



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

HVORDAN PÅVIRKES KONKURRANSESITUASJONEN I DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET AV DIGITALISERINGEN?

How does digitalization impact the competitive situation on the Norwegian grocery market?

Philip Olliver Hegerland
Master i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg hvordan teknologiske løsninger har endret konkurransesituasjonen på det norske dagligvaremarkedet. Utredningen starter med å gjennomgå dagligvaremarkedet og utviklingen av konkurransesituasjonen. Med utgangspunkt i dette blir digitaliseringen beskrevet med blant annet kunstig intelligens. De teknologiske løsningene i dagligvaren blir presentert med utsikter for digitaliseringens utvikling i utlandet. Teorien er hentet fra mikro-, makroøkonomisk og strategisk faglitteratur. Videre, har jeg avholdt intervjuer med sentrale aktører fra dagligvarebransjen. Intervjuene gir en dypere innsikt i konkurransesituasjonen, digitaliseringens påvirkning og utsikter for fremtiden.

Gjennom utredelsen ser jeg på hvilke konkurransefordeler og -hindringer en dagligvareaktør kan få gjennom digitaliseringen. Videre ser jeg på hvorfor noen aktører lykkes og andre feiler med digitaliseringen. De største fordelene er teknologirevolusjonen av verdikjeden. Kunstig intelligens har ført til ressursbesparelser og effektivisering på alle verdikjedens ledd. Det har ført til at verdikjeden er blitt ytterligere kostnadseffektivisert, og gjort det lettere å vertikalt integrere arbeidsprosesser. Stordriftsfordelene blir dermed også styrket, og det er mer tid for strategiarbeid.

Muligheten til å få tilgang på, og prosessere informasjon om kunden og markedet har også ført til store fordeler. Aktørene får bedre informasjon om internasjonale matbørser som er med på å styre kjøpemakten mot leverandør, og samtidig innhenter de informasjon om kundene som aldri før. Det bidrar til god innsikt på kundens handlemønstre og gir muligheten for å individuelt tilpasse tilbud. Videre, har digitaliseringen ført til en ny konkurrent på dagligvaremarkedet i nettbutikker. Disse skaper nye muligheter for mersalg, markedsføring og kommunikasjon mot kunde, og er i sterk vekst. Mange har tro på at dette vil være en stor del av kundens fremtidige handleopplevelse.

Gjennom denne utredningen har jeg kommet frem til at de største konkurransehindringene ved digitaliseringen er: usikkerheten på markedet, mindre lojalitet i kunde, trussel om etablering fra store internasjonale nettaktører og at forskjellene stadig blir større mellom den største dagligvareaktøren og de mindre aktørene. Digitaliseringen har ført til både fordeler og hindringer på konkurransesituasjonen til det norske dagligvaremarkedet.

Summary

This master's study examines how technological solutions have changed the competitive situation in the Norwegian grocery market. The research starts with reviewing the grocery market and the development of the competitive situation. Based on this, digitization is described with presentation of artificial intelligence. The technological solutions in the grocery market are presented with the prospect of digitalization's development abroad. The theories used in this research is taken from micro, macroeconomic and strategic academic literature. Furthermore, I held interviews with stakeholders from the grocery industry. The interviews gave a deeper insight on the competitive situation, the impact of digitalization and developments in the future.

Throughout the study, I seek for an overview of the competitive advantages and possible obstacles that are created through digitalization. Furthermore, I try to see why some succeed and why others fail with digitization. The biggest benefit is the technology revolution of the value chain. Artificial intelligence has led to resource savings and streamlining on all parts of the value chain. It has led to a more cost-effective value chain, that has made it easier to vertical integrate the work processes. The economies of scale are also strengthened. There is also more time for strategic work.

The ability to access and process information about the customer and the market has also led to major advantages. The stakeholders get better information about international food exchanges that help manage purchasing power towards suppliers, while simultaneously collecting information about the customers as never before. It contributes to a great insight on the customer's trade patterns, and gives the opportunity to tailor campaigns and discounts individually. Furthermore, digitalization has led to a new competitor in the grocery market, with online stores. These create new opportunities for sales, marketing and communication towards the customer. Online stores have experienced a strong growth in the Norwegian grocery market, and many believe that this will be the future of customer shopping experience.

Through this master study, I have concluded that the biggest barriers to competition in the digitalization are market insecurity, less customer loyalty, threat of establishment from large international online chains, and the differences are increasing between the largest chain and the smaller chain in the grocery market. Digitization has led to both advantages and obstacles in the competitive situation of the Norwegian grocery market.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Oppgaven er skrevet i løpet av våren 2019, og utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen Strategi og Organisasjon.

Med den store teknologiske utviklingen som skjer i verden, er digitalisering vært et tema som jeg har funnet stor interesse av. Jeg vokste opp med å se hvordan hustelefon og stasjonær datamaskin ble til mobiltelefon og bærbar datamaskin, som nå har blitt til en teknologisk kombinasjon i form av nettbrett og smarttelefoner. Jeg har jobbet innenfor flere bransjer, og erfart hvordan digitaliseringsprosesser både kan skape frustrasjon og lettelse i virksomheter. Det er fascinerende å tenke på hvor mye samfunnet har endret seg de siste årene som følge av digitaliseringen.

Mat er en stor del av livet, og vi er helt avhengige av det for å fungere. Dagligvarebutikken har derfor alltid vært et interessefelt for meg. Med de pågående endringene i butikk og den store utviklingen av nettbutikk, så var det ingen tvil om at jeg ønsket å se nærmere på digitaliseringen av dagligvare.

Gjennomførelsen av masteroppgaven har vært en krevende prosess. Samtidig har jeg fått jobbet med noe som jeg interesserer meg for både faglig og praksis. Å skrive om et dagsaktuelt tema, har også ført til stor interesse rundt forskningen som jeg har funnet som en motivasjonsdriver underveis. Det har samtidig vært lærerikt og spennende å jobbe med denne utredelsen. Jeg har lært mye om digitalisering, nettbutikk og dagligvarebransjens kompleksitet gjennom oppgaven.

Jeg vil takke min veileder Stig Aleksander Aune for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Samtidig retter jeg en stor takk til alle intervjuobjekter for deltakelse i denne studien. Og til slutt ønsker jeg å takke familien min, som har motivert meg under hele perioden.

God Lesning.



Philip Olliver Hegerland, Oslo, 15.mai.2019

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Summary	2
Forord	3
1. Innledning.....	7
1.1. Avgrensninger.....	7
1.2. Disposisjon.....	7
1.3. Problemstilling.....	8
2. Dagligvaremarkedet i Norge.....	10
2.1. Markedsstruktur.....	10
2.1.1. Paraplykjedene	11
2.1.2. Verdikjeden	12
2.1.3. Bransjesegmentering.....	15
2.1.4. Eiendomsvirksomhet	18
2.1.5. Kort om konkurranseutviklingen	19
2.2. Digitalisering.....	19
2.2.1. Om digitalisering.....	19
2.2.2. Påvirkning på verdikjeden	22
2.2.3. Påvirkning på dagligvareaktørene i Norge	23
2.2.4. Digital utvikling i utlandet.....	27
3. Teoretisk rammeverk	30
3.1. Stordriftsfordeler.....	30
3.2. Markedsmakt.....	33
3.3. Vertikal integrasjon	34
3.4. Konkurransekrefter på det norske dagligvaremarkedet.....	38
4. Metode	43
4.1. Forskningstilnærming.....	43
4.2. Forskningsdesign	43
4.3. Forskningsmetode	44
4.4. Datainnsamling.....	45
4.5. Utvalg.....	46
4.5.1. Utvalgsmengden.....	47
4.5.2. Utvelgelsesprosessen	47
4.5.3. Rekrutteringen.....	48
4.6. Intervju	49
4.6.1. Intervjuguiden	49

4.6.2.	Gjennomføring av intervjuene	50
4.6.3.	Dokumentasjon	50
4.7.	Oppgavens gyldighet og pålitelighet	51
4.7.1.	Intern og ekstern gyldighet	51
4.7.2.	Pålitelighet.....	53
4.8.	Etiske avveininger.....	55
5.	Analyse av hovedfunn	58
5.1.	Anonymisering av informantene.....	58
5.2.	Oppfattelse av dagens konkurransesituasjon	58
5.3.	Digitaliseringens endring av konkurransesituasjonen.....	61
5.3.1.	Gjennom produksjon og leverandør	61
5.3.2.	Gjennom grossist og distribusjon	62
5.3.3.	Gjennom detaljistleddet.....	63
5.4.	Endringer i strategiarbeidet	64
5.5.	Om digitaliseringen har åpnet mer opp for nye aktører	65
5.6.	Fremtidsperspektivet på konkurransemarkedet.....	66
5.6.1.	Dagligvareaktører	66
5.6.2.	Forhandlingsmakt.....	67
5.6.3.	Viktigste salgskanaler	68
5.7.	Strategi på langsiktig lønnsomhet.....	69
6.	Drøfting.....	71
6.1.	Konkurransfordeler	71
6.2.	Konkurranshindringer.....	74
6.3.	Digitaliserings vinner	75
6.4.	Digitaliserings taper.....	76
7.	Hovedkonklusjon.....	78
7.1.	Videre forskning	79
8.	Kilder.....	80
9.	Appendiks.....	84
9.1.	Intervjuguiden	84
9.2.	Bekreftelse om personvernbehandling gjennom NSD	86

Figuroversikt

Figur 2.1. Markedsandelene på dagligvaremarkedet i Norge	10
Figur 2.2. Oversikt over den totale omsetningen på det norske dagligvaremarkedet for 2017	11
Figur 2.3. Oversikt over alle dagligvarebutikkene etter konsept i Norge ved 2017	13
Figur 2.4. Verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet	15
Figur 2.5. Bransjesegmentenes omsetning på det norske dagligvaremarkedet i 2017	16
Figur 2.6. Andel av dagligvaremarkedets segmenter 2010-2017	17
Figur 2.7. Digitaliseringens påvirkning på strategiarbeidet.....	21
Figur 3.1. Stordriftsfordeler med U-kurven fra gjennomsnittskostnad og produksjonsnivå	31
Figur 3.2.: Markedsmakt i verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet	33
Figur 3.3. Ren vertikal integrasjon.....	35
Figur 3.4. Porters fem-faktor modell for å vise konkurransekraftene	38
Figur 3.5. Utvidelse av Porters fem-faktor modell om konkurransekrefter (Dagligvarebransjen)	42
Figur 4.1.: Oversikt over kvalitativ og kvantitativ metode på en skala	44

1. Innledning

Dagligvarer er noe vi alle har god kjennskap til. Vi må ha mat hver eneste dag, 365 dager i året. Mat er helt nødvendig for å leve, men det er også mye mer. For mennesker er mat, det som alltid er tilstede. Enten det er en spesiell anledning, lørdagskveld eller mandags ettermiddag. Mat er en helt essensiell ting som følger oss gjennom livets opp- og nedturer. Det gjør at vi mennesker knytter mye følelser til mat, og derfor vil det alltid vært stor interesse rundt dette tema. Av all maten som konsumeres av norske forbrukere, stammer over 60% fra dagligvarebutikkene (Virke, 2018).

Teknologien har aldri vokst så fort som den gjør i dag. Dagligvarebutikken er en del av nordmenns hverdag, og endringene som skjer her blir fort lagt merke til. Om digitaliseringen eksisterer er det ingen tvil om. Mulighetene for digitalisering er her, og de har kommet for å bli. Spørsmålet er hvordan vi velger å gå frem. Omfavner vi det, eller er vi redd det. Mennesker er vanedyr og er av natur lite glad i forandringer. Samtidig må virksomhetene følge den raske digitale strømmen for å være konkurransedyktige.

1.1. Avgrensninger

For å kunne gjennomføre denne masteroppgaven var det nødvendig å gjøre noen avgrensninger. Jeg skal kun skrive om konkurransesituasjonen på dagligvaremarkedet i Norge. Da dagligvare er en del innenfor det norske matmarkedet, er det viktig å presisere at jeg ekskluderer serveringssteder og KBS (Kiosk og bensin). Jeg tar heller ikke for meg utenlandske markeder, men vil nevne noen utenlandske digitale løsninger. Disse har en mulighet for å komme på det norske markedet, og ellers er oppgaven avgrenset til dagligvaremarkedet i Norge.

1.2. Disposisjon

Masteroppgaven er oppdelt i åtte kapitler som relaterer seg til ulike deler av forskningen. Første kapittel kan betegnes som et introduksjonskapittel. Bakgrunnen for oppgaven med problemstilling, og avgrensninger vil bli gjennomgått. I andre kapittel skrives det generelt om markedsstrukturen på det norske dagligvaremarkedet. Her introduseres dagligvareaktørene, verdikjeden, bransjesegmentering og utviklingen av markedet. Digitalisering blir også presentert gjennom informasjon rundt fenomenet og påvirkningen på dagligvarebransjens verdikjede. Til slutt blir digitaliseringens påvirkning på dagligvareaktørene diskutert, etterfulgt av den digitale utviklingen av dagligvare i utenlandet.

Metoden for gjennomføringen av oppgaven vil bli gjennomgått i det tredje kapitlet. Her fremgår metodevalg, utvalget av kilder, fremgangsmåten og gjennomføringen av datainnsamlingen. Etter dette vil oppgavens gyldighet, troverdighet, pålitelighet bli vurdert. Etske avveininger blir deretter gjennomgått. I det fjerde kapitlet skriver jeg om relevant teori til oppgaven. Disse er sentrale teorier fra strategifaget med gjennomgang av stordriftsfordeler, markedsmakt, vertikal integrasjon og porters fem-faktor modell om konkurransekrefter.

Det femte kapitlet presenterer hovedfunnene som ble gjort under datainnsamlingen. Informasjonen blir dokumentert gjennom sitater og korte oppsummerende kommentarer. Etter en oppsummering av hovedfunnene, finner vi oppgavens drøfting i kapittel seks. I dette kapitlet bruker jeg informasjonen som er gjennomgått fra første til femte kapittel for å drøfte problemstillingen.

I det syvende kapitlet vil hovedkonklusjonen fremgå, med et direkte svar på masteroppgavens problemstilling. Etter hovedkonklusjonen er presentert, er det foreslått videre forskning. Det åttende kapitlet inneholder kilder. Det siste og niende kapitlet gir appendiksen, med intervjuguide og meldeskjema om personvern til NSD.

1.3. Problemstilling

Dagligvarebransjen har gjennomgått store endringer de siste årene i form av fusjoner, oppkjøp, nedleggelser og nye konkurrenter. Bransjen har vært mye i media, og er en viktig del av hverdagen til de aller fleste mennesker. Dagligvarebutikken gjennomgår digitaliseringsprosesser, samtidig som den kjøpsopplevelsen kunden opplever i dag, er i stor endring. Myndighetene gjennom nærings- og fiskeridepartementet og kurransetilsynet etterlyser mer forskning om dagligvarebransjens konkurransesituasjon. Det har ført til mange nylige forskningsoppgaver og rapporter rundt tema. Samtidig som dagligvarebransjen er blitt enda mer aktuell enn tidligere (Oslo Economics, 2017).

Teknologien vokser raskere enn noen gang, og det har ført til store omveltninger i flere bransjer. Digitaliseringen endrer forretningsbetingelser som fører med mange utfordringer og muligheter. Det har gitt store gevinster for dem som er med på utviklingen, og samtidig snudd uoppmerksomme virksomheter fra lønnsomhet til tap eller nedleggelser. Dagligvaremarkedet åpnes opp for

netthandel, noe som gjør informasjon lettere tilgjengelig for kundene og skaper en ny kommunikasjons- og salgskanal.

Kombinasjonen av digitalisering og dagligvaremarkedet er spennende og utfordrende. Det er interessant fordi det skjer store endringer og har høy aktualitet i samfunnet. Det jeg ønsker å oppnå gjennom denne forskningsoppgaven er å se nærmere på hvordan digitaliseringen påvirker konkurransesituasjonen til dagligvareaktørene i Norge. Jeg ønsker også å se på om markedsbetingelsene har endret seg, og hvordan dagligvareaktørene selv oppfatter digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen i Norge. En klargjøring ovenfor dagens konkurransesituasjon, strategiske valg og fremtidige utsikter. Gjennom dette forskningsarbeidet ønsker jeg å svare på problemstillingen:

Hvordan påvirker konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet av digitaliseringen?

For å kunne forstå digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen, må problemstillingen avgrenses ned til delproblemstillinger. Konkurransesituasjonens endringer kan ses i form av hvilke konkurransefordeler og -hindringer som dagligvareaktøren får gjennom digitaliseringen. Det gir meg:

Delproblemstilling 1: *Hvilke konkurransefordeler kan en av dagligvareaktørene få ved digitaliseringen?*

Delproblemstilling 2: *Hvilke konkurransehindre kan en av dagligvareaktørene få ved digitaliseringen?*

Videre for å forstå påvirkningen av digitaliseringen må vi se på hvorfor noen aktører vinner, og noen taper i lys av digitaliseringen. Gjennom utredelsen av disse to delproblemstillingene, vil jeg få en bedre forståelse om hvilke påvirkninger digitaliseringen har på dagligvareaktørene, som igjen påvirker konkurransesituasjonen på markedet. Det gir delproblemstilling 3 og 4:

Delproblemstilling 3: *Hvorfor vinner noen aktører sett i lys av digitaliseringen?*

Delproblemstilling 4: *Hvorfor taper noen aktører sett i lys av digitaliseringen?*

Gjennom en utredelse av disse fire delspørsmålene i drøftingsdelen, vil jeg få et grunnlag for å gi en samlet konklusjon på hovedproblemstillingen.

2. Dagligvaremarkedet i Norge

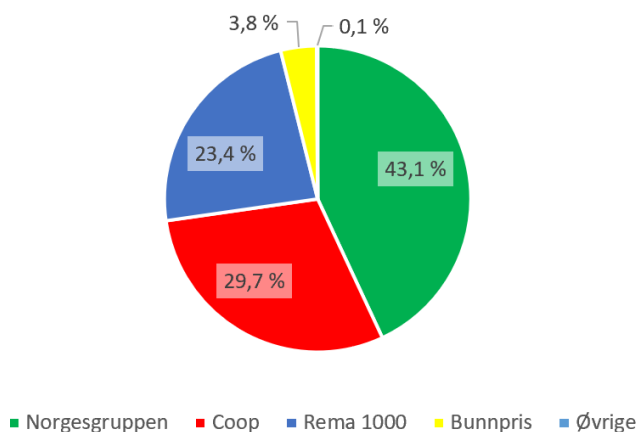
Kapitlet tar for seg det norske dagligvaremarkedet med hovedfokus på markedets struktur, konkurransesituasjon og digitalisering. Først vil jeg presentere utviklingen i markedet for 2017. Deretter, vil paraplyaktørene bli beskrevet med en detaljert oversikt over verdikjeden for dagligvaremarkedet. Videre forklarer jeg kort dagens konkurransesituasjon i Norge, før jeg avslutter kapitlet med digitalisering. Jeg tar for meg i korte trekk, den digitale utviklingen og påvirkningen av denne på dagligvareaktørene.

2.1. Markedsstruktur

Det norske dagligvaremarkedet er dominert av tre store paraplyaktører som styrer alle ledd i verdikjeden selv. NorgesGruppen, Coop og Rema 1000 har til sammen en 96,2% markedsandel av dagligvaremarkedet i Norge. Dersom den fjerde største aktøren Bunnpris også legges til, så har disse fire en total markedsandel på 99,9% (Nielsen, 2018). Konkurransformen for det norske dagligvaremarkedet karakteriserer derfor som et rent oligopol med få store aktører og homogene produkter. Produkter som oppfattes som likeverdige er homogene. Disse vil derfor kun konkurreres på pris eller volum, fordi de ikke kan differensieres i betydningsfull grad (Framnes, et. Al., 2012).

Omsetningen på dagligvaremarkedet i 2017 endte på 171,3 milliarder kroner etter en beskjeden 1,1% oppgang fra året før. Dette er et svakt veksttall sammenliknet med årene før, der veksten har ligget rundt 3-4% siste 7 årene (Nielsen, 2018). Allikevel, viser en ny artikkel fra Nielsen at veksten i omsetningen for 2018 økte med 2,8% til 176,1 milliarder (Nielsen, 2019). Nedenfor viser figuren hentet fra Nielsens dagligvarerapport 2018 hvordan omsetningen og markedsandelene fordeler seg på de ulike paraplyaktørene for 2017:

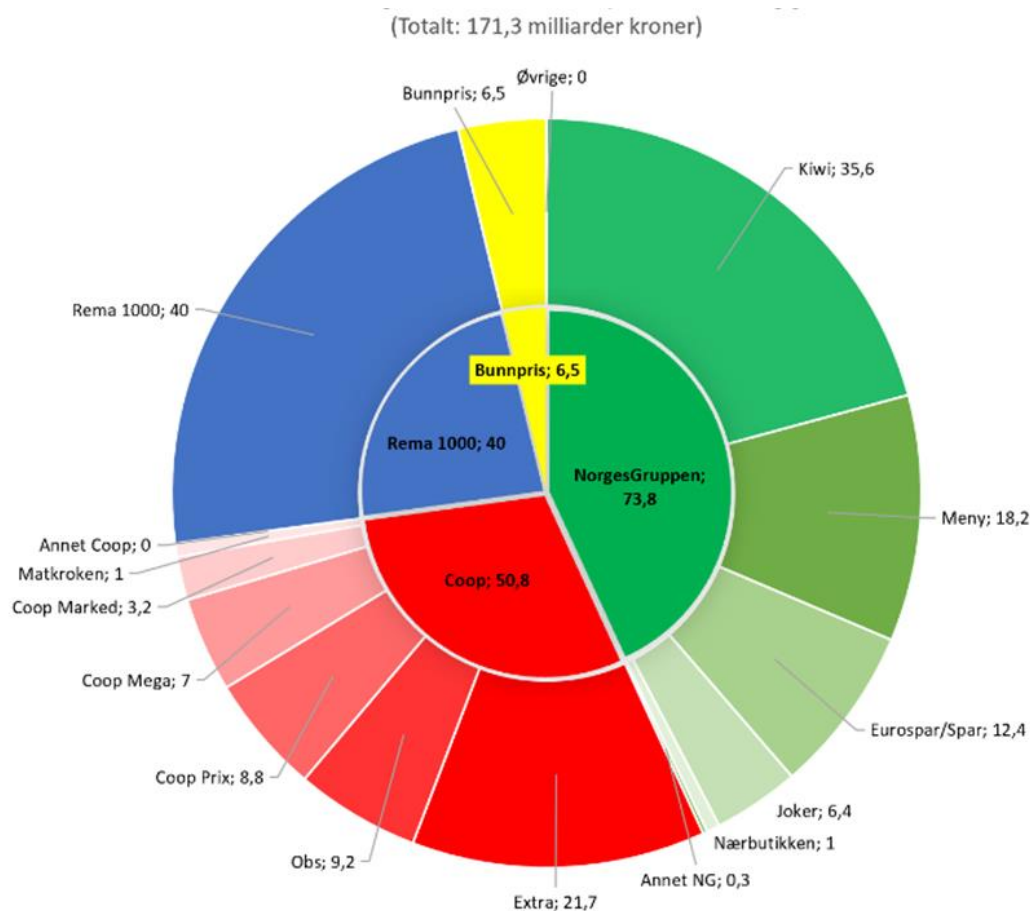
Totalomsetning 171,3 milliarder kroner (eks mva)



Figur. 2.1: Markedsandelene på dagligvaremarkedet i Norge, Kilde: Nielsen, 2018.

2.1.1. Paraplykjedene

For å få en oversikt over paraplykjedene og deres butikker, viser figur 2.2 en oversikt over fordelingen av den totale omsetningen på det norske dagligvaremarkedet for 2017:



Figur 2.2. Oversikt over den totale omsetningen på det norske dagligvaremarkedet for 2017.
Kilde: Nielsen, 2018

NorgesGruppen ble etablert i år 2000, og er den største aktøren på dagligvaremarkedet med 43,1% markedsandel. Paraplykjeden omsatte i 2017 for 73,8 milliarder kroner med 1.839 butikker. Butikkene fordeler seg på de ulike konseptene: Kiwi, Joker, Spar/ Eurospar, Meny og Nærbutikken (Nielsen, 2018). I tillegg er datterselskapet ASKO landets største grossist, og leverer dagligvarer til en rekke aktører (94 og serveringssteder (ASKO, 2019).

Coop er den nest største aktøren på dagligvaremarkedet med en omsetning på 50,8 milliarder kroner i 2017. Dette gir dem 29,7% markedsandel med 1.120 butikker i Norge. Disse butikkene er en kombinasjon av franchiseavtaler og egneide butikker. Spesielt etter oppkjøpet av ICA Norge i 2016, overtok Coop rundt 450 butikker med hovedsakelig franchiseavtaler (Aakvik, 2015). Disse drives i dag

under datterselskapet Norsk Butikkdrift AS (Coop Datterselskaper, 2019). Coop Norge Handel AS ble opprettet i 2002, og drives av over 153 år gamle Coop Norge SA. De driver også eget landsdekkende grossistselskap med et av Europas mest moderne varelager på Ullensaker (Seehusen, 2015).

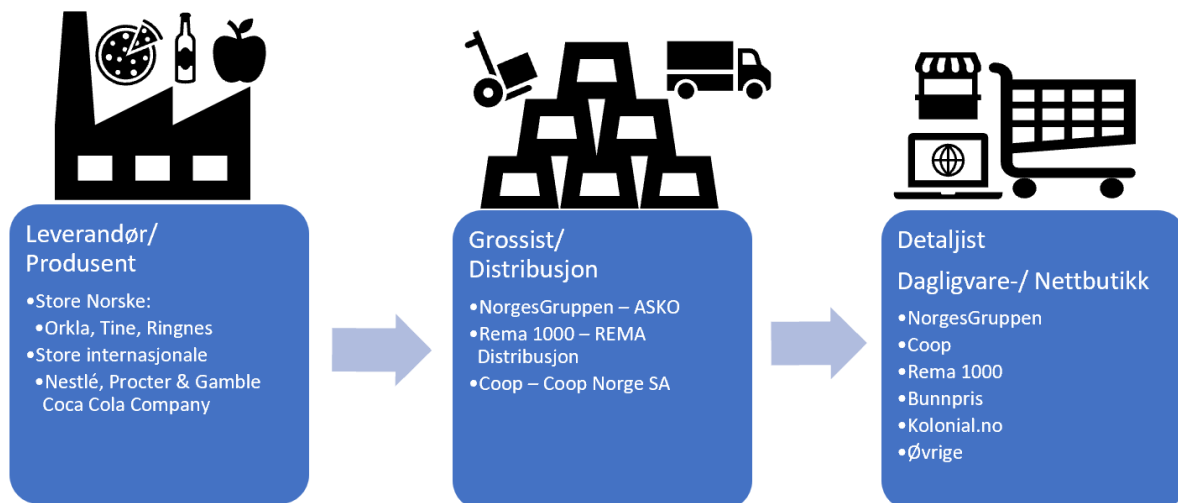
Under paraplykjeden finnes kjedene: Extra, Obs, Coop Prix, Coop Mega, Coop Marked, Matkroken og Coop Annen Dagligvare. Det som gjør at Coop skiller seg ut fra de andre, er at de eies av sine egne medlemmer. Det er i skrivende stund over 1,6 millioner medlemmer som fordeler seg på 87 samvirkelag spredt over hele Norge (Coop, 2019).

Rema 1000 er en paraplykjede som er ledende på franchise drift. Samtlige 617 butikker som kjeden består av, drives av kjøpmenn som eier butikkene sine selv med franchiseavtaler. Rema 1000 stod for 23,4% av markedsandelene på det norske dagligvaremarkedet i Norge. Noe som tilsvarer en omsetning på 40 milliarder kroner, og gjør dem til den tredje største aktøren (Nielsen, 2017). Rema 1000 er eid av Reitangruppen, som blant annet også driver et landsdekkende grossistselskap REMA Distribusjon.

Bunnpris er den fjerde største aktøren på dagligvaremarkedet i Norge med en omsetning på 6,5 milliarder kroner, tilsvarende 3,8% i markedsandel. Bunnpris ble etablert i 1982, og har i dag 249 butikker fordelt over hele Norge (Nielsen, 2018). Kjeden driver ikke et eget grossistselskap, som gjør dem avhengige av å ha en avtale med en av de tre store aktørene. De siste årene har Bunnpris byttet grossistavtaler med ASKO og REMA Distribusjon.

2.1.2. Verdikjeden

Verdikjeden er en felles betegnelse på alle ledd som står bak levering av varer og tjenester. Den deler opp arbeidsprosessen i flere deler, for å gi en oversikt over alle de ulike arbeidsoppgavene som produktet eller tjenesten må igjennom, før den når sluttbruker. Verdikjeden vil dermed vise på en oversiktlig måte de ulike prosessene, kostnadsstrukturen og samspillet mellom (Slack. et al, 2016). Av figur 2.3. kan vi se at verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet hovedsakelig deles opp i tre ledd:



Figur 2.3.: Verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet. Kilde: Nielsen, 2018.

Leverandør og produsent

Verdikjeden starter hos leverandør eller produsent med produksjon og foredling av produkter. Det er her omgjøringen fra råmateriale blir til varer og eventuelt innhøsting av råvarer for videresalg. I dette leddet vil mange både utenlandske og lokale leverandører prøve å selge sine produkter inn til kjedene (Oslo Economics, 2017). Likheter på det norske leverandørmarkedet og dagligvaremarkedet, er at det er kun noen få og store aktører som dominerer markedet. På det norske leverandørmarkedet er dette blant annet Orkla, Ringnes, Nortura og Tine. På det internasjonale leverandørmarkedet er noen av de store: Coca-Cola, Mondeléz, Nestlé og Kellogg's.

Det har også blitt en større dominans av kjedenes egne merkevarer (EMV). Paraplykjedene produserer EMV i ulike produktkategorier for blant annet å sikre full kontroll og informasjon på verdikjeden rundt en produktkategori, som igjen kan sikre en bedre forhandlingsmakt mot leverandørene. Da får de full kontroll på hvor mye tid, kostnader og kompetanse som må legges inn i produksjonen av relativt like produkter (Oslo Economics, 2017). Dagligvareaktørene sikrer seg samtidig eierskap hos dominerende leverandører, slik at de får informasjon og best mulig pris for leverandørens varer.

EMV er substitutter (erstatninger) for sterke merkevarer, og et annet poeng med EMV er muligheten til å utvide sortimentet gjennom rimeligere alternativer for kunden. Kjedenes EMV tar økende

andeler av omsetningen i butikk. I 2017 hadde EMV en økning på 0,5%-poeng, til 16,2% andel av totalomsetningen. Det vil si at EMV omsatte for totalt 27,8 milliarder kroner i 2017 (Nielsen, 2018).

Grossistvirksomhet

Det andre leddet kan forklares i enkelhet som et bindeledd mellom leverandør og detaljist.

Grossisten står for innkjøp av produkter fra leverandør, og videre distribusjon av disse til butikkene.

En innkjøpsprosess består ofte av forhandlinger på høsten, der volum og posisjonering er viktig.

Samtidig, forhandles det om varelinjerabatter, der grossist får rabatter i prosent eller kroner dersom de tar inn bestemte varer. Et annet eksempel er også samarbeidsbonuser, der grossist får rabatter dersom de sikrer gode hylleplasseringer og/eller felles tilbudskampanjer (Oslo Economics, 2017).

Grossist har tidligere vært en uavhengig aktør på markedet, noe som ga leverandørene utallige kunder å forhandle med. På starten av 2000-tallet snudde dette brått da alle de store paraplykjedene sikret seg denne funksjonen internt. Spesielt i år 2000 da grossistgiganten ASKO og mange store dagligvaredetaljister fusjonerte til NorgesGruppen ASA, to år etter fusjonerte Rema 1000 og RemaGross til REMA Distribusjon. Dette var begynnelsen på det markedet vi kjenner til i dag, og førte til at dagens leverandører kun har de tre store (NorgesGruppen, Coop og Reitan) å forhandle med.

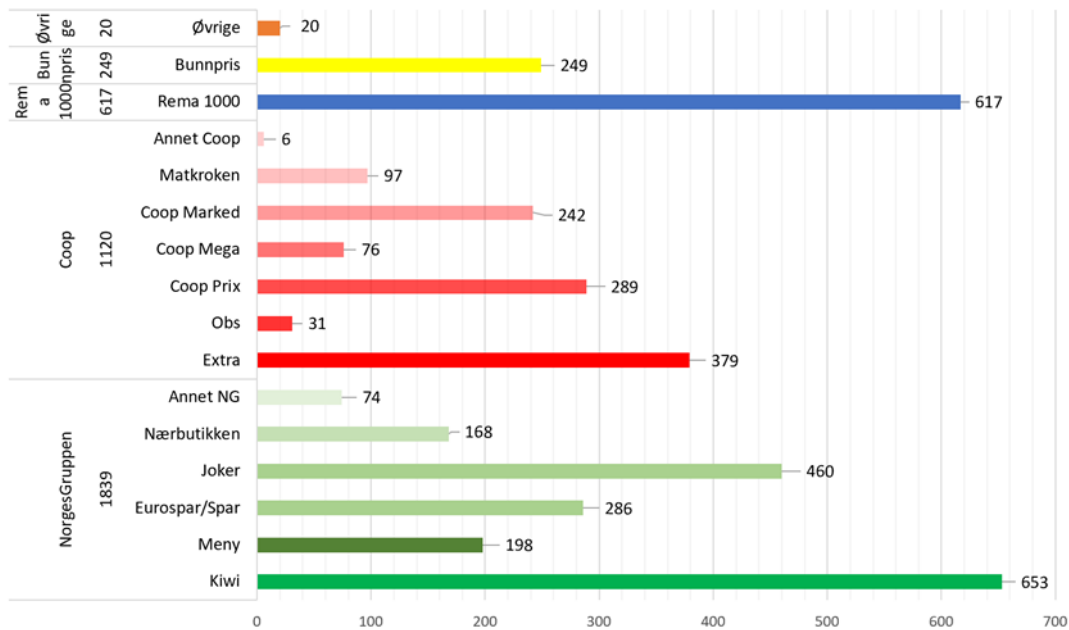
Dermed vil de aller fleste prosessene fra leverandør og produksjon til forbruker skje internt i kjedene. Noe som absolutt kan være en fordel med tanke på logistikk og bestilling hos detaljist. Det gir en større kostnadseffektivisering gjennom at grossist kan maksimere lasten ved transport fra et sentrallager med det detaljistene skulle trenge. Samtidig, er det også tidsbesparende for detaljistene ved at de kun trenger å forholde seg til en grossist ved varebestilling (Oslo Economics, 2017).

Detaljisten

Det siste leddet består av detaljistene. Dette er leddet som gjør produktene tilgjengelige ut mot forbruker. Butikker eid av kjedene og kjøpmenn med franchiseavtale utgjør i hovedsak detaljistene.

En franchiseavtale innebærer at kjøpmann eier butikklokale selv, men betaler til en kjede for bruk av merkenavn, konsept, innkjøp, markedsføring og muligheten til å benytte seg av støttefunksjoner. På det norske markedet er det totalt 3.843 dagligvarebutikker, hvor 3.823 tilhører kjedene (Nielsen,

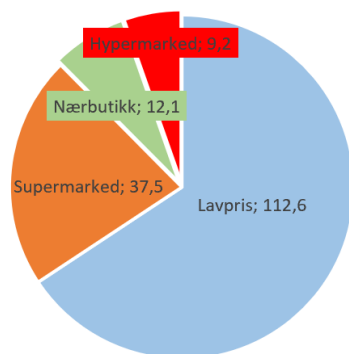
2018). Det som er bemerkelsesverdig er at det kun eksisterer 20 butikker som ikke tilhører en kjede på dagens dagligvaremarked (se figur. 2.4).



Figur. 2.4. Oversikt over alle dagligvarebutikkene etter konsept i Norge ved 2017. Kilde: Nielsen, 2018.

2.1.3. Bransjesegmentering

En bransjesegmentering er en oppdeling av et marked som selger tilsvarende produkter. Oppdelingen gir en mulighet for at mindre enheter kan ha ulike strategier for å nå ulike kundegrupper. Ved at dagligvareaktørene har muligheten til å oppdele butikkene i forskjellige segmenter, gjør det mulig for konsernledelsen å benytte seg av ulike konkurransestrategier (Porter, 1985). Dermed kan de spesialisere seg i markedet, tilpasse seg lokale forhold og nå ut til flest mulig. Dagligvarebutikkene deles opp i ulike segment basert på butikkstørrelse, lokasjon, varesortiment og prisnivå. De ulike segmentene er: hypermarked, supermarked, nærbutikk og lavpris. Fordelingen av totalomsetningen vises i figur 2.5:



Figur 2.5. Bransjesegmentenes omsetning på det norske dagligvaremarkedet i 2017.
Kilde: Nielsen, 2018.

Hypermarked er det butikk konseptet som har størst butikker både med tanke på areal (fra 20.000 m² og oppover) og produktsortiment. Dette er store varehus, der dagligvare kun er rundt 60-70% av tilbudet i butikken. Andre produkter som tilbys er alt fra sportsutstyr og klær, til elektronikk. Obs som tilhører paraplykjeden Coop, er den eneste butikken som regnes for å være hypermarked i Norge. De består av 31 varehus fordelt over hele landet, med en samlet omsetning på 9,2 milliarder kroner i 2017. Det utgjør den minste markedsandelen av segmentene med 5,3% i 2017 (Nielsen, 2018).

Supermarkeder er butikker som fokuserer på vareutvalg og kvalitet på dagligvarene. Disse butikkene selger i hovedsak dagligvarer med noen husholdningsartikler. Lokale råvarer og eksklusive varer er ofte å finne her, sammen med et stort fokus på ferske matvarer som kjøtt, fisk, bakevarer, frukt og grønt. Butikkprofilene som ligger under denne kategorien er Meny og Spar/ Eurospar fra NorgesGruppen og Coop Mega under Coop. Supermarkedene består av 560 butikker med samlet omsetning på 37,5 milliarder kroner. Dette er dagligvaremarkedets nest største segment med 21,9% markedsandel (Nielsen, 2017).

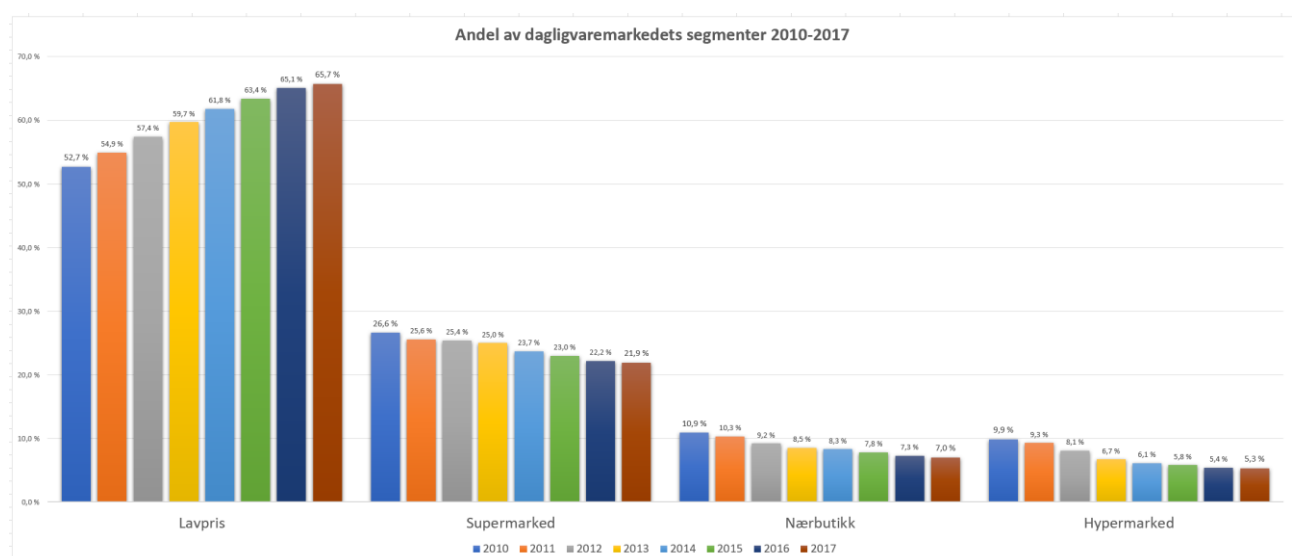
Nærbutikkene er de arealmessig minste butikkene på markedet. Disse er lokale butikker som kun tilbyr det mest nødvendige av dagligvare. Butikk konseptene som tilhører dette segmentet er Joker og Nærbutikken fra NorgesGruppen. Samt. Coop marked og matkroken under Coop. De uavhengige butikkene kategoriseres også som nærbutikker, da de oftest har et svært begrenset utvalg og mindre lokaler. Nærbutikkene har en 7% markedsandel og består av 1.065 butikker. Disse har en samlet omsetning på 12,1 milliarder kroner (Nielsen, 2018).

Lavpris utgjør det største segmentet på dagligvaremarkedet med 65,7% markedsandel (se figur 2.4.). Disse butikkene kan variere på både størrelse, produktlinjer og varesortiment. Samtidig er det et fokus på å ha et best mulig varesortiment, men med mindre fokus på spesial produkter og ferske varer. Det de har felles ligger i navnet, nemlig at de alle har en strategi om å tilby lavest mulig pris for varene sine.

Butikkene i dette segmentet sikter mot å kunne gi kunden et best mulig utvalg til lavest mulig pris. De aller største konseptene er lavprisbutikker. Coop Prix og Extra under Coop, Kiwi under NorgesGruppen, Rema 1000 og Bunnpris utøver på hver sin måte klare lavprisstrategier. Segmentet består av 2.187 butikker med en samlet omsetning på 112,6 milliarder kroner (Nielsen, 2018).

Utviklingen av markedssegmentene

Utviklingen av markedsandelene mellom segmentene har endret seg de siste årene (se figur.2.6.) Det er en klar trend som kommer frem. Hypermarkedene, nærbutikkene og supermarketene har tapt markedsandeler jevnt over de siste årene til fordel for lavprisbutikkene. Dette kan tolkes som at kundene er prissensitive, og ønsker å handle dagligvarer til lavest mulig pris (Nielsen, 2018). Samtidig, har det vært en større satsning på lavprisbutikker hos alle paraplykjedene. Flertallet av nyåpnede butikker tilhører lavprissegmentet sammen med oppussing og omprofileringer som gjør det mulig for større varelinjer til lavest mulig pris.



Figur 2.6. Andel av dagligvaremarkedets segmenter 2010-2017, Kilde: Nielsen, 2018

Andelen for lavprisbutikkene har økt fra 52,7% i 2010 til 65,7% i 2017. Det er en total økning på 13%. I samme periode har alle de andre segmentene tapt markedsandeler hvert år. Supermarkedene, nærbutikkene og hypermarkedene er blitt redusert med henholdsvis 4,7%, 3,9% og 4,6% under samme periode. En markant trend som ser ut til å fortsette (Nielsen, 2018).

Her er det verdt å merke den pågående omprofileringen av Coop Prix til Extra. Dette gjør Coop for å kunne gå fra en mindre butikk til nyoppussede Extra butikker som har større varelinjer til lavere priser (Solem, 2018). Samtidig, er det en stor satsning på lavprisbutikker, da dette er den foretrukne butikken for kundene. Lavpris økte med 53 butikker i 2017, mens totalt antall butikker på markedet økte med 50. Disse tallene viser at omprofileringer og nyetableringer går mot lavpris. Samtidig ble de andre segmentene redusert med 31 butikker i samme periode (Nielsen, 2018).

Norge er et geografisk langt og stort land, med liten befolkningstetthet. Dette kan føre til logistiske utfordringer ved å skulle nå ut til Norges befolkning. I kontrast har også Norge den største butikk tettheten på dagligvare i Skandinavia, og nesten dobbelt så høy sammenliknet med Sverige. Når aktørene har så mange butikker vil omstillingen av disse ta lenger tid (Oslo Economics, 2017).

2.1.4. Eiendomsvirksomhet

Når en butikk skal drives, er en av de viktigste suksessfaktorene at man har en sentral beliggenhet. Det hjelper lite med fine butikklokaler, stort varesortiment og god kundeservice, dersom butikken ligger flere kilometer unna kundene, eller har en dårlig infrastruktur. Eiendomsvirksomhet er derfor et viktig tema under detaljist. Det handler om å skaffe seg butikklokalene med god beliggenhet, for med best mulig forutsetninger til å nå kunde. Forbrukerne i Norge kjøper dagligvarer hyppig. Det er en av grunnene til at butikk tettheten er stor, fordi kunden handler i nærmiljøet. På grunn av dette vil det være nødvendig å sikre gode beliggenheter, for å vinne markedsandeler (Oslo Economics, 2018).

Dersom en ny aktør på markedet ønsker å etablere seg, er den helt avhengig av gode lokaler. Dette vil være vanskelig når de store aktørene eier de beste eiendommene, og har gode relasjoner med de største utbyggere av næringsbygg. Dermed blir det vanskeligere for mindre aktører å etablere seg på markedet. Dersom de ønsker sentral beliggenhet som ikke allerede eies av paraplykjedene, vil utvalget være lite og til en høy fast kostnad i husleie og strøm. Dersom en mindre aktør etablerer

butikken på mindre attraktive eiendommer, vil det ikke komme kunder på grunn av valgmulighetene som allerede eksisterer fra paraplykjedene i nabolaget (Oslo Economics, 2018).

2.1.5. Kort om konkurranseutviklingen

Bortsett fra dagligvareaktørene, er det verdt å nevne at netthandel og grensehandel har hatt særlig stor vekst de siste årene. Netthandel er fremdeles liten med kun en estimert omsetning på 2 milliarder kroner, men den hadde en vekst på 30% i 2017. Grensehandel står for 11 milliarder kroner og hadde en stor økning på cirka 2 milliarder kroner, som tilsvarer 23,4% (Nielsen, 2018). Salget på grensehandelen stammer fra produkter som er dyre i Norge, på grunn av tung avgiftsbelastning eller importvern. Disse varene er blant annet: kjøtt, godteri, brus, tobakk og alkoholholdige drikker. Flere ønsker at regjeringen skal gjøre noe med avgiftene og redusere importvernet. Dermed gjøre den norske dagligvarebutikken mer konkurransedyktig mot de svenske grensebutikkene (Molthe, 2018).

2.2. Digitalisering

Den største og raskest voksende endringen vi opplever i dagens samfunn er teknologien. I mindre eller større grad møter folk på nye teknologiske løsninger som skal forenkle hverdagen. Dette skaper muligheter som aldri har vært der tidligere. Den teknologiske revolusjonen har endret konkurransevilkårene i flere bransjer som for eksempel; banknæringen, klesbransjen og mediebransjen. Den økende bruken av digitalisering, har dermed ført til store omveltninger i samfunnet, virksomheter og forbrukerens atferd (Ugland, 2018).

2.2.1. Om digitalisering

Digitalisering har i økende grad blitt brukt i samfunnsdebatter, handlingsplaner og offentlige konferanser de siste årene. Dette har ført til at folks bevissthet er generell høy, og de aller fleste har i dag enten hørt om eller kjenner til begrepet digitalisering. Det finnes ingen teoretisk felles definisjon på digitalisering. Samtidig, er flere forskere enige i at digitaliseringen ikke er et mål i seg selv, men et middel for å nå målet. (Hauge, et. al., 2016).

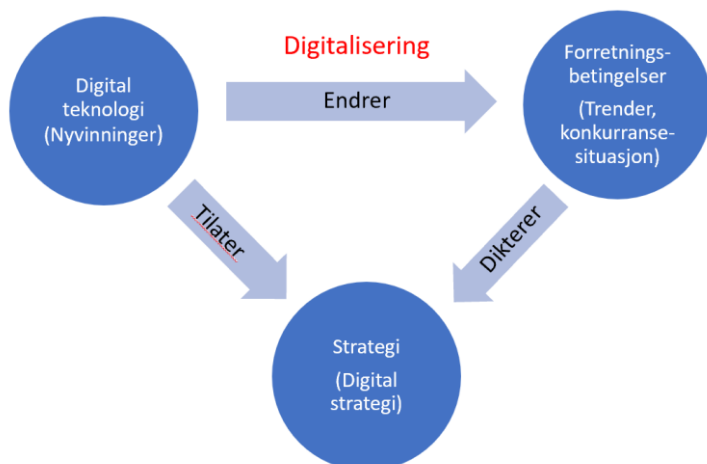
Digitalisering er enkelt forklart prosessen som gjør analoge og manuelle prosesser til digital data og løsninger. Det er også noe mer en omgjøring av analogt til digitalt. Gjennom den transformative prosessen åpnes det opp for digital data, digital prosess, en digital virksomhet eller et digitalt

samfunn (Andersen & Sannes, 2017). På denne måten skapes konkurransedyktighet, verdier og en stor utvikling av samfunnet (Hauge. et al, 2016).

For eksempel når grossist mottar en bestilling fra butikk. Må grossisten i disse tilfellene opprette faktura, planlegge optimal frakt av varene gjennom distribusjonsnettverket, kommunisere til butikk og samtidig sørge for oppfølging. Alle disse ulike prosessene måtte tidligere håndteres hver for seg. I dag er dette automatisert til én sammenkoblet prosess. Det er omgjøringen av analoge prosesser til kompatibel digital data som gjør det mulig å automatisere slike arbeidsprosesser (Talin, 2019). Gjennom digitalisering av verdikjeden har grossisten nådd målene om økt produktivitet, og samtidig sørget for å være konkurransedyktige (Hauge. et al, 2016).

Forbrukerens atferd har endret seg med digitaliseringen. Merkevarer og virksomheter blir sett på annerledes i dag, hvor makten i større grad er hos kunden. Virksomhetene som lykkes på markedet, må ha en god og dyp forståelse av hvem kunden er, og hva de ønsker seg. De må spørre kunden for å forstå ønsker og behov slik at de kan utvikle bedre løsninger. På denne måten kan de skille seg ut fra konkurrentene. Først da kan virksomheten utvikle digitale tjenester, plattformer og forretningsmodeller som treffer kundens preferanser. Det er gjennom utvikling, forbedring og levering av optimale kundeopplevelser som vil sikre virksomhetens suksess (Ugland, 2018).

Strategiarbeidet i virksomhetene vil også endre seg i takt med den teknologiske utviklingen. Digitaliseringen sørger for at den digitale teknologien endrer forretningsbetingelsene (se figur 2.7.). De strategiske planene som ble satt i går, kan være udaterte i morgen. Det kan komme nyvinninger på markedet, trender, kostnader kan endres, eller nye konkurrenter etableres på markedet. Det er derfor viktig å ha en digital strategi. Det vil si at virksomheten kan holdes konkurransedyktig ved å justere strategien underveis, før de blir tvunget til det. Strategiske justeringer kan spesielt være vanskelig i virksomheter som opplever lønnsomhet og er fornøyd med dagens situasjon. Dersom disse ikke følger med, så kan lønnsomheten fort snu til tap (Andersen & Sannes, 2017).



Figur. 2.7. Digitaliseringens påvirkning på strategiarbeidet. Kilde: Andersen & Sannes, 2017

En helt sentral nyvinning er **Kunstig intelligens**, som er et fenomen omhandlende digitalisering av data. En mulig definisjon om dette begrepet som er utredet av Deloitte: «*Kunstig intelligens (AI) er teori og utvikling av datasystemer som er i stand til å gjennomføre oppgaver som vanligvis krever menneskelig intelligens.*» (Deloitte, 2019). Kunstig intelligens har vært helt sentral i digitaliseringen, og har utviklet seg i stor fart de siste årene. Det har åpnet opp for nye muligheter gjennom blant annet kunstig syn, maskinlæring, naturlig språkbehandling, robotikk og talegjenkjenning.

Kunstig syn gjør det mulig for datamaskiner å identifisere forhåndsprogrammerte hendelser, bilder og objekter, gjennom bildebehandlingsprosesser. **Maskinlæring** går ut på at datasystemet lærer underveis ved eksponering av informasjon. Dette fører til at systemet forbedrer seg selv underveis, og kan gjenkjenne mønstre med påfølgende anslag. Gjennom eksponering av mer data, vil også systemet bli mer nøyaktig og forbedre anslagene. **Naturlig språkbehandling** er et uttrykk om datasystemets evne til å jobbe med tekst slik personer gjør. Datasystemet kan trekke ut det viktigste av informasjonen og generere grammatisk korrekt tekst (Deloitte, 2019).

Robotikk har ført til at robot og menneske kan jobbe sammen. For gjennom en integrering av de kognitive teknologiene som for eksempel kunstig syn, maskinlæring og maskinvare med en motor, vil vi få et sammensatt datasystem som kan gjennomføre kompliserte arbeidsoppgaver i ustabile omgivelser. **Talegjenkjenning** er en nøyaktig transkripsjon av tale. Basert på forhåndsprogrammering kan datasystemet automatisk forstå det menneske sier, og reagere basert på denne dataen (Deloitte,

2019). Kunstig intelligens gir oss mange muligheter til å effektivisere drift, og kan sikre mer nøyaktig prosessering av informasjon med anslag eller handlinger.

2.2.2. Påvirkning på verdikjeden

Automatisering og kunstig intelligens har spilt en stor rolle ved effektivisering av verdikjeden til dagligvaremarkedet i Norge. Det har bidratt til at mange arbeidsoppgaver og prosesser er blitt effektivisert gjennom robotikk eller automatisering. Dette har ført til en stor omveltning med høyere produktivitet i produksjonen hos leverandør. For eksempel har Tine utviklet helautomatisk melking av kyr, og planlegger et samarbeid med felleskjøpet Agri for å optimalisere melkeproduksjonen ytterligere. Ved hjelp av kunstig intelligens, kan bonden få oppdatert informasjon om kvalitet og måling av dyrets hverdag. Dette kan føre til bedre produkter og en mer effektiv drift (Bakken, 2018).

Av digitaliseringen har varehus og logistiske løsninger hos grossist blitt betraktelig effektivisert. Distribusjonsnettverket og godsoptimaliseringen ved transport er også blitt effektivisert, hvor datasystemer jobber kontinuerlig med forbedring. For eksempel åpnet Coop i slutten av 2015, Europas mest moderne varehus. Dette er et godt eksempel på hvordan et varehus virkelig kan effektiviseres. De utviklede logistikkløsningene fører til lavere kostnader og høyere kapasitet gjennom helautomatisk plukk, temperatursoner og IT-løsninger (Seehusen, 2015).

Gjennom helautomatisk plukk sparer grossist både tid og svinn. Fremfor at et menneske skal bruke tid til å samle varer fra ulike temperatursoner, så vil automatiseringen sørge for en raskere og mer nøyaktighet håndtering. Temperatursonene sørger for bedre kvalitet og holdbarhet på varene i varehuset. IT-løsningene brukes av de driftsansvarlige til å kontinuerlig melde ifra om avvik og forbedringsforslag, for å sørge for bedre drift og utvikling (Seehusen, 2015).

Automatiserte bestillingsprogram i butikk har skapt et gjennombrudd på dagligvaremarkedet, med tanke på rutiner rundt bestilling og levering. Det som også betegnes som et flyt-system, sørger for at butikkene har riktig varebeholdning gjennom historisk data som tar høyde for sesongendringer. Samtidig, vil også flyt-systemet kunne bestille opp varer før de blir utsolgt, for å forhindre tomme hyller i butikk (Oslo Economics, 2018). Tidligere måtte kjøpmann selv telle over varer, holde et system, passe på tidsfrister og manuelt bestille opp varer i alle de ulike produktkategoriene. Dette

var et ressurskrevende arbeid, som nå er erstattet med et automatisert flyt-system. Det sikrer riktig varebeholdning og minimerer sannsynligheten for tomme hyller og menneskelige feil.

På samme måte som i butikk, vil også grossist få en samlet bestilling innen nødvendig tid for å kunne optimalisere leveringen. Det blir en større forutsigbarhet, da dataen tar høyde for sesong og har en kontinuerlig oppdatering på varebeholdningen. Samtidig som flyt-systemet er innført i de fleste butikker på tvers av kjedene i dag, så er det utfordringer med det nye systemet. Oppfølgingsarbeidet gjennom telling og kontrollering i butikk er viktig sammen med opplæring i det teknologiske systemet (Virke, 2017).

2.2.3. Påvirkning på dagligvareaktørene i Norge

Det er mange muligheter som har dukket opp i dagligvarebransjen som følge av digitaliseringen. Det er nyvinninger som utvikles, testes og prøves ut i butikk, samtidig som dagligvareaktørene prøver å skape en optimal kundeopplevelse (Ugland, 2018). Med kunstig intelligens og utviklingen av nye systemer, så har det kommet en rekke nye løsninger som har et felles mål om å skape mest mulig verdi for kjedene og kunden. Den digitale utviklingen har ført til en rekke nyvinninger på dagligvaremarkedet, som blant annet: selvbetjente kasser, selvskannings butikker, nye betalingsløsninger, lojalitetsprogram og nettbutikker (Oslo Economics, 2017).

Selvbetjente kasser har blitt stadig mer utbredt i norske dagligvarebutikker på tvers av kjedene helt siden nyetableringen i en Obs butikk i 2009. Selvbetjente kasser er et effektiviseringstiltak som innebærer at kunden selv skanner inn varer og betaler med bankkort. Det er ofte én ansatt som foretar kontroll av noen få tilfeldig utvalgte kunder for å forhindre svinn. Det er i hovedsak ment som et valgalternativ, sammen med vanlige kasser. Ressursbesparelsen er stor og øker kundekapasiteten (Blaker, 2018). For eksempel benytte 8 selvbetjente kasser istedenfor 4 tradisjonelle kasser med én ansatt i hver kasse. Det vil resultere i at butikken sparer arbeidskraft som kan brukes andre steder eller kutte kostnader. Samtidig vil kundene spare tid fordi de slipper lange køer.

På den andre siden, har denne løsningen også fått en del kritikk. Blant annet kritiseres løsningen for å fjerne arbeidsplasser fra dagligvarebransjen. Samtidig diskuteres det at butikkene vil trenge teknikere for vedlikehold og mer ressurser på varepåfylling. Det har kommet kritikk fra kundene selv, som

ønsker å ha kontakt med mennesker fremfor maskiner. Spesielt den eldre generasjonen opplever matbutikken som et sosialt sted. Noen kunder mener at de ikke ønsker å gjøre jobben til kassereren, og bytter til andre butikker. Noen kunder jukser, ved for eksempel å ta dyre avokadoer, men betale for billige gulerøtter (Dalseg, 2018, b). Til slutt, er det verdt å nevne at det blir stadig større aksept og støtte for selvbetjente kasser blant folk (Blaker, 2018).

Selvskannings butikker innebærer at butikken ikke har noen ansatte som håndterer kundene. De ansatte er eventuelt kun i butikken for varehåndteringen. Det er flere slike butikker allerede utarbeidet i utlandet, med blant annet Amazon Go. I Norge har Coop åpnet en døgnåpen Extra butikk som skal stå ubetjent om natten (kl.23-07). Det fungerer på følgende måte: Kunden som vil handle om natten, benytter mobilen sin for å komme inn i butikken, enten gjennom Coop sin medlemsapp eller bank-id på mobil. Kunden vil ha tilgang på alle produktene i butikken unntatt tobakk, alkohol og legemidler som har restriksjoner. Etter å ha funnet alle varene man ønsker, så skannes disse i de selvbetjente kassene, betaler og kunden kan deretter forlate butikken (Gulbrandsen, 2019).

Betalingsløsningene i dagligvarebutikken har endret seg i takt med digitaliseringen. Det er et større mangfold for forbrukeren i dag, som kan betale med kontanter, bankkort, mobil og kontaktløst. De største aktørene på betalingsløsninger i Norge er i dag Visa, Mastercard og Bank Axept. Sistnevnte er de norske bankenes felles løsning, og dermed den klart billigste å benytte. Det er kjøpmennene selv som betaler transaksjonskostnaden, og bestemmer derfor hvilke betalingsmiddel de skal akseptere i butikk. Dermed er Bank Axept den mest brukte betalingsformen i norske dagligvarebutikker, siden Visa og Mastercard er dyrere (Bjørnstad, 2018).

Kontaktløs betaling fungerer ved at forbrukeren som ønsker å betale, bare holder kortet, klokken eller mobilen rett ved en bankterminal som innehar NFC-teknologi. Det er den teknologien som gjør det mulig for terminalen og NFC-brikken inne i gjenstanden til å kommunisere kontaktløst. På denne måten sparer kunden mye tid fra de tradisjonelle betalingsmetodene, og for kjøp under 200 kroner trengs ingen pin-kode. Visa, Mastercard og Bank Axept har stilt krav til bankene om å skifte over alle kundenes bankkort til kontaktløse innen 2019 (Østvang, 2018).

Handelsbanken, Evry og Bank Asept har inngått et samarbeid, der de jobber for å gjøre om det kontaktløse bankkortet til et lite sim-kort. Deretter skal man kunne betale kontaktløst med gjenstander der sim-kortet kan festes på, som for eksempel i solbriller, armbånd og nøkkelringer (Walmann, 2018). Denne løsningen finnes allerede i dag i klokker, og man kan på utvalgte butikker betale gjennom Apple Pay, Fitbit Pay eller Garmin Pay. Kontaktløs betaling gjennom en av klokkene krever ikke pin-kode selv om beløpet er over 200 kroner (Østvang, 2018). NorgesGruppen og Coop har også inngått et samarbeid som de kaller Aera. De skal sammen utvikle en betalingsplattform som kan brukes i både fysisk og digital handel på tvers av kanaler og betalingsløsninger (Dalseg, 2018, b).

Mobilbetaling er kontaktløs betaling gjennom mobiltelefonen. I dag benytter 99,6% av den norske befolkning en telefon som kan kobles opp mot kontaktløs betaling, med tilhørighet i Apple eller Google sine operativsystemer iOS og Android. Tilbyderne i Norge er Apple Pay, Google Pay og Vipps. Disse løsningene fungerer på nett, men det er fremdeles utfordringer tilknyttet bruk i dagligvarebutikken (Hopland, 2018).

En av utfordringene til mobilbetaling er høye transaksjonskostnader, siden Bank Asept ikke er med. Dette fører til høyere kostnader for kjøpmann, som dermed ikke ønsker å tilby mobilbetaling. Samtidig, er ikke Vipps koblet opp mot kontaktløse bankterminaler enda. Den andre utfordringen er problemer med å koble sammen lojalitetsprogrammer med mobilbetalingen. I dag har de fleste med medlemskap koblet opp dette mot bankkortet sitt, gjennom Bank Asept. Dette er ikke mulig med dagens mobilbetalings løsninger, og er et problem for både dagligvareaktør og kunde (Hopland, 2018). Samtidig, uttaler NorgesGruppen seg om at de har som mål og ta i bruk mobilbetaling i sine butikker. Coop holder seg litt i bakgrunnen, men følger med på utviklingen (Bjørnstad, 2018).

Vipps ble opprettet i 2015 og eies av DNB. Etter avviklingen av Danske bank sitt MobilePay i 2018 og sammenslåingen med 106 banker sitt mCash året før, er Vipps den eneste store norske mobilbetalingsformen. Cirka 3 millioner nordmenn er registrerte brukere. I løpet av fjorårets sommer fusjonerte Vipps med Bank Asept og Bank ID for å optimalisere betalingsløsninger og identifiseringsteknologi (Vipps, 2019). I desember i fjor inngikk DNB med Vipps ett samarbeid med den kinesiske nettgiganten Alibaba, som eier Alipay. De skal gjøre det mulig for kinesiske turister som kommer til Norge å betale gjennom Alipay sine QR-koder på telefonen (NTB, 2018).

Lojalitetsprogrammer er broen mellom kunde og dagligvarekjede. Gjennom lojalitetsprogrammene får kjedene informasjon om kundens handlevaner, handlemønster og prissensitivitet. På denne måten får dagligvareaktørene en unik informasjonskilde som de kan bruke når de legger opp strategi, lage mer nøyaktige estimater og tilpasse individuelle tilbud eller kampanjer mot kunden. På motsatt side får kunden eksklusive tilbud, informasjon og bonus i form av penger, rabatter eller poeng som kan i stor grad benyttes fritt. NorgesGruppen, Coop og Rema 1000 tilbyr lojalitetsprogrammene Trumf, Æ og Coop Medlem – Litt ditt. Alle programmene tilbyr tilpassede tilbud til kunden. (norskfamilie.no & samlino.no, 2017).

Gjennom digitaliseringen har det kommet nye konsepter av lojalitetsprogrammer. Dette er i hovedsak muligheten til å skreddersy tilbud som er basert på kundens handlehistorikk, og avanserte analyser som sørger for at kunden får ekstra bonus eller rabatt på populære varekategorier. Rema 1000 sitt program Æ, gir i dag kundene 10% på de 10 mest kjøpte varene for hver kunde. Coop medlem gir tilbudskupongen basert på nye produkter og kundenes handel. Trumf har ulike tilbudsordninger for hver av NorgesGruppen sine butikk-konsepter (norskfamilie.no & samlino.no, 2017).

Nettbutikker

På dagens dagligvaremarked er det hovedsakelig Kolonial.no, Meny, Spar og Joker som tilbyr matvarer på nett. Samtidig, så har nettbutikkene vært i stor vekst, og Nielsen anslår denne til å ha vært på 30% i 2017, med en estimert omsetning på 2 milliarder kroner (Nielsen, 2018). Kolonial.no omsatte for rundt 800 millioner kroner i 2017, men med et underskudd på over 250 millioner kroner (proff.no, 2019). Samtidig, har de blitt klart størst etter at den tøffeste konkurrenten marked.no måtte legges ned i 2018, på grunn av store million underskudd (Høgseth & Lorch-Falch, 2018). Kolonial.no har et innkjøpssamarbeid med Rema 1000 (Mikalsen, 2016).

Bestilling av matvarer på nett fungerer på samme måte som andre nettbutikker. Det er enkelt, og man kan samtidig få oppskrifter og inspirasjon i nettbutikken. Ved bestilling på nett, så kan man også velge å få varene levert på døren mot et leveringsgebyr basert på ønsket tidspunkt og ventetid. Alternativt, så kan også matvarene bli hentet på sentrale hentepunkt, eller i butikk (klikk og hent) for å spare leveringskostnadene. Mulighetene er mange og i en hektisk hverdag er det flere kunder som mener at dette både sparer dem tid og penger. Meny legger ikke skjul på at levering er dyrt, men

mener de har funnet en god løsning gjennom å bruke eksisterende butikker som plukkager, og deretter spare lønninger og bilkostnader ved å leie en transporttjeneste for levering (Fredø, 2018).

NorgesGruppen og Google har inngått et samarbeid, der forbrukeren kan bruke Googles taleassistent til å bestille matvarer over nett, og få det levert på døra. Meny er butikken som i først omgang tilbyr dette, og de sikrer at riktig produkt blir bestilt ved at datasystemet sjekker produkter som ligger i kundens handlehistorikk. For eksempel hvis det er tomt for melk, kan man si dette til Google sin taleassistent, som da vil legge inn en nettbestilling i Meny sin nettbutikk. Melken som kommer på døra, vil da være tilpasset tidligere kjøp, og dermed får kunden den melken som handles hyppigst. Talestyring har vært i enorm vekst de siste årene, og det vil trolig fortsette inn i fremtiden (Moe & Hopland, 2018).

For å lykkes må nettbutikken må kunne levere digital kundeopplevelse, digital samhandling og digital tjenesteproduksjon. Tilbudet må være tilpasset forbrukerens individuelle behov, og ta del av et transparent økosystem med andre aktører som samhandler og deler informasjon (Hauge, et al., 2016). Gjennom store nylige investeringer i kolonial.no, så er det ingen tvil om at virksomheten har stor troverdighet i markedet. Nettbutikk har kommet for å bli, og dersom man ikke blir med vil man slite med markedsandeler i nær fremtid (Hopland, 2019).

Et nisjekonsept som til en viss grad konkurrerer med nettbutikkene er matkasser. De skal gjøre matlagingen raskere og enklere gjennom å levere mat i kasser på døra. Innholdet i matkassene er oppskriftshefter med hovedkomponentene som trengs for å lage matrettene. Matvarene skal være i god kvalitet, og sørge for variasjon i kostholdet. Tilbyderne av matkasser på det norske markedet er hovedsakelig Adams Matkasse og Godt Levert som begge eies av Brandhub AS. Meny har også begynt å teste ut mindre matkasser i kombinasjon med nettbutikken (Evensmo, 2018).

2.2.4. Digital utvikling i utlandet

I utlandet er det en stor trend som går mot bruk av teknologi utstyrt med kunstig intelligens. Det kan fort bli fremtiden i Norge også, da det er sagt at USA ligger teknologisk foran oss med noen år. Det vi kan lære fra utlandet er at handelen vil i større skala legges over på digitale plattformer, og fysiske butikker må jobbe for å optimalisere kundeopplevelsen og kostnads-effektivisere gjennom ny

teknologi (Bach, 2018). Nettgigantene Amazon og Alibaba viser nye teknologiske løsninger som er med på å forandre måten å drive butikk på.

Amazon er et amerikansk selskap og er et av verdens største. De har vært store på netthandel i mange år, og er en dominerende aktør. De selger alt fra bøker til sko, og har begynt å øke sin markedsandel innenfor dagligvare. Amazon kjøpte opp dagligvarekjeden Whole Foods i USA sommeren 2017, og viser at de ikke bare satser på nett. De skal bli store på dagligvare gjennom de nye konseptene Amazon Go og Amazon Fresh Pickup (Galarza, 2017).

Amazon Fresh Pickup minner om klikk og hent konseptet som Meny tilbyr i Norge. Kunden kan benytte seg av utvalget til et supermarked med kvalitet og ferske varer. Gjennom Amazon sin app kan kunden velge matvarene de ønsker å kjøpe. Bestillingen kan tilpasse tidskjema til kunden, slik at man forhåndsbestiller og henter etter jobb. Alternativt bestilles dagligvarene hjemmefra, og kan hentes helt ned til 15 minutter etter bestilling. Når kunden kjører til Amazon Fresh trenger de ikke å gå ut av bilen, men ansatte kommer med bæreposene og stabler de inn i bilen for deg. Så kan kunden kjøre av gårde og blir belastet på den digitale Amazon kontoen (Chang, 2019).

Amazon Go er en helt ny type butikk som skiller seg ut fra resten av konkurrentene. Denne butikken har ingen betalingspunkt og trenger heller ingen skanning. Kundene skanner seg inn i butikken med Amazon Go sin mobilapp, og tar handleposer som henger klare ved inngangen. Butikken er utstyrt med avansert teknologi basert på kunstig intelligens. Dette gjør at overvåkningssystemene fanger opp hvilke produkter kunden tar fra hyllene, og kan til og med registrere om kunden ombestemmer seg, ved å sette produktet tilbake. Ved slutten av handleturen skanner kunden seg ut med telefonen, og når de er igjennom slusene blir deres Amazon konto belastet for varene (Wingfield, 2018).

Amazon kaller Go butikkene for ingen kjøp, ingen skanning, ikke noe tull. Det er fremdeles ansatte i butikken, men de håndterer kun varepåfylling, Identifikasjonssjekk ved varer som har aldersgrenser, assistanse med Amazon appen og kokker som tilbereder enkle matretter som kunden kan spise på farten. Butikkene er små, og i underkant av 200 kvadratmeter med sentrale beliggenhet (Wingfield, 2018). Amazon Go er ment for kunden på farten, og har i dag 12 slike butikker i USA. De planlegger å åpne oppimot 3000 butikker til i løpet av 2021 (McFarland, 2018).

Alibaba er en kinesisk nettgigant som selger alt som kan tenkes av varer. De satser også på dagligvare under navnet Hema. De satser stort på netthandel, og bruker store supermarkedet med det nyeste av teknologi og hjemlevering for å overbevise kundene. Supermarkedene fungerer som et distribusjonssenter og noen tilbyr en robotisert restaurant. Alle kjøpene som foretas på nettet vil bli hentet i supermarkedene av leveringsbudene, noe som kan virke kaotisk for de handlende. Det er også et beltesystem i butikkens tak, som kunden kan henge handleposene sine på. På denne måten kan de kjøpte varene hentes på slutten av handleturen, eller få det levert hjem (Saiidi, 2018).

Gjennom Hema sin mobilapp kan kundene skanne varene i butikken med mobiltelefonen. Da vil de få opp oppskrifter og inspirasjon relatert til matvaren som er skannet, og all informasjon som produksjonsdato, leveringsdato, økologi og opprinnelses land. Varen vil også bli vist i Hema sin nettbutikk. Samtidig vil alle de skannede varene bli lageret i en handlekurv, denne kan kunden bestille opp på et senere tidspunkt for levering på døra av de foretrekkende varene. Hjemlevering tilbys også i butikken, hvor de har en 30 minutters garanti om man bor innenfor en radius på 3 km. Alibaba utforsker også nye betalingsmuligheter, hvor de inngikk et samarbeid med KFC om å utvikle muligheten for å betale med ansiktsgjenkjennelse (Saiidi, 2018).

En annen form som ligner på Amazon Go er de mindre kioskene BingoBox i Kina. Disse er mer kiosker med produktsortiment som kun har det nødvendige. De har åpnet over 40 kiosker i Kina, og fungerer på samme måte som Amazon Go bare gjennom Alipay eller WeChat. Kioskene helt ubemannede, men med kundeservice tilgjengelig over video overføring i kioskens flatskjerm (Maras, 2018).

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil sentrale teorier opp mot problemstillingen bli gjennomgått, med utredninger fra empiri sammen med praktiske eksempler. Oppgavens teoretiske rammeverk er nødvendig for å forstå dagens konkurransesituasjon. Samtidig gir det en forståelse av dagligvarebransjen, og hvordan digitaliseringen kan påvirke dagligvaremarkedet i Norge. Delkapitlene består av fire teorier som stammer fra strategi og økonomistyring faget. Teoriene som gjennomgås er: stordriftsfordeler, markedsrett, vertikal integrasjon og porters fem-faktor modell for bransjens konkurransekrefter

3.1. Stordriftsfordeler

En stordriftsfordel er mulig å oppnå for en virksomhet dersom tjenesten eller produktet synker i enhetspris ved en økende produksjon. Altså at marginalkostnaden synker ved økt volum. Dette kan en bedrift oppnå på flere måter, blant annet ved at de faste kostnadene som relaterer seg til et produkt eller tjeneste blir fordelt på flere enheter. Disse kostnadene vil påløpe i perioden uavhengig av kapasitetsutnyttelsen, og kan for eksempel være husleie, administrasjon, lønn og liknende (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

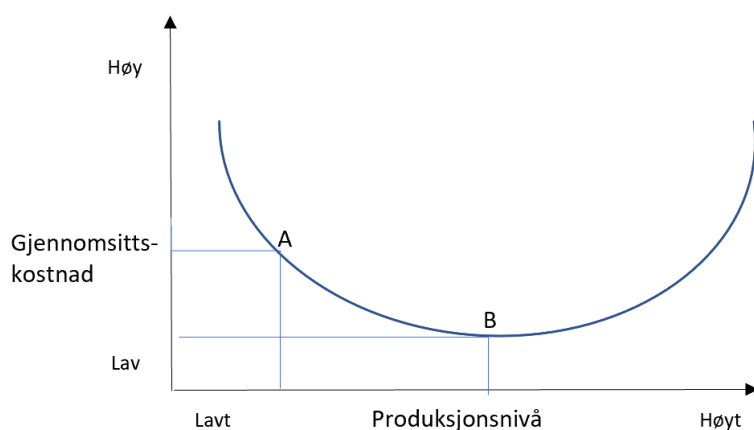
For eksempel vil en nettbutikk slite med både å ha lave priser og levere varer til kunder i mindre skala. Dersom noen få husstander i ett område bestiller mat gjennom nettbutikken med levering, så må det påføre en høy kostnad for leveringen for å opprettholde lønnsomheten. De fleste kunder ville nok ikke vært villige til å betale 300-600 kroner i frakt, imidlertid vil nettbutikken gå med tap. Dersom hele nabolaget bestiller varer, slik at varebilen blir full ved hver levering, så vil nettbutikken kunne opprettholde lønnsomhet fordi kostnaden av leveringen blir fordelt på et større volum.

Tallempele: En levering koster 1.000 kroner i bilkostnader og lønn til ansatte. Dersom tre husstander bestiller varer for 750 kroner hver, vil kostnaden for levering bli veldig høy ($1.000\text{kr}/2.250\text{kr} = 44,4\%$ av omsetningen). På andre siden, dersom tjue husstander i samme område bestiller for til sammen 15.000 kroner, vil ikke fraktkostnaden være like stor for nettbutikken ($1.000\text{kr}/15.000\text{kr} = 6,7\%$ av omsetningen). Dermed kan nettbutikken bli lønnsom med høyere volum, gitt at kapasiteten holder.

Videre, kan også stordriftsfordeler bli oppnådd gjennom økt effektivitet i de variable innsatsfaktorene. Ved at de variable arbeidsprosessene gjennomgår hyppigere tilvirkning, vil også disse kostnadene spres over flere enheter. Råvarene og materiell som kreves til produksjonen kan bli rimeligere ved et større kvantumsinnkjøp.

Stordriftsfordeler kan også oppnås gjennom varelageret. Større aktører har muligheten til å ha solide varelager som kan sørge for at de sjelden blir utsolgt. Mindre aktører vil operere med lavere marginer enn de store, og har ikke muligheten til å ha fast kapital og utgifter relatert til et stabilt varelager. Disse må jobbe hardt for å sikre at det alltid er beholdning tilpasset markedets svingninger med riktige produkter til riktig tid (Just-In-Time (JIT)) (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Samtidig, ved uforutsette eksterne forholdene (værforhold, arrangementer eller uforutsette hendelser), har de mindre aktørene vanskeligere for å endre kapasitet og beholdning på kort sikt. Dette kan føre til tomme varehyller, og de store aktørene kan ta markedsandeler på grunn av stabilitet.

Så lenge marginalkostnaden er lavere enn gjennomsnittskostnaden, vil bedriften kunne oppnå stordriftsfordeler gjennom økt volum (Pindyck & Rubinfeld, 2013). En virksomhet med stordriftsfordeler kan dermed operere med bedre marginer enn konkurrentene på homogene (like) produkter og tjenester. Dette er et strategisk konkurransefortrinn, da marginene vil gi bedriften spillerom til å ta en lavere pris, eller være mer lønnsomme enn konkurrentene. Produksjonsorientert industri som dagligvarebransjen gjør ofte store investeringer, og er avhengige av å selge i større kvantum (Roos. et al., 2014). De store paraplykjedene Norgesgruppen, Coop og Rema 1000 må derfor oppnå stordriftsfordeler for å opprettholde lønnsomhet og lave priser.



Figur 3.1. Stordriftsfordeler med U-kurven fra gjennomsnittskostnad og produksjonsnivå

Den u-formede kurven i figur 3.1. ovenfor viser gjennomsnittskostnad i forhold til produksjonsnivå. Grafen viser at gjennomsnittskostnaden minker frem til minimumspunktet B, og vil øke ved høyere produksjonsnivå etter dette. Det vil si at en bedrift som befinner seg ved punkt A, vil kunne utnytte stordriftsfordeler frem til punkt B med minkende marginalkostnader. Etter punkt B vil bedriften få stordriftsulemper med økte marginalkostnader ved høyere volum (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Grunnen til at marginalkostnadene begynner å øke igjen ved punkt B, er at kapasiteten nesten er nådd. Videre produksjon vil forårsake ekstra kostnader relatert til blant annet overtid, mer vedlikehold, dyre investeringer, større varelager og liknende.

Stordriftsfordelene gjelder også ved innkjøp av varer. Dersom en bedrift kjøper inn flere varer enn konkurrenten, vil leverandøren kunne tilby en lavere enhetspris. Dette fordi fortjenesten til leverandør vil bli spredt over flere enheter, og kan dermed ta en lavere pris ved høye volum. Leverandøren vil da oppnå en høyere samlet fortjeneste, gitt at de har produksjonskapasitet og stordriftsfordeler (før punkt B i figur 3.1.).

For eksempel selger en leverandør av pastiller ti tusen pakker til Rema 1000, og ett tusen pakker til Bunnpris. I denne situasjonen vil leverandøren av pastillpakkene kunne gi en lavere enhetspris til Rema 1000 dersom produksjonsnivået tillater det. Dersom én pastillpakke gir 2kr i fortjeneste, så vil leverandøren selge for fullpris til Bunnpris, men kan gi 20% rabatt til Rema 1000 på grunn av volum. Leverandøren vil tjene ($1000 * 2kr = 2000kr$) 2000 kroner på Bunnpris, og ($10000 * 2kr * 0,80 = 16000kr$) 16 000 kroner på Rema 1000. Her vil Rema 1000 operere med 20% lavere kostnader på pastillpakkene sammenliknet med Bunnpris, kun på grunn av den rabatterte innkjøpsprisen. Videre, vil også Rema 1000 kunne være mer kostnadseffektive ved blant annet at de håndterer distribusjon til butikk internt gjennom REMA distribusjon.

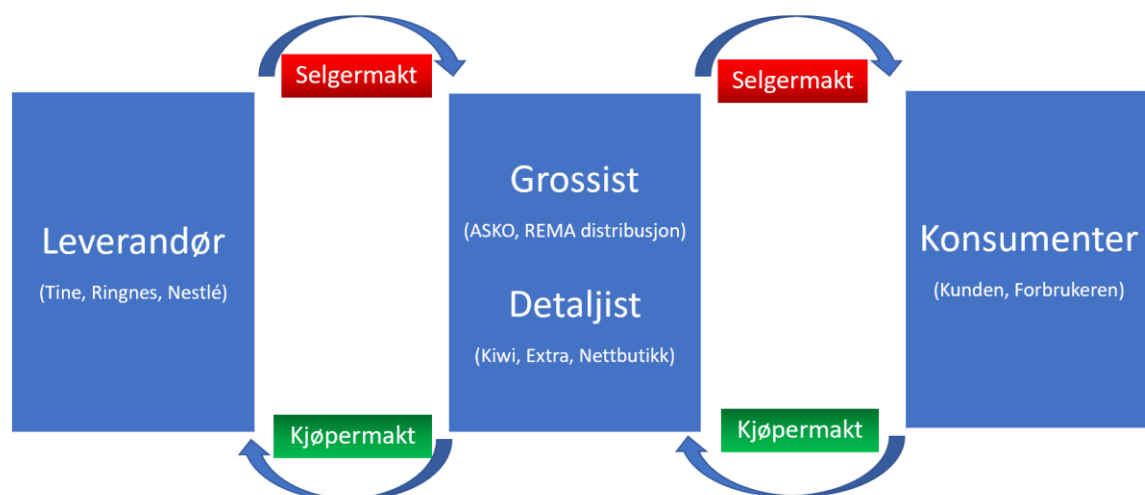
På samme måte kan for eksempel NorgesGruppen kjøpe tjue tusen pakker med pastiller til 30% rabatt. Her vil leverandøren fremdeles sikre en solid fortjeneste på ($20000 * 2kr * 0,7 = 28000kr$) 28 000 kroner, så lenge kapasiteten tillater dette. NorgesGruppen som allerede er størst, vil dermed få markedets største margin på pastillpakkene. Noe som vil bidra til at mindre aktører på markedet må selge produktet til en høyere pris, eller være mindre lønnsomme. NorgesGruppen vil sitte med markedsmakten, da leverandør/selger er avhengig av deres innkjøp som største aktør på markedet.

Oppsummert er stordriftsfordeler en nøkkelfaktor dersom man ønsker å lykkes på det norske dagligvaremarkedet. Det er også helt nødvendig for å kunne være lønnsomme på lengre sikt. Stordriftsfordelen er et konkurransefortrinn som kan utnyttes når marginalkostnaden er lavere enn gjennomsnittskostnaden. På det norske dagligvaremarkedet er det NorgesGruppen som har størst konkurransefortrinn av stordriftsfordelene. De har helt klart størst markedsandel og høyest omsetning med 43,1% av totalmarkedet i Norge (Nielsen, 2018).

3.2. Markedsmakt

Helt sentralt i den norske dagligvarebransjen står forhandlinger mellom kjøper og selger. For eksempel gjennomfører NorgesGruppen 140 forhandlinger én gang i året, med ulike merkeleverandører (NG Forhandlinger, 2018). Dersom man ønsker å sikre seg best mulig pris bør man ha markedsrett. Teorien deler markedsretten opp i kjøperrett og selgerrett. Leverandørene selger og forbrukeren kjøper, mens detaljisten og grossisten gjør begge deler. Forskning har vist at kunden får mest til gode gjennom kjøperrett, mens den har vist det motsatte ved selgerrett (Gabrielsen, et al., 2013).

Kjøperrett i en forhandlingssituasjon vil presse selgeren på pris, kontraktsforhold eller kvalitet. I de fleste tilfeller, sørger denne maktformen for bedre kvalitet eller lavere priser for forbrukeren. Denne retten opparbeides ofte på grunn av høy innkjøpskraft med stor markedsandel i markedet, avhengighet for leverandør og muligheten for å produsere EMV i produktkategorien. Spesielt blant homogene produkter som tilbys av flere aktører på markedet, vil kjøperetten dominere.



Figur. 3.2.: Markedsrett i verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet, kilde: Menon Economics, 2018).

På andre siden vil selgermakten presse kjøper opp i pris og gjeldende kontraktsforhold. Dette vil føre til høyere priser, slik at selger får større marginer og forbruker må betale mer for varen.

Leverandører av anerkjente merkevarer vil ofte ha en selgermakt, da kjøper ønsker deres spesifikke produkt uten mulighet for substituering. Samtidig vil også få og store leverandører i sin produktkategori ha markedsrett siden konkurransen vil være begrenset (Gabrielsen, et al., 2013).

Da det norske dagligvaremarkedet i hovedsak består av store merkevare leverandører, vil selgermakten være høy. Det er derfor viktig for at forbrukerne skal få lavest mulig pris, at kjøpermakten kan utjevne denne. Det krever på lik måte som ved leverandører en større konsentrasjon av detaljist- og grossistledet. I figur 3.2. ser vi dagens situasjon i verdikjeden på det norske dagligvaremarkedet. Her vil større aktører på detaljist og grossist nivå føre til en balansert markedsrett. Da markedet i Norge er fordelt på Coop, Rema 1000 og NorgesGruppen vil denne teorien understreke viktigheten av konsentrasjon i markedet for å holde prisene nede for forbrukerne (Menon Economics, 2018).

Oppsummert er markedsrett delt inn i kjøper- og selgermakt, som representerer hver sin side av forhandlingsbordet. Kjøperrett kommer konsumenten til gode gjennom pressede innkjøpspriser og kvalitet, mens leverandørerrett kan være uheldig for konsumenten gjennom høyere priser. Som nevnt tidligere, så vil markedsrett være ganske jevn, siden det norske dagligvaremarkedet opererer med små marginer som fører til høyest mulig konsumentoverskudd (penger til forbruker).

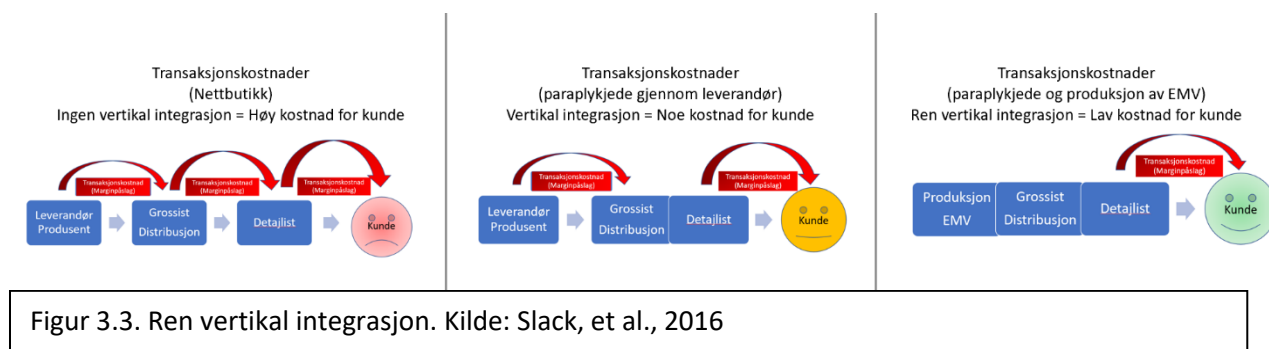
3.3. Vertikal integrasjon

Før sluttbruker får kjøpt produktet eller tjenesten, er det en serie av arbeidsoppgaver som ligger bak. Denne serien av arbeidsoppgaver er verdikjeden for et produkt eller en tjeneste. Verdikjeden kan i mange bransjer bli håndtert av ulike selskaper, som vil si at produktet eller tjenesten er innom flere aktører før den når forbruker. Dette kan for eksempel være mindre dagligvareaktører, som må kjøpe inn produktene i hyllen fra en grossist, som igjen har kjøpt varene fra leverandør. Dersom en bedrift har kontroll over flere deler av verdikjeden, vil den være vertikal integrert. Dette sørger for bedre kontroll på kostnader, kvalitet og ledelse av leddene fra produksjon til sluttbruker (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

For eksempel produserer, distribuerer og selger NorgesGruppen mange av sine produkter. Som nevnt tidligere, så har alle de tre store dagligvareaktørene kontroll på deler av, eller hele verdikjeden sin. Det er noen store uavhengige leverandører, men da håndterer Rema 1000, Coop og NorgesGruppen grossistledet, distribusjonen og detaljistledet intern. Det vil uansett være flere deler av verdikjeden som blir kontrollert av de tre store. Paraplyaktørene er altså rent vertikalt integrerte.

I teorien skilles det mellom oppstrøms (upstream) og nedstrøms (downstream) vertikal integrasjon. Oppstrøms vertikal integrasjon omtales om bedrifter som ønsker kontroll over tilbudssiden av verdikjeden. Dette kan oppnås gjennom eierskap eller kontroll over produksjon, leverandør og/eller grossist. På denne måten kan bedriften opparbeide seg kunnskap, kostnadsfordeler og forhindre at konkurrenter får kontroll over tilbudssiden. På andre siden, vil ønske om økt kontroll på verdikjedens etterspørselsside, omtales som nedstrøms vertikal integrasjon. Bedrifter med denne strategien ekspanderer i detaljistledet, som kan føre dem nærmere markedet. Her kan det opparbeides viktig kommunikasjonsplattformer, salgskanaler og kunnskap om markedet (Slack, et al., 2016).

Ved ren vertikal integrasjon, må bedriftene kunne balansere de ulike leddene i verdikjeden. Ved balanse i verdikjeden menes det med at de ulike verdikjedeleddene har kapasitet til å levere til de neste stegene. Viktig at bedriften klarer å levere nok fra produksjon til grossist, og videre distribusjon til detaljist. Dersom bedriften har for lite kapasitet, må dette innhentes fra andre aktører på markedet. På samme måte kan bedrifter med overproduksjon og ledig kapasitet kunne selge eksternt (Slack, et al., 2016). Dette er blant annet grossisten ASKO under NorgesGruppen flinke på. De utnytter den ledige kapasiteten til å levere varer til serveringsmarkedet (ASKO, 2019).



Figur 3.3. Ren vertikal integrasjon. Kilde: Slack, et al., 2016

Fordelene og ulempene med vertikal integrasjon er mange. De viktigste fordelene er blant annet kostnadsbesparelser, økt kvalitet og effektivitet gjennom en bedre forståelse av verdikjeden. På andre siden, er de viktigste ulempene et internt monopol, mindre effekt av stordriftsfordeler, distraksjoner fra kjerneaktiviteter, mindre fleksibilitet og mangel på innovasjon (Slack, et al., 2016).

Forskerne Pindyck og Rubinfeld poengterer at den største fordelen med vertikal integrasjon er avviklingen av dobbel marginalisering, også kalt transaksjonskostnader. Dersom to separate bedrifter håndterer ulike ledd av verdikjeden, vil en dobbel marginalisering oppstå. Det vil si at en leverandør som selger produktet videre til grossist, sikrer seg fortjeneste med priser over marginalkostnaden. Dette vil igjen føre til en høyere innkjøpspris for grossist, som også selger produktet over marginalkostnad til detaljist eller kunde. Dette resulterer i en dobbel marginalisering, og alle parter må betale en samlet høyere pris for produktet (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

Ved vertikal integrasjon er det én bedrift som håndterer verdikjeden og setter marginene én gang. På denne måten vil kunden få en lavere pris, og bedriften få en høyere fortjeneste. For eksempel: Rema 1000 kjøper kylling for 96 000 kroner fra leverandør. Leverandørens marginalpåslag er 20%, som vil si at kyllingen kunne vært solgt for 80 000 kroner uten tap. Når Rema 1000 skal selge videre til kunden, må de legge på 30% i marginalpåslag. Prisen for kyllingen vil dermed bli 124 800 kroner for kunden, med en fortjeneste på 24 800 kroner.

Dersom Rema 1000 kjøpte leverandørleddet, ville de spart marginalpåslaget på 20% og håndtert hele verdikjeden fra produksjon til sluttkunde selv. Det resulterer i at Rema 1000 kan selge kyllingen til en lavere pris og samtidig tjene mer på samme produkt. Dersom Rema 1000 selger kyllingen for 110 000 kroner, vil fremdeles prisen være 14 800 kroner lavere for sluttkunde, og fortjenesten vil bli 30 000 kroner. Det er 5 200 kroner mer for Rema 1000 med lavere pris, gitt uendrede marginalkostnader.

Videre kostnadsbesparelser som kan oppnås gjennom vertikal integrasjon er relatert til transport, læring og oppstart. Dersom en bedrift kjøper opp en etablert leverandør på et marked de ønsker å etablere seg på, vil dette sikre kunnskap, markedsandeler og operative systemer. Disse faktorene måtte man ellers sikret seg gjennom rekruttering, opplæring, markedsføring og dyre investeringer.

Samtidig vil man få overført en kompetanse som kan effektivisere verdikjeden. Transportkostnadene kan også lettere kontrolleres og effektiviseres når én bedrift har ansvaret (Slack, et al., 2016).

En annen fordel med vertikal integrasjon er forståelsen for hele verdikjeden. Denne forståelsen kan være med på å effektivisere arbeidsprosesser. Samtidig vil og innsikten i alle arbeidsoppgavene kunne bidra til bedre ledelse og utvikling av bedriften. Gjennom en forståelse for alt fra råvare pris og tilvirkning av produkter til distribusjon og butikkdrift, vil ledelsen av bedriften kunne få en unik kunnskap om sin egen verdikjede. Dette er med på å bidra til økt kvalitet av arbeidsprosesser og sørger for at ledelsen lettere kan ta de riktige strategiske valgene (Slack, et al., 2016).

Ulempene ved vertikal integrasjon ble oppdaget gjennom observasjoner og erfaringer fra selskaper. En av disse ulempene er at selskapets interne arbeidsprosesser vil ha vanskeligere for å effektivisere på grunn av monopolistiske forhold. Dette argumenteres med at et selskap som håndterer arbeidsoppgaver internt, ikke er like presset på fortjeneste som de ellers ville vært ved anskaffelse fra eksterne bedrifter. Dette kan føre til umotiverende arbeid og ineffektivitet (Slack, et al., 2016).

Mest sannsynlig vil det være andre konkurrenter på et marked som er vertikalt integrerte for å opprettholde konkurransedyktigheten. En ulempe ved dette er at stordriftsfordelene man ellers ville hatt, kan forsvinne på grunn av betydningsfulle spesial leverandører. Spesial leverandører som selger til mer enn én stor aktør på markedet, vil produsere mer enn aktørene selv kunne fått til. Dette er produkter bedriftene må kjøpe eksternt med en svært presses pris. Disse spesial leverandørene gjøre det vanskelig for bedrifter å utnytte stordriftsfordelene sine, på grunn av pressede marginer (Slack, et al., 2016).

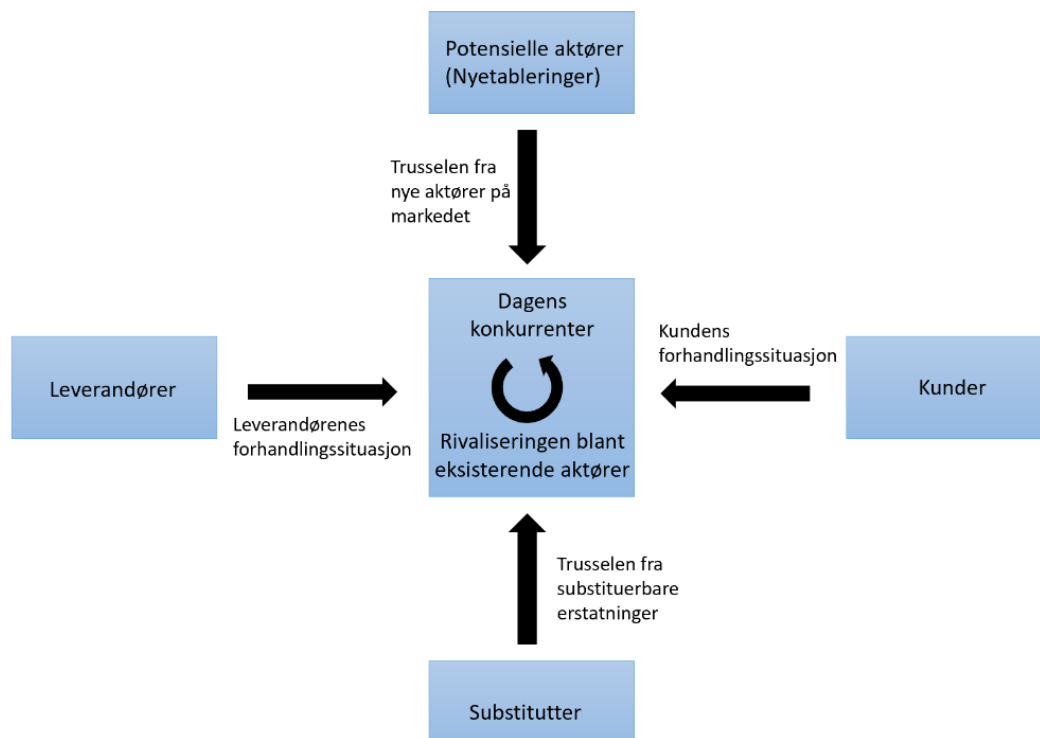
Ved store bedrifter kan også ledelsen miste oversikt over de viktigste oppgavene. Med flere prosesser som skal håndteres, kan det fort bli distraksjoner fra de viktige fokusområdene. Samtidig, med ren vertikal integrasjon kan også mengden av faste kostnader øke hos større bedrifter. Støre kostnader til blant annet varelager, personalkostnader, investeringer og administrasjon er med på å gjøre bedriften mindre fleksibel. Dersom det oppstår raske endringer i markedet vil ikke en så stor bedrift kunne tilpasse seg forholdene raskt (Slack, et al., 2016).

Innovasjon er også et punkt som også kan bli svekket under vertikalt integrerte bedrifter. Når en hel verdikjede skal fungere, må det store investeringer til. Maskiner og teknologi må være på plass for å kunne levere internt til alle ledd i verdikjeden. Det vil derfor oppstå en forpliktelse til å vedlikeholde og effektivisere allerede eksisterende eiendeler, fremfor å prøve ut innovative løsninger. Dette kan på sikt gjøre bedriften mindre konkurransedyktig, dersom en revolusjonerende innovativ løsning kommer på markedet, rett etter store forpliktende investeringer (Slack, et al., 2016).

Oppsummert er vertikal integrasjon et viktig konkurransemiddel for kostnadsbesparelser, forståelse og effektivisering på verdikjeden. En stor fordel med vertikal integrasjon for alle interessenter er reduksjonen av transaksjonskostnader gjennom avviklingen av dobbel marginalkostnad. Samtidig belyser også faglitteraturen de mange fallgruvne som er blitt observert. Disse potensielle ulempene må følges opp nøye for å ikke bli utkonkurrert.

3.4. Konkurransekrefter på det norske dagligvaremarkedet

For å forstå konkurransesituasjonen til dagligvareaktørene, er det nødvendig å forstå dynamikken i dagligvarebransjen. Gjennom Porter sin fem-faktor modell, vil konkurransekraftene til aktørene bli belyst. Rammeverket består av potensielle nyetableringer i bransjen, dagens situasjon, substitutter, kunder og leverandører. se figur 3.2.:



Figur 3.4. Porters fem-faktor modell for å vise konkurransekraftene. Kilde: Roos, et al, 2014.

Potensielle nyetableringer i dagligvaremarkedet.

Trusselen om potensielle nyetableringer på dagligvaremarkedet avhenger av hvordan dagens situasjon er. Det kan vi se på gjennom stordriftsfordeler, produkt differensiering, kapitalbehov, byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktoren og myndighetenes politikk (Roos et al., 2014).

Som nevnt tidligere i oppgaven, så består dagligvaremarkedet av tre store paraplykjeder. Alle disse har stordriftsfordeler ovenfor mindre aktører som ønsker å komme inn på markedet. Det vil si at dersom mindre aktører etablerer seg på markedet, så må de innfinne seg med å ha dårlige vilkår. Dersom en nyetablering skal true de eksisterende aktørene, så måtte det være en etablert og stor bedrift som for eksempel Amazon. Trusselen for nyetableringen er der, men størst er den på nettbutikker med flere store internasjonale konkurrenter som utvikler seg. Nettbutikkene som kolonial.no, er ikke en trussel enda, men dersom de begynner å ta store markedsandeler, bør de store aktørene følge med og benytte seg av stordriftsfordelene mens de kan.

Produkt differensiering som skjer i dagligvarebransjen har ingen stor effekt på trusselen for nyetableringer. Det er fordi de aller fleste produktene som forbruker finner i en dagligvarebutikk er homogene. Dagligvareaktørene har i stor grad de samme produktene i butikk, med noen variasjoner på sortiment og EMV tilpasset de ulike segmentene. Kapitalbehovet ved en nyetablering på dagligvaremarkedet er høy. Det vil koste mye å kunne etablere seg som dagligvarebutikk. Det kreves lokale, store mengder varer, varelager, ansatte og andre utgifter relatert til det å starte en bedrift i Norge. Dette er en stor etableringshindring på markedet, som gjør det vanskelig for nye aktører å fortsette drift etter kort tid.

Byttekostnadene av leverandør er lave. Da det verken trengs opplæring, nye systemer eller investeringer dersom man bytter leverandør. Samtidig, så er det en høy konsentrasjon på leverandørmarkedet, og kundene ønsker spesifikke merkevarer. Derfor kan det bli høye indirekte byttekostnader, gjennom tapte kunder og avvikling av langvarige relasjoner. Adgangen til distribusjonskanalene i Norge går gjennom de tre store paraplykjedene, som alle har vertikalt

integret seg gjennom oppkjøp og utvikling gjennom flere år. Dersom en nyetablering skulle skjedd på det norske markedet, må virksomheten samarbeide med en av de tre store.

Kostnadsulempesom er uavhengig av størrelsesfaktoren eksisterer i stor grad på det norske dagligvaremarkedet. Dette er blant annet kunnskap, erfaring og lærdom som har utviklet aktørene gjennom mange år. Samtidig er det vanskelig for nyetablerte aktører å få et optimalt lokale, da disse mest sannsynlig allerede eies av en av de store aktørene. Det vil derfor enten være veldig dyre lokaler eller usentrale beliggenheter som er ledige.

Myndighetenes politikk kan også føre til etableringshindringer, siden det er strenge krav til matsikkerhet, merking av varer og åpningstider. Samtidig, har vi i Norge, konkurransetilsynet som tilser at konkurransen i markedet opprettholdes dersom for eksempel en nettgigant som Amazon ville tenke seg å etablere seg i Norge. Myndighetene har også et strengt importvern, mye avgifter og krav til blant annet arbeidsvilkår.

Nåværende konkurransesituasjon

Markedsstrukturen er allerede blitt forklart tidligere i oppgaven. Med dagens konsentrerte dagligvaremarked med homogene produkter. Vil de bare kunne konkurrere på pris og volum. Det fører til priskonkurranse og annonsekrieg. På dagens marked er det høy rivalisering mellom dagligvarekjedene. De markedsfører seg gjennom å spille på pris og sine konsepter. Problemet er den lave bransjeveksten i 2017, på bare 1,1%. Dette er med på å begrense konkurransen til å kun ta markedsandeler fra hverandre istedenfor å utvikle seg på nye markeder. Samtidig, ser vi blant annet NorgesGruppen, som prøver å etablere seg på nettet med henting i butikk og hjemlevering av dagligvarer.

Problemet i Norge er at det går mot en metning i markedet, med høy butikk tetthet og illojale kunder. Kundene oppfører seg illojalt fordi dagligvareaktørene ikke er flink nok til å differensiere seg fra hverandre. Og dersom en aktør skiller seg noe ut, så er det lett for de andre å kopiere dette. Den norske forbruker er prissensitiv, og vil dermed kun handle de aktuelle tilbudene hos ulike aktørene. Kunden byttingen mellom de ulike dagligvarekjedene, uten noen spesiell tilhørighet. Dette fører til en hard konkurransesituasjon for kjedene. De må konkurrere om å vinne den illojale kunden hver

eneste dag, og kun gjennom lave priser. Dette fører til lave marginer og en hardere kamp om markedsandelene, siden lønnsomheten vil avhenge av volum.

Substitutter

Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, har dagligvarebutikkene en stor sjans for å bli delvis subsidiert av netthandel. Nettbutikkene med matkasser, levering hjem og hentepunkter er i stor vekst. Det er også blitt gjennomført store investeringer på nett i utlandet. Det kan være en indikator på at netthandel vil vokse seg store etter hvert, og dagligvarebutikkene som vi kjenner dem i dag kan risikere å bli byttet ut. I store deler av landet er også grensehandel en stor substitutt. Myndighetenes høye avgifter og importvern har presset mange opp prisene på mange populære produktkategorier. Det har resultert i at nordmenn i økende grad drar over landegrensen for å ta storhandelen der.

Et annet substitutt er komplimentører (Roos et al., 2014). Komplimentører selger komplementære produkter eller tjenester, altså noe som relateres til dagligvareproduktene. Disse bedriftene kan både svekke og styre butikkens konkurranseposisjon. For eksempel dersom et apotek åpner rett ved siden av en dagligvarebutikk, så kan kundeflyten avhenge av prestasjonen til apoteket. Det samme gjelder med for eksempel med et vinmonopolsom alltid har varer inne, kontra et som alltid er utsolgt. Da kan disse komplimentørene sørge for flere eller færre kunder for dagligvarebutikkene i nærheten.

Kundens og leverandørenes forhandlingsposisjon

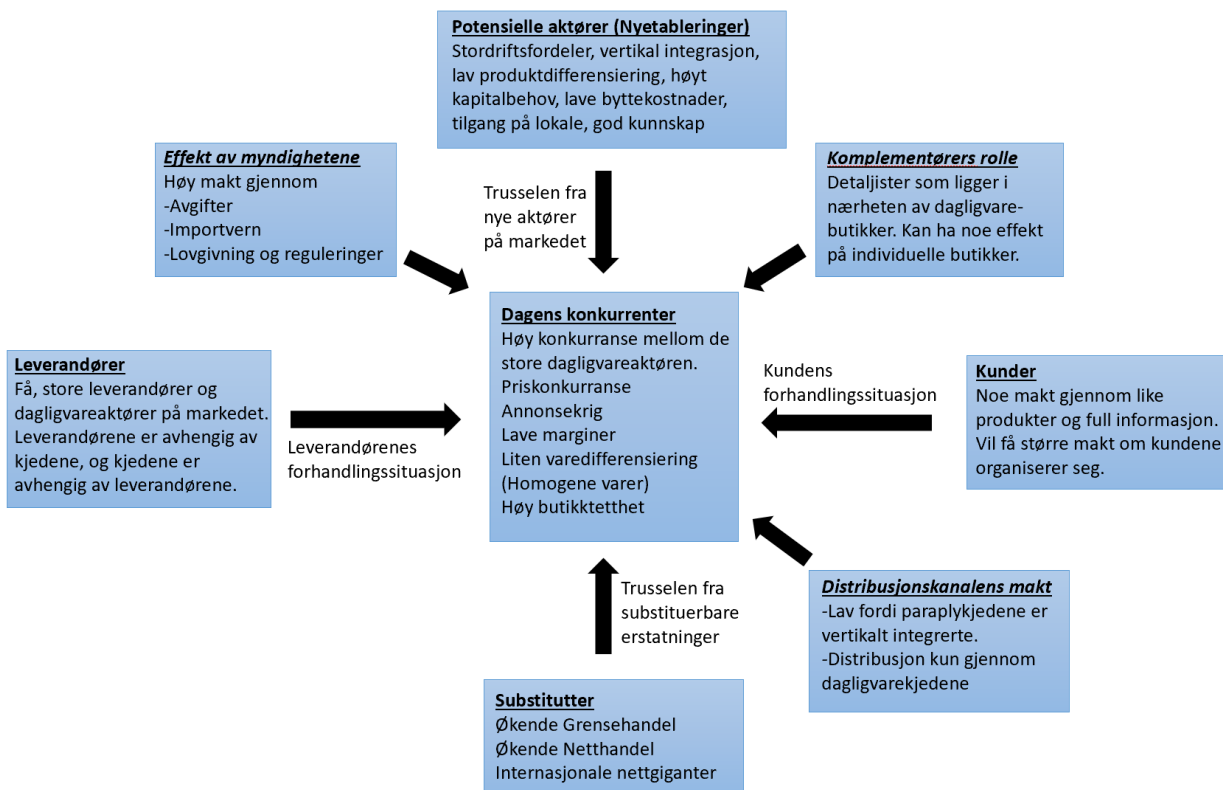
Markedsmakten på dagligvaremarkedet ble gjennomgått i delkapittel 3.2, så jeg oppsummerer kort hovedtrekkene. Paraplykjedene er store med vertikal integrering, som fører til en sterk kjøpermakt. Leverandørene er også konsentrerte, med en sterk selgermakt. Forbrukeren ønsker sine faste merkevarer, og vil handle disse i en hvilken som helst butikk. Det gir leverandørene en selgermakt. Dagligvarekjedene er avhengige av de populære merkevarene for å beholde kunden. Fordelen er bare liten fordi leverandøren er avhengig av å selge til de tre store dagligvareaktørene, for å opprettholde salgsvolumet og dermed lønnsomheten.

Forbrukeren har i seg selv noe makt på markedet. Det er fordi dagligvarene er homogene, og kunden har bortimot full tilgang på informasjon. Samtidig er makten noe svekket fordi kundegruppen ikke er konsentrert, men de handler individuelt. Det vil derfor være liten makt i hver enkelt forbruker.

Samtidig, vil en samling av flere kunder sørge for mer makt. Dersom en butikk mister flere kunder, vil de kunne påvirke i mye større grad, enn om bare noen få bytter butikk.

Utvidelse av Porters konkurransekrafts modell.

I senere år har det komme frem at porters 5 faktorer bør utvides til 8. De tre faktorene som utvider porters modell er utarbeidet av Nalebuff og Brandenburger, som legger til effekten av myndighetene, komplimentørenes rolle og distribusjonskanalens makt (Roos et al., 2014). Disse tre faktorene kommer etter mye kritisering om at de fem faktorene ikke er tilpasset dagens marked, og derfor ikke forklarer tilstrekkelig alle konkurransekraftene i en bransje. Jeg har derfor fylt ut modellen (figur 3.5.) basert på utvidelsen, og den tidligere gjennomgangen av faktorene som påvirker konkurransekraftene:



Figur 3.5. Utvidelse av Porters fem-faktor modell om konkurransekrefter (Dagligvarebransjen).
Kilde: Roos. et al, 2014.

4. Metode

Det er flere definisjoner på metode. Enkelt forklart er metode fremgangsmåten for å samle inn data om virkeligheten, empiri. På en annen måten kan metode forklares som strategien for hvordan forskeren går frem i frembringelsen av gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Metode henger tett sammen med hvordan forskeren oppfatter virkeligheten (Jacobsen, 2015). En tredje definisjon er utarbeidet av Vilhelm Aubert: «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Vilhelm Aubert sitert i Dalland, 2014; s.111).

4.1. Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen skiller mellom induktiv og deduktiv metode. Induktiv metode tar utgangspunkt i empiri med ønske om å bidra til teori. Dette er allerede spesifikke erfaringer om virkeligheten, som utprøves for å kunne generaliseres. Denne tilnærmingen benyttes der det ønskes dypere forståelse av forskingsspørsmålet. Ved analyse av observasjoner fra empiri, kommer man frem til en konklusjon med mulighet for spesifikk generalisering. Ved kvalitativ forskning er induktiv tilnærmingen mest brukt (Bryman, A, 2012).

Deduktiv tilnærming er motsetningen til induktiv tilnærming, med formål om å gjøre teori til empiri. Forskeren med denne tilnærmingen vil bygge hypoteser på bakgrunn av allerede eksisterende teori, og teste disse ut i virkeligheten. Deduktiv tilnærming bygger altså videre på teori med formål om å bidra til ny virkelighetsforståelse av denne (empiri) (Bryman, A, 2012).

Denne masteroppgaven er en blanding av de to tilnærmingene, men vil i større grad være knyttet opp mot den induktive tilnærmingen til metode. Anvendelsen av eksisterende teori i oppgaven tilsier en deduktiv tilnærming, men det er ikke denne som vil stå sentralt i forskningen. Jeg ønsker å komme i dybden på problemstillingen gjennom observasjoner, et åpent sinn og bruk av kvalitativ metode. Dermed vil masteroppgaven få en induktiv tilnærming til metoden (Jacobsen, 2013).

4.2. Forskningsdesign

Forskningsdesignet blir karakterisert som en plan for fremgangsmåten som sikrer at dataen som innsamles gir gode svar på problemstillingen. Forskningen deler inn forskningsdesign inn i tre

hovedtyper: Casestudier, Utvalgsundersøkelser og Eksperimentelle design. Det kan også forekomme en kombinasjon av de ulike typene (Jacobsen, 2013).

Casestudier er en inngående studie av en eller flere undersøkelsenheter. Studien kan være av en enhet, en aktivitet, en hendelse eller et program. Utvalgsundersøkelser baseres på at man velger ut et utvalg som representerer populasjonen som det ønskes å innhente informasjon fra. Ved dette designet, kan man ha en dypere undersøkelse med et fåtall elementer. Den tredje hovedtypen er eksperimentelle design som betegnes om studier relatert til elimineringsmetoden. Alternative forklaringer blir eliminert gjennom studien (Jacobsen, 2013).

Jeg har valgt å gjennomføre en utvalgsundersøkelse gjennom små-N-studier. Problemstillingen omfatter et spesifikt fenomen som kan belyses fra flere ståsteder. Digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet kan tolkes ulikt mellom aktørene. Dagligvaremarkedet består av et begrenset utvalg av informanter med ulike oppfattelser av konkurransesituasjon og digitaliseringen. Dette kan også kalles for et fenomenologisk undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2013).

4.3. Forskningsmetode

For å kunne svare på forskningsspørsmålet må vi gjennom en metode og samle inn data. I forskningsmetode skiller det mellom to hovedformer. Data samles inn gjennom en kvalitativ metode eller en kvantitativ metode. Disse kan i enkelthet forklares som innsamling av data gjennom språk og handlinger eller tall og størrelser (Jacobsen, 2013). Kvalitativ metode er foretrukket ved liten kunnskap til fenomenet. Forskeren må utvikle nye teorier basert på empiri. På andre siden benytter man seg av kvantitativ metode, dersom man har god kunnskap om fenomenet det forskes på, ved å teste ut teorier. De to metodene er ikke motsetninger, men kan ses på som ytterpunkter på hver sin ende av en skala:



Figur 4.1.: Oversikt over kvalitativ og kvantitativ metode på en skala, Kilde: Jacobsen, 2013.

Flere forskere benytter seg også av en blandet metode. Dette brukes først og fremst for å validere gyldigheten på dataen som er samlet inn. En blandet metode kan også benyttes når det kan være vanskelig å generalisere språk og handlinger. En kvantitativ undersøkelse i form av for eksempel spørreundersøkelser, kan være med på å øke gyldigheten til funnene. På samme måte kan også kvalitativ metode brukes for å forklare data, tall og størrelser som trenger ytterligere forklaring. Det er verdt å nevne at idealet ligger i å kunne benytte seg av begge metodene, men at dette kan være svært ressurskrevende (Jacobsen, 2013).

Denne masteroppgaven krever dypere innsikt hos kildene. Temaet digitalisering er veldig nytt, og det er derfor lite forskning på dette fenomenet fra før. Dagligvaremarkedet i Norge er i konstant endring og består av få aktører. Jeg ønsker derfor å få informasjon fra sentrale personer på markedet. Forskningsmetoden for denne oppgaven blir derfor kvalitativ. Metoden er nødvendig for å innhente ny detaljert informasjon. Gjennom datainnsamling fra et utvalg av aktører, vil jeg kunne få en dypere forståelse av digitaliseringens påvirkning på det norske dagligvaremarkedet.

4.4. Datainnsamling

For datainnsamling av denne masteroppgaven, har jeg benyttet åpne individuelle intervjuer. Dette er den vanligste formen for datainnsamling innenfor kvalitativ forskningsmetode. Intervjuet egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, med interesse for de individuelle svarene. Videre, egner det seg når det er viktig å få frem informantens tolkninger og formeninger om et spesielt fenomen (Jacobsen, 2013).

Fordelene ved Intervju er muligheten for å gå i dybden, få innspill, være fleksibel og kommunisere direkte med respondent (Silverman, 2014). Direkte kontakt med informant kan gi verdifull informasjon, oppklare misforståelser og sørge for mer detaljerte svar som ellers ikke ville vært mulig å innhente. Samtidig kan gjennomføringen av intervjuer være ressurskrevende gjennom planlegging, gjennomføring og mye etterarbeid. Videre kan det oppstå vanskeligheter med å få tak i respondenter, og en fare for at svarene blir påvirket av intervjuer (intervjueffekten) (Jacobsen, 2013).

Jeg benyttet telefonintervju for innsamling av data. Dette gjorde det lettere å få tilgang på informanter, effektiviserte tidsbruken og skapte en god konsentrasjon rettet mot intervjuet. I følge forskeren Jacobsen, vil fysiske intervju være ressurskrevende, størst mulighet for intervju effekt og informanter kan kvie seg for å stille opp til fysiske møter (Jacobsen, 2013). Flere av kildene hadde vanskeligheter med å få gjennomført fysiske møter. For å få kildene til å stille opp, var det derfor nødvendig å gjennomføre telefonintervjuer fremfor fysiske møter.

Videre, skiller litteraturen mellom tre typer intervjuformer. Disse kan deles opp etter hvor åpne spørsmål det er i intervjuguiden, og hvor stor fleksibilitet det er under intervjuet. De tre hovedformene er åpne, strukturerte og semi-strukturerte intervju. Strukturerte intervju er intervju med en intervjuguide som inneholder hovedsakelig kronologiske lukkede spørsmål med liten mulighet for diskusjoner underveis. I kontrast finnes det åpne intervjuer som hovedsakelig er åpne spørsmål med stor fleksibilitet og mulighet til diskusjon. Intervjuer skal lytte i åpne intervjuer, med ønske om at informant kommer med mest mulig informasjon relatert til tema (Silverman, 2014).

Mellom åpne og strukturerte intervju finnes semi-strukturerte intervju. Dette er intervju med en kronologisk struktur, men med fleksibilitet til å gå tilbake på spørsmål. Intervjuguiden inneholder en kombinasjon av lukkede og åpne spørsmål. Dette sikrer en effektiv gjennomgang av intervjuet med mulighet for tilføyinger og dypere svar på området der informanten har verdifull innsikt (Silverman, 2014).

I denne oppgaven benytter jeg semi-strukturert intervju, da dette gir muligheten for å innhente mest mulig informasjon, uten at det blir for komplekst å analysere. Jeg ønsker heller ikke bare lukkede spørsmål, da poenget med intervjuene er å avdekke aktørenes holdninger, erfaringer og utsikter for konkurransesituasjonen på dagligvaremarkedet.

4.5. Utvalg

Utfordringen i mange undersøkelser er at det ofte ikke er mulighet for å intervju alle informantene som man ønsker. Spesielt ved kvalitativ metode og semi-strukturerte intervju, kan det være ressurskrevende å intervju mange informanter. Det er derfor nødvendig å velge ut et representativt utvalg for populasjonen. Dermed blir datainnsamlingen et utsnitt av kontekst, tid, personer og

temaer. Utvalget vil være avgjørende for oppgavens gyldighet, og det er derfor viktig å være målrettet ved valg av informanter og tema (Jacobsen, 2013). Informasjonsinnhenting til denne masteroppgaven vil bli best ved å intervju sentrale aktører på det norske dagligvaremarkedet.

4.5.1. Utvalgmengden

Utvalget av informanter til intervju kan ikke bestå av mange, da det som nevnt tidligere kan være ressurskrevende. Ved kvalitativ undersøkelse står fokuset på å få gode svar som er rike på opplysninger og detaljer. Gitt et kort tidsperspektiv, kan det kun utvelges et fåtall av informanter, fremfor å velge mange med dårlig informasjon, eller for store mengder data til å kunne analysere. Teorien har ikke en generell anbefaling om antall informanter, med verken nedre eller øvre grense. Det er opp til forskeren å velge ut utvalget basert på det som er hensiktsmessig og gjennomførbart gitt tidsrammen (Jacobsen, 2013).

Dette forskningsprosjektet gikk kun over ett skolesemester, og det ble begrenset med tid til å utrede analyser av mange intervjuer. Det norske dagligvaremarkedet består av et begrenset antall aktører, men masteroppgavens problemstilling krever unik og detaljert informasjon. Jeg har valgt derfor å intervju et representativt utvalg av dagligvareaktørene på det norske markedet. Utvalgsstørrelsen i denne masteroppgaven er satt til tre sentrale informanter.

Jeg har vurdert at tre informanter kan representere det norske dagligvaremarkedet på en god måte, da det som nevnt tidligere består i hovedsak av fem aktører. Ved å intervju tre av disse aktørene, vil jeg dekke 60% av de betydelige aktørene på det norske dagligvaremarkedet. Samtidig kan jeg få mer dybde i intervjuene med mer detaljer ved færre informanter (Jacobsen, 2013).

4.5.2. Utvelgelsesprosessen

Prosessen for selve utvelgelsen av utvalget kan deles opp i tre steg. Først må man etablere oversikt over alle informantene man ønsker å intervju uten begrensninger. I dette tilfelle er det alle aktørene på det norske dagligvaremarkedet. Deretter spesifiseres ønskelig informasjon i de innhente data relatert til problemstillingen. Her vil populasjonen (dagligvaremarkedet i Norge) deles inn i grupper basert på ønskelig informasjon. I det tredje steget velger man informantene basert på

utvelgelseskriterier. Disse kriteriene blir knyttet opp mot problemstillingen, da det er denne det ønskes svar på (Jacobsen, 2013).

Spesielt i kvalitative undersøkelser er det ønskelig å nå ut til informanter med unik kompetanse og informasjon rundt problemstillingen. Utvalget i kvalitativ metode omtales derfor ofte som formålsstyrt (Jacobsen, 2013). Ved at utvalget skal være formålsstyrt, kan ikke informantene utvelges på tilfeldig måte. Det er viktig å sikre seg informanter som kan gi god og mye informasjon om fenomenet i oppgaven. Utvalgskriteriene er dermed satt mot personer som har mye kunnskap og interesse innenfor temaet i problemstillingen. Samtidig må personen være flink på å formulere seg, og kunne representere markedsaktøren sin på en god måte.

Oppsummert kan gode informanter være utfordrende å finne. Det krever innsikt om hvor gode informasjonskilder de ulike informantene kan være, samtidig som de har god nok bransjekunnskap og interesse. Dagligvarebransjen har mye medieoppslag og god informasjon om nøkkelpersoner på egne hjemmesider. Det bidro til å gjøre det lettere for meg, med tilgang til informasjon om aktuelle informanter.

4.5.3. Rekrutteringen

Etter utvelgesprosessen må de aktuelle informantene kontaktes med håp om interesse og mulighet for deltakelse. Etter nærmere undersøkelser i media og på aktørenes egne hjemmesider, fant jeg de aktuelle informantene med tilhørende kontaktopplysninger. Det var enkelt å komme i kontakt med de aktuelle informantene, som jeg kontaktet over telefon. Under telefonsamtalene ble det gitt lik informasjon, der jeg fortalte kort om masteroppgavens problemstilling, formål og tema. Ved slutten av samtalen tilbydde jeg informanten å få mer informasjon tilsendt på mail med anonym deltakelse gjennom et telefonintervju. Dette viste seg å være av stor interesse for alle de tre aktuelle informantene jeg kontaktet, som sa seg villige til å delta i denne studien på telefon.

Jeg sendte en lik oppfølgingsmail til aktørene med mer informasjon om masteroppgavens omfang, tema, formål, problemstilling og teoribruk. Som vedlegg i oppfølgingsmailen fulgte et detaljert informasjonsskriv om deltakelse i studien og behandlingen av personvern, under retningslinjene til NSD (Norsk Senter for forskningsdata). Dette skrevet gir informasjon om deltakelse,

kontaktinformasjon og garanterer for anonymitet. De tre utvalgte informantene ønsket alle å delta i studien med stor interesse.

4.6. Intervju

Når jeg hadde rekruttert informantene, var neste steg å gjennomføre intervjuene. Gjennomføringen av telefonintervjuene er tredelt. Der første del er utarbeidelsen av en intervjuguide. Den andre delen er avholdelsen og gjennomføringen av intervjuene. Den siste delen går ut på dokumenteringen av intervjuet.

4.6.1. Intervjuguiden

For å gjennomføre intervjuene, er det helt nødvendig å ha en Intervjuguide for å holde oversikt over spørsmålene, tema og struktur (Silverman, 2014). Under semi-strukturelle intervju vil intervjuguiden inneholde en blanding av lukkede og åpne spørsmål. Jeg formet en intervjuguide basert på oppgavens tema, som skal kunne berike drøftelsen av problemstillingen.

Intervjuguiden kan deles opp i tre hovedfaser (Silverman, 2014). Den første fasen er en introduksjon med kort informasjon om formålet med intervjuet og studiens problemstilling. Den innledende samtalen starter med noen uformelle spørsmål for å lette på stemningen og skape tillit hos informant. Videre, stilles noen enkle spørsmål som gjør at informant kommer inn i intervjuet som: «Hvor lang fartstid har du i dagligvarebransjen?».

Den andre fasen er hoveddelen av intervjuet, og inneholder de mest sentrale spørsmålene opp mot problemstillingen. For eksempel: «Hvilke utfordringer er størst med dagens konkurransesituasjon?». Informant skal kunne fortelle om sine erfaringer, meninger og observasjoner gjennom denne fasen, mens intervjuer skal ha en lyttende og oppmuntrende rolle (Silverman, 2014). Min intervjuguide domineres av sentrale og åpne spørsmål relatert til problemstillingen i denne fasen. Det resulterte i detaljerte og gode svar.

Til slutt har intervjuguiden en avslutningsfase. Dette er den oppsummerende delen, der intervjuer gir informant en mulighet til å endre på utsagn eller tilføre noe mer ved behov. Videre fremgang med

forskningsoppgaven med informasjon om personvern og ferdigstillelse blir gitt. Kontaktinformasjon og biografiske data blir utvekslet ved behov (Silverman, 2014). Intervjuguiden avslutter med mulighet for informant til å endre eller tilføre informasjon.

4.6.2. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuguiden ble sendt på mail før intervjuet, slik at informantene kunne forberede svarene sine. Dette fordi de tre informantene skulle svare så utfyllende som mulig, og for å forhindre mulige misforståelser av spørsmål under telefonintervjuet. Samtidig er det viktig at et telefonintervju ikke varer for lenge, da det raskt kan komme andre avbrytelser etter en stund. På kontoret kan andre saker dukke opp og det kan komme inn andre samtaler. Ved gjennomføring av intervjuet hjemme kan det oppstå situasjoner som er vanskelige å forutse. Ved forberedelse på spørsmålene forgikk intervjuene effektivt og raskt.

Et telefonintervju er som nevnt en fin metode å samle inn data på i kvalitativ metode, men har også en utfordring med at intervjuer ikke har full kontroll på intervjusituasjonen (Silverman, 2014). Det er derfor viktig å gjøre de tiltakene man kunne på forhånd, for å minimere uheldige situasjoner under intervjuet. Andre tiltak som jeg gjorde var å sørge for god mobildekning, lite støy i omgivelsene og sikre at telefonintervjuet ble avholdt når informant hadde satt av tid, for å minimere sannsynligheten for avbrytelser.

Jeg gjennomførte intervjuene over telefon, der jeg sørget for god mobildekning og lite støy for å kunne ta opp med best mulig kvalitet. Samtidig med lydopptaket, skrev jeg også stikkordmessige notater for å få en rask oversikt over svarene fra informant. Intervjuguiden ble brukt flittig og kronologisk under hele intervjuet som varte i gjennomsnittlig ca. 35 minutter med hver informant. På grunn av at intervjuguiden ble sendt ut på forhånd, var informantene godt forberedt på spørsmålene, som resulterte i gode svar. Alle informantene viste stor interesse for studien, og var fornøyd med gjennomførelsen av intervjuet.

4.6.3. Dokumentasjon

Etter at data er innsamlet gjennom intervju, må informasjonen dokumenteres. Lydopptakene og notatene fra intervjuene vil være rådata som jeg må dokumentere for videre bruk i masteroppgaven.

Notatene bør finskrives med en gang for å gjøre de forståelige og mulig å bruke i etterkant. Videre, bør også helhetsinntrykket av intervjuet noteres for kommende analyser (Jacobsen, 2013). Når dette er gjort, kan forskeren transkribere lydopptaket. Transkribering er renskrivning av lydopptak. Transkribering er nødvendig for å lettere analysere og forenkle forskningsarbeid. Det vil være enklere å navigere gjennom oppdelte tekster, og gjøre det mulig å bruke sitater i dokumentasjonen av funn.

Når transkriberingen av lydopptaket skal bli brukt til analyse, er det viktig å få med detaljene slik at intervjuets helhet ikke blir mistolket i etterkant. Alle ordlyder, svar, pauser og lyder skal dokumenteres på samme måte som et filmmanuskript (Jacobsen, 2013). Dette er tidskrevende arbeid og en tålmodighetsprøve. Samtidig er det viktig å gjennomføre, for å forstå nyansen på svarene og gi så riktig grunnlag for analysen som mulig.

Umiddelbart etter gjennomføringen av telefonintervjuene, finskrev jeg notatene mine. Jeg skrev noen kommentarer om helhetsinntrykket av intervjuet og sentrale funn. Videre, transkriberte jeg intervjuet dagen etter gjennomførelsen for å få arbeidet unnagjort mens minnet var best mulig. Jeg erfarte at det var også lettere å transkribere rett etter intervju, fordi man husker mye av det som blir sagt under dokumenteringen. Etter transkriberingen, noteterte jeg på nytt hovedfunnene, slik at jeg enklere kunne få en oversikt over hvilke hovedfunn som var fra de ulike aktørene.

4.7. Oppgavens gyldighet og pålitelighet

Alle forskningsoppgaver må gjennomgå en kritisk drøfting av gyldigheten (validitet) og påliteligheten (reliabilitet). Ved å være kritiske til dataen som er innsamlet i avslutningsfasen av forskningen, vil det være mulig å vurdere kvaliteten på arbeidet. Da vil vi finne ut om dataen som er innsamlet er riktig (intern gyldighet), muligheten for overførbarhet av dataene (ekstern gyldighet) og om vi kan stole på den innsamlede dataen (pålitelighet) (Jacobsen, 2013).

4.7.1. Intern og ekstern gyldighet

Ved drøftelse av oppgavens gyldighet, skilles det mellom Intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten drøfter om resultatet av oppgaven beskriver sannhet, og om sammenhengene som skrives stemmer med virkeligheten. Forskning sier at all kvalitativ data ikke er bedre enn dataen som

samles inn i de første fasene. Samtidig stammer dataen fra en kilde, som gjør at dataens gyldighet vil være avhengig av kilden (Jacobsen, 2013).

Kildekritikk er derfor helt avgjørende for den interne gyldigheten av oppgaven. Utfordringen er ofte å få tilgang på enheten (informanten) som tilfører riktig informasjon. En kritisk gjennomgang av kildene som ikke ble benyttet, vil ofte gi klarhet. Samtidig, er det viktig å vurdere om kilden faktisk har evnen til, og har gitt riktig informasjon. Dette kan bekreftes av ved å se på kildens nærhet til fenomenet, og om det er en førtehendskilde. Det vil si en kilde som er direkte i kontakt med fenomenet, og ikke blir gitt informasjon fra andre (Jacobsen, 2013).

Videre, vil kildens kunnskap om fenomenet og vilje til å fortelle sannheten være sentral. Dette kan vurderes gjennom å se på informantens kontekst, og se om det er noen grunner til informasjonen som blir gitt ikke reflekterer sannheten. For å finne ut av sannheten, kan forskeren studere flere uavhengige kilder for å få en gyldig beskrivelse av fenomenet. I kvalitativ metode vil det være summen av informasjonen fra uavhengige informanter som gir riktig beskrivelse. På tross av om denne viser seg å være i konvergens (enighet) eller divergens (uenighet) med forskningsfunnene (Jacobsen, 2013).

I en intervjusituasjon vil informasjonen komme frem på to måter: Det er enten gjennom intervjuobjekt eller fra intervjuer. Dersom informasjonen kommer frem på grunn av intervjuers uttalelser, vil denne dataen måtte vurderes. Svaret kan ha kommet som et resultat av føringer fra intervjuer. På andre siden vil informasjon som er gitt rett fra intervjuobjektet virke mer genuin og ha større gyldighet.

Informantene i denne forskningsoppgaven har god kunnskap om dagligvarebransjen, da de har langt fartstid og jobber daglig med dette tema. Samtidig opplever de hvordan konkurransesituasjonen har endret seg i det daglige arbeidet, og kan beskrive endringene som førstehåndskilder. Alle informantene er lovet anonymitet og har interesse for digitaliseringens påvirkninger på bransjen de jobber i, og jeg vurderer derfor at de ikke har noen spesielle grunner til å være taktiske i svarene sine.

Jeg intervjuet tre uavhengige aktører i en sen fase av undersøkelsen. Gjennom bruken av tre uavhengige kilder i en sen fase av undersøkelsen, hadde jeg mye opparbeidet kunnskap om fenomenet som kunne bekreftes eller avkreftes av de uavhengige kildene. Gjennomføringen av intervjuet ga mange spontane utsagn, og utfyllende svar uten at det var lagt føringer. Flere av intervju spørsmålene var så åpne at de kunne bli tolket på ulike måter. Det resulterte til at informasjonen som ble innhentet dannet et reelt bilde av virkeligheten.

Den eksterne gyldigheten omhandler mulighetene for overførbarheten av forskningen. Det vil si i hvilken grad oppgaven kan generaliseres til andre enn utvalget. Den teoretiske generaliseringen kan oppnås gjennom kvalitativ metode, da dette omhandler å blant annet avdekke fenomener. Generaliseringen fra utvalg til populasjon er vanskeligere å gjennomføre med kvalitativ metode siden utvalget i intervjuene vil være svært begrenset og med unik informasjon. Få informanter med ulike tolkninger gjør det vanskelig å kunne påstå at informasjonen er representativt for hele populasjonen (Jacobsen, 2013).

I denne masteroppgaven er informasjonen som er innhentet helt unik for hver aktør, noe som gjør det vanskelig å generalisere. Samtidig, kommer det frem viktige funn som gjør det mulig å avdekke fenomenet om digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet. Det er vanskelig å kunne kalle dette for en teoretisk generalisering, men det kan bli mulig gjennom flere undersøkelser, som også inkluderer alle aktørene på dagligvaremarkedet.

4.7.2. Pålitelighet

Påliteligheten (reliabiliteten) av oppgaven vil bli avgjort gjennom kritisk tenkning om selve undersøkelsen har påvirket konklusjonen. Det vil si at vurderingen av påliteligheten avhenger av hvor mye analysen, datainnsamlingsmetoden og undersøkelsesopplegget kan ha påvirket resultatet av forskningen (Jacobsen, 2013). Påliteligheten kan bli vurdert ut ifra kritisk vurdering til et sannsynlig omfang av undersøkereffekt, konteksteffekt og unøyaktighet i registrering eller analyse av data.

Siden datainnsamlingen ble gjort gjennom intervju, vil undersøkelseeffekten i denne oppgaven være intervjuereffekten. Dette omtales som muligheten for at informant er blitt påvirket av intervjuer. I telefonintervjuet kan samtalen i kombinasjon med holdninger, stemmebruk og spørsmål ha påvirket

informantens svar (Jacobsen, 2013). Det er derfor viktig å være bevisst dette under intervjuet, slik at informant blir i minst mulig grad påvirket av intervjuer.

Under telefonintervjuene holdt jeg en hyggelig, åpen og lyttende holdning. Jeg var rolig og stilte spørsmålene i kronologisk rekkefølge, og bruke bekreftende lyder for å vise at jeg lyttet til informasjonen eller var enig i utsagn fra informant. Ved telefonmøte vil det være mindre sjans for å påvirke informant fremfor et fysisk møte. Dette fordi intervjuer ikke kan påvirke med kroppsspråk, stil eller miste kontakt med informant underveis på grunn av notat skriving. Ved liten sannsynlighet for intervjuereffekten, vil påliteligheten til resultatet i denne oppgaven styrkes.

Konteksteffekten knytter seg mot sammenhengene rundt informasjonsinnhenting. Det vil si hvordan informanten kan ha blitt påvirket av tidsperspektivet og omgivelsene ved gjennomføringen av intervjuet. Dimensjonene som benyttes ved kritisk vurdering er hvorvidt konteksten er kunstig eller naturlig, og om situasjonen er planlagt eller overraskende for informanten (Jacobsen, 2013).

Mennesker kan endre atferd basert på omgivelsene rundt (Jacobsen, 2013). En kunstig kontekst kan for eksempel være intervjuerens kontor. Dette er en kontekst som informant ikke er vant til, og kan føre til mindre gode svar. I kontrast, vil hjemmet eller informantens arbeidsplass være i en naturlig kontekst. Dette er omgivelser om informant er vant til, og det kan føre til en atferdsendring som gir oss gode svar. Samtidig som naturlig kontekst er å foretrekke, kan det være vanskelig å få til intervju med informanten under disse forholdene på grunn av familie, kolleger eller geografi. Gjennom telefonintervju kan informanten lettere forbli i en naturlig kontekst under informasjonsinnhenting.

En planlagt situasjon vil gi informanten tid til å tenke over intervjuets gang. Dette kan gi mer utfyllende svar og tilføyinger rundt fenomenet det forskes på (Jacobsen, 2013). Dersom intervjuet avholdes som en overraskende situasjon, vil svarene fra informant oftest være spontane og lite gjennomtenkte. Masteroppgaven legger vekt på detaljerte svar fra informantene. Påliteligheten fra informantene kan oppnås gjennom planlagt situasjon hvor informanten kan gjøre forberedelser. Intervjuene ble planlagt på forhånd, og informantene fikk tid med intervjuguiden for forberedelser. Dermed ble intervjuene i denne forskningsoppgaven gjennomført under planlagte situasjoner.

Muligheten for unøyaktig registrering eller analysing av data er en av elementene som må drøftes ved vurdering av oppgavens pålitelighet (Jacobsen, 2013). Som nevnt tidligere, vil intervjuene bli dokumentert på lydopptak. Dette sikrer kvalitet i registreringen av data, da lydopptakene ble transkribert påfølgende dag etter gjennomførelse av intervjuet. Notatene ble også finskrevet rett etter intervju med notater om den helhetlige oppfatningen av intervjuet.

Analysen av data er tilordningen av enheter i kategorier for å kunne trekke sammenhenger og komme med utsagn om fenomenet. Unøyaktig analyse av dataen kan forekomme dersom forskeren trekker usammenhengende enheter i samme kategorier. Dette kan føre til feilaktige utsagn og resultater. For å forsikre seg mot dette, kan forskeren gjenta kategoriseringen av enhetene eller få en annen uavhengig forsker til å foreta en kryssjekk for å sikre at kategoriseringen av sammenhengende enheter er riktig. Dersom to ulike forskere har mest mulig samsvar, vil også troverdigheten på dataen i analysen være større (Jacobsen, 2013).

Avslutningsvis, vil kvaliteten av oppgaven vurderes og bestemt av leseren. Leseren av forskningsoppgaven må være av oppfatningen om at det som skrives om er sant. Dersom det er forskerens egne synsvinklinger og meninger som dominerer oppgaven fremfor informantenes informasjon, vil det ha være en svikt i form av slurv eller unøyaktighet som påvirker resultatet. Forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom resultater og forskning vil styre troverdigheten til oppgaven. Samtidig vil også en så åpen tilnærming til fenomenet som mulig, sørge for et troverdig resultat basert på datainnsamlingen under intervjuet (Jacobsen, 2013).

4.8. Ethiske avveininger

En forsker må alltid ta hensyn til konsekvensene av forskningsoppgaven for informant og samfunnet. Det er vanskelig å vite på forhånd hvordan oppgavens informasjon kan påvirke dem som det forskes på, hvordan informasjonen oppfattes og brukes i etterkant. Det handler derfor om å ha en god plan og å ta etiske valg underveis i forskningen (Jacobsen, 2013). De etiske aspektene rundt forsker og informant vil først bli gjennomgått, for så å se kort på de etiske aspektene rundt forsker og samfunnet.

Den grunnleggende forutsetningen for å kunne gjennomføre et intervju er samtykke. Det er også viktig at informanten deltar har kompetansen som trengs for å svare på spørsmålene under intervjuet. Informanten må delta frivillig med mulighet om å trekke seg etter intervju. Det er viktig at forskeren gir full informasjon, slik at informanten kjenner til forskningsoppgavens formål og forstår alle de mulige utfallene ved oppgaven (Jacobsen, 2013). Etter grundig undersøkelser av informantene, var jeg overbevist om at de hadde kompetansen til å både ta til seg informasjon om oppgaven, og forstå formålet med den. Jeg sendte også et detaljert skriv om masteroppgaven og personvern på e-post.

Informantens krav til privatliv er også en viktig etisk avveining som må tas både før og etter intervjuet. Forskeren må vurdere hvor følsom informasjonen er, og hvordan det kan påvirke informanten. Dette kan være vanskelig da man aldri kan vite helt sikkert hvordan informanten vil reagere. Samtidig kan man være forsiktig med bruk av følsomme opplysninger som religion, helseforhold, sosiale forhold, rase og politikk (Jacobsen, 2013). Gjennom mine intervjuer har jeg tatt høyde for dette, og behersket meg på å spørre slik spørsmål.

Videre, må en etisk avveining om hvor privat informasjonen som samles inn er. I denne forskningsoppgaven vil det være i liten grad privat informasjon. Det kan eventuelt være om informantens erfaringer og meninger om bransjen, men det spørres ikke om personlige forhold. Neste etiske avveining er hvor enkelt det er å knytte informasjonen opp mot enkeltpersoner. Siden denne oppgaven inneholder kun 3 informanter som representerer 3 av 5 dagligvareaktører, vil sjansen for å knytte informanten til informasjonen være stor. Det har derfor vært et viktig poeng under rekrutteringen av informantene, og opplyse om at de får anonymitet. Det betyr at det ikke skal være mulig å knytte informasjonen opp mot informantenes identitet (Jacobsen, 2013).

Personvern under forskningsoppgaver må håndteres gjennom datatilsynet. I min forskningsoppgave vil lydopptak, email og personlig informasjon bli lagret og behandlet. Dette er derfor meldepliktig med plan for håndteringen av personvernet til informanten før, under og etter forskningsoppgavens slutt (Jacobsen, 2013). Denne masteroppgaven har blitt meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) med godkjenning. Korrespondansen og meldeskjema finnes i appendiks.

Til slutt må forskeren presentere data helt korrekt. I den grad det er mulig, så skal alt av datainnsamling og resultat vises som den er. Informasjonen skal ikke jukses eller manipuleres med. Det er informasjonen selv som skal gi svar på problemstillingen, og er denne mangelfull må det en oppfordring til videre forskning til (Jacobsen, 2013). Ved å vise åpenhet i masteroppgaven og mot informantene, er det kun den innhentede informasjonen som svarer på problemstillingen. På denne måten sikres også hensynet til samfunnet gjennom å få riktige opplysninger om konkurransesituasjonen på dagligvaremarkedet.

5. Analyse av hovedfunn

I denne delen presenteres hovedfunnene som ble samlet under telefonintervjuene. Jeg benytter renskrevne sitater for å dokumentere informasjonen som ble gitt av informantene. Jeg går igjennom temaene som ble tatt opp under intervjuet, i en kronologisk rekkefølge etter intervjuguiden. Til slutt oppsummerer jeg de viktigste hovedfunnene som vil bli lagt vekt på ved svar på problemstillingen i neste kapitel, drøftelsesdelen.

5.1. Anonymisering av informantene

For å være sikre at kildene ikke skulle være taktiske og samtidig komme med så detaljert informasjon som mulig, ble de anonymiserte (Silverman, 2014). Jeg intervjuet tre informanter som alle representerte hver sin dagligvareaktør. Videre, ser jeg det nødvendig å skille aktørene fra hverandre, for å kunne danne et bilde av hvor gjensidige meningene rundt fenomenet faktisk er. For å kunne skille de ulike informantene og beholde anonymitet, omtaler jeg kildene som aktør.1, aktør.2 og aktør.3.

5.2. Oppfattelse av dagens konkurransesituasjon

Informantene hadde en blandet oppfatning av konkurransesituasjonen på dagligvaremarkedet. Men dette relatere seg spesielt mot oppfattelsen av konsentrasjonen på markedet og dens påvirkning på konkurransen. Det fremgår i intervjuene at det ikke bare er dagligvaremarkedet som er konsentrert med få og store aktører, men at det også oppfattes en høy konsentrasjon blant leverandørene:

Aktør.1: «(...) Også har det jo vært en rekke analyser de siste årene som viser at vi har et konsentrert dagligvaremarked, og det betyr jo et konsentrert dagligvaremarked så betyr jo ikke det bare tre aktører på kjede-leddet (...) Men det betyr jo også en konsentrasjon på alle sentrale kategorier.»

Aktør.3: «Konsentrasjonen som faktisk er størst på dagligvaresektoren, finnes i de sentrale kategoriene (...) dette leveres gjennom leverandører med større markedsandeler enn det som oppleves blant kjedene.»

To av aktørene belyser særlig den norske produsenten Tine sin dominerende rolle på markedet med 80-85% markedsandeler på levering av melk. Samtidig har spesielt to av informantene ulik oppfatning av påvirkningen på markedskonsentrasjonen og konkurransebildet.

Aktør.1: «Så konsentrasjon (...) men konsentrasjon betyr ikke det sammen som svak konkurranse. Det er kjempe viktig å forstå. Og at noen sier at det er så høy konsentrasjon og derfor er det lite konkurranse. Den ser ikke vi, og vi mener at det ikke er noe logikk i det.»

Aktør.2: «Dagligvaremarkedet i Norge har en veldig høy konsentrasjon, og egentlig ikke en veldig høy konkurranse. (...) Altså fordi det er veldig konsentrert og man har sett at det har vært ganske høy lønnsomhet i sektoren, som tyder på at det ikke har vært så mye konkurranse.»

Videre, argumenterer de to informantene på følgende måte:

Aktør.1: «(...) Og når en så flink aktør som Ica og Lidl, ikke får det til i Norge skyldes det da... sterk konkurranse eller svak konkurranse? Jeg vil si det tyder på veldig sterk konkurranse. Og det er fri etableringsrett, så det er full anledning til å starte opp hvis man tror dette er (...) quick fix, og jeg tror Lidl brukte rundt 10 milliarder som de tapte i Norge. Så dette er krevende å konkurrere i, og det er krevende å etablere seg i, men sterk konkurranse, ja, det mener jeg at det er.»

Aktør.2: «Så du kan si at konkurransebildet er spesielt, man kan ikke si at det enten er veldig hard konkurranse eller ikke, fordi totalt sett vil jeg si henholdsvis ikke, altså at det er litt for lav konkurranse, og som jo egentlig er et problem. Men for mindre dominerende aktører som får dårligere betingelser, med dårligere innkjøpspriser så er det veldig tøft. Det var nok mindre forskjeller før, og da av det relativt god lønnsomhet for de mindre aktørene også. Men det har blitt trangere etter hvert som den dominerende aktøren har blitt mer dominerende.»

Det kommer altså frem at konsentrasjonen i markedet fører kan føre til en sterk og hard konkurranse for de ikke-dominerende dagligvareaktørene, men den mest dominerende aktøren skiller seg veldig ut fra de andre. Stordriftsfordelene og de ulike råvareprisene gjør det vanskelige å konkurrere mot den mest dominerende aktøren, både for norske og utenlandske dagligvareaktører. Informantene nevner også nettbutikk som en utfordrer til dagligvarer i butikk. Disse endringene i markedet

kommer av at forbrukeren også er i bevegelse, hevder en av informantene. Det kommer også frem at nettbutikken kan oppfattes som substitutt for matkassene, fordi de kan tilby et mye større varesortiment:

Aktør.1: «Nå har du jo netthandelsaktører som ser på seg selv som en utfordrer til dagligvarer gjennom butikk. (...) Markedet er i bevegelse (...) Det betyr jo at konkurransen er i bevegelse og da at den norske forbruker er i bevegelse i Norge som i alle andre land.»

Aktør.2: «Matkasser vil aldri dekke hele behovet, og forbruker må uansett i butikk. Nå med tilbudet av ferdigretter og oppskrifter får man på en måte samme verdi som i en matkasse. Men mye større fleksibilitet på dagligvare på nettbutikk til nesten samme priser som i de fysiske butikkene.»

Aktør.3: «Matkasser mener jeg har nådd sin høyde, og har falt mye på noen få år. Nettbutikken kan oppfattes som et bedre tilbud, (...) en substitutt til matkassen når man ser på veksten i de samme periodene.»

Informantene poengterer importvernet og reguleringene som stortinget har vedtatt. Det går frem at dette er en sentral hindring i konkurransesituasjonen på det norske dagligvaremarkedet:

Aktør.1: «Så konkurransen mener jo vi er (...) sterk, og ytterligere skjerpet til tross for at vi har et politisk, hva skal jeg si, rammebetingelser (...) som (...) er begrensende i forhold til konkurransen Og da snakker jeg spesielt om importvernet. Og det er jo politisk valg, og som har en stabil støtte på stortinget.»

Aktør.3: «(...) Du kan si at importvernet i Norge ikke kommer den norske forbruker til gode. Det svekker konkurransen, og presser prisene oppover. (...) Den norske forbrukeren får spesielt høyere priser på blant annet kjøtt (...) også på meieriprodukter.»

En av aktørene tar også opp de dyre varene på det norske markedet, men forklarer dette gjennom importvernet og at det er dyrt å drifte butikk i et av Europas dyrest land å drive i:

Aktør.1: «Også har vi en god del myter som lever i det norske samfunnet, for eksempel (...) dyre varer. I og for seg riktig, men er de forklarbare? Det er de også. Du kan si at det er delvis politiske årsaker, rammebetingelser, er ikke noe tvil om at kjøtt og melkevarer koster mer i Norge, fordi man har valgt et sterkt importvern som spesielt for de to varegruppene. Og i tillegg er tobakk sterkt avgiftsbelagt, og gjør at folk heller reiser til Sverige og kjøper nettopp disse varene. I tillegg har vi Europas dyreste land å drifte i forhold til lønninger, distribusjon og andre kostnader, som for eksempel energi (...) Som gjør at det å drifte en bransje også er en viktig forklaringsfaktor.»

5.3. Digitaliseringens endring av konkurransesituasjonen

For å se på hvordan digitaliseringen har endret konkurransesituasjonen, ble informantene i intervjuet spurt om å forklare deres endringer i de ulike verdikjedeleddene. Digitaliseringen ble blant annet omtalt som teknologirevolusjonen i verdikjeden av en aktør:

Aktør.1: «Digitalisering er jo (...) min vurdering der er jo hele teknologirevolusjonen i verdikjeden, og bruk av digitale verktøy for å fremme distribusjonen vår. (...) Spesielt i forhold til bestillingsrutiner og spesielt i forhold til å kunne treffe på prognoser på salg, slik at vi får riktig mengde produkt, til riktig tid, til riktig tidspunkt.»

En annen informant legger vekt på digitaliseringens påvirkning på mulighetene for tilpasning av tilbud til kundene som benytter seg av et lojalitetsprogram:

Aktør.3: «Digitaliseringen har pågått en stund (...) Og vi har fått utviklet gode muligheter til å kunne tilpasse tilbud til hver enkelt kunde gjennom vårt lojalitetsprogram. (...) kunden får tilbud på det som de kjøper, som kan føre til at kunden ønsker å komme tilbake. Kunden får dermed en fin handleopplevelse med tilbud på varene de faktisk vil ha.»

5.3.1. Gjennom produksjon og leverandør

I produksjons- og leverandørleddet har de opplevd endringen gjennom effektivisering av arbeidsprosesser, automatiseringen og en større tilgang på informasjon om råvarepriser. Dette har

igjen ført til en mye større produktiv drift, økning i EMV og sammen redusert litt av den store selgermakten leverandørene har hatt tidligere:

Aktør.3: «Det er klart at digitaliseringen har gitt oss teknologi og muligheter vi aldri har hatt tidligere. Det er jo en helt ny måte å drive butikk på (...), produktiviteten har økt og innsikten har økt (...) mulighetene blir bare større.»

Aktør.1: «(...) Nå har vi jo bygd opp en bedre kompetanse og innsikt i internasjonale råvarebørser, sånn at vi ikke tar alle leverandørers forklaringer for god fisk lenger. Jeg tror det har vært mange gode lønnsomme år for mange leverandører, som har fortalt hvordan ting var der ute, og det tror jeg er blitt utjevnet. Så innsikt i kalkyler og råvareprissetting, og hvordan internasjonale matbørser fungerer, det har vi gjort hjemmeleksa vår på.»

Egne merkevarer (EMV) blir også nevnt under digitaliseringens endringer på produksjonsleddet. Og med en større forståelse, kompetanse og produktivitet så er EMV i en sterk vekst på det norske dagligvaremarkedet. Samtidig poengterer en av informantene at EMV ikke bare er pynt på hylla, men skal prestere på lik linje som alle andre produkter i varesortimentet:

Aktør.1: (...) Vi har fortsatt en langt lavere andel av egne merkevarer i Norge, enn i andre land. Har ikke noen strategisk målsetting om hvor stor EMV skal bli, men EMV har kommet for å bli. (...) Vi kaller det jo merkevarer, og for forbruker er dette fullverdige merker. EMV har en helt spesiell oppgave i vårt sortiment, og det er å være laveste på prisalternativ. Men tilsvarende krav til salg, vi har ikke EMV for å pynte hylla, vi har de for at de skal klare seg i konkurransen.

5.3.2. Gjennom grossist og distribusjon

Digitaliseringen har hatt en stor rolle på grossist og distribusjonsleddet gjennom de siste årene. Spesielt tekker informantene frem bestillingsrutiner, moderne varehus og distribusjonsnettverk:

Aktør.1: «Vi har utviklet flyt, som er kanskje et av de verktøyene vi er mest stolt av, et automatisk varebestillingssystem. En ren digital løsning. Alle som jobber i butikk, vet at for noen år siden så bestilte kjøpmannen selv, varene til dagen etter eller neste uke. Han gikk over hyllene og så

hva som manglet, nå er alt dette digitalisert og datasystemene tenker selv. Her ringer det i systemet når det begynner å nærme seg tomt i hylla, og i forhold til hvor mye det går av den varen. Så veldig mye av bestillingsrutinene nå er automatisert. Og det er jo en fantastisk besparelse, fantastisk produktivitetsvekst og fantastisk besparelse i forhold til matsvinn og i forhold til arbeidskostnader også videre.»

Aktør.3: «(...) Vi har aldri vært på gode på distribusjon, som det vi er i dag. Automatiseringen av distribusjonsterminalene har ført til at vi kan levere flere varer til flere butikker på kortere tid. (...) Vi har også fått en generell bedre og raskere oversikt.»

5.3.3. Gjennom detaljstledet

Informantene forteller om de nye mulighetene som har kommet ved digitaliseringen med tanke på selvbetjening, nye betalingsmuligheter og nettbutikk. Samtidig, som nevnt i forrige avsnitt, så har bestillingsrutinene for kjøpmann endret seg kraftig. Bestillingen kommer inn automatisk basert på solgte enheter og salgshistorikk. Dette har endret fokuset for kjøpmann i butikk:

Aktør.3: «Flysystemet i dag vil trenge kontrolltelling og oppfølging. Vi er jo bare i startfasen. (...) Men du kan si at butikkene har flyttet fokus over på andre områder enn bestilling. Butikkøkonomien kan tettere følges opp med nye oversiktlige systemer.»

Det nevnes også at forbrukeren i dag er mer opptatt av lavpris fremfor supermarkedene. Som gjør at kjedene også fokuserer på lavpris. Utvalget i lavprisbutikkene har også endret seg kraftig med flerdoblinger av produktsortiment:

Aktør.1: «(...) når Rimi var på sitt beste i Norge, så het de Rimi 500, og lavpris har i dag 4500 til 6000 varelinjer. (...) Så det har vært på lavpris butikkene i Norge, en formidabel vekst i vareutvalg. Og derfor gjør også disse lavpriskjedene i Norge det veldig bra, i henhold til omdømme og tilfredshet. Folk vil ha en lavprisbutikk i nærheten, og da vil vi gjerne etablere en lavprisbutikk.»

5.4. Endringer i strategiarbeidet

Alle informantene forteller at de har en overordnet strategiplan der digitaliseringen er et av hovedpunktene. Det har blitt større fokus på dette, etter hvert som nye muligheter har vist seg. Samtidig, har dette alltid vært et punkt i strategiplanen, men ikke hatt en så stor rolle. Samlet sett, så er det et stort fokus på digitale betalings løsninger, netthandel, utvikling av lojalitetsprogrammer, forstå nye konkurrenter, hjemlevering av dagligvarer og effektivisering av arbeidsoppgaver:

Aktør.1: «(...) det står ting om netthandel, men det står også veldig mye om (...) forbruker atferd, det står også om fremtidens handleopplevelse, om den blir som den ser ut i dag eller hvordan den endrer seg. Så vi bruker mye tid på å forstå kunden, og ved å bygge ut lojalitetskortet vårt. Vi bruker ganske mye tid på fremtidens betalingsløsning.»

Aktør.2: «Det å bygge ut kapasitet som stort sett gjelder. Etablerte mye mer på hentepunkt, men hadde fra starten både hjemme levering og hetepunkt. Splitten mellom hetepunkt og hjemme levering har forandret seg. Det har blitt en større etterspørsel på hjemlevering.(...) Så hjemme levering er den dominerende modellen.»

Aktør.3: «Bespargelse av kostnader i butikk har alltid vært i fokus. Men med digitaliseringen, så har det gitt oss mange muligheter til å kunne effektivisere og få god innsikt. (...) Strategien vår går blant annet på (...) skape optimale kundeopplevelser gjennom lojalitetsprogram, og så digitalisering av butikkene.»

Videre, poengterer informantene fra aktør.1 og aktør.3 om viktigheten å etablere en moderne norsk betalingsplattform i butikk. Det er viktig for at forbrukeren ikke skal betale mer enn de må, og for å kunne holde den totale kjøpskostnaden nede. Det kommer fram at amerikanske selskaper som Amazon og Google har mobilbetalingsløsninger som benyttes av nordmenn i dag, men at disse er kostbare å bruke:

Aktør.1: «(...) vi er opptatt av det. Fordi det fordyrer jo transaksjonen i butikkene for oss. Så vi jobber da for eksempel med å etablere et nytt selskap (...) sammen med en annen aktør, men som vil bli åpent for norsk handel. Og som har som mål at vi skal ha en terminal i butikk når du, om ikke så lenge, skal betale varene dine med mobiltelefon. Så slike løsninger er internasjonale, vi

jobber da for å få til en norsk løsning på det. (...) Vi håper på å kunne lansere dette om ikke så lang tid.»

Det kommer fram at alle bruker mye tid på strategi, og det kan virke som om digitaliseringen har gitt selskapene nye muligheter gjennom effektivisering av butikkdrift, skreddersydde løsninger for kundene, nye betalingsplattformer og nye sentralsystemer for hele aktøren fra butikkansatt og kjøpmann til administrasjonen og konsernleder. Det er samtidig mye usikkerhet i fremtiden, og derfor er det helt nødvendig å forstå digitaliseringen poengteres av en informant:

Aktør.1: «Så på strategi rundt digitalisering gjør vi mye, og vi ser inn i noe som vi ikke vet svaret på. Her skjer ting fort, også tror vi at det er livsfarlig å ikke gå inn i det, og prøve å forstå det, og ta det ned på jorda. (...) Forstå det.»

5.5. Om digitaliseringen har åpnet mer opp for nye aktører

Informantene ble spurt om de mener det har blitt lettere for nyetableringer på dagligvaremarkedet som følge av digitaliseringen. Det kom frem at digitaliseringen har bidratt til en ny salgskanal gjennom netthandel. Samtidig vil det fremdeles bli vanskelig å etablere seg på grunn av markedsstrukturen med paraplykjedenes stordriftsfordeler. Særlig poengteres de ulike innkjøpsprisene som et stort hinder, og avhengigheten til et partnerskap i grossistledet. Det vil bli vanskelig å bygge opp et eget distribusjonsnett for en mindre aktør, da Norge er et stort land med mange kommunegrenser:

Aktør.1: «Ja, det tror jeg. Det er en rekke aktører som har prøvd seg nå på nettet, og noen har startet ganske fritt og uhemmet.»

Aktør.2: «Svaret er at jeg tror egentlig ikke det. Altså det har kommet en mulighet da, for å gå inn i markedet som ikke var der tidligere. Og man kan alltid si at det har blitt litt enklere. Men vi ser i praksis ingen ny nettetablering. Jeg tror helt ærlig at det ikke er lettere å etablere en netthandel i Norge nå, enn det hadde vært å etablere en ny kjede. Det store problemet man ville fått i begge tilfellene er innkjøpsprisene.»

Aktør.3: «(...) Jeg vil nok si at dersom vi isolert sett kun ser på digitaliseringen, så har det nok blitt noe enklere. (...) men det er jo fortsatt mange hindringer. Det å etablere seg i et marked med reguleringer og konsentrasjon vil alltid ha utfordringer i alle former av bransjer.»

5.6. Fremtidsperspektivet på konkurransemarkedet

Hovedfunnene av informantenes fremtidige perspektiv på konkurransemarkedet deles opp i tre underpunkter. Vi ser på informasjonen som ble gitt for dagligvareaktører, forhandlingsmakt og fremtidens viktigste salgskanaler. Dette vil gi innsikt, og en pekepinn på hvordan digitaliseringen vil kunne endre konkurransesituasjonen på lengre sikt.

5.6.1. Dagligvareaktører

Informantene er alle usikre på hvordan fremtiden vil se ut. De er enige i at det mest sannsynlig ikke skjer så mye med aktørene i de kommende årene. Aktørene som eksisterer i dag vil trolig ha en mindre andel av det totale markedet. Samtidig, ser de at aktørene vil endre seg på lengre perspektiv, og at det vil skje en endring på rundt aktørene. Det kommenteres også om at fremtiden vil avhenge av myndighetenes reguleringer og en eventuell utenlandsk aktør.

Aktør.1: «Vi ser ikke på de tre store lenger, altså vi ser på matmarkedet. Fordi vi som kunder beveger oss annerledes. Den generasjonen som er nå, mellom 20 og 30 år, de tenker annerledes. (...) Så vi tror det blir flere aktører og andre typer aktører. Altså ikke nødvendigvis butikkaktører, men kommer fra større vekst. Det betyr ikke at vi ikke tror på butikk, men vi tror at butikk får en mindre andel av totalmarkedet enn det vi ser i dag.»

Aktør.2: «Det kommer helt an på det arbeidet myndighetene gjør. Nå pågår det jo (...) en ganske stor debatt egentlig, og prosess rundt dette her å slå ned hardere på tilbudslevering. Og det er bra. Så fremover, hvis (...) konkurransetilsynet begynner å slå ned på tilbudslevering. slik at de store leverandørene i Norge blir i større grad presset til å gi lik pris til alle aktørene, også kan det komme nye aktører.»

Aktør.3: «Fremover vil nok markedsstrukturen se ganske lik ut, men mye avhenger egentlig av hvor og hvordan kunden vil handle. Vi tester fortsatt selvbetjening og andre kostnadsbesparende tiltak, så får vi se hvordan det påvirker kundens handlemønster. (...) Og så følger vi tett med på den fremtidige utenlandske konkurransen, som for eksempel Amazon. (..)»

Spesielt to informanter hadde ulike oppfatninger om myndighetenes reguleringer i dagligvarebransjen. Dette ble understreket og tydelig poengtert når vi var inne på temaet om dagligvareaktører. Den ene informanten fra aktør.2 argumenterte for like innkjøpspriser, og mener at dette vil styrke konkurransen i fremtiden med flere aktører og konsepter. Mens den andre informanten fra aktør.1, argumenterte for hvordan like priser fra leverandør bare vil resultere i dyre priser for forbrukeren, og at de store aktørene uansett vil kunne utnytte stordriftsfordelene sine:

Aktør.2: «Hvis de gjør det, da tror jeg helt oppriktig at vi vil se en ganske stor endring i markedet.

Fordi da vil det komme inn aktører som Lidl og sånt noe, og nye butikk konsepter, som vil øke konkurransen. Hvis ikke de gjør noe med det, så vil det fortsette å være de prisforskjellene som er der, og det er ikke mulig å håndtere som en ny aktør. Så da tror jeg at vi vil få en ytterligere konsolidering. Hvor vi til slutt kan sitte med at aktørene som ikke er størst, må slås sammen i et innkjøpssamarbeid. Så det er litt sånn polarisert det der.»

Aktør.1: «Det vil ganske sikkert svekke konkurransen, dette er jo gjennomarbeidet i alle næringer, altså hvis en aktør som kjøper ti ganger så mye som en annen aktør, han vil jo alltid kunne argumentere for en lavere enhetspris. Sånn er det i vår bransje, og sånn er det i alle andre bransjer. Hvis myndighetene skal inn å regulere lik pris, så er det jo en som betaler regningen, og det er den norske forbruker. Dette er ren logikk oppi hodet mitt.»

Som vi ser av sitatene ovenfor, så mener informanten fra aktør.2 at dersom prisene ikke endres, så vil den ledende aktøren øke og gå enda mer ifra konkurrentene. Som igjen kan føre til urettferdige innkjøpspriser ved at aktørene som ikke er ledende, må slå seg sammen til et innkjøpssamarbeid for å kunne konkurrere. Videre, mener informanten fra aktør.1 at dette ikke stemmer. De store aktørene vil alltid kunne forhandle om en lavere enhetspris. De eneste som må betale for like priser fra leverandør er forbrukeren i form av høyere priser.

5.6.2. Forhandlingsmakt

Informantene ble videre spurt om hva de tror om forhandlingsmakten mellom selger og kjøper på sikt. Her kom det frem at det vil avhenge av hva myndighetene gjør, men at det ser ut som leverandørene fremdeles vil ha mye makt. Spesielt informanten fra aktør.3 argumenterte for at

kundene vil holde seg til merkevarene de er vant med. Videre mente informanten at egne merkevarer ikke vil kunne overta for de eksterne sterke merkevarene.

Aktør.3: «Selv om EMV har hatt og er i en stabil økning, så tror jeg nok at merkevarene fra de store leverandørene fortsatt vil ha den største andelen i butikk. (...) Trenden har gått mot lavprisbutikker, men det som er viktig å legge merke til er at kunden ikke nødvendigvis vil ha en billigste varen.»

5.6.3. Viktigste salgskanaler

Forbrukeren vil påvirke hvilke salgskanaler som dominerer i fremtiden. Det er ingen tvil fra noen av informantene om at nettbutikk har kommet for å bli, og vil mest sannsynlig være i vekst en god tid fremover. Usikkerheten i et marked som er i stadig endring nevnes hos alle informantene. Og informanten fra aktør.1 belyser en trend som skjer i flere bransjer, der netthandelen overtar i større grad for butikker. Som resulterer i dårlige lønnsomhet og nedleggelse hos store kjeder:

Aktør.1: «Om 5 år er jeg ganske sikker, men om 10 år så tør jeg ikke å mene så mye lenger. At det vil fortsatt være butikker, JA. Men at det vil være færre butikker enn i dag, JA (...) Andel av matsalg gjennom butikk, Ja. Vi ser noen utviklingstrekk, men (...) det er jo skremmende med det som skjer på andre store kjeder i Norge, kjempekjeder som plutselig er ute av kartet. Det går jo fort. Det er jo stort sett nettet som da har vært alternative for den kunden i form av varekjøp på en annen måte. (...) Plutselig så reduseres lønnsomheten betydelig.»

Informanten fra aktør.2 mener at netthandel kan nå en markedsandel på 10% av det totale dagligvaremarkedet, innen cirka 10 år. Dette argumenteres gjennom blant annet demografiske årsaker, der en ny digital generasjon overtar for en eldre generasjon med generell liten vilje til å handle på nettet:

Aktør.2: «Spørsmålet er hvilke markedsandeler tror vi at netthandelen lander. Og definitivt med en 30% årlig vekst, da kan det nå 10% kanskje. For hvert år så kommer det et nytt kull inn, av unge barnefamilier i tretti årene, som har en mye høyere andel som handler på nett, og som ønsker å handle på nett. Og hvert år så forsvinner det et kull i den eldre generasjonen som i

dag gjennomfører veldig lite netthandel. Så bare den normale utvikling i demografien, den effekten vil jo pågå, i minst en generasjon til.»

Informantene tror også at den tradisjonelle fysiske butikken vil eksistere i neste generasjon. Samtidig, poengteres det av informanten fra aktør.2, at den vil ha en betydelig mindre rolle på markedet:

Aktør.3: «Netthandel har kommet for å bli, men jeg ser ikke for meg at det skal overta for butikkene.»

Aktør.2: «Jeg tror det vil være tilstede i neste generasjon, fordi dersom man vil ha umiddelbar, altså ha mat umiddelbart, så er det fortsatt butikker den eneste måten å gjøre det på effektivt i stor skala. Men at netthandel om en generasjon eller to er den dominerende handelsformen, det er jeg helt sikker på. Altså, enkelt nok bare ved at den digitale generasjonen forsetter å oppføre seg slik de gjør i dag, så vil på en måte bare alder og demografi ta seg av en god del av veksten på nett.»

5.7. Strategi på langsiktig lønnsomhet

Ved å se på informantenes formening om den langsiktige lønnsomheten på dagligvaremarkedet, ønsket jeg å få en innsikt om hva de mener må til for å lykkes med digitaliseringen på lengre sikt. Det kom frem at lønnsomheten er helt nødvendig for overlevelse i privat eide selskap. Dersom en aktør på dagligvaremarkedet skal overleve, så handler det om å forbedre marginene gjennom kostnadsbesparelser og øke volumet:

Aktør.1: (...) Det vi kan selvfølgelig gjøre, er å jobbe oss helt ned til (...) uten butikkansatte. Det er jo etablert en butikk i Oslo nå, som ikke har noen mennesker, altså en ren skanner butikk. (...) Vi har jo kasseløsninger som er uten ansatte, så vi ser jo hele tiden på kostnaden og hva kunden kan gjøre. Men fortsatt får vi husleie og fortsatt har vi kostnader i folk som må fylle på varer og sånt.

Aktør.2: «Videre effektivisere distribusjon, fortsatt effektivisere lager, jobbe med bruttomarginer. Fordi vet at man er lønnsomme per ordre i dag, vil man jo øke lønnsomheten per ordre gjennom dette arbeidet. Når vi i tillegg øker volumet, vil den totale lønnsomheten øke.»

Aktør.3: «Lønnsomheten må på plass for å kunne drive butikk. Marginene er stramme (...) Ikke bare må kundens opplevelse skjerpes, men vi må også sikre avkasting på investeringene.»

De strategiske utsiktene gir innblikk i hvilke overordnede valg som må gjøres for å lykkes med digitaliseringen. Aktørene repeterer mye av det som er sagt, og at de strategiske planene vil i større grad fokusere på digitalisering. Det er verdt å merke seg en god og oppsummerende konklusjon gitt av informanten fra aktør.1:

Aktør.1: «Vi ønsker å være effektive på distribusjon og levere til det norske land er vi ganske trygge på. Også tror vi at de politiske rammebetingelsene for importvernet også videre, tror vi at stortinget beveger lite på. Strukturen inn mot produsenten blir nok ganske lik som i dag, også tror vi at verdikjeden på mat vil bli stresset på både kostnader og produktivitet. Det er ikke rom for å ta ut noe mer i Norge. Folk flest synes mat er kostbart nok, og hvis ikke så reiser de inn til Sverige og shopper. Vi må gjøre mye riktig, og være flinke, og være veldig ydmyke i forhold til markedet og ydmyke i forhold til konkurransen. Og det gjør vi bare ved å jobbe knall hardt.»

Avslutningsvis, så nevner informanten fra aktør.1 at det er viktig å ikke tro at man har kontroll. Det handler om å ha en ydmyk holdning til de muligheten som oppstår, og prøve å forstå så mye som mulig av digitaliseringen. For gjennom forståelse vil man tro på at man klarer å utnytte mulighetene:

Aktør.1: «Vi har fokus, men ikke har overhode ikke kontroll. Altså det å jobbe med ting, og tro at man har kontroll. Det tror jeg er veldig feil, men jeg er ydmyk i forhold til mulighetene. Og vi prøver å (...) kule det litt ned i den forstand at vi skal forstå det, også skal vi ikke være redd det. Vi kan ikke frykte det, vi skal si at dette er mulig å utnytte. Vi må tro på at vi klarer å utnytte de mulighetene som ligger der, og ikke det motsatte.»

6. Drøfting

Hensikten med denne masterutredningen har vært å undersøke hvordan påvirkes konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet av digitaliseringen. I dette kapitlet skal data, teori og informasjonsinnhenting fra kildene drøftes, for å legge grunnlaget for problemstillingens hovedkonklusjon.

For å forstå digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet, er problemstillingen delt inn i fire delspørsmål. Jeg vil ta for meg digitaliseringens påvirkning på konkurransefordeler og -hindringer. Videre går jeg inn på hvorfor aktørene vinner eller taper i lys av digitaliseringen. Gjennom disse delspørsmålene vil jeg bygge grunnlaget for konklusjonen, for å svare på hovedproblemstillingen.

6.1. Konkurransfordeler

Delspørsmål. 1: *Hvilke konkurransefordeler kan en av dagligvareaktørene få ved digitaliseringen?*

Digitaliseringen av verdikjeden har vist seg å være en teknologirevolusjon på de ulike leddene. Produksjonen har blitt mer effektiv og jobber videre for nye løsninger som forbedrer kvalitet. Grossistene har fått avanserte varelagre som både er tidsbesparende og sikrer bedre kvalitet enn noen gang tidligere. Gjennom kunstig intelligens har helautomatiske datasystemer og robotikk tatt over mange av de manuelle og fysisk krevende arbeidsoppgavene. Det har ikke bare ført til tids- og kostnadsbesparelse, men også ført til at tyngre fysisk arbeid har blitt kraftig redusert i varehusene. Det kan føre til færre sykemeldinger og belastningsskader blant de ansatte. Ny teknologi har også gjort det mulig å skape ulike temperatursoner som sørger for at matvarene holder på kvaliteten.

Avanserte IT-systemer overvåker kontinuerlig hele varehuset, analyserer og leter etter forbedringspotensialet. Det sørger for en god oversikt og gjør det enklere å tilpasse, videreutvikle og følge opp varehuset. Distribusjonskanalene har også blitt mer effektive med automatiserte varebestillingssystemer som tar hensyn til både salghistorikk, -prognoser og optimal lasting ved transport. Samtidig, vil kjøpmann i butikk slippe å måtte foreta manuelle bestillinger og risikere tomme hyller ved feilberegninger. Dette fører til god vareflyt, god kvalitet og mindre matsvinn. Både grossist og kjøpmann vil også ha en fast bestilling med et fast leveringspunkt å forholde seg til, som er med på å forenkle hele prosessen. Det er store fordeler til aktøren som utnytter mulighetene.

Digitaliseringen av verdikjeden har åpnet for nye muligheter, og gjort det enklere å vertikalt integrere virksomheten. Dagligvareaktørenes effektivitet, systemer og informasjonstilgang har gjort det enklere enn før å håndtere mange arbeidsprosesser samtidig og samkjøre disse. Dette kan være med på å skape stordriftsfordeler gjennom å eie flere deler av verdikjeden og drive kostnadseffektivt. Digitaliseringen har derfor også gjort det enklere å utnytte stordriftsfordeler. Disse fordelene er med på å forbedre dagligvareaktørenes forhandlingsmakt ovenfor leverandør. Dette fordi aktørene har en bedre tilgang på informasjon om internasjonale matbørser. Samtidig, kan de produsere EMV for å få innsikt i kalkyler og kostnader relatert til produksjon av spesifikke produktkategorier.

I butikken på detaljist nivå har det også kommet mange muligheter for konkurransefordeler. Digitaliseringen av butikken har ført til store kostnadsbesparelser og endret kundeopplevelsen. Det har blant annet kommet gjennom selvskanningskasser, selvbetjente butikker og nye betalingsløsninger. Dette har ført til en mer effektiv butikkdrift og omstruktureringer av arbeidskraften. Ubetjent butikk om natten, slippe å stå i kø og betale med mobilen, er noen av vanene som nordmenn kan bli vant til allerede i dag.

Nye betalingsløsninger i butikk vil sørge for kjappere og sikrere betaling enn tidligere. De butikkene som har bankterminaler med NFC-teknologi, vil ha et konkurransefortrinn. Spesielt med tanke på at det utvikles muligheter for å kunne betale gjennom et sim-kort i solbrillen, armbåndet eller andre innretninger. I dag er det allerede mulig å betale kontaktløst med bankkort, klokke og mobil. Aera som er et samarbeid av NorgesGruppen og Coop jobber for å utvikle en norske betalingsplattform på tvers av fysiske og digitale butikker. Dette for å redusere den høye transaksjonskostnaden som mobilbetaling har i dag, grunnet amerikanske selskaper. Med mobilbetaling i fremtiden som går gjennom det norske Bank Asept vil sikre konkurransefordeler for butikkene som har slik teknologi.

Digitaliseringen har også ført til muligheten for tilbudsdifferensiering. Dette har gjort det mulig for dagligvareaktørene å gi tilbud basert på kundens kjøpshistorikk. Gjennom ulike lojalitetsprogram kan kunde i dag velge mellom ulike løsninger som sikrer dem eksklusive rabatter eller bonuspoeng. På den andre siden får dagligvareaktørene mye innsikt og informasjon om kundens handlemønster, prissensitivitet og foretrekkende varer. Dette kan være med på å gi aktørene en bedre forståelse for kunden slik at de kan tilpasse butikkene sine og tilbudene deretter. Det er viktig for å beholde

kunden, og gjøre det som er mulig for å oppfordre til kundelojalitet. Samtidig, kan informasjonen bidra til mer nøyaktige analyser og estimater som gjør det lettere for ledelsen å ta strategiske valg.

Butikkene har også fått bedre IT-programmer i butikk som gir god og mer nøyaktig informasjonshenting, anslag og bestilling. Programmene gir også en bedre oversikt over butikkøkonomien og varesortimentet. Dette er med på å kunne analysere hvilke produkter som selger mest, og hvilke produkter som burde gå ut varesortimentet. Dette sørger for optimalt varesortiment, og at verdifull hylleplass ikke benyttes mer enn nødvendig til varer som selger lite. På samme måte som digitaliseringen har ført til ressursbesparelser i butikk, så har det også ført til det samme administrativt. Ledelsen i paraplykjedene kan fokusere mer på strategi, utvikling og forbedring, fremfor tidskrevende administrative oppgaver. Det bidrar til større fleksibilitet og bedre overblikk.

Digitaliseringen har også åpnet opp for konkurransefordeler gjennom netthandel. Nettbutikker har kommet som en ny konkurrent og skyter fart i omsetningen. Dersom dagligvareaktørene blir med på å utvikle nettbutikker tidlig, kan de sikre konkurransefordeler. Når vi ser til andre land så har netthandelen tatt helt av, noe vi også merker i Norge på andre bransjer. Nettbutikken gir kunden en helt ny handleopplevelse. Det gir kunden muligheten til å få mat levert på døren, hente handleposer på leveringspunkter og hente i butikk. Basert på andre bransjer, så har nettbutikk vist seg å være en trend blant den norske forbrukeren. Nettbutikken gir helt nye muligheter til blant annet å drive mersalg, markedsføring og kommunikasjon med kunden.

Prissammenlikning gjennom app og nettbutikk gjør det lettere for kunden å finne den billigste butikken. Dette er en stor konkurransefordel, dersom man faktisk har de laveste prisene. I kontrast, så er kunstig intelligens er med på å gi butikkene store muligheter til å differensiere seg fra hverandre. Ved å se på eksempler som Amazon go og Hema, så kan teknologien føre til helt nye butikk konsepter. Teknologien kan bli brukt til ytterligere ressursbesparelser og bidra til optimale handleopplevelser for kunden. Konkurransefordelene med kunstig intelligens er bemerkelsesverdige, og det er bare et tidsspørsmål før det finnes i norske dagligvarebutikker. Kommunikasjonen har også blitt mer nøyaktig og hurtigere gjennom digitaliseringen.

6.2. Konkurranshindringer

Delspørsmål.2: *Hvilke konkurransehindre kan en av dagligvareaktørene få ved digitaliseringen?*

Digitaliseringen har ført til at samfunnet er i rask endring. Dette gjelder også i dagligvaremarkedet. Konsekvensen av endringene fører til mye usikkerhet om fremtiden. Dagligvareaktøren må bruke mer tid på analyser og estimater for å innhente informasjon om fremtiden. Konkurransetingelsene kan endre seg fra år til år, og det er derfor viktig å følge med på markedet. Konkurransehinderet ligger i at aktøren må fokusere på å ta fleksible strategiske valg og justere disse kontinuerlig. Dette hindrer annet arbeid og skaper usikkerhet, Nødvendigheten for tilpasning gjør det vanskelig å ta sentrale viktige beslutninger, som kan hindre langsiktige avtaler og prosjekter.

Dagligvareaktørene kan få problemer med å konkurrere mot nettbutikkene. Digitaliseringen skjer raskt, og dersom dagligvareaktørene ikke tilpasser seg nettbutikkens tilbud, kan det føre til kundeflukt fra aktøren. Samtidig, er det ikke bare å åpne en nettbutikk siden det vil kreve spesialkompetanse. Et annet hinder er også behovet for et nytt distribusjonsnettverk og en ny måte å drive butikk på. Er ikke aktøren oppmerksom, så kan lønnsomheten fort snu til tap. Markedsandelen kan svekkes fordi kunden ser på aktøren som lite tilpassningsdyktige. Problemet kan fort bli at når aktøren er på samme nivå som konkurrentene, er det allerede ny teknologi som benyttes hos konkurrentene.

Digitaliseringen kan også føre til konkurransehinder for en aktør i form av stordriftsfordeler som er med på å gi ulike innkjøpspriser. Stordriftsfordelene kan oppstå gjennom internasjonale samarbeid eller fusjoner av store nettbutikker. Det vil føre til at aktørene blir enda større, og mulighet for å spre driftsresultatet over flere markeder. Aktører som Amazon eller Alibaba ville gjort aktøren såpass stor, at de kunne kreve en betydelig lavere innkjøpspris fra leverandør. Det er igjen med på å skape konkurransehindringer for andre aktører på markedet, gjennom lavere innkjøpspriser. Det vil være bortimot umulig å konkurrere mot prisene til den største aktøren uten å gå med tap, da de differensierte prisene står for mesteparten av kostnaden til varene.

Gjennom automatiseringen av dagligvarebutikkene og tilgangen på prissammenlikning, så kan det føre til at forbrukeren bytter butikker oftere enn tidligere. Dette fordi ved selvskanningskasser, så vil den menneskelige kontakten bli borte, og det vil bli mye raskere å betale. Det sørger for at kunden kan raskere komme seg inn og ut av butikken. Dette kan være en hindring gjennom at kunden tar

nytte av prissammenlikning, og kun kjøper de varene som er på tilbud eller rabatert gjennom lojalitetsprogram. Det kan føre til at butikkene hovedsakelig selger produkter med tap eller ingen fortjeneste, som vil være problematisk for lønnsomheten over tid. Dette kan være utfordrende å gjøre noe med, siden butikken er avhengig av kunden som ønsker lavest mulig pris.

En helt sentral konkurransehindring en aktør kan oppleve som følge av digitaliseringen er teknisk kompetanse. Det kan være vanskelig å hente inn personer som har kompetansen som behøves når dagligvareaktørene blir mer tekniske. Kjøpmann og ledelsen må kunne prate samme språk som dataingeniøren for å forstå teknologien. Det kan bli utfordrende da det vil være en stor forskjell på fagkunnskapen mellom de to.

Kjøpmenn er typisk praktisk anlagt og vant til å drive butikk i høyt tempo, og kan få utfordringer med å være tålmodig og forstå de tekniske løsningene. Dersom kjøpmannen ikke forstår hvordan systemet i butikk fungerer, vil det mest sannsynlig ikke bli brukt. Da vil kjøpmannen havne enda lenger bakpå, og slite med å forstå det tekniske systemet. Til slutt kan det ende opp det at det ikke blir tatt i bruk, og konkurrentene får store konkurransefortrinn. Det samme gjelder ledelsen hos aktøren. De må også forstå, eller bli forklart det tekniske rundt automatiserte arbeidsprosesser. På ledernivå er det også viktig å ha en ledergruppe som forstår den teknologiske utviklingen for å holde selskapet konkurransedyktig. Dermed kan mangel på teknisk kompetanse sørge for konkurransehindringer.

6.3. Digitaliserings vinner

Hvorfor vinner noen sett i lys av digitaliseringen?

Om en aktør lykkes med digitaliseringen avhenger av aktørens nysgjerrighet, holdning, handlekraft og forståelse. Dagligvareaktøren må være tilpasningsdyktig og endringsvillig for å være klar for digitaliseringen. Det er kontinuerlige endringer på markedet som igjen fører til hyppige endringer på konkurransesituasjonen. De som lykkes med digitaliseringen klarer å forstå og tilpasse seg endringene i konkurransebetingelsene. De forblir konkurransedyktige og skaper digitale strategier som kan justeres underveis.

I nyetableringer, og med spesiell tanke mot nettbutikkene, så er det viktig med tålmodighet. Det er sjelden at virksomheter er lønnsomme de første årene i drift. Grunnlaget for driften skal settes

gjennom investeringer, markedsføring og forhandlinger. Det er derfor viktig å satse, og tåle noen år med underskudd. Det handler blant annet om å ta i bruk teknologi som er tilgjengelig gjennom mulighetene som oppstår. Dagligvareaktøren må tro på utvikling og forbedring. Det skjer bare ved å legge vekk redselen for det ukjente, og prøve å forstå det neste steget. På den måten vil aktøren avansere og kunne lykkes med digitalisering.

Spesielt med nettbutikk, så ser man at de som er lønnsomme er store aktører. Marginene er lave, men de henter lønnsomheten gjennom volumer. Det kan derfor være en fordel å ha stordriftsfordeler for å lykkes med digitaliseringen. Samtidig, må aktøren sørge for at kapitalbindingen ikke blir for stor, og at driften tilpasses markedstrendene. På den måten sikrer aktøren seg fra under- eller overproduksjon, holde fokus og være våken på omgivelsene, jage volumer og jobbe hardt for kostnadseffektivisering. Derfor er det viktig å ikke bli overmodig, men innta en ydmyk og nysgjerrig rolle. Fremtiden er ukjent, men det vil skje endringer.

For å lykkes med digitaliseringen, så må dagligvareaktørene gripe mulighetene som oppstår og tro på suksess. Dersom aktøren ikke griper mulighetene, kan det føre til tapte konkurransefortrinn og utvikling. Det kan være helt avgjørende i kampen om kunden. De mulighetene som oppstår må prøves og tro på at det kan lykkes. Det er bare gjennom prøving og feiling at læringskurven oppstår. Aktørene må reflektere over handlingene som blir utført og konsekvensene av disse. På denne måten lærer de av situasjonen, og forbereder driften basert på erfaringer. Riktig kunnskap må også bli brukt på riktig sted, slik at kjøpmannen styrer butikkdriften, og teknisk personell videreutvikler og følger med på det tekniske. Det må forstås for å ikke skape misforståelser og frustrasjon.

6.4. Digitaliserings taper

Hvorfor taper noen sett i lys av digitaliseringen?

Digitaliseringen skaper raske endringer. Dersom dagligvareaktøren er uoppmerksom på endringene, kan det føre til at de går fra lønnsom drift til tap på kort tid. Aktørene som ikke ser mot kundene og ikke bruker tid på å utforske deres handlemønstre, vil igjen få problemer med å forstå kunden. Det kan føre til at feil valg blir tatt, med den konsekvens at man mister kunden. Gjennom å for eksempel å ta høye priser, ikke ha lojalitetsprogram eller være flinke på å tilpasse tilbudene mot kundens preferanser, vil man fort miste interessen hos dagens prisbevisste kunde. Trenden går mot lavpris, og

det er helt klart dette kunden vil ha. Stort varesortiment til lavest mulig pris er dagens trend. Markedsandeler og lønnsomhet kan gå tapt, gjennom å ta feil strategiske valg.

Gjennom store investeringer i maskiner og anlegg, kan også bedriften binde opp mye kapital. Det kan føre til at fleksibiliteten til aktøren minskes, og det blir vanskelig å kunne justere produksjon etter markedstrendene. Dermed blir det utfordrende å opprettholde lønnsomhet ved større markedsendringer. Rigid strategi med liten fleksibilitet kjennetegner digitaliseringens tapere. Det føles trygt med en stabil vei, men kan føre aktøren til store tap og muligens nedleggelse. Det har vi sett i andre bransjer, der store selskaper har måttet legge ned langvarige lønnsomme deler av driften, på grunn av at de ikke var flinke nok til å tilpasse digitaliseringen.

Aktøren må være ydmyk og navigere gjennom endringene som skjer, som følge av digitaliseringen. Dagligvareaktøren må ikke tro de har full kontroll, for det er det ingen som har. Fremtiden er ukjent, og hva som kommer til å skje er vanskelig å forutse. Digitaliseringen har ført til mer ustabilitet på markedet. Aktøren må derfor være våken, og jobbe for kontinuerlig utvikling, forståelse og tilpasning.

Digitaliseringen kan føre til at aktører som har skeptiske holdninger til nye teknologiske nyvinninger og er endringsmotvillige, fort blir utdatert i forhold til konkurrenter. Det er komfortabelt å drive virksomheten når den er lønnsom, men man må samtidig være innovativ. Hvis ikke endrer aktøren fort opp som utdatert og utkonkurrert på dagligvaremarkedet. Samtidig, om man ikke har kunnskapen som må til for å forstå digitaliseringen og nye løsninger, kan det være et problem fordi aktøren ikke vil forstå alle fordelene og ulempene rundt teknologiske muligheter. Derfor kjennetegnes aktøren som taper ved digitalisering, å ha en mangel på teknisk kunnskap, eller feil kompetanse på feil plass.

7. Hovedkonklusjon

I denne masterutredningen har jeg studert digitaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet. Gjennom fire delspørsmål, har jeg studert nærmere hvilke konkurransefordeler og -hindringer som kan oppstå for dagligvareaktøren. Samtidig som det har blitt sett nærmere på hvorfor noen vinner og hvorfor noen taper i lys av digitaliseringen. Jeg har kommet frem til at digitaliseringen fører med både utfordringer og fordeler. Det som er helt sikkert, er at digitaliseringen skjer i et raskt tempo, som har stor påvirkning. Det resulterer i endringer på dagligvaremarkedet, i forbrukerens handlemønster og hos dagligvareaktøren.

Konkurransefordelene skapes gjennom digitalisering av dagligvarebutikken. Vi begynner å se nye måter å handle på i norske butikker, med løsninger som blant annet varebestillings systemer, selvskanningskasser og ubetjente butikker. Kunstig intelligens sørger også for at butikkene kan differensiere seg fra hverandre i større teknologisk grad. Eksempelvis som Amazon Go i USA. Kunstig intelligens har også skapt det som omtales som verdikjedens teknologirevolusjon, noe som gjør stordriftsfordelene enda mer fordelaktig enn tidligere. Nettbutikken har blitt en ny| konkurrerende aktør på dagligvaremarkedet som er i sterk vekst, og som vil ta en stor del av kundens fremtidige handlemønster og handleopplevelse. Samtidig, har informasjonen blitt hurtigere og lettere tilgjengelig, slik at aktørene får bedre innsikt i internasjonale matbørser og kundens handlemønster.

De største konkurransehindringene som følge av digitaliseringen har vært økende grad av usikkerhet på markedet, mindre lojalitet hos kundene, trussel fra internasjonale nettaktører og større forskjeller mellom mindre og større aktører. Sistnevnte fører til at markedet deles opp i to deler, hvor det er en egen konkurransedel for de store aktørene og en egen for de mindre aktørene. Konkurransen er hard for både de små og store aktørene, med lave marginer. Samtidig er det utfordrende for de mindre aktørene å konkurrere lønnsomt mot de største, som har stordriftsfordeler med ulike innkjøpspriser.

Konkurransesituasjonen på det norske dagligvaremarkedet har i stor grad blitt påvirket av digitaliseringen. Det har resultert i en utvikling som fører med mange muligheter og utfordringer. Samtidig er usikkerheten stor blant aktørene, og kundenes atferd er i endring. Digitaliseringen har kommet for å bli, og vil sørge for flere revolusjonerende endringer i fremtiden. Konkurransesituasjonen for dagligvareaktørene er dermed i kontinuerlig endring på grunn av digitaliseringen. Aktørene må derfor handle med nysgjerrighet, ydmykhet og selvtillit for å oppnå suksess.

7.1. Videre forskning

Digitaliseringen av dagligvareaktøren vil føre til kontinuerlige endringer i konkurransesituasjonen, og jeg oppfordrer til videre forskning. Jeg har funnet problemstillingen som spennende og interessant. Forslag til videre forskning kan være en utredelse om hvor dominerende NorgesGruppen begynner å bli på dagligvare-markedet. Det kom frem under intervjuene at aktøren vokser og har bedre marginer enn konkurrentene. Dette tyder på at de har drar ifra med stordriftsfordelene sine. Det kan igjen føre til at Coop og Rema 1000 må lage et innkjøpssamarbeid for å kunne konkurrere med stordriftsfordelene til NorgesGruppen.

Jeg foreslår også videre forskning på bruk av kunstig intelligens i dagligvarebutikk med en utredning om påvirkningen på dagligvareaktør, kunde og holdningene til overvåkning. Lojalitetsprogrammernes påvirkning på prisene i butikk og kundens handlemønster kan være interessant å se nærmere på. Forskning omhandlende de totale konsekvensene av en lettelse av importvernet burde også studeres nærmere, for å se hvilke ulemper og fordeler dette vil føre til for det norske dagligvaremarkedet, matprodusent og de norske bøndene. Det kan også være interessant å finne ut av hvor stor påvirkning myndighetene burde ha på dagligvaremarkedet, for å finne balansen mellom konkurransefremmende og – hindrende arbeid.

Til slutt håper jeg at masterutredningen har bidratt til økt interesse og innsikt digitaliseringens påvirkninger, muligheter og utfordringer på det norske dagligvaremarkedet. Jeg håper fremtidig forskning kan få ideer og finne inspirasjon i mitt arbeid.

8. Kilder

- Aakvik, J. (2015): Coop får overta Ica. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/coop-faar-overta-ica/23408224> (Lest 05.04.2019)
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering> (Lest 30.03.2019)
- ASKO (2019). OM OSS. Hentet fra: <https://asko.no/om-oss/> (lest 27.04.2019).
- Bach, D. (2018). – Kjedene som ikke har netthandel innen 3-4 år, vil trolig gå dukken. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/digitalisering/bi-forsker-kjedene-som-ikke-har-netthandel-innen-3-4-aar-vil-trolig-gaa-dukken/24243068> (Lest 10.04.2019).
- Bakken, J. (2018). Tine og Felleskjøpet satser på kunstig landbruksintelligens. Hentet fra: <https://www.dn.no/teknologi/felleskjopet-agri/johnny-odegard/felleskjopet/tine-og-felleskjopet-satser-pa-kunstig-landbruksintelligens/2-1-363992> (Lest 24.04.2019).
- Bjørnstad, S. (2018). Kiwi og Meny planlegger kontaktløs mobilbetaling i 2019. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/1kb9gK/Kiwi-og-Meny-planlegger-kontaktlos-mobilbetaling-i-2019> (Lest 10.04.2019).
- Blaker, M. (2018). Selvbetjente kasser provoserer: - Ikke vær gratis arbeidskraft. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/nyheter/selvbetjente-kasser-provoserer---ikke-vaer-gratis-arbeidskraft/3423491201.html> (Lest 10.04.2019).
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Sage publications.
- Chang, L. (2019). How to use Amazon Fresh to get groceries delivered straight to your door. Hentet fra: <https://www.businessinsider.com/how-to-use-amazon-fresh?r=US&IR=T> (Lest 04.05.2019).
- Coop Datterselskaper (2019): Coop Datterselskaper. Hentet fra: <https://coop.no/om-coop-x/virksomheten/datterselskaper> (Lest 25.04.2019).
- Dalland, O. (2014). Metode og oppgaveskriving (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Dalseg, E. (2018, a). Amazon go med ubetjente matbutikker: Nå åpnes de første helautomatiserte mat-butikkene: - Det kommer til å gå fort. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/mat/na-apnes-de-forste-helautomatiserte-matbutikkene---det-kommer-til-a-ga-fort/69365006> (Lest 10.04.2019).

Dalseg, E. (2018, b) Roper varsko om ny type butikk-tyverier: - Advarer mot gulrot-trikset. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/mat/roper-varsko-om-ny-type-butikk-tyverier---advarer-mot-gulrot-trikset/69892763>

Deloitte (2019). Tre ting du må vite om kunstig intelligens (AI). Hentet fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/tre-ting-vite-kunstig-intelligens-ai.html> (Lest. 10.04.2019).

Evensmo, O. (2018). Utfordrer Godtlevvert.no: Nok en aktør vil ha en bit av det lukrative og digitale matkasse-markedet. Hentet fra: <https://no.ehandel.com/artikler/nok-en-aktor-vil-ha-en-bit-av-det-lukrative-matkasse-markedet/445319> (Lest 04.05.2019).

Fredø, T. (2018). Meny-direktør om netthandel: - Vi slår rekorder hver uke. Hentet fra: <https://kampanje.com/reklame/2018/08/meny-direktor-om-netthandel-vi-slar-rekorder-hver-eneste-uke/> (Lest 10.04.2019).

Galarza, D. (2017). Amazon to Buy Whole Foods for \$13.7 Billion. Hentet fra: <https://www.eater.com/2017/6/16/15816202/amazon-buys-whole-foods> (Lest 04.05.2019).

Gabrielsen, Steen, Sørgard og Vagstad. (2013). Kjøpermakt i Dagligvaresektoren. Utredning skrevet på oppdrag av Fornyings-, Administrasjons- og Kirkedepartementet.

Gulbrandsen, L. (2019). Extra med butikk uten ansatte: Kundene kan låse seg inn om natta. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/mat/kundene-kan-lase-seg-inn-om-natta/70684259> (Lest 10.04.2019).

Hauge, R., et. al. (2016). Fire misforståelser om digitalisering. Hentet fra: <https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-fire-misforstaaelser-om-digitalisering/23779630> (Lest 30.03.2019).

Hopland, S. (2018). Google Pay lanseres i Norge. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/google/google-pay-lanseres-i-norge/24475843> (Lest 04.05.2019).

Hopland, S. (2019). Kinnevik investerer ytterligere 300 millioner i Kolonial.no. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/kolonial/kinnevik-investerer-ytterligere-300-millioner-i-kolonial-no/24611677> (Lest 04.05.2019).

Høgseth, M. & Lorch-Falch, S. (2018). Marked.no legger ned driften. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/marked-no-legger-ned-driften/24228335> (Lest 10.04.2019).

- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (3.utgave). Cappelen Damm Forlag
- Maras, E. (2018). Move over Amazon Go, China's BingoBox is on the move. Hentet fra: <https://www.kioskmarketplace.com/articles/move-over-amazon-go-chinas-bingobox-is-on-the-move/> (Lest 04.05.2019).
- McFarland, M. (2018). I spent 53 minutes in Amazon Go and saw the future of retail. Hentet fra: <https://edition.cnn.com/2018/10/03/tech/amazon-go/index.html> (Lest 04.05.2019).
- Mikalsen, K. (2016). Rema kjøper seg inn i mathandel på nett. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/7joBB/Rema-kjoper-seg-inn-i-mathandel-pa-nett> (Lest 10.04.2019).
- Moe, S. & Hopland, S. (2018). Googles stemmeassistent til Norge. Hentet fra: <https://e24.no/digital/digitalisering/google-assistent-lanserer-i-norge-naa-kan-du-handle-med-stemmen/24437460> (Lest 03.05.2019).
- Molthe, R. (2018). Forventer stor økning i netthandel. Hentet fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/mars/forventer-stor-okning-i-netthandel/> (Lest 25.03.2019).
- NG Forhandlinger (2018). Forhandlinger. Fakta. Hentet fra: <https://www.norgesgruppen.no/globalassets/faktaark-2018/fakta-forhandlinger-2018.pdf> (Lest 28.04.2019).
- Nielsen. (2018); Nielsens dagligvarerapport 2018. Oslo: Nielsen Norge AS.
- Norskfamilie.no & Samlino.no, (2017). Slik sparer du tusenvis på dagligvarehandelen. Hentet fra: <https://www.norskfamilie.no/magasin/spar-tusenvis-pa-dagligvarehandelen/> (Lest 07.05.2019).
- NTB. (2018). Vipps og Alipay: Vipps inngår samarbeid med kinesisk nettgigant. Hentet fra: <https://www.dinside.no/okonomi/vipps-inngar-samarbeid-med-kinesisk-nettgigant/70555453> (Lest 04.05.2019).
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2013). Microeconomics (8. utgave). Pearson.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster.
- Proff.no. (2019). Kolonial.no. Hentet fra: <https://www.proff.no/selskap/kolonial.no/oslo/postordre-internetthandel/IF34Y9A10K9-1/> (Lest 10.04.2019).

Roos, et al. (2014). Strategi – en innføring (6. utgave). Fagbokforlaget

Saiidi, U. (2018). Inside Alibaba's new kind of superstore: Robots, apps and overhead conveyor belts. Hentet fra: <https://www.cnbc.com/2018/08/30/inside-hema-alibabas-new-kind-of-superstore-robots-apps-and-more.html> (Lest 06.05.2019).

Seehusen. (2015). Europas mest moderne logistikkenter. Hentet fra: <https://www.tu.no/artikler/europas-mest-moderne-logistikkenter/224643> (Lest 10.04.2019)

Silverman, D. (2014). Interpreting Qualitative Data. Sage publications.

Slack, et al. (2016). Operation Management (8. utgave). Pearson.

Solem, L. K. (2018). Kampen om dagligvaremarkedet: Etableringsrushet gir lavpriskjedene nye andeler. Hentet fra: <https://www.dn.no/handel/kiwi/coop/rema/kampen-om-dagligvaremarkedet-etableringsrushet-gir-lavpriskjedene-nye-andeler/2-1-439626> (Lest: 25.04.2019).

Talin, B. (2019). Digitalization vs. Digital Transformation – What's the Difference? Hentet fra: <https://morethandigital.info/en/digitalization-vs-digital-transformation-whats-the-difference/> (Lest 15.02.2019).

Ugland, F. (2018). Teknologi endrer måten vi lever på. Hentet fra: <https://egdeconsulting.no/aktuelt/teknologi-endrer-maten-vi-lever-pa/> (Lest 10.04.2019).

Vipps. (2019). Vipps: Hvem er vi? Hentet fra: <https://www.vipps.no/om-oss> (Lest 04.05.2019).

Walmann, H. (2018). Snart kan du betale med solbrillene dine. Hentet fra: <https://e24.no/privat/teknologi/bankene-hiver-seg-paa-kontaktloese-betalinger-snart-kan-du-betale-med-solbrillene-dine/24387213> (Lest 04.05.2019).

Wifstad, K. et. al. (2018) Rapport konkurranse i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd. MENON-PUBLIKASJON NR. 33/201. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf?uid=Virke_Dagligvare_-_vedlegg.pdf (Lest 28.04.2019).

Wingfield, N. (2018). Inside Amazon Go, a Store of the Future. Hentet fra: <https://www.nytimes.com/2018/01/21/technology/inside-amazon-go-a-store-of-the-future.html> (Lest 04.05.2019).

Østvang, K. (2018). DNB starter med klokkebetaling: Nå kan DnB-kunder betale med klokka - men kanskje ikke den du ønsker. Hentet fra: <https://www.dinside.no/mobil/na-kan-dnb-kunder-betale-med-klokka---men-kanskje-ikke-den-du-onsker/70537330> (Lest 04.05.2019).

9. Appendiks

9.1. Intervjuguiden

Kort introduksjon om masteroppgaven, bakgrunn for problemstilling og småprat for å lette stemningen. Avdekker formålet med intervjuet og garanterer for anonymitet.

1. Hvor lang fartstid har du i dagligvarebransjen?
2. Hvordan oppfatter du dagens konkurransesituasjon på dagligvaremarkedet i Norge?
3. Nevn de viktigste erfaringene du gjorde deg når du etablerte deg på markedet.
4. Hvordan har digitaliseringen vært med på å endre dagligvaremarkedet?
 - a. På produkt/ leverandør nivå?
 - b. På grossist og distribusjons nivå?
 - c. På detaljist og nettbutikk nivå?
5. Har du opplevd noen endringer i strategiarbeidet på grunn av digitaliseringen?
6. Hvilke utfordringer er størst med dagens konkurransesituasjon?
7. Vil du si at digitaliseringen har ført til en enklere nyetablering på dagligvaremarkedet?
8. Hvordan ser fremtiden ut med tanke på konkurransesituasjonen ved...
 - a. Aktørene på dagligvaremarkedet?
 - b. Forhandlingsmakten mellom kjøper og selger?
 - c. Salgskanaler?
 - i. Vil fysiske butikker fremdeles være ledende i neste generasjon (om 10-15år)?

9. Hva tror du vil være viktig for å opprettholde lønnsomhet på lengre sikt?

10. Hvilke strategiske valg må tas som følge av digitaliseringen?

11. Noe du vil eller legge til omhandlende dette tema?

Til slutt får informanten en mulighet til å endre på sine utsagn, dersom de føler at noe kom feil ut.

9.2. Bekreftelse om personvernbehandling gjennom NSD

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.05.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 13.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway