



Digitalisering innenfor dagligvarebransjen

Peter Aleksander Mogensen Ravn & Martin Edsberg Stadheim

Veileder: Professor Kirsten Foss

Masteroppgave: Strategi og ledelse, Finansiell økonomi

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

De siste årene har vi sett en utvikling mot et mer konsentrert marked i dagligvarebransjen, der hvor lavprissegmentet har kapret de største markedsandelene. I tillegg til dette har vi også sett en fremvekst av nettbaserte nyetableringer, samt andre digitale satsninger fra de etablerte aktørene.

Målet vårt med denne oppgaven er å besvare problemstillingen: «Hvordan kan digitalisering i norsk dagligvarebransje skape konkurransefortrinn?». Dette spørsmålet besvarer vi gjennom å analysere konkurransen i markedet ved bruk av strategiske analyser og finansiell teori. Videre undersøker vi hvordan digitalisering kan påvirke konkurransesituasjonen.

Vi har undersøkt hvordan digitalisering kan skape konkurransefortrinn gjennom tre former for digitalisering som brukes i bransjen i dag, og som stemmer overens med teori fra Porter om hvordan informasjonsteknologi kan skape konkurransefortrinn. Resultatene fra oppgaven sier at datainnsamling vil føre til flest muligheter for differensiering og kostnadslederskap, og vil derfor være anbefalte digitale virkemiddel til å skape konkurransefortrinn.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i vårt siste år som studenter ved Norges Handelshøyskole. Vi har fått anledningen til å skrive om dagligvarebransjen, en av Norges største bransjer, med innflytelse og lærdom fra hver vår profil på masterstudiet. Mot slutten av 2016 ble vi inspirert til å skrive om hvordan digitale virkemidler kan skape endringer i dagligvarebransjen. Dette kom som en følge av en massiv og relativt mystisk reklamekampanje fra Rema 1000 som handlet om det digitale bonusprogrammet «Æ», som ble lansert tidlig 2017. Denne reklamekampanjen, sammen med en ny strategi for samarbeidsavtaler, skapte mye omtale i media og reaksjoner fra kunder, leverandører og konkurrenter. For oss så åpnet det en mulighet til å undersøke flere aspekter ved digitalisering enn de relativt nye nettbutikkene, og hvorfor bransjen først nå ser ut til å satse på digitalisering. Dette gjorde valget vårt av tema for oppgaven enkelt, ettersom vi begge føler at det er en spennende utvikling som foregår i dagligvarebransjen.

Vi startet arbeidet med oppgaven i desember ved å danne oss et så nøyaktig og oversiktlig bilde vi kunne av dagligvarebransjen. Dette ble en enormt lærerik opplevelse gjennom intervjuer av akademiske eksperter, bransjeeksperter og konsulenter i analyseselskapet Nielsen. De utallige reisene fra Bergen til Østlandet i forbindelse med konferanser, intervjuer og messer, gjorde at vi fikk en bredere forståelse enn hva vi hadde fått ved å bare støtte oss på teorier og data. Gjennom samtaler med ulike leverandører og detaljister, fikk vi også et mer kritisk syn til hvordan dagligvarebransjen har blitt fremstilt i media. Til sist, har arbeidet vårt med oppgaven lært oss mye om dagligvarebransjen, og hvordan innovasjonsstrategier kan brukes for å skape fordeler i konkurransen mellom aktørene.

Vi vil gjerne takke vår veileder, professor Kirsten Foss, for at hun oppmuntret oss til å satse på denne oppgaveidéen, og hennes anbefalinger til relevant teori. Videre vil vi takke professor Leif Egil Hem for svært interessante diskusjoner under intervjuet med ham, og alle hans nyttige innspill. Vi vil også gjerne takke alle våre intervjuobjekter, og for tilgangen til bransjerapporter og data.

Til sist vil vi takke venner og familie for deres støtte, utallige e-poster med linker til avisartikler og tips til intervjuobjekter. Vi presenterer hermed stolt oppgaven vår.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1.0 INNLEDNING:	6
1.1 BAKGRUNN FOR KONKURRANSEN I NORSK DAGLIGVAREBRANSJE:	7
1.2 PROBLEMSTILLING	9
2.0 FORSKNINGSMETODE OG DATAINNSAMLING	11
2.1 FORSKNINGSMETODE	11
2.2 DATAINNSAMLING	12
3.0 BESKRIVELSE AV DAGLIGVAREBRANSJEN	13
3.1 VERTIKAL INTEGRASJON OG EGNE MERKEVARER	13
3.2 DAGLIGVAREKJEDENE.....	17
3.2.1 De tre store dagligvarekjedene.....	17
3.2.2 Bunnpris.....	22
3.3 LEVERANDØRER	23
3.4 NÅVÆRENDE DIGITALISERING	24
4.0 TEORI OG ANALYSE	25
4.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL	25
4.1.1 Nåværende konkurranse.....	27
4.1.2 Leverandørers forhandlingsmakt.....	33
4.1.3 Kundernes forhandlingsmakt	36
4.1.4 Trussel fra nyetableringer	37
4.1.5 Trussel fra nære substitutter.....	42
4.2 STRATEGISK ANALYSE AV VERTIKAL INTEGRASJON.....	44

4.2.1 Economies of combined operations:.....	45
4.2.2 Economies of internal control and coordination:.....	45
4.2.3 Economies of information:	46
4.2.4 Economies of avoiding the market:	46
4.3 AKTIVITETSBASERT ANALYSE	46
4.3.1 Produksjonsmulighetskurven.....	48
4.3.2 Posisjonering.....	49
4.3.3 Hvordan digitalisering skaper andreordens konsistens	51
4.4 INCENTIVER FOR INNOVASJON	56
4.5 FINANSIELL VURDERING AV DIGITALISERING	58
4.5.1 Avkastningskrav.....	58
4.5.2 Kostnadsbesparelser.....	65
4.5.3 Differensiering:	67
5.0 DISKUSJON AV NÅVÆRENDE DIGITALISERING	69
5.1 DIGITAL SELVBETJENING	70
5.2 DATAINNSAMLING.....	72
5.2.1 Kundelojalitetsprogram til å bygge kundedatabase	72
5.2.2 Målrettet, digital reklamering	73
5.2.3 Delkonklusjon på hvordan datainnsamling kan skape konkurransefortrinn	74
5.3 NETTBUTIKKER.....	75
6.0 KONKLUSJON:	78
7.0 SVAKHETER VED OPPGAVEN OG VIDERE FORSKNING	81
8.0 REFERANSELISTE	82

1.0 Innledning:

Oppgaven vår ønsker å se nærmere på konkurransedynamikken mellom de største paraplykjedene og leverandørene i norsk dagligvarebransje, og hvordan digitalisering kan benyttes for å skape nye konkurransefortrinn i bransjen. Vi vil undersøke ulike former for digitalisering, og se hvordan det kan lede til prislederskap og differensieringsmuligheter.

Konkurransefortrinn kan sies å være effekten en bedrift får ved besittelse og utnyttelse av en ressurs eller kompetanse som gir bedriften fordeler i konkurransen med andre. Dersom bedriftens lønnsomhet er vedvarende høyere enn konkurrentenes lønnsomhet, kan det sies at bedriften har et varig konkurransefortrinn.

NTNU-professor Kjell Bratbergsengen skriver at begrepet «digitalisering» har minst 2 betydninger: «Å digitalisere en gjenstand, eller mer allment om å erstatte manuelle eller fysiske oppgaver med digitale løsninger.» (Bratbergsengen, 2016).

I vår oppgave ønsker vi hovedsakelig å finne måter som digitalisering kan erstatte manuelle oppgaver. Vi definerer derfor digitalisering innenfor dagligvarebransjen som bruk av digitale teknologier til å påvirke bransjestrukturen, og skape nye muligheter.

Før vi kan finne ut hvordan digitalisering kan påvirke dagligvarebransjen, vil vi se nærmere på hva som kjennetegner norsk dagligvarebransje i 2017. Her vil vi se nærmere på kjedenes nåværende kjøpermakt, leverandørmakt, og sluttkundenes makt. Vi vil også utforske nåværende digitale satsinger, med et spesielt fokus på Rema 1000 med deres nylanserte smarttelefonapplikasjon «Æ» i 2017, samt deres inntog i netthandel ved oppkjøp i Kolonial.no.

1.1 Bakgrunn for konkurransen i norsk

dagligvarebransje:

Dagligvarebransjen i Norge er preget av få selskaper som sitter på sterke markedsposisjoner. Som helhet er selskapene i norsk dagligvarebransje den største private sysselsetteren i norsk økonomi, og stod for 9,1 % av bruttonasjonalprodukt på norsk fastland i 2014 med 200,5 milliarder norske kroner i skapte verdier (Virke, Dagligvarehandelen, 2015). Dagligvarebransjen består av til sammen over 3800 utsalgssteder i Norge. Dette innebærer at Norge er et av landene i Europa med flest butikker per innbygger, med rundt 0,8 dagligvarebutikker per 1000 innbyggere (Virke, Dagligvarehandelen, 2015). Disse butikkene er igjen oppdelt etter kategoriene nærbutikk, lavpris, supermarked og hypermarked (Nielsen Norge AS, 2017). Av disse kategoriene, foregår det meste av veksten og konkurransen innenfor lavprissegmentet. Lavprissegmentet i norsk dagligvarehandel kjennetegnes av lave priser som fremste konkurransemiddel, noe som avhenger av stordriftsfordeler og kostnadseffektivitet for å presse prisene ned samtidig som man skaper profitt for selskapet. Dette gjøres mulig gjennom effektive logistikksystemer, kjededannelse og konsolidering. Disse virkemidlene som paraplykjedene har tatt i bruk, gjør de mer kostnadseffektive og gir de større forhandlingsmakt for gunstige innkjøpsavtaler fra leverandørene. De store varevolumene som bestilles av kjedene, gjør det deretter mulig for leverandørene å tilby rabatter og selge under listepriis til de største kjedene.

Dagligvarebransjen i 2017 kjennetegnes av tre store paraplykjeder som til sammen sitter på rundt 96 % av markedsandelene (Nielsen Norge AS, 2017) (Dagens Næringsliv, 2016). NorgesGruppen er den største av disse aktørene, med en samlet markedsandel på 42,3 %. Deretter kommer Coop med en samlet markedsandel på 29,4 % etter oppkjøpet av de norske ICA-butikkene. Den tredje største aktøren er Reitan-gruppen med en markedsandel på 24,4 %. Til slutt har vi Bunnpris som den største av de små aktørene med en markedsandel på 3,9 % (Nielsen Norge AS, 2017).

Den økende konsentrasjonen i markedet har pågått i årevis og gitt de tre ledende aktørene større konkurransevner overfor både leverandører og sluttkunder (NRK, 2015). Denne økte konkurransekraften blant så få aktører har blitt kritisert i media, og har fått skylden for økte dagligvarepriser som overstiger prisstigningene fra leverandørsiden (NRK, 2015). Slike prisstigninger kan lettere forekomme i sterkt konsentrerte markeder, blant annet på grunn av

muligheten for stilltiende prissamarbeid (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016). Markedskonsentrasjonen begynte å øke allerede fra 90-tallet, da ICA startet oppkjøpene sine i Rimi. ICA måtte senere forsøke å inngå innkjøpsavtaler med konkurrenten NorgesGruppen for å kutte de økonomiske tapene, før de til slutt ble kjøpt opp av Coop i 2014/2015 (Solberg, Drange, & Utheim, 2014) (Dagens Næringsliv, 2013). Den tyske matvaregiganten Lidl entret det norske dagligvaremarkedet i 2004 med en hard discount-strategi, men slet med mangelfull vekst og stor motstand fra norske dagligvarekjeder (Lismoen, 2004). Hard discount-strategi er innenfor dagligvarebransjen et uttrykk for fokus på ekstremt lave priser, ofte gjort mulig ved å selge store kvanta og stor bruk av egne merkevarer. Rema sitt oppkjøp av Lidl sin drift og 50 norske butikker i 2008 markerte enda et punkt på veien mot markedskonsentrasjonen i 2017 (Andersen, Rognmo, & Ruud, 2008).

Med Coop sitt oppkjøp av ICA vokste de til å bli den nest største aktøren i norsk dagligvarebransje (Kleppe, Halvorsen, & Solem, dn.no, 2015). Dette sammen med Coop sitt økte fokus på lavpris med undermerkene Coop Extra og Prix, gjorde at Rema nå befant seg i en dårligere stilt posisjon ovenfor leverandørene. Dette førte til at Ole Robert Reitan våren 2017 gikk ut i media og hevdet at Rema fikk langt dårligere innkjøpsbetingelser enn hovedkonkurrentene (Solem L. K., dn.no, 2017).

Denne utviklingen har ledet til høy markedsrett og markedskonsentrasjon blant de tre største kjedene. Med sterk konkurranse innenfor lavprissegmentet blant de tre store, vil mulighetene for å finne andre konkurransevirkemidler enn lave priser kunne gi innovatøren nye konkurransefordeler. Tidligere forsøk fra de store inkumbentene på å endre bransjen med netthandel har feilet, som Rema sitt forsøk i 1998 (Dalheim, 2008), men timingen kan se ut til å være bedre i 2017. Inntrengere har entret markedet med ulike former for nettbaserte forretningsmodeller, og inkumbentene har lansert egne digitale satsninger.

Vår oppgave ser nærmere på de ulike formene for digitalisering i norsk dagligvarebransje, og hvordan de potensielt kan endre konkurransedynamikken. Med et spesielt fokus på Rema 1000 sin nylanserte smarttelefonapplikasjon «Æ», ønsker vi å gi leseren en dypere innsikt i hvordan digitalisering kan endre rammene for konkurranse og skape nye vekstmuligheter for Rema.

1.2 Problemstilling

Med alle de ulike måtene en kjede kan benytte seg av digitalisering, er det et mangfold av ulike virkemidler som kan være interessant å undersøke i en masteroppgave. Noe av det mest nærliggende og trygge kunne ha vært å undersøke effekten netthandel har på bransjen. Til tross for dette ønsker vi å gå frem med et litt bredere perspektiv, og undersøke hvordan ulike tilnærminger til digitalisering kan skape konkurransefortrinn. For å velge ut hvilke tilnærminger til digitalisering vi vil undersøke, ser vi på Porter sin teori om informasjonsteknologi og eksisterende former for digitalisering i dagligvarebransjen. I følge Porter er det tre måter informasjonsteknologi kan påvirke konkurransen i bransjen (Porter, On Competition, 2008):

1. Den endrer bransjestrukturen, og slik endrer den konkurransearenaen.
2. Den skaper konkurransefordeler ved å gi bedrifter nye måter å utkonkurrere rivalene.
3. Den skaper nye bedriftsmuligheter, samt nye bedrifter som kan vokse frem fra bedriftens eksisterende aktiviteter.

Med dette som utgangspunkt så vi nærmere på ulike eksisterende former for digitalisering i dagligvarebransjen. Her fant vi tre satsninger som passer overens med Porter sine punkter. Disse satsningene vil vi også gå dypere inn på i kapittel 5.

Punkt 1: Bunnpris har satset stort på å effektivisere kasseapparatsystemet ved å gjøre kundene til såkalte «prosumenter», ved at de selv skanner produktene og betaler med selvbetjente, digitale kasser. Slik endrer de bransjestrukturen til å involvere kundene i en større del av verdiskapningen.

Punkt 2: Rema 1000 lanserte i 2017 et digitalt bonusprogram, som fra lansering knyttet bankkort til kundens smarttelefon. Slik kan digitalisering skape nye konkurransefordeler og nye måter å konkurrere på.

Punkt 3: Netthandel åpner for nye bedriftsmuligheter, der blant andre Meny og Rema har gått inn i netthandel.

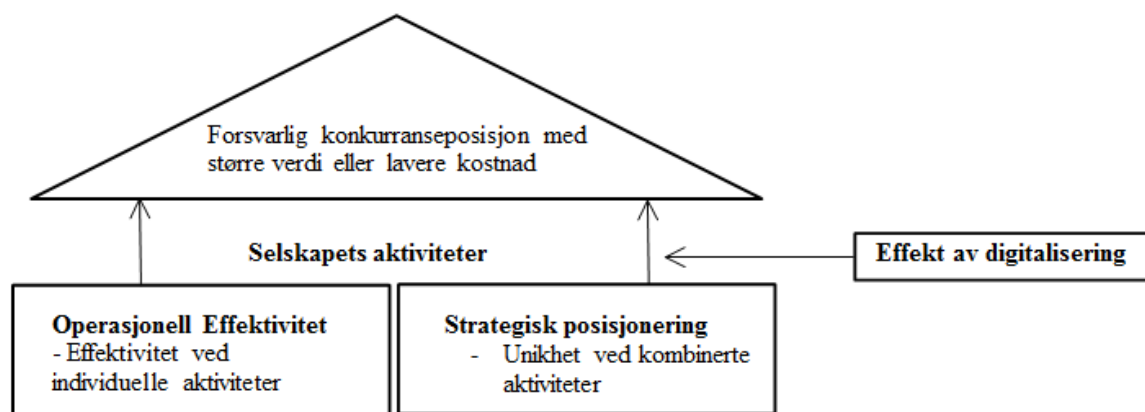
Med funnet av tre ulike tilnærminger til digitalisering, som vi kjenner igjen fra teorien om informasjonsteknologiens effekt på konkurranse, har vi valgt å se nærmere på disse tre:

1. Digital selvbetjening.
 - Eksempelvis gjennom selvbetjente kasseapparater.
2. Datainnsamling.
 - Eksempelvis gjennom digitale kundelojalitetsprogrammet og smarttelefonapplikasjoner.
3. Netthandel.

Disse tre formene for digitalisering skiller seg fra hverandre, samtidig som de ikke utelukker hverandre. Vi mener at ved å undersøke disse tre formene for digitalisering, vil vi kunne komme frem til et svar på hvordan digitalisering kan skape konkurransefortrinn. Hvilket leder oss til problemstillingen vår:

Hvordan kan digitalisering i norsk dagligvarebransje skape konkurransefortrinn?

Vi velger å bruke en variant av Porter sin illustrasjon om koblingen bak konkurransefortrinn for å illustrere problemstillingen:



Figur 1: Digitaliserings effekt på dannelsen av konkurransefortrinn. Basert og tilpasset Porters kobling mellom operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering (Porter, On Competition, 2008).

Denne problemstillingen lar oss angripe oppgaven med et bredt perspektiv på digitalisering, samtidig som den setter konkurransedynamikken i dagligvarebransjen som en ramme vi kan

holde oss innenfor. Problemstillingen er åpen nok til å kunne gi ny innsikt i hvordan digitalisering kan endre dagligvarebransjen, samtidig som den er avgrenset og strukturert til å se på mulige konkurransefortrinn. Disse konkurransefortrinnene kan komme i form av differensieringsmuligheter og prislederskap. Ved å undersøke mulighetene ved digitalisering slik inkumbentene og nyinntrengerne bruker det i dag, håper vi å gjøre oppgaven relevant og interessant for et bredt publikum.

2.0 Forskningsmetode og datainnsamling

I dette kapittelet vil vi forklare og begrunne fremgangsmetoden vår for innsamling av nødvendig informasjon til å besvare oppgaven.

2.1 Forskningsmetode

Vi startet arbeidet med oppgaven ved å danne oss en oversikt over den norske dagligvarebransjen. Dette gjorde vi gjennom intervjuer med akademiske eksperter på bransjen og ved å kontakte NorgesGruppen, Coop, Rema 1000, Bunnpris, Kolonial.no og Adams Matkasse. Etter å ha skaffet oss en oversikt over bransjen gikk vi igjennom teorier til å definere den. Her fokuserte vi på teorier som kunne brukes til å analysere forhandlingsmakt og konkurransekraft mellom aktører, samt innovasjonsteori.

Teoriene vi fant om hvordan innovasjon innenfor informasjonsteknologi kan endre bransjer virket passende, men utdaterte, og vi følte at de ikke viste det enorme potensialet som digitalisering kan utløse. Oppgaven vår bruker derfor en problemstilling som lar oss finne ulike måter digitalisering kan lede til konkurransefortrinn, og vise potensialet ved å innovere.

I valget av forskningsmetode for oppgaven valgte vi en eksplorerende utforming med en induktiv fremgangsmetode. Et eksplorerende problem kjennetegnes av at det er ustrukturert, komplekst, nytt og med lite nåværende kunnskap om det. En induktiv fremgangsmetode lar oss skape kunnskap om et emne der det finnes lite forhåndskunnskaper. Vi bruker denne utformingen siden dagens informasjonsteknologi har endret seg mye siden teoriene om den

ble skrevet, og vi ønsker å kaste lys på hvordan digitalisering kan påvirke dagligvarekonkurransen.

2.2 Datainnsamling

Siden vi skriver om en pågående prosess som har begynt nylig, finnes det begrenset med tilgjengelig data om emnet, og derfor også lite informasjon. Vi lener oss derfor hovedsakelig på teori, dybdeintervjuer og nylige rapporter fra analysebyråer. Med tilgang til rapporter fra Nielsen, GfK, og deltagelse på konferanser, har vi forsøkt å samle inn alt av relevant data vi trenger for å besvare problemstillingen vår. Et problem har vært detaljistenes manglende samarbeidsvilje til å dele data og tall med oss, men ved å prate med leverandører og sjefer i detaljistkjedene, har vi samlet inn nok informasjon til at vi føler vi med sikkerhet kan besvare oppgaven. Vi bruker derfor kvalitative metoder i høy grad for innsamling av data. Dette innebærer at vi har måttet være kritiske til informasjonen vi har samlet inn ved intervjuer, og at vi har måttet analysere kompleks informasjon for å omforme den til kunnskap vi kan bruke i oppgaven. En av de store fordelene vi har dratt nytte av ved bruk av kvalitativ metode, er all tilleggsinformasjonen vi har fått fra intervjuobjektene våre.

3.0 Beskrivelse av dagligvarebransjen

I dette kapittelet vil vi gjennomgå ulike kjennetegn og trender for dagligvarebransjen, og de ulike aktørene i norsk dagligvarebransje for å undersøke hvordan dagens konkurranse utspiller seg.

3.1 Vertikal integrasjon og egne merkevarer

En markant trend i bransjen er økende vertikal integrasjon og bruk av egne merkevarer (EMV) for å redusere avhengigheten butikkjedene har til de store leverandørene (Laugen & Kleppe, 2014) (Hem & Grønhaug, 2001) (GfK, 2016). Vertikal integrasjon innebærer her en eierskapsstruktur som bringer produksjonsleddene sammen med distribusjonskanalene (Porter, Competitive Strategy, 1980). Egne merkevarer er varer som produseres under en dagligvarekjedes eget merkevarenavn. Vår bruk av «EMV» videre i oppgaven vil handle om butikkjedenes egne merkevarer. EMV utgjør i 2017 rundt 20 % av Rema 1000 sitt produktsortiment, 10 % av NorgesGruppen sitt, og 18 % av Coop sitt sortiment (Valvik, ap.no, 2017). Måten butikkjeden produserer disse på kan variere:

1. Små leverandører produserer for kjedenes egne merkevarer. Dette kan være leverandører innenfor nisjeprodukter som nesten utelukkende produserer for butikkenes EMV. Et eksempel på en slik leverandør kan finnes i selskapet Foodman, som spesialiserer seg på ulike snacks-produkter for butikkenes egne merkevarer (Nikolaisen, 2011).
2. Store leverandører med egne merkevarer, som også benytter seg av ledig produksjonskapasitet til å produsere for butikkenes egne merkevarer. Et eksempel på dette finner vi i Synnøve Finden (Høye, 2011). En utfordring for merkevareprodusenter som går med på dette, kan være en kannibaliseringseffekt av deres egne varer. Dette kan foregå ved at merkevareproduktene deres vil konkurrere mot butikkjedenes EMV. Dette kan til en viss grad unngås ved å bruke andre oppskrifter, ingredienser og markant forskjellig pakketering.
3. Vertikalt integrerte butikkjeder som innehar egne produksjonsanlegg til å produsere deres egne merkevarer.

4. Lokale og regionale leverandører som produserer for spesifikke områder. Dette kan være alt fra regionale ølmerker til matprodukter.

Tabelloversikt over kjedenes EMV:

Kjede:	Prisleder:	Nisjeprodukt/ Merkevaresubstitutter:	Premium:
NorgesGruppen:	«First Price»	«Eldorado» «Go Eco»	«Jacobs Utvalgte»
Coop:	«X-tra»	«Coop» «Änglamark»	«Coop Smak Forskjellen»
Rema 1000*:	«Rema 1000» «Soft Style» «Rema Prima»	«Rema 1000» «Nordfjord» «Solvinge» «Godehav»	«Kolonihagen»

*Rema er i 2017 i ferd med å bytte ut billigmerkene sine med samlemerket «Rema Prima» (Valvik, ap.no, 2017). Tabell 1: Paraplykjedenes egne merkevarer.

Bruken av EMV kom først som en måte for å kunne presse prisene ytterligere ned i priskonkurransen, samt som en måte å øke varesalgfortjenesten (Hem & Grønhaug, 2001). I nyere tid har de store butikkjedene også lansert EMV utenfor prisledersjiktet, som sett i tabellen ovenfor. Utviklingen går nå videre mot varesortimentdifferensiering for å skille seg ut fra konkurrentene ved å tilby kjedespesifikke varer og merker (Hem & Grønhaug, 2001). Høy kvalitet på pakketering og produkt har vært med på å gjøre for eksempel Jacobs Utvalgte til en stor salgssuksess (Konkurranssutvalget, 2012). Rema derimot har gått hardt ut mot "Jacobs Utvalgte" i media, og hevdet at dagens EMV i premiumsegmentet handler om maksimering av pris uten at innholdet er markant bedre (Solem L. , dn.no, 2017). Til tross for denne uttalelsen har Rema siden oppkjøpet av Kolonihagen i 2016, ført EMV i premiumsegmentet (Valvik, aftenposten.no, 2016). De har også uttalt senest i 2017 at de vil lansere EMV mot kvalitetsbevisste kunder (Solem L. , dn.no, 2017). Dette kan tyde på at

utviklingen med EMV i ulike sjikt, og som en måte å differensiere seg fra konkurrentene på, vil fortsette. En stor fordel ved å tilby EMV i ulike kvalitetssjikt, er at butikkjedene kan kapre større deler av konsumentoverskuddet basert på de ulike betalingsviljene (Hem & Grønhaug, 2001). Med denne utviklingen mot større bruk av EMV synker leverandørmakten på sikt, da butikkjedene sikrer en stadig større del av varesortimentet sitt internt. I tillegg vil det være relativt simpelt å kopiere populære merkevarer, og komme med svært like substitutter i form av EMV.

Til tross for dette, er det ikke slik at bakoverintegrasjonen til de tre største butikkjedene er stor og omfattende nok til at de kan sørge for egenproduksjon av alle deres egne merkevarer (Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Likevel er makten til de store paraplykjedene stor nok til at små og mellomstore leverandører kan bli presset til å gå vekk fra å produsere under egne merkenavn, og heller produsere butikkjedenes egne merkevarer (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

En mulighet for å endre maktbalansen mellom leverandører og kjeder som vi vil undersøke, er en økning i aktører med nettbaserte dagligvarebutikker. Dette kommer av at etableringshindrene for å starte opp nettbutikker er lavere enn fysiske butikklokaler, med mindre kostnader i form av initielle investeringer i fysiske lokaler. Med flere kjøpere i detaljistledet, vil leverandørmakten kunne øke. Dette er noe vi vil undersøke nærmere i kapittel 4.1.2.

Dette kan avhenge av at veksten i nettbasert dagligvarehandel fortsetter å øke, da det antas å være vanskelig å etablere en stor nok kundemasse til å kunne satse på et stort sortiment (Kumra, 2017).

Den harde priskonkurransen mellom de ledende lavpriskjedene har også ført til sterke krav om kvantumsrabatter hos leverandørene, der leverandørene ofte må godta kravene for å få varene sine distribuert og solgt i store nok deler av landet.

Bestevenn-strategien til Rema kom som en følge av at de fikk dårligere innkjøpsbetingelser enn deres hovedkonkurrenter, i følge konserndirektør for strategi og innkjøp i Rema, Lars Kristian Lindberg (Valvik & Braathen, *aftenposten.no*, 2017). Denne går ut på at Rema spiller leverandørene opp mot hverandre for å få bedre innkjøpsavtaler i bytte mot avtaler om hovedsakelig eksklusivitet, men også profilering, hylleplass, reklamering og hyppig restocking av varer. Lignende strategier har blitt tatt i bruk av både NorgesGruppen og Coop,

der krav om bedre innkjøpsbetingelser og fellesinvesteringer i joint marketing presser leverandørene til å måtte godta lavere marginer, eller risikere å miste tilgang til store deler av det norske markedet (Molthe, 2017)(Valvik, aftenposten.no, 2015). Det store omdømmefallet Rema opplevde etter lanseringen av denne strategien kan komme av en uheldig markedsføring overfor media (Lindvoll, 2017). En rapport fra det norske konkurransetilsynet i 2005 som omhandler betaling for hylleplass, betegnet det norske dagligvaremarkedet som et asymmetrisk oligopol. Dette betyr at dagligvarebransjen i Norge kjennetegnes av få og sterke aktører som varierer i størrelse, med NorgesGruppen som største aktør (Konkurransetilsynet, 2005).

Det er i 2017 kun 3 store innkjøpere i dagligvarebransjen. Rema står for innkjøp til sin kjede og Kolonial.no. NorgesGruppen står for innkjøpene til sine undermerker og Bunnpris, mens Coop kjøper inn for sine undermerker. Få og store kjøpere øker kundemakten for butikkjedene, og senker makten til leverandørene som avhenger av disse få og store kjedene for å distribuere produktene deres effektivt over hele landet.

Det kan tenkes at Rema fikk lavere innkjøpsmakt som en følge av deres relativt svakere posisjon, og derfor fikk relativt dårligere betingelser fra leverandørene. For en lavpriskjede betyr dette store tap, og et behov for nye fremgangsmåter for å overleve i markedet. Rema svarte med å tilby enkelte leverandører bedre eksponering, hylleplasser, reklamering og eksklusivitet, den såkalte «Bestevennstrategien» (Solem & Kleppe, dn.no, 2016). Denne strategien kan tyde å ha slått hardt tilbake på Rema på kort sikt, da kundenes merkevarelojalitet til de regionale bryggeriene har vist seg å være større enn kundelojaliteten til Rema (Lorch-Falch & Wig, e24.no, 2017). Dette fallet i omdømmet grunnet «Bestevennstrategien» vil derimot være kortvarig i følge marketingsjefen til hovedkonkurrenten Kiwi, Jacob Rolland: «Men folk glemmer fort, så Rema vokser nok snart igjen. Tenk for eksempel på utslippsskandalen til Volkswagen, men de har nå vokst tilbake etter dette i siste omdømmerapport.» (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). Denne oppfatningen støttes også av konsernsjef i Orkla, Peter Ruzicka: «Rema kommer tilbake, det er jeg helt sikker på.» (Molthe, 2017).

Det andre virkemidlet Rema tok i bruk for å skjerpe konkurranseevnen var lanseringen av smarttelefonapplikasjonen Æ. Denne digitale satsingen kunne med første øyekast minne om bonuskortordningene til konkurrentene NorgesGruppen og Coop. Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan digital satsing som dette, og i andre former, kan føre til

konkurransfordeler og differensieringsmuligheter i en bransje som er preget av skarp priskonkurranse og hard rivalisering mellom de største aktørene (Vosgraff, 2016) (NorgesGruppen, 2017).

3.2 Dagligvarekjedene

I dette kapitlet vil vi kort analysere de tre ledende paraplykjedene i norsk dagligvarebransje og konkurransen mellom dem.

3.2.1 De tre store dagligvarekjedene

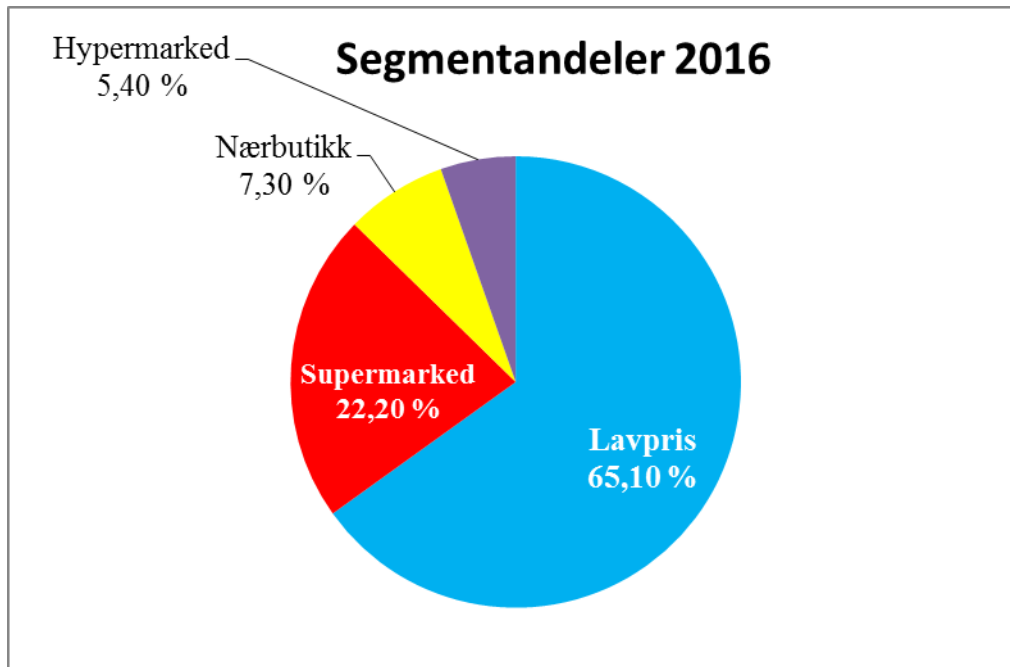
De dominerende kjedene i norsk dagligvarebransje er NorgesGruppen, Coop, og Rema 1000. Av disse tre er det NorgesGruppen som har størst markedsandeler, med underkjeder som Kiwi, Meny og SPAR. Kjedene kan videre deles inn i ulike segmenter, der alle tre befinner seg i direkte konkurranse i lavprissegmentet:

Kjede/ Posisjonering:	Hypermarked:	Supermarked:	Lavpris:	Hard Discount:	Nærbutikk:
NorgesGruppen:	Ultra*	Meny Eurospar Spar	Kiwi		Joker
Coop:	Coop Obs	Coop Mega	Coop Prix Coop Extra		Matkroken Coop Marked
Rema 1000:			Rema 1000		
Bunnpris:					Bunnpris

*Ultra og CENTRA-butikkene er i en omprofileringsprosess til å bli Meny-butikker.

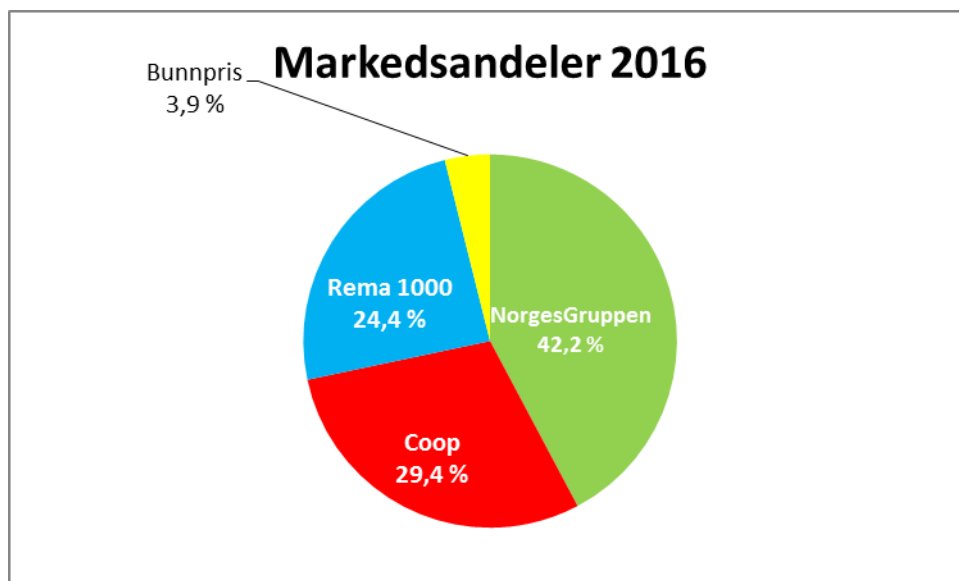
Tabell 2: Segmentinndeling av paraplykjedenes undermerker.

Markedssegmentet som opplever sterkest konkurranse mellom kjedene er lavprissegmentet, som også er det sterkest voksende segmentet i norsk dagligvarebransje (Vosgraff, 2016). Med lave produktmarginer er det sterk konkurranse om kundene for å øke salgsvolumet nok til å øke profitabiliteten i dette markedssegmentet.

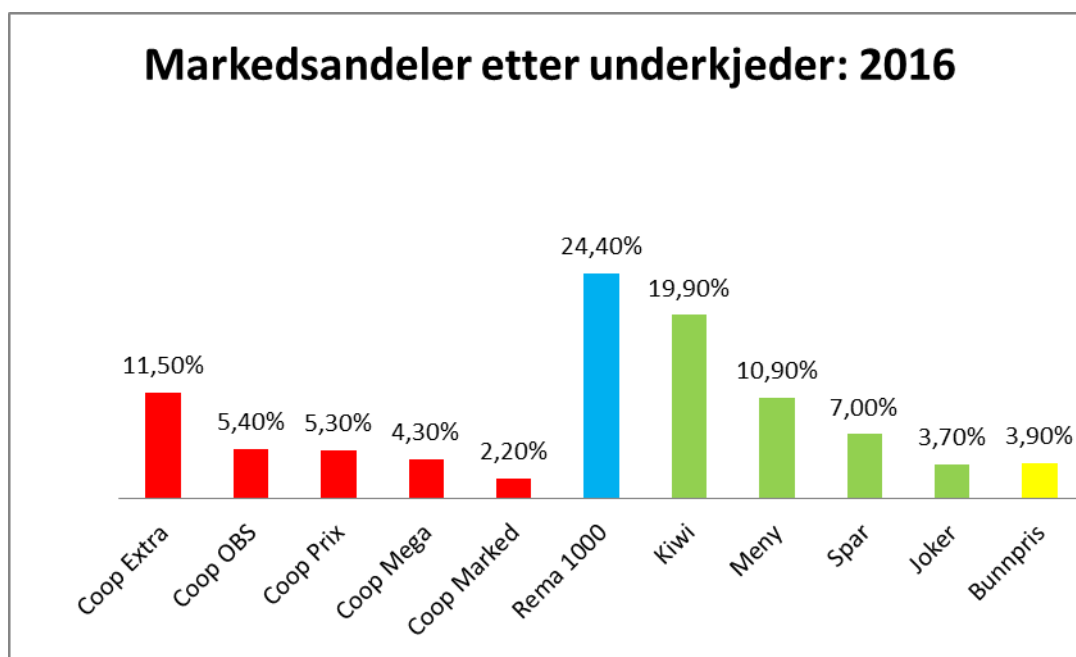


Figur 2: Segmentandeler i dagligvarebransjen 2016 (Nielsen Norge AS, 2017).

I lavprissegmentet er det hard konkurranse mellom Kiwi, Rema 1000 og Coop Extra, der det viktigste konkurransemiddelet er lave priser. De store salgsvolumene gjør opp for den tapte fortjenesten ved å tilby lave priser, og gode innkjøpsavtaler med hovedleverandører er viktig for de tre største kjedene som konkurrerer i lavprissegmentet.



Figur 3: Paraplykjedenes markedsandeler 2016 (Nielsen Norge AS, 2017).



Figur 4: Markedsandeler rangert etter undermerker 2016 (Nielsen Norge AS, 2017).

Ut i fra markedsandelmodellen ovenfor kan vi se hvordan de tre store dominerer dagligvarebransjen i Norge med til sammen rundt 96 % av markedsandelene.

Fra 2015 til 2016 økte omsetningen i dagligvarebransjen med 5,1 milliarder kroner, fra 164,3 milliarder kroner til 169,4 milliarder kroner (Nielsen Norge AS, 2017). I den samme perioden økte markedsandelen til lavprissegmentet med 1,76 prosentpoeng, til 65,1 %, mens de andre segmentene fortsatte trenden med tapende markedsandeler.

Disse endringene gjenspeiler seg også i endringene i antall butikker, der det i perioden var fall i antall butikker i alle segmenter utenom lavprissegmentet (Nielsen Norge AS, 2017).

Paraplykjedenes omsetning 2015-2016:			
	Millioner	NOK	ekskludert
	merverdiavgift		
Paraplykjede:	Omsetning 2016:	Omsetning 2015:	%-vis endring:
NorgesGruppen	71 617	67 738	5,70 %
Coop	49 781	45 790	8,70 %
Rema 1000	41 255	39 757	3,80 %
Bunnpris	6 628	6 388	3,80 %
ICA		4 470	-100 %
Andre	133	167	-20,20 %
Totalt	169 413	164 310	3,10 %

Tabell 3: Paraplykjedenes omsetningsvekst fra 2015-2016 (Nielsen Norge AS, 2017).

NorgesGruppens vekst kommer i stor grad av Kiwi sin sterke vekst fra 18,9 % til 19,9 % i 2016 (Nielsen Norge AS, 2017). De andre kjedene i NorgesGruppen nøy en beskjeden vekst i perioden, noe som understøtter viktigheten av å lykkes i lavprissegmentet.

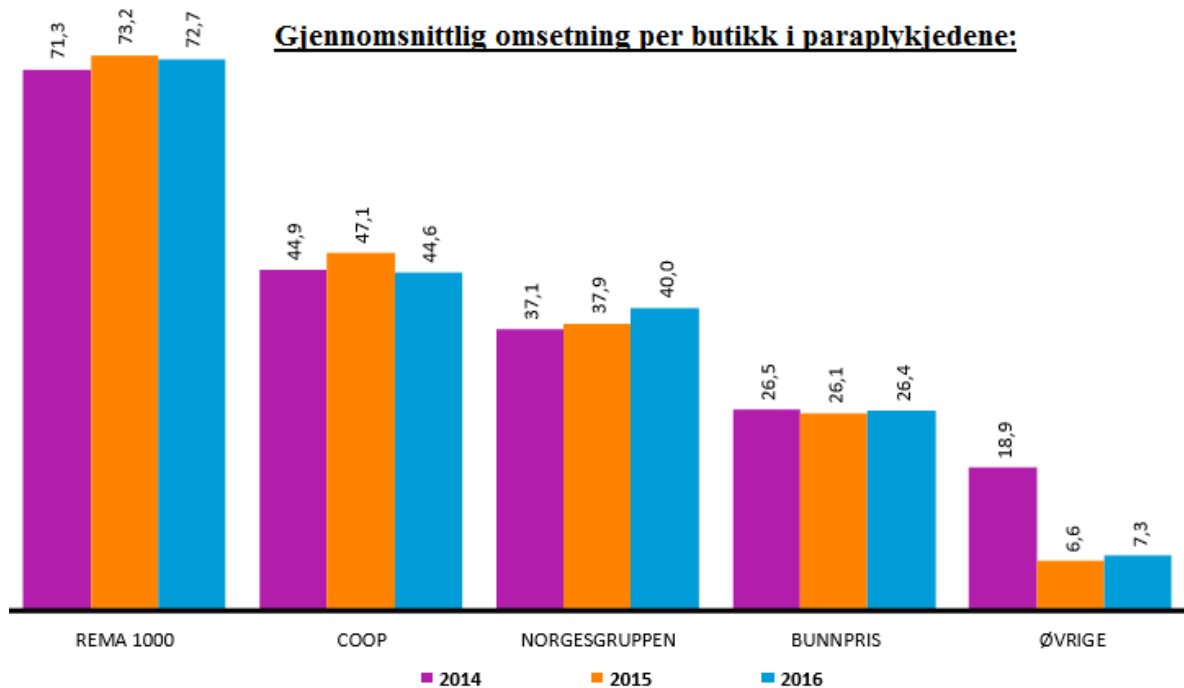
Coop var den som hadde en størst prosentvis omsetningsøkning fra 2015 til 2016, i stor grad på grunn av oppkjøpet av ICA og deres økte satsing på lavprissegmentet. Etter oppkjøpet reduserte Coop antall butikker med 28 i 2016 (Nielsen Norge AS, 2017). Coop Extra drev mye av veksten til paraplykjeden, med en markedsandelvekst fra 7,9 % til 11,5 %.

Rema 1000 som tidligere har nytt sterk vekst, økte i perioden kun med 0,2 prosentpoeng, til 24,4 % (Nielsen Norge AS, 2017). Dette har også vært tilfellet i perioden 2016-2017, som har vært kjennetegnet av store endringer i leverandører, varesortiment og lanseringen av den digitale bonusordningen.

Norge er et av landene i verden med flest dagligvarebutikker per innbygger (Virke, Dagligvarehandelen, 2015), og de tre største aktørene sitter med den absolutte majoriteten av butikkene:

Paraplykjede:	NorgesGruppen:	Coop:	Rema 1000:	Bunnpris:	Andre:
Antall butikker:	1835	1130	584	248	17

Tabell 4: Antall butikker per paraplykjede, 31.12.2016 (Nielsen Norge AS, 2017).



Figur 5: Gjennomsnittlig omsetning per butikk i paraplykjedene, millioner NOK ekskludert merverdiavgift (Nielsen Norge AS, 2017).

Av disse kjedene, er det Rema som har høyest gjennomsnittlig omsetning per butikk. Dette kan gi et skjevt inntrykk av langt høyere suksess for Rema enn konkurrentene, men dette kommer av at Rema er den største enkeltkonseptkjeden innenfor lavprissegmentet. De har også langt færre butikker enn konkurrentene. Der NorgesGruppen nesten har like mange små Joker nærbutikker (469) som Rema har butikker i alt (584). Det er da naturlig at gjennomsnittsomsetningen til Rema ligger såpass høyere enn konkurrentene.

3.2.1.1 Rema 1000

Rema 1000 befinner seg innenfor lavpris-kategorien av dagligvarebransjen, og konkurrerer hovedsakelig på lave priser. Deres hovedkonkurrenter innenfor lavpris-kategorien er Kiwi og Coop Prix/Extra. For å konkurrere på pris er det viktig for butikkjeden å få gode innkjøpsavtaler fra leverandører. Etter at Coop kjøpte opp ICA-butikkene i Norge, og NorgesGruppen fikk kjøpe de resterende (Konkurransetilsynet, 2015), befant Rema 1000 seg igjen som den minste av de tre store kjedene. For å kunne fortsette å konkurrere hardt på lavpris gikk de til leverandørene i et forsøk på å oppnå bedre innkjøpsbetingelser.

Da Rema ble møtt med motstand fra leverandørene, og de befant seg i en posisjon med mindre makt enn hovedkonkurrentene, gikk de i gang med en ny strategi for kjeden. Bestevenn-strategien til Rema går ut på å inngå hovedsamarbeid med utvalgte store leverandører som Ringnes der Rema tilbyr mer synlighet og bedre hylleplasseringer i bytte mot lavere priser fra leverandør. Dette gir også Rema et snevrere vareutvalg og mindre logistikkompleksitet, mens det samtidig kan gå skadelidende utover utelatte leverandører og kunder som verdsetter vareutvalg (Nysveen & Dalen, 2017). Rema begynte allerede å utfiltrere flere Coca Cola-produkter fra butikkene og ølmerker fra konkurrerende bryggerier til Ringnes i januar 2017. Dette kan vise seg å være en svært dristig strategi, da flere norske kunder er lojale mot deres foretrukne ølmerker (NRK, 2017). Bevegelsen "Drammen Ølets Venner" med over 40 000 medlemmer har også mobilisert seg mot Rema på sosiale medier og med innlegg i aviser februar 2017 (Ramberg, 2017).

3.2.2 Bunnpris

Bunnpris er den største av de mindre kjedene, med en posisjonering i "Nærbutikk"-segmentet, med flere små og søndagsåpne butikker. De konkurrerer ikke på pris i lik grad som Rema 1000, Kiwi og Coop Extra, men fokuserer heller på geografisk nærhet til kunden og åpningstider med rundt 250 butikker hovedsakelig konsentrert rundt Trondheim, Vestlandet og Oslo-området (Bunnpris, 2017).

Bunnpris har heller ingen umiddelbare planer om å ta opp konkurransen på nett, i følge en uttalelse fra styreleder Christian Lykke i 2015 (Kleppe, dn.no, 2015). Dette begrunner han med at de ikke tror omsetningen vil øke nok til å dekke de store initielle investeringene.

Bunnpris har likevel vært pionerer i Norge på innføring av selvbetjente løsninger i sine butikker. Med en fullstendig selvbetjent butikk i Oslo i 2011, og kombinerte løsninger i flere av de andre butikkene. Digitale egenbetjente kasser kombinert med tradisjonelle bemannede kasser har vist seg å være effektivt for Bunnpris ved å få ned kassekø og øke den positive kundeopplevelsen (Utheim, e24.no, 2013).

3.3 Leverandører

Leverandørene til norsk dagligvarebransje er i stor grad avhengige av å forholde seg til de tre største dagligvarekjedene, NorgesGruppen, Coop og Rema 1000. Dersom forhandlingene mellom leverandør og en av disse kjedene bryter sammen, er det mange av leverandørene som kan miste store deler av det årlige salget (e24, 2013)

Det at det er så få og store aktører på kjøpssiden kan tyde på at leverandørmakten er svak i den norske dagligvarebransjen. Til tross for dette er det store leverandører som Orkla, Tine og Nortura som leverer mange av de mest kjente merkevarene til norske dagligvarebutikker.

Med den økende veksten i bruk av EMV og vertikal integrasjon blant de ledende butikkjedene, har flere norske leverandører en relativt truet posisjon over lengre sikt (Nielsen Norge, 2017). De mest utsatte på leverandørsiden vil være de små og mellomstore (Mikaelsen, 2015) (Valvik, aftenposten.no, 2015). Dette gjelder spesielt for de små leverandørene, som ikke vil kunne nå ut til en bred kundemasse med mindre de får innpass hos minst én av de tre store dagligvarekjedene.

Leverandørene har lite nærhet samt informasjon om slutt kunder, og mindre makt ovenfor de tre største kjedene. Mangelen på direkte kontakt med forbrukerne av produktene deres gjør at de blir mer avhengige av informasjon fra butikkjedene og analysebyråer, noe som gjør det vanskeligere for leverandørene å tilpasse produkter etter kundenes ønsker (Haugum & Grande, 2017). De mindre leverandørene har ikke i utgangspunktet tilgang til kassesalget og sluttsalget fra butikken og ut, der de kun kan få indikasjoner ut i fra bestillinger til butikkene. Dette betyr at de ikke får vite om varene deres har blitt solgt til fullpris eller tilbud, eller om varene har gått ut på dato og blitt kastet. Mangelen på informasjon om rulleringen på varene gjør at nisjeleverandørene blir enda mer avhengige av butikkjedene, da flere av dem ikke har

råd til analysedata fra selskap som Nielsen (Kumra, 2017). I tilfellene der butikkjedene ikke er samarbeidsvillige til å dele kundeinformasjon med leverandører, er det gjort forsøk på å knytte direkte kundekontakt mellom leverandører og kunder via matfestivaler og messer (Aller Media & NVFT, 2017). Ved å knytte direkte kontakt med kundene utelukkende via matkurs og messer, kan leverandøren risikere å få tilbakemeldinger fra et veldig aktivt og interessert, men snevert kundesegment (Kumra, 2017).

3.4 Nåværende digitalisering

Dagligvarebransjen har brukt lenger tid på å innovere ved bruk av digitale virkemidler enn andre bransjer. Digitaliseringen innenfor norsk dagligvarebransje begynte smått med selvbetjente kasser, analyse av kundedata fra bonuskort, nettbutikker og bestilling av hjemleverte matkasser. I 2017 er det kun 9 % av norske kunder rapporterer om kjøp av dagligvarer på nett, i motsetning til 30 % innenfor kjøp av skjønnhet- og personlig hygieneprodukter i 2015 (GfK, 2015). Det er likevel ikke slik at digitalisering av dagligvarebransjen utelukkende handler om mathandel på nett. I følge en undersøkelse blant danske forbrukere, foretrekker 80-90 % å handle i fysiske butikklokaler (Christensen, 2017). Dette er med på å understreke viktigheten bak timing ved innføring av digitale virkemidler, og kan være et tegn på at de to andre formene for digitalisering vi understreker vil kunne ha en større effekt på dagligvarekonkurransen. I USA ser vi en utvikling mot en flerkanalstilnærming fra teknologiselskapet Amazon, som driver med salg av visse dagligvarer via nettbutikk og som nå også satser på fysiske butikklokaler med digitale løsninger etter oppkjøpet av dagligvarekjeden Whole Foods Market (Amazon, 2017) (Shoup, 2017).

Kundedataene som brukes til analyse kommer fra eksisterende bonuskortordninger hos NorgesGruppen med deres "Trumf"-kort som kan brukes i Kiwi-, Meny-, og Spar-butikker, og Coop med deres «Litt Ditt»-kort. Hovedpoenget bak slike bonusordninger er å skape kundelojalitet ved å tilby rabatter eller en form for bonuspoeng, i bytte mot innsamling av kundeinformasjon (Dorotic & Olsen, 2013).

Vi vil undersøke og analysere nåværende digitalisering videre i kapittel 4, og diskutere i kapittel 5 hvordan digitale virkemidler kan brukes.

4.0 Teori og analyse

I dette kapittelet vil vi fremlegge teoriene vi bruker, og aktivt analysere underveis. Vi har valgt å bruke aktiv analyse i et forsøk på å knytte teoriene tettere til oppgaven, og analysere fortløpende. Dette er en fremgangsmetode som vi føler gjør det lettere for leseren å følge vår bruk av teorien.

Vi vil gjennomføre en analyse av dagligvarebransjen for å fastslå lønnsomheten, samt de ulike mulighetene og truslene i markedet. Dette gjør vi for å få en oversikt over det strategiske perspektivet i bransjen, og på hvilke måter digitalisering kan endre konkurransesituasjonen i bransjen.

Vi benytter oss først av Porter sin femkraftsmodell, for å kategorisere konkurransen i markedet på tvers av aktørene. Deretter benytter vi oss av Herfindahl-Hirschman indeksen for å få et mer nøyaktig overblikk over konkurransen i markedet via markedskonsentrasjonen. Videre ønsker vi å bruke vannsengeffekten i forbindelse med leverandørenes forhandlingsstyrke, som en mulig forklaring på hvorfor Rema innførte bestevennstrategien.

I tillegg bruker vi strategisk analyse av vertikal integrasjon for å undersøke hvordan digitalisering kan forsterke de mulige konkurransefortrinnene som vertikal integrasjon og EMV muliggjør. Her ønsker vi også å belyse hvorfor konkurransen mellom detaljistene i økende grad har ført til en økt bruk av EMV.

Vi benytter også aktivitetsbasert teori for å komplementere Porter-analysen, siden Porter-rammeverket ikke tar høyde for at kunder, detaljister og leverandører kan være partnere i verdiskapning. Porter-rammeverket fokuserer også hovedsakelig på verdikapring, og ikke verdiskapning. Dette er svakheter ved Porter som vi ønsker å sikre oss mot.

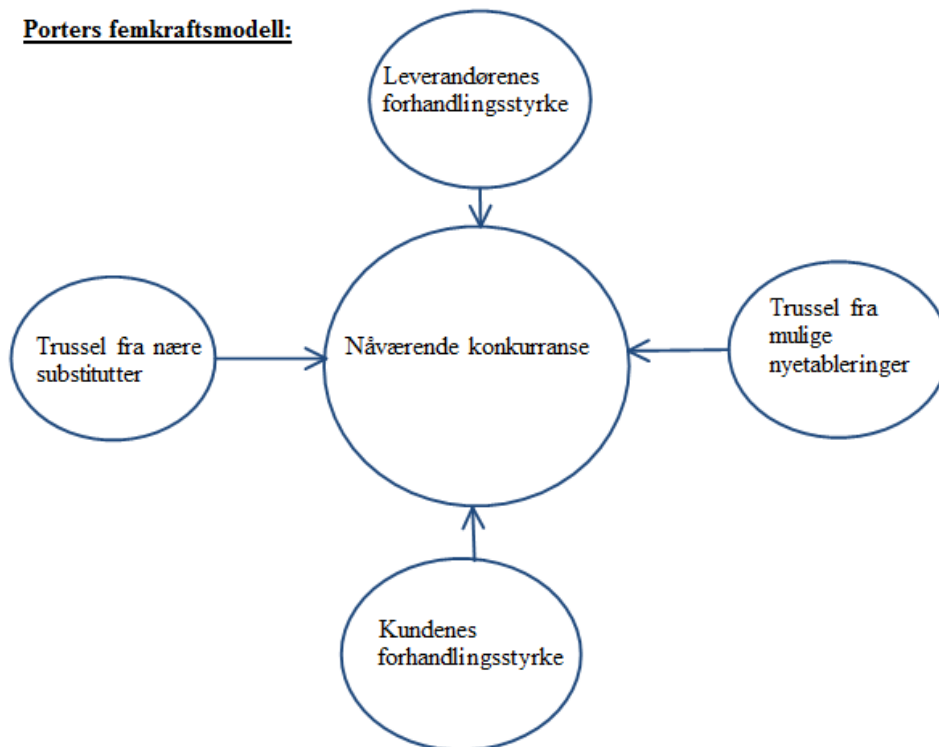
4.1 Porters femkraftsmodell

For å analysere konkurransen i markedet og vurdere attraktiviteten til bransjen, benytter vi oss av femkraftsmodellen som ble utviklet av Michael Porter i 1980 (Porter, Competitive

Strategy, 1980). Denne modellen tar for seg fem ulike faktorer som påvirker konkurransekraften til en bedrift:

1. Nåværende konkurranse
2. Leverandørens forhandlingsmakt
3. Kundens forhandlingsmakt
4. Trussel fra mulige nyetableringer
5. Trussel fra nære substitutter

Porters femkraftsmodell:



Figur 6: Porters femkraftsmodell. Gjengitt fra: (Porter, Competitive Strategy, 1980).

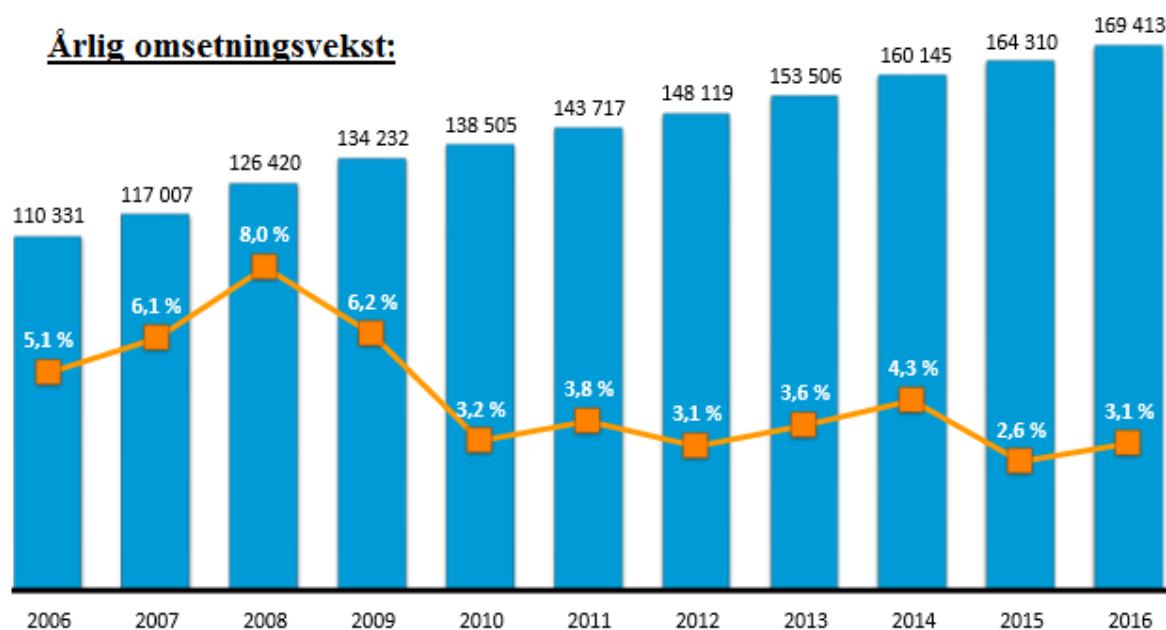
Formålet med denne analysen er å kaste lys over størrelsen på verdiene i konkurransearenaen, og hvilke av de tre største aktørene som kan kapre disse verdiene på lengre sikt (Løwendahl & Wenstøp, 2012).

Porter-analysen gir svar på bedriftens konkurransesituasjon og deres evne til å bevare denne posisjonen i fremtiden. Resultatene fra analysen skal være et av verktøyene i vurderingen om hvilken grad digitalisering kan føre til konkurransefortrinn.

4.1.1 Nåværende konkurranse

Ved å analysere konkurransearenaen i dagligvarebransjen får vi et innblikk i hvor høy konkurranseintensiteten er. Jo høyere en slik intensitet er, desto viktigere er det for bedriftene å posisjonere seg på en slik måte at de kan opprettholde konkurransedyktighet over tid. Det er flere faktorer som skaper en høyere konkurranseintensitet: mange like store konkurrenter, lav markedsvekst, høye faste kostnader, lav produktdifferensiering, lave byttekostnader og høye avviklingsbarrierer (Løwendahl & Wenstøp, 2012).

En rapport fra landbruks- og matdepartementet fra 2011, karakteriserer det norske dagligvaremarkedet som sterkt konsentrert (Landbruks- og matdepartementet, 2011). Høy konsentrasjon kan isolert sett svekke konkurransen i et marked, og aktørene kan potensielt utøve konkurransedempende atferd som oppkjøp, samarbeid og andre antikompetitive strategier som skader de naturlige markedsmekanismene. I 2016 besitter de tre store paraplykjedene 96,1 prosent av markedet, mot 82,1 prosent i 2011. Markedet har altså i større grad gått i retning av et oligopol med tre aktører.

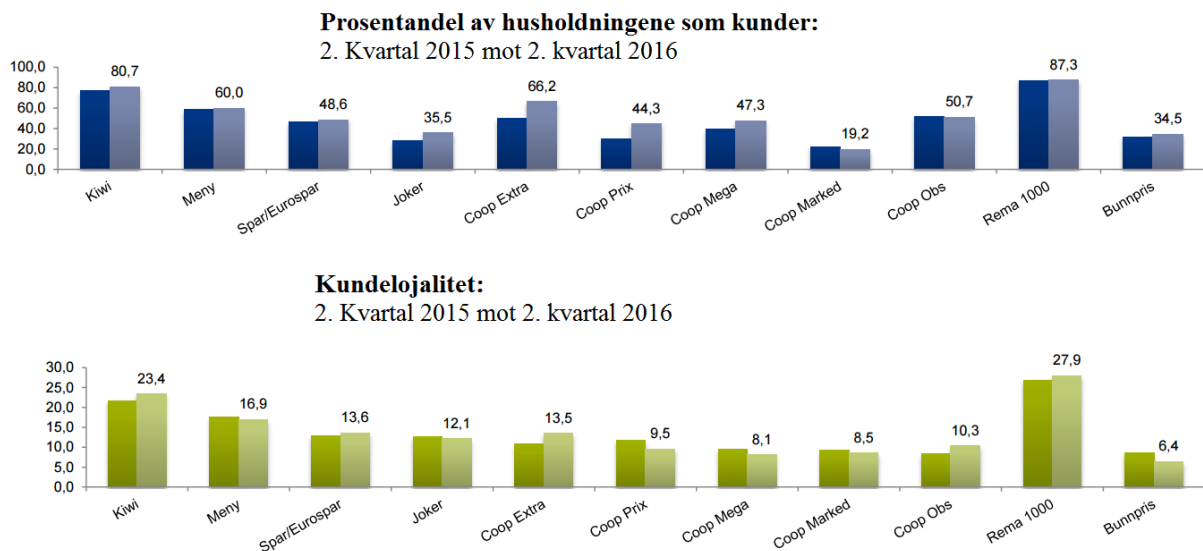


Figur 7: Årlig omsetningsvekst i dagligvarebransjen (Nielsen Norge AS, 2017).

Som vi kan se ut ifra figuren over har markedsveksten i dagligvarebransjen de siste årene vært lavere enn tidligere år. Dette kan delvis skyldes at salg av mat gjennom andre kanaler slik som internett har økt de siste årene (Lorch-Falch & Dalen, e24.no, 2017). Lavere markedsvekst skaper høyere konkurranse blant aktørene, ettersom det er færre nye

markedsandeler å konkurrere om. Dette gjør at fokuset i konkurransestrategien blir rettet mot å kapre eksisterende markedsandeler fra konkurrentene.

Lave byttekostnader på dagligvaremarkedet er med på å øke konkurranseintensiteten. Ettersom vi mange steder i Norge bor geografisk spredd, vil det være stor forskjell på kundenes muligheter til å velge mellom de forskjellige kjedene avhengig av hvor de bor. Dette fører til at de største byttekostnadene er forbundet med geografisk lokasjon og dermed transportkostnadene forbundet ved å benytte en annen en nærmeste detaljist. Men siden befolkningstettheten er lav har det ført til at kjedene har mange små butikker spredd rundt i Norge, istedenfor betydelig større supermarkeder som man gjerne ser i andre land med høyere befolkningstetthet. Dette fører til at norske konsumenter gjennomsnittlig har flere dagligvarebutikker i nærområdet de kan velge mellom, noe som senker reisekostnaden og dermed også byttekostnad. De lave byttekostnadene er isolert sett med på å øke konkurranseintensiteten.



Figur 8: Prosentandel av kunder som handlet i de ulike butikkene i 2015, samt lojalitetsverdi for de ulike undermerkene (Virke, Dagligvarehandelen, 2015) (GfK, 2016).

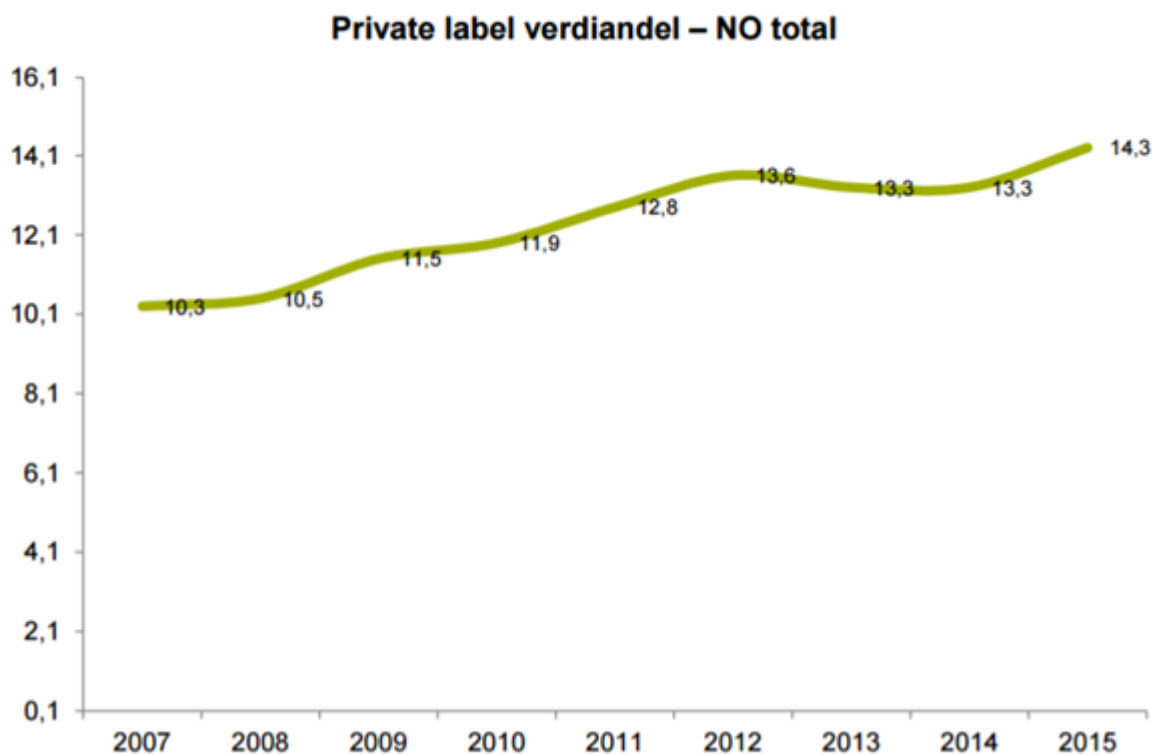
Fra tabellene over ser vi blant annet at 86,8 % av norske husstander handlet på Rema 1000 i løpet av 2015, og at de som handlet på Rema 1000 la igjen 22,5 % av sitt totale dagligvareforbruk hos Rema 1000. Tilsvarende tendenser ser vi også for de andre profilhusene, noe som tyder på at kundene i stor grad handler hos flere forskjellige profilhus.

Det bygger oppunder påstanden om lave byttekostnader på markedet og kan også antyde lav grad av kundelojalitet.

I ethvert marked der det ikke er en monopolsituasjon vil det være konkurranse om markedsandeler. Dersom en bedrift ønsker å øke sin markedsandel kan dette gjøres enten ved å ta nye andeler fra et voksende marked eller kapre markedsandeler fra konkurrenter. Markedsaktørene konkurrerer ved å ta i bruk «marketing mix» som består av fem faktorer: produkt, pris, personell, påvirkning og distribusjon (Pettersen, Thjømmøe, & Framnes, 2006).

Michael Porter introduserte i sin bok «Competitive Strategy» et begrep han kalte «Generiske Strategier» (Porter, Competitive Strategy, 1980). Han antydte at dersom bedriftens mål er å maksimere økonomisk overskudd er den nødt til å følge en av de to følgende overordnede strategier: kostnadslederskap og differensiering. Kostnadslederskap innebærer at man ved hjelp av stordriftsfordeler, organisasjon og teknologi er i stand til å produsere til en lavere kostnad enn konkurrentene. På denne måten kan man ta i bruk pris som konkurransemiddel. Porter hevder videre at alle bedrifter som ikke er i en kostnadslederposisjon må ta i bruk et av de andre konkurransemidlene i «marketing mix» for å oppnå en differensiert posisjon (Løwendahl & Wenstøp, 2012). Med differensiering forsøker bedriften å skille seg unikt ut blant dimensjoner som verdsettes av kundene (Porter, Competitive Advantage, 1985).

Paraplykjeden NorgesGruppen kan antas å være kostnadsleder i markedet, men vi har ikke informasjon angående logistikksystemer og kostnadsbruk innad i kjedene. Men NorgesGruppen med sine 40 % markedsandeler har størst markedsrett og muligens dermed de beste vilkårene fra leverandørene. Det er dermed også nærliggende å tenke at NorgesGruppen er kostnadsleder.



Figur 9: Verdiandel for EMV (Virke, Dagligvarehandelen, 2015).

En strategi som aktørene bruker for å oppnå en differensiert posisjon er gjennom egne merkevarer. Dette er merkevarer der eierskapet ligger hos detaljistkjeden selv og varen kun selges hos denne kjeden. Kjedenes egne merkevarer har blitt en viktigere konkurransefaktor for kjedene for å differensiere konseptene sine, figuren over viser en tydelig økning i utbredelsen av kjedenes egne merkevarer de siste årene. En fordel med egne merkevarer er at disse produktene gir kjeden høyere marginer ved å hoppe over eksternt leverandørledd. Høyere marginer og lavere produksjonskostnader fører også til større konkurransedyktighet på pris. Dette kan gjøre at kjedene unngår dobbel marginalisering ved lansering av EMV i kategorier der store leverandører har markedsrett. Måten dette unngås på, er ved at produktpris fra leverandør til detaljist (butikkjede) og videre til sluttkunde koordineres under samme eier. Ved å tilby et stort utvalg av kjedespesifikke varer og merker, vil det også bli vanskeligere å gjennomføre direkte prissammenligninger på tvers av kjedene.

Dette kan være med på å redusere konkurransefortrinnet til kostnadslederen og isolert sett er denne faktoren med på å redusere konkurranseintensiviteten på markedet.

4.1.1.1 Herfindahl-Hirschman Indeks

Videre ønsker vi å benytte Herfindahl-Hirschman indeksen for å vurdere konkurransesituasjonen i markedet. Herfindahl-Hirschman indeksen er en målemetode for konsentrasjonen i et marked (Rhoades, 1993). Metoden går ut på å kvadrere markedsandelen til hver aktør i markedet i annen, og deretter summere kvadratene og multiplisere med 10 000. Sluttallet kan rangere fra 0 til 10 000, der 0 betyr nærmest fullkommen konkurranse i markedet, og 10 000 indikerer et monopol. Siden metoden vektlegger de største aktørene i høyere grad enn de mindre aktørene, vil den gi et mer realistisk bilde av markeds konsentrasjonen.

$$HHI = \sum_{i=1}^n (m_i)^2, \text{ der } m_i = \frac{q_i}{Q} * 100$$

n = Antall aktører

i = Markedsstørrelse

m_i = Markedsandel per firma

q = Hver aktørs omsetning

Q = Totalomsetning for markedet

HHI-score for norsk dagligvarebransje 2017:

$$42,3^2 + 29,4^2 + 24,4^2 + 3,9^2 = 3264,22$$

Her er markedsandelen i nedstigende rekkefølge: NorgesGruppen, Coop, Rema og Bunnpris.

Det amerikanske justisdepartementet vurderer markeder med en HHI mellom 1500-2500 som middels konsentrerte, og fra 2500 og oppover til å være sterkt konsentrerte (Department of Justice, 2010). I europeisk konkurranserett derimot, antas markeder med en score på 1000 og under som ikke konsentrerte mens 2000 og over regnes som høyt konsentrerte (The Competition Commission & The Office of Fair Trading, 2010)(Konkurransetilsynet, 2010). Med en score på 3264 havner den norske dagligvarebransjen i kategorien for sterkt konsentrerte markeder både etter amerikanske og europeiske retningslinjer.

I sterkt konsentrerte markeder anslåes det at oppkjøp og fusjoner som øker HHI-scoren med over 200 poeng, burde bli gjennomgått av myndighetene for å forhindre kartelldannelse og sikre fri konkurranse i markedet (Department of Justice, 2015). Fusjoner som dette blir i Norge regulert av Konkurransetilsynet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2004).

Vi ønsker å gå et steg videre med HHI for å se om Coop sitt oppkjøp av ICA økte scoren med over 200 poeng, for å se hvilken påvirkning dette hadde på konkurransesituasjonen. Dette gjør vi for å se om den økte konsentrasjonen kan ha gjort det vanskeligere å konkurrere med tradisjonelle virkemidler, og om dette kan ha økt innovasjonsincentivet til Rema.

Markedsandelutvikling:

Aktør:	NorgesGruppen	Rema	Coop	Ica	Bunnpris
Markedsandel 2014	39,9 %	23,7 %	22,3 %	10,5 %	3,2 %
Markedsandel 2015	41,2 %	24,2 %	27,9 %	2,6 %	3,9 %
Markedsandel 2016	42,3 %	24,4 %	29,4 %	0 %	3,9 %

Tabell 5: Markedsandelutvikling (Virke, Dagligvarehandelen, 2015) (Dagens Næringsliv, 2015) (Nielsen Norge AS, 2017) (Nielsen Norge AS, 2016).

HHI 2014:

$$39,9^2 + 23,7^2 + 22,3^2 + 10,5^2 + 3,2^2 = 2771,48$$

HHI 2015:

$$41,2^2 + 24,2^2 + 27,9^2 + 2,6^2 + 3,9^2 = 3083,46$$

HHI 2016:

$$42,3^2 + 24,4^2 + 29,4^2 + 3,9^2 = 3264,22$$

$$3083,46 - 2771,48 = 311,98$$

Ut i fra disse beregningene kan vi se at oppkjøpet av ICA økte HHI-scoren med 311,98 poeng, noe som er langt over både amerikanske og europeiske retningslinjer (Department of Justice, 2010) (Department of Justice, 2015). Dette oppkjøpet ble gjennomgått av Konkurransetilsynet, og ble godtatt etter endringer i avtalen som skulle sikre at Coop ikke fikk lokale monopoler. Disse endringene gjorde at Norgesgruppen og Bunnpris fikk rettighetene til å kjøpe noen av ICA-butikkene (Konkurransetilsynet, 2015).

Som vi ser er det flere faktorer har beveget konkurranseintensiteten i begge retninger. Samlet sett må vi konkludere med at konkurransen blant aktørene på markedet er forholdsvis høy, om enn noe lavere enn det den var for noen år siden. På hvilken måte dette påvirker forutsetningene for digitalisering, vil vi undersøke nærmere i kapittel 4.4.

4.1.2 Leverandørers forhandlingsmakt

Ved å analysere forhandlingsstyrken til leverandørene på markedet vil vi kunne få et innblikk i hvor stor makt de har ovenfor dagligvarekjedene og i hvilken grad de er i stand til å kapre verdier fra markedet.

Leverandører med høy grad av forhandlingsmakt kaprer større deler av verdiskapningen ved å øke prisene, begrense kvalitet eller tjenester eller forflytte kostnader over på andre ledd i verdiskapningskjeden. Leverandører med høy markedsrett kan redusere lønnsomheten i en industri dersom aktørene i er i stand til å øke prisene ved økte leverandørkostnader.

Trussel fra leverandørene er i følge Porter høy dersom (Porter, On Competition, 2008):

- Leverandørgruppen er mer konsentrert enn bransjen de selger til. På dagligvaremarkedet er ikke dette tilfellet der vi i hovedsak kun har 3 store paraplykjeder (butikkjeder) og flere leverandører.

- Leverandørgruppen er ikke i stor grad inntektsmessig avhengig av industrien. Eksempelvis hvis de leverer til mange ulike bransje. Dersom en leverandør opererer i flere ulike industrier vil forhandlingsmakten øke. Dette er ikke tilfellet i dagligvarebransjen, der de fleste leverandørene utelukkende leverer til dagligvaremarkedet. Enkelte leverandører vil også kunne levere produktene sine til restaurantbransjen, men dette vil ikke utgjøre en stor nok andel av omsetningen til at leverandørgruppen ikke i vesentlig grad er avhengig av industrien. Dette punktet peker dermed i retning av lavere leverandørmakt.
- Dersom det er byttekostnader forbundet med å endre leverandør vil leverandørmakten øke. Dette er ikke tilfellet for i dagligvaremarkedet, Det er ingen eller få direkte byttekostnader forbundet med å endre leverandør, butikkjedene har i stor grad fått leverandørene til å bruke butikkjedenes egne logistikksystemer.
- Dersom leverandørene tilbyr differensierte produkter. Dette er tilfellet for noen av leverandørene til bransjen, hovedsakelig er det snakk om differensierte merkevarer. Dette ser vi eksempler på i brus- og ølmarkedet, der enkelte konsumenter har svært sterke preferanser for en leverandør til tross for at produktene som regel objektivt sett kun har subtile forskjeller sett bort i fra merkevare. Dette fører til stor leverandørmakt for leverandørene som leverer sterkt differensierte merkevarer. I begynnelsen av 2017 så vi et eksempel på at Rema 1000 muligens undervurderte denne leverandørmakten da de innførte sin bestevønnstrategi. Dette punktet taler for økt makt for enkelte leverandører.
- Dersom det ikke finnes noe substitutt for det leverandørgruppen tilbyr. På dagligvaremarkedet har vi sett mange eksempler på at detaljistene i større grad substituerer leverandørgruppens produkter med egne merkevarer. Dette har ført til at leverandørmakten har falt.
- Dersom leverandørgruppen har realistiske muligheter til å integrere vertikalt inn i industrien. Vi ser eksempler på dette med Kolonial.no som er deleid av Reitangruppen. Det er fremdeles vanskelig for leverandørgruppen å integrere vertikalt i stor grad ettersom de fleste av produktene er lav interesseprodukter.

Dermed vil det kreve mye for å få kundene til å handle på en egen plattform spesifikt for noen av produktene. Dette vil kreve leverandører med stort produktutvalg slik som eksempelvis Orkla eller leverandører med sterkt differensierte merkevarer slik som Coca cola.

Totalt sett konkluderer vi med relativt lav leverandørmakt i bransjen. Som en reaksjon mot den stadig økende forhandlingsmakten til butikkjedene, har leverandørene med deres svekkede makt begynt å differensiere med å innføre nye produkttyper og ved å knytte direkte kontakt med kundene. Norges første spise- og drikkemesse fant sted i Oslo Spektrum, 2017, der flere leverandører benyttet seg av muligheten til å skape direkte kunderelasjoner (Aller Media & NVFT, 2017).

Digitalisering kan påvirke leverandørens forhandlingsmakt gjennom å gjøre det lettere for leverandørgruppen å integrere vertikalt inn i industrien, dette ville vært svært vanskelig og kostnadskrevenne uten digitale løsninger. I tillegg kan nyetablering av nettbaserte konkurrenter til den eksisterende bransjen gjøre bransjen mindre konsentrert og gjøre leverandørene mindre inntektsmessig avhengig av de eksisterende aktørene på markedet. Disse faktorene taler for at digitalisering vil øke leverandørmakten. Dersom NorgesGruppen, Coop og Rema forsvarer sine markedsandeler ved å etablere seg som de største aktørene på netthandel, er det derimot rimelig å anta at deres økende bruk av EMV vil motvirke en økt leverandørmakt som en følge av digitalisering.

Dette kan være en av grunnene til at Orkla, som en av Norges største dagligvareleverandører, vil satse på flere salgskanaler, sluttsalg og dagligvarehandel på nett i 2017 (Molthe, 2017).

4.1.2.1 Vannsengeffekten

Vannsengeffekten predikerer at dersom en stor kjøper øker sin utnyttelse av kjøpermakt, vil de resterende kjøperne få dårligere betingelser (Inderst & Valletti, 2011).

Hvis en stor kjøper velger å bytte leverandør vil dette ha stor betydning for inntekten til leverandøren. Derfor vil leverandører ofte være villig til å gi bedre betingelser til store leverandører enn mindre leverandører. Dette har vi sett eksempel på i dagligvaremarkedet ved at Rema, etter deres påstand, får dårligere betingelser fra leverandører enn det

NorgesGruppen gjør. I følge Rema taper de en milliard kroner årlig på dette (Solem & Kleppe, dn.no, 2016). Teorien viser videre at dersom for eksempel NorgesGruppen vokser i størrelse, vil det være grunn til å anta at de får økt kjøperkraft og bedre innkjøpsbetingelser. Den indirekte effekten vil da være grunnen til at Rema får dårligere innkjøpsbetingelser. Dersom kjøperkraften til NorgesGruppen resulterer i lavere marginale innkjøpspriser, forventes det at økt konkurranse vil komme i form av lavere priser.

For at dette skal stemme overens med konkurransen i norsk dagligvarebransje, må det i følge professor Tommy Staahl Gabrielsen: «... må det være slik at NorgesGruppens forhandlingskraft utelukkende kan tas ut gjennom lavere marginale priser. For at dette skal skje, må kontraktene mellom leverandører og kjeder kun bestå av enkle lineære priser som det kan forhandles rabatter ut fra. Det er lite som tilsier at dette er situasjonen på dette markedet, og i så fall er det liten grunn til å frykte en vannsengeffekt.» (Gabrielsen, 2013). Det er derfor usikkert på om det faktisk har funnet sted en reell vannsengeffekt i dagligvarebransjen, eller om NorgesGruppen og Coop kunne ha fått bedre innkjøpsbetingelser uten at Rema sine innkjøpsbetingelser har blitt forverret.

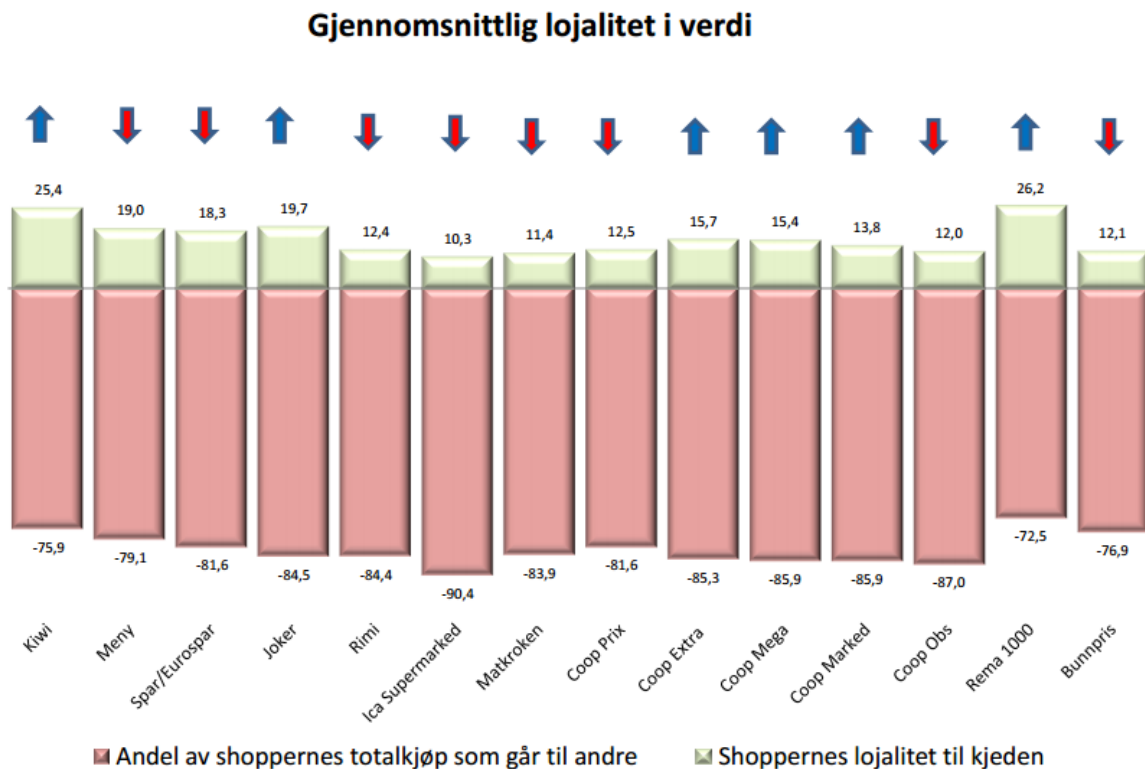
4.1.3 Kundenes forhandlingskraft

Ved å analysere kundenes forhandlingsstyrke ovenfor dagligvarebutikkene vil vi finne ut av hvor stor kraft de har ovenfor markedet, og i hvilken grad kundene er i stand til å påvirke pris. Indikatorer på høy forhandlingskraft hos kundene er få kunder i forhold til butikker, små byttekostnader for kundene, liten grad av produkt differensiering, kundenes muligheter til å integrere seg bakover og at kundene har god kunnskap om produktene (Løwendahl & Wenstøp, 2012).

Ved høy kundemakt kan kundene presse prisene ned, kreve høyere kvalitet på produkter og tjenester, samt drive aktørene mot hverandre (Porter, On Competition, 2008). Ved høy prissensitivitet og lav kundelojalitet vil byttekostnadene til kundene være lave, og en økning i pris hos en av dagligvarekjedene kan føre til midlertidig kundeflukt til en konkurrent (Porter, On Competition, 2008).

Kundenes forhandlingskraft er stor dersom kundemassen består av få og store kjøpere, relativt til størrelsen på detaljisten. Forhandlingskraften øker også dersom produktene som

selges av de ulike detaljistene er relativt like, ved at kundene kan gå over til konkurrentene (Porter, On Competition, 2008). I Norge kan det sies at det er relativt få kunder, ved at antallet butikker per innbygger er såpass høyt, men siden det er 3 paraplykjeder som dominerer markedet faller dette poenget i stor grad bort. Til tross for dette, kan kundemakten sies å være stor ved at lojaliteten til kjedene er såpass lav:



Figur 10: Gjennomsnittlig kjedelojalitet (GfK, 2015).

Et eksempel på hvordan detaljistene kan øke lojaliteten til kundene kan finnes i bonusprogrammet Æ. Dette er en måte digitalisering kan skape konkurransefortrinn for kjeden, ved å senke forhandlingsmakten til kundene ved å øke lojaliteten deres. Dette avhenger av om kundefordelene ved å bruke Æ til å handle mest hos Rema er store nok til å øke byttekostnadene for kunden.

4.1.4 Trussel fra nyetableringer

Ved å analysere muligheten for å etablere seg på konkurransearenaen får vi et bilde på hvor stor trussel det er for at inntrengere starter opp, og kaprer markedsandeler. Porter nevner seks typer inngangsbarrierer for nyetableringer: Skalaøkonomi, produktdifferensiering,

kapitalinvesteringer, byttekostnader, tilgang til distribusjonskanaler og andre ulike ulemper for nykommere (Løwendahl & Wenstøp, 2012).

Nyetableringer til en bransje bringer med seg økt kapasitet, ønsker om kaping av markedsandeler og er ofte støttet av investeringskapital til å utfordre inkumbentene på pris. De mest truende nyetableringene er oftest diversifiserende store selskaper fra andre bransjer eller utenlandske selskap som ekspanderer til nye markeder (Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Diversifiserende selskaper som enten kjøper opp eller etablerer seg selv i en ny bransje, bringer ofte med seg store endringer til bransjen der nyetableringen forsøker å dra nytte av erfaringer fra egen bransje (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

Trusselgraden fra nyetableringer påvirker lønnsomheten i en bransje, da en høy trussel kan tyde på at lønnsomheten i bransjen er stor, noe som øker incentivet for nykommere å etablere seg. Nyetableringer kan true markedsandelene og profitabiliteten til inkumbentene, og kan føre til endringer i produkter og priser. Dersom det er lave inngangsbarrierer til bransjen, vil trusselen for nyetableringer øke betraktelig (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

Porter nevner 6 ulike store inngangsbarrierer:

1. Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler er fordeler som oppnås når enhetskostnaden til produserte varer synker når produksjonsvolumet øker. Stordriftsfordeler virker avskrekkende på potensielle inntrengere ved at de blir tvunget til å entre markedet med kostbare stordriftsfordeler, noe som kan fremkalle sterke mottiltak fra inkumbentene. Et annet alternativ blir for nyetableringen å entre markedet med kostnadsulemper (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

Denne barrieren kan merkes som historisk sterk i Norge, da ICA måtte vende seg til NorgesGruppen for en felles innkjøpsavtale, som senere ble vurdert ulovlig av konkurransetilsynet i 2014 (Utheim, Solberg, & Drange, e24.no, 2014).

Bunnpris inngikk senere i 2015 en avtale med NorgesGruppen for å få tilgang til et bredt sortiment (Kleppe, Kaspersen, & Solem, dn.no, 2015). Den viktige stordriftsfordelen som NorgesGruppen innehar her, er bedre innkjøpsbetingelser fra leverandørene til alle deres underkjeder.

2. Produktdifferensiering

Produktdifferensiering i dagligvarebransjen kan gjøres ved kjedenes tilgang på enkelte leverandørmerkevarer, eller EMV. Barrieren her gjøres sterkere dersom kundelojaliteten til enkelte merker er høy. Denne kundelojaliteten kan stamme fra lojalitetsprogram, reklamer, kundeservice, kundetilfredshet og positive assosiasjoner med kjeden eller merkevaren. I dagligvarebransjen kan enkelte produktgrupper med sterke kvalitetskrav fra kundemassen skape høy lojalitet. Dette er produkter som spedbarnsprodukter, personlig hygieneprodukter som deodoranter, og øl (Porter, *Competitive Strategy*, 1980) (Andreassen, 2017) (forskning.no, 2017) (Lorch-Falch & Wig, e24.no, 2017). Merkevarerprodukter som dette i Norge kan tyde på å nyte større kundelojalitet enn kjedene, hvilket gjør dem viktige for kjedene å tilby for å unngå kundeflukt.

Da Lidl entret det norske markedet slet de med å kapre store markedsandeler, noe som delvis kan skyldes mangelen på kjente norske merkevarer. Dette førte til at Lidl begynte å hente inn over 400 norske merkevarer de tre første årene etter de etablerte seg i Norge (Buanes, Andersson, & Østerbø, 2008). Med en økende kjøpertrend av EMV blant norske forbrukere de siste årene, kan denne barrieren være i ferd med å svekkes (GfK, 2016).

En måte digitalisering kan forsterke denne inngangsbarrieren, er ved å øke kundenes oppfattede verdi av sluttproduktet. Dette kan være gjennom å skape en mer positiv handleopplevelse, eller ved å tilby tilleggstjenester og informasjon sammen med produktene. Digitalisering kan på denne måten passe godt overens med den økende bruken av kjedespesifikke EMV.

3. Kapitalkrav

Høye investeringskrav kan hindre eventuelle inntrengere som ikke er villige til å binde opp store deler av de finansielle ressursene sine for å entre markedet. Dette er spesielt gjeldende om investeringene regnes som risikable, og/eller irreversible (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

Denne barrieren kan regnes som sterk i Norge, da det spredte bosetningsmønsteret og den vanskelige geografien gjør det svært kostbart å sette opp varehus, butikklokaler og

distribusjonsnettverk. En måte digitalisering kan påvirke denne barrieren, er ved at en investering i å skape en nettbutikk vil være lavere enn ved fysiske lokaler rundt om i landet.

På den andre siden, kan kapitalkravet øke dersom de tre største inkumbentene implementerer digitaliseringsteknologi som digital selvbetjening, datainnsamling og netthandel. Det vil være vanskelig for nyetableringer å være konkurransedyktige i et slikt tilfelle, uten selv å tilby disse tjenestene fra etableringstidspunktet. Dette vil kunne øke kapitalkravet og begrense lønnsomheten og dermed attraktiviteten ved å etablere seg på markedet.

4. Byttekostnader

Byttekostnader kan fungere som en inngangsbarriere dersom det er kostbart eller vanskelig for kundene å gå fra et selskap til et annet (Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Dersom byttekostnadene er høye, må inntrengeren kunne tilby høyere kvalitet eller lavere priser for å motvirke byttekostnaden.

I den norske dagligvarebransjen er byttekostnadene for kundene svært små, og muligens kun påvirket av de ulike lojalitetsbonusprogrammene til de største kjedene. Dette kan vi se i GfK-rapporten «Norsk dagligvarestatus i 2015», som viser at norske kunder handler hos mange forskjellige dagligvarekjeder (GfK, 2016).

5. Tilgang til distribusjonskanaler

Nyetableringer på markedet må enten sikre seg tilgang på eksisterende distribusjonskanaler eller sette opp egne systemer. En ny leverandør må konkurrere om tilgang på begrenset hylleplass i butikker, mens en ny butikkjede må konkurrere om de beste lokalene, innkjøpsavtaler med leverandører, varehus, varetransport, osv.

I Norge er dette potensielt en av de største inngangsbarrierene for nyetableringer, da Norge har svært mange butikker per innbygger, spredt bosetningsmønster og en geografi som gjør landsdekkende distribusjon kostnadsfullt (Virke, *Dagligvarehandelen*, 2015).

I eventuelle forhandlinger mellom nykommeren og merkevareleverandørene, må nykommeren muligens godta listepriiser som er høyere enn konkurrentene sine innkjøpspriser. Nykommeren kan også tilby å ta regningen for felles

markedsføringskampanjer, der begge virkemidlene fører til kutt i profitten til nykommeren (Porter, *Competitive Strategy*, 1980). De tre største paraplykjedene i norsk dagligvarebransje har også egne distribusjonskanaler og EMV, noe som gjør de enda sterkere rustet mot potensielle nye konkurrenter. Digitalisering kan videre effektivisere paraplykjedenes egne distribusjonskanaler ved å utnytte salgsinformasjonen fra datainnsamlingsverktøy som \mathbb{A} , ved å tilpasse vareflyten etter synlige kjøpstrender. Dette kan regnes som en sterk inngangsbarriere for norsk dagligvarebransje.

En måte digitalisering kan svekke denne inngangsbarrieren, er ved å bruke en nettbasert forretningsmodell, og sette opp egne leveringssystemer i områder med et stort antall potensielle kunder. Slik kan de skape en kostnadseffektiv distribusjon, og unngå å måtte bruke eksisterende distribusjonskanaler.

6. Offentlig støtte og lovverk

Visse bransjer kan være regulert av myndighetene, der Mattilsynet i Norge skal sikre at mat i Norge skal bli helsemessig og trygt håndtert. Konkurransetilsynet følger også nøye med på dagligvarebransjen i Norge, og ønsker mer åpenhet og konkurranse (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016). Dagens regjering i Norge ser på flere ulike tiltak for å fjerne etableringsbarrierer i dagligvarebransjen, og kan derfor være med på å gjøre det enklere for nyetableringer. Denne siste barrieren kan derfor sies å være svak, og heller positiv for eventuelle nyetableringer.

Etter denne gjennomgangen av inngangsbarrierer i dagligvarebransjen, har vi kommet frem til følgende delkonklusjon:

Da nyetableringer innenfor dagligvarebransjen krever store initielle investeringer for å hevde seg i et overretablert norsk marked, det er likevel ikke klart om den største trusselen fra nyetableringer kommer fra store aktører i utlandet eller ekspanderinger fra norske selskap. Dersom en eventuell utenlandsk aktør har et velutviklet digitalt fortrinn over inkumbentene i Norge, er det mulig at trusselen vil være størst fra utlandet. Dette er på grunn av at investeringene i digitalisering allerede har funnet sted, og slik vil kapitalkravet for å etablere seg være mindre for den eksterne aktøren. Et eksempel på en slik potensiell aktør kan være

Amazon Go, dersom de gjør suksess med konseptet i USA og velger å ekspandere til utlandet.

På den andre siden kan ekspanderende norske selskaper, som Europris, være i en situasjon der hvor kapitalkravet vil være mindre ved at de har eksisterende butikklokaler, varehus og distribusjonskanaler.

En annen mulighet er nyetableringer fra selskaper med nettbaserte business-modeller og hjem-levering. Dette blir ikke en komplett direkte konkurrent, men en svært nærliggende. Eksempler på konkurrenter som dette finnes i Kolonial.no, Marked.no og de ulike matkasseselskapene som for eksempel Adams Matkasse. Den siste utviklingen fra disse utfordrerne er en horisontal integrasjon, både med de veletablerte paraplykjedene som Reitan-gruppen og Kolonial.no, og samarbeid mellom utfordrerne. Der matkasseleverandøren Adams Matkasse vil slå seg sammen med nettbutikken for dagligvarer, Godtlevvert.no (Framstad, 2017).

Denne horisontale integrasjonen blant utfordrerne er en måte for de små kjedene å kapre relativt større markedsandeler. Slik kan de sammen skaffe bedre leverandørvilkår og senke kostnadene sine.

Videre vil vi se på hvordan trusselen fra nyetableringer kan påvirke inkumbentenes incentiver for å innovere ved bruk av digitalisering i kapittel 4.4.

4.1.5 Trussel fra nære substitutter

Substitutter er varer og tjenester som kan dekke samme behov som produktene i den aktuelle bransjen dekker. Substitutter er med på å gjøre markedet mindre og dermed øke konkurranseintensiteten og dempe lønnsomheten. Noen ganger kan også trusselen fra substitutter være indirekte, i form av at substituttproduktet reduserer etterspørselen i det aktuelle markedet på generell basis (Porter, Competitive Strategy, 1980).

Når trusselen fra substitutter er høy går det ut over lønnsomheten i industrien. Substitutter begrenser profitt ved å sette et pristak i markedet, ettersom kundene heller etterspør substituttproduktet dersom prisen i markedet er for høy.

Trusselen fra substitutter er høy dersom:

- Substituttene tilbyr et høyere nivå av pris/nytteverdi sammenlignet med industriens produkt. Jo høyere relativ verdi substituttet har, jo større press blir det på markedets marginer.

På dagligvaremarkedet har vi i senere år sett etablering av indirekte substitutter i form av matkasser som leverer ferdigsammensatte menyer i form av samordnede matvarer og oppskrifter. For konsumenter som ikke har tid og eller interesse forbundet med å planlegge og kjøpe inn måltider, skaper matkassene en økt nytteverdi ved å eliminere behovet for disse aktivitetene. Til gjengjeld må man betale en høyere pris for matvarene enn det man ville ha gjort dersom man gikk til innkjøp av varene på egenhånd (Oppegård & Meling, 2014). Dette betyr at matkassene ikke nødvendigvis tilbyr et høyere pris/nyttensnivå enn det dagligvareforretningene gjør, dette kommer an på konsumentenes verdsetting av tidsbesparelsen forbundet med matkassen.

På generelt grunnlag kan man tenke seg at for enkelte kundegrupper tilbyr matkassene et økt nytte/pris nivå. Dette gjelder spesielt de med begrenset tilgjengelig tid, men som likevel ønsker å lage mat og spise middag sammen hjemme. Dette kan typisk være småbarnsfamilier.

Vi begynner også å se fremveksten av direkte substitutter i form av rene dagligvarebutikker på nett, slik som Marked.no og Kolonial.no, der sistnevnte har over 6000 varer i sortimentet (Kolonial.no AS). Disse aktørene skaper økt nytteverdi i form av å redusere nødvendighet tidsbruk i forbindelse med matvarehandel i tillegg til eventuelle transportkostnader. Disse aktørene opererer med varierende transportkostnader avhengig av geografisk lokasjon og leveringstidspunkt. Hvorvidt de tilfører et høyere nyttenivå for konsumentene er dermed avhengig av totalpris for den enkelte konsument, sett opp mot hver enkelt konsumenters subjektive nytteverdi av tidsbesparelsen forbundet med substituttkjøpet. Det er lett å tenke seg at dersom disse eller andre nettbaserte aktører får på plass et logistikksystem som gjør det mulig å tilby konkurransedyktige priser med gratis levering så vil dette tilby en høyere nytteverdi for en stor del av markedet.

Et eksempel på dette har vi sett i Nederland med kjeden Picnic som ble lansert i september 2015. Kundene kan bestille matvarer via en app og en elektrisk van leverer varene gratis på

døren. Picnic lover tilsvarende eller lavere priser enn konkurrentene, der de sjekker 50,000 priser hver dag for å garantere prisløftet (van Rompaey, 2016). Kjeden sier at konkurrentene baserer seg på at 5 % av kundene er villig til å betale for levering, mens Picnic har de resterende 95 % som målgruppe (van Rompaey, 2016).

Det er to barrierer som må brytes før internettbaserte dagligvarehandel kan ta av for fullt. Det første er pris, ettersom levering er kostbart. Det andre er ventetiden forbundet med levering. Picnic har løst dette ved at de sparer kostnader ved å kutte ut dyre butikker og svinn.

- Konsumentenes byttekostnader er lave. Dersom det er få eller ingen kostnader forbundet med å bytte over til substitutt, øker trusselen.

Denne faktoren taler for høyere trussel fra substitutter ettersom det er ingen direkte byttekostnader forbundet med å bytte over til substitutt. Det kan i enkelte tilfeller være indirekte kostnader forbundet med dette, i form av reise eller fraktkostnader grunnet relativt høy geografisk spredning i Norge. Kostnader kan også komme i form av investering i teknologi som kreves for å ta i bruk substituttet.

Økt digitalisering blant de eksisterende aktørene på markedet vil redusere trusselen fra substitutter i form av at muligheten for å tilby digitalt differensierte substitutt-tjenester blir mindre (Porter, Competitive Advantage, 1985).

4.2 Strategisk analyse av vertikal integrasjon

Her vil vi bruke Porter sin strategiske analyse for vertikal integrasjon til å belyse trenden bak vertikal integrasjon i dagligvarebransjen, og finne muligheter der digitalisering kan forsterke effekten.

Det er viktig for bedrifter i forkant av investeringer å ta hensyn til det strategiske perspektivet ved investeringen. Bedriften må ta hensyn til ulike strategiske fordeler og kostnader som er gjeldende for bransjen ved strategiske avgjørelser. Dette gjelder for integrasjon både forover og bakover i leddene. Fordelene ved vertikal integrasjon avhenger

først og fremst av volumet av produkter som kjøpes/selges relativt til størrelsen på den effektive produksjonen (Porter, Competitive Strategy, 1980).

Kjøpsvolumet til bedriften fra leddet bak må være stort nok til å kunne støtte et integrert leverandørledd, for å kunne utnytte seg av skalafordelene. Hvis ikke må bedriften godta de ekstra kostnadene forbundet med dyrere integrerte leverandørvarer, eller selge den ekstra kapasiteten på markedet til eventuelle konkurrenter (Porter, Competitive Strategy, 1980).

Dersom volumet av varer er stort nok til å utnytte seg av tilgjengelige skalafordeler, vil noen av fordelene innebære kostnadsbesparelser via kjøps- og salgskontroll samt tilgjengelighet på varer (Porter, Competitive Strategy, 1980).

4.2.1 Economies of combined operations:

Bakoverintegrasjon kan senke transaksjonskostnader mellom leverandør og butikkjede, i tillegg til at informasjon om sesongbetonte varer enkelt kan deles og utnyttes for å unngå produkter som har tendens til å bli hylleslitere. Dette kan også være kostnadsbesparende ved å lokalisere produksjonsanlegg i nærhet til hovedlager (Porter, Competitive Strategy, 1980).

4.2.2 Economies of internal control and coordination:

Den økte kontrollen over vareproduksjon og garanterte leveranser kan også senke koordinerings- og planleggingskostnadene mellom en frittstående leverandør og butikkjede, dersom de integreres. Et eksempel på hvordan integrert produksjon kan være lønnsomt for norske butikkjeder er den såkalte "Smørkrisen" i Norge 2011. Den kom som en følge av manglende informasjon om etterspørsel fra hovedleverandøren av meieriprodukter, Tine, som ikke produserte nok smør før jul.

Det er enklere for bakoverintegreerte selskaper å komme med raske mottiltak for å løse supply-kriser som smørkrisen i 2011 (Porter, Competitive Strategy, 1980). Slik kan disruptjonskostnadene ved mangelfulle leveringer, eller sene leveringer, senkes.

4.2.3 Economies of information:

Ved å kombinere informasjon om etterspørsel og kundeinformasjonen som butikkjedene har og dele dette med leverandørleddet, kan leverandør tilpasse produksjonen av ulike varer og slik senke kostnadene. Med en integrasjon kan disse besparelsene sørge for lavere innkjøpspriser for butikkjeden, og øke deres konkurransefordeler. En slik integrasjon kan gjøre informasjonsflyten mellom leverandør og kjede lettere, da det vil være til det felles beste for begge ledd (Porter, Competitive Strategy, 1980).

Digital datainnsamling om salgsinformasjon kan enkelt struktureres på en måte som gir for eksempel Rema en klar oversikt over de ulike sesongbetonte varene. Slik kan Rema justere innkjøpene sine for å unngå å måtte kaste utgåtte produkter og unngå hylleslitere.

4.2.4 Economies of avoiding the market:

Selskapet kan spare penger ved å unngå leting, forhandlinger og markedstransaksjoner om de ikke må bruke tid og ressurser på å lete etter samarbeidspartnere i det åpne markedet (Porter, Competitive Strategy, 1980). Slik kan Rema kutte kostnader ved å begrense antall samarbeidspartnere, eller ved å gå gradvis mot tilnærmet full bakoverintegrasjon og kun tilby EMV. Sistnevnte måte vil etter vår mening ikke være lønnsom, da merkevarelojaliteten er såpass høy i Norge.

4.3 Aktivitetsbasert analyse

I Porter-analysen er ikke kunder og leverandører partnere i verdiskapning, de er trusler mot verdikapring på lik linje med rivaler, inntrengere og substitutter. Rammeverket fokuserer hovedsakelig på verdikapring og ikke på verdiskapning.

Ulike posisjoner i et marked kan ha ulike lønnsomhetspotensial, og for å vinne kundene i en gitt posisjon må en bedrift levere et konsumentoverskudd som er høyere enn det konkurrentene klarer å levere til disse kundene. Det er to måter å gjøre dette på, enten ved å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene bare mer effektivt (kostnadsleder). Eller ved å utføre aktiviteter enn konkurrentene (differensieringsstrategi).

En bedrift blir valgt av kunder når og dersom disse oppfatter at de får et større konsumentoverskudd hos bedriften enn hos de alternative aktørene (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016).

For å bli valgt som bedrift må man hovedsakelig utføre noen aktiviteter annerledes eller bedre enn konkurrentene. Bransjer der store salgsvolum er det mest attraktive, vil det å bli foretrukket av majoriteten av kunder være det beste for bedriften. Grunnen til dette er at store volum gir lavere innkjøpspriser som igjen gir høyere lønnsomhet. Lavprissegmentet på dagligvaremarkedet er et eksempel på en slik situasjon.

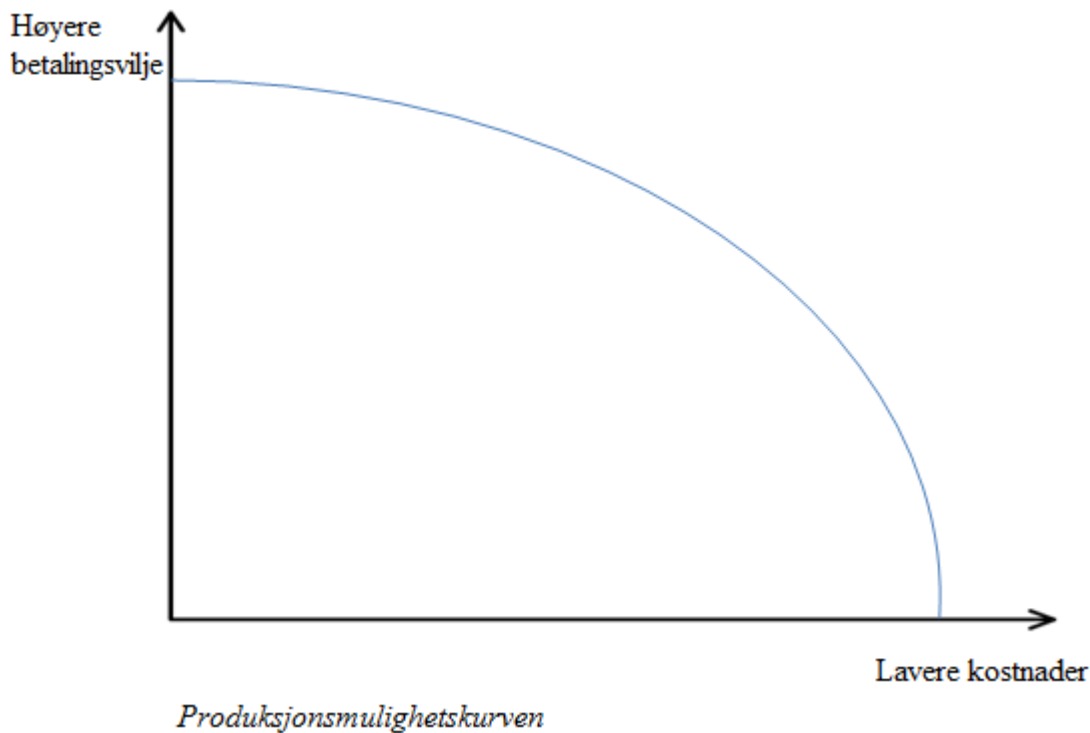
Aktivitetsbaserte analyser handler om å forstå sammenhengen mellom det å bli valgt av kunder og bedriftens aktiviteter. En bedrift kan anses som en samling aktiviteter og prosesser. Verdi skapes ved å gjennomføre aktiviteter slik som innkjøp, produksjon av varer og tjenester, logistikk, utvikling og økonomistyring.

Bedriften består av relativt stabile ulike aktiviteter. Verdi blir skapt ved at bedriften utfører de ulike aktiviteter for å betjene en posisjon i produktmarkedet, og systematiske forskjeller i hvordan de utfører aktivitetene. Dette skaper bakgrunnen for hvordan bedriften blir ansett av kundene i det lange løp (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016).

Skal eksempelvis Rema være i stand til å tilby produkter billigere enn konkurrentene, må de utføre visse sentrale aktiviteter mer kostnadseffektivt enn konkurrentene. Dette krever en sentral kobling mellom ønsket posisjon og kundeoppfatning og hvordan dette kan oppnås i bedriftens aktiviteter. Denne sentrale koblingen finnes i bedriftsstrategien

Rema må jobbe mot et mer effektivt distribusjonsnettverk med gode innkjøpsavtaler, effektiv varehåndtering og vareflyt, gode ansatte samt egne merkevarer for å presse priser ned der leverandører ikke kan tilby nisjeprodukter som oppfyller priskrav.

4.3.1 Produksjonsmulighetskurven



Figur 11: Produksjonsmulighetskurven, gjengitt fra: (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016).

Produksjonsmulighetskurven illustrerer hvordan ulike kombinasjoner av aktiviteter henger sammen med ulike posisjoner i produktmarkedet. Kurven gir en visuell representasjon av summen av all beste praksis til et gitt tidspunkt.

PMK representerer den maksimale verdien et selskap som leverer et spesifikt produkt kan skape for en gitt kostnad, ved bruke det beste tilgjengelige som finnes av teknologi, evner, ledelse, kunnskap og innsatsvarer.

Det er i dag ubenyttede muligheter for Rema å implementere bruken av informasjonsteknologien i Æ. De kan utnytte mulighetene som finnes ved applikasjonen på langt flere måter en det som gjøres i dag. Dette kan blant annet gjøres ved å bruke innsamlingen av kundedata til å skape målrettet reklame både til individuelle kunder og spesifiserte kundesegmenter de ønsker å treffe. Dette er etter vår mening også en ubenyttet mulighet til å kommunisere digitalt og direkte med enkeltkunder via Æ. Dette betyr at per dags dato er dagligvarebransjen ikke i en situasjon der de har plassert seg på det maksimerende punktet i produksjonsmulighetskurven. Dette synet synes også å være støttet av Reitan, der vi refererer til sitat fra dagligvarehandelen, tirsdag 28. mars 2017 der han ble

spurt om implementeringen av mulighetene i applikasjonen Æ «Det kommer gradvis. Nå har vi startet og fått en god distribusjon, og så har vi en pipeline. Den har jeg ikke tenkt å fortelle noe om, men den ser spennende og bra ut.» (Haugdahl, 2017).

Basert på teorien fra produksjonsmulighetskurven mener vi at økt digitalisering i dagligvarebransjen kan skape en opplevd høyere sluttverdi for kunden. Ved å ta i bruk digitalisering kan bedriftene differensiere seg fra konkurrentene og dermed skape et konkurransefortrinn.

4.3.2 Posisjonering

Michael Porter uttrykte bekymring for at oppmerksomheten omkring operasjonell effektivitet overskygget det som virkelig skaper forskjeller mellom bedrifter, nemlig strategisk posisjonering (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016).

Operasjonell effektivitet handler om å utføre tilsvarende aktiviteter som konkurrentene, bare bedre enn konkurrentene. Dette ser vi eksempel på i dagligvaremarkedet i lavprissegmentet som konkurrerer hovedsakelig på pris. På dette segmentet vil beste aktør være den som leverer de samme produktene som konkurrentene billigst til kundene. Operasjonell effektivitet vil si å komme seg så nærme produksjonsmulighetskurven som mulig, mens posisjonering handler om hvor på kurven bedriften skal plassere seg, det vil si hvilke kundesegment bedriften retter seg mot.

Posisjonering handler om å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene på en annen måte enn konkurrentene, eller å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene. I Porter-analysen så vi at dagligvarebransjen i Norge kjennetegnes av lite kundelojalitet, der de fleste kundene handler hos de fleste kjedene. Lite kundelojalitet åpner for muligheter til å skape konkurransefortrinn for kjedene ved å tilby varer på en annen måte enn det som gjøres i dag gjennom digitalisering. Eksempelvis kan dette gjøres gjennom netthandel, hjemlevering, hentepunkt, forhåndskjøp på mobil, integrerte rabatter, kobling mellom bankkort og smarttelefon.

Posisjonering handler om å være annerledes enn konkurrentene og bevisst velge et sett med aktiviteter som gjør det mulig å levere en unik verdimiks som fører til større konsumentoverskudd. Kundeverdien har vist seg å øke for Bunnpris i deres butikker med en

miks av selvbetjening og betjente kasser, der den frigjorte arbeidskraften kan brukes til å tilby kundene en høyere grad av service (Utheim, e24.no, 2013).

I følge Porter er det tre grunnformer som danner basis for strategisk posisjonering. Dette er sortiment, behov og tilgang (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016).

Sortimentbasert posisjonering handler om at bedriften tilbyr en underkategori av det en bransje tilbyr. For eksempel ved å kun tilby lavprisversjonen av produktene på markedet. En slik posisjonering vil være fornuftig dersom bedriften er den mest effektive i bransjen. Et eksempel på en slik posisjonering på dagligvaremarkedet er «hard discount». Vi har ikke noen eksempler på bedrifter som utelukkende posisjonerer seg i «hard discount» segmentet, men Lidl forsøkte seg på en slik posisjoneringsstrategi da de inntok det norske dagligvaremarkedet i 2004.

Behovsbasert posisjonering vil si at bedriften betjener de fleste behovene til et bestemt kundesegment gjennom en tilpasset miks av aktiviteter. Dette kan gjenkjennes i Rema sin sortimentspolitikk, der de nå ønsker å begrense utvalget for å effektivisere og kutte kostnader med sin bestevennstrategi.

Tilgangsbasert posisjonering segmentering av kunder som kan nås på ulike måter, gjerne som en følge av geografi eller kundestørrelse. Til tross for at behovene er like andre kunders behov er den beste samlingen av aktiviteter for å nå kundene forskjellig. En slik strategi ser vi at blant annet Bunnpris og Joker gjennomfører, ved å gjøre seg lettere tilgjengelig gjennom geografisk plassering og utvidede åpningstider.

Ettersom verdifulle posisjoner i markedet ofte vil tiltrekke seg imitatorer, er det viktig for varigheten til posisjonen at den ikke enkelt kan imiteres av konkurrenter. Dette kan gjøres dersom konkurrerende bedrifter må bryte med sin egen posisjon og kundeoppfatning for å plassere seg i den nye posisjonen. Et eksempel på dette kan være dersom supermarkedskjeden Meny hadde forsøkt å plassere seg i lavprissegmentet, noe som ville ha brutt med deres nåværende posisjon i supermarkedsegmentet, der de differensierer seg med stort utvalg og ferskvaredisker. Å bryte med sin egen posisjonering kan føre til en inkonsistent kundeoppfatning, noe som kan føre til mer skade enn gagn. Det ville også ha krevd en endring i produktsortiment, der Meny måtte ha kuttet kostnader og priser for å kunne konkurrere i lavprissegmentet. Det er altså slik at det ofte ikke lønner seg å sikte for bredt, men heller spesialisere aktivitetene til en mer segmentert markedsposisjon.

En typisk strategifeil som bedrifter ofte begår i følge Porter er at de unngår endring og nye valg når det går bra for bedriften. Dette kan være en forklarende effekt på hvorfor de store kjedene i norsk dagligvarebransje har vært så forsiktige når det kommer til satsing på digitale løsninger, i motsetning til andre bransjer der det er lavere lønnsomhet. Dette kan også være delvis forklarende på hvorfor Rema først nå satses på nye strategier, etter at mistet posisjonen som nest størst i bransjen til Coop.

Det er kompatibiliteten mellom aktivitetene som avgjør hvor solid konkurransefordel bedriften får ved markedsposisjonering. Kompatibiliteten mellom aktivitetene avgjør hvor forsterkende effekt bedriften får av å utføre de samlet. Her skiller Porter mellom tre typer passformer (Lien, Sjøholm, & Vaardsen, 2016). Den første kalles «Enkel konsistens» der aktivitetene ikke ødelegger for hverandre. Den andre kalles «Andreordens konsistens» der aktivitetene forsterker hverandre. Den tredje kalles «Tredjeordens konsistens» der aktivitetenes konfigurasjon er optimal. Vi mener at digitalisering kan forsterke eksisterende aktiviteter og etablere nye aktiviteter, og på denne måten vil digitalisering i det minste kunne skape andreordens konsistens.

4.3.3 Hvordan digitalisering skaper andreordens konsistens

I følge Porter er det 3 måter informasjonsutvikling, i vårt tilfelle digitalisering, kan føre til konkurransefortrinn (Porter, On Competition, 2008):

1. Endrer bransjestrukturen og konkurranserammene i bransjen.
2. Skaper konkurransefortrinn ved å gi selskaper nye måter å utkonkurrere rivaler.
3. Skaper nye versjoner/rammer for bransjen, kan også skape nye bransjer.

Digitalisering påvirker i stor grad alle leddene i et selskap sin verdikjede, og koblingene mellom dem. *Digitalisering med en følge av større tilgang på informasjon* kan forsterke koblingene mellom leddene og effektivisere dem. Det gir også en større mulighet til å "bundle" informasjon og produkt til sluttkunde, noe som resulterer i større tilbydd verdi til sluttkunde, større mulighet til differensiering, med kostnadskutt i leddene før sluttkunde (Porter, On Competition, 2008).

Rema kan utnytte disse mulighetene med målrettede rabatter som kan segmenteres ut i fra landsdekkende, regionale og kundesegmenterte kjøpstrender. De kan også øke salget av visse produkter ved å bruke Æ til å nå direkte ut til over 1 million norske brukere med reklamering (Brakstad, 2017). Dette har vi allerede sett Rema gjøre med produktgruppene Nordfjord og Solvinge. Dette effektive reklameringsverktøyet kan brukes i samarbeid med deres hovedsamarbeidspartnere, og ved nylanseringer av produkter i stedet for å betale for reklamering via fjernsyn, tradisjonelle kanaler og bannerannonser på populære nettsider.

Porter skriver at ved å bundle mer informasjon sammen med det fysiske produktet solgt til kunden, vil den nye teknologien påvirke selskapets evne til å differensiere seg (Porter, On Competition, 2008). Dette er enda en måte Æ gir Rema høyere differensieringsmuligheter, i tillegg til å fungere som et lojalitetsprogram og en personlig tilpasset rabattordning.

Den nye informasjonsteknologien/digitaliseringen kan øke selskapets evne til å koordinere aktiviteter regionalt og nasjonalt (Porter, On Competition, 2008). Ved å enklere samle inn informasjon fra et så bredt geografisk spekter, kan dette være en kraft for sterkere konkurransedyktighet.

Vi ser også at digitalisering treffer punkt 3 i Porters rammeverk, gjennom å åpne for konkurranse på nye bransjer. Dette har vi sett eksempel på via Rema og NorgesGruppen sin satsing på forsikring (Midtbø, 2016) (NorgesGruppen, 2017).

For å styrke forhandlingsposisjonen sin ovenfor leverandører, kan Rema bruke Æ til å tilby rabatter på en merkevare og se hvor mye salget øker. Æ vil kunne brukes til å se hvilke kundesegmenter som utgjør andelene bak det økte salget, og slik vise leverandøren verdien av å samarbeide med Rema. Nettopp slik sluttkundeinformasjon er særdeles viktig for leverandører (Kumra, 2017).

Som vi har nevnt tidligere kan digitalisering gi Rema en enorm tilgang på verdifull data og informasjon om norske kunder. Avhengig av om Rema evner å analysere og benytte seg av denne informasjonen, kan Rema skape nye forretningsmuligheter ut i fra sin nåværende drift. De kan minke avhengigheten av eksterne analyseselskaper, og bruke informasjonen til å skape konkurransefordeler i det eksisterende markedet *samt entre mathandel på nett* (Porter, On Competition, 2008). Æ fungerer slik ikke bare som et digitalt bonusprogram, men også som en enorm kundedatabase for Rema.

Et lignende eksempel på dette fra Porter, er at en matkjede kan sette inn en reklamekampanje i morgenavisen, og finne effekten av den på ettermiddagen (Porter, On Competition, 2008). Vårt oppdaterte eksempel gjelder spesifikt for Rema, med deres etablerte digitale løsning.

Informasjonsteknologi, eller digitale løsninger, kan antas å ha stort potensiale i bransjer der bedriften har med mange leverandører og kunder å gjøre. I tillegg nevner Porter at potensialet er stort når det selges mange produktvarianter (Porter, On Competition, 2008).

Ved implementering av digitale virkemidler er det viktig å undersøke hvordan påvirkningen på de 5 kompetitive kreftene vil foregå. Digitaliseringen kan påvirke hver av kreftene, i tillegg til å endre selskapets grenser i bransjen. Det er viktig å forstå hvordan bransjestrukturen kan endres, og hvilke mottiltak som kan forventes av konkurrentene (Porter, On Competition, 2008).

Selskapet burde identifisere og rangere de ulike måtene digitalisering kan skape konkurransefortrinn. Ved å gå gjennom alle aktivitetene til selskapet og se hvor digitalisering kan føre til kostnadsbesparelser eller differensiering, kan ledelsen kartlegge de aktivitetene som burde prioriteres i utformingen av digitale virkemidler. Rema kan bruke Æ til å skape differensiering gjennom høyere kundelojalitet, høyere kundeverdi via informasjon og tilbakemelding til kunden. Kostnadslederskap kan oppnås ved å effektivisere varestrømmen med bruk av analysedata fra Æ , samt kostnadsbesparelser i reklamering dersom de utnytter muligheten for å kommunisere direkte med kundene via Æ .

Support activities	Firm infrastructure	Planning models					
	Human resource management	Automated personnel scheduling					
	Technology Development	Computer-aided design	Electronic market research				
	Procurement	Online procurement of parts					
		Automated warehouse	Flexible Manufacturing	Automated order Processing	Telemarketing Remote terminals	Remote servicing of equipment Computer Scheduling and routing of delivery trucks	
		Inbound logistics	Operations	Outbound logistics	Marketing and sales	Service	Margin
		Primary activities					

Figur 12: Informasjonsteknologi gjennom verdikjeden, basert på "Figure 3.3 Information Technology permeates the value chain" s80, (Porter, On Competition, 2008).

Denne figuren viser hvordan digitalisering påvirker hele verdikjeden til en bedrift. Med Æ som eksempel på digitalisering kan vi gjennomgå hvordan teknologien påvirker de ulike leddene i Rema sin verdikjede. Siden alle leddene i verdikjeden både skaper og bruker informasjon, er informasjonsteknologi svært fremtredende gjennom hele verdikjeden (Porter, Competitive Advantage, 1985). Informasjonen som samles inn fra Æ kan brukes til varestrømplanlegging, kontrollering av salgseffekten til kampanjer, og optimering av varesortiment (Porter, Competitive Advantage, 1985).

Human resource management:

Digitaliseringen av ansattes timelister er allerede normen i de største norske selskapene, men med Æ kan Rema få en mer nøyaktig oversikt over varegjennomstrømming og automatisere restocking av varer i høyere grad. Dette kan frigjøre arbeidskraft ved å la mellomledere bruke mindre tid på å overvåke produktavdelinger.

Computer-aided design & Electronic Market research:

Muligheten for enkel og direkte kommunikasjon med brukerne av Æ, kan massiv kundetilbakemelding enkelt gjøres mulig og forbedre utformingen av nye produkter. Slik kan Rema sørge for at de får brede tilbakemeldinger fra alle de ulike kundesegmentene deres, og ikke bare de over gjennomsnittlige interesserte som selv aktivt går inn for å komme med tilbakemeldinger.

Procurement:

Vertikal deling av salgsinformasjon og kundetilbakemeldinger til leverandørene kan hjelpe både leverandør og Rema i videre anskaffelse og utforming av varer. Ved funn av stabile salgstrender, kan aktørene sammen sette opp automatiserte ordre som varierer i tråd med hvordan trenden varierer i løpet av året.

Electronic market research:

Digitaliserte virkemidler slik som applikasjonen Æ åpner for elektroniske spørreskjemaer eller fokusgrupper som enkelt kan svares på over mobilen. Bedriftene kan øke insentivene til å svare på slike undersøkelser ved å tilby rabatt eller bonusordninger som kan utløses umiddelbart, i motsetning til ordinære undersøkelser som gjerne er med tidkrevende for både bedrift og kunder.

Marketing and sales:

Digitalisering kan effektivisere og forbedre markedsføringsaktiviteter gjennom å kunne kommunisere direkte til enkeltkunder eller kundesegmenter.

Flexible manufacturing:

Datainnsamling gjennom digitalisering, kan forbedre og effektivisere logistikk, produksjon og varepåfylling. Eksempelvis gjennom å bedre kunne kartlegge behovet av sesongbetonte varer.

Gjennom den aktivitetsbaserte analysen ser vi at digitalisering kan øke sluttverdien til kunden gjennom å effektivisere eksisterende og nye aktiviteter. Dette kan være med på å skape konkurransefortrinn og øke lønnsomheten til bedriftene som tar virkemidlene i bruk.

4.4 Incentiver for innovasjon

Sammenheng mellom markedsrett og innovasjon.

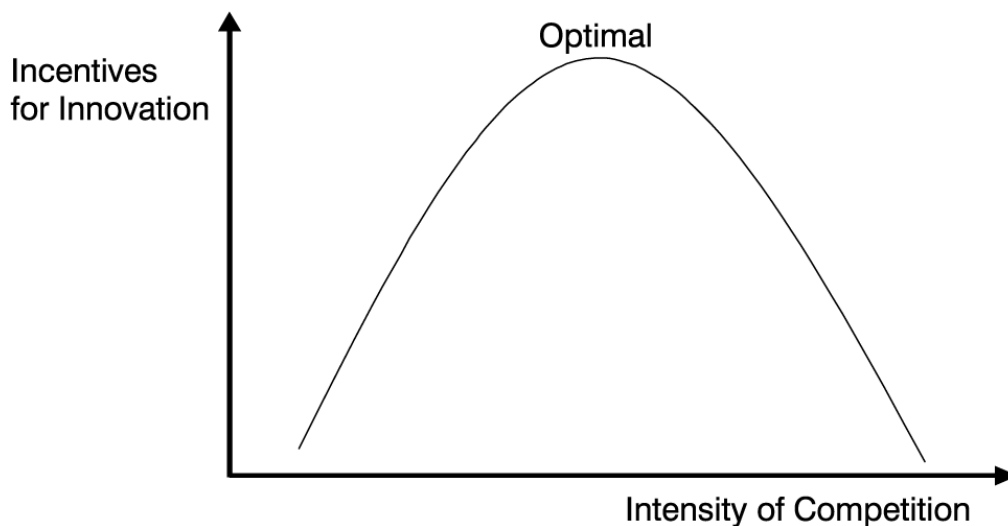
En bedrift med sterk markedsrett risikerer ved innovasjon at det nye produktet den introduserer helt eller delvis erstatter dens eksisterende produkt, dette kalles erstatningseffekten. Noe som argumenterer for at innovasjon reduseres ved sterk markedsrett. For Rema sin del har denne effekten blitt redusert de siste årene ettersom de relativt sett har tapt markedsandeler i forhold til de to andre store aktørene på markedet og har gått fra å være en delt ande posisjon med Coop, til å bevege seg mer mot en klar tredjeaktør på markedet. Dette kan ha økt insentivene for innovasjon for Rema 1000 og kan være noe av motivasjonen bak applikasjonen Æ.



Figur 13: Paraplykjedenes markedsandeler. Kilde: Nielsen-rapporten 2017 og Excel-ark (Nielsen Norge AS, 2017).

På den annen side kan trussel fra nyetablering føre til at en bedrift med en sterk stilling i markedet kan finne det mer lønnsomt å innovere, dette kalles effektivitetseffekten. Grunnen til dette er at uten innovasjon vil de kunne miste deler av sitt nåværende salg til nykommeren. På dagligvaremarkedet har vi sett eksempler de siste årene hovedsakelig sett eksempler på nykommere i form av matkasser og dagligvarebutikker på nett.

Det antydes av empiriske studier at det kan være en omvendt u-formet sammenheng mellom konkurranse og innovasjon (Aghion, Bloom, Blundell, Griffith, & Howitt, 2014). Der man ved middels konkurranse får høyest innovasjon og lavest innovasjon ved enten høy eller lav markeds konkurranse.



Figur 14: Sammenheng mellom incentiver for innovasjon og konkurranseintensitet. Egenlagd illustrasjon basert på: (Aghion, Bloom, Blundell, Griffith, & Howitt, 2014).

Fra Porter-analysen kan vi se tendenser til mindre intensivitet i konkurransen enn det det har vært tidligere år. Dette skyldes blant annet oppkjøpet av Rimi/ICA. Vi så gjennom HHI-scoren at den økte fra 2771 i 2014 til 3264 i 2016, ettersom et mer konsentrert marked som regel har lavere intensivitet i konkurransen. Gjennom funnene fra Porter-analysen konkluderte vi med at dagligvaremarkedet er i en situasjon med relativt høy grad av konkurranse, dermed et det på det rene å anta at vi befant oss på høyre halvdel av kurven i utgangspunktet. Dette fører til at det er høyere insentiver for innovasjon nå.

Digitalisering er en form for innovasjon, dette kan bety at insentivene for digitalisering er høyere på dagligvaremarkedet enn det har vært tidligere og at lønnsomheten forbundet med digitalisering har økt.

4.5 Finansiell vurdering av digitalisering

Vi ønsker å se nærmere på om digitalisering også er lønnsomt på et finansielt nivå, og ikke kun strategisk. En investering kan se ut til å være strategisk lønnsom uten at denne vil gi finansiell avkastning utover avkastningskravet til bedriften. Dersom dette er tilfellet burde ikke investeringen gjennomføres til tross for at den strategiske analysen ser ut til å vise at det er grunnlag for investering.

4.5.1 Avkastningskrav

En bedrift må gi egenkapital- og fremmedkapitalinvestorer avkastning på den kapitalen de har skutt inn. Avkastningen skal kompensere for inflasjon, tidsverdi og risiko.

Avkastningskravet skal reflektere den forventede avkastningen man ville fått i andre investeringsalternativer med lik risiko. De fleste investorer har en risikoavers tilpasning og vil derfor kreve høyere forventet avkastning for høyere risiko. Avkastningskrav handler om å finne ut hva slags avkastning man kan forvente i fremtiden. Som investor må man vurdere i hvilken grad investeringen har mulighet til å gi avkastning i fremtiden (Kaldestad & Møller, 2016).

Formålet med denne analysen er å forsøke å fastslå avkastningskravet for investeringer på dagligvaremarkedet, og hvorvidt vi anser investering i digitalisering som lønnsomt gitt dette avkastningskravet. For å estimere avkastningskravet må vi estimere gjeldskostnad, samt avkastningskravet til egenkapitalen.

4.5.1.1 Avkastningskravet til egenkapitalen

Det finnes ulike metoder for å estimere avkastningskravet til egenkapitalen, men kapitalverdimodellen er den mest brukte metoden. Avkastningskravet til egenkapitalen uttrykkes ved å summere risikofri rente og et risikotillegg ved kapitalverdimodellen. Risikotillegget er definert ved differansen mellom markedsporteføljen og risikofri rente, multiplisert med beta.

$$r_e = r_f + (r_m - r_f)\beta$$

R_e : egenkapitalens avkastningskrav

R_f : risikofri rente

R_m : markedsporteføljens avkastning

β : Beta

4.5.1.2 Risikofri rente

Den risikofrie renten ligger i bunn ettersom alle risikable investeringsprosjekter som et minimum må være i stand til å gi en bedre avkastning enn denne. Risikofri rente er en hypotetisk avkastning på et verdipapir eller en portefølje av verdipapirer som ikke har konkurs- eller misligholdsrisiko (Kaldestad & Møller, 2016). Dette betyr at plassering av kapital ikke blir på virket av risiko i markedet. Vanligvis bruker man statsobligasjonsrente som risikofri rente, og for å oppnå best mulig stabilitet i avkastningen bør langsiktige renter velges.

Nedenfor viser en oversikt over statsobligasjonsrenter med forfall om 3,5 og 10 år.

Per 21.02.17 var rentene fra Norges bank slik:

3-årig rente	0,76 %
5-årig rente	1,09 %
10-årig rente	1,71 %

Tabell 7: Statsobligasjoner, daglige noteringer, hentet 21.02.2017 (Norges Bank, 2017).

Vi velger å bruke den 10-årige statsobligasjonsrenten i vår analyse. Grunnen til dette er at investeringer i digitalisering bør gjøres med langsiktig perspektiv, dermed bør vi også bruke langsiktige renter i analysen.

4.5.1.3 Risikopremie

Risikopremie er definert ved differansen mellom forventet avkastning på markedsporteføljen og risikofri rente. Risikopremie er den meravkastningen man krever å få ved å påta seg risiko ved en investering. Den vanligste metoden for å estimere risikopremie er å bruke historisk risikopremie. Vi har valgt denne metoden til grunn i vår verdivurdering.

Det er mye diskusjon om hva den «riktige» risikopremien vil være. Konjunkturer i økonomien vil gjøre at risikopremien vil variere, men en risikopremie på 4,7 % til 6,3 % i det norske markedet er veldig vanlig. Flere lærebøker anbefaler å bruke en langsiktig risikopremie området 4 % - 6 % (Strøm, 2014). En spørreundersøkelse basert på Norske Finansanalytikerers Forening utført av PWC, svarer gjennomsnittet at risikopremien i det norske markedet ligger på 5,0 % i 2016 (PWC, 2016). Vi velger å legge denne undersøkelsen til grunn for vår estimering av risikopremie.

4.5.1.4 Beta

Beta er et mål på aksjens følsomhet i forhold til markedsendringer. Vi skiller mellom to typer risiko, Bedriftsspesifikk risiko og systematisk risiko. Bedriftsspesifikk risiko er risiko som angår et bestemt selskap, mens systematisk risiko er risiko som er knyttet til hele økonomien.

Beta kan beregnes ved å gjøre en regresjonsanalyse, der man sammenlikner markedet og en enkeltaksjes avkastning. Regresjonsanalysen resulterer i at man får «best tilpasset linje» gjennom datapunktene, og stigningen på linja utgjør aksjens beta. Matematisk formel for beregning av beta er slik:

$$\beta_i = \frac{\sigma_{jm}}{\sigma_m^2}$$

β_i : Aksjens beta

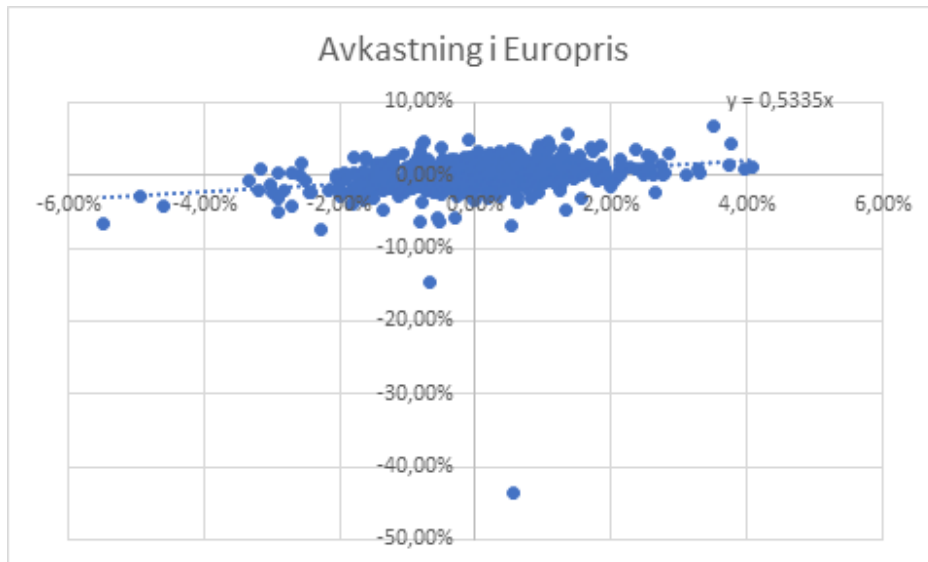
σ_{jm} : Kovarians aksje og markedsportefølje

σ_m^2 : Varians markedsportefølje

Vi gjennomfører en regresjon der vi tar for oss den daglige avkastningen til Europris og OSEBX. Regresjonsstatistikken tar for seg avkastningen for de siste 3 årene frem til 21.02.2017, noe som gir oss 753 observasjoner. Fra regresjonen fant vi en egenkapitalbeta på 0,5335 og en R^2 på 0,0665. At R-kvadrat er såpass lav vil si at kun 6,65 prosent av svingningene i aksjen kan forklares ved modellen.

SAMMENDRAG (UTDATA)	
<i>Regresjonsstatistikk</i>	
Multippel R	0,2578934
R-kvadrat	0,066509
Justert R-kvadrat	0,065266
Standardfeil	0,0224165
Observasjoner	753

Tabell 8: Regresjonsstatistikk, avkastning Europris. Kilde: Egenlagd regresjonsmodell med offentlig informasjon fra Oslo børs, vedlagt i eget Excel-dokument.



Figur 15: Regresjonsmodell avkastning Europris. Kilde: Egenlagd regresjonsmodell med offentlig informasjon fra Oslo børs, vedlagt i eget Excel-dokument.

Ut ifra grafen kan vi se at Beta er 0,5355 og vi legger dette tallet i grunn i var analyse til tross for lav R-kvadrat. En undersøkelse fra januar 2017 viser at gjennomsnittsbeta i dagligvarebransjen i USA basert på 17 bedrifter er 0,69 (Damodaran, 2017), noe som er på sammenlignbart nivå med tallene vi fant i vår undersøkelse.

4.5.1.5 Utregning av egenkapitalkostnad

Vi regner ut egenkapitalkostnaden ved kapitalverdimodellen:

$$rE = rF + (rm - rf)B$$

$$rE = 1,71\% + (5\%) * 0,535$$

$$rE = 4,385\%$$

4.5.1.6 Utregning av gjeldskostnad

Den regnskapsmessige gjeldskostnaden finner man ved å dele selskapets totale finanskostnader på total gjeld og er listet opp for hver av de tre store aktørene på dagligvaremarkedet i tabellen under. Tallene vi har brukt er fra 2015 som er nyeste offentlig tilgjengelige regnskap i det oppgaven skrives.

2015	Rema 1000	Coop	NorgesGruppen
Finanskostnader	82000	173000	739911
Sum gjeld	3740000	7867000	16281227
Gjeldskostnad 2015	2,19 %	2,20 %	4,54 %

Tabell 9: Gjeldskostnad 2015. Kilde: regnskapstall fra proff.no. vedlagt i eget Excel-dokument.

4.5.1.7 WACC – Weighted Average Cost of Capital

WACC står for den veide, gjennomsnittlige kapitalkostnaden der man finner en samlet kapitalkostnad ved å vektlegge andelene gjeld og egenkapital (Strøm, 2014). Egenkapitalkostnad, gjeldskostnad og kapitalstruktur inngår som faktorer for å regne ut WACC.

$$w = \frac{E}{E + D} r_e + \frac{D}{E + D} r_d (1 - T_m)$$

Skattesatsen for bedriftsskatt er **27 %** i Norge og blir lagt til grunn i beregningen.

2015	Rema 1000	Coop	NorgesGruppen
Sum gjeld	kr 3 740 000	kr 7 867 000	kr 16 281 227
Sum egenkapital	kr 833 000	kr 4 014 000	kr 10 930 139
total kapital	kr 4 573 000	kr 11 881 000	kr 27 211 366
gjeldskostnad	2,19 %	2,20 %	4,54 %
Egenkapitalkostnad	4,385 %	4,385 %	4,385 %
skattesats	27 %	27 %	27 %
WACC	2,11 %	2,54 %	3,75 %

Tabell 10: Gjennomsnittlig kapitalkostnad. Kilde: regnskapstall fra proff.no. vedlagt i eget Excel-dokument.

Ser ut ifra de regnskapsmessige utregningene at kapitalkravet i markedet ligger mellom 2 og 4 %. Vi ser at NorgesGruppen har merkbart høyere kapitalkrav enn Coop og Rema 1000.

Finn Kinserdal ved Norges Handelshøyskole har uttalt at kunstig lave renter gir urealistisk lave kapitalkrav (Kinserdal, 2017). Noe av grunnen til dette er for lav markedspremie. Ingen vet helt sikkert hva markedspremien er til enhver tid ettersom markedspremien er en sammensetning av hver enkelt investors krav og forventinger. Empiri antyder en gjennomsnittlig historisk markedspremie på rundt 5 prosent. Denne empirien baserer seg på perioder der vi har hatt inflasjon og realrenten har vært rundt 2-3 prosent. Det er derimot svært lite empiri på hva meravkastningskravet bør være når renten er på dagens nivå. Nyere teori tilsier at risikopremien bør økes i dagens marked. Derfor justerer vi kredittpåslaget til 3 prosent og setter 7 prosent markedspremie og finner frem til de nye justerte kapitalkravene:

$$rE = rF + (rm - rf)B$$

$$rE = 1.71\% + (7\%) * 0.535$$

$$rE = 5.455\%$$

Med kredittpåslag på 3 % får vi en gjeldskostnad på $1,71\% + 3\% = 4,71\%$ som vi legger til grunn i videre utregninger.

2015	Rema 1000	Coop	NorgesGruppen
Sum gjeld	kr 3 740 000	kr 7 867 000	kr 16 281 227
Sum egenkapital	kr 833 000	kr 4 014 000	kr 10 930 139
totalkapital	kr 4 573 000	kr 11 881 000	kr 27 211 366
gjeldskostnad	4,71 %	4,71 %	4,71 %
Egenkapitalkostnad	5,46 %	5,46 %	5,46 %
skattesats	27 %	27 %	27 %
WACC	3,81 %	4,12 %	4,25 %

Tabell 11: Justert gjennomsnittlig kapitalkostnad. Kilde: regnskapstall fra proff.no. vedlagt i eget Excel-dokument.

Vi ser fra tallene våre at justert kapitalkrav i dagligvaremarkedet ligger på rundt 4 %. Spørsmålet videre i oppgaven blir om investering i digitalisering vil skape meravkastning utover kapitalkravet og dermed ansees som finansielt lønnsomt. Det skal sies at slike investeringer gjerne kan ha en viss implementeringstid før de viser seg å være lønnsomme, blant annet fordi det tar tid for forbrukere å ta i bruk et nytt produkt eller en ny ide. Blant annet fordi vi må venne oss til nye produkter og tjenester, adopsjon er en prosess som tar tid. Dette kan gjøre at digitaliseringen kan skape liten eller ingen meravkastning de første årene, for deretter å skape avkastning langt over kapitalkravet. Slike investeringer må dermed sees på med langsiktig tidshorisont.

4.5.2 Kostnadsbesparelser

I følge Cisco er 506 milliarder dollar på spill over de tre neste årene gjennom digital detaljisthandel (Barbier, France, Kirby, McDonald, O'Connell, & Riegel, 2016). Dette tallet inkluderer ikke utelukkende dagligvarehandel, men gir et innblikk i størrelsen på verdiene som bedriftene risikerer å kapre eller tape ved å ikke gjennomføre digitaliseringsvirkemidler (Barbier, France, Kirby, McDonald, O'Connell, & Riegel, 2016).



Figur 16: Digital Value at Stake. Kilde: (Barbier, France, Kirby, McDonald, O'Connell, & Riegel, 2016).

Digitalisering åpner for større grad av målrettet markedsføring og tilbud, istedenfor felleskampanjer over hele landet til alle kunder. Dette kan eksempelvis gjøres ved å analysere kundedata som samles inn via digitale verktøy slik som applikasjonen Æ. Dette gir mulighet tilby kampanjer som passer overens individuelt med hver kunde. For eksempel, en kunde har en fellesnevner ved at den kjøper 3 andre varer hver gang den kjøper ost. Ved å tilby et skreddersydd tilbud på ost til denne kunden direkte til kundens mobiltelefon øker man verdien av tilbudet og unngår kunder som kun kjøper tilbudsvare. Dette øker kundenes opplevde verdi av sluttproduktet, samtidig som man unngår å måtte bruke arbeidskraft på å sette opp reklameplakater og unngår dyre TV-reklamer.

Digitaliserte verktøy kan også brukes til å mer effektivt treffe kundesegmenter. Eksempelvis ved at man ser fellesnevner for regioner enkelt ut i fra analyse av data fra Æ, ser at visse produktgrupper er populære i ulike regioner av landet hos ulike kundegrupper, målrettet reklame mot for eksempel kvinne i 30-årene, Østlandet.

4.5.3 Differensiering:

Bedriftene kan skape økt kunde verdi ved å gjøre det enklere for kunden å se hva den sparer på de ulike produktene, eksempelvis med smarttelefon knyttet til bankkort. Bedriften kan på denne måten plassere seg i en differensiert posisjon på markedet, ved å tilby integrering av bankkort og en digital plattform. Dette åpner muligheter for videre diversifisering med utgangspunkt i Æ:

Dagligvarekjedene kan diversifisere seg gjennom digitalisering ved å implementere forhåndskjøp med mobiltelefon og hente ferdigpakke varer i butikk i butikk. Fordelen med dette er større grad av lojalitet hos brukerne, ulempen er at impuls kjøp forsvinner.

Mulighet for lagring av ulike handlelister der en enkelt kan trykke og velge ut varene fra handlelisten de skal ha før hvert butikkbesøk. Denne løsningen kan også eksempelvis utvides til å inneholde forslag til oppskrifter basert på varene som ofte kjøpes.

Digitale verktøy åpner også for Analyse av trafikk slik som estimert ventetid på parkering eller kassekø. Ved å implementere verktøy for å redusere disse flaskehalsene kan man skape konkurransefortrinn ved å tilby kunden en mer effektiv og problemfri handleopplevelse. Dette vil øke den opplevde verdien av sluttproduktet og vil være med på å plassere bedriften i en differensiert posisjon. Et eksempel på en måte å redusere ventetid på sterkt besøkte tidspunkt kan være å tilby høyere rabatter til kunder som handler på mindre besøkte dager eller tidspunkt.

En annen diversifiseringsmulighet kan være å åpne for mulighet til å integrere Remas bilforsikringspakke med applikasjonen Æ for de som er interessert. Vi ser en mulighet her til å bruke kundene som prosumenter ved å la enkelte kunder tjene penger eller opparbeide rabatter ved å ta på seg hjemkjøring av varer til andre kunder som har bestilt varer i applikasjonen. For eksempel en Rema-kunde kan via Æ se at noen i nærområdet har lagt ut et oppdrag på hjemlevering av varer, kunden kan da ta på seg oppdraget om hjemlevering til

den andre kunden. Det er noen utfordringer i forbindelse med sikkerhet og svinn i forbindelse med en slik løsning, men dette er noe som ser ut til å la seg løse i praksis. Blant annet ser vi eksempel på at Uber har løst tilsvarende utfordringer på en akseptabel måte. Det har også vist seg å være markedsledende for hjemlevering, blant annet illustrert gjennom veksten til Foodora som tar på seg hjemleveringsoppdrag fra kunder som ønsker restaurantmat levert hjem på døren.

Andre måter å diversifisere på kan være i business modell, ved å stå for egen analysing av forbrukermønstre og kunder. Utnytte tilgangen på informasjon til å bedre tilpasse egne private labels til kundenes forventninger og behov. Eventuelt også ved å etablere nye egne merkevarer til å matche de ulike kundesegmentene. Noe i likhet med NorgesGruppen sine EMV, med First Price i lavprissegmentet, Eldorado i mellomsegmentet, og Jacobs Utvalgte i Meny-butikkene beregnet på kvalitet og mangfold fremfor lave priser og volum.

Vi mener at digitalisering vil kunne skape avkastning utover avkastningskravet på 4 % gjennom kostnadsbesparelser og diversifisering. 4 % er ikke et spesielt høyt avkastningskrav og vi anser det slik at det er store verdier på spill som kan kapres gjennom digitalisering de neste årene.

5.0 Diskusjon av nåværende digitalisering

I dette kapitlet ønsker vi å undersøke hvilke tilnærminger til digitalisering som finnes i dagligvarebransjen i 2017, og diskutere mulighetene disse kan skape i fremtiden. Dette gjør vi for å se hvorvidt de stemmer overens med de tre tilnærmingene Porter nevner kan føre til konkurransefortrinn, slik vi har nevnt i kapittel 1.2. Vi ønsker også å trekke frem noen av poengene vi har kommet frem til tidligere i kapittel 4.

Med Rema 1000 sin lansering av smarttelefonapplikasjonen Æ, kommer digitaliseringen i bransjen nå for fullt i følge Leif Egil Hem (Hem L. E., 2017). Til tross for den relativt sene starten på digitaliseringen, er det flere av aktørene som har samlet inn data om kunder ved hjelp av bonuskortløsninger i flere år. Ved analysing av disse dataene kan butikkjedene skape avanserte kunde profiler og skreddersy reklamekampanjer mot segmentene de ønsker å treffe. En måte dette gjøres på er med Coop sitt medlemskort, i samarbeid med analyseselskapet Dunnhumby Norge, et Joint Venture de har sammen med matvarekjedegiganten Tesco i Storbritannia (Dunnhumby, 2012).

Rema 1000 kan i en slik sammenheng anses som sene til å samle inn detaljert informasjon om deres kunder. Deres nysatsing med mobilapplikasjonen Æ som knytter smarttelefon til betalingskort, samler detaljert forbrukerinformasjon og kjøpsvaner. Dette gjøres med samme incentivordning som bonuskort, ved å tilby personlige rabatter. Med denne nysatsingen har Rema 1000 muligheten til å gi personlige tilbud og nå kunden med skreddersydde reklamekampanjer direkte til deres smarttelefon. Dette vil vi gå dypere inn på i kapittel 5.2.

For å lettere se forskjellene mellom fordelsordningen til NorgesGruppen med deres Trumf-kort og Rema 1000 sin applikasjon, Æ, vil vi sammenligne ordningene:

Trumf lar kunden opparbeide 1 % bonus på alle dagligvarer kjøpt i NorgesGruppens undermerker, med diverse andre tilbud hos de ulike kjedene og via samarbeidspartnere. Det gir også 20 % rabatt på 4-8 individuelt utvalgte varer tilpasset kundens handlemønster hos Meny og SPAR, der man får rabattene automatisk i kassen etter å ha aktivert kupongene. Bonusen man opparbeider seg kan overføres til kundens bankkonto eller i SAS Eurobonus. Trumf-kortet er også nødvendig for å melde seg inn i KIWI PLUSS og Meny Sunnhetsbonus (Pedersen, 2017). Disse pengene blir stående på kundens Trumf-konto, og kunden må selv logge inn på Trumf-nettsiden for å overføre de til sin egen bankkonto. Dette er noe mange

kunder ikke husker på (Njarga & Sikkeland, 2016). Poengene har tidligere også kunne blitt brukt på nettsiden www.flust.no, til å kjøpe produkter før den ble stengt 1.8.2016.

Et viktig skille mellom disse ordningene er tiden mellom kjøp og tilbakemelding til kunden på hvor mye kunden har spart. Viktigheten bak transparens og tilbakemelding på fordelene ved å være medlem, er i følge Jacob Rolland svært viktig og noe Kiwi jobber med å utvikle digitale løsninger for (Rolland, Intervju med marketingsjef i Kiwi, Nielsen-konferanse, 2017).

Coop sine medlemsfordeler gir også bonus ved hvert kjøp, og gir renter på pengene som står på Coop-kontoen til kunden. Kunden får også skreddersydde tilbud på varer de kjøper ofte, og de kan få verdikuponger på varer tilsendt i posten eller via en smarttelefonapplikasjon (Coop, 2017). Effekten av å justere forsidekampanjene etter analyse av kundedata ble målt til en økning på 61 %. Disse kundedataene genereres gjennom Coop sitt «Litt Ditt»-kort, og brukes i tillegg til å sende individuelt tilpassede kampanjekuponger til kunder via smarttelefon (Dorotic & Olsen, 2013).

5.1 Digital selvbetjening

I dette kapittelet vil vi undersøke hvordan digital selvbetjening kan brukes til differensiering og kostnadslederskap. For å gjøre dette ser vi på eksempler på bruk av digital selvbetjening i Norge og utlandet.

Som vi har nevnt i kapittel 3.2.2, har Bunnpris vært pionerer i norsk dagligvarebransje med bruken av selvbetjente kasser. Ved å benytte en blanding av selvbetjente kasser og bemannede kasser, har Bunnpris brukt en tilnærming til digitalisering som fokuserer på å øke kunde verdien gjennom positive kundeopplevelser (Utheim, e24.no, 2013). Denne tilnærmingen kan senke tiden kundene må stå i betalingskø, samt frigjøre ansatte til å fokusere på andre arbeidsoppgaver og hjelpe kunder. Selvbetjente kasser kan også frigjøre plass i butikklokalene, noe som kan gjøre plassutnyttelsen bedre i de generelt små og søndagsåpne butikkene til Bunnpris. Dette er en fordel som passer godt med strategien til Bunnpris, som fokuserer på nærhet og tilgjengelighet til kunden. Dette er også koblet til

lover om at søndagsåpne matbutikker skal være under 100 kvadratmeter (Glomnes & Tjernshagen, 2014).

Digital selvbetjening kan også fungere som en måte å kutte kostnader, ved at Bunnpris kan bruke mindre penger på lønnskostnader dersom de ikke trenger like mange ansatte i hver butikk som en følge av selvbetjente kasser. Det er likevel ikke slik at bruken av selvbetjente kasser i dag kan erstatte bemannede kasser fullt ut, da Bunnpris fremdeles opplever utfordringer med svinn (Utheim, e24.no, 2013).

NorgesGruppen har også satset på digital selvbetjening i undermerket Meny, og har erfaring med dette fra et pilotprosjekt i Oslo i 2012 (Njarga, dinside.no/okonomi, 2012). Utbredelsen i bruk av digitale virkemidler testes hovedsakelig i Meny av NorgesGruppen, og deres kommende brede digitale satsing i 2018 vil vi gå nærmere inn på i kapittel 5.3.

Bruken av selvbetjente kasser kan også gi viktig erfaring og kunnskap for Bunnpris til videre implementering av digitale virkemidler. Det finnes eksempler fra utlandet der teknologi som bygger videre på selvbetjeningssystemet vi finner i Norge i 2017, er i ferd med å implementeres. I Japan er de fem største butikkjedene i gang med en innføring av selvbetjente kasser som skanner alle varene i handlekurven samtidig, i stedet for dagens systemer som skanner én og én vare (European Sales & Marketing Association, 2017). Denne storsatsningen vil finne sted i de største byene i Japan i løpet av 2018, med et estimat på full integrasjon av teknologien innen 2025. Kostnadsestimatet ligger på \$918,8 millioner for 50 000 butikker (European Sales & Marketing Association, 2017). De digitale kassene til Bunnpris koster rundt 40 000 kroner for arbeidet og programvaren til hver kasse (Utheim, e24.no, 2013). De initielle investeringene kan altså være høye for implementeringen av selvbetjente kasser. Likevel kan bruken av digital selvbetjening være en kilde til kostnadslederskap ved å redusere lønnskostnader og skape en mer effektiv gjennomstrømming av kunder.

Et annet eksempel på hvordan digital selvbetjening kan føre til konkurransefortrinn, gjennom både differensiering og kostnadslederskap, kan vi finne i USA med Amazon Go (Amazon, 2017). Amazon Go er et prosjekt fra teknologiselskapet Amazon med dagligvarebutikker uten kasseapparater, der kunden registreres av smarttelefonen i det de går inn i butikken. Kunden kan deretter plukke varer, der varene automatisk registreres av sensorer, og putte de i handlekurven sin. Når kunden forlater butikken med varene registreres kjøpet på

smarttelefonen, og kvitteringen kommer direkte til Amazon-kontoen til kunden (Amazon, 2017). Dette prosjektet er foreløpig kun i en beta-fase for å øke treffsikkerheten til teknologien og for å samle inn nok data til å kunne analysere kjøpemønstre hos ulike kundesegment. En slik tilnærming til digital selvbetjening kan være en god kilde til differensieringsmuligheter for kjeden. Slik kan digital selvbetjening også eliminere betalingskøer, men eventuelle kundepreferanser om interaksjon med ansatte burde tas i betraktning.

Ved å automatisere og tilby selvbetjente digitale løsninger for kundene, kan dagligvarebutikker oppleve personalkostnadsbesparelser på bunnlinjen, samtidig som butikkene kan tilby økt kunde verdi. Her har dagligvarebransjen, med Bunnpris og Meny, tatt lærdom av flybransjen ved å involvere kundene i tjenesteproduksjonen med selvbetjening og forhåndskjøp på nett.

Vi delkonkluderer derfor med at digital selvbetjening som et supplement til bemannede kasser kan lede til konkurransefortrinn, både gjennom differensiering og kostnadslederskap.

5.2 Datainnsamling

I dette kapitlet ønsker vi å se nærmere på datainnsamling gjennom bonusordninger, og trekke frem noen av punktene vi kom frem til i kapittel 4.3.3 for å se hvordan Rema sin satsning på et digitalt bonusprogram kan skape konkurransefordeler.

5.2.1 Kundelojalitetsprogram til å bygge kundedatabase

Rema 1000 med Æ gir kunden skreddersydde rabatter på de 10 varene kunden kjøper oftest, der prisen blir direkte justert i kassen. Kunden får også full oversikt på smarttelefonen over hvilke varer de får 10 % rabatt på, i tillegg til frukt og grønt. Æ gir også dobbel helgerabatt til tider.

Bonusordning:	Coop "Litt ditt"	Trumf	Kiwi Pluss	Æ
Antall medlemmer:	1,5m	2,4m	0,8m	1m

Tabell 6: Bonusordninger og antall medlemmer. Kilder for medlemstall: (Trumpy, 2017) (Coop, 2017) (Kiwi, 2017) (e24, 2017).

Sammenlignet mot hverandre kan disse ordningene virke svært like, men med én viktig forskjell. Æ ble lansert 4. januar 2017, med en integrasjon mellom bankkort og smarttelefon fra dag én (Rema 1000, 2017). Dette gir Rema 1000 enormt mye data om hver eneste kunde som har lastet ned og som bruker Æ. Slik sett «kjøper» Rema 1000 kundeinformasjon fra hver enkeltkunde i bytte mot informasjon. Ved å gjøre dette har Rema 1000 skaffet seg tilgang på en enorm mengde med segmentert informasjon, og muligheten til å enkelt kunne gi personlige rabatter direkte til kunden. Poengsystemet til Rema sine konkurrenter kan også oppfattes som mindre belønnende, da kunden kan «rote bort» gevinstene som ikke blir gitt med én gang (Hem L. E., 2017).

Med rundt 1 million nedlastninger av Æ fra starten av januar til starten av februar, har Rema satt norgesrekord i app-nedlastninger (Molnes & Tuv, 2017). Om antallet nedlastninger og aktive brukere fortsetter å øke, vil Rema etter hvert sitte på enormt mye data som de kan analysere for å få detaljert informasjon om kjøpemønstre og bli mindre avhengige av tall fra analysebyrå som Nielsen Media Research. Denne voksende kundedatabasen kan legge grunnlaget for videre analyse og nye vekstmuligheter.

Satsingen på Æ åpner også mulighetene for Rema å ta steget videre med digitalisering ved å følge Amazon Go sine fotspor, som nevnt i 5.1. Dette kan foregå ved en ekspansjon i bruksområdene til Æ, og en kobling til Kolonial.no. Her kan Rema få en fordel, ved at de allerede nå digitalt samler informasjon fra 1 million nordmenn.

5.2.2 Målrettet, digital markedsføring

En annen form for bruk av digitale virkemidler er ved reklamering. Dagligvarekjeder kan enkelt sette inn annonser i tradisjonelle kanaler, som morgenavisen, og måle salgseffekten dette hadde ved slutten av dagen (Porter, On Competition, 2008). Det er ikke like lett å måle effekten av å reklamere via digitale kanaler (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). I følge

Rolland er effekten av å reklamere via tradisjonelle kanaler det som gir mest salg per krone investert for lavinteresseprodukter. Bannerannonser og reklamer på sosiale nettsider gir liten effekt på grunn av avstanden fra reklame til kjøp i butikk. Et eksempel på dette er kunder som søker etter pannekakeoppskrifter på internett. Koblingen mellom søk og kjøp blir for svak på grunn av tiden det tar fra søk til handel, og at reklamen for kjeden ikke kan være unik nok til å tiltrekke seg dette salget. Penetrasjonen til nettbutikker er heller ikke stor nok til å kunne kapitalisere mye på dette (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). For høyinteresseprodukter som nyter høy involvering fra kundene, som bleier, har Kiwi hatt stor suksess med bruk av både tradisjonelle og digitale kanaler (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). Et annet problem ved digital markedsføring for lavinteresseprodukter er at youtube-annonser kan koste opptil 10 ganger så mye som TV-reklamer, og at opplagstallene samt tv-bruken faller i samfunnet (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017).

Disse problemene ved dagens digitale markedsføring kan løses ved å etablere en egen digital kommunikasjonskanal til kundene, noe nettopp Rema har gjort med Æ. Med all kundeinformasjonen som Rema bygger opp, kan de effektivt bruke målrettet reklame mot kundesegmenter, enkeltkunder og geografiske områder. Slik kan Rema effektivisere reklamering i dagligvarebransjen, og i høyere grad treffe målgruppene de ønsker, slik vi la frem i kapittel 4.3.3.

5.2.3 Delkonklusjon på hvordan datainnsamling kan skape konkurransefortrinn

Rema kan forsterke de ulike koblingene mellom de ulike kjedene i organisasjonen, slik det blir fremlagt i kapittel 4.3.3, og effektivisere selskapet med den økte tilgangen på informasjon. Rema kan også effektivisere reklameringen sin, og treffe spesifikke kundesegmenter gjennom Æ. Slik kan Æ også brukes som et virkemiddel til å promotere EMV og merkevarene til samarbeidspartnere. Æ brukes også til å øke kundelojaliteten, ved å tilby personlige rabatter og bundling av informasjon til kundene.

Slik kan datainnsamling skape både kostnadslederskap og differensieringsmuligheter til muligheter for konkurransefortrinn.

5.3 Nettbutikker

I dette kapittelet ønsker vi å se nærmere på hvilke tilnærminger til dagligvarehandel på nett som finnes i Norge i dag, og hvordan netthandel kan skape kostnadslederskap og differensiering.

Dagligvarehandel på nett ble anslått til å være rundt 1 % av den totale norske dagligvareomsetningen i 2015 (Virke, Dagligvarehandelen, 2015). Dette er et marked i høy vekst med få aktører, der Kolonial.no som er deleid av Rema er den raskest voksende (Lorch-Falch & Dalen, e24.no, 2017).

Internett-penetrasjonen i Norge ligger på rundt 97 % (Internet World Statistics, 2017), og timingen til netthandelaktørene har vist seg å være god, med vedvarende høy vekst. Unge og moderne kundegrupper er de som er mest tilbøyelige for å handle dagligvarer på nett, og står for det meste av veksten til netthandel (Atipaldi, 2016). Til tross for dette, er penetrasjonen i online dagligvarehandel lav i Norge, selv om veksten er stor (GfK, 2016).

Selskapene som tilbyr salg av dagligvarer på nett i Norge, 2017, kan deles inn i fire ulike kategorier (Netthandel.no, 2016):

1. Nettbutikker med fullt sortiment.
2. Nettbutikker som spesialiserer seg innenfor ulike nisjeprodukter.
3. Nettbutikker med ulike matkasser, der hver kasse inneholder ingredienser og oppskrifter til ulike middager.
4. Nettbutikker som selger ferdiglagd, eller delvis preparert mat.

Et av de største problemene til nettbaserte dagligvareaktører i dag, er de store kostnadene forbundet med innkjøp og logistikk. Dette går utover lønnsomheten og gjør det vanskeligere å konkurrere på både pris og sortiment med de store inkumbentene. Kolonial.no har forsøkt å løse dette problemet ved å inngå et samarbeid med Reitan-gruppen, der Rema bidrar med egne merkevarer og innkjøpsbetingelser (Valvik, aftenposten.no, 2014).

Med fremveksten av nettbasert dagligvarehandel i Norge i form av hjemleverte matkasser, hjemleverte dagligvarer, hentepunkter i butikk samt lager, og digitale løsninger in-store er

mulighetene for en innovasjon av dagligvarebransjen nå stor. Til tross for denne utviklingen, er det ikke en selvfølge at store endringer vil skje før de tre store inkumbentene satser på det for fullt. Denne utviklingen vil i følge Rolland ikke komme for fullt før kostnadene ved robotplukk og logistikkostnadene senkes (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017).

En interessant satsning som har kommet i løpet av 2017 fra Meny er mathandel på nett med fullt sortiment, med prøveordninger i blant annet Oslo, med hentepunkter og tilbud om hjemlevering. Meny kunngjorde i slutten av mai 2017 at de vil satse fullt på digitalisering høsten 2017, med nasjonal markedsføring og et fokus på netthandel, hentepunkter via Deli De Luca, og digital innsamling av kundedata (NorgesGruppens Leverandørtreff, 2017). Kundedataene skal brukes til å tilpasse den digitale markedsføringen til et individuelt nivå (Dietrichson, 2017). Dersom dette gjennomføres på en suksessfull måte, vil NorgesGruppen gjennom Meny gå frem med bruk av alle de tre formene for digitale virkemidler vi har sett på i oppgaven som: digital selvbetjening, datainnsamling og nettbutikker.

Nisjebutikker på nett som Spekehuset.no, og Fiskebilen.no, er svært små aktører i forhold til de andre, men betjener svært unike kundesegmenter (Netthandel.no, 2016). Slike spesialistforretninger differensierer seg i høy grad fra konkurrentene, og kan kapre lukrative sjikt i markedet (Hem L. E., 2017).

De såkalte matkasseselskapene har opplevd suksess i Norge, men rir i følge eksperter på en midlertidig trendbølge og at de må diversifisere før kundene går lei (Hem L. E., 2017) (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). Et innovativt grep ved matkassene, er at de differensierer seg i stor grad fra konkurrentene ved å tilby standardiserte matkasser fylt med nisjeprodukter. Slik kan de tilby høykvalitetsvarer og differensiere seg fra posesalgaktørene, samtidig som de kan bringe kostnadene ned ved å bygge opp en fast kundemasse med abonnementsløsninger. I et forsøk på å øke marginene, bringe kostnadene ned og ekspandere business modellen, kunngjorde Adams Matkasse og Godtlevvert.no en fusjon i 2017 (Solem L. K., 2017). Til sammen vil de sitte på en halv prosent av det norske dagligvaremarkedet, og kan med deres sterke investeringspartnere vokse til å bli en reell utfordrer i markedet.

Med begrenset satsning hittil i 2017 på nettbasert dagligvarehandel fra de to største inkumbentene, er mulighetene store for innovative selskaper å komme dem i forkjøpet og skape seg en stor kundemasse på nett. Jacob Rolland tror derimot at kostnadene for robotplukk må synke før det blir lønnsomt for kjeder som opererer i lavpris-markedet å satse

på netthandel (Rolland, Marketingsjef, Kiwi, 2017). Et annet problem ved å skape en stor nok kundemasse på nett, er at for å kunne tiltrekke seg mange nok kunder må selskapet kunne tilby en viss bredde på sortimentet og rimelige priser. For å løse dette problemet har Kolonial.no inngått et samarbeid med Reitan-gruppen for tilgang til deres EMV og innkjøpsbetingelser for å bringe kostnadene ned. Til tross for dagens begrensede satsning på nettbasert dagligvarehandel, ser vi nå store muligheter med Meny sin kommende satsning i 2018, og økende samarbeid mellom Reitan-gruppen og Kolonial.no. Denne utviklingen kan markere de store inkumbentenes overgang til mer innovative virkemidler i dagligvarekonkurransen.

Med fremveksten av aktører som tilbyr fullt sortiment og salg av dagligvarer med levering hjem og til hentepunkter, tror vi at differensieringsmulighetene til aktører som Rema og Meny vil øke. Fremveksten i kunder som handler dagligvarer på nett øker, og kundeverdien som tilbys kunder ved ferdigplukkede handleposer og levering kan være differensieringsfaktoren.

Store internasjonale aktører som Just Eat og Foodora tilbyr restauranter og lignende en nettbasert salgsarena med levering til kunder. Denne delen av markedet har vi derimot valgt å ikke fokusere på i oppgaven, da vi har ønsket å se nærmere på dagligvarehandel og ikke restaurantnæringen.

6.0 Konklusjon:

I oppgaven vår har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan digitalisering i norsk dagligvarebransje skape konkurransefortrinn?

For å svare på denne problemstillingen, har vi undersøkt hvordan de tre ulike tilnærmingene til digitalisering vi ser i dagligvarebransjen, digital selvbetjening, datainnsamling og netthandel, kan føre til konkurransefortrinn gjennom differensiering og kostnadslederskap.

Digital selvbetjening kan skape differensiering ved å tilby økt kunde verdi ved å senke kassekø. Det gjør også kunden til en del av verdiskapelsen, samtidig som arbeidskraft frigjøres til å bistå og hjelpe kundene i butikken. Digital selvbetjening gjennom selvbetjente kasser kan også skape et viktig grunnlag for videre digitalisering av dagligvarebutikker, ved at både kunder og ansatte venner seg til overgangen fra den tradisjonelle dagligvarebutikken.

Digital selvbetjening kan skape kostnadslederskap ved å senke behovet for ansatte i butikker, skape raskere kundegjennomstrømming og bedre plassutnyttelse med flere betalingsstasjoner i hver butikk.

Datainnsamling kan skape differensiering på flere måter ved å utnytte og analysere den enorme kundedatabasen som bedriften bygger med datainnsamling. I vår oppgave har vi undersøkt hvordan Rema gjennomfører datainnsamling gjennom kundebonusprogrammet Æ. Æ kan skape differensiering ved å tilby kundespesifikke rabatter og direkte vise kunden hvor mye de har spart i applikasjonen. Æ kan skape høyere kundelojalitet ved oppbyggelse av rabatter på hver enkeltkundes mest kjøpte varer, og slik øke byttekostnadene ved å handle i en annen butikk. Videre differensiering kan skapes ved å bruke Æ som en direkte, digital kommunikasjonskanal til enkeltkunder, tilby integrerte betalingssystemer i applikasjonen, samt bundle informasjon om oppskrifter og foreslåtte komplementære varer til kundens mest kjøpte varer. Videre muligheter som kan ta utgangspunkt i Æ kan være muligheten til å opptjene bonuspoeng i tillegg til de personlige rabattene, og gi kunden mulighet til å bestille ferdigplukkede handleposer til henting eller levering via Æ.

Datainnsamling kan skape kostnadslederskap ved å bygge opp en egen kundedatabase og minke avhengigheten av eksterne analyseselskap. Databasen som bygges opp gjennom Æ kan brukes til å segmentere reklamer og øke treffsikkerheten av reklamekampanjer. Ved å

bruke Æ som en egen digital kommunikasjonskanal, vil Rema kunne nå direkte ut til ønskede kundesegmenter. Da slipper Rema å betale for dyre annonser på populære nettsider hvor koblingen mellom reklamering og økt salg i deres kjede ikke er garantert. Datainnsamlingen kan også brukes som en måte å promotere produktene til eventuelle samarbeidspartnere blant leverandører, noe vi har sett Rema har gjort med blant annet Nordfjord-produkter. Kundeinformasjonen kan også brukes som et forhandlingsverktøy til leverandører som ikke besitter like mye sluttkundeinformasjon som Rema.

Den økte graden av informasjon som en følge av datainnsamling kan også brukes til å forsterke koblingene mellom de ulike leddene i organiseringen i Rema. Her kan informasjon fra Æ brukes til å unngå overstocking, ved å analysere salgstrendene for ulike produkter og slik tilpasse produksjonen. Vi vil likevel understreke at sistnevnte poeng kun gjelder for produktgrupper der det er mulig å bedrive flexible manufacturing.

Netthandel kan skape økt opplevd kunde verdi ved å fjerne behovet for å måtte reise til et fysisk butikklokale og transportere varene selv. Slik kan kundene slippe å bruke tid og krefter på å handle inn selv, og kan være en ekstra stor merverdi for kunder som har begrenset anledning til å handle på egenhånd. Vi har også sett at netthandel har skapt differensieringsmuligheter med en fremvekst av nisjebutikker på nett, ved å gjøre det mulig for nisjeleverandører å nå ut til et større publikum. Videre differensiering kan foregå ved å la kunden søke i oppskrifter på nettsiden deres, og bestille alle varene de trenger ved et klikk i nettbutikken.

Netthandel kan skape kostnadslederskap ved å eliminere behovet for å investere i fysiske butikklokaler, driften og bemanningen av disse. Det kan tenkes at netthandel kan redusere distribusjonskostnadene for nettbutikker som fokuserer på store byer og tettsteder, men vi har ikke funnet en klar konklusjon for under hvilke vilkår dette vil gjelde. Netthandel som et ekstra tilbud fra inkumbenter som Rema og Meny, kan også være en måte å utnytte seg av deres eksisterende distribusjonsnettverk og forsvare markedsandelene deres mot potensielle nyetableringer innenfor netthandel.

Gjennom den finansielle analysen fant vi et gjennomsnittlig kapitalkrav på 4.1 % i dagligvarebransjen. Den strategiske analysen gir oss forutsetninger til å mene at investeringer i digitalisering vil kunne skape avkastning utover dette kapitalkravet. På bakgrunn av dette mener vi at investering i digitalisering vil være lønnsomt fra et finansielt

perspektiv, og vil være en kostnadseffektiv kilde til konkurransefortrinn. Vi ønsker spesielt å trekke frem Rema sitt digitale kundelojalitetsprogram, som inkorporerer deres eksisterende butikklokaler og betalingsløsninger med kundens smarttelefon og bankkort. Vi anbefaler denne tilnærmingen til digitalisering på bakgrunn av alle mulighetene Æ kan skape med utnyttelse av dataene som innsamles.

7.0 Svakheter ved oppgaven og videre forskning

Vi valgte å bruke en form for aktiv analyse ved å analysere fortløpende i lys av teorien samtidig som vi fremla den i oppgaven, for å knytte teorien så tett som mulig opp mot besvarelsen av problemstillingen. Dette skiller seg fra den mer tradisjonelle måten å strukturere en masteroppgave på ved å ha en klart adskilt teori- og analysedel, og kan for enkelte lesere virke mindre strukturert. Til tross for dette, mener vi at vi har klart å skape en klar struktur ved å forklare hva vi gjør underveis, og hva som er hensikten med hvert kapittel.

Mangelen på primærdata fra dagligvarekjedene har gjort at vi benytter oss i stor grad av data fra analyseselskaper som Nielsen Media Research, GfK, og data fra proff.no. Vi lener oss også til informasjon fra intervjuer, konferanser og avisartikler. Vår bruk av sekundærdata og kvalitativ data har gjort det vanskelig for oss å komme med konkrete tall på hvor høy avkastning en investering i digitalisering kan gi. Vi har derfor fokusert på hvilke måter digitalisering kan skape konkurransefortrinn. Vi har ikke gått videre for å fastslå eventuell varighet av konkurransefortrinnene, grunnet tidsbegrensninger ved oppgaven.

Videre forskning på emnet kan fokusere på å måle faktisk effekt av digitalisering på dagligvarekonkurransen med bruk av kvantitative data fra dagligvarekjedene. Det kan også være interessant å fokusere på NorgesGruppen med Meny sin satsning på digitalisering langs de tre tilnæringsmetodene vi har lagt frem i kapittel 1.2. Dette burde i så fall gjøres tidligst i 2019 og i samarbeid med NorgesGruppen, for å kunne undersøke hvilken effekt det har hatt. Mulighetene som digital selvbetjening åpner for, gjør det også interessant å undersøke nye betalingsløsninger, som for eksempel betaling med smarttelefon. En interessant sammenligning mellom digitalisering i norsk dagligvarebransje i 2019, med digitalisering i amerikansk dagligvarebransje i 2019 kan også bli gjennomført for å dra lærdom av erfaringene som skapes av Amazon.

8.0 Referanseliste

- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2014, 1 11). Competition and Innovation. *Oxford Journals*.
- Aller Media & NVFT. (2017). *spisogdrikk.no*. Hentet Februar 15, 2017 fra <http://spisogdrikk.no/hovedside/>
- Amazon. (2017). *amazon.com*. Hentet Mai 12, 2017 fra <https://www.amazon.com/b?node=16008589011>
- Andersen, Ø., Rognmo, G., & Ruud, H.-M. (2008, Mars 14). *dagbladet.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/03/14/529742.html>
- Andreassen, T. W. (2017, Mars 14). *ap.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/--Rema-1000-gjorde-to-feil--Tor-W-Andreassen-616996b.html>
- Atipaldi, R. (2016, Desember 19). *Nielsen*. Hentet Februar 1, 2017 fra <http://www.nielsen.com/au/en/insights/news/2016/double-the-opportunity-online-grocery-buyers-spend-twice-as-much.html>
- Barbier, J., France, N., Kirby, S., McDonald, B., O'Connel, K., & Riegel, M. (2016). *cisco.com*. Hentet Mai 15, 2017 fra http://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/retail/digitalroadmap.pdf
- Brakstad, T. (2017, Februar 22). *nettavisen.no*. Hentet Mai 12, 2017 fra <http://www.nettavisen.no/na24/rema-1000-dumper-prisene-pa-ferskvare-i-mack--og-hansa-land/3423315220.html>
- Bratbergsengen, K. (2016, Juli 6). *snl.no*. Hentet Juni 1, 2017 fra <https://snl.no/digitalisering>
- Buanes, F., Andersson, A., & Østerbø, K. (2008, Mars 15). *bt.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Lidl-felt-av-egne-varer-178302b.html>

-
- Bunnpris. (2017). *bunnpris.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra <https://bunnpris.no/om-bunnpris/historie>
- Christensen, B. (2017, Juni 13). *Dansk Handelblad*. Hentet Juni 13, 2017 fra <https://dhblad.dk/debat-rapporter-om-fremtiden-hvad-er-de-vaerd-13/06-2017>
- Coop. (2017). *Coop.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>
- Coop. (u.d.). *coop.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler/verdikutonger/>
- Dagens Næringsliv. (2013, Mars 26). *dn.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2013/03/26/ica-og-norgesgruppen-utsetter-innkjopsavtale>
- Dagens Næringsliv. (2016, Mars 14). *dn.no*. Hentet Mars 13, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/2016/03/14/2218/mland-vil-regulere-dagligvarebransjen>
- Dalheim, U. (2008, Januar 21). *adressa.no*. Hentet Mars 5, 2017 fra <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1014681.ece>
- Damodaran, A. (2017, Januar). *stern.nyu.edu*. Hentet Februar 5, 2017 fra http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Department of Justice. (2010, August 19). *justice.gov*. Hentet Mai 23, 2017 fra <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010#5c>
- Department of Justice. (2015, Juli 29). *justice.gov*. Hentet Mai 23, 2017 fra <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>
- Dietrichson, C. (2017, Mars 28). Frykter kundene blir forarget. *Dagligvarehandelen*, s. 4.
- Dorotic, M., & Olsen, L. L. (2013, April). *magma.no*. Hentet Mai 16, 2017 fra <https://www.magma.no/hvordan-kan-bedrifter-gjore-best-nytte-av-kundelojalitetsprogrammer>

- Dunnhumby. (2012). *dunnhumby.com/Norway*. Hentet Mars 15, 2017 fra <https://www.dunnhumby.com/norway>
- e24. (2013, Januar 16). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://e24.no/naeringsliv/leverandoerene-bekymret-over-norgesgruppens-markedsmakt/20323949>
- e24. (2017, Februar 28). *e24.no*. Hentet Mars 5, 2017 fra <http://e24.no/naeringsliv/rema-1000/rema-er-taperen-i-dagligvarebransjen/23937000>
- European Sales & Marketing Association. (2017, April 20). *esma.org*. Hentet Mai 12, 2017 fra https://gallery.mailchimp.com/1208df44757f01ebd113efd4e/files/6cb7cebb-7bb6-41c3-8f7e-278aafba200d/me_watch_200417.pdf
- forskning.no. (2017, Januar 9). *forskning.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://forskning.no/forbruk/2017/01/professor-ser-olstrid-som-en-test-rema-1000>
- Framstad, A. (2017, Mars 24). *e24.no*. Hentet Mai 14, 2017 fra <http://e24.no/naeringsliv/netthandel/nettmatselskaper-vil-slaa-seg-sammen/23958494>
- Gabrielsen, T. S. (2013, 8). *magma.no*. Hentet Juni 10, 2017 fra <https://www.magma.no/beskytte-konkurransen-eller-konkurrenter-og-hvorfor>
- GfK. (2015). *GfK Futurebuy, Norwegian Market Findings*. GfK.
- GfK. (2015). GfK Norges dagligvare-lojalitetsrapport 3. kvartal 2015. Norge. Hentet Mai 15., 2017 fra GfK dagligvare - lojalitetsrapport.
- GfK. (2016, September). *gfk.com*. Hentet Februar 15, 2017 fra http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/NO/documents/Norsk_dagligvarehandel_status_Q2_2016.pdf
- Glomnes, L., & Tjernshagen, K. (2014, Juli 1). *aftenposten.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <http://www.aftenposten.no/norge/politikk/Hundrevis-av-butikker-er-allerede-sondagsapne-85345b.html>

-
- Hagen, G. (2008, Mars 14). *dn.no*. Hentet Mai 14, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2008/03/14/derfor-floppet-lidl>
- Haugdahl, M. (2017, Mars 28). På vei mot annerledes-butikken. *Dagligvarehandelen*, s. 5.
- Haugum, M., & Grande, J. (2017, Januar 13). *centmapress.org*. Hentet Februar 25, 2017 fra <http://tfou.no/wp-content/uploads/2017/02/haugum-2017-food-network.pdf>
- Hem, L. E. (2017, Februar 16). Intervju med professor Leif Egil Hem om norsk dagligvarebransje. (P. A. Ravn, Intervjuer)
- Hem, L. E., & Grønhaug, K. (2001, April). *Magma.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <https://www.magma.no/private-merker-tar-stadig-oekende-markedsandeler>
- Høyve, E. (2011, Mai 31). *tv2.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <http://www.tv2.no/a/3506655/>
- Inderst, R., & Valletti, T. M. (2011). *Buyer Power and the Waterbed Effect*. Blackwell Publishing Ltd.
- Internet World Statistics. (2017). *internetworldstats.com*. Hentet Mai 16, 2017 fra <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>
- Kaldestad, Y., & Møller, B. (2016). *Verdivurdering: teoretiske modeller og praktiske teknikker for å verdsette selskaper*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kinserdal, F. (2017, April). *magma.no*. Hentet Mai 5, 2017 fra <https://www.magma.no/hva-blir-avkastningskrav-og-vekstforventninger-nar-renten-er-lav>
- Kiwi. (2017, Mai 30). *kiwi.no/informasjon*. Hentet Juni 5, 2017 fra <https://kiwi.no/Informasjon/460000-har-valgt-KIWI-PLUSS/>
- Kleppe, M. (2015, November 13). *dn.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/13/2144/Handel/dropper-netthandel>
- Kleppe, M., Halvorsen, M., & Solem, L. K. (2015, Mars 4). *dn.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/04/1546/Dagligvare/coop-fr-kjpe-icabutikkene>

- Kleppe, M., Kaspersen, L., & Solem, L. (2015, Desember 21). *dn.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/21/2036/Dagligvare/bunnpris-dropper-remarema-ber-konkurransetilsynet-gripe-inn>
- Kolonial.no AS. (u.d.). *Kolonial.no*. Hentet Juni 13, 2017 fra <https://kolonial.no/om/konseptet/>
- Konkurransetilsynet. (2005, Februar). *konkurransetilsynet.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/publikasjoner/rapporter/betaling-for-hylleplass.pdf>
- Konkurransetilsynet. (2010, Februar). *konkurransetilsynet.no*. Hentet Mai 23, 2017 fra http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/publikasjoner/rapporter/rapport-_konkurransen-i-offentlig_tjenestepensjon.pdf
- Konkurransetilsynet. (2015, Mars 3). *konkurransetilsynet.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/aktuelt/nyheter/20152/coop-far-overta-ica-norge/>
- Konkurransetilsynet. (2012, Februar 2). *konkurransetilsynet.no*. Hentet Juni 1, 2017 fra <http://konkurransetilsynet.no/2011/sak-nr-18-2011-article1230-656.html>
- Kumra, A. (2017, Juni 01). CEO Masalamagic. (P. A. Ravn, Intervjuer)
- Landbruks- og matdepartementet. (2011, April 13). *regjeringen.no*. Hentet Mai 12, 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/>
- Laugen, S. T., & Kleppe, M. (2014, Mai 12). *dn.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra <http://www.dn.no/nyheter/2014/05/12/Handel/-industrien-br-frykte-remarema-og-coop>
- Lien, L. B., Sjøholm, E., & Vaardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindvoll, E. (2017, April 29). *e24.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <http://e24.no/naeringsliv/remarema-1000/rekordstort-omdoemmestup-for-remarema-1000/23984975>

-
- Lismoen, H. (2004, Oktober 3). *eurofond.europa.eu*. Hentet Mai 9, 2017 fra <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/lidl-enters-norwegian-market>
- Lorch-Falch, S., & Dalen, A. (2017, Mars 8). *e24.no*. Hentet Mai 16, 2017 fra <http://e24.no/privat/dagligvarebransjen/dagligvareekspert-nettaktoerene-stjeler-andeler-fra-kjedene/23943893>
- Lorch-Falch, S., & Wig, K. (2017, Februar 12). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://e24.no/privat/rema-1000/remas-oelsalg-faller-etter-leverandoerstrid/23921310>
- Løwendahl, B., & Wenstøp, F. (2012). *Grunnbok i Strategi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Midtbø, M. K. (2016, Oktober 24). *adressa.no*. Hentet Mars 5, 2017 fra <http://www.adressa.no/forbruker/2016/09/24/Rema-gir-billigere-bilforsikring-med-brikke-som-overv%C3%A5ker-kj%C3%B8ringen-13362112.ece>
- Mikaelsen, K.-E. (2015, Desember 1). *aftenposten.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Hval-sjokoladen-kastes-ut-fra-1200-Coop-butikker-19344b.html>
- Molnes, G., & Tuv, N. (2017, Februar 9). *e24.no*. Hentet April 12, 2017 fra <http://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/dagligvareekspert-mener-rema-har-bommet-med-ae-har-blitt-taperen/23918842>
- Molthe, R. (2017, Juni 13). Sikter mot flere salgskanaler. *Dagligvarehandelen*, s. 10.
- Netthandel.no. (2016, August 22). *netthandel.no*. Hentet Mai 16, 2017 fra <https://netthandel.no/mat/>
- Nielsen Norge. (2017). *Market Trend Reports*. Nielsen Norge.
- Nielsen Norge AS. (2016). *Dagligvarerapporten 2016*. Hentet 1 27, 2017
- Nielsen Norge AS. (2017). *Dagligvarerapporten 2017*. The Nielsen Company.

Nikolaisen, P.-I. (2011, Oktober 26). *dn.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<http://www.dn.no/gasellene/2011/10/26/vokser-seg-stor-og-sterk-pa-snacks>

Njarga, B. (2012, Oktober 13). *dinside.no/okonomi*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<http://www.dinside.no/okonomi/meny-tester-ut-selvbetjente-kasser/61317990>

Njarga, B., & Sikkeland, H. (2016, Desember 29). *dinside.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra

<http://www.dinside.no/okonomi/kiwi-kunder-har-415-millioner-i-trumpf-bonus-tilgode/60998238>

Norges Bank. (2017, Februar 21). *norges-bank.no*. Hentet Februar 21, 2017 fra

<http://www.norges-bank.no/Statistikk/Rentestatistikk/Statsobligasjoner-Rente-Daglige-noteringer/>

NorgesGruppen. (2017, Januar). *norgesgruppen.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra

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

NorgesGruppen. (2017, Juni 16). *norgesgruppen.no/presse*. Hentet Juni 16, 2017 fra

<http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/norgesgruppen-lanserer-forsikringstilbud-i-fordelsprogrammet/>

NorgesGruppens Leverandørtreff. (2017).

NRK. (2015, Mars 16). *nrk.no*. Hentet Februar 25, 2017 fra

<https://www.nrk.no/dokumentar/matbaronene-stikker-av-med-fortjenesten-1.12263228>

NRK. (2017, Januar 20). *nrk.no*. Hentet Februar 25, 2017 fra

<https://www.nrk.no/buskerud/aass-gir-ikke-opp-kampen-om-hylleplass-hos-remma-1000-1.13333570>

-
- Nysveen, E., & Dalen, A. (2017, Januar 9). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra
<http://e24.no/naeringsliv/rema-1000/dagligvare-ekspert-om-rema-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi/23893119>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2004). *lovdata.no*. Hentet Mai 23, 2017 fra
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12#KAPITTEL_4
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2016, Mars 15). *regjeringen.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/bedre-konkurransen-i-dagligvarekjeden/id2479824/>
- Oppegård, G., & Meling, S. (2014, Oktober 25). *tv2.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra
<http://www.tv2.no/a/6160345/>
- Pedersen, R. (2017, Januar 1). *smartepenger.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra
<http://www.smartepenger.no/kategori-featured/2861-hvem-er-best-pa-rabatter-i-dagligvareforretningene>
- Pettersen, A., Thjømøe, H. M., & Framnes, R. (2006). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- PWC. (2016, Desember). *pwc.no*. Hentet Februar 21, 2017 fra
<http://www.pwc.no/no/publikasjoner/verdivurdering/risikopremien-2016.pdf>
- Ramberg, D. (2017, Februar 12). *dt.no*. Hentet Februar 25, 2017 fra
<https://www.dt.no/meninger/naringsliv/drammen/ol-og-a/o/5-57-553290>

Regjeringen.no. (2014, Desember 6). *Regjeringen.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Rema 1000. (2017, Januar 12). *rema.no*. Hentet Mai 12, 2017 fra

<https://www.rema.no/nyheter/super-respons-fra-kundene/>

Rhoades, S. A. (1993). *stlouisfed.org*. Hentet Mars 5, 2017 fra

https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/FRB/pages/1990-1994/33101_1990-1994.pdf

Rolland, J. (2017, Mars 28). Intervju med marketingsjef i Kiwi, Nielsen-konferanse. (P. A.

Ravn, Intervjuer)

Rolland, J. (2017, Mai 8). Marketingsjef, Kiwi. (P. A. Ravn, Intervjuer)

Shoup, M. E. (2017, Juni 19). *beveragedaily.com*. Hentet Juni 19, 2017 fra

http://www.beveragedaily.com/Retail-Shopper-Insights/Amazon-buying-Whole-Foods-is-first-threat-to-America-s-grocery-chains?utm_source=newsletter_daily&utm_medium=email&utm_campaign=19-June-2017&c=DCdjGZGODh9vBghgCxUm3e4KvZbiZjpl&p2

Solberg, T., Drange, L., & Utheim, E. (2014, Februar 13). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra

<http://e24.no/makro-og-politikk/sier-nei-til-ica-og-norgesgruppens-samarbeidsavtale/22764290>

Solem, L. (2017, Mars 19). *dn.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra

<https://www.dn.no/nyheter/2017/03/19/1542/Handel/vil-kapre-kresne-kunder>

Solem, L. K. (2017, Mars 24). *dn.no*. Hentet Mai 16, 2017 fra

<https://www.dn.no/nyheter/2017/03/24/2103/Handel/konkurrenter-slar-seg-sammen-danner-matkasse-gigant>

Solem, L. K. (2017, Januar 3). *dn.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra

<https://www.dn.no/nyheter/2017/01/03/0835/Handel/skulle-ha-50-milliarder-kroner-for-rem-1000>

Solem, L., & Kleppe, M. (2016, Juni 30). *dn.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra

<http://www.dn.no/nyheter/2016/06/30/1852/Handel/-vi-blir-angrepet-fra-alle-kanter>

Strøm, Ø. R. (2014). Foretaksfinans, forelesningsnotater. I Ø. R. Strøm, *Foretaksfinans, forelesningsnotater* (s. 153).

The Competition Commission & The Office of Fair Trading. (2010, September). *gov.uk*.

Hentet Mai 12, 2017 fra

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284449/OFT1254.pdf

Trumpy, J. (2017, Juni 16). *dn.no*. Hentet Juni 16, 2017 fra

<https://www.dn.no/nyheter/2017/06/16/1406/Finans/trumf-inn-i-forsikringskamp>

Utheim, E. (2013, Juli 19). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra <http://e24.no/digital/kundene-blir-gratisarbeidende-deltidsansatte/21097402>

Utheim, E. (2013, Juli 19). *e24.no*. Hentet Februar 27, 2017 fra

<http://e24.no/digital/kundene-blir-gratisarbeidende-deltidsansatte/21097402>

Utheim, E., Solberg, T., & Drange, L. (2014, Februar 13). *e24.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra

<http://e24.no/makro-og-politikk/sier-nei-til-ica-og-norgesgruppens-samarbeidsavtale/22764290>

Valvik, M. (2014, Oktober 6). *aftenposten.no*. Hentet Mai 16, 2017 fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-1000-og-Kolonialno-vil-snu-opp-ned-pa-mathandlingen-din-77773b.html>

Valvik, M. (2015, Mai 21). *aftenposten.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Konkurransetilsynet---Norgesgruppen-har-ikke-utovd-press-39983b.html>

Valvik, M. (2016, Juni 20). *aftenposten.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-kjoper-Kolonihagen-546047b.html>

Valvik, M. (2017, Januar 12). *ap.no*. Hentet Mai 23, 2017 fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-dumper-Best-pris-og-andre-billigmerker-612651b.html>

Valvik, M., & Braathen, F. (2017, Januar 11). *aftenposten.no*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-forklarer-Rema-hvorfor-de-vil-gi-deg-farremarker-a-velge-mellom-605554b.html>

van Rompaey, S. (2016, April 13). *retaildetail.eu*. Hentet Mai 15, 2017 fra

<https://www.retaildetail.eu/en/news/does-picnic-spell-end-traditional-supermarket>

Virke, Dagligvarehandelen. (2015). *virke.no*. Hentet Mars 15, 2017 fra

https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf/

Vosgraff, S. (2016, August 23). *hegnar.no*. Hentet Mai 9, 2017 fra

<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2016/08/Knallhard-dagligvare-konkurranse>