). I forhold til 2008 hvor lavprismarkedet utgjorde i underkant av 50%, viser endringen i markedet et segment i sterk vekst over de siste årene (Kjuus & Flaaten, 2015). Det er verdt å merke seg en prosentvis økning fra 50 til 66,5 i dagligvaremarkedet utgjør over 400 nye dagligvarebutikker. I løpet av 2018 kom det ytterligere 37 nye butikker i lavprissegmentet, som viser at veksten fortsetter (E24, 2019). Når nordmenn avgjør hvor de skal ta dagligvarehandelen har pris blitt en avgjørende faktor og det er lite som tilsier at veksten i lavprissegmentet vil snu med det første. Lavprissegmentet er ikke lenger et butikkonsept som kun assosieres med begrenset utvalg og lave priser, da det også har et økende fokus på variert vareutvalg og bedre kundeservice.

Til tross for at mange leverandører (av ulike størrelser) opererer i det norske markedet, er det ikke nødvendigvis slik at alle konkurrerer mot hverandre. I en dagligvarebutikk finnes det utallige produktgrupper, men innenfor ulike produktgrupper er det ofte kun et fåtall leverandører som konkurrerer seg imellom. Et eksempel finner vi i meierihyllene hvor Tine og Q-meieriene står for mesteparten av produktene, mens i brushyllene er det Coca-Cola og Ringes som dominerer. Gjennom utviklingen i det norske dagligmarkedet har detaljistene i større grad tatt del i produksjons- og grossistledet, gjennom satsing på egne merkevarer (EMV). Dette har ført til redusert leverandørmakt, ettersom kjedene velger å produsere tilsvarende produkter selv. Det er imidlertid noen norske favoritter som kjedene ikke tar seg råd til å droppe i sortimentet. Eksempler på dette kan være Mills leverpostei, Tine lettmelk, Grandiosa Pizza og Vossafår.

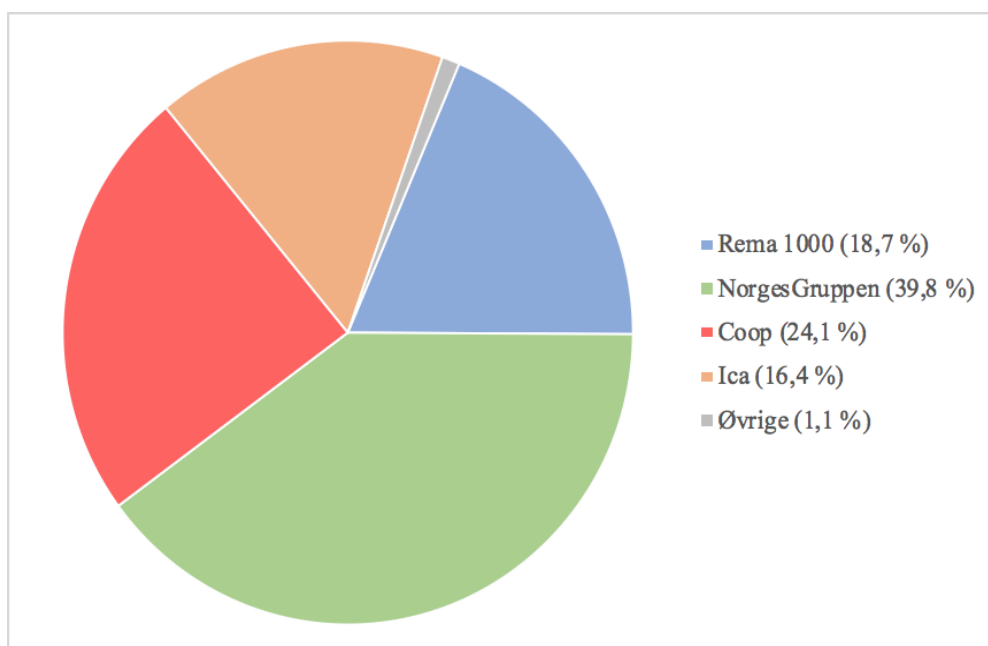
Basert på dagligvare rapporten til AC Nielsen (2019) har vi utarbeidet figur 2 for å vise hvordan markedsandelene er fordelt mellom kjedene. NorgesGruppen er den største aktøren i dagligvaremarkedet med 43,9% markedsandeler, og det kan derfor tenkes at NorgesGruppen har høyere markedsrett enn Coop (29,1%) og Rema 1000 (23,4%). Dersom vi ser på markedsandeler for butikkjedene under NorgesGruppen, har blant annet Kiwi 22,1% mens Meny har 10,5%.

Bunnpris er en liten aktør i dagligvaremarkedet med 3,6% markedsandeler. Bunnpris har ikke egen grossistvirksomhet slik som NorgesGruppen og Rema 1000, og har derfor inngått et innkjøps- og distribusjonssamarbeid med NorgesGruppen. I 2011 valgte Bunnpris å gå fra en avtale med NorgesGruppen til en avtale med Rema 1000, men etter fem år gikk Bunnpris tilbake til samarbeidet med NorgesGruppen i 2017 (Aftenposten, 2018a). Rema 1000 sjef, Ole Robert Reitan, mener overgangen til NorgesGruppen er et bevis på at NorgesGruppen får bedre betingelser enn Rema 1000 (DagensNæringsliv, 2015). Det faktum at NorgesGruppen fortsetter å vokse, mener Reitan ikke er bra for leverandørene og konkurransen i markedet - over tid vil det også være uheldig for forbrukerne (DagensNæringsliv, 2015).



Figur 2. Markedsandeler i dagligvaremarkedet Q1 2019 (AC Nielsen, 2019)

I et tiårs perspektiv har dagligvaremarkedet gått fra fire kjeder i 2008 til tre kjeder i 2018. ICA trakk seg ut av markedet i 2015 og Coop økte sine markedsandeler som følge av oppkjøpet av ICA-butikkene. Oppkjøpet førte til at Coops markedsandeler økte fra 22,3% til 29,4% fra 2014 til 2016. Konkurransen i markedet blir påvirket av antall aktører i markedet og dess flere bedrifter som konkurrerer om kunden, dess lengre strekker bedriftene seg for å vinne kunden – eksempelvis ved å gi lavere pris eller tilby ekstra service.



Figur 3. Markedsandeler i dagligvaremarkedet i 2008 (AC Nielsen, 2009)

Som vi har nevnt tidligere forlot den tyske lavpris-kjeden Lidl det norske dagligvaremarkedet. I oppstartsfasen til Lidl i 2004 møtte de et godt etablert Norge med en butikkflora som kunne betjene hele 7,5 millioner mennesker – mens befolkningen kun besto av 4,5 millioner mennesker (DagensNæringsliv, 2008). I tillegg fikk Lidl dårlig beliggenhet på butikkene og med et ukjent vareutvalg klarte de ikke oppnå mer enn 1-2% markedsandeler i det norske dagligvaremarkedet (Dagbladet, 2008). Da Rema 1000 fikk kjøpe butikklokalene til Lidl, kapret de nok markedsandeler til å bli den tredje største aktøren i dagligvaremarkedet.

3.6 Forretningsformatfranchise og kjedevirksomhet

3.6.1 Franchise som organisasjonsform

Franchise er et allmenkjent begrep som benyttes innen handelsbransjer verden over. En helt enkel definisjon på franchising er selvstendige forhandlere som benytter et bestemt navn eller varemerke for å drifte butikk (som de betaler for retten til å bruke) og er tilknyttet en kjede (Reidarson, 1972). En franchiseavtale innebærer et samarbeid mellom franchisegiver og franchisetaker, hvor overordnede bestemmelser fra franchisegiveren blir overholdt av franchisetakeren i henhold til en konkret kontrakt (Reidarson, 1972). Over tid har det utviklet seg flere ulike franchisesystemer og det må tidvis benyttes skjønn for å vurdere hvilken type franchise det gjelder. Nilssen (2009, s. 10-11) gjør rede for de ulike franchisekategoriene; forretningsformatfranchise, produktfranchise, produksjonslisens og kvasifranchise. Denne oppgaven vil videre kun fokusere på forretningsformatfranchise, da det er den formen for franchise som er relevant for drøftingen i kapittel 6.

En forretningsformatfranchise bygger på et konsept som sørger for felles målsettinger, strategi og kultur blant enhetene innenfor franchisesystemet (Nilssen, 2009). Franchisegiveren beholder kontrollen rundt varemerket ved at nye franchiseenheter innrettes etter metoder og prosesser allerede i startfasen av etableringen, gjennom grundig opplæring fra moderselskapet (Nilssen, 2009; Reidarson, 1972). Etter innføringsperioden faller den daglige driften på franchisetakeren, som vil benytte lokalkunnskaper og selvstendighet for å drive forretningen videre. Da det økonomiske ansvaret for den enkelte enheten er franchisetakers ansvar, reduseres kapitalrisikoen til moderselskapet som deretter vil ekspandere videre med nye franchisetakere (Reidarson, 1972, 1987).

Slik kombinerer franchisesystemet de små aktørenes egenskaper (lokale kunnskaper, fleksibilitet og personlig kundekontakt) med stordriftsfordeler fra moderselskapet (forhandlingsmakt, produktutvikling og konkurransedyktige priser) for å oppnå en helhetlig organisasjon (Nilssen, 2009; Reidarson, 1972, 1987).

Ettersom moderselskapet hjelper til med opplæring og etablering, vil det naturligvis forekomme kostnader for både franchisegiver- og taker, i oppstartsfasen av en ny franchiseenhet. Derfor vil en franchiseavtale ofte inkludere en engangsavgift som betales før oppstart, og kan sees på som en grunninvestering for franchisetakeren (Reidarson, 1972). Med andre ord er denne engangsavgiften det beløpet som gjør at moderselskapet ikke går i tap ved å ekspandere videre. Da det satses på lokale forretningsdrivere til nye franchiseenheter, følger det også lavere risiko for moderselskapet, enn om de skulle entret nye markeder selv. Prøving og feiling i et nytt marked kan være både tidsoppslukende og kostnadsfullt, således kommer franchising til fordel for begge partene i denne typen samarbeid. Det kan også sees på som en konkurransefordel med lokale forretningsdrivere (som har en viss innflytelse på nærområdet), da motivasjonen for å drive god butikk utvilsomt er tilstede hos en franchisetaker som vil tjene inn engangsavgiften samt få avkastning på investeringen sin (Reidarson, 1972, 1987).

Videre er det ikke bare franchisetakeren som vil oppnå avkastning på investerte verdier. Franchisegiveren vil mest sannsynlig kreve royalties fra franchisetakeren, enten gjennom en prosentvis andel av omsetningen eller ved å legge inn en avgift i prisene for hver enkelt solgte produkt av varemerket (Reidarson, 1972). Slik vil moderselskapet oppnå løpende avkastning på varemerket og/eller franchisevirksomheten sin, og dess flere franchiseenheter dess høyere inntekter fra royalties. Ekspansjon vil derfor lønne seg for franchisesystemet ved at moderselskapet får høyere inntjening, mer forhandlingsmakt og større nasjonal landsdekning, som videre gir franchisetakeren muligheten til å nytte enda flere stordriftsfordeler; eksempelvis økt kunnskaps- og erfaringsbase innad i kjedesystemet. En suksessfull franchisevirksomhet kan tenkes å tiltrekke seg dyktige kjøpmenn, noe som kan resultere i en positiv synergieffekt: en god franchisevirksomhet tiltrekker gode kjøpmenn og gode kjøpmenn skaper bedre franchisevirksomhet.

En franchiseordning vil ikke utelukkende fungere fordelaktig for både franchisegiver- og taker. Det kan oppstå problemer i enkelte situasjoner om franchisevirksomheten ikke fungerer optimalt. Konseptet til franchising baserer seg i stor grad på selvstendighet fra franchisetakere og deres belønninger i forhold til egen arbeidsinnsats, slik at moderselskapet kan fokusere på styring av franchisevirksomheten som helhet (Reidarson, 1972). Når forhandlernes selvstendighet og selvtillit øker med erfaring og suksess, kan det tidvis resultere i at forhandleren ifølge Reidarson (1972, s. 16) «utvikler en følelse av uavhengighet og av at suksessen utelukkende skyldes ham selv». Denne uavhengigheten kan skape problemer for moderselskapet om forhandleren tror han vil oppnå bedre resultater på egenhånd og ikke lenger overholder retningslinjene iht. konseptet. Moderselskapet har hverken kapasitet eller ressurser til å kontinuerlig kontrollere om alle franchiseenhetene tilfredsstillende de avtalte kvalitets- og servicestandarder. Eventuelle avvik kan skape lojalitetsproblemer, påvirke kundenes forhold til varemerket og skape ubalanse innad i franchisevirksomheten. Med det oppstår det altså et paradoks når styringsproblemene en franchisevirksomhet kan oppleve, kommer fra det som også er suksessfaktoren – nemlig selvstendighet.

3.6.2 Franchise- og kjedevirksomhet i dagligvaremarkedet

I motsetning til en franchisevirksomhet, har en kapitalkjede en organisasjonsstruktur hvor én aktør eier hele organisasjonen. En franchisekjede ekspanderer ved å inngå avtaler med selvstendige kjøpmenn, mens en kjede vil ekspandere ved å ansette butikksjefer og investere i eiendom for å bygge nye butikker. Disse to forretningsformene har flere likheter enn ulikheter, og den grunnleggende ideen bak begge organisasjonsstrukturene er å oppnå stordriftsfordeler og økt konkurransevne. Forretningskonseptet krever ikke at det velges enten-eller, en kjede kan også bygges opp som en blanding av kapital- og franchisekjede. Eksempelvis, i det norske dagligvaremarkedet, har vi Rema 1000 med en overvekt av franchiseenheter og Kiwi som hovedsakelig er en kapitalkjede. Likevel har Kiwikjeden enkelte franchiseenheter og Rema 1000 har noen sentralt eide butikker.

Det er ikke tilfeldig at både franchise- og kjedevirksomhet har som hovedhensikt å oppnå stordriftsfordeler. Større selskaper oppnår fordeler det ikke er mulig for mindre bedrifter å oppnå, og de fleste av oss er kjent med ordtaket: *sammen er vi sterke*. De viktigste stordriftsfordelene er knyttet til markedsføring og innkjøp av varer, men også tilgang på kompetanse, gode rekrutterings- og opplæringsrutiner og konseptutvikling.

Fordelene overstiger det de enkelte kjedemedlemmene ville oppnådd alene. Når det gjelder markedsføring, vil underenhetene i en kjedevirksomhet nyte godt av landsomfattende reklamekampanjer som sentralleddet utarbeider. Lokal og individuell markedsføring kan være utfordrende for enkeltbutikker med begrenset markedsføringsbudsjett, men gjennom moderselskapet får kjedemedlemmene en felles identitet og derav reduserte kostnader.

Når det gjelder stordriftsfordeler knyttet til innkjøp av varer, er det ekstra viktig for lavprisforretninger å få lave varekostnader vha. forhandlinger og kvantumsrabatter. Det er alltid ønskelig for en bedrift å forhandle ned innkjøpspriser, men spesielt for aktører som konkurrerer i lavprismarkeder hvor marginene er små i utgangspunktet. Blir varekostnaden for høy, vil en liten økning i andre driftskostnader ha brutalt utslag på bunnlinjen. Ved franchise- og kjedevirksomhet vil sentrale innkjøp styrke forhandlingsmakten på detaljistleddet, og leverandørleddet vil i større grad være villige til å inngå gunstige avtaler til fordel for de dominerende kjedene i markedet – som igjen går ut over de mindre aktørene og enkeltbutikker (se vannsengeffekten på s. 17).

3.7 Samarbeidsbonus, hylleplassbetaling og joint marketing

Den opphetede diskusjonen rundt leverandører og detaljister i det norske dagligvaremarkedet, har det siste året vært innom begreper som samarbeidsbonus, hylleplassbetaling og joint marketing. Begrepene har vært spesielt viktige i diskusjoner rundt asymmetriske innkjøpspriser og faktorer som påvirker mindre aktører i markedet. Det er ikke nødvendigvis slik at om en leverandør gir rabatt på varekostnaden til en detaljist, følger rabatten varen videre, slik at konsumenten også får redusert pris. De økonomiske mekanismene i dagligvaremarkedet er i realiteten mer kompliserte og komplekse enn det.

Når det gjelder hylleplassbetaling og joint marketing har disse begrepene ulike hensikter som gir ulike utslag, men likevel blir de ofte omtalt i det norske dagligvaremarkedet som om de hører sammen. Da Dagsavisen publiserte et debattinnlegg i 2015, angående matkjedenes maktmisbruk i den norske dagligvaremarkedet, ble både hylleplassavgift og joint marketing omtalt som en bonusordning hvor betalingene gikk rett til kjedens hovedkontor (Bogen, 2015). Den samme måneden tydeliggjorde NorgesGruppen i en pressemelding hvorfor de forhandler bonuser og rabatter med leverandører (NTBinfo, 2015), hvor de la frem joint marketing og

hylleplassbetaling som argumenter mot Brennpunkt-dokumentaren «Matvarekrigen»⁷. Selv om hylleplassavgift og joint marketing kan se ut til å gå arm i arm i dagligvaremarkedet, vil vi i de neste avsnittene gå nærmere inn på begrepene hver for seg.

En hylleplassavgift innebærer at en leverandør betaler et avtalt beløp til kjeden, imot at deres vareprodukt får god plassering i butikkhyllene. Endereoler med god synlighet, hylleplassering i gripehøyde eller en gunstig lokalisering for mersalg kan bety enorme utbetalinger, i form av bonuser eller rabatter, for leverandører som ønsker å forhandle varemerket sitt inn i dagligvarekjedenes sortiment. Orklasjef, Petter Ruzicka, bekrefter til NRK Brennpunkt at de bruker milliardbeløp på bonuser og rabatter til dagligvarekjedene hvert eneste år, nettopp for å få slippe til i matbutikkene (NRK, 2015). Konsernsjefen til meieri-leverandøren Tine, Hanne Refsholt, understreker i samme intervju med NRK Brennpunkt, at «når du bare har tre kjeder som kunder, sier det seg selv at vi strekker oss langt for å få en avtale med dem» (NRK, 2015), som indikerer også Tine betaler betydelige beløp for å inngå samarbeid med dagligvarekjedene. Et spørsmål som ikke blir besvart her, kan indikere en uskreven regel blant aktørene i det norske dagligvaremarkedet. Om du ikke betaler hylleplassavgift, har du da plass i sortimentet? Basert på dette spørsmålet antar vi videre i oppgaven at hylleplassavgiften ikke bare gir leverandøren *en god plass* i hylla, men også en plass i hylla i det hele tatt.

Joint marketing innebærer at en leverandør og en kjede går sammen om markedsføringsaktiviteter, eksempelvis en tilbudskampanje på leverandørens varemerke som eksponeres i kjedens kundeavis. Joint marketing kan derfor sees på som en lønnsom form for samarbeid, ettersom begge aktørene ønsker mest mulig salgsvolum samtidig som de deler kostnaden ved markedsføringen. Denne sammenslåingen av kostnader mellom to ledd i distribusjonen er, for å presisere, kun koblet til kostnader – ikke aksjer eller markedsandeler. Det er et viktig poeng å få frem at det er snakk om markedsføringskostnader og ikke investeringskostnader (i hverandres firma), da dette utgjør forskjellen på joint marketing og en joint venture. Ved joint venture vil partene slå seg sammen til å bli en aktør, i motsetning til joint marketing hvor det er et tydelig skille mellom aktørenes eierskap.

⁷ NRK TV har et eget dokumentarprogram kalt Brennpunkt, som siden 1996 har laget samfunnskritiske dokumentarer, med ukentlige sendetider på NRK1. Dokumentaren kalt «Matvarekrigen» ble publisert i 2015.

Selv om det er et tydelig skille mellom aktørene når det kommer til eiendeler og aksjekapital, vil dagligvarekjeden markedsføre dagligvaremerket og leverandørens varemerke samtidig, eksempelvis gjennom en kundeavis eller annen landsdekkende reklame. Slik vil forbrukerne i markedet tilsynelatende få et helhetlig inntrykk av kjeden og leverandøren, selv om de er to avskilte aktører. Teng & Das påpeker dette som en nøkkelfaktor ved joint marketing i sin forskningsartikkel om strategiske allianser (2008, s. 729):

«A key feature of joint marketing alliances is that partner firms usually combine their marketing efforts by offering a unified image in the given marketplace»

Med andre ord vil et slik markedsførings samarbeid, mellom leverandør og kjede, strekke seg lenger enn til kun materielle ressurser, da også immaterielle ressurser som omdømme og merkenavn påvirkes. Videre i forskningsartikkelen til Teng & Das (2008) legger de frem utfordringer ved joint marketing allianser; uforutsigbare utfall av markedsføringen (eksempelvis hvilket omdømme oppnår mest utbytte av at partene kombinerer merkenavnene), kan føre til uenigheter eller usikkerhet rundt betingelser i en avtale (på forhånd av markedsføringen). Denne uforutsigbarheten rundt markedsføring kan altså være et problematisk punkt når en leverandør forhandler joint marketing med dagligvarekjeder. Gjennom intervjuer har NRK (2015) avdekket en lignende usikkerhet rundt resultatene norske leverandører opplever fra joint marketing: *«De fleste leverandørene opplever imidlertid at det ikke er noen sammenheng mellom det de betaler i såkalt «Joint Marketing» og det de får tilbake, det oppleves som en av flere metoder kjedene bruker for å hente ut ekstra penger»*. Det kan derfor tenkes at leverandøren vil legge til ekstra momenter i avtalen, nettopp for å godtgjøre for usikkerheten rundt markedsføringsgevinsten.

Detaljistene i dagligvaremarkedet kartlegger stadig konsumentenes endringer i behov, og har daglig kontakt med sluttbrukere av leverandørens produkter. Denne informasjonen er verdifull men utilgjengelig for leverandøren, om de ikke blir enige i forhandlingene om joint marketing. På motsatt side, etterspør konsumentene produkter detaljisten ikke tilbyr, kan detaljisten forhandle frem et samarbeid med leverandøren for å utvikle et nytt produkt. Slik utvides forhandlinger om joint marketing til å inneholde mer en bare felles markedsføring. Forhandlingene kan således inkludere matoppskrifter eller utvikling av nye sesongprodukter, som bringer en mer komplisert form for samarbeid mellom to adskilte aktører.

Et eksempel kan være «Kiwi Tina»⁸ som har blitt en populær reklame-serie på norske TV skjermer og sosiale medier de siste somrene. Leverandører kan gjennom forhandlinger med NorgesGruppen oppnå produktplassering (eksempelvis ingredienser), når «Kiwi Tina» presenterer sommerens nyheter ved å grille ferske hamburgere og norske grønnsaker på landsdekkende TV. Kiwikjeden produserte etterhvert en egen produktserie av sommervarer, med blant annet storfe- og kyllingprodukter samt måltidssalater fra varemerket: Tinas Sommer. I tillegg til reklamesnutter av selve matlagingen, gir «Kiwi Tina» ut egne oppskrifter på matrettene hun lager. Kiwikjeden tilbyr disse oppskriftsheftene gratis til sine kunder, både fysisk i butikk og gjennom sosiale medier som Facebook og Kiwis hjemmeside. Med andre ord, en stor og kostbar sesongbasert markedsføringsaktivitet NorgesGruppen har utviklet over flere år - med kundens behov i fokus.

Vi har nå kommet frem til at hylleplassavgiften gjelder mer enn bare god hylleplassering og joint marketing gjelder mer enn bare felles markedsføring. Om vi kombinerer hylleplassbetaling og joint marketing, har vi da det sammensuriet av rabatter og bonuser som dagligvareaktørene kaller samarbeidsbonus?

I den innledende delen av oppgaven presenterte vi to problemstillinger vedrørende asymmetriske innkjøpspriser. En problemstilling på kjedenivå og en problemstilling på butikknivå. Vi har i den teoretiske delen av oppgaven drøftet økonomiske mekanismer og fenomener i dagligvaremarkedet – på kjedenivå. Vi har også drøftet franchise som organisasjonsform og kjedevirksomhet – på butikknivå. Vi vil senere i oppgaven møte på utfordringer, da vi må ta hensyn til om mekanismene på kjedenivå vil ha utslag på vår analyse av årsregnskap – på butikknivå.

⁸ Tina Nordström kommer fra Sverige og jobber som både kokk, programleder og forfatter. I Norge er hun godt kjent som Kiwi-Tina, med uttrykk som «jättegott» og «alt kan grilles», gjennom reklamekampanjer for Kiwi Minipris v/NorgesGruppen.

4. Metode

I dette kapittelet beskriver vi den metodiske fremgangsmåten oppgaven er bygget på. Metode benyttes for å gi en beskrivelse av virkeligheten, gjennom å samle inn empiri om virkeligheten på en så god måte som overhodet mulig (Jacobsen, 2015, s. 21). I denne sammenheng vil det bety vi samler inn troverdig empiri som relaterer til vår problemstilling. Vi vil i delkapittel 4.1 forklare valg av forskningsdesign, før vi i delkapittel 4.2 presenterer hvilken metode som er brukt til datainnsamling og beskriver regnskapsanalysen i delkapittel 4.3. Videre vurderes validitet og reliabilitet av studiet i delkapittel 4.4.

4.1 Forskningstilnærming og design

Forskingstilnærmingen kan enten være deduktiv eller induktiv og legger grunnlaget for valget av forskningsdesign. En deduktiv tilnærming betyr man går fra teori til empiri, som gjør at søkingen etter empiri styres av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2015, s. 25). Ulempen med en slik tilnærming er at viktig informasjon kan bli oversett, ettersom forskeren i hovedsak vil lete etter informasjon han eller hun mener er relevant. Ved en induktiv tilnærming forsøker man å gå fra empiri til teori uten begrensninger på hvilken informasjon som blir samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 28).

Forskningsdesign på sin side er en overordnet plan for hvordan en undersøkelse organiseres og hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Jacobsen, 2015). Forskningsdesign skal gi en oversikt over hvilke modeller og metoder som benyttes i ulike deler av studien, hva undersøkelsen skal ha fokus på, hvordan forskningen skal gjennomføres og hvilke konklusjoner som kan trekkes ut fra resultatene undersøkelsen kommer frem til. Når man skal velge forskningsdesign før man starter undersøkelsene, er det typisk tre ulike typer design man vurderer. Et eksplorerende design, et deskriptivt design eller et kausalt design. De ulike designtypene benyttes for ulike bruksområder, og formålet med analysen vil være avgjørende for valget. Et eksplorerende design vil fungere godt ved uklare problemstillinger, om formålet med undersøkelsen er å gi innsikt og forståelse for emnet. Videre vil et deskriptivt design fungere godt i undersøkelser hvor man vil kartlegge variabler, om formålet er å beskrive en situasjon. Til sist vil et kausalt design være optimalt ved de undersøkelsene som går på årsakssammenhenger mellom variabler.

Vi vil i denne oppgaven benytte en deduktiv forskningstilnærming og et deskriptivt design, da formålet med undersøkelsen vår vil være å oppnå kvantitative estimater for asymmetriske innkjøpspriser.

4.2 Datainnsamling og avgrensninger

Datagrunnlaget vårt består kun av offentlige regnskapstall fra de to lavpris-butikkjedene Rema 1000 og Kiwi. Som nevnt i delkapittel 1.2 (Avgrensninger og forutsetninger) på side 3, anser vi det som en nødvendig avgrensning for å få et sammenlignbart utvalg i databasen. De øvrige butikkjedene i det norske dagligvaremarkedet har svært varierende kunde-, pris- og kvalitetsfokus, men på grunnlag av den harde konkurransen mellom Rema 1000 og Kiwi har vi (under forutsetninger) antatt at disse to butikkjedene vil gi et sammenlignbart utvalg. Da vi startet med datainnsamlingen i januar 2019, var det totale sammenlagte butikkantallet i Norge (bestående av Rema 1000 og Kiwi) på hele 1324 butikker. Rema 1000 kjeden har 644 butikker og Kiwikjeden har 680 butikker (hvor 102 er franchise- og 578 kjedeeide butikker). Etter å ha renset rådataene satt vi igjen med et datautvalg på totalt 1192 butikker, herav 517 Rema 1000 butikker og 675 Kiwi butikker. Prosessen med å rense datasettet var krevende, spesielt tidsmessig men også de beslutningene som måtte tas (ang. de ulike avgrensningene) var utfordrende. Vi anser det endelige datasettet som et representativt utvalg, som etter analysene i kapittel 5 vil gi tilstrekkelig troverdige estimater.

Som nevnt på side 9, har vi tatt utgangspunkt i Doudchenko og Yurukoglu (2016) sin fremgangsmåte, når vi har generert datasettet for de to lavpris-butikkjedene. Neste steg etter å ha etablert det endelige butikkutvalget, ble derfor å starte innhenting av offentlige regnskapstall. Før man kan bestille utskrifter, attester eller kopier fra Brønnøysundregisteret, må man ha tilgang til enten organisasjonsnummer, registreringsnummer eller fødselsnummer/D-nummer - uavhengig av hvilket produkt som bestilles. Med andre ord, det var nødvendig med et informasjonssøk i forkant av innhenting av regnskapsdata. Butikkutvalget vårt består hovedsakelig av franchisebutikker (omtrent alle Rema 1000 butikkene og en del Kiwi butikker), som har et eget organisasjonsnummer. Ved å benytte offentlig informasjon gjorde vi en omfattende gravejobb ved å søke rundt på ulike nettsider, for å tilegne oss tilstrekkelig informasjon som vi trengte for å bestille årsregnskaper fra Brønnøysundregisteret. Det betyr datasamlingen vår i hovedsak består av disaggregerte data, regnskapsdata på butikknivå istedenfor kjedenivå, som gir en noe mer spesifikk analyse.

Et viktig poeng å merke seg er at vi kun benyttet offentlig informasjon, i hele prosessen, og har ikke hatt tilgang til noe internt hverken hos Rema 1000 eller Kiwi.

Regnskapsdataene begrenses hovedsakelig til regnskapsåret 2017, men vi har i tillegg hentet inn regnskapstall for (de tilgjengelige) butikkene fra regnskapsåret 2016. Underveis i oppgaven besluttet vi å gå noe dypere inn i dataene ved å test-undersøke ett spesifikt fylke, Sogn og Fjordane, for å undersøke endringer over tid. Vi samlet inn regnskapstall fra alle regnskapsårene som var tilgjengelige i Brønnøysundregisteret i tidsperioden 2004-2017, for alle Rema 1000 butikkene i Sogn og Fjordane. På grunn av tidsbegrensninger ble det ikke mulig å innhente data for alle år, for alle butikker (i alle fylker). Dette kan vurderes ved videre forskning, da det kan være interessant å undersøke endringer over tid - ikke bare på kjedenivå eller fylkesnivå, men også helt ned på butikknivå.

Videre vil vi rette fokuset mot utfordringene knyttet til de ulike organisasjonsstrukturene til Rema 1000 og Kiwi. Rema 1000 er bygget opp som en forretningsformatfranchise mens Kiwi hovedsakelig er en kjedevirksomhet. Selv om Kiwi har 102 franchisebutikker, er de resterende kjedeeide butikkene fordelt i regioner (hvor enkeltbutikker deler et felles organisasjonsnummer). For å få et aggregert resultat vil det ikke være et problem å sammenligne butikk tallene til Rema 1000 opp mot regionstallene til Kiwi, da man kan produsere gjennomsnittstall eller estimater på kjedenivå. Men for å utlede korrekte estimater for Kiwi på butikknivå, trengs det tilgang til konfidensiell og sensitiv informasjon. Med andre ord vil det være mulig å utføre mer detaljerte undersøkelser enn det vi gjør i denne oppgaven, men i så fall må det samarbeides med Kiwi for å få tilgang til interne årsregnskap fra hver enkelt Kiwi butikk i de ulike regionene.

I et forsøk på løse utfordringen med de ulike organisasjonsstrukturene, har vi utledet en ny region som utelukkende består av franchisebutikker. En fordel ved å utføre regionundersøkelser er at man får kontrollert for ulikheter mellom tall på region- og butikknivå, og om vi eventuelt får et annet utslag på resultatene. Regionen består totalt av 63 Kiwi butikker og 63 Rema 1000 butikker. Da vi utledet regionen søkte vi opp alle franchisebutikkene til Kiwi for å finne tilsvarende Rema 1000 franchisebutikker. Det gjorde vi ved å se nærmere på lokasjonen til hver Kiwi butikk, for deretter undersøke hvilken Rema 1000 butikk som var lokalisert nærmest. I enkelte tilfeller ble det tatt hensyn til kundens

fremkomstmuligheter, eksempelvis i en situasjon der tre butikker lå i nærheten av hverandre men ei bru skilte en av butikkene fra de andre. Med andre ord har vi brukt skjønn da vi har valgt ut hvilke Kiwi og Rema 1000 butikker vi anser sammenlignbare i franchiseregionen. Implisitt består regionen av butikker lokalisert på ulike steder i Norge, og for hver lokasjon vil det forekomme én Kiwi butikk og én Rema 1000 butikk. Kiwi butikker som ikke hadde en Rema 1000 butikk i nærheten har vi valgt å utelukke fra regionen.

En annen årsak til at vi valgte de butikkene som var lokalisert nærmest hverandre, er antagelsen om at de vil være nære konkurrenter. Selv om lavpriskjedene driver landsdekkende reklametilbud, kan lokale franchisebutikker ha egne tilbudskampanjer i tillegg. En typisk lokal kampanje som kan observeres mellom nærliggende Rema 1000 og Kiwi butikker, er «mandag til onsdag» tilbud hvor hverdagsvarer som frukt og grønt eller enkelte middagsingredienser får nedsatt pris. Om en lokal Kiwi butikk kjører et slikt opplegg, tar det som regel ikke lang tid før det kan observeres tilsvarende tilbud på Rema 1000 butikken rett borti gata. Dette er tatt hensyn til da vi valgte butikkene lokalisert nærmest hverandre, ettersom slike lokale kampanjer kan ha utslag på salgsinntekt uten endret varekostnad. Eksempelvis vil to nærbutikker, som konkurrerer med tilbud mandag til onsdag, selge et høyere volum men til lavere pris enn en tredje butikk som ikke kjører tilsvarende tilbud. Om kjøpmannen kjører en impulsiv kampanje er det ikke sikkert de har fått forhandlet bedre innkjøpspriser eller tilbudsrabatt for de utvalgte varene, som betyr butikken selger varene uten fortjeneste – eller med negativ margin. Det vil i et slikt tilfelle ha utslag på salgsinntekten, men varekostnaden forblir uendret. Det har betydning i vår analyse, da vi benytter relative mål når vi sammenligner nettomarginene til butikkene.

For å være konsekvente når det gjelder et helt regnskapsår, har vi valgt å utelukke de butikkene som ikke hadde fullstendige årsregnskap (kun halvt år eller måneder, eks: august til desember). Eksempelvis kan Rema 1000 butikker ha mangelfullt regnskap pga. de har byttet kjøpmann i løpet av året, lagt ned drift eller åpnet ny butikk. I enkelte tilfeller, typisk ved bytte av kjøpmann, vil det forekomme to ulike organisasjonsnummer på samme butikk i løpet av et år. Som en forenkling har vi da valgt å utelukke disse butikkene, da det kunne forårsaket ukorrekte tall om vi summerte regnskapene fra to kjøpmenn, i et forsøk på å estimere regnskapstall for en og samme butikk. I tillegg har vi også rensset ut de butikkene som ikke er regnskapspliktige jf. regnskapsloven § 1-2. Rensingen medførte en reduksjon på 132 butikker (blanding av Rema 1000 og Kiwi butikker).

4.3 Regnskapsanalyse

Helt enkelt forklart er et regnskap en oversikt over registrerte inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld. Bedrifter bruker regnskap som et hjelpemiddel for å vurdere økonomiske forhold ved virksomheten, og alle som driver næringsvirksomhet i Norge er pålagt regnskapsplikt (bestemt av norske lover og forskrifter). En regnskapsanalyse innebærer en systematisk og kritisk gjennomgang av regnskapsdata, for å kartlegge bedriftens økonomiske situasjon og utvikling innad i bedriften. En standard regnskapsanalyse vil vurdere rentabilitet, finansiering og likviditet, samt sammenligne bedriftens årsregnskap opp mot tidligere år for å se om utviklingen innad i bedriften har vært positiv eller negativ.

I denne oppgaven vil vi sammenligne ulike butikkers årsregnskap mot hverandre og vi vil kun se på utvalgte deler av årsregnskapet. Vi vil ha hovedfokus på varekostnader, bruttofortjeneste og nettomarginer, i motsetning til en typisk regnskapsanalyse som ser på både resultat- og balanseregnskapet i sin helhet. Vår tilgang på regnskapsdata er som tidligere nevnt svært begrenset, da vi kun vil ha tilgang til de offentlige årsregnskapene slik de foreligger etter regnskapsloven. Det betyr vi ikke vil supplere med interne økonomiske opplysninger til regnskapsanalysen, noe som ofte vil være tilfellet ved en standard regnskapsanalyse av en virksomhet.

Både kvantitative- og kvalitative data er av interesse ved regnskapsanalyser. Kvantitative data kan eksempelvis være selve driftsresultatet, isolerte varekostnader eller den totale gjelden. Gode opplæringsrutiner, dagligleders generelle kompetanse eller annen humankapital kan være eksempler på kvalitativ informasjon. For å begrense datainnhenting til kun det som er relevant for problemstillingen vår, har vi valgt å utelukke alle kvalitative faktorer ved butikkene i datautvalget. Om butikkene har gode selgere, om kjøpmannen har serviceutdanning eller ikke, eller om butikkene er ryddige og renslige er gjerne faktorer som kan påvirke omsetningsvolum, lønnskostnader eller diverse driftskostnader. Disse kvalitative faktorene vil varierende fra butikk til butikk og ettersom vi ikke utfører intervjuer eller andre forsøk på innhenting av ytterligere informasjon fra hver enkelt butikk, kan vi heller ikke beregne utslaget kvalitative faktorer har på regnskapet.

4.4 Begrensninger i metoden

4.4.1 Validitetsproblem

Validitet forteller oss i hvilken grad de dataene vi bruker representerer det fenomenet vi undersøker (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 69). Et validitetsproblem som dukker opp i vår oppgave er MAUP. The Modifiable Areal Unit Problem (MAUP) er et kjent fenomen i forbindelse med geografiske analyser, som illustrerer et behov for å ta hensyn til sone- og skalainndelinger ved datainnhenting. I vårt tilfelle har vi regnskapsdata for enkeltbutikker innen Rema 1000, mens vi har en blanding av regioner og enkeltbutikker innen Kiwi. Det kan påvirke resultatene vi får fra de analysene der vi sammenligner aggregerte regnskapstall mot disaggregerte regnskapstall, men vi har til dels tatt hensyn til *skalaproblemet* (MAUP) der hvor det er praktisk mulig. For å løse *soneproblemet* knyttet til MAUP har vi valgt å lage vår egen region, som forklart under delkapittel 4.2 (Datainnsamling og avgrensninger) på side 29. Ved å ta MAUP til betraktning underveis i datainnsamlingen har vi forbedret validiteten på datasettet vårt.

I en perfekt verden vil det være optimalt å sammenligne en Kiwi butikk med en identisk Rema 1000 butikk. Det er imidlertid urealistisk å anta to butikker til å være identiske i virkeligheten (lokasjon, størrelse, utvalg, humankapital osv.). Det er en svakhet ved analysen at dagligvarebutikker ikke er 100% sammenlignbare, derav vil resultatene kunne indikere fenomener og estimere ulikheter, men ikke fastslå noe veldig konkret.

4.4.2 Reliabilitetsproblem

Reliabilitet kommer fra det engelske ordet reliability som betyr pålitelighet, og er en indikasjon på om en undersøkelse er til å stole på. Johannessen et al. (2010, s. 40) knytter reliabilitet til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Enhver forsker ønsker en troverdig og pålitelig undersøkelse og i praksis brukes ofte to metoder for å teste reliabiliteten. Den første er en *test-retest* som går ut på å gjenta samme undersøkelse to ganger på ulike tidspunkt (eksempelvis med 2-3 ukers mellomrom). Dersom re-testen gir samme resultat tyder det på høy reliabilitet. Den andre måten man kan teste reliabilitet går ut på å sammenligne resultater opp mot andre forskningsartikler.

Datasettet i denne oppgaven er todelt da det inneholder adskilte regnskapsdata for Rema 1000 og Kiwi. Utvalget vårt består utelukkende av butikker innenfor lavpris-kjedene og spesifikke data (salgsinntekt, varekostnad, lønnskostnad og andre driftskostnader) er hentet ut for hver enkelt butikk. De butikkenhetene i rådatasettet som ikke oppfylte datakravene ble utelukket, og vi sitter derfor igjen med et fullstendig datasett for hver enhet i det endelige utvalget. All deskriptiv data er innhentet fra Brønnøysundregistret, en statlig forvaltningsetat som drifter Norges viktigste statistikkregister. Under arbeidet med innhenting og bearbeiding av dataene har vi foretatt stikkprøver, i et forsøk på å redusere feil og mangler med dataene, ved å utføre re-tester av tilfeldige butikkens årsregnskap. Basert på punktene om reliabilitet ovenfor, vurderer vi vårt datasett til å være tilstrekkelig pålitelig for vårt formål og problemstilling.

Et poeng verdt å merke seg er at regnskapstall kan ha naturlige svakheter i form av menneskelige feil (som inntastingsfeil), gråsoner eller internkontroller i virksomheten (opplæring, utdanningskrav, moral og praktisert skjønn). Ved at vi i denne oppgaven benytter eksterne årsregnskap, vil også enkelte detaljer bli bortgjemt i aggregerte regnskapsposter. De offentlige årsregnskapene tilbyr samleposter av disaggregerte tall, men utenforstående har ikke innsyn i informasjon og detaljer utover det som er pliktig jf. den norske regnskapsloven. Eksempelvis kan hylleprisbetalinger, joint marketing eller samarbeidsbonuser befinne seg innenfor «varekostnad» i årsregnskapet, men det er imidlertid utenfor denne oppgavens perspektiv å estimere effektene av slike avtaler.

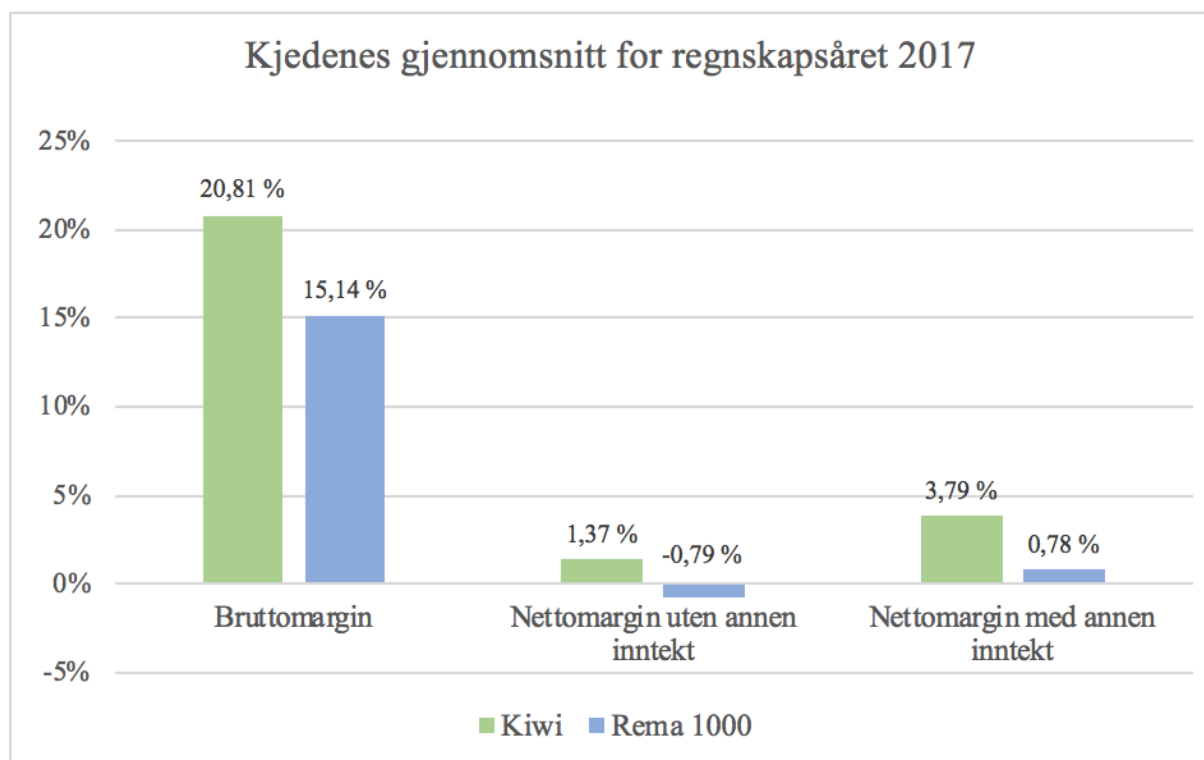
I litteraturgjennomgangen på side 5 ble det nevnt en undersøkelse utført av Kolonial.no, hvor de kommenterte effektivitet og lønnsomhet ut fra en sammenligning av årsregnskapene til Rema 1000 og Kiwi. Kolonial.no refererer til data fra proff.no og Rema 1000 sin årsrapport i 2016. Selv om Kolonial.no benyttet proff.no som informasjonskilde, vil ikke det ha betydning for påliteligheten til dataene våre eller deres, ettersom proff.no også henter sine tall fra Brønnøysundregistret. Ved å sammenligne Kolonial.no sine resultater (regnskapstall fra 2016) mot våre resultater (regnskapstall fra 2016), får vi tilnærmet like resultater - som tyder på god reliabilitet.

5. Analyse

Vi vil i dette kapitlet presentere den deskriptive analysen. De ulike kvantitative undersøkelsene presenteres i egne delkapitler, hvor resultatene illustreres vha. figurer og beskrivelser av de funnene vi har gjort. Vi studerer ulike sammenligninger av regnskapstallene til Rema 1000 og Kiwi i et forsøk på å avdekke asymmetri mellom kjedene og påpeker synlige mønstre og trender i dataene. Drøfting av resultatene kommer i kapittel 6 (side 62).

5.1 En sammenligning av kjedenes gjennomsnitt for regnskapsåret 2017

Vi har valgt å generere gjennomsnitt for hver av kjedene med utgangspunkt i regnskapstall på region- og butikknivå. Dataene er samlet inn for regnskapsåret 2017 og omgjort til relative tall. Slik kan vi sammenligne ulike forholdstall på tvers av kjedene, og figur 4 nedenfor viser bruttofortjeneste, nettofortjeneste uten annen inntekt og nettofortjeneste med annen inntekt. Prosentvise tall for Kiwi illustreres med en grønnfarge, Rema 1000 illustreres med en blåfarge.



Figur 4. Gjennomsnitt av alle Kiwi og Rema 1000 butikker, 2017

Det observeres tydelige forskjeller i alle tre forholdstallene illustrert i figuren ovenfor. Kiwi viser til 5,67 prosentpoeng høyere bruttomargin enn Rema 1000 (20,81% mot 15,14%) for regnskapsåret 2017. Bruttomargin er regnet ut gjennom følgende formel:

$$\begin{aligned} & \text{Bruttomargin:} \\ & = \frac{\text{Salgsinntekt} \div \text{Varekostnad}}{\text{Salgsinntekt}} \end{aligned}$$

Videre ser vi en tydelig forskjell mellom kjedene, da nettomargin (uten andre inntekter) viser et positivt tall for Kiwi og et negativt tall for Rema 1000. Kiwi viser til gjennomsnittlig nettomargin på +1,37%, Rema 1000 viser til gjennomsnittlig nettomargin på -0,79%. Nettomargin uten annen inntekt er regnet ut gjennom følgende formel:

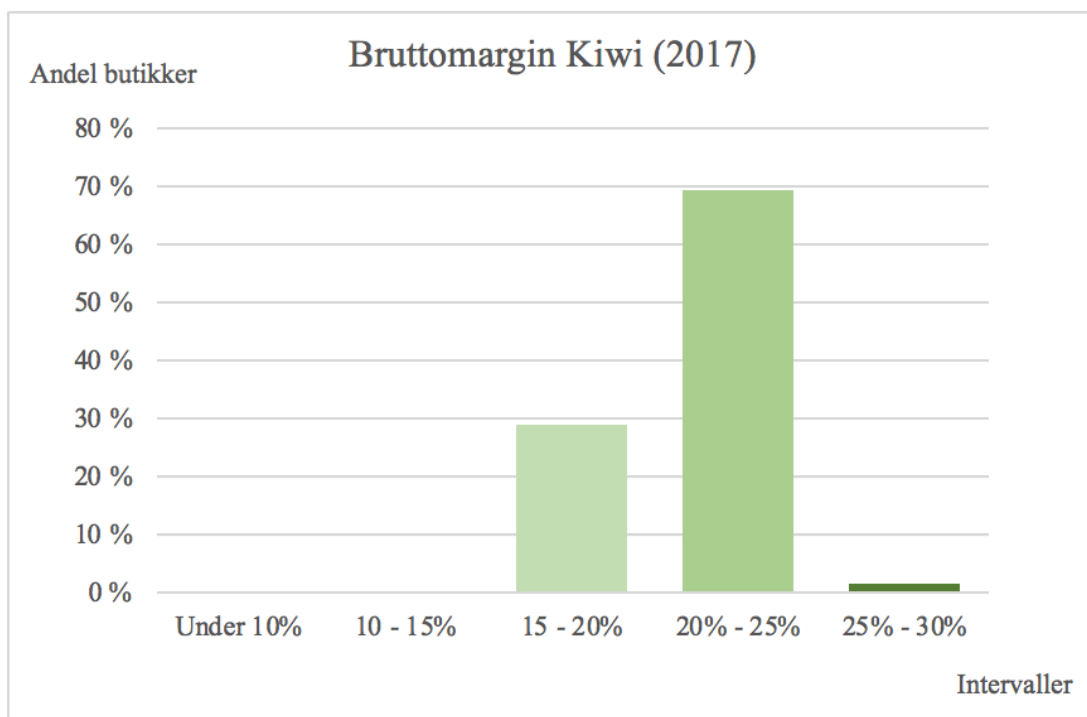
$$\begin{aligned} & \text{Nettomargin uten annen inntekt:} \\ & = \frac{\text{Salgsinntekt} \div (\text{Varekostnad} + \text{lønnskostnad} + \text{Driftskostnad})}{\text{Salgsinntekt}} \end{aligned}$$

Når vi inkluderer annen inntekt i formelen vises en interessant endring i nettomarginen til kjedene. Annen inntekt består blant annet av provisjon fra Norsk Tipping, salg av telekort, provisjon fra pantelotteriet, solgte gavekort, pakkeutlevering fra Mypack og diverse inntekter fra Post i Butikk. Kiwi sine inntekter øker betraktelig (fra +1,37% til +3,79%), mens Rema 1000 nå viser positive resultater istedenfor negative (fra -0,79% til +0,78%). Nettomargin med annen inntekt er regnet ut gjennom følgende formel:

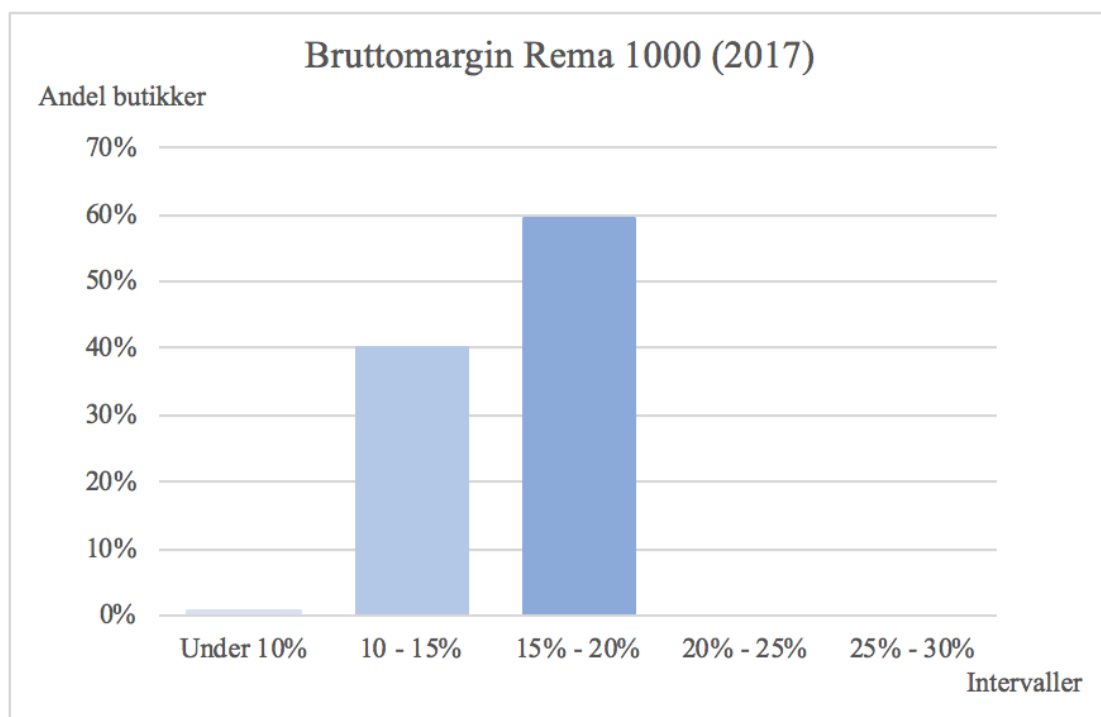
$$\begin{aligned} & \text{Nettomargin med annen inntekt:} \\ & = \frac{\text{Sum Inntekter} \div (\text{Varekostnad} + \text{lønnskostnad} + \text{Driftskostnad})}{\text{Sum Inntekter}} \end{aligned}$$

5.1.1 Kategorisering av kjedenes bruttomargin fra regnskapsåret 2017

Vi har delt butikkene inn i kategorier for å skille butikker med høy- og lav bruttomargin. Butikkene er sortert innenfor fem intervaller, fra lavest til høyest. Regioner er utelatt fra denne analysen. Andelen butikker i hvert intervall blir derfor målt i prosent, ettersom antallet butikker varierer mellom Kiwi (117 butikker) og Rema 1000 (517 butikker).



Figur 5. Bruttomargin for Kiwi butikker



Figur 6. Bruttomargin for Rema 1000 butikker

Bruttomargin viser hvor mye kjedene sitter igjen med etter innkjøp og videresalg. Figurene ovenfor illustrerer tydelige ulikheter mellom lavpriskjedene. Kiwi butikkene befinner seg hovedsakelig i de høye intervallene, mens Rema 1000 på motsatt side ikke har noen butikker i de høyeste intervallene. Rema 1000 har 100% av sine butikker fordelt på de tre laveste intervallene, mens Kiwi har 30% av sine butikker i de samme intervallene. Det betyr Kiwi har 70% fordelt i de høye intervallene – hvor Rema 1000 ikke har en eneste butikk.

I det første intervallet (under 10%) er det ingen Kiwi butikker (laveste bruttomargin til Kiwi er 16,34%), men 3 Rema 1000 butikker (intervall fra 9,12% til 9,93%). Dette tilsvarer 0% av Kiwikjeden og 0,58% av Rema 1000 kjeden.

I det andre intervallet (10-15%) er det ingen Kiwi butikker (laveste bruttomargin til Kiwi er 16,34%), men 207 Rema 1000 butikker (intervall fra 10,5% til 14,99%). Dette tilsvarer 0% av Kiwikjeden og 40% av Rema 1000 kjeden.

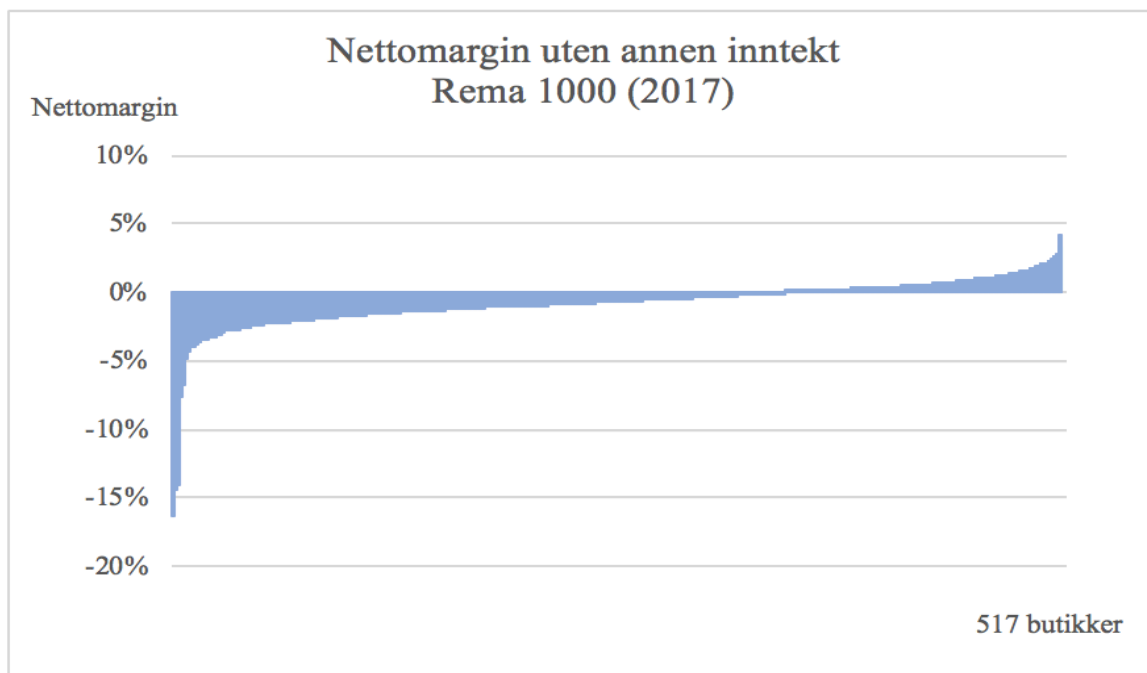
I det tredje intervallet (15-20%) er det 34 Kiwi butikker (intervall fra 16,34% til 19,98%) og 307 Rema 1000 butikker (intervall fra 15% til 19,34%). Dette tilsvarer 29,06% av Kiwikjeden og 59,38% av Rema 1000 kjeden.

I det fjerde intervallet (20-25%) er det 81 Kiwi butikker (intervall fra 20,04% til 24,32%), men ingen Rema 1000 butikker (høyeste bruttomargin til Rema 1000 er 19,34%). Dette tilsvarer 68,23% av Kiwikjeden og 0% av Rema 1000 kjeden.

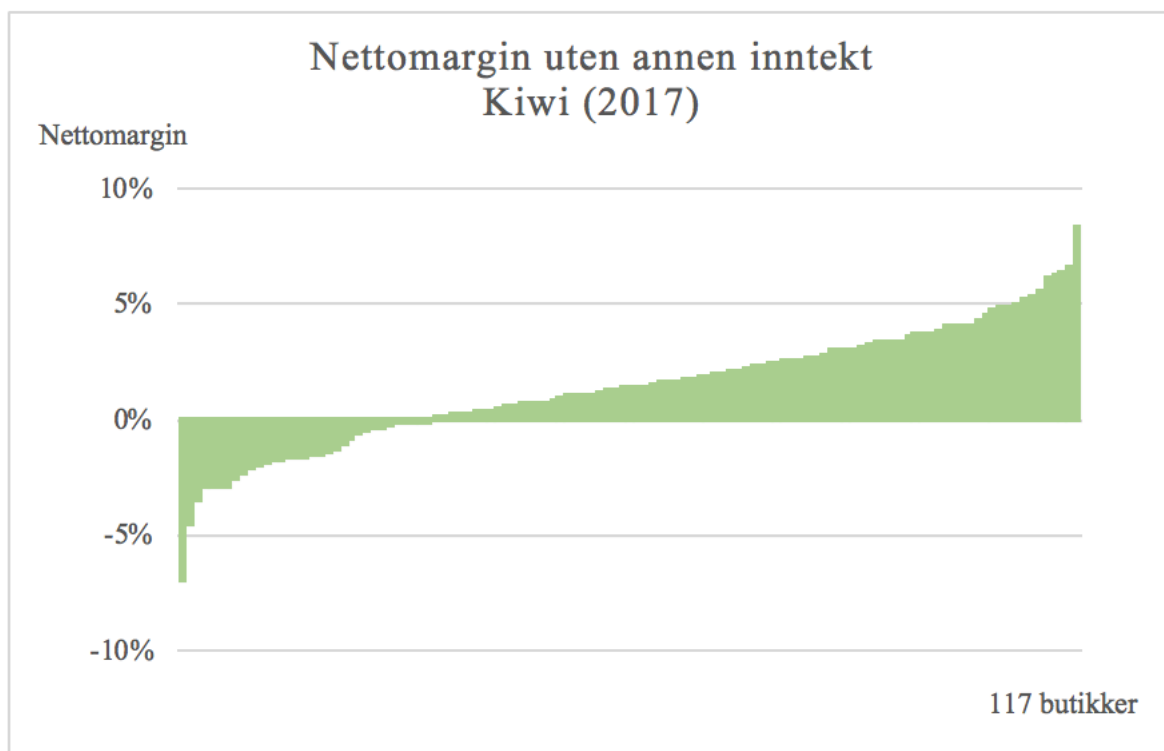
I det femte intervallet (25-30%) er det 2 Kiwi butikker (intervall fra 25,01% til 28,45%), fortsatt ingen Rema 1000 butikker (høyeste bruttomargin til Rema 1000 er 19,34%). Dette tilsvarer 1,71% av Kiwikjeden og 0% av Rema 1000 kjeden.

5.1.2 Nettomargin for alle butikkene (uten annen inntekt)

Ved å se på nettomargin på butikknivå får vi et inntrykk av hvor stor fortjenesten er pr. omsetningskrone for de ulike kjedene. I første omgang ser vi på nettomargin uten annen inntekt, det vil si salgsinntekter fratrukket totale kostnader.



Figur 7. Nettomargin uten annen inntekt, Rema 1000



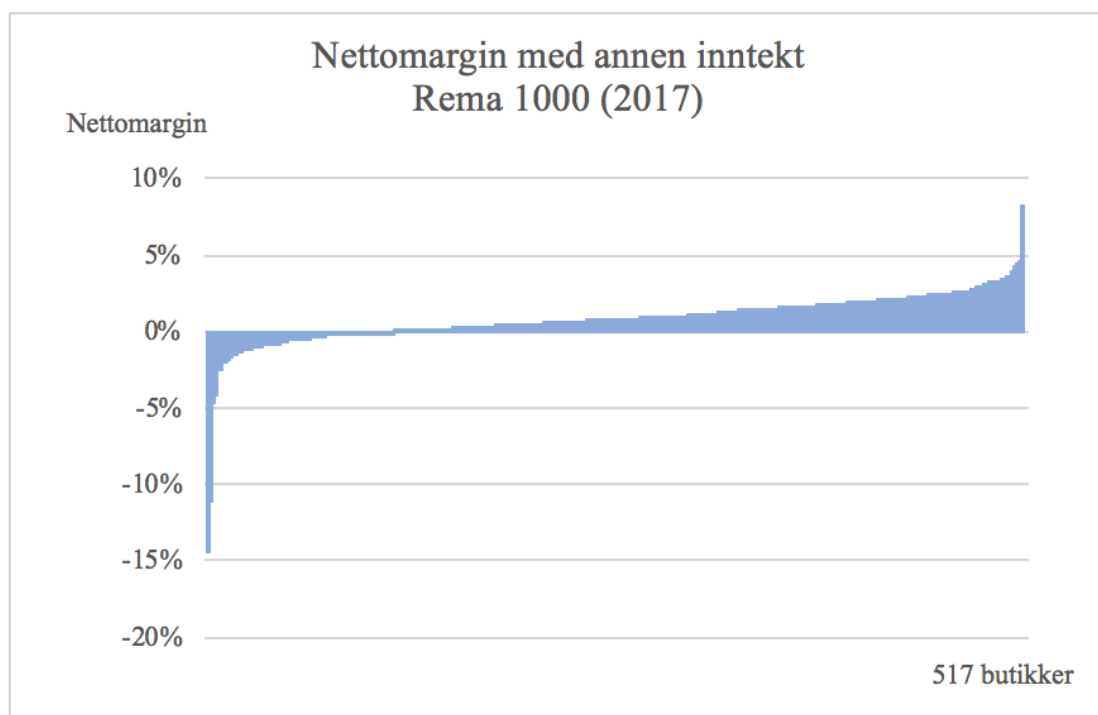
Figur 8. Nettomargin uten annen inntekt, Kiwi

Med første øyekast kan det se ut til å eksistere enorm forskjell mellom Rema 1000 og Kiwi butikkene. Analysen illustrerer imidlertid nettomargin på butikknivå, derfor er det viktig å spesifisere at Rema 1000 har betraktelig flere butikker i figur 7 enn det Kiwi har i figur 8. Rema 1000 som kjede har betraktelig flere franchisebutikker og derav flere tilgjengelige årsregnskap sammenlignet med Kiwi. Dette kan gi et noe skjevt inntrykk, da figurene ikke er direkte sammenlignbare. Selv om figuren har svakheter, viser den et interessant bilde av situasjonen mellom lavpriskjedene.

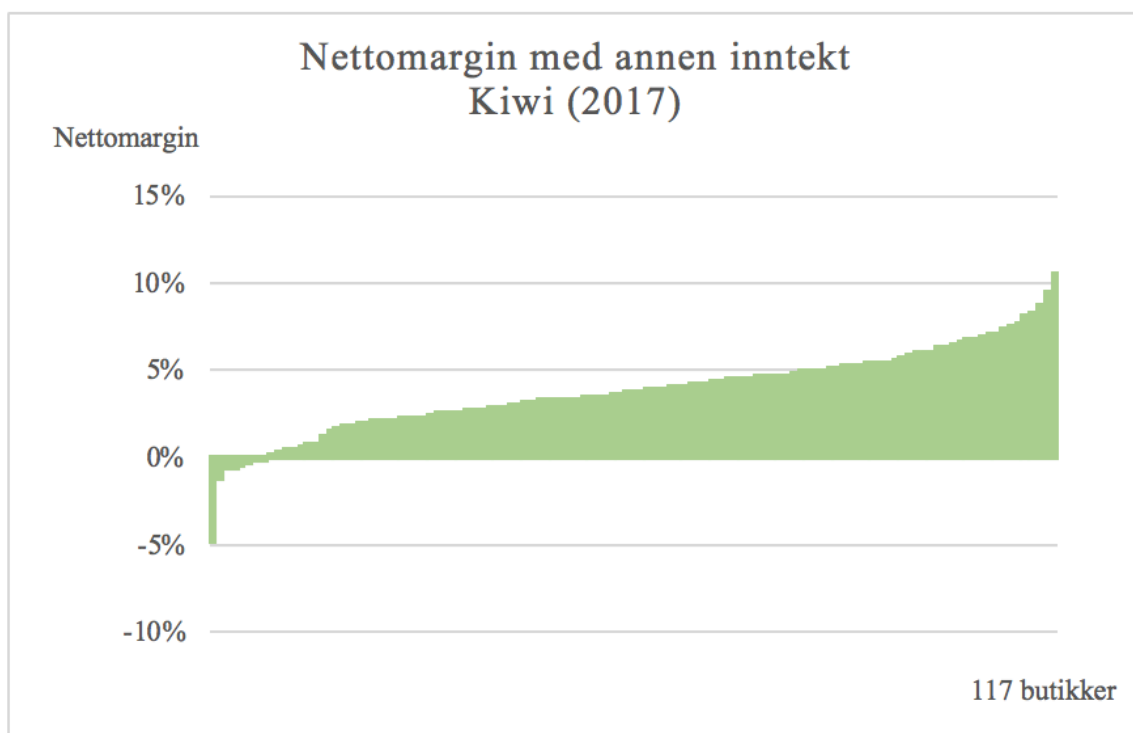
Figurene er fremstilt slik at butikkene er sortert fra lavest til høyest nettomargin. Figur 7 reflekterer 517 antall Rema 1000 butikker, hvor 356 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 68,85% av Rema 1000 butikkene har høyere kostnader enn salgsinntekter. Figur 8 reflekterer 117 antall Kiwi butikker, hvor 33 butikker har negativ nettomargin. Det vil si 28,20% av Kiwi butikkene har høyere kostnader enn salgsinntekter. Figurene fremstiller Kiwikjeden som mer lønnsom enn Rema 1000 kjeden målt i fortjeneste pr. omsetningskrone. Store deler av Rema 1000 kjeden viser til røde tall når det regnes nettomargin uten annen inntekt. Det vises tydelig når vi ser på ytterpunktene i figurene: Rema 1000 strekker seg lengst i negativ retning (fra -16,36% til 4,15%), samtidig som Kiwi butikkene strekker seg lengst i positiv retning (fra -6,91% til 8,38%).

5.1.3 Nettomargin for alle butikkene (med annen inntekt)

I likhet med underkapittel 5.1.2 vil vi også i underkapittel 5.1.3 se på nettomargin på butikknivå, men figur 9 og 10 inkluderer annen inntekt i tillegg. Det vil si nettomarginene reflekterer totale inntekter fratrukket totale kostnader.



Figur 9. Nettomargin med annen inntekt, Rema 1000

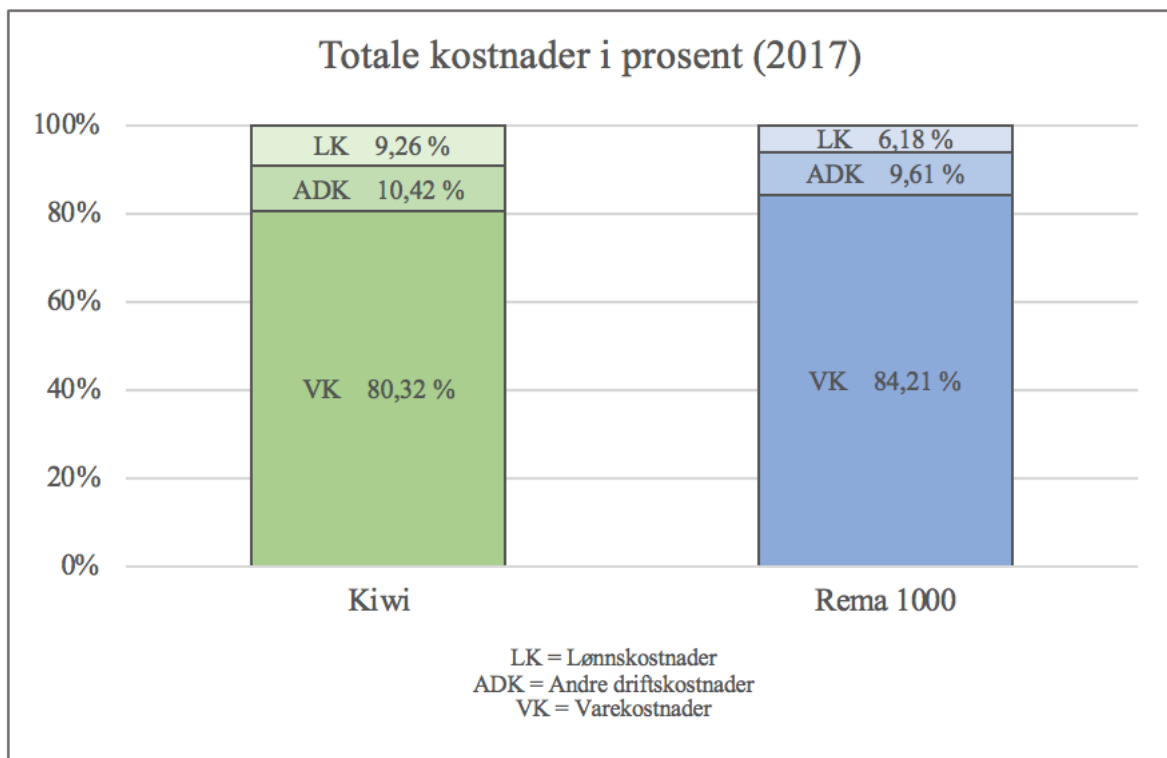


Figur 10. Nettomargin med annen inntekt, Kiwi

Ved å inkludere annen inntekt ser vi en tydelig endring fra figur 7 og 8 (uten annen inntekt) til figur 9 og 10 (med annen inntekt). Figur 9 reflekterer 517 antall Rema 1000 butikker, hvor 119 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 23,01% av Rema 1000 butikkene har høyere kostnader enn totale inntekter. Figur 10 reflekterer 117 antall Kiwi butikker, hvor 8 butikker har negativ nettomargin. Det vil si 6,83% av Kiwi butikkene har høyere kostnader enn totale inntekter. Rema 1000 butikkene strekker seg fortsatt lengst i negativ retning med nettomarginer nede på -14,48% og oppe på 8,27%. Kiwi har laveste nettomargin på -4,80% og høyeste nettomargin på 10,59%.

5.1.4 Sammenligning av kjedenes totale kostnader i prosent

Frem til nå har inntektene vært i fokus, og vi vil derfor i dette underkapittelet se nærmere på kostnadene til lavpriskjedene. Ettersom innkjøpspriser er et nøkkelord i problemstillingen vår vil det være naturlig å ta en nærmere titt på spesielt varekostnadene til Rema 1000 og Kiwi.



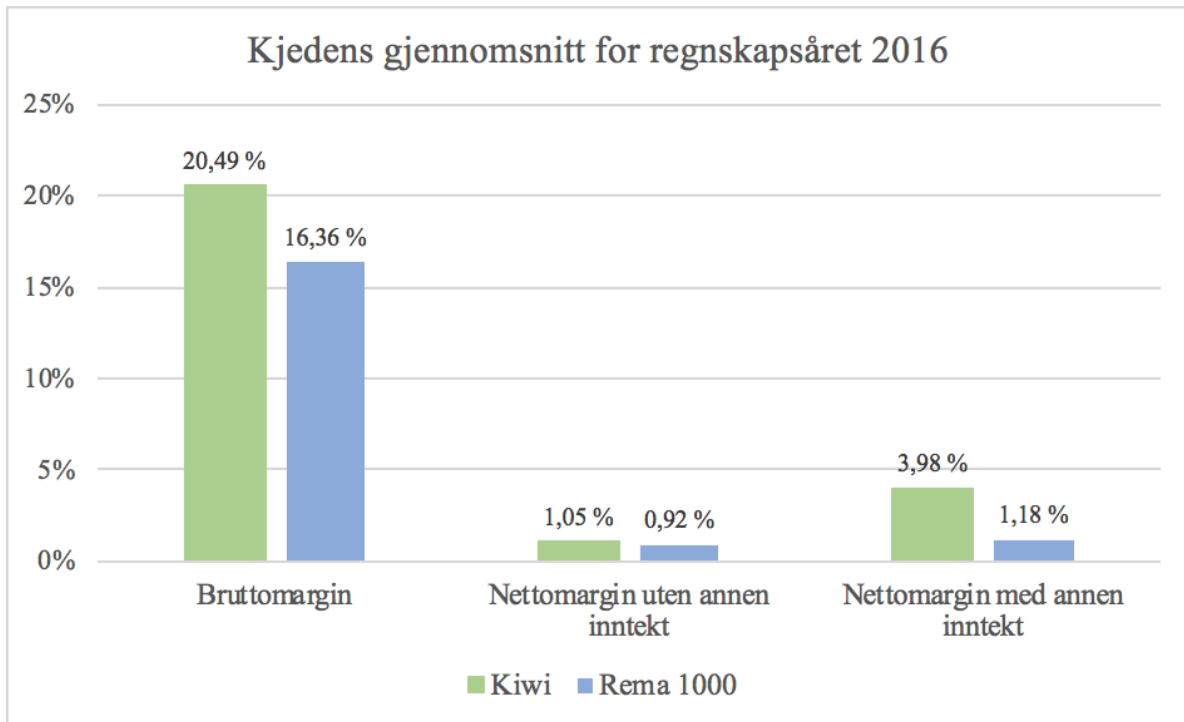
Figur 11. Totale kostnader i prosent, 2017

Figur 11 ovenfor reflekterer kjedenes gjennomsnittlige totalkostnader. I følge Oslo Economics utgjør varekostnad omtrent 80 prosent av totale kostnader i det norske dagligvaremarkedet (2017, s. 44), som stemmer overens med det vi observerer i vårt datasett. Ved å ta gjennomsnitt av alle Rema 1000 butikkene, ligger varekostnaden til Rema 1000 på 84,21% av totale kostnader. Det er 3,89 prosentpoeng høyere enn Kiwi sitt gjennomsnitt på 80,32% av totale kostnader. Det er imidlertid viktig å ta til betraktning at størrelsesforskjeller i lavprisbutikkene kan gi et tvetydig utslag på figurene. Den gjennomsnittlige Rema 1000 butikken er større enn den gjennomsnittlige Kiwi butikken og det større butikk, det lavere enhetskostnader. Med andre ord, når Rema 1000 har større butikker har de også flere varer i omløp, som betyr flere varer de fordeler butikkostnader på.

Rema 1000 butikken som betalte høyest andel varekostnad i 2017, brukte totalt 88,17% av totale kostnader på vareinnkjøp. Kiwi butikken med høyest andel varekostnad brukte totalt 84,40% av totale kostnader på vareinnkjøp. Rema 1000 butikken som betalte lavest andel varekostnad i 2017, brukte totalt 78,07% av totale kostnader på vareinnkjøp. Dette i motsetning til Kiwi butikken med lavest andel varekostnad, som brukte totalt 73,91% av totale kostnader på vareinnkjøp. Andre kostnader som befinner seg innenfor totalkostnadene er lønnskostnader og andre driftskostnader. Rema 1000 hadde i 2017 en lønnskostnad på 6,18% og 9,61% andre driftskostnader. Kiwi hadde i 2017 en lønnskostnad på 9,26% og 10,42% andre driftskostnader.

5.2 En sammenligning av kjedenes gjennomsnitt for regnskapsåret 2016

Underveis i arbeidet med oppgaven ble det besluttet å innhente regnskapsdata fra 2016. Bakgrunnen for beslutningen var at vi ønsket å gjennomføre en identisk analyse for 2016 (som vi gjorde for 2017), slik at vi kunne sammenligne regnskapstallene fra 2016 med regnskapstallene fra 2017. Derfor vil de påfølgende analysene i delkapittel 5.2 være identiske med analysene i delkapittel 5.1. Datasettet for 2016 består av 112 Kiwi butikker og 446 Rema 1000 butikker, et noe mindre utvalg enn i datasettet for 2017.

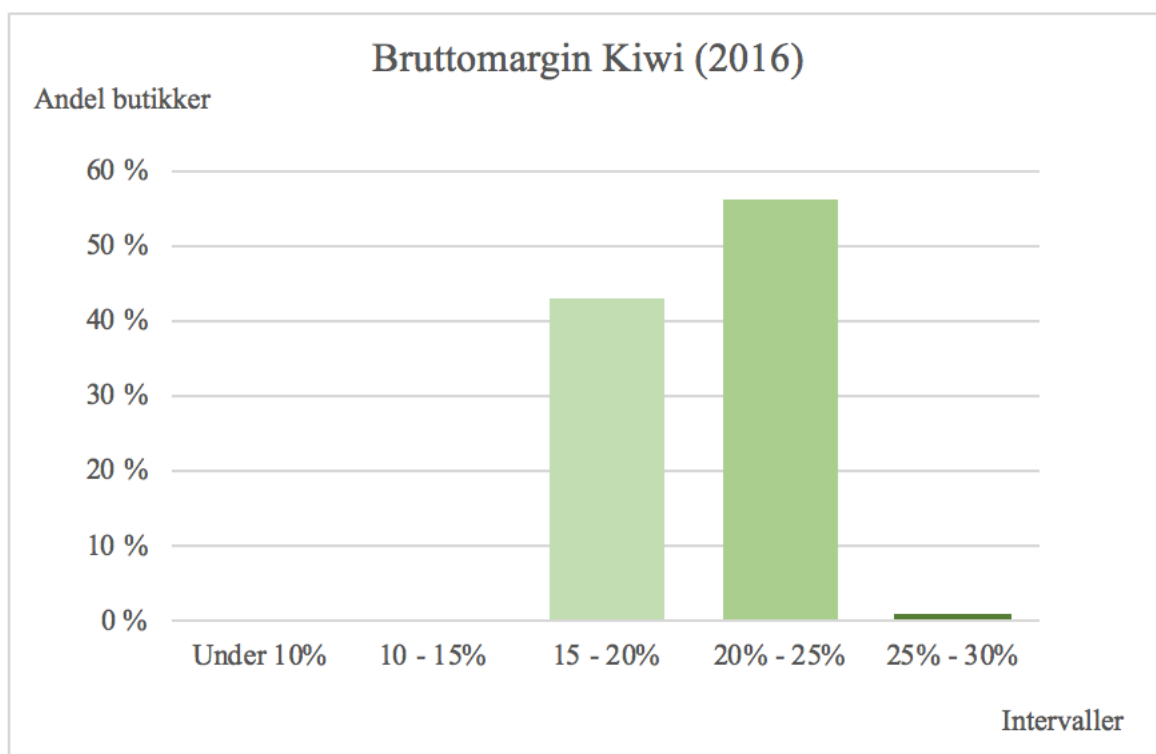


Figur 12. Gjennomsnitt av alle Kiwi og Rema 1000 butikker, 2016

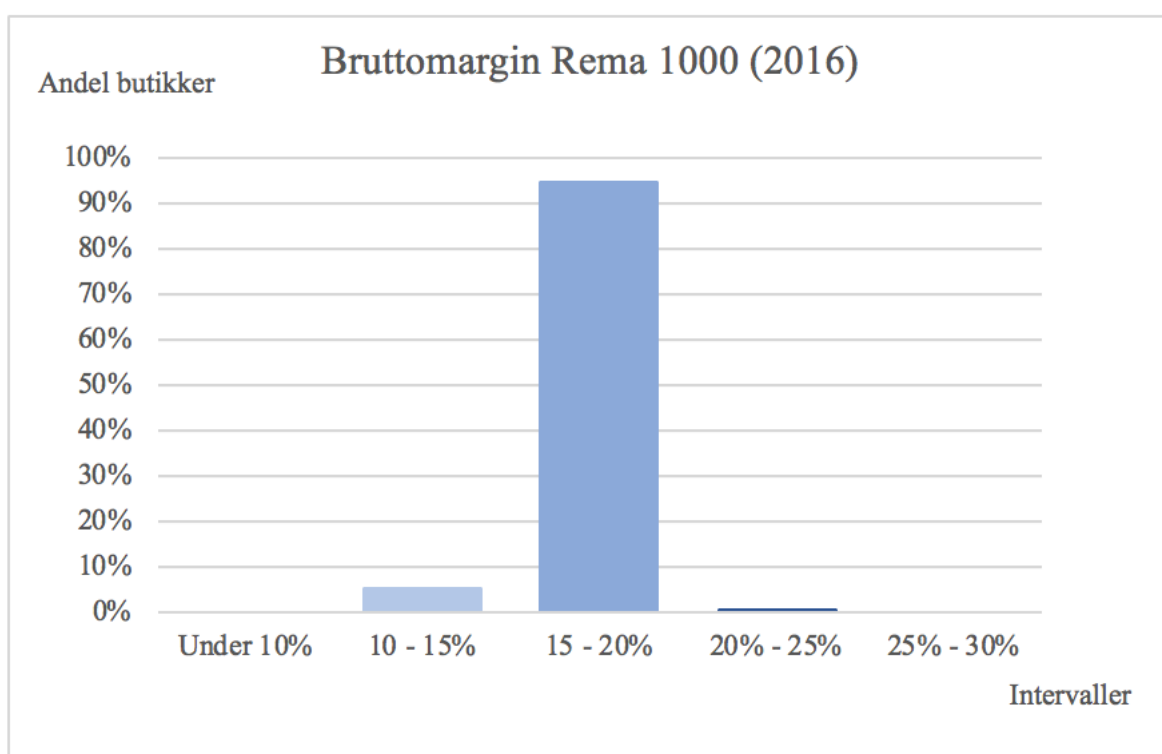
Figur 12 ovenfor viser gjennomsnittlig bruttofortjeneste, nettofortjeneste uten annen inntekt og nettofortjeneste med annen inntekt for alle Rema 1000 og Kiwi butikkene i 2016. Det observeres tydelige forskjeller i to av de tre forholdstallene. Kiwi viser til 4,13 prosentpoeng høyere bruttomargin enn Rema 1000 (20,49% mot 16,36%) for regnskapsåret 2016. Videre ser vi at nettomargin (uten annen inntekt) for begge kjedene er tilnærmet lik 1%. Ved å inkludere annen inntekt i formelen til nettomargin, ser vi en tydeligere ulikhet mellom kjedene. Kiwi viser til en betraktelig økning i fortjenesten (fra 1,01% til 3,98%), mens Rema 1000 har en forholdsvis mindre økning (fra 0,92% til 1,18%).

5.2.1 Kategorisering av kjedenes bruttomargin fra regnskapsåret 2016

Butikkene deles inn i kategorier for å skille butikker med høy- og lav bruttomargin og sorteres innenfor fem intervaller, fra lavest til høyest. Regioner er utelatt fra analysen og i likhet med figurene i underkapittel 5.1.1 er andelen butikker i hvert intervall målt i prosent, da antallet butikker varierer mellom Kiwi (112 butikker) og Rema 1000 (446 butikker).



Figur 13. Bruttomargin for Kiwi butikker



Figur 14. Bruttomargin for Rema 1000 butikker

Figurene ovenfor illustrerer ulikheter mellom lavpriskjedene også i 2016. Kiwi butikkene befinner seg i de høye intervallene, mens Rema 1000 butikkene fordeler seg på de tre laveste intervallene. Høyeste bruttomarginen innenfor Rema 1000 butikkene er 20,80% mens innenfor Kiwi butikkene er den høyeste bruttomarginen 28,53%.

I det første intervallet (under 10%) er det ingen Kiwi butikker (laveste bruttomargin til Kiwi er 17,36%), og heller ingen Rema 1000 butikker (laveste bruttomargin for Rema 1000 er 10,42%).

I det andre intervallet (10-15%) er det ingen Kiwi butikker (laveste bruttomargin for Kiwi er 17,36%), men det er 23 Rema 1000 butikker (intervall fra 10,42% til 14,94%). Dette tilsvarer 0% av Kiwikjeden og 5,16% av Rema 1000 kjeden.

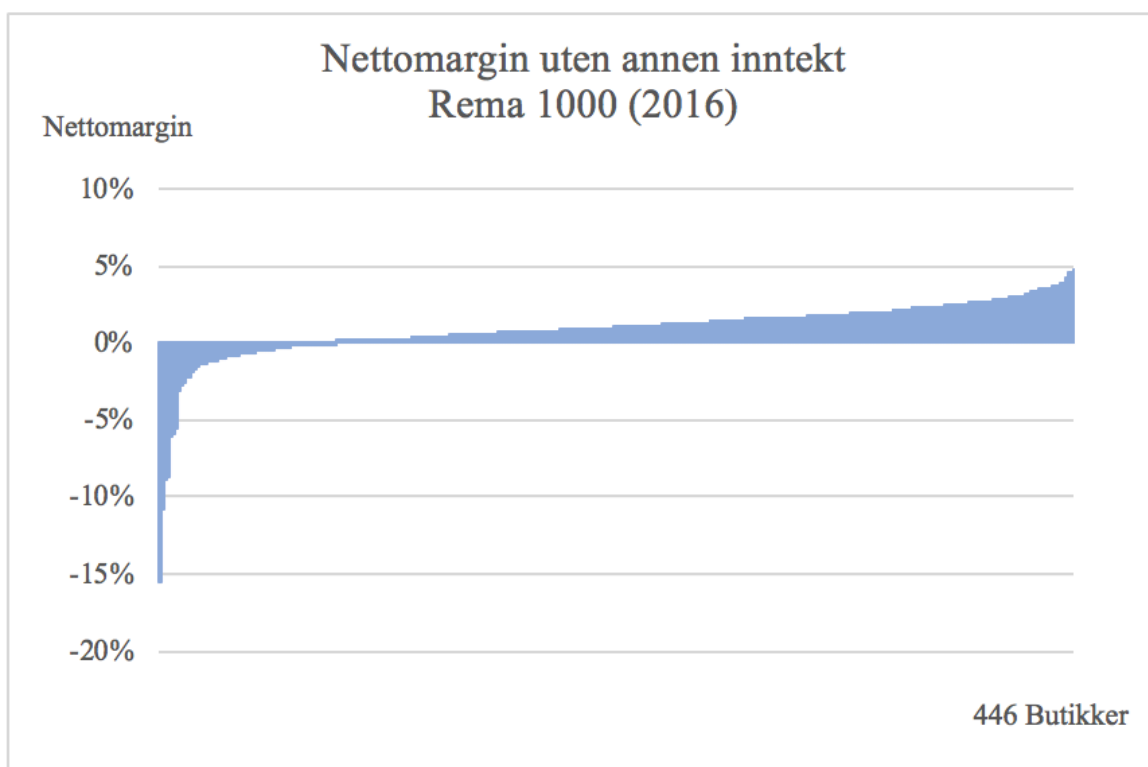
I det tredje intervallet (15-20%) er det 48 Kiwi butikker (intervall fra 17,36% til 19,99%), og 421 Rema 1000 butikker (intervall fra 15,02% til 19,48%). Dette tilsvarer 42,86% av Kiwikjeden og hele 94,39% av Rema 1000 kjeden.

I det fjerde intervallet (20-25%) er det 63 Kiwi butikker (intervall fra 20,01% til 24,34%), og 2 Rema 1000 butikker (intervall fra 20,06% til 20,80%). Dette tilsvarer 56,25% av Kiwikjeden og 0,45% av Rema 1000 kjeden.

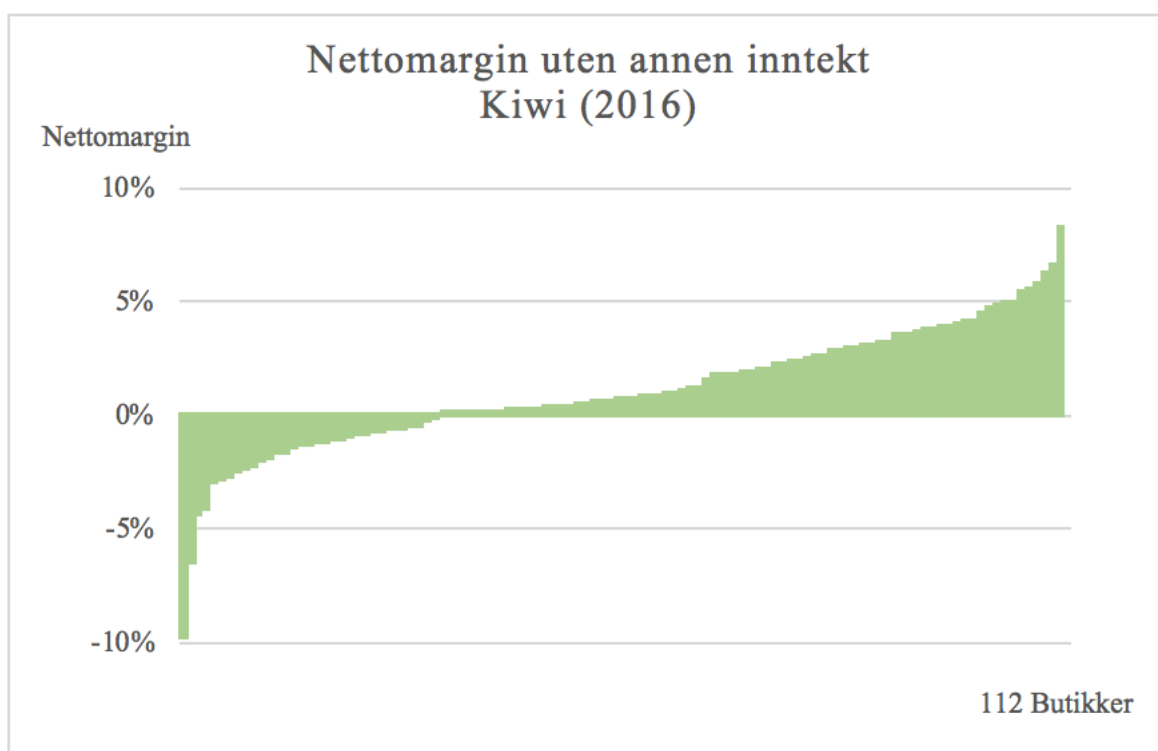
I det femte intervallet (25-30%) er det 1 Kiwi butikk (nest høyeste bruttomargin til Kiwi er 28,53%), men ingen Rema 1000 butikker (høyeste bruttomargin til Rema 1000 er 20,80%). Det tilsvarer 0,89% av Kiwikjeden og 0% av Rema 1000 kjeden.

5.2.2 Nettomargin for alle butikkene (uten annen inntekt)

I likhet med regnskapsanalysen for 2017, ønsket vi å se nettomargin på butikknivå for regnskapsåret 2016. Ved å se på nettomargin på butikknivå får vi et inntrykk av hvor stor fortjenesten er pr. omsetningskrone for de ulike kjedene. I første omgang ser vi på nettomargin uten annen inntekt, det vil si kun salgsinntekter fratrukket alle kostnader.



Figur 15. Nettomargin uten annen inntekt, Rema 1000



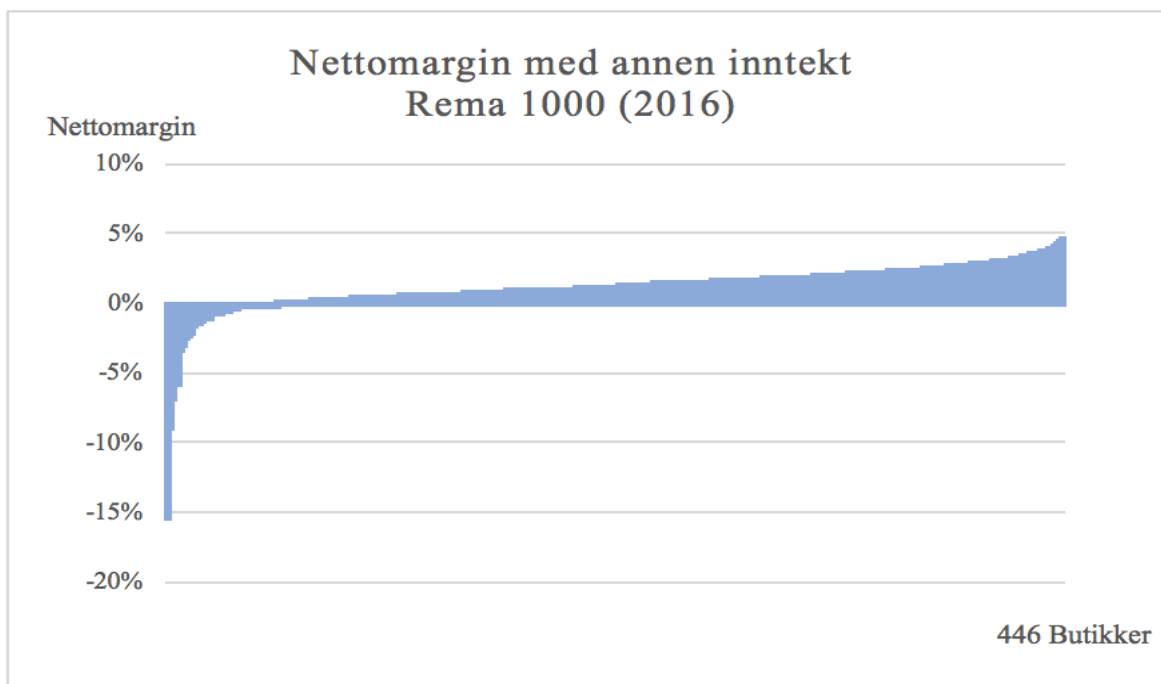
Figur 16. Nettomargin uten annen inntekt, Kiwi

Figur 15 og 16 vil i likhet med figur 7 og 8 kun være ment som et beskrivende situasjonsbilde. Figurene er ikke direkte sammenlignbare (ettersom Rema 1000 har betydelig flere antall butikker i figur 15 enn Kiwi har i figur 16), men på tross av svakheter viser figurene et interessant bilde av situasjonen mellom lavpriskjedene.

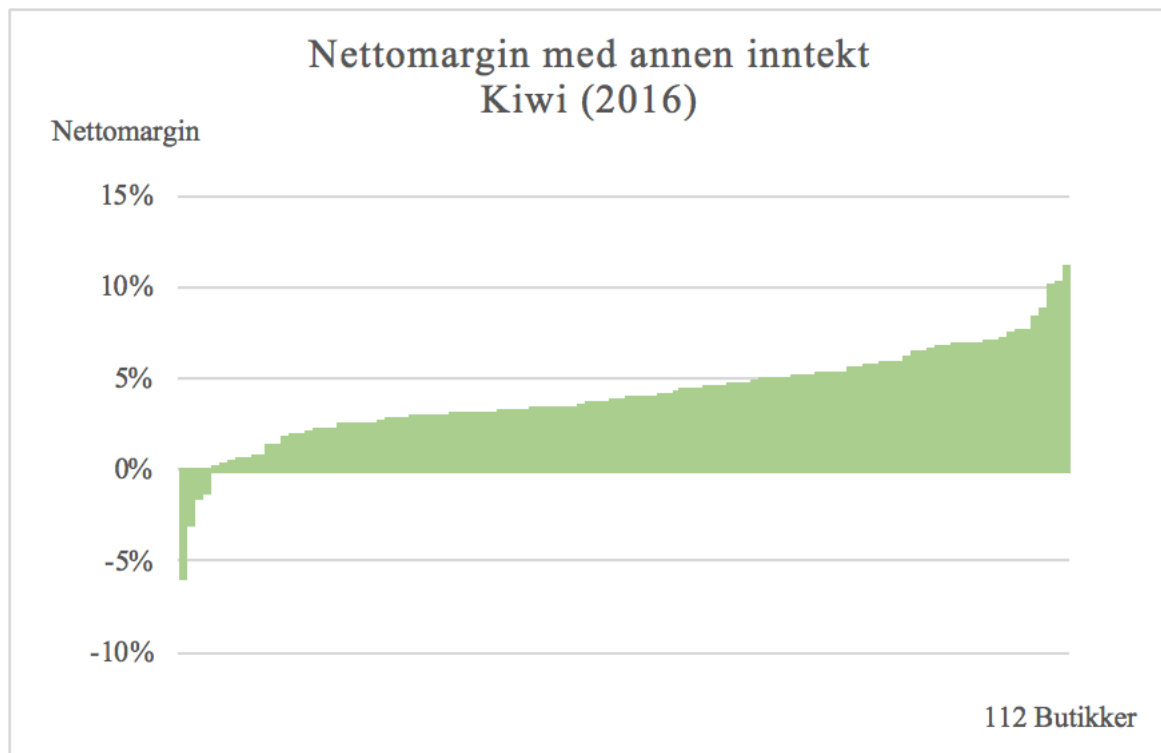
Figur 15 reflekterer 446 antall Rema 1000 butikker, hvor 86 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 19,28% av Rema 1000 butikkene har høyere kostnad enn salgsinntekten. Figur 16 reflekterer 112 Kiwi butikker, hvor 33 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 29,46% av Kiwi butikkene har høyere kostnad enn salgsinntekt. I motsetning til resultatene i figur 7 og 8 (underkapittel 5.1.2), viser regnskapstallene fra 2016 at det er Kiwi butikkene som har en større andel butikker med totale kostnader høyere enn salgsinntekter. Likevel er det Rema 1000 butikkene som strekker seg lengst i negativ retning av ytterpunktene, mens Kiwi butikkene strekker seg lengst i positiv retning. Rema 1000 har laveste nettomargin på -15,48% og høyeste på 5,18%, mens Kiwi har laveste nettomargin på -9,67% og høyeste på 8,26%.

5.2.3 Nettomargin for alle butikkene (med annen inntekt)

I likhet med underkapittel 5.2.2 vil vi også her se på nettomargin på butikknivå for kjedene. Videre i har vi inkludert annen inntekt, det vil si nettomargin nå reflekterer totale inntekter fratrukket totale kostnader.



Figur 17. Nettomargin med annen inntekt, Rema 1000

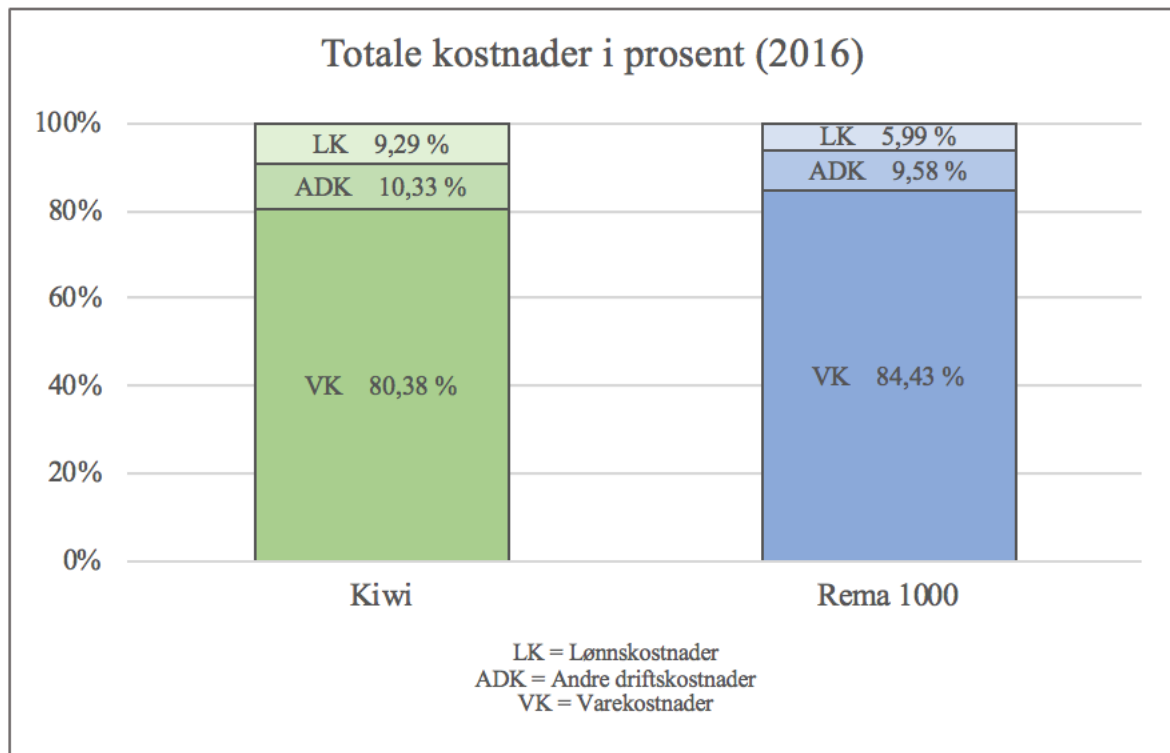


Figur 18. Nettomargin med annen inntekt, Kiwi

Ved å inkludere annen inntekt ser vi endringer for begge kjedene, fra figur 15 og 16 (uten annen inntekt) til figur 17 og 18 (med annen inntekt). Det er naturlig nok et færre antall butikker (for begge kjedene) med negativ nettomargin når vi inkluderer annen inntekt. Figur 17 reflekterer 446 antall Rema 1000 butikker, hvor 55 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 12,33% av Rema 1000 butikkene har høyere kostnader enn total inntekt. Figur 18 reflekterer 112 Kiwi butikker, hvor 4 av butikkene har negativ nettomargin. Det vil si 3,57% av Kiwi butikkene har høyere kostnader enn total inntekt. I motsetning til figur 15 og 16 (uten annen inntekt) er det nå flere Rema 1000- enn Kiwi butikker, som har høyere kostnad enn total inntekt. Når det gjelder spredning har Rema 1000 nettomarginer helt nede på -15,45% og oppe på 5,20%, mens Kiwi har lavest nettomargin på -5,80% og høyeste nettomargin på 11,09%.

5.2.4 Sammenligning av kjedenes totale kostnader i prosent

Figur 19 nedenfor viser kjedenes gjennomsnittlige totale kostnader i 2016. Ved å ta gjennomsnittet av alle butikkene ligger varekostnaden til Rema 1000 på 84,43%, som er 4,05 prosentpoeng høyere enn Kiwi sitt gjennomsnitt på 80,38%. I likhet med analysen i 5.1.4, finner vi også her at varekostnaden er i nærheten av 80 prosent av totalkostnadene for kjedene.



Figur 19. Totale kostnader i prosent, 2016

Rema 1000 butikken som betalte høyest andel varekostnad i 2016, brukte 86,97% av totale kostnader på vareinnkjøp. Kiwi butikken som betalte høyest andel varekostnad i 2016, brukte 84,59% av totale kostnader på innkjøp. Rema 1000 butikken som betalte lavest andel varekostnad i 2016, brukte 75,65% av totale kostnader på vareinnkjøp. Kiwi butikken med lavest andel varekostnad, brukte 75,35% av totale kostnader. De største ulikhetene i 2016 observeres altså ved de andre kostnadene. Rema 1000 hadde i 2016 en lønnskostnad på 5,99% og 9,58% andre driftskostnader, i motsetning til Kiwi som hadde lønnskostnader på 9,29% og 10,33% andre driftskostnader.

5.3 En sammenligning av kjedenes regnskapsår: 2017 versus 2016

I delkapittel 5.3 samler vi resultatene fra delkapittel 5.1 og 5.2 for å sammenligne regnskapsåret 2017 mot regnskapsåret 2016. De neste avsnittene tar for seg hvert underkapittel i delkapittel 5.1 for deretter sammenligne resultatene med tilsvarende underkapitler i delkapittel 5.2.

Først sammenlignes kjedenes gjennomsnitt fra 2017 og 2016 (figur 4 og 12). Gjennomsnittstallene for *bruttofortjeneste*, *nettofortjeneste uten annen inntekt* og *nettofortjeneste med annen inntekt* indikerer Rema 1000 hadde et dårligere regnskapsår i 2017 sammenlignet med 2016. Det observeres nedgang i alle tre forholdstall for Rema 1000: gjennomsnittlig *bruttomargin* synker fra 16,36% i 2016 til 15,14% i 2017, gjennomsnittlig *nettomargin uten annen inntekt* minker fra 0,92% i 2016 til -0,79% i 2017, og gjennomsnittlig *nettomargin med annen inntekt* synker fra 1,18% i 2016 til 0,78% i 2017. For Kiwi sin del observeres ingen markante endringer fra 2016 til 2017, kun en liten økning i *bruttomargin* (fra 20,49% i 2016 til 20,81% i 2017) og *nettomargin uten annen inntekt* (fra 1,05% i 2016 til 1,37% i 2017), samt en beskjeden nedgang i *nettomargin med annen inntekt* (fra 3,98% i 2016 til 3,79% i 2017).

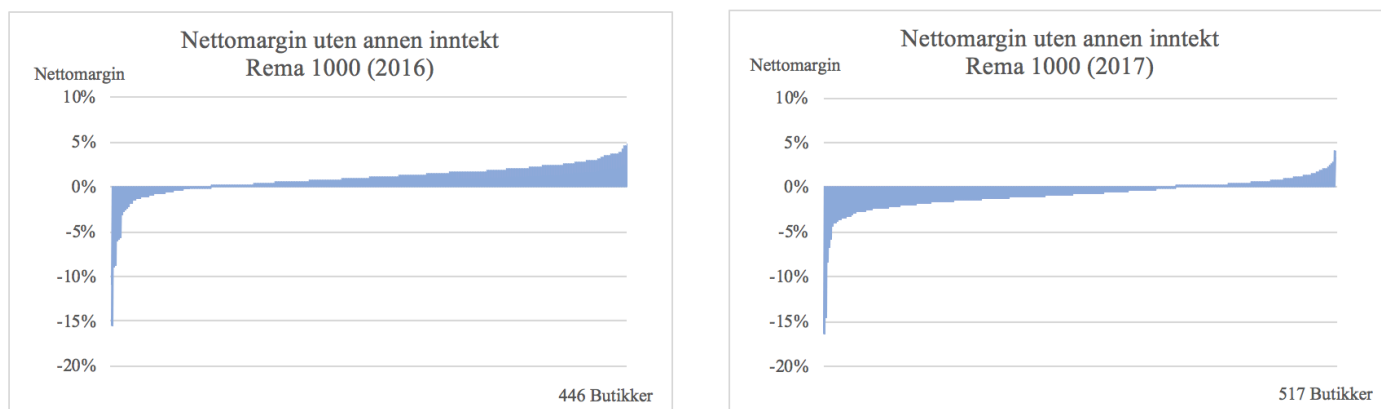
Kort oppsummert oppnår Kiwi 4,13 prosentpoeng høyere gjennomsnittlig *bruttomargin* enn Rema 1000 (20,49% mot 16,36%) i 2016, som videre økte til 5,67 prosentpoeng (20,81% mot 15,14%) i 2017. Med andre ord øker asymmetrien mellom kjedenes *bruttomargin* med 1,54% fra 2016 til 2017, et resultat av en økning hos Kiwikjeden samtidig som en nedgang hos Rema 1000 kjeden.

Deretter sammenlignes endringene i andel butikker kategorisert etter nivå på *bruttomargin* (underkapittel 5.1.1 og 5.2.1). Først sammenlignes Kiwi butikkene i 2016 mot Kiwi butikkene i 2017, og deretter sammenlignes Rema 1000 butikkene i 2016 mot Rema 1000 butikkene i 2017. Figur 5 viser prosentvise andeler av totalt 117 Kiwi butikker og figur 13 viser prosentvise andeler av totalt 112 Kiwi butikker. Det observeres endring fra 2016 til 2017 for Kiwikjeden, ved at andelen butikker i intervallet 15-20% reduseres fra 42,86% til 29,06% og andelen butikker i intervallet 20-25% øker fra 56,25% til 69,23%.

Figur 6 viser prosentvise andeler av totalt 517 Rema 1000 butikker og figur 14 viser prosentvise andeler av totalt 446 Rema 1000 butikker. Her har vi en større ulikhet i antall butikker i datasettene, som gjør at figurene 6 og 14 ikke er like sammenlignbare for Rema 1000 som figur 5 og 13 var for Kiwi. Likevel kan det antydes en betydelig endring i bruttomargin for en stor andel Rema 1000 butikker. Andelen butikker i intervallet 15-20% ble redusert fra 94,39% i 2016 til 59,38% i 2017. Med andre ord endres Rema 1000 kjeden fra å ha omtrent alle butikkene sine i intervallet 15-20% i 2016, til å ha omlag 40% av butikkene sine i intervallet 10-15% i 2017.

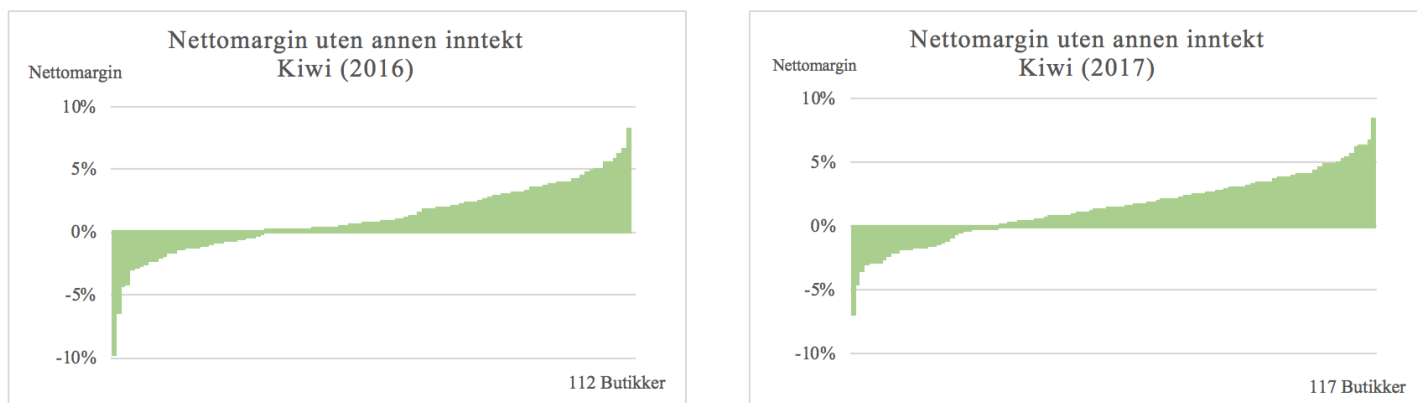
Videre sammenlignes *nettomargin uten annen inntekt* på butikknivå (underkapittel 5.1.2 og 5.2.2). Det observeres en tydelig negativ endring for Rema 1000 kjeden fra 2016 til 2017, samtidig som det observeres en liten antydning til positiv endring for Kiwikjeden. For å presisere er det også i figurene for nettomargin (både uten- og med annen inntekt) store forskjeller i datautvalget. Det er klart flere Rema 1000 butikker, nettopp pga. franchisestrukturen i kjeden, som betyr flere årsregnskap tilgjengelige for Rema 1000 enn Kiwikjeden som har et mindre antall franchisebutikker. Det er også ulikheter mellom datautvalgene til Rema 1000, da det var langt flere tilgjengelige årsregnskap for året 2017 enn det var tilgjengelig for året 2016.

Rema 1000 kjeden gikk fra å ha 86 butikker med negativ nettomargin i 2016 (av totalt 446 butikker i datautvalget), til å ha hele 356 butikker med negativ nettomargin i 2017 (av totalt 517 butikker i datautvalget). Selv om det er 71 flere butikker i figur 7 enn i figur 15, kommer en tydelig endring til syne når figurene sammenlignes:



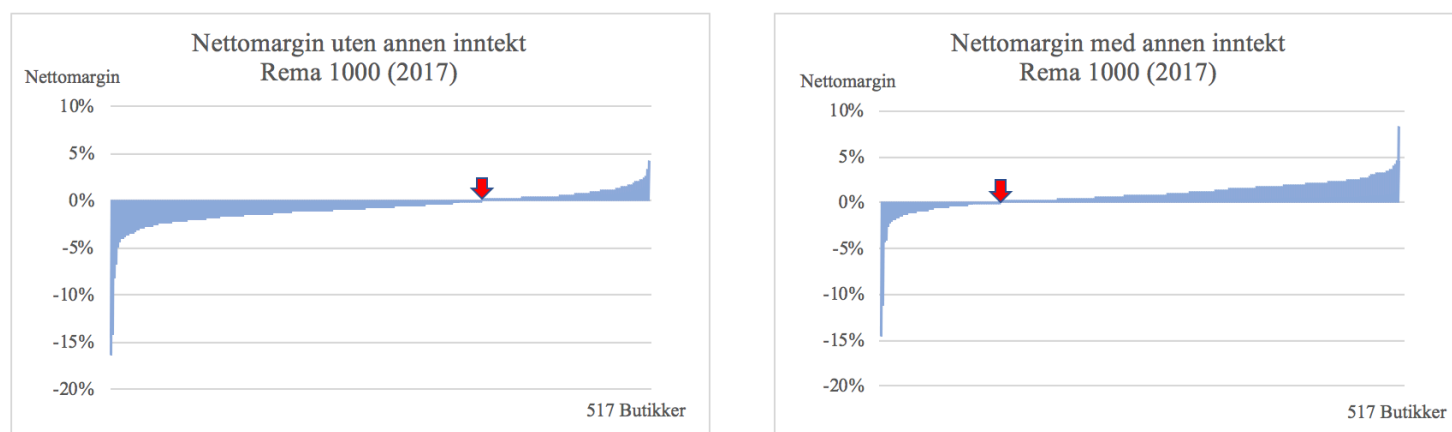
Figur 20. Sammenligning av Figur 15 og Figur 7 (2016 til 2017)

Kiwikjeden gikk fra å ha 33 butikker med negativ nettomargin i 2016 (av totalt 112 butikker i datautvalget), til å ha 33 butikker med negativ nettomargin i 2017 (av totalt 117 butikker i datautvalget). Med andre ord hadde Kiwikjeden like mange butikker med negativ nettomargin i 2017 som i 2016, men med 5 ekstra butikker i datautvalget fra 2017. Det skildres små endringer i kjeden, blant annet er spredningen i intervallet lavere i 2017 enn 2016. Det kan altså indikere at den gjennomsnittlige butikken i Kiwikjeden gjorde det bedre i 2017 sammenlignet med 2016.



Figur 21. Sammenligning av Figur 16 og Figur 8 (2016 til 2017)

Deretter sammenlignes *nettomargin med annen inntekt* på butikknivå (underkapittel 5.1.3 og 5.2.3). Ved å inkludere annen inntekt vil det føre til en endring på inntektssiden, selv om kostnadssiden forblir uendret. Sammenlignet med *nettomargin uten annen inntekt* vil det naturligvis forekomme et høyere antall butikker med positiv nettomargin (for begge kjedene) når vi inkluderer annen inntekt. Den spesifikke antallsdifferansen mellom analysene uten- og med annen inntekt illustreres i figur 22 ved Rema 1000 regnskapstall fra 2017. Krysningpunktet mellom butikkene som oppnår negativ- eller positiv nettomargin flytter seg betraktelig mot venstre når det inkluderes annen inntekt.



Figur 22. Sammenligning av nettomargin uten- og med annen inntekt for Rema 1000 i 2017

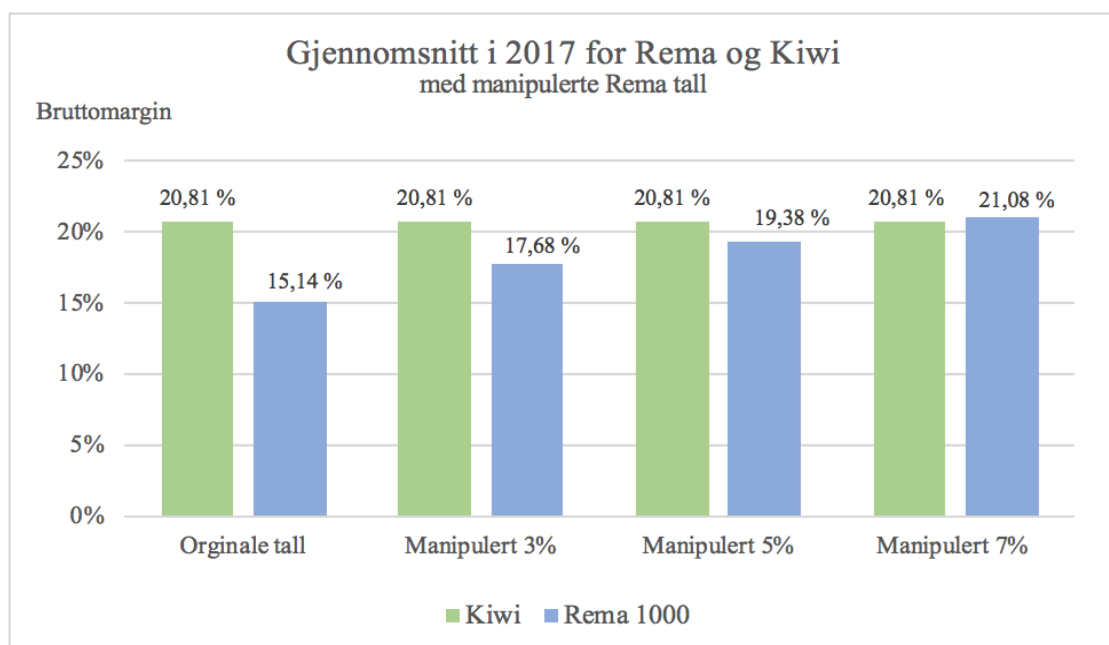
Figur 22 antyder at enkelte butikker er avhengig av annen inntekt (i tillegg til salgsinntekt) for å oppnå null eller positiv nettofortjeneste. Figur 22 viser 356 av Rema 1000 butikkene hadde negativ nettomargin uten annen inntekt i 2017, men reduseres til 119 Rema 1000 butikker når nettomargin inkluderer annen inntekt.

Fra 2016 til 2017 har antall butikker med negativ *nettomargin med annen inntekt* økt for begge kjedene. Kiwi gikk fra 4 butikker til 8 butikker, mens Rema 1000 gikk fra 55 butikker til 119 butikker. Selv om antallet butikker med negative tall har økt, viser analysen at ytterpunktene strakk seg lenger i 2016 enn i 2017. Den Rema 1000 butikken med lavest *nettomargin med annen inntekt* lå på -15,45% i 2016 mot -14,48% i 2017. Kiwibutikken med lavest *nettomargin med annen inntekt* lå på -5,80% i 2016 mot -4,80% i 2017. Med andre ord har begge kjedene et bedre driftsresultat i 2017 enn 2016 om en ser på de butikkene som gjorde det dårligst. Den Rema 1000 butikken med høyest *nettomargin med annen inntekt* lå på 5,20% i 2016 mot 8,27% i 2017. Kiwibutikken med høyest *nettomargin med annen inntekt* lå på 11,09% i 2016 mot 10,59% i 2017. Med andre ord har den høyeste nettomarginen til Kiwi blitt redusert samtidig som Rema 1000s har økt betraktelig fra 2016 til 2017.

Avslutningsvis sammenlignes *kjedenes totale kostnader i prosent* (figur 11 og 19). Figurene indikerer at Rema 1000 i gjennomsnitt betaler mer for vareinnkjøp sammenlignet med Kiwi, uten særlig endring fra 2016 til 2017. Når det gjelder andre kostnader antydes det gjennom figurene 11 og 19 at Rema 1000 har lavere lønns- og driftskostnader enn Kiwi. Fra 2016 til 2017 økte imidlertid Rema 1000 lønnskostnadene fra 5,99% til 6,18% og driftskostnadene fra 9,58% til 9,61%. Kiwi reduserte i samme periode lønnskostnadene fra 9,29% til 9,26% men økte driftskostnadene fra 10,33% til 10,42%. Det er relativt små endringer som observeres i andre kostnader for kjedene, men Rema 1000 ligger uavhengig av endringene lavere enn Kiwikjeden på begge kostnadspostene.

5.4 Manipulerte regnskapstall sammenlignet med originale regnskapstall fra 2017.

Frem til nå har de deskriptive analysene gitt konsistente resultater: regnskapsdata for lavpriskjedene fremstiller Rema 1000 som taperen i kampen om gode innkjøpsbetingelser. Derfor har vi valgt å spekulere i manipulerte regnskapstall, nettopp for å undersøke hvor betydelig endring som trengs i Rema 1000 sine innkjøpsbetingelser for at kjedene skal ha tilnærmet lik bruttomargin. Delkapittel 5.4 presenterer originale regnskapstall for Kiwi (i 2017) uten endring eller påvirkning, som deretter sammenlignes med manipulerte regnskapstall for Rema 1000 (i 2017). Figur 23 nedenfor er helt klart en forenkling av et komplisert problem og illustrerer på ingen måte et sannhetsbilde av virkeligheten. Figuren presenterer bruttomargin i prosent, hvor Kiwi er fremstilt ved grønt og Rema 1000 ved blått.



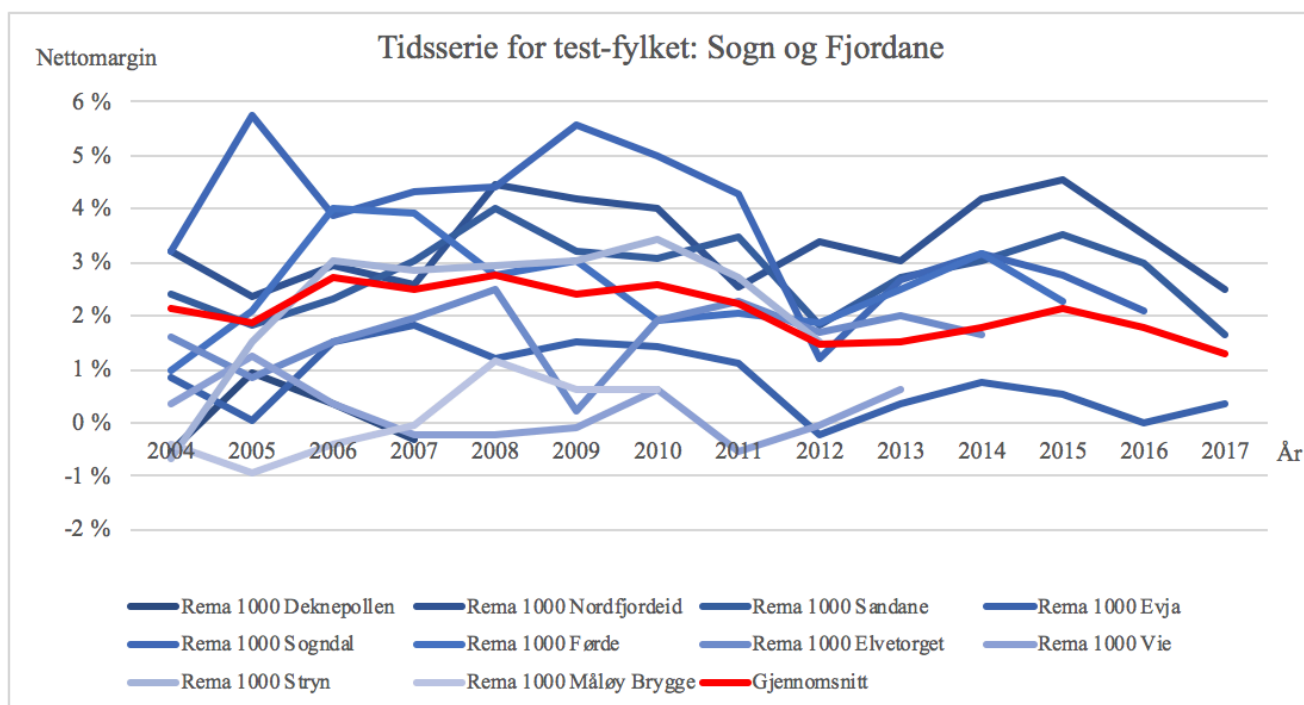
Figur 23. Gjennomsnitt for manipulerte Rema 1000 tall og originale Kiwi tall fra 2017

I utgangspunktet «originale tall» oppnår Rema 1000 betydelig lavere bruttomargin enn Kiwi (15,14% mot 20,81%). Ved «manipulert 3%» er varekostnaden redusert med 3% for hver enkelt Rema 1000 butikk, og deretter er det regnet gjennomsnitt av alle butikkene. I det tilfellet hvor Rema 1000 tilegnes 3% bedre innkjøpsbetingelser, vil kjeden i gjennomsnitt oppnå bedre (men ikke like god) bruttomargin sammenlignet mot Kiwi (17,68% mot 20,81%). Ved «manipulert 5%» ser vi tydeligere endring, selv om bruttomarginen til Rema 1000 fortsatt ligger 1,43 prosentpoeng lavere enn bruttomarginen til Kiwi.

Vi har tidligere i oppgaven undersøkt kjedenes endring fra 2016 til 2017, og som forklart på side 51 (avslutningsvis i delkapittel 5.3) øker asymmetrien mellom kjedene med 1,54 prosentpoeng i denne perioden. Det kan derav spekuleres i om Rema 1000 hadde hatt 5% bedre innkjøpsbetingelser i 2016, ville kjedene hatt tilnærmet lik gjennomsnittlig varekostnad i 2017. I det tilfellet ville Kiwi hatt 20,81% bruttomargin og Rema 1000 hatt 20,92% bruttomargin (19,38% + 1,54%). Ved «manipulert 7%» snur trenden og Rema 1000 ville oppnådd høyere bruttomargin enn Kiwi (21,08% mot 20,81%).

5.5 Tidsserie for test-fylket: Sogn og Fjordane

Frem til nå har de deskriptive analysene undersøkt datasett for regnskapsårene 2017 og 2016. I delkapittel 5.5 har vi utvidet Rema 1000 sitt datasett for et utvalgt test-fylke, ved å innhente regnskapsdata fra 2004 til 2017 for 10 butikker i Sogn og Fjordane fylke. Ikke alle butikkene i test-fylket har regnskapstall helt tilbake til 2004, da noen åpnet i eksempelvis 2007 eller 2010. Butikkene i datautvalget fremstilles ved ulike blånyanser i Figur 24 nedenfor. Det er også regnet et gjennomsnitt for hvert år som illustreres ved en rødfarge.



Figur 24. Tidsserie for test-fylket: Sogn og Fjordane

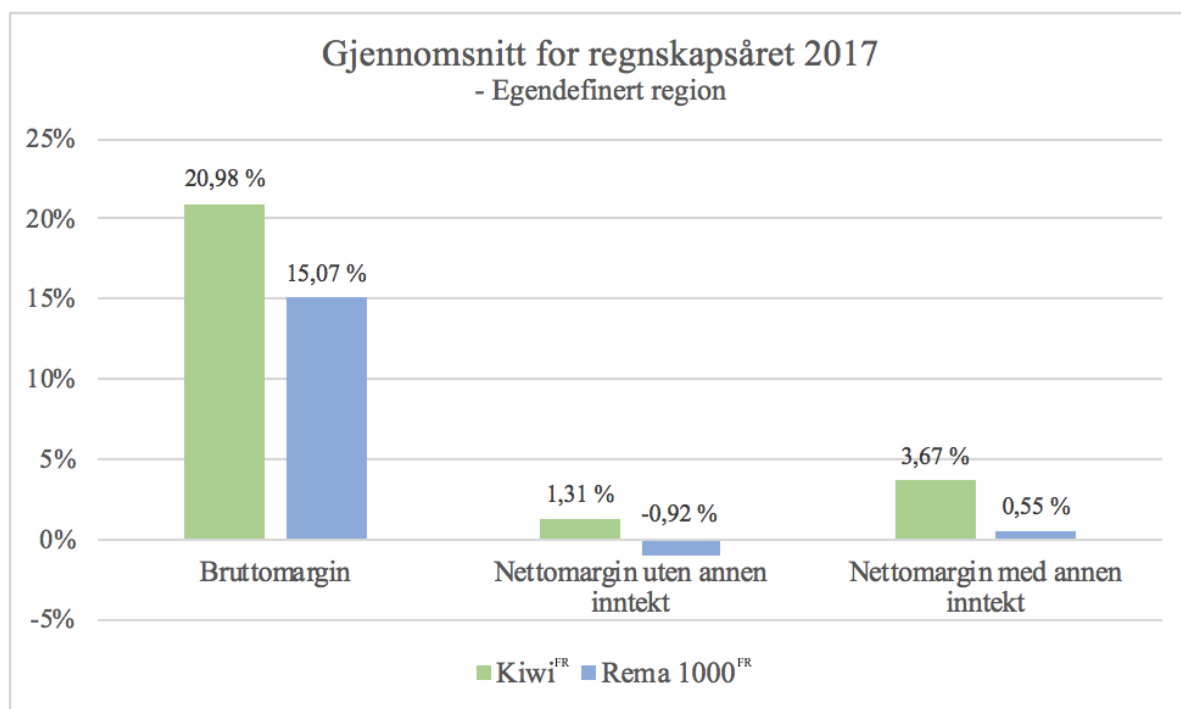
Figur 24 viser nettomargin med annen inntekt for Rema 1000 butikkene i Sogn og Fjordane fra regnskapsårene 2004 til 2017. Rema 1000 butikken med høyest nettomargin i fylket var Rema 1000 Sogndal med 5,74% i år 2006. Rema 1000 Sogndal har hatt høyere nettomargin enn gjennomsnittet i fylket i alle år foruten år 2014 (fra 2005 til 2017). Rema 1000 butikken med lavest nettomargin i fylket var Rema 1000 Måløy Brygge med -0,92% i år 2012. Rema 1000 Måløy Brygge har hatt lavere nettomargin enn gjennomsnittet i fylket i alle år (fra 2011 til 2017). Totalt er det 4 av Rema 1000 butikkene som har lavere nettomargin enn gjennomsnittet i fylket i hele tidsperioden (Rema 1000 Måløy Brygge, Rema 1000 Vie, Rema 1000 Evja og Rema 1000 Deknepollen). De resterende 6 Rema 1000 butikkene ligger stort sett over gjennomsnittet i hele tidsperioden, med enkelte unntak (Rema 1000 Stryn, Rema 1000 Førde, Rema 1000 Elvetorget, Rema 1000 Nordfjordeid, Rema 1000 Sandane og Rema 1000 Sogndal).

Da vi skulle velge et test-fylke for denne analysen anså vi Sogn og Fjordane som et godt utgangspunkt, da tilsvarende Kiwi region hadde like mange butikker. Det viste seg imidlertid vanskelig å skille ut tall for Kiwi regionen, og det ble dessverre ikke mulig å sammenligne en tidsserie for Kiwi mot tidsserien til Rema 1000. Dette kunne imidlertid blitt utført om man hadde mer tid eller tilgang til interne regnskapsdata. Det kunne også vært interessant å utvide denne tidsserie-undersøkelsen til flere (eller alle) fylkene, men det ble for tidkrevende for vår masteroppgave. Et forslag til videre forskning kan være å undersøke fylker over tid, analysere trender og mønstre for lavpriskjedene og se etter asymmetri i lønnsomhet eller varekostnad over et lengre tidsperspektiv. I en slik undersøkelse vil det også være rom for diskusjoner rundt årsaker og utslag på regnskapsdataene, eksempelvis oppkjøpet av ICA (i 2015) eller Rema 1000 sin «Bestevann strategi» i 2017.

5.6 Sammenligning av egendefinert Rema 1000 region mot tilsvarende Kiwi region

Som en løsning på hindringene vi møtte i delkapittel 5.5 med regionstall for Kiwi, har vi i delkapittel 5.6 valgt å sammenligne regnskapsdata for egendefinerte Kiwi- og Rema 1000 regioner. Allerede ved starten av datainnhentingene møtte vi hindringer ved datasettet til Kiwikjeden, da vi ikke hadde tilgang til årsregnskap på butikknivå. Kiwikjeden har kun et mindretall franchisebutikker, som gjør det vanskelig å sammenligne lavpriskjedene innenfor de opprinnelige fylkene i Norge.

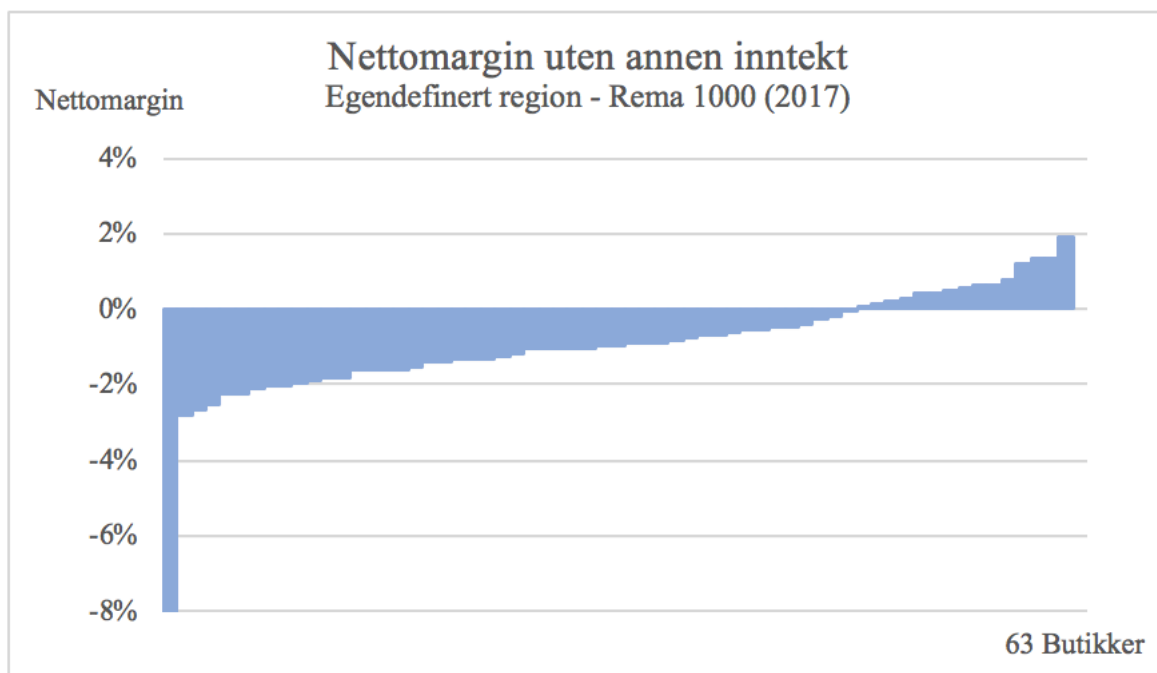
Vi har derfor i dette delkapittelet utformet en egendefinert «franchiseregion», se gjerne detaljert forklaring av utformingen til regionen på side 30. En fordel ved å utføre regionundersøkelser er man får kontrollert for ulikheter mellom tall på region- og butikknivå. For å unngå forvirringer i de neste avsnittene benytter vi notasjon Kiwi^{FR} og Rema 1000^{FR} for utvalget i franchiseregionen.



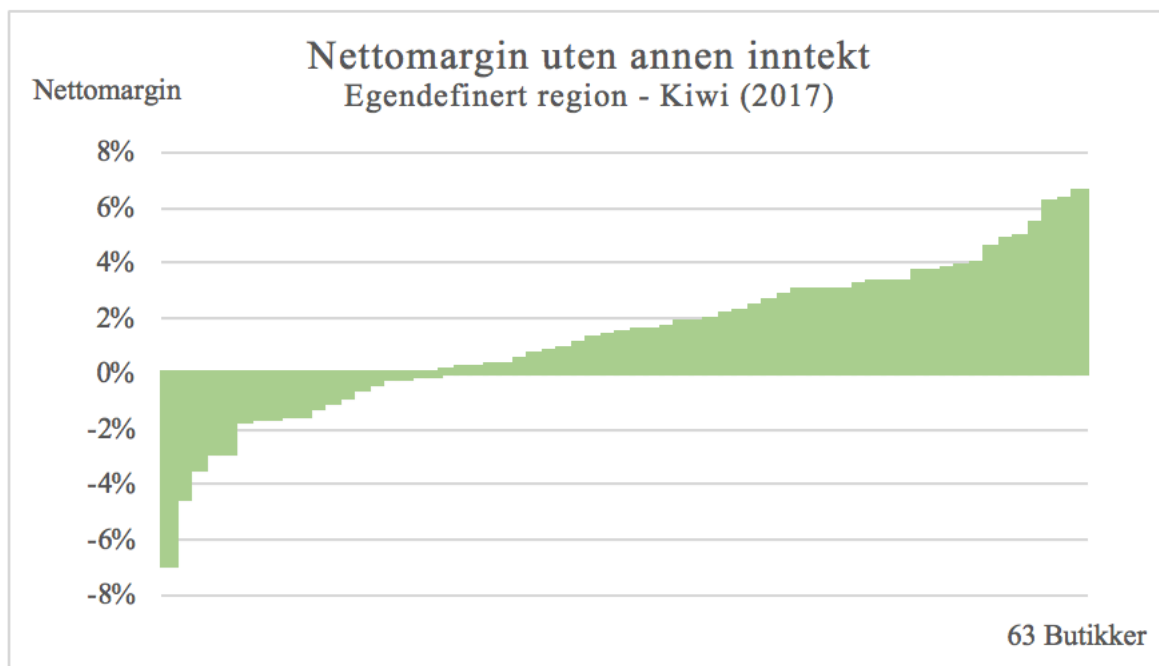
Figur 25. Gjennomsnitt for Kiwi og Rema 1000 butikker i egendefinerte regioner

I likhet med delkapittel 5.1 og 5.2 startet vi med å se på gjennomsnittlig bruttofortjeneste, nettofortjeneste uten annen inntekt og nettofortjeneste med annen inntekt. Kiwi^{FR} viser til 5,91 prosentpoeng høyere bruttomargin enn Rema 1000^{FR} (20,98% mot 15,07%). Når det gjelder nettomargin (uten annen inntekt) viser Kiwi^{FR} til et positivt tall (1,31%) mens Rema 1000^{FR} et negativt tall (-0,92%). Ved å inkludere annen inntekt i formelen oppnår Kiwi^{FR} en betraktelig økning i nettomargin (fra 1,31% til 3,67%), mens Rema 1000^{FR} oppnår positiv nettomargin istedenfor negativ (fra -0,92% til 0,55%). Når resultatene sammenlignes med kjedenes gjennomsnitt i regnskapsåret 2017 (figur 4) er det kun bruttomarginen til Kiwi^{FR} som skiller seg ut med litt høyere gjennomsnittet enn kjeden (20,98% mot 20,81%). De resterende forholdstallene viser seg å være noe lavere i franchiseregionen enn kjedene som helhet. Totalt sett observeres et lignende mønster for franchiseregionen i figur 25 som for hele kjeden i figur 4. Med andre ord er gjennomsnittlig brutto- og nettomargin fortsatt høyere for Kiwi enn Rema 1000, selv om figur 25 baseres på mindre utvalg butikker.

I motsetning til figur 7 og 8 i underkapittel 5.1.2, vil figurene som baseres på franchiseregionene ha et sammenlignbart butikkantall, ettersom kjedene er representert med 63 butikker hver. Som nevnt innledningsvis i underkapittel 5.1.2 får vi et inntrykk av hvor stor fortjenesten er pr. omsetningskrone når vi ser på nettomargin og i de neste figurene presenteres nettomargin uten annen inntekt for butikkene i franchiseregionene.



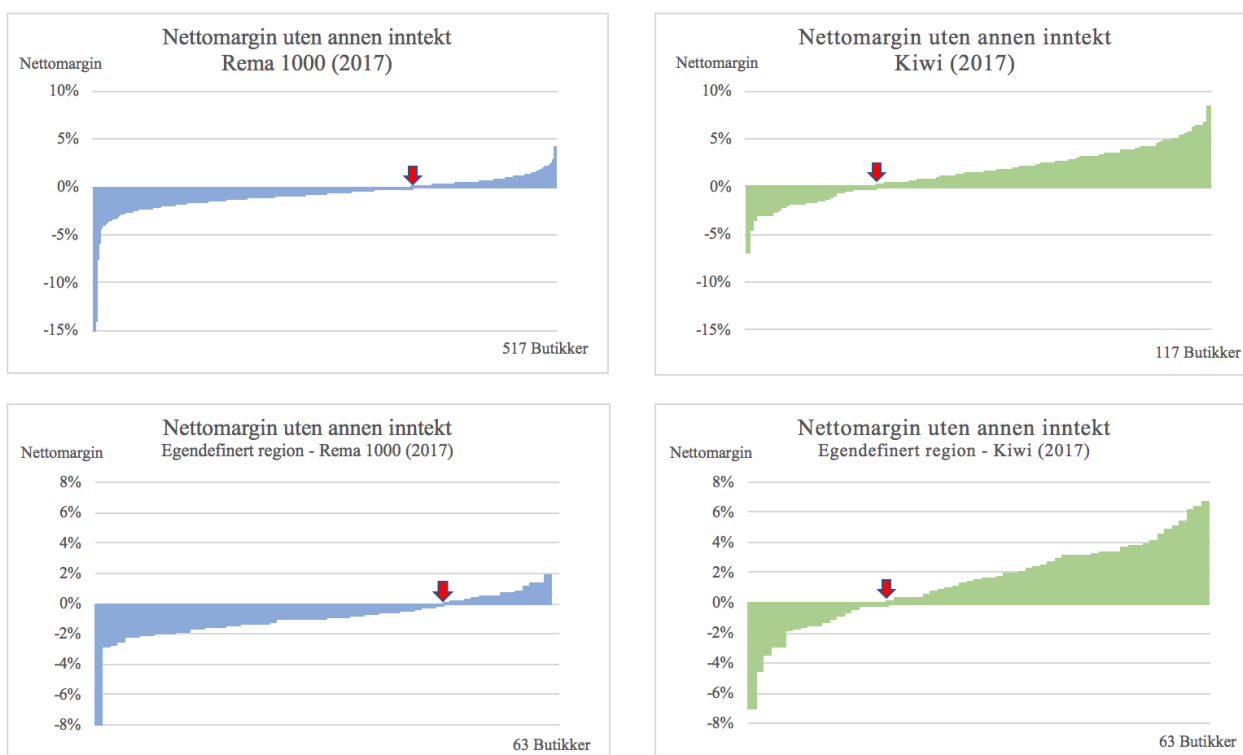
Figur 27. Nettomargin uten annen inntekt, Rema 1000 i egendefinert region



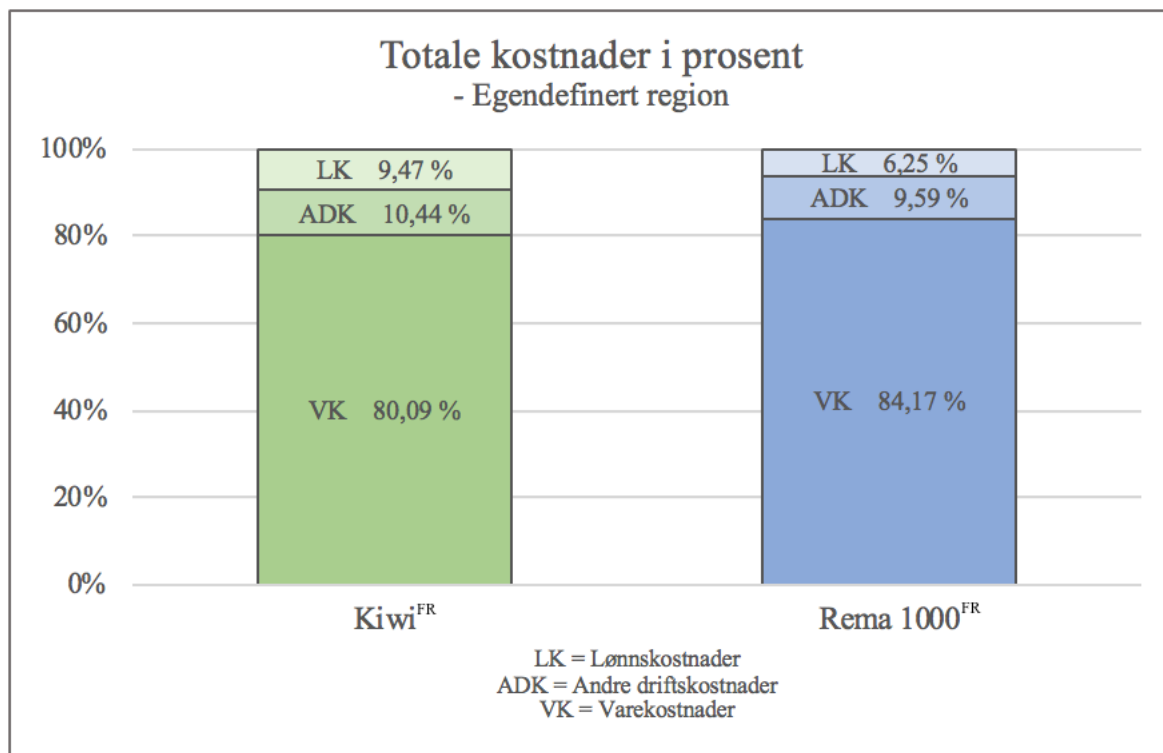
Figur 26. Nettomargin uten annen inntekt, Kiwi i egendefinert region

Selv om figurene i underkapittel 5.1.2 og 5.2.2 har svakheter i form av usammenlignbart utvalg, indikerer de et situasjonsbilde mellom lavpriskjedene. Franchiseregionene derimot har et sammenlignbart datautvalg, som eliminerer de svakhetene som trekkes frem ved underkapittel 5.1.2 og 5.2.2. Med andre ord vil figurene basert på franchiseregionen ha høyere reliabilitet, med forutsetning om at vi anser datautvalget som representativt for lavpriskjedene.

Ved å se nærmere på overgangen fra negativ- til positiv nettomargin (uten annen inntekt) i figur 26 og 27, kommer det tydelig frem at krysningpunktet til Rema 1000 og Kiwi finner sted på helt ulike punkt. Kiwi^{FR} har en overvekt av butikker med positiv nettomargin, i motsetning til Rema 1000^{FR} som har en overvekt av butikker med negativ nettomargin. Om vi sammenligner kjede mot kjede derimot, ser vi krysningpunktene tilfaller omtrent på samme steder i figurene. For Rema 1000 observeres samme mønster for figur 7 med 517 butikker som ved figur 26 med 63 butikker. For Kiwi observeres samme mønster for figur 8 med 117 butikker som ved figur 27 med 63 butikker. Ved at vi observerer tilsvarende mønster, selv om figurene har svært varierende grunnlag, forsterkes inntrykket av asymmetri mellom lavpriskjedene.



Figur 28. En sammenligning av Figur 7, 8, 26 og 27



Figur 29. Egendefinerte regioners totale kostnader i prosent

Avslutningsvis vil vi fokusere på kostnadene til franchiseregionene. Figuren ovenfor illustrerer gjennomsnittlig totale kostnader for franchiseregionene og ettersom kostnadene analyseres i relative tall benytter vi muligheten til å sammenligne figur 29 mot figur 11. Gjennomsnittlig varekostnad for Kiwi^{FR} er noe lavere sammenlignet med kjeden som helhet i figur 11, men differansen er ikke nevneverdig. Varekostnaden til Rema 1000^{FR} er noe høyere enn kjeden som helhet, men denne differansen er heller ikke nevneverdig. Lønnskostnader og andre driftskostnader viser ingen vesentlige endringer (ingen endringer over 25 promille). Ettersom figur 11 og 29 viser tilsvarende resultater mener vi franchiseregionen har vist seg å være et representativt utvalg for datasettet 2017.

6. Drøfting

I dette kapitlet har vi med oss bakgrunnsinformasjon fra innledningskapitlet (side 1) og bruker relevant økonomisk teori fra kapittel 3 (side 11) for å diskutere de funnene vi har avdekket i analysekapitlet (side 35). Kapittel 6 er tre-delt og starter med delkapittel 6.1 som drøfter oppgavens hovedanalyse av regnskapsåret 2017, med fokus på problemstillingen: «*kan asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå antydes gjennom Kiwi og Rema 1000's offentlige årsregnskap fra 2017?*». Videre i delkapittel 6.2 drøftes funn fra regnskapsåret 2016, en tidsperiode for fylket «Sogn og Fjordane» gjennomgå og deretter drøftes den egendefinerte franchiseregionen. Manipulerte Rema 1000 regnskapstall diskuteres avslutningsvis i delkapittel 6.3 for å skille fiktive- og reelle regnskapstall.

6.1 Drøfting av hovedfunn fra regnskapsåret 2017

Ved inngangen av 2019 har vi et svært konsentrert dagligvaremarked i Norge. På den ene siden har vi detaljistleddet som hovedsakelig består av mektige aktører som NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. På den andre siden har vi leverandørleddet som preges av dominerende aktører som Ringnes, Tine og Orkla. Lavprissegmentet er en viktig del av dagligvaresektoren og lavpriskjedene Rema 1000 og Kiwi driver tilsammen over 45% av landets dagligvarebutikker. Ved at Rema 1000 (23,4%) og Kiwi (22,1%) har tilnærmet like markedsandeler (totalt 45,5%) samtidig som de konkurrerer hardt på pris og kvalitet kan det tenkes aktørene skal levere bortimot like årsregnskap. Det har imidlertid funnene fra analysekapitlet motbevist. Det er tydelig lavpriskjedene følger en møt-konkurransen-klausul gjennom landsdekkende reklame som Kiwis prisløfte «Vi gir oss aldri på pris» og Rema 1000s slagord «Det er summen på kassalappen som teller». Det som ikke er like tydelig er at bak fasaden betaler lavpriskjedene ulik varekostnad.

Fra en forbrukers perspektiv eksisterer det dagligvarebutikker på ethvert gatehjørne. Mangfoldet av butikker i Norge har blitt normalisert og det er så godt som en forventning fra kundene at om man drar til nærbutikken er ikke neste dagligvarebutikk langt unna. Denne kraftige butikkveksten i Norge er en trend vi observerer tydelig ved å undersøke Rema 1000- og Kiwi butikker. For flesteparten av Rema 1000 butikkene vi innhentet regnskapstall for, fant vi en Kiwi butikk i samme området. Eksempelvis **Rema 1000 Ryensvingen** hvor det er 48m til **Kiwi Ryen**, eller fra **Rema 1000 Korskirkekvartalet** er det 230m til **Kiwi Allehelgensgate**

og fra **Rema 1000 Lund** er det 350m til **Kiwi Lund**. Begge lavpriskjedene har opparbeidet seg kjente merkenavn, men lav byttekostnad for lavpriskundene gjør at Rema 1000 og Kiwi konstant er i konkurranse med hverandre. Derfor må vi se nærmere på ulikhetene istedenfor likhetene mellom kjedene, for å lete etter årsaker som kan forklare de ulikhetene vi observerer i kjedenes årsregnskap fra 2017.

Angående organisasjonsstruktur og eierskap skilles lavpriskjedene mellom franchise- og kjedevirksomhet. Vi har tidligere i oppgaven forklart hvordan den grunnleggende ideen bak forretningskonseptene har et felles mål: oppnå stordriftsfordeler og økt konkurransevne. Likevel vil valg av organisasjonsstruktur ha ulike effekter på interne forhold hos Kiwi og Rema 1000. Som forklart på side 31, vil selvstendighet og rask responstid hos butikkansvarlig kunne påvirke til ulikheter i regnskapsposten «salgsinntekt» uavhengig av endring i regnskapsposten «varekostnad». Rema 1000 består hovedsakelig av franchisebutikker, som betyr lokale kjøpmenn står friere (enn butikksjefer hos Kiwi) til å føre egne tilbudskampanjer i tillegg til landsdekkende reklametilbud. Det kan derfor hevdes at den lokale kjøpmannen vil kunne ta egne beslutninger og tilpasse seg raskere om det skulle oppstå lokal priskrig.

La oss se nærmere på to scenarier hvor organisasjonsstruktur og eierskap kan påvirke resultatregnskapet. I første scenario tenker vi oss at Kiwikjeden lanserer en tilbudskampanje som Rema 1000 kjeden ikke har planlagt tilsvarende. Lokale kjøpmenn kan impulsivt ta beslutningen om å matche Kiwi sine priser for å konkurrere med butikker i nærområdet. I praksis vil nok ikke Rema 1000 ha et enormt kvantum på lager, så tapet begrenses noe, men som franchisetaker må kjøpmannen selv ta kostnaden. Dette fører til at Rema 1000 butikken får lavere salgsinntekt uten endring i varekostnad (som fører til redusert bruttomargin), mens Kiwi butikken har oppnådd lavere salgsinntekt samt lavere varekostnad (altså ingen endring i bruttomargin). I andre scenario tenker vi oss en Rema 1000 kjøpmann som bestemmer seg sent torsdagskveld for et impulsivt helgetilbud. Det plasseres ut håndskrevne tilbudsplakater i nærmeste rundkjøring (for å promotere gi-bort priser på grillkull, pølser og annet knask) for å friste kunder til å ta helgehandelen hos Rema 1000 fremfor Kiwi. Dette kan føre til økt omsetning som følge av tilbudsvarene, og prisreduksjonen vil kjøpmannen kunne hente inn gjennom fortjeneste på ordinære varer som også havner i handlekurven. Selv om varekostnaden er uendret vil det kunne bli en økt nettofortjeneste for Rema 1000 med økte salgsinntekter uten endring i faste kostnader.

Slik kan vi altså illustrere endringer i både brutto- og nettofortjeneste for Kiwi og Rema 1000. Det er for øvrig vanskelig å estimere effektene totalt sett for kjedene og det kan argumenteres for ulikheter mellom Nord-Norge og Sør-Norge, eller på tvers av øst og vest i landet. Det er også ulike størrelser på butikkene, ulike avstander mellom butikkene og ulike handlemønstre i distriktene. Spesielt kan det eksistere ulikheter mellom nærbutikker og helgehandel-butikker. Selv om det finnes ulike argumenter for hvordan effektene av organisasjonsstruktur vil variere på tvers av kjedene, og hvor store effektene vil bli for hver enkelt butikk, er antageligvis ikke organisasjonsstruktur av stor nok betydning på butikknivå til å ha særlig utslag på gjennomsnittlige salgsinntekter for hele kjeden et bestemt regnskapsår.

Om vi ser på kostnadssiden i regnskapet kan det forekomme ulikheter i driftskostnader som kan forklares ved blant annet franchisebetalinger, størrelsesforskjeller, stordriftsfordeler og effektivitetsgevinster. I oppstartsfasen av en franchisebutikk vil franchisetaker betale en engangsavgift som kan sees på som en grunninvestering. Videre vil det forekomme løpende kostnader hver måned, fra franchisetaker til franchisegiver, som kan påvirke butikkenes regnskapspost «driftskostnader». En annen forklaring for differanser i driftskostnader kan være størrelsesforskjeller blant butikkene. Butikklokalet og plasseringen vil ha betydning for strømforbruk, renhold og innredning. Når vi sammenligner regnskapsårene 2017 og 2016 samt ser på franchiseregionen, kommer det frem i figurene 11, 19 og 29 at Rema 1000 tilsynelatende har lavere driftskostnader enn Kiwi. Det stemmer overens med antagelsen om «det større butikk, det lavere enhetskostnader» da den gjennomsnittlige Rema 1000 butikken er større enn den gjennomsnittlige Kiwi butikken og figurene 11, 19 og 29 baseres på relative tall.

Det som ikke er like tydelig er årsaken bak de ulike lønnskostnadene. Rema 1000 viser til betraktelig lavere lønnskostnader sammenlignet med konkurrenten, noe som kan tyde på effektivitetsgevinster eller andre konkurransefordeler. Som forklart på side 23, kan det oppstå positive synergieffekter i en suksessfull franchisevirksomhet. Ved at en suksessfull franchisevirksomhet tiltrekker dyktige kjøpmenn, kan det resultere i effektiv butikkdrift og kostnadsbesparelser på butikknivå. Hva som faktisk ligger til grunn for de lave lønnskostnadene til Rema 1000 er imidlertid ikke mulig å antyde ut fra et aggregert årsregnskap, men at det forekommer en tydelig ulikhet i de offentlige tallene gir et inntrykk av driften til lavpriskjedene.

Det er imidlertid ikke «driftskostnadene» som skiller seg ut ved første øyekast på figurene (11, 19 og 29) som gir oversikt over lavpriskjedenes gjennomsnittlige totale kostnader i 2017, 2016 og for franchiseregionen. Det er «varekostnader» og ulikheten vi ser mellom kjedene som er bemerkelsesverdig. I motsetning til andre bransjer vil varekostnader og innkjøp være av stor betydning for en dagligvarekjede. Eksempelvis for et offshore rederi i shippingbransjen vil bunden kapital i anleggsmidler (store fartøy) og likviditetsstatus dominere den økonomiske situasjonen, i kontrast til den lokale kafeen hvor timelønn til de ansatte eller husleie er den største utgiftsposten. I figurene 11, 19 og 29 kommer det tydelig frem hvilken betydning varekostnad har for lavpriskjedene i dagligvaremarkedet, da varekostnader dekker omtrent 80% av kjedenes totale kostnader. En asymmetri på 2-3% i varekostnader kan gjerne virke beskjedent i andre bransjer, men i dagligvarebransjen kan et par prosentpoeng av totale kostnader bety millionbeløp. Ved at varekostnader og innkjøp er en så stor del av det totale kostnadsbildet, vil en ulikhet ha brutale utslag på bruttofortjenesten - spesielt for aktører som konkurrerer i lavprismarkedet hvor marginene er små i utgangspunktet.

Det kan imidlertid være misvisende om vi kun forholder oss til relative figurer (som 11, 19 og 29) når vi diskuterer ulikheter mellom lavpriskjedene. Ved at Rema 1000 har lavere lønns- og driftskostnader enn Kiwi, kan varekostnaden virke større i illustrasjonen enn den nødvendigvis er i absolutte tall. Kiwi har litt høyere lønns- og driftskostnader samtidig som de også har litt lavere innkjøp pga. mindre butikklokaler. Enhetskostnader, butikkostnader og variable faktorer påvirker inntrykket vi får fra relative tall, noe som ikke kommer frem i figurene 11, 19 og 29. Det er imidlertid en annen tilnærming til varekostnader og innkjøpspriser som viser et tydeligere bilde.

I denne masteroppgaven presenteres bruttofortjeneste for lavpriskjedene helt ned på butikknivå, og vi finner et tydelig mønster når «salgsinntekt» minus «varekostnad» regnes ut fra absolutte tall. Allerede innledningsvis konstaterer vi hvor like lavpriskjedene ligger i utsalgspris og antar derfor prisene til å være så godt som identiske (ref. VGs matbørs på side 4). Metodikken i vår masterutredning har resultert i et stort datasett, som gir oss nøyaktige tall for salgsinntekter og varekostnader til 1192 norske dagligvarebutikker. Med andre ord har vi innhentet regnskapstall for to av tre ledd i ligningen nedenfor og regnet ut siste ledd (bruttofortjeneste). La oss oppsummere kjedenes hovedresultater fra 2017:

Rema 1000 salgsinntekter ÷ varekostnad = ca. 15% bruttomargin

Kiwi salgsinntekter ÷ varekostnad = ca. 20% bruttomargin

Vi antar at:

Rema 1000 utsalgspris = utsalgspris Kiwi

Altså har vi at:

Rema 1000 varekostnad ≠ varekostnad Kiwi

Når «salgsinntekt» fratrukket «varekostnad» gir gjennomsnittlig ca. 5% differanse mellom Rema 1000 og Kiwis bruttomargin, kan det ikke forklares i sin helhet av stordriftsfordeler eller andre effektivitetsbesparelser. Ettersom vi antar utsalgsprisene til å være tilnærmet like, noe vi anser som en rimelig forutsetning, får vi et regnestykke som antyder asymmetriske varekostnader mellom kjedene. Det må tas til betraktning at vi kun benytter offentlige årsregnskap og gjennom en aggregert regnskapspost som «varekostnad» kan vi ikke skille ut hva som eventuelt er joint marketing, hylleplassbetalinger eller samarbeidsbonuser. Vi vil likevel påstå resultatene antyder asymmetriske innkjøpspriser, til en viss grad.

Delkapitlene 5.1.2 og 5.1.3 gir oss et inntrykk av fortjeneste per omsetningskrone for lavpriskjedene, altså nettomarginer. Figur 7 og 8 (uten annen inntekt) viser et tydelig kostnadsskille mellom lavpriskjedene, da 69,04% av Rema 1000 butikkene har negativ nettomargin i kontrast til 29,06% av Kiwi butikkene i 2017. Når vi har med oss disse resultatene inn i diskusjonen om Rema 1000 som viser til lavere lønns- og driftskostnader enn Kiwi, antydes asymmetriske innkjøpspriser også gjennom nettomarginen til kjedene. Dessuten, det at store deler av Rema 1000 kjeden viser til røde tall når det regnes nettomargin uten annen inntekt, indikerer et heller usunt mønster. Fra figur 7 til figur 9, endres resultatene (fra 69,04%) til at 23,46% av Rema 1000 butikkene har høyere kostnader enn totale inntekter. Det betyr hele 45,58% av Rema 1000 butikkene i datasettet var avhengige av andre inntekter (som panteinntekter, post i butikk eller provisjon fra norsk tipping) for å oppnå et positivt driftsresultat i regnskapsåret 2017.

Vi anser datasettet som et representativt utvalg for lavprissegmentet i det norske dagligvaremarkedet. Hovedanalysen og resultatene fra delkapittel 5.1 antyder lavpriskjedene står ovenfor ulike innkjøpsbetingelser i 2017, selv om de konkurrerer med tilnærmet lik utsalgspris. Derav kan det hevdes at fordelingen av økonomiske ressurser er spesielt viktig for Rema 1000. Altså, det vil være avgjørende for Rema 1000 å drive butikkene sine effektivt nok for å takle priskonkurransen i dagligvaremarkedet. Dersom lønns- og driftskostnadene til Rema 1000 øker, vil ikke «annen inntekt» være tilstrekkelig nok til at alle butikkene oppnår positive nettomarginer. Dette tyder på at enten er varekostnaden på et unaturlig høyt nivå, ellers er utsalgsprisene i lavprismarkedet på et unaturlig lavt nivå. Har konkurransen i lavprissegmentet ført til så lave utsalgspriser at det ikke lenger er mulig for detaljistene å tjene penger? Nei, ikke ifølge underkapittel 5.1.2 og 5.1.3 som viser at store deler av Kiwikjeden oppnår positiv nettofortjeneste. Da sitter vi igjen med varekostnadene, og derav hevdes det at differansene i brutto- og nettomarginene antyder asymmetriske innkjøpspriser mellom lavpriskjedene.

Frem til nå har resultatene fra hovedanalysen i kapittel 5 blitt diskutert på butikknivå, med et fokus på spesifikke ulikheter mellom Rema 1000 og Kiwi. Videre vil vi fortsette drøftingen på kjedenivå, i et forsøk på å ta hensyn til økonomiske mekanismer som kan påvirke årsregnskapene på butikknivå. Som tidligere nevnt eies Kiwikjeden av NorgesGruppen, som også eier dagligvarekjedene Meny, Spar og Joker. På side 20 ser vi i figur 2 at NorgesGruppen har vesentlig større markedsandeler, sett i forhold til Coop og Rema 1000. Når det gjelder bestillingskvantum og volumrabatter vil både NorgesGruppen og Rema 1000 kunne forhandle seg frem til gode avtaler med leverandørene, i tillegg til at begge kjedekonseptene oppnår vesentlige stordriftsfordeler. Men er stordriftsfordeler og høyt bestillingsvolum egentlig en konkurransefordel i dagens situasjon? Slik dagligvaremarkedet har utviklet seg de siste tiårene vil vi heller påstå at stordriftsfordeler og høyt produktvolum er en nødvendighet i det norske dagligvaremarkedet. Det kan jo ikke hevdes å være en konkurransefordel når aktører som Lidl og ICA blir tvunget til å forlate markedet som en konsekvens av å ikke oppnå nok markedsandeler i det norske markedet.

Men hvorfor observerer vi ulike varekostnader mellom Kiwi og Rema 1000 på butikknivå? Differansen som observeres i «varekostnad» mellom én butikk og en annen, kan nok delvis forklares ved prisen på transport, lagerhold og logistikk. Transportkostnader, slik som varetransport, kan variere spesielt fra sentrale til rurale- og perifere strøk. Når transport er en

faktor som påvirker til asymmetriske innkjøpspriser, forekommer det lovlig prisdiskriminering fra leverandørens side. Men heller ikke transportkostnader er av stor nok betydning til å kunne være hele forklaringen bak de ulikhetene vi observerer i hovedanalysen av regnskapsåret 2017.

Ved at NorgesGruppen har flere butikkjeder får de et større volum å forhandle med når de møter leverandører i prisdiskusjoner. På denne måten kan det tenkes at Kiwi (på butikknivå) nyter godt av forhandlingene NorgesGruppen gjør på vegne av alle kjedene. Ifølge O'Brien (2014) avhenger innkjøpspriser av forhandlingsmakt mellom detaljister og leverandører i markedet, og relativ forhandlingsmakt vil være avhengig av tre forhold: alternative forsyningskilder, forhandlingskostnader og trusselpunktet. Når det gjelder alternative forsyningskilder i det norske dagligvaremarkedet, har vi for det første et tollvern som beskytter mot utenlandsk konkurranse. Spesielt landbruksvarer skjermes gjennom høye tollpriser langt over inntakskost, som gjør at de produktene Norge ønsker å produsere innenlands ikke har en reell trussel fra utenlandske leverandører. For det andre har de dominerende detaljistene i Norge muligheten til å benytte seg av bakover-integrasjon. Med andre ord, foruten om typiske norske favoritter som Grandiosa pizza, Tine lettmeik, Vossafår og Mills leverpostei, kan i praksis både NorgesGruppen og Rema 1000 ha insentiver til å integrere inn produsentleddet gjennom satsing på egne merkevarer. Med tanke på markedsandeler og volum vil bakover-integrasjon sannsynligvis lønne seg mer for NorgesGruppen (med flere dagligvarekjeder i verdikjeden) enn Rema 1000. NorgesGruppen har i utgangspunktet mer ressurser og kapital enn konkurrentene, dessuten vil intern produksjon opplagt føre til flere stordriftsfordeler. Fra leverandørens synspunkt vil NorgesGruppen derfor ha et troverdig og bindende alternativ til forsyningskilde, som kan komme i veien for å inngå avtaler med leverandøren. Dette styrker forhandlingsmakten til NorgesGruppen, og ut fra diskusjonen ovenfor antar vi at NorgesGruppen i denne sammenheng har høyere forhandlingsmakt enn Rema 1000.

Om det er tredjegrads prisdiskriminering vi observerer i det norske dagligvaremarkedet, vil dominerende leverandører som Ringnes, Tine og Orkla ifølge Katz (1987) sitt rammeverk ha muligheten til å forhindre at NorgesGruppen velger en alternativ forsyningskilde. Leverandørene kan gå med på lavere innkjøpspriser enn det NorgesGruppen eventuelt kunne oppnådd gjennom å produsere egne varemerker. De dominerende leverandørene kan fortsatt kreve høy innkjøpspris av Rema 1000 og Coop, ettersom de ikke har samme maktposisjon

som NorgesGruppen (se detaljert eksempel om vannsengeeffekten i det norske dagligvaremarkedet på side 17). Slik kan prisdiskriminering resultere i et konkurransefortrinn for NorgesGruppen gjennom asymmetriske innkjøpspriser.

Når det gjelder forhandlingskostnader og trusselpunkt, kan også disse faktorene ha betydning for forhandlingsmakt i det norske dagligvaremarkedet. Angående forhandlingskostnader har vi ikke tilgang til den nødvendige informasjonen som trengs for å diskutere effekter, som diskonteringsrenter eller muligheten for å utsette forhandlinger, på regnskapstallene til Rema 1000 og Kiwi. Når det gjelder trusselpunkt i dagligvaremarkedet, vet vi fra diskusjonen rundt hylleplassbetalinger på side 25 at dominerende leverandører som Tine og Orkla strekker seg langt for å opprettholde en avtale med NorgesGruppen, ellers blir de utestengt fra over 40% av markedet. Det vi imidlertid ikke har diskutert enda, er at til tross for høy markedsrett er NorgesGruppen også avhengig av dominerende leverandører som Tine og Orkla. Beviset ligger i historien til Lidl som med et sprekt sortiment, ukjent merkevarer og uvante pakningsstørrelser, ikke falt i smak hos de norske dagligvarekundene. Altså, de dominerende leverandørene og de dominerende detaljistene i det norske dagligvaremarkedet er gjensidig avhengige av hverandre. Selv om vi konkluderer med gjensidig avhengighet, er det snarere en balanse mellom gevinsten aktørene oppnår vi trolig sitter igjen med, enn at én av aktørene har i overkant mye gevinst fra et handelssamarbeid.

For å oppsummere forhandlingsmakt mellom detaljister og leverandører det norske dagligvaremarkedet er nok aktørene gjensidig avhengige av hverandre pga. et konsentrert marked med dominerende aktører på begge ledd. Men ettersom asymmetriske innkjøpspriser kan antydes gjennom en kvantitativ regnskapsanalyse på butikknivå, vil vi ut fra diskusjonen ovenfor påpeke muligheten for at leverandørene strekker seg litt lenger for en avtale med NorgesGruppen – enn de gjør for Rema 1000 og andre mindre detaljister.

6.2 Drøfting av diverse funn

Underveis i arbeidet med oppgaven besluttet vi å innhente regnskapsdata fra 2016. Hensikten med å utvide datasettet var å få et grunnlag til å bekrefte eller avkrefte funn fra hovedanalysen av regnskapsåret 2017. Det har også verdi med et utvidet datasett som strekker over flere tidsperioder, da trender og tendenser kan komme til syne. Det skal nevnes at samtidig som vi utvidet datautvalget og analysen, måtte vi også ta nødvendige avgrensninger pga. tid.

Kort fortalt observerer vi ikke enorme forskjeller når vi sammenligner lavpriskjedenes årsregnskap fra 2016 til 2017 i delkapittel 5.3. Vi finner at asymmetrien i gjennomsnittlig bruttomargin mellom kjedene var på ca. 4 prosentpoeng i 2016 (20,49% mot 16,36%), som videre økte til ca. 5 prosentpoeng i 2017 (20,81% mot 15,14%). Det som er interessant og relevant utover endringen vi observerer, er bekreftelsen på asymmetri mellom kjedene også i regnskapsåret 2016. Selv om kjedene viser til noen endringer regnskapsmessig, som muligens kan forklares ved interne hendelser innad i kjedene, observeres altså de samme mønstrene i 2016 som i 2017. Kiwi fremstår mer lønnsom, da de i begge perioder viser til høyere brutto- og nettofortjeneste enn Rema 1000. På motsatt side fremstår Rema 1000 mer effektiv, da de har lavere lønns- og driftskostnader.

Dodchenko og Yurukoglu studerte ulike nedstrømsbedrifter og deres nettomarginer over en lengre tidsperiode (2016, s. 12), men selv om vi tok utgangspunkt i deres metodikk måtte vi begrense omfanget av analysen pga. tid og kapasitet. Vi startet derfor med ett år, for så utvide datasettet underveis i skriveprosessen til å inkludere regnskapsåret 2016 og en tidsserie av et spesifikt fylke. Det kan tenkes at varierende tidsperiode eller mangel på sammenligningsgrunnlag førte til at vi ikke observerte et tydelig mønster for Sogn og Fjordane, i tidsperioden 2004-2017. En knekk i nettomargin fra 2016 til 2017 er synlig for flesteparten av Rema 1000 butikkene og dette stemmer overens med observasjoner fra analysen i 5.3. Til tross for at tidsserien ga få resultater, ligger det enormt potensiale i analysen dersom en har mer tid og tilgang til interne regnskap for Kiwi.

Utfordringene med Kiwikjedens regioner og mangelen på disaggregerte data satte bremsen på tidsserieanalysen, men førte oss likevel inn på et nytt spor. Franchiseregionen består av butikker spredt over landet, fra sentrale til perifere områder (se norgeskart i appendiks). Vi observerer tilnærmet identiske resultater og mønster i franchiseregionen som for hovedanalysen, noe som er interessant med tanke på at franchiseregionen kun består av 126 butikker, sammenlignet med totale utvalget på 1192 butikker. Om tiden hadde strekt til, ville det vært mulig å utarbeide en tidsserie basert på franchiseregionen. Vi nøyer oss med at franchiseregionen viste seg å være et representativt utvalg, som kan forskes videre på ved en annen anledning.

Ved å sammenligne lavpriskjedenes årsregnskap i perioden fra 2016 til 2017 kommer det frem at Rema 1000 kjeden erfarte nedgang, samtidig som Kiwikjeden opplevde oppgang. Avisoppslag og sosiale medier har tidligere publisert spekulasjoner rundt effektene av Rema 1000s bestevenn-strategi og lansering av Æ-appen, men estimering av kvalitative faktorer var utenfor vårt formål og problemstilling i denne masterutredningen. Det er likevel verdt å merke seg endringen fra 2016 til 2017, da sykluser som opp- og nedganger er forventet og ikke nødvendigvis unormalt i en bransje fra ett år til et annet. Vi har tidligere i oppgaven påpekt forslag til videre forskning rundt undersøkelser over lengre tidsperspektiv som en utvidelse av denne masterutredningen.

6.3 Manipulerte regnskapstall fra 2017 sammenlignet med originale regnskapstall

Vi har tidligere diskutert funn fra årsregnskapene til lavpriskjedene som indikerer en gjennomsnittlig 5% differanse mellom Rema 1000 og Kiwis bruttomargin. For å teste hvordan ulike rabatter kunne gitt utslag i Rema 1000s bruttofortjeneste, har vi gjennomført en sensitivitetsanalyse ved å redusere varekostnaden til alle Rema 1000 butikkene. Ettersom asymmetrien i bruttomarginene til kjedene ikke kan forklares i sin helhet av stordriftsfordeler eller andre effektivitetsbesparelser, har vi spekulert i hvilken grad hylleplassbetalinger og samarbeidsbonuser har utslag på kjedene- og butikkenes bruttomargin.

Det er tenkelig at ulikhetene i bruttomargin gjenspeiler ulikhetene i varekostnaden, som igjen reflekterer ulike innkjøpsbetingelser. Men, det kan også være flere faktorer og andre forklaringer som spiller inn i regnestykket. Vi har tidligere diskutert muligheten for at NorgesGruppen har høyere forhandlingsmakt og fremstår som en mer troverdig trussel for leverandørene i markedet. Det kan indirekte påvirke samarbeidsbonusen til Rema 1000, om de må betale høyere bonus for å inngå et samarbeid med dominerende leverandører. Det kan også tenkes at Rema 1000 får lavere hylleplassbetalinger, om leverandørene vil betale litt ekstra for innpass i NorgesGruppen sitt varesortiment. Det vil isåfall være logisk å anta at både hylleplassbetalinger og samarbeidsbonus har utslag i regnestykket, når Rema 1000 fastsetter varekostnaden ut til franchisebutikkene. For enkelthetens skyld velger vi å ikke spekulere i joint marketing, da dette er en fordel innen samme kategori som stordriftsfordeler, noe vi antar er oppnåelig for både NorgesGruppen og Rema 1000.

Ifølge manipulerede regnskapstall må Rema 1000 oppnå omtrent 7% bedre innkjøpsbetingelser om kjedene skal ha tilnærmet lik bruttomargin. Det foreligger svakheter rundt analysen av manipulerede regnskapstall og holdepunktene i denne delen av utredning har hovedsakelig bakgrunn i offentlig publiserte spekulasjoner. Likevel er det viktig å stille spørsmål, trekke frem ulike påstander og drøfte de ulike aspektene fra den omstridte debatten rundt innkjøpsbetingelsene. Karl Munthe-Kaas har blant annet offentlig påstått et prosenttall så høyt som 6-7% i sammenheng med innkjøpspriser i dagligvaremarkedet (NRKTV, 2018). Joint marketing, hylleplassbetalinger og samarbeidsbonuser er et så komplisert regnestykke at selv ikke aktørene i dagligvaremarkedet vet helt hva de betaler for – om vi skal tro på det avisene skriver. Denne masterutredningen skiller ikke ut bonusbetalingene fra årsregnskapet, nettopp fordi vi vet årsregnskapene reflekterer lavpriskjedene på butikknivå og bonusene betales på kjedenivå. Det som imidlertid ikke blir synliggjort tidligere i oppgaven er hvordan disse bonusbetalingene fra kjedenivå gir utslag i varekostnaden på butikknivå.

Når detaljister bestemmer sluttbrukerpriser i praksis kan det tenkes at de har fokus på alle kostnader som påløper virksomheten, ikke bare enhetskostnader detaljisten må betale til leverandøren per enhet i varekostnad. Det vil si det tas hensyn til varekostnad, kostnader ved logistikk/transport, driftskostnader og andre faste kostnader. Derav kan det tenkes bonusutbetalingene påvirker prissettingen. Det kan derfor spekuleres i om identiske innkjøpspriser for Rema 1000 og Kiwi ville påvirket konkurransen i dagligvaremarkedet. Rema 1000 har ifølge tidligere funn vist til lavere butikkostnader enn Kiwi. Med andre ord kunne Rema 1000 økt konkurransen i dagligvaremarkedet, om de gjennom lavere varekostnader satte lavere sluttbrukerpriser, enn det Kiwi har anledning til pga. høyere butikkostnader. Altså ville Kiwi blitt tvungen til kostnadsbesparelser og mer effektiv drift. Dette er imidlertid spekulasjoner, og som illustrert i figur 23 på side 55 (med manipulerede Rema 1000 tall) trenger Rema 1000 nærmere 7% lavere varekostnader (bedre innkjøpsbetingelser) for å påvirke til endring i konkurransen blant lavpriskjedene.

7. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å generere et datasett vha. offentlige regnskapsdata, for deretter kartlegge empiriske bevis på at det eksisterer asymmetriske innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet vha. en kvantitativ analyse.

De dominerende aktørene i dagligvaremarkedet blir utfordret av offentlige medier som spekulerer i misbruk av markedsrett og strategisk prissetting. Om det eksisterer tredjegrads prisdiskriminering fra leverandørleddet har fått sin plass i diskusjonen og det er nå blitt et relevant spørsmål i den dagsaktuelle debatten. Nyetablerte aktører tar opp kampen mot etablerte og mektige dagligvarekjeder, men etableringsbarrierene virker uovervinnelige. Volumrabatter og stordriftsfordeler regnes ikke lenger som et konkurransefortrinn i det norske dagligvaremarkedet. Dagens situasjon krever et vesentlig omsetningsvolum og bransjekunnskaper allerede som en inngangsbillett til markedet, og deretter som en nødvendighet for å overleve i bransjen. Før oppgavens konklusjon presenteres er det hensiktsmessig å gjenta oppgavens problemstilling:

Kan asymmetriske innkjøpspriser på butikknivå antydes gjennom Kiwi og Rema 1000's offentlige årsregnskap fra 2017?

For å svare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i lavpriskjedenes salgsinntekter, varekostnader, lønns- og driftskostnader. Vi sammenlignet kjedenes brutto- og nettomarginer for deretter å drøfte resultatene vha. relevant økonomisk teori. Vårt arbeid har vist at «salgsinntekt» minus «varekostnad» på butikknivå gir gjennomsnittlig ca. 5% differanse mellom Rema 1000 og Kiwis bruttomargin. På tross av skjulte kostnader som joint marketing, hylleplassbetalinger og samarbeidsbonuser som trolig befinner seg innenfor regnskapsposten «varekostnad» vil vi påstå kjedenes bruttomarginer antyder asymmetriske innkjøpspriser.

Studien viser et kostnadsskille mellom lavpriskjedene. Kiwikjeden viser konsistent til høyere brutto- og nettofortjeneste på tross av at Rema 1000 viser til lavere lønns- og driftskostnader. Regnskapsanalysen antyder at Kiwi er bedre på innkjøpsbetingelser, men Rema 1000 er bedre på effektiv butikkdrift. Vi mener med dette at asymmetriske innkjøpspriser også kan antydes gjennom kjedenes nettomarginer.

Litteraturliste

- Adresseavisen. (2018). *Næringsministeren mener maten er for dyr: Oppfordrer leverandørene til å hjelpe nye aktører inn i dagligvaremarkedet*. Hentet 24.Januar.2019 fra <https://www.adressa.no/nyheter/innenriks/2018/04/09/Oppfordrer-leverandørene-til-å-hjelpe-nye-aktører-inn-i-dagligvaremarkedet-16446065.ece>
- Aftenposten. (2016). *Rema kjøper seg inn i mathandel på nett*. Hentet 29.Januar.2019 fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7joBB/Rema-kjoper-seg-inn-i-mathandel-pa-nett>
- Aftenposten. (2018a). *Bunnpris byttet ut varene fra NorgesGruppen. Da mistet de flere butikker*. Hentet 06.Mars.2019 fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Qlk6WV/Bunnpris-byttet-ut-varene-fra-Norgesgruppen-Da-mistet-de-flere-butikker>
- Aftenposten. (2018b). *I Norge går selskaper konkurs. Her er årsaken til at sørkoreanerne kjøper 20 prosent av dagligvarene sine på nett*. Hentet 24.Januar.2019 fra <https://www.aftenposten.no/verden/i/8wp5QQ/I-Norge-gar-selskaper-konkurs-Her-er-arsakene-til-at-sorkoreanerne-kjoper-20-prosent-av-dagligvarene-sine-pa-nett>
- M. Antonsen. (2018). *To aktører igjen: Slik skal Meny vinne over Kolonial.no*. Hentet fra <https://play.acast.com/s/valebrott-og-co/toaktoreregjen-slikskalmenyvinneoverkolonial.no>
- Bogen, E. (2015). *Matkjedenes maktmisbruk*. Hentet 01.Februar.2019 fra <https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/matkjedenes-maktmisbruk-1.455106>
- Carlton, D. W. & Perloff, J. M. (2015). *Modern industrial organization* (4th ed., Global ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Dagbladet. (2008). *Lidl gir opp Norge*. Hentet 22.Januar.2019 fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/lidl-gir-opp-i-norge/66451171>
- Dagbladet. (2014). *Vi undervurderte skille mellom Norge og Sverige*. Hentet 22.Januar.2019 fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/vi-undervurderte-skillet-mellom-norge-og-sverige/60963917>
- DagensNæringsliv. (2008). *Derfor floppet Lidl*. Hentet 24.Januar.2019 fra <https://www.dn.no/derfor-floppet-lidl/1-1-1126205>

DagensNæringsliv. (2015). *Bunnpris dropper Rema - Rema ber konkurransetilsynet gripe inn*. Hentet 06.Mars.2019 fra <https://www.dn.no/dagligvare/bunnpris-dropper-rema-remaber-konkurransetilsynet-gripe-inn/1-1-5540231>

Dahlback, M. L. (2018). *Hestekur mot dyr mat*. Hentet 28.Februar.2019 fra <https://www.adressa.no/meninger/kommentarer/2018/03/14/Hestekur-mot-dyr-mat-16279659.ece>

Doudchenko, N. & Yurukoglu, A. (2016). Size Effects and Bargaining Power in the Multichannel Television Industry. *Working paper*.

E24. (2018). *Høyre vurderer tvangstiltak for dagligvarebransjen*. Hentet 28.Februar.2019 fra <https://e24.no/makro-og-politikk/dagligvarebransjen/hoeyre-vurderer-tvangstiltak-for-dagligvarebransjen/24280642>

E24. (2019). *Lavpriskjedene spiser mer av dagligvaremarkedet – men Rema har lavere omsetning per butikk*. Hentet 27.Februar.2019 fra https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/lavpriskjedene-spiser-mer-av-dagligvaremarkedet-men-remahar-lavere-omsetning-per-butikk/24569812?fbclid=IwAR0-DYpfCtPN9ot5ChHmmsUR6zVt5c4V52k_bqTUPYdwhYUCec_XSYoeZYU

Economics., O. & Oeconomica. (2017). *Etableringshindringer i dagligvaresektoren*. Rapport utarbeidet på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet: Oslo Economics. Hentet fra http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/Etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2.pdf

Foros, Ø. & Kind, H. J. (2018a). Asymmetriske innkjøpspriser i dagligvaremarkedet: En vurdering av konsekvensene av et forbud mot prisdiskriminering fra dominerende leverandører.

Foros, Ø. & Kind, H. J. (2018b). Innkjøpspriser i dagligvaremarkedet. *Samfunnsøkonomen*, vol. 132 (4), s.10-15.

Foros, Ø., Kind, H. J. & Shaffer, G. (2018). Does exogenous asymmetri in size among retailers induce input price discrimination? *På oppdrag av advokatfirmaet BHR på vegne av Rema 1000*.

Hjelmeng, E. & Sørgard, L. (2014). *Konkurransopolitikk: rettslig og økonomisk analyse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Katz, M. L. (1987). The welfare effects of third-degree price discrimination in intermediate good markets. *American Economic Review*, vol. 77, s.154-167.

Kjuus, J. & Flaaten, M. (2015). Dagligvarehandelen 2015. Hentet 05.Mars.2019 fra https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf

Kolonial.no. (2018). *Høringsuttalelse - Rapport om etableringshindringer i dagligvaresektoren*. Hentet 08.Januar.2019 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/kolonial.no-as.pdf?uid=Kolonial.no_AS.pdf

Konkurransetilsynet. (2013). V2013-6 - NorgesGruppen ASA - Ica Norge AS - midlertidig pålegg om opphør etter konkurranseloven § 12 fjerde ledd. *Norwegian Competition Authority*, s. 1-18. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/decisions/v2013-6-norgesgruppen-asa-ica-norge-as-midlertidig-palegg-om-opphor-etter-konkurranseloven-%C2%A7-12-fjerde-ledd/>

Konkurransetilsynet. (2019a). Dagligvarebransjen skal granskes ytterligere. *Norwegian Competition Authority*. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/dagligvarebransjen-skal-granskes-ytterligere/>

Konkurransetilsynet. (2019b). Ønsker innspill på metodenotat. *Norwegian Competition Authority*. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/onsker-innspill-pa-metodenotat/>

Nielsen, A. (2009). Dagligvarerapporten 2009. Hentet 05.Mars.2019 fra https://www.norgesgruppen.no/globalassets/nyhetsarkiv/dagligvarerapporten_132520a.pdf

-
- Nielsen, A. (2014). Dagligvarerapport 2015. Hentet 22.Januar.2019 fra <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/no/docs/Dagligvarerapporten%202015%20Pressemelding.pdf>
- Nielsen, A. (2019). Kvartalsrapport for dagligvaremarkedet Q1 2019. Hentet 30.April.2019 fra <https://www.nielsen.com/no/no/insights/news/2019/nielsen-quarterly-report-for-grocery-market-q1-2019.html>
- Nilssen, B. (2009). *Franchise: verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- NRK. (2015). *Må ut med milliardbonuser for å få hylleplass i norske matbutikker*. Hentet 01.Februar.2019 fra <https://www.nrk.no/dokumentar/ma-ut-med-milliardbonuser-for-a-fa-hylleplass-i-norske-matbutikker-1.12258971>
- NRKTV. (2018). Debatt om matvarepriser - 5.April 2018. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/debatten/201804>
- NTB. (2018). *Stortinget tar grep mot maktkonsentrasjonen i matbransjen*. Nettavisen. Hentet 28.Februar.2019 fra <https://www.nettavisen.no/na24/stortinget-tar-grep-mot-maktkonsentrasjon-i-matbransjen/3423484358.html>
- NTBinfo. (2015). *Skaper et galt inntrykk av bransjen*. Hentet 19.Februar.2019 fra <https://www.ntbinfo.no/pressemelding?releaseId=6325603>
- O'Brien, D. P. (2014). The welfare effects of third-degree price discrimination in intermediate good markets: the case of bargaining. *RAND Journal of Economics*, vol. 45 (1), s.92-115. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12043>
- Perloff, J. M. (2009). *Microeconomics* (5th ed. utg.). London: Pearson Addison Wesley.
- Reidarson, P. (1972). *Franchising: et dynamisk distribusjonssystem*. Oslo: Norges Grossistforbund.
- Reidarson, P. (1987). *Franchising: fremtidens distribusjonsform*. Oslo.
- Teng, B.-S. & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances. *Management Decision*, vol. 46 (5), s. 725-742. <https://doi.org/10.1108/00251740810873482>

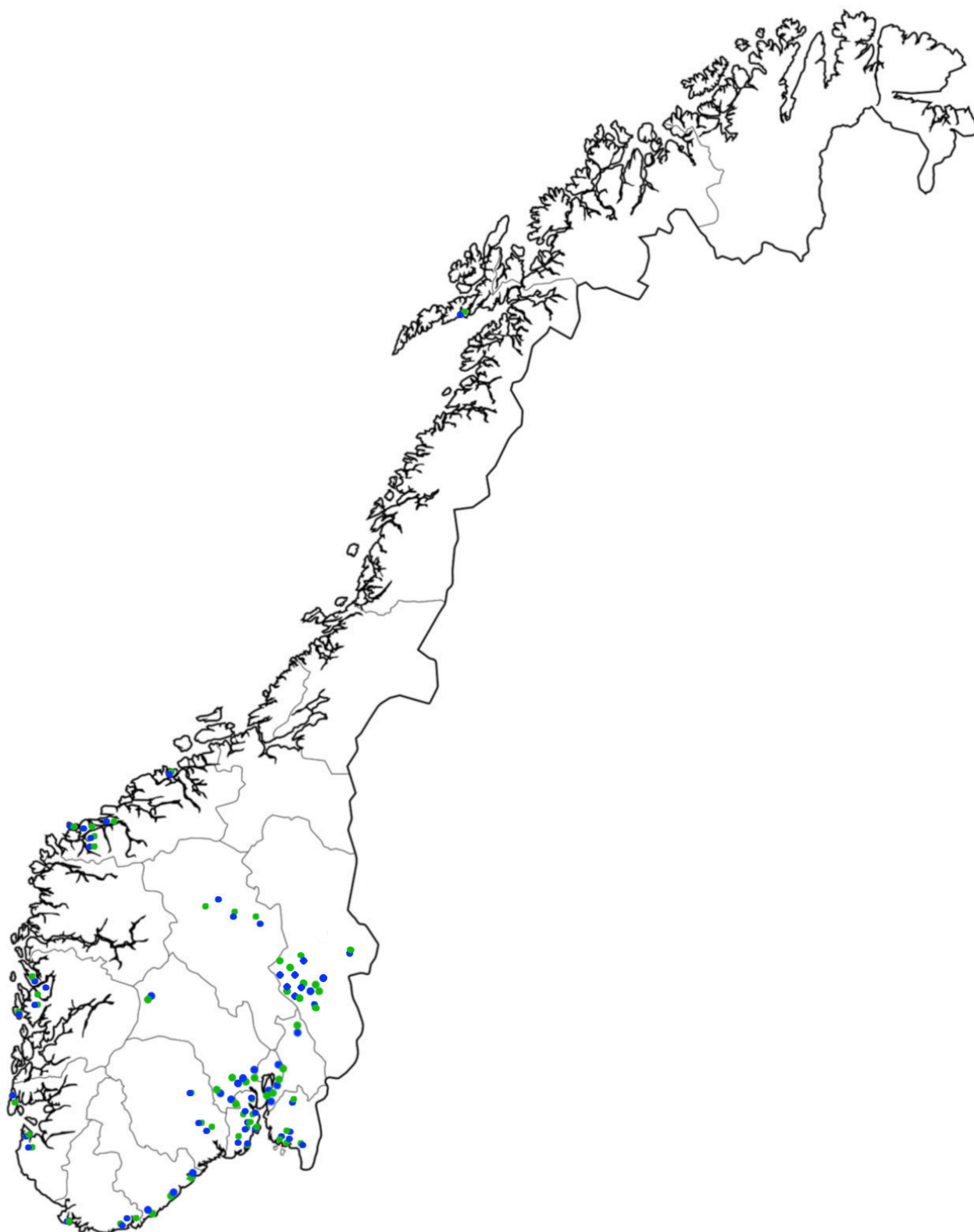
Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Torvaldsen, J. B. & Bjørkevik, J. H. (2017). *Utviklingen av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen*. Norges Handelshøyskole, <https://brage.bibsys.no>

Varian, H. R. (1989). *Handbook of industrial organization* : Vol 1. I R. D. Willig, R. Schmalensee, M. Armstrong & R. Porter (Red.), *Price Discrimination* (bd. Vol 1, s. 598-647). Amsterdam: North-Holland.

VG. (2019). Matbørs mars 2019. Hentet 16.Mai.2019 fra <https://www.vg.no/spesial/matborsen/matborser/58>

Appendiks



Figur 30. Kart over franchiseregionen