



NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, Våren 2016

Paraplykjedenes overtakelse av distribusjonen i dagligvaremarkedet

Hva har utviklingen å si for markedets aktører?

Av Hanna Skjervheim Bernes og Isabel Marie Flo

Veileder: Professor Øystein Foros

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon
Hovedprofil: økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

SAMMENDRAG

I denne utredningen forsøker vi å kartlegge mulige konsekvenser av paraplykjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet i det norske dagligvaremarkedet. Grunnet uenigheter innad i bransjen om hvorvidt kjededistribusjon er bra for markedet eller ikke, anses det som aktuelt å forsøke å avdekke mulige effekter av økt kjededistribusjon. Studien fokuserer på hvordan utviklingen påvirker markedsaktører og konkurransen mellom dem, samt hvilke konsekvenser det får for forbruker. Det synes å være gjennomført begrenset med utredninger på området, hvilket kan hevdes å styrke studiens relevans.

Utredningen baserer seg på resultatene fra en intervjustudie av totalt ti aktører i det norske dagligvaremarkedet. Ikke-numerisk data fra informantene blir analysert med utgangspunkt i økonomisk litteratur om stordriftsfordeler, vertikal integrasjon og kjøpermakt. Studiens overordnede mål vil ikke være å gi entydige konklusjoner, men indikasjoner på hvordan utviklingen mot full kjededistribusjon kan påvirke markedets aktører.

Gjennom informantenes innspill, analysert i lys av økonomisk litteratur, har studien identifisert potensielle konsekvenser av kjededistribusjon. Kjededistribusjon fremstår som et strategisk trekk fra paraplykjedenes side for å øke egen fortjeneste, trolig på bekostning av leverandørene. Store leverandører ser ut til å komme dårligere ut ved kjededistribusjon, mens små leverandører i større grad synes å tjene på utviklingen. Kjededistribusjon kan dermed bidra til at små leverandører øker sin konkurransekraft overfor større leverandører. Paraplykjedene selv synes å tjene på økt kjededistribusjon, og da kanskje særlig NorgesGruppen. Det kan hevdes at NorgesGruppen, grunnet sin størrelse, har et konkurransefortrinn overfor øvrige paraplykjeder hva gjelder driften av grossist- og distribusjonsleddet. Konsekvensen for konsumentene er derimot usikker. Kjededistribusjon kan resultere i bedret vareutvalg i distriktene, men sluttbrukerprisen vil antageligvis ikke påvirkes. Grunnet stordriftsfordeler vil kjededistribusjon i de fleste tilfeller være mer effektivt enn direktedistribusjon. Kjededistribusjon kan dermed resultere i mer effektiv distribusjon av dagligvarer. Studien viser imidlertid til at eventuelle kostnadsbesparelser som følge av mer kjededistribusjon trolig vil beholdes av paraplykjedene i form av økt fortjeneste. Mer kjededistribusjon kan videre synes å vanskeliggjøre etablering på detaljistnivå, så vel som på grossist- og detaljistleddet. Dette kan virke hemmende for konkurransen i dagligvaremarkedet.

FORORD

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole.

Vårt engasjement for dagligvaremarkedet kommer av at det utgjør en viktig del av vår hverdag. Derav vil markedets konkurransemessige situasjonen påvirke oss som forbrukere. Vi ønsket derfor å se nærmere på sentrale aspekter ved det norske dagligvaremarkedet. Flere aspekter ved dagligvaremarkedet utgjør dagsaktuelle temaer, som ofte vies oppmerksomhet i media. I løpet av 2015, var dagligvarekjedenes overtakelse av distribusjonsleddet i særlig fokus. Utviklingen har foregått over lengre tid, men vi opplevde at det likevel var rom for bidrag på området. Vår veileder, Øystein Foros, oppmuntret oss også til å se nærmere på denne utviklingen.

Interessen for fagområdet konkurranseøkonomi har i stor grad oppstått gjennom fag vi har tatt under masterstudiet. Spesielt har kurset Konkurransanalyse bidratt til vår interesse for hvordan markedsforhold påvirker konkurransebildet mellom aktører.

Utredningen bygger på eksisterende litteratur, samt dybdeintervjuer med sentrale aktører i bransjen. Vi opplevde det som en unik mulighet å få innhente standpunkter fra noen av de mest sentrale aktørene i dagligvaremarkedet. Vi har fått erfare hvor komplekst dagligvaremarkedet er, noe som har vært en utfordring for både det teoretiske grunnlaget og vurderingen av oppgavens avgrensninger.

Avslutningsvis vil vi gjerne rette en stor takk til vår veileder Øystein Foros, Professor ved institutt for foretaksøkonomi ved Norges Handelshøyskole. Som veileder har han bidratt med engasjerende innspill og betydningsfulle tilbakemeldinger underveis i utredningen. Videre vil vi takke alle informanter som har stilt opp i forbindelse med dybdeintervjuene. For øvrig ønsker vi også å takke Nina Skage, administrerende direktør ved Norges Handelshøyskole, for å ha satt oss i kontakt med sentrale aktører i markedet.

Bergen, Juni 2016

Hanna Skjervheim Bernes

Isabel Marie Flo

INNHOLDFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	3
FORORD	4
INTRODUKSJON	8
Avgrensninger.....	8
Disposisjon.....	8
Begrepsavklaringer	9
1. MARKEDET FOR DISTRIBUSJON AV DAGLIGVARER	10
1.1. Hvorfor studere kjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet?	10
1.2. Bakgrunn for utredningens problemstilling	11
1.3. Markedet for distribusjon av dagligvarer.....	12
1.3.1. Det norske dagligvaremarkedet.....	12
1.3.2. Distribusjon i dagligvaremarkedet	14
1.3.3. Direktedistribusjon i dagens marked	16
1.3.4. Paraplykjedenes motiver for overtakelsen av grossist- og distribusjonsleddet.....	18
2. OPPGAVENS TEORIGRUNNLAG	19
2.1. Stordriftsfordeler	19
2.1.1. Kilder til stordriftsfordeler.....	20
2.1.2. Oppsummering av stordriftsfordeler.....	21
2.2. Vertikalt samarbeid.....	21
2.2.1. Vertikal integrasjon	22
2.2.2. Effektivitetsargumentene	22
2.2.3. Konkurransedempingsargumentene.....	24
2.2.4. Oppsummering av vertikal integrasjon	25
2.3. Kjøpermakt.....	25
2.3.1. Kilder til kjøpermakt.....	25
2.3.2. Konsekvenser av kjøpermakt	26
2.3.3. Oppsummering av kjøpermakt.....	27
2.4. Kommentarer til teorigrunnlaget.....	28
3. METODE	29
3.1. Forskningstilnærming.....	29
3.2. Forskningsdesign	30
3.3. Forskningsmetode	30

3.4.	Datainnsamling	31
3.5.	Utvalg	31
3.5.1.	Utvalgsstørrelse.....	32
3.5.2.	Utvalgsstrategi.....	32
3.6.	Rekruttering.....	33
3.7.	Intervjuene.....	34
3.7.1.	Intervjuguide	34
3.7.2.	Gjennomføring av intervjuene	35
3.7.3.	Transkribering.....	35
3.8.	Evaluering av den kvalitative undersøkelsen	36
3.8.1.	Pålitelighet	36
3.8.2.	Troverdighet.....	37
3.9.	Etikk	38
3.10.	Oppsummering	40
4.	INTERVJUSTUDIENS HOVEDFUNN.....	41
4.1.	Presentasjon av studiens informanter.....	41
4.2.	Hovedfunn.....	41
4.2.1.	Kjededistribusjon og effektivitet.....	41
4.2.2.	Vareutvalg i butikk	42
4.2.3.	Vareutvalg i distriktene	45
4.2.4.	Konsekvenser for små leverandører.....	46
4.2.5.	Konsekvenser for store leverandører	47
4.2.6.	Konsekvenser for konsument	48
4.2.7.	Etablering på detaljistnivå	49
4.2.8.	Uavhengige detaljister.....	51
4.2.9.	Paraplykjedenes motiver.....	52
4.2.10.	Grossistens størrelse og innkjøpsbetingelser	53
4.2.11.	Konkurransen mellom paraplykjedene	54
4.2.12.	Konkurransesituasjonen i grossist- og distribusjonsleddet	56
4.2.13.	Grossistleddet og uavhengighet	58
4.3.	Oppsummering av hovedfunn.....	59
5.	ANALYSE.....	61
5.1.	Hovedmomenter.....	61
5.1.1.	Kjededistribusjon og effektivitet.....	61
5.1.2.	Vareutvalg i butikk	65

5.1.3.	Konsekvenser for leverandører.....	67
5.1.4.	Konsekvenser for konsument	69
5.1.5.	Etablering på detaljistnivå	70
5.1.6.	Uavhengige detaljisters konkurranseevne	71
5.1.7.	Paraplykjedenes motiver.....	72
5.1.8.	Grossistens størrelse og innkjøpsbetingelser	73
5.1.9.	Konkurransen mellom paraplykjedene	74
5.1.10.	Konkurransesituasjonen på grossistleddet.....	77
5.1.11.	Grossistleddet og uavhengighet	79
5.2.	Oppsummerende drøfting.....	81
6.	AVSLUTNING.....	83
6.1.	Samlet konklusjon.....	83
6.2.	Forslag til videre forskning.....	85
	REFERANSER.....	86
	APPENDIKS.....	91
	Vedlegg 1: Intervjuguide	91
	Vedlegg 2: Meldeskjema til NSD og tilbakemelding fra NSD	93

INTRODUKSJON

Det norske dagligvaremarkedet bærer preg av en stadig økende grad av vertikal integrasjon. Utviklingen har i hovedsak foregått ved at dagligvarekjedene har integrert bakover i verdikjeden, og per tid har kjedene i stor utstrekning overtatt grossist- og distribusjonsfunksjonen i markedet. I enkelte tilfeller har kjedene også integrert helt tilbake til produksjonsleddet (NILF, 2013). Studien har som formål å kartlegge mulige konkurransemessige konsekvenser av kjedenes overtakelse av distribusjonen i det norske dagligvaremarkedet. Fokuset vil ligge på hvordan utviklingen påvirker markedets aktører og konkurransen mellom dem, samt hvilke konsekvenser det vil kunne få for forbruker.

Avgrensninger

Markedet for distribusjon av dagligvarer består av både dagligvaremarkedet, storhusholdning og servicehandel, hvor dagligvaremarkedet utgjør det desidert største markedssegmentet (NILF, 2013). Fokuset i oppgaven vil derfor være på distribusjon i dagligvaremarkedet. Distribusjonen i de tre segmentene er imidlertid knyttet tett sammen, slik at man ikke kan se helt bort fra hvordan de påvirker hverandre. Hovedfokuset vil likevel ligge på dagligvaremarkedet ettersom kjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet antas å ha størst betydning i dette markedssegmentet, mye på grunn av dets størrelse. Introduksjonen av paraplykjedenes egne merkevarer (EMV) er også et viktig utviklingstrekk ved økt grad av vertikal integrasjon (NILF, 2013). I utredningen er det likevel bestemt å holde hovedfokuset på integreringen av grossistleddet, og ikke integrering av produksjonsleddet.

Disposisjon

Oppgaven består av seks delkapitler og vil presentere resultatene fra en intervjustudie av totalt ti aktører i det norske dagligvaremarkedet. I første del gis det en begrunnelse for studiens relevans og oppgavens problemstilling, i tillegg til en oversikt over markedet for distribusjon av dagligvarer. Andre del utgjør oppgavens teorigrunnlag, det presenteres teori knyttet til vertikal integrasjon, kjøpermakt og stordriftsfordeler. Påfølgende del består av en beskrivelse av, og begrunnelse for, valg av metodisk tilnærming. Studiens hovedfunn vil bli presentert i del fire, og følges av en drøfting i del fem. Siste del har som formål å besvare oppgavens problemstilling, samt gi forslag til videre forskning.

Begrepsavklaringer

Det anses som nødvendig med en kort redegjørelse for de mest sentrale begrepene i oppgaven. Følgende fremstilling gir en kort omtale vedrørende bruken av begrepene:

- *Dagligvarekjede, detaljistkjede, kjede og butikkjede*: blir benyttet for omtale av NorgesGruppen, Rema 1000, Coop Norge og Bunnpris. NorgesGruppen, Rema 1000 og COOP blir også omtalt som *paraplykjeder*.
- *Butikkonsept, kjedeprofil, kjedekonsept og konseptkjede*: sikter til paraplykjedenes ulike typer butikker. Eksempelvis har NorgesGruppen flere ulike butikkonsepter, som blant annet Meny og Kiwi.
- *Grossist, grossistvirksomhet og grossist- og distribusjonsledd*: brukes for å betegne den virksomheten som sørger for vareflyten fra produsent til detaljist. I oppgaven vektlegges hovedsakelig innkjøp, lagring, salg og transport som grossistens viktigste funksjoner.
- *Kjedegrossist*: paraplykjedenes egne grossistvirksomheter.
- *Kjededistribusjon*: distribusjon hvor paraplykjedenes grossistvirksomheter transporterer varen fra leverandør via grossistlager og ut i butikk.
- *Direktedistribusjon*: viser til at leverandøren selv transporterer varen ut til butikk.
- *Uavhengig grossist*: en grossistvirksomhet som ikke er tilknyttet en paraplykjede.

1. MARKEDET FOR DISTRIBUSJON AV DAGLIGVARER

I følgende del begrunnes studiens relevans, samt motivasjonen for oppgaven. Deretter presenteres bakgrunnen for oppgavens problemstilling, før det gis en redegjørelse av markedet for distribusjon av dagligvarer.

1.1. Hvorfor studere kjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet?

I følge data fra Nielsen Norge var omsetningen i det norske dagligvaremarkedet i 2015 på over 164 milliarder kroner ekskludert merverdiavgift (Dagligvarehandelen, 2016). Markedet for dagligvarer er derfor ansett som et marked av vesentlig økonomisk størrelse, og den konkurransemessige situasjonen vil dermed være av viktig samfunnsøkonomisk betydning. Dersom det foreligger svak konkurranse eller ineffektiv organisering i enkelte deler av verdikjeden vil dette trolig medføre store samfunnsøkonomiske tap. Dagligvaremarkedets grossist- og distribusjonsledd er også av vesentlig økonomisk størrelse. Dette kan illustreres ved at ASKO, markedets største grossistvirksomhet, hadde en omsetning på over 55 milliarder kroner i 2015 (ASKO, u.d.). Øvrige distribusjonsselskap omsetter også for betydelige beløp (Proff, 2014; Proff, 2015). Grossist- og distribusjonsfunksjonen er i tillegg et ledd i verdikjeden som i stadig større grad kontrolleres av paraplykjedene (NILF, 2013). På bakgrunn både av markedets økonomiske størrelse og den høye maktkonsentrasjonen anses det som aktuelt å granske utviklingen mot mer kjededistribusjon.

Konkrete begivenheter kan illustrere grossist- og distribusjonsfunksjonens betydning for det totale konkurransebildet i dagligvaremarkedet. Et eksempel er inngåelsen av innkjøps- og engrossamarbeidet mellom Ica Norge og NorgesGruppen som ble meldt til Konkurransetilsynet i januar 2013. April samme år nedla Konkurransetilsynet en midlertidig stans av innkjøps- og distribusjonsavtalen (NorgesGruppen, 2013). Bakgrunnen for avgjørelsen var at Konkurransetilsynet mente et slikt innkjøps- og distribusjonssamarbeid mellom to store markedsaktører ville svekke konkurransen i det norske dagligvaremarkedet. Konkurransedirektøren uttalte i den sammenheng at NorgesGruppen hadde fått så stor makt at det ville vært uheldig for sluttbruker, enten i form av høyere priser eller et dårligere tilbud (NRK, 2014). Eksempelet kan illustrere grossist- og distribusjonsleddets betydning for konkurransen i verdikjeden.

Et ytterligere argument for å studere effektene av økt kjededistribusjon, er at grossist- og distribusjonsleddet har fått en stadig større strategisk betydning i det norske dagligvaremarkedet.

Dette ettersom lagerdriftskostnader reduseres som følge av automatisering og sentralisering, mens transportkostnader derimot øker som følge av sentralisering av lagre og økt mellomtransport. Paraplykjedene ønsker derfor å transportere størst mulig volum gjennom sine grossistvirksomheter for å hente ut stordriftsfordeler. Samtidig vil distribusjon være en strategisk variabel overfor leverandørene da paraplykjedenes grossistvirksomheter er eneste kanal ut til dagligvarekundene (Coop Norge Handel AS, 2014).

På bakgrunn av ovennevnte momenter anses det som relevant å granske utviklingen mot full kjededistribusjon. Det vurderes som særlig viktig å undersøke hvordan paraplykjedenes kontroll over grossist- og distribusjonsleddet påvirker aktørene i markedet, og konkurransen mellom dem. For øvrig synes det å være begrenset med utredninger på dette området, hvilket kan hevdes å ytterligere styrke studiens relevans.

1.2. Bakgrunn for utredningens problemstilling

Det er en maktkamp om distribusjon i dagligvaremarkedet, og partene strides om hvorvidt paraplykjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet er fordelaktig eller ikke (Nationen, 2012). Kampen står per 2016 mellom de tre store paraplykjedene og de få gjenværende leverandørene som fortsatt driver direktedistribusjon. I 2015 uttalte lederen for Norsk Nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Jan-Egil Pedersen, til E24 at NorgesGruppen blir enerådende på distribusjonssiden dersom Hansa Borg går over til kjededistribusjon. Han påpeker at Ringnes trolig også vil bli presset til å gi fra seg sin distribusjon. Pedersen viser til at distribusjonskanalen lukkes, konkurransen hemmes og man får en skadelig maktkonsentrasjon. NorgesGruppen, ved kommunikasjonssjef Per Roskifte, mener på sin side at konkurransen i markedet vil styrkes som følge av økt kjededistribusjon (E24, 2015). Roskifte har videre uttalt til Nationen at «det er en rekke leverandører som har gått over til kjededistribusjon, og som kommer ut i et større marked. For eksempel Aass Bryggeri, som ikke hadde kommet særlig langt ut over Drammen om de ikke hadde hatt kjededistribusjon, og det samme gjelder Mack. Kjededistribusjon svekker ikke konkurransen, men øker den» (Nationen, 2015).

Flere hevder at kampen om distribusjon i dagligvaremarkedet drives av et ønske om å oppnå mer makt. Stian Vasvik, ansvarlig redaktør i Dagligvarehandelen, viser til at hvert ledd i verdikjeden genererer makt. Vasvik sier at «om Tine gir fra seg distribusjonen, så mister Tine selvsagt noe av makten sin. For Tine er det derfor strategisk viktig å holde på egendistribusjonen, på samme måte som det for ASKO og NorgesGruppen er viktig å få fatt i distribusjonen». Vasvik viser videre til

at «det ligger penger og makt i å ha kontroll over flere ledd i verdikjeden», og hevder at Konkurransetilsynet «burde helt klart sett på maktkonsentrasjonen i distribusjonsleddet». Konkurransetilsynet har uttalt at «markedskonsentrasjonen er bekymringsfull, og at konsentrasjonen på grossistleddet indikerer svak konkurranse» (Nationen, 2012).

Da Hansa Borg i 2015 besluttet å gå over til kjededistribusjon ga Forbrukerrådet uttrykk for bekymring (ASKO, 2015). I et brev til Konkurransetilsynet hevdet Forbrukerrådet at ytterligere kjededistribusjon eksempelvis kan medføre at markedet lukkes for uavhengige aktører og at det skaper høyere etableringsbarriere for detaljister og produsenter. Forbrukerrådet viser til at begrenset konkurranse i distribusjonsleddet kan gi ineffektive løsninger, samt at enkeltaktører får økt makt i markeder som storhusholdning og servicehandel (Forbrukerrådet, 2015). Kommunikasjonsdirektør i Ringnes, Nicolay Bruusgaard, uttalte i 2012 at «å opprettholde egen distribusjon gir en sunn maktbalanse i verdikjeden, mellom oss som produsenter og kjedene. Vi styrer da en større del av verdikjeden, og det er en verdi i seg selv» (Dagligvarehandelen, 2012).

Grunnet uenighetene innad i bransjen om hvorvidt kjededistribusjon er bra for markedet eller ikke, vil det være aktuelt å avdekke konsekvensene av økt kjededistribusjon for aktørene i dagligvaremarkedet. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hva har dagligvarekjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet å si for aktørene i dagligvaremarkedet, og hvilke konsekvenser får det for konkurransen i verdikjeden?

1.3. Markedet for distribusjon av dagligvarer

1.3.1. Det norske dagligvaremarkedet

Verdikjeden for dagligvarer består av tre typer aktører, henholdsvis leverandører, grossister og detaljister. Markedet kjennetegnes ved høy konsentrasjon på alle tre ledd, i tillegg til relativt høye priser og lav sortimentbredde sammenlignet med andre land (Gabrielsen, 2010). De tre paraplykjedene NorgesGruppen ASA, Coop Norge AS og Rema 1000 i Norge AS har per 2015 en samlet markedsandel på detaljistnivå på 93,3 % (Dagligvarehandelen, 2016). Samtlige paraplykjeder etablert egne grossistvirksomheter (NILF, 2013), og således kontrollerer de dagligvaremarkedets detaljist- og grossistledd.

De siste tiårene har det norske dagligvaremarkedet gjennomgått betydelige endringer. Tilbake på 80-tallet var detaljistene små, uavhengige av hverandre og ble gjerne betraktet som passive aktører.

Produsenter og grossister kunne i stor grad diktere priser, varesortiment, hylleplasseringer og andre betingelser. På 80-tallet begynte detaljistene å gruppere seg for å styrke sine posisjoner overfor hverandre, grossistene og leverandørene. Påfølgende periode bar preg av utviklingen av kjedekonsepter og oppkjøp av detaljister. Allerede i 1997 var 97 % av alle dagligvarebutikker tilknyttet en kjede. Utviklingen resulterte til slutt i et marked dominert av totalt fire store paraplykjeder, henholdsvis NorgesGruppen, Coop Norge, ICA Norge og Rema 1000 (NILF, 2013). I 2015 godkjente Konkurransetilsynet Coop sitt oppkjøp av ICA Norge, og som et resultat domineres dagens dagligvaremarked av de tre store kjedegrupperingene Rema 1000, Coop Norge og NorgesGruppen (Konkurransetilsynet, 2015a).

Rema 1000 er Norges ledende konseptkjede innen dagligvarehandelen og har en markedsandel på 24,2 % (Dagligvarehandelen, 2016). Selskapet er den eneste paraplykjeden med kun én kjedeprofil, og opererer utelukkende med et lavpriskonsept. Selskapet eies 100 % av Reitangruppen og er eneste dagligvareaktør i Norge som rendyrker franchising som organisasjonsform (Rema 1000 Norge AS, 2016).

Coop Norge har en markedsandel på 27,9 %, hvilket gjør dem til den nest største aktøren i dagligvaremarkedet. Selskapets kjedekonsepter inkluderer Coop Mega, Coop Obs!, Coop Prix, Coop Marked, Extra og Matkroken (Dagligvarehandelen, 2016). Totalt driver Coop Norge rundt 1 150 dagligvarebutikker (Coop Norge, u.d.b). Virksomheten skiller seg fra de to andre paraplykjedene ved at de er eneste aktør som eies av kjedens egne medlemmer (NILF, 2013). I dag har Coop Norge nesten 1,5 millioner medeiere som er organisert gjennom medlemskap i totalt 97 samvirkelag (Coop Norge, u.d.b).

NorgesGruppen er med en markedsandel på 41,2 % ledende i det norske dagligvaremarkedet (Dagligvarehandelen, 2016). Paraplykjeden har mer enn 1 800 butikker, hvorav 812 er egneide. Selskapet er en av landets største innkjøpsorganisasjoner, og forhandler årlig med over 150 leverandører. Innkjøpene er knyttet til både dagligvare, storhusholdning og servicehandel (NorgesGruppen, 2015). NorgesGruppens detaljvirksomhet er i hovedsak organisert under fire ulike kjedeprofiler, henholdsvis KIWI, Meny, Spar og Joker (NorgesGruppen, 2016a).

Bunnpris utgjør en fjerde kjede i det norske dagligvaremarkedet, og har en markedsandel på 3,9% (Dagligvarehandelen, 2016). Selskapet er en selvstendig detaljistikjede, men har ikke egen grossistvirksomhet. For å opprettholde sin drift er kjeden derfor avhengig av å ha et innkjøps- og distribusjonssamarbeid med en av de tre paraplykjedene. De siste årene har Bunnpris hatt et slikt samarbeid med Rema 1000, men fra og med 2017 vil kjeden gå over til NorgesGruppen (Aftenposten, 2015a).

1.3.2. Distribusjon i dagligvaremarkedet

Kjededannelsen har medført betydelige endringer i styrkeforholdene mellom aktørene i verdikjeden. Tidligere har grossister og større leverandører hatt stor innflytelse, i dag har imidlertid paraplykjedene opparbeidet seg betydelig forhandlingsstyrke overfor leverandørene. I tillegg til den horisontale konsentrasjonen på detaljistleddet, har kjedene også integrert vertikalt bakover i verdikjeden. Kjedene har eksempelvis overtatt stadig større deler av grossist- og distribusjonsfunksjonene i markedet. I enkelte tilfeller har kjedene også integrert helt tilbake til produksjonsleddet (NILF, 2013). Per 2005 gikk omtrent 50 % av varene over kjedenes grossister, og allerede ved årsskiftet 2008 til 2009 hadde andelen økt til mellom 70 og 80 % (Landbruks- og matdepartementet, 2011). Kjedegrossistene har i dag så godt som overtatt distribusjonen fra leverandør til butikk. Grossistvirksomheten eksisterer fortsatt, men har blitt integrert i dagligvarekjedene og omdannet til en mer rendyrket logistikkfunksjon. Kjedenes overtakelse av grossistvirksomheten omfatter følgelig mer enn kun selve varetransporten. Logistikken knyttet til lager, pakking og plukk av varer er blitt et avgjørende moment i dette leddet av verdikjeden (NILF, 2013).

Selv om paraplykjedene i hovedsak har kontroll over grossist- og distribusjonsleddet, praktiseres det fortsatt forskjellige former for distribusjon. Distribusjonsformen vil være avhengig av hvem som distribuerer; om det er grossist eller leverandør, og hvordan leveransen skjer; om det er direkte til butikk eller gjennom grossist. I realiteten er det per i dag ingen uavhengige grossister i dagligvaremarkedet, da alle kjedene har sine egne grossistvirksomheter. Dermed vil det avgjørende for distribusjonsformen være hvorvidt det er leverandør eller kjedegrossist som distribuerer. Av den grunn er det valgt å definere to hovedformer for distribusjon:

Direktedistribusjon: leverandørene selv står for distribusjon av varer direkte til butikk.

Kjededistribusjon: paraplykjedene står for distribusjon av varer fra leverandør til grossistlager og videre fra grossistlager til butikk.

Dagens tre paraplykjeder har som nevnt alle egne grossistvirksomheter, men har imidlertid valgt ulik organisasjonsform. Rema 1000 og Coop har helintegrerte grossistvirksomheter, mens NorgesGruppen har organisert virksomheten gjennom datterselskapet ASKO (NILF, 2013).

ASKO, NorgesGruppens datterselskap, er landets største grossistvirksomhet, og leverer varer til NorgesGruppens kjedeprofiler. ASKO er i tillegg en betydelig grossist til storhusholdnings- og servicehandelsmarkedet, og omsatte i 2015 for over 55 milliarder kroner. Selskapet har totalt tolv regionslager spredt over hele landet, samt et automatisert sentrallager på Vestby i Akershus.

Kjedegrossisten har gjennomført betydelige investeringer i lager og IT-systemer, og har i dag et totalt lagerareal på over 300 000 kvadratmeter (ASKO, u.d.). I løpet av perioden 2015 til 2016 vil ASKO utvide kapasiteten på sine anlegg med ytterlig 44 000 kvadratmeter (NorgesGruppen, 2016b). På 1990-tallet stod ASKO for drøyt 30 % av distribusjonen til NorgesGruppens butikker, i 2015 hadde denne andelen steget til 85 % (Aftenposten, 2015b). Selskapet har uttalt at de har som målsetting at 100 % av varene skal distribueres gjennom grossist (Dagens Næringsliv, 2015).

Coop Norge Handel AS er Coop sin grossistvirksomhet, og står for innkjøp og distribusjon av varer til kjedens butikker gjennom en helintegrert modell (Coop Norge, u.d.a). I 2014 omsatte distribusjonsselskapet for over 32,6 milliarder kroner, og hadde et resultat før skatt på 591 millioner kroner. Selskapet ble stiftet i 1991, og kan anses som en godt etablert grossistvirksomhet (Proff, 2014). Distribusjonsselskapet er den eneste av de tre kjedegrossistene som utelukkende distribuerer til dagligvaremarkedet. Per 2014 hadde Coop fem lagre lokalisert i henholdsvis Tromsø, Trondheim, Bergen, Stavanger og Gardermoen, og kjeden opplyser at de jobber mot en mer sentralisert lagerstruktur (Coop Norge Handel AS, 2014). Coop Norge Handel har, i likhet med ASKO, gjennomført betydelige investeringer i lager og IT-systemer, og deres nye logistikkcenter på Gardermoen er ett av de mest avanserte og moderne lageranleggene i Europa. Anlegget dekker 52 000 kvadratmeter, hvor majoriteten av varehåndteringen er automatisert (Automatisering, 2015). Logistikkcenteret er det største prosjektet i Coop sin historie, hvor intensjonen er å oppnå et konkurransefortrinn (Romerikets Blad, 2014). Da Coop i 2014 annonserte oppkjøpet av Ica Norge AS, som også innebar overtakelse av Ica Norge sine logistikk- og støttefunksjoner, ble Coop landets nest største distributør i dagligvaremarkedet (Coop Norge SA, 2015). Coop har, på lik linje med ASKO, uttalt at de har ambisjoner om å distribuere 100 % av varene gjennom egen grossistvirksomhet (Coop Norge Handel AS, 2014).

Rema Distribusjon Norge AS er Reitangruppen sin grossistvirksomhet, og fungerer som et lukket og helintegrert distribusjonsselskap til Rema 1000-butikkene (NILF, 2013). I 2015 omsatte Rema Distribusjon for i overkant av 26 milliarder kroner, og oppnådde i samme år et resultat før skatt på 321 millioner kroner (Proff, 2015). Selskapet ble stiftet i 2009, og er å anse som relativt nyetablert sammenlignet med Coop Norge Handel og ASKO (Proff, 2015). Rema Distribusjon har per i dag etablert seks distribusjonsanlegg, lokalisert i henholdsvis Narvik, Trondheim, Bergen, Langhus, Vinterbro og Stavanger (Rema 1000 Norge AS, 2015). Engrospartner AS er datterselskap av Rema Distribusjon som har spesialisert seg på landsdekkende distribusjon innenfor kiosk, bensin og servicehandel (KBS), og samarbeider med blant annet Narvesen, Shell 7-Eleven, Kinokiosker, YX og Europris (Engrospartner , u.d.). Reitangruppens to distribusjonsselskaper har et samlet lagerareal på 108 500 kvadratmeter (Rema Distribusjon Norge, u.d.). Rema 1000 har i likhet med

sine to konkurrenter uttalt at de har en målsetning om å overta 100 % av distribusjonen ut til egne butikker (Dagens Perspektiv, 2013).

I tillegg til kjedegrossistene eksisterer det også et par spesial- og lokalgrossister, som eksempelvis Spesialgrossisten (Spesialgrossisten, 2016). Grossistvirksomheter av denne typen selger og distribuerer fortrinnsvis lokalmat og kortreist mat til dagligvarekjedene. Spesial- og lokalgrossistene er av betydelig mindre størrelse sammenlignet med kjedegrossistene. Derav klarer de ikke å konkurrere direkte med kjedenes egne grossister, men kan i stedet sies å utgjøre et supplement til disse (Spesialgrossisten, u.d.).

1.3.3. Direktedistribusjon i dagens marked

Til tross for at majoriteten av distribusjonen i dag skjer over kjedegrossist foregår det fortsatt noe direktedistribusjon i dagligvaremarkedet. Dette dreier seg imidlertid kun om et fåtall leverandører, i hovedsak store produsenter innen meieriprodukter, øl, mineralvann og brød (Dagens Næringsliv, 2015). Tine og Ringnes er de eneste store produsentene som per tid har bevart direktedistribusjon som distribusjonsform (Tine, u.d.; Ringnes, u.d.). Utover Tine og Ringnes blir noe lokalmat, brød- og bakervarer, fersk sjømat, samt Fjordland-produkter direktedistribuert (ASKO, 2016).

TINE er per i dag eneste leverandør av meieriprodukter som fortsatt distribuerer selv. Direktedistribusjonen gjelder imidlertid kun for flytende meieriprodukter, da faste meieriprodukter allerede distribueres over kjedenes egne grossistvirksomheter. Paraplykjedene har et ønske om også å overta distribusjonen av flytende meieriprodukter, men TINE er tydelige på at de ikke ønsker å gi fra seg sin gjenværende direktedistribusjon (Dagens Næringsliv, 2015). TINEs flytende meieriprodukter er ferskvarer med kort holdbarhet, noe som stiller strenge krav til hurtig logistikk og høy leveringsfrekvens (Andersen, 2013). Selskapet ønsker å være en attraktiv distributør for øvrige vareleverandører, og distribuerer per 2015 varer for over hundre norske småskalaprodusenter (TINE SA, 2016). TINEs argumenter for å opprettholde egen distribusjon er blant annet at deres direktedistribusjon vil være minst like effektiv som kjededistribusjon (TINE, u.d.). Samtidig hevder TINE at det er mer effektivt, samt bedre for miljøet, forbrukerne og samfunnet dersom de fortsetter med direktedistribusjon av flytende meieriprodukter (TINE SA, 2016). Bakgrunnen for hvorfor det er fordelaktig med egen distribusjon er ifølge til TINE at man sikrer kontroll med informasjonsflyten og den fysiske distribusjonen, samt at man har kontroll med fakturering og betaling (Andersen, 2013). Per tid har TINE to sentrallagre lokalisert i Heimdal og

Klepp, og to distribusjonsterminaler lokalisert i Tromsø og Bodø (TINE SA, 2016). TINE kan betraktes som en uavhengig distributør til det norske dagligvaremarkedet (Gjøs, 2013).

Hansa besluttet i 2015 å gå fra direktedistribusjon til kjededistribusjon i løpet av våren 2016. I forkant av overgangen til kjededistribusjon ga både Hansa og Ringnes uttrykk for at de følte seg presset til å gi fra seg distribusjonen til paraplykjedene (Dagens Næringsliv, 2015). Forbrukerrådet uttrykte bekymring overfor ASKO sitt ønske om å overta distribusjonen til Hansa Borg og Ringnes. De hevdet at NorgesGruppen misbrakte sin dominerende stilling til å presse bryggeriene til å gi fra seg sin distribusjon, og la derfor frem en klage for Konkurransetilsynet vedrørende saken (Forbrukerrådet, 2015). Under Konkurransetilsynets behandling av klagen fant de ikke grunnlag for utilbørlig press utført av NorgesGruppen (Konkurransetilsynet, 2015b). Som følge av at Hansa til slutt valgte å gå over til kjededistribusjon er Ringnes eneste store bryggeri som per i dag driver direktedistribusjon (Ringnes, u.d.). For øvrig opplyser ASKO at de er i dialog med Ringnes vedrørende eventuell overtakelse av distribusjonen (Dagens Næringsliv, 2015). Imidlertid har ingenting per dags dato blitt offentliggjort. Hovedtillitsvalgt i Ringnes, Jostein Aukland, har dog uttalt at dersom de ikke gir fra seg distribusjonen vil forhandlingene om vareleveranser trolig bli vanskeligere (NRK, 2015).

Innen bakeribransjen foregår mye av distribusjonen fortsatt gjennom direktedistribusjon. Eksempelvis distribuerer Bakehuset sine varer direkte til butikk, det er kun i Nord-Norge produktene leveres via grossist (Bakehuset, u.d.a). Bakehuset eies 100 % av NorgesGruppen (Bakehuset, u.d.c), og deres produkter selges utelukkende hos NorgesGruppens egne kjeder, samt hos Bunnpris (Bakehuset, u.d.b). Ferske brød og bakervarer fra Mesterbakeren blir også direktedistribuert. Årsaken er spesielle krav til varenes ferskhets og butikkenes åpningstider¹. Mesterbakeren er eid av Rema 1000 og distribuerer derfor kun til Rema 1000 sine butikker (Mesterbakeren, 2016).

Eksemplene over illustrerer at det i dag kun er et fåtall leverandører som klarer å drive direktedistribusjon. Aktørene kjennetegnes ved spesifikke karakteristika, som betydelige volum, sterke merkevarer eller spesielt strenge krav til ferskhets. I tillegg er det et par leverandører som er helt eller delvis eid av kjedene som driver direktedistribusjon i dagens marked.

¹ Mark Bakelaar, E-post korrespondanse (7. mai 2016)

1.3.4. Paraplykjedenes motiver for overtakelsen av grossist- og distribusjonsleddet

Paraplykjedenes argumenter for hvorfor kjededistribusjon er positivt for dagligvarebransjen er knyttet til økt effektivitet i verdikjeden og viktige miljøgevinster.

NorgesGruppen, gjennom datterselskapet ASKO, uttrykker et ønske om å være landets mest effektive logistikkpartner. Virksomheten ønsker å skape en konkurransedyktig håndtering av den totale varestrømmen i bransjen. For NorgesGruppen og ASKO fremstår det samtidig som viktig å ha et fokus på bærekraft, hvor målsetningen er å bli en klimanøytral grossistvirksomhet (ASKO, u.d.). Coop Norge Handel AS uttrykker at deres motiver for mer kjededistribusjon hovedsakelig dreier seg om å kutte kostnader i verdikjeden, for å gjøre detaljistleddet mer konkurransedyktig. Miljøaspektet er, i liket med NorgesGruppen, også en viktig faktor for Coop. Paraplykjeden viser til at kjededistribusjon kan bidra til å redusere CO₂-utslipp (Coop Norge Handel AS, 2014). Rema Distribusjon har i liten grad offentliggjort sine motiver for å øke andelen kjededistribuerte varer.

Oppsummert fremgår det at paraplykjedenes motiver hovedsakelig består av et ønske om økt effektivitet, samt en mer miljøvennlig distribusjon.

2. OPPGAVENS TEORIGRUNNLAG

I følgende del presenteres utredningens teoretiske grunnlag. Det gis først en generell redegjørelse av teori om stordriftsfordeler. Deretter presenteres teori om vertikal integrasjon, samt hvilke motiver som ligger bak avgjørelsen om å integrere vertikalt. Avslutningsvis presenteres teori vedrørende kjøpermakt og ulike virkninger av dette.

2.1. Stordriftsfordeler

Besanko et al. (2010) hevder at stordriftsfordeler inngår som en av de mest fundamentale aspektene ved en forretningsstrategi. Bakgrunnen er at stordriftsfordeler gjør det mulig for enkelte virksomheter å oppnå kostnadsfordeler overfor sine konkurrenter, samt at stordriftsfordeler er en nøkkelfaktor for markedsstruktur og etablering. Graden av stordriftsfordeler i et markedet vil ha stor betydning for antallet virksomheter som opererer i markedet (Besanko , et al., 2010).

Stordriftsfordeler betegner en situasjon hvor man i et område av produksjonen av varer eller tjenester opplever at gjennomsnittskostnaden i produksjonen faller. For at gjennomsnittskostnaden skal kunne avta når produksjonsnivået øker, må marginalkostnaden være lavere enn den totale gjennomsnittskostnaden. Dette betyr at så lenge marginalkostnaden er lavere enn gjennomsnittskostnaden, vil gjennomsnittskostnaden avta med økt produksjonsnivå. Stordriftsulemper er motsetningen til stordriftsfordeler, og beskriver en situasjon hvor gjennomsnittskostnaden øker. Marginalkostnaden overstiger da den gjennomsnittlige kostnaden per enhet (Besanko , et al., 2010).

I følge Besanko et al. (2010) reflekterer gjennomsnittskostnadskurven sammenhengen mellom gjennomsnittskostnaden og produksjonsnivå. Gjennomsnittskostnadskurven fremstilles av de fleste økonomer som en U-formet kurve. Kurven illustrerer at gjennomsnittskostnaden avtar over lave produksjonsnivåer, men øker for høyere produksjonsnivåer. Det er flere årsaker til den karakteristiske U-formede kurven. En virksomhets gjennomsnittskostnad kan eksempelvis falle som følge av at faste kostnader spres over et økende produksjonsvolum. Årsaken er at faste kostnader i stor grad er volumuavhengige, og må derfor betjenes uavhengig av totalt produksjonsnivå. Eksempler på faste kostnader er forsikringer, vedlikehold og eiendomsskatt. Når produksjonen øker, vil kostnadene fordele seg over et større volum slik at gjennomsnittskostnaden avtar. Etter hvert vil man nå et punkt på den U-formede kurven hvor gjennomsnittskostnaden øker. Dette vil typisk være tilfelle når produksjonen nærmer seg kapasitetsgrensen. Også økende grad av byråkrati, samt agentproblemer, kan bidra til å økt gjennomsnittskostnad (Besanko , et al., 2010).

Besanko et al. (2010) påpeker imidlertid at ikke alle økonomer støtter den karakteristiske U-formede gjennomsnittskostnadskurven. Enkelte økonomer, deriblant John Johnston, opererer med en L-formet gjennomsnittskostnadskurve. En L-formet kurve beskriver en situasjon hvor gjennomsnittskostnaden avtar opp til minimum effektiv skala av produksjonen, og deretter vil gjennomsnittskostnaden flate ut eller øke i liten grad. Ved denne gjennomsnittskostnadskurven vil alle virksomheter som opererer ved eller over minimum effektiv skala av produksjonen ha lik gjennomsnittskostnad (Besanko , et al., 2010).

2.1.1. Kilder til stordriftsfordeler

I følge Besanko et. al (2010) eksisterer det fire hovedkilder til stordriftsfordeler, henholdsvis

1. Spredning av faste kostnader
2. Økt produktivitet i variable innsatsfaktorer
3. Varelager
4. *The cube-square rule*

Spredningen av faste kostnader er allerede beskrevet, og er ansett som en av de mest vanlige kildene til stordriftsfordeler. Faste kostnader oppstår når det ikke er delelighet i en produksjonsprosess. Dette innebærer at en innsatsfaktor ikke kan skaleres ned under en viss minimumsstørrelse, til tross for at produksjonsnivået er lite. Situasjonen kan illustreres ved å ta utgangspunkt i et tilfelle med en nettbasert dagligvarebutikk. Den nettbaserte dagligvarebutikken er stasjonert i en storby og kjører ut dagligvarer til husstander i byens forsteder. For å transportere dagligvarer til en forstad kreves det en bil, en sjåfør og drivstoff. Hvor mye virksomheten betaler for disse tre faktorene er i stor grad uavhengig av om den leverer varer til én eller ti husstander. Dersom virksomheten ikke har et tilstrekkelig godt salg i denne forstaden, så vil dette være problematisk ettersom det vil være umulig å ta nok betalt fra de få husstandene til å dekke inn de faste kostnadene. Dette illustrerer at udelelighet kan gi opphav til faste kostnader. Stordriftsfordeler oppstår dermed når faste kostnader spres over flere enheter (Besanko , et al., 2010).

Stordriftsfordeler kan også oppstå når en virksomhet må holde et varelager. En virksomhet holder varelager for å minimere sjansen for å bli utsolgt for et produkt. Lagerbeholdning er viktig ettersom det vil være kostnader knyttet til å bli utsolgt, da gjerne gjennom tapt salg og tap av potensielle kunder. På den annen side vil det koste penger å holde varelager gjennom eksempelvis renter på utgiftene ved å holde varelager samt risikoen for at verdien av produktene må nedskrives mens varene ligger på lager. Kostnader knyttet til lagerhold driver opp gjennomsnittskostnaden for

faktiske solgte enheter. Lagerkostnader er proporsjonale med forholdet mellom lagerbeholdning og salg, og nødvendigheten ved å holde varelager skaper stordriftsfordeler ved at virksomheter som har et høyt volum opprettholder et lavere forhold mellom lagerhold og salg. Samtidig oppnår slike høyvolumvirksomheter samme nivå på sannsynligheten for å bli utsolgt som lavvolumvirksomheter. Sammen reduserer disse to faktorene den gjennomsnittlige kostnaden for solgte enheter (Besanko , et al., 2010).

I tillegg til allerede nevnte kilder til stordriftsfordeler vil også *the cube-square rule* utgjøre en av hovedkildene til stordriftsfordeler. Regelen formidler at når man øker volumet av en beholder med en gitt andel, så vil overflatearealet øke med en mindre andel enn selve volumet. I mange produksjonsprosesser så vil produksjonskapasiteten være proporsjonal med volumet til beholderen, mens den totale kostnaden ved å produsere på kapasitetsgrensen er proporsjonal med overflatearealet til beholderen. Dette innebærer at når kapasiteten øker, så vil gjennomsnittskostnaden ved å produsere på kapasitetsgrensen avta fordi forholdet mellom overflateareal og volum reduseres. Oppsummert, og mer generelt, kan man si at de fysiske egenskapene ved produksjonen ofte vil tillate virksomheter å kunne utvide kapasiteten uten å resultere i en tilsvarende økning i kostnadene (Besanko , et al., 2010).

Økt produktivitet i variable innsatsfaktorer vil også utgjøre en kilde til stordriftsfordeler, og slike produktivitetsforbedringer vil ofte være knyttet til spesialisering (Besanko , et al., 2010).

2.1.2. Oppsummering av stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler handler om at gjennomsnittskostnaden faller med økt produksjonsvolum, og kan utgjøre en fundamental del av en virksomhets forretningsstrategi. Hovedkildene til stordriftsfordeler er spredning av faste kostnader, økt produktivitet i variable innsatsfaktorer, varelager og *the cube-square rule*. Stordriftsfordeler utgjør en nøkkelfaktor for markedsstruktur og etablering i en bransje.

2.2. Vertikalt samarbeid

Vertikalt samarbeid innebærer at bedrifter på ulike ledd i en verdikjede koordinerer sin atferd (Hjelmeng & Sørgard, 2014). I økonomisk litteratur omtales det gjerne som vertikale bindinger, og omfatter forskjellige kontrakter som regulerer kjøp og salg mellom ulike ledd i en verdikjede. Vertikale bindinger kan benyttes for å utøve ulike grader av vertikal kontroll. Den sterkeste formen

for vertikal kontroll er vertikal integrasjon, og innebærer at selskaper på ulike nivåer i den vertikale verdikjeden slår seg sammen slik at én aktør kontrollerer flere ledd i verdikjeden (Gabrielsen, 2010). Svakere former for vertikale bindinger omfatter blant annet todelte tariffer, eneforhandleravtaler, bindende videresalgspriser, eksklusivavtaler, områdebeskyttelse og selektiv distribusjon (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Begrepet vertikale bindinger omfatter følgelig atskillige organiseringsformer og kontraktstyper. Det vil imidlertid ikke være hensiktsmessig å gi en full redegjørelse av alle eksisterende vertikale relasjoner og bindinger. I stedet vil det fokuseres på den typen som er relevant for utredningens problemstilling, nemlig vertikal integrasjon.

2.2.1. Vertikal integrasjon

Det er flere mulige motiver for at bedrifter ønsker å integrere vertikalt. Eksempelvis kan det ha sammenheng med at bedriftene ønsker å påvirke prisen i sluttmarkedet eller at etablerte bedrifter ønsker å utestenge potensielle konkurrenter fra distribusjonskanalen. Kostnadmessige motiver kan også ligge til grunn for vertikal integrasjon. I den sammenheng vil transaksjonskostnader, altså kostnadene forbundet med å handle i markedet, være en aktuell faktor. Dersom det foreligger høye transaksjonskostnader vil oppstrøms- og nedstrømsbedrifter ha incentiver til å integrere vertikalt (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Når vertikal bindinger omtales i økonomisk litteratur er motivene bak, og virkningene av, slik integrasjon omstridt (Pepall, et al., 2014). Det finnes hovedsakelig to retninger, hvor diskusjonen dreier seg om hvorvidt vertikale bindinger kan ha uheldige virkninger på konkurransen. På den ene siden antas vertikale bindinger å medføre effektivitetsgevinster og økt lønnsomhet for aktørene i en verdikjede, hvilket også vil komme konsumenten til gode. Denne retningen omtales gjerne som Chicago-skolen, og argumentene går under betegnelsen *effektivitetsargumentene*. På den andre siden hevdes det at vertikale bindinger kan skade konkurransen gjennom eksempelvis utestenging av konkurrenter. Argumentene blir gjerne omtalt som *konkurransedempingsargumentene* (Gabrielsen, 2010).

2.2.2. Effektivitetsargumentene

Effektivitetsargumentene handler om hvordan vertikale bindinger kan hindre ineffektiviteter i en vertikal kjede. Slike ineffektiviteter omtales gjerne som vertikale eksternaliteter (Hjelmeng & Sørgard, 2014), og omfatter ulike koordineringsproblemer, opportunistisk atferd, transaksjonskostnader og doble prispåslag (Gabrielsen, et al., 2013).

Det generelle problemet med en ikke-integrert verdikjede dreier seg ofte om at de enkelte aktørene kun tar hensyn til hvordan egne handlinger påvirker egen gevinst. Konsekvensen blir ofte at summen av aktørenes individuelle handlinger gir et resultat som ikke er optimalt for verdikjeden som helhet (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Et typisk eksempel på vertikale eksternaliteter er problemet med doble prispåslag, som først ble analysert av Spengler (1950). Problemet kan illustreres ved en situasjon hvor vertikalt avhengige aktører individuelt setter priser til aktørene under seg i kjeden, som igjen setter prisen til konsumenten. Aktørene vil kun ta hensyn til hvordan prissettingen påvirker egen profitt, noe som resulterer i at alle aktører i kjeden tar en margin på sine kostnader. Konsekvent blir konsumentens sluttpris høyere enn hva den vertikale verdikjeden som helhet ville vært tjent med. Dette skyldes at aktørene kun tar hensyn til egen lønnsomhet, og ikke verdikjedens samlede lønnsomhet. Gjennom vertikal integrasjon kan aktørene derimot koordinere prisene, og således unngå problemet med dobbel marginalisering. Resultatet vil da også innebære en lavere pris til konsument (Gabrielsen, 2010).

Problemet med dobbel marginalisering vil dog være avhengig av hvorvidt kontraktene i verdikjeden er lineære eller ikke (Hjelmeng & Sørgard, 2014). I tilfeller hvor aktørene kan benytte ulike former for ikke-lineære kontrakter, som eksempelvis rabattordninger eller faste avgifter, i tillegg til enhetsprisen, vil problemet med dobbel marginalisering normalt kunne løses uten vertikal integrasjon (Gabrielsen, 2010).

Høye transaksjonskostnader er, som nevnt innledningsvis, et argument for vertikal integrasjon, da det kan redusere kostnadene i verdikjeden (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Se eksempelvis Perry (1989) eller Carlton og Perloff (1994) for en utdypende oversikt over litteraturen på dette området. Litteraturen fokuserer i hovedsak på fire ulike årsaker til høye transaksjonskostnader. Den første, og gjerne mest sentrale årsaken, er relasjonsspesifikke investeringer. Det kan for eksempel tenkes at selv om industrien som helhet er tjent med en investering, så blir den ikke gjennomført fordi leddet som måtte utført investeringen sitter med større risiko enn andre ledd i kjeden. Vertikal integrasjon mellom aktørene ville eliminert denne faren. Usikkerhet vil også kunne forårsake høye transaksjonskostnader, i hovedsak vil usikkerheten være knyttet til hvorvidt aktørene skjuler informasjon for hverandre. Vertikal integrasjon utgjør således en metode for å oppnå mer sikker kunnskap om de ulike leddene i verdikjeden. Den tredje årsaken går ut på at en aktør oppstrøms ikke kan vite hvilken servicegrad en aktør nedstrøms yter i forbindelse med salg av et produkt. Vertikal integrasjon vil gjøre det lettere for en bedrift oppstrøms å kontrollere at en bedrift nedstrøms yter optimal grad av service. Den fjerde, og siste, årsaken til høye transaksjonskostnader skyldes betydelige koordineringsproblemer i verdikjeden. Vertikal integrasjon kan sikre tilfredsstillende koordinering mellom aktørene i kjeden, og i nevnte situasjoner vil dermed vertikal

integrasjon kunne redusere transaksjonskostnadene (Perry, 1989). Joskow (1985) gir empirisk støtte for at graden av vertikal integrasjon kan forklares ut fra høye transaksjonskostnader. Høye transaksjonskostnader kan således være et bedriftsøkonomisk argument for vertikal integrasjon. Da det ikke vil være noen konflikt mellom samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk lønnsomhet vil høye transaksjonskostnader i en næring følgelig være et argument for å godkjenne vertikal integrering (Hjelmeng & Sørgard, 2014).

2.2.3. Konkurransedempingsargumentene

Konkurransedempningsargumentene handler om hvordan vertikal integrasjon kan hevdes å medføre et samfunnsøkonomisk tap (Gabrielsen, et al., 2013). Dersom for eksempel en nedstrøms detaljist kjøper opp en oppstrøms grossist vil detaljisten i prinsippet kunne hindre andre detaljister fra å få tilgang til den aktuelle grossisten. Diskusjonen blir dernest hvorvidt vertikal integrasjon kan fungere som en mekanisme til å, helt eller delvis, utestenge aktører fra markedet, eller hindre nyetablering. Litteraturen på området skiller mellom teori for full utestengning og teori for delvis utestengning (Gabrielsen, 2010).

Ved delvis utestengelse vil eksempelvis en leverandør få reduserte muligheter for distribusjon som følge av en vertikal integrasjon. Et eksempel på en slik situasjon vil være dersom en nedstrøms detaljist integrerer med en oppstrøms grossist. Andre detaljister får dermed færre grossister å forholde seg til. Konsekvensen blir at andre uavhengige grossister kan oppnå større forhandlingsmakt overfor andre uavhengige detaljister, noe som kan resultere i økte priser for disse detaljistene. Dette vil imidlertid være en fordel for den vertikale integrerte strukturen. (Gabrielsen, 2010).

Full utestengelse går ut på at en aktør, gjennom vertikal integrasjon, monopoliserer et ledd i verdikjeden. Dette kan eksempelvis skje ved at en grossist oppstrøms kjøper opp alle detaljister nedstrøms. Da vil ikke andre detaljister kunne operere i markedet uten å investere i en egen grossistenhet. Gitt at slike investeringer ikke anses som umulige eller for kostnadskrevenende vil vertikal integrasjon av denne typen virke konkurransedempende. Imidlertid vil konkurransemyndighetene trolig hindre vertikale oppkjøp som monopoliserer et ledd i verdikjeden. Derav kan det hevdes at det i utgangspunktet blir lite realistisk å fokusere på tilfellet med full utestengelse (Gabrielsen, 2010).

2.2.4. Oppsummering av vertikal integrasjon

Litteraturen belyser både positive og negative effekter ved vertikal integrasjon. På ene siden kan vertikale sammenslåinger internalisere eksternaliteter og redusere transaksjonskostnader. Samtidig kan motivene også bestå i et ønske om å sikre kontroll over en viktig ressurs. Det vises videre til hvordan vertikal integrasjon kan virke konkurransehemmende gjennom utestengelse av konkurrenter eller vanskeliggjøre etablering på ulike ledd i verdikjeden.

2.3. Kjøpermakt

Utøvelse av vertikal kontroll gjennom bruken av vertikale bindinger kan betraktes som et uttrykk for den relative forhandlingsstyrke mellom kjøpere og selgere. I vertikale relasjoner vil fordeling av forhandlingsstyrke ofte omtales som selger- eller kjøpermakt. Diskusjonen av vertikal integrasjon henger derfor tett sammen med kjøper- og selgermakt (Gabrielsen, 2010). Inderst og Mazzarotto (2008) ser på hvordan utviklingen mot et mer organisert detaljist- og grossistledd kan medføre økt kjøpermakt. De viser blant annet til hvordan detaljistens økende størrelse og kontroll med distribusjon, gjennom vertikal integrasjon av grossistleddet, har styrket detaljistens posisjon overfor leverandør.

Den økonomiske litteraturen tar utgangspunkt i at innkjøpspriser fastsettes gjennom bilaterale forhandlinger, hvor leverandørleddet har selgermakt og distribusjonsleddet har kjøpermakt. Da ingen av aktørene antas å ensidig kunne diktere betingelser vil de måtte dele verdikjedens samlede profitt mellom seg. Fordelingen av samlet profitt vil være avhengig av deres *utsidealternativ*. *Utsidealternativet* vil her være det partene kan oppnå dersom forhandlingene bryter sammen. Logikken går ut på at den aktøren med det svakeste utsidealternativet vil få den minste andelen av samlet profitt etter endte forhandlinger (Inderst & Mazzarotto, 2008).

2.3.1. Kilder til kjøpermakt

Inderst og Mazzarotto (2008) trekker frem tre forhold som påvirker detaljistens grad av kjøpermakt, henholdsvis detaljistens størrelse, dens rolle som portvokter og leverandørenes avhengighet, samt detaljistens egne merkevarer.

Når det gjelder detaljistens størrelse trekker Inderst og Mazzarotto (2008) frem hvordan detaljister i flere markedet, og særlig i dagligvaremarkedet, gjennom vertikale og horisontale fusjoner har vokst

i størrelse, og følgelig oppnådd økt kjøpermakt. Det er imidlertid ikke størrelsen i seg selv som er avgjørende for økt kjøpermakt, men hvordan størrelse påvirker aktørenes utsidealternativ dersom forhandlingene skulle bryte sammen. Argumentasjonen til Inderst og Mazzarotto (2008) bygger på hvordan større kjeder mer troverdig kan true leverandører for å oppnå bedre betingelser. Kjeden kan true leverandøren på flere måter; ved å starte egen vareproduksjon, bytte til en konkurrerende leverandør eller sponse etablering av nye leverandører. En kjedes størrelse vil således påvirke verdien av dens utsidealternativ. Flere studier vedrørende kjøpermakt, se blant annet Lustgarten (1975) og Schumacher (1991), gir empirisk bevis for negativ sammenheng mellom konsentrasjon nedstrøms og leverandørers marginer. Nyere casestudier innen finansiell økonomisk litteratur viser også at fusjoner nedstrøms i snitt har en negativ innvirkning på leverandørers fortjeneste (Inderst & Mazzarotto, 2008). Se eksempelvis hvordan en studie av Fee og Thomas (2004) viser at effektene av kjøpermakt er tydeligere når industrien nedstrøms er forholdsvis konsentrert.

Detaljistens rolle som portvokter vil også ha innvirkning på grad av kjøpermakt. Inderst og Mazzarotto (2008) viser her til hvordan detaljistens størrelse ikke bare øker verdien av detaljistens utsidealternativ, men at det samtidig kan redusere leverandørens utsidealternativ. Grunnet detaljistens rolle som portvokter vil leverandørene i varierende grad være avhengig av detaljistene. Dersom forhandlingene skulle bryte sammen vil leverandøren være nødt til å finne andre distribusjonskanaler. Leverandøren vil i tillegg ha begrensede utsidealternativ dersom en kjede har vesentlig markedsandel på detaljistnivå. Som et resultat kan leverandører være nødt å avgi betydelige marginer til den kjeden (Inderst & Mazzarotto, 2008).

Detaljistikjedene kan også øke sin kjøpermakt overfor leverandørene ved å introdusere egne merkevarer. Leverandørens produkter vil da risikere direkte konkurranse fra kjedens egne merkevare, samt redusert hylleplass. Kjedens utsidealternativ vil følgelig øke, mens leverandørens utsidealternativ reduseres (Inderst & Mazzarotto, 2008).

2.3.2. Konsekvenser av kjøpermakt

Inderst og Mazzarotto (2008) trekker frem hvordan en naturlig konsekvens av kjøpermakt vil være at større detaljistikjeder får mulighet til å presse frem lavere pris fra sine leverandører. Dette vil kunne komme konsumentene til nytte dersom bedre innkjøpsbetingelser reflekteres i sluttbrukerprisen. Inderst og Mazzarotto (2008) fremhever imidlertid at man i liten grad vet hvorvidt økt kjøpermakt faktisk resulterer i lavere sluttbrukerpris. Argumentet er avhengig av at leverandør og detaljist bruker lineær prising. Dersom det forhandles om lineære kontrakter vil økt

kjøpermakt tilsi lavere enhetspris og således lavere sluttbrukerpris. Ved bruk av ikke-lineære kontrakter, som eksempelvis todelte tariffer, er det derimot uklart om kjøpermakt påvirker sluttbrukerpris. I et slikt tilfellet vil ikke kjøpermakt påvirke enhetsprisen, men snarere hvordan kontraktens fastledd blir fordelt mellom aktørene. Kjøpermakt vil således påvirke fordelingen av fortjeneste mellom leverandør og detaljist, men den vil sannsynligvis ikke slå direkte ut i sluttbrukerprisen (Inderst & Mazzarotto, 2008).

Konsekvensene betraktet så langt gir i utgangspunktet lite grunnlag for å anse kjøpermakt som et problem for sluttbruker. Likevel eksisterer det situasjoner hvor kjøpermakt kan ha skadelige effekter for sluttbruker og samfunnet. Et eksempel på en slik situasjon kan forklares ut fra teori om den såkalte *vannsengeffekten* (Inderst & Mazzarotto, 2008). Denne teorien ble først utviklet av Inderst (2006) og senere videreutviklet av Inderst og Valetti (2011). Vannsengeffekten går ut på at utøvelse av kjøpermakt fra en stor detaljist fører til dårligere betingelser for andre detaljister, noe som igjen kan føre til høyere pris ut til sluttbruker. Som følge av bedre innkjøpsbetingelser vil den store detaljisten bli mer konkurransedyktig, og vil således øke sitt salg på bekostning av sine konkurrenter. Dette vil i sin tur medføre at den lille detaljisten får redusert sitt salg ytterligere, og vil følgelig stille enda dårligere i forhandlingene med leverandøren. Resultatet blir at den lille detaljisten vil få høyere innkjøpspris, noe som isolert sett gir den lille detaljisten incentiv til å ta en høyere sluttbrukerpris. Inderst og Valetti (2011) fremhever for øvrig flere vilkår som må være oppfylt for at sluttkundene faktisk skal komme dårligere ut som følge av vannsengeffekten. Blant annet må bedre innkjøpsvilkår reflekteres i sluttbrukerprisen, altså må økt kjøpermakt resulterer i en direkte reduksjon av enhetsprisen. Dersom i stedet resulterer i økte faste rabatter eller ikke-lineære varelinjerabatter vil vannsengeffekten sannsynligvis ikke skade sluttbruker. Effekten er med andre ord avhengig av lineære kontrakter for å kunne påvirke sluttbrukerpris (Inderst & Valletti, 2011).

2.3.3. Oppsummering av kjøpermakt

Dersom det er tilstrekkelig konsentrasjon på kjøperleddet i en verdikjede vil kjøpermakt eksistere. Kjøpermakt kan i visse situasjoner være skadelig for konsumenten. Likevel vil det ofte være slik at det i utgangspunktet er lite grunnlag for å anse kjøpermakt som skadelig for sluttbruker og samfunnet som helhet. Kjøpermakt betraktes vanligvis som gunstig da det normalt vil medføre hardere konkurranse blant oppstrøms bedrifter, samt lavere eller uendret sluttbrukerpris (Hjelmeng & Sørgard, 2014).

2.4. Kommentarer til teorigrunnlaget

Ut fra økonomisk teori vil det ikke være mulig å si hvorvidt vertikalt samarbeid er gunstig for konsumenten. De tvetydige effektene taler for en sak-til-sak vurdering. Litteraturen kan likevel peke ut generelle tilfeller hvor inngrep mot vertikale bindinger kan være aktuelt. Det er her en viss enighet i at man hovedsakelig bør ta utgangspunkt i konsentrasjonsforholdene i en næring (Hjelmeng & Sørsgard, 2014). Se eksempelvis studien utført av Rey og Caballero-Sanz (1996) hvor dette utgjør en del av konklusjonen. Det fastslås at lav konsentrasjon på et ledd er å anse som tilstrekkelig for at myndighetene ikke skal inngripe mot vertikale restriksjoner iverksatt av aktører på dette leddet. Argumentet bygger på at konkurransen vil være høy grunnet den lave konsentrasjonen, og at aktørene derfor tvinges å tilpasse seg konsumentenes ønsker og behov. Høy konsentrasjon i et ledd vil derimot indikere mindre hard konkurranse. I realiteten er det likevel ikke selve konsentrasjonen man bør være opptatt av, men hvorvidt det er konkurranse i en næring. Det er således grunnlag for å vurdere inngripen mot en vertikal relasjon dersom det er lav konkurranse på det leddet som innfører denne relasjonen (Hjelmeng & Sørsgard, 2014).

3. METODE

Denne delen vil gi en presentasjon av utredningens metodiske tilnærming. De følgende avsnittene vil ta for seg forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode. Videre vil det følge en beskrivelse av hvordan vi innhentet og analyserte data.

3.1. Forskningstilnærming

I følge Saunders et al. (2016) eksisterer det to ulike forskningstilnærminger for å besvare et forskningsspørsmål, henholdsvis induktiv og deduktiv tilnærming. Ved induktiv tilnærming går man fra det spesifikke til det generelle, nærmere bestemt fra empiri til teori (Johannessen, et al., 2011). Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empiriske data for å utforske et fenomen og avdekke mønstre, for på den måten å bygge en teori, gjerne i form av et begrepsmessig rammeverk (Saunders, et al., 2016). Saunders et al. (2016) viser til at induktiv tilnærming er mest hensiktsmessig i tilfeller hvor man ønsker dypere forståelse for et fenomen. Deduktiv tilnærming er motpolen til induktiv tilnærming, hvor man går fra teori til empiri ved å benytte empiriske data for å teste ut hypoteser knyttet til eksisterende teori (Johannessen, et al., 2011).

I utredningen benytter vi en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming, men induktiv tilnærming vil være av dominant art. Dette da vi verken ønsker å utvikle en ny teori eller å teste ut eksisterende teori, men derimot ønsker å kartlegge mulige effekter ved et fenomen ved å ta utgangspunkt i empiriske data. I følge Saunders et al. (2016) vil en slik kombinasjon være mulig, og i flere tilfeller også fordelaktig.

Studien tar utgangspunkt i utviklingen mot mer kjededistribusjon i det norske dagligvaremarkedet. Hensikten med utredningen vil derfor være å utforske fenomenet nærmere med utgangspunkt i empiriske data og eksisterende teori om vertikal integrasjon, kjøpermakt og stordriftsfordeler. Tilnærmingen anses som deduktiv da vi tar utgangspunkt i eksisterende teori, men ettersom innhenting av empiriske data og analysen vil være av kvalitativ art vil forskningstilnærmingen i stor grad baseres på induktiv tilnærming.

3.2. Forskningsdesign

Utredningens forskningsdesign består av en generell plan for hvordan man går frem for å besvare problemstillingen, og utformes for å oppfylle enten et utforskende, beskrivende, forklarende eller evaluerende formål (Saunders, et al., 2016).

Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign med utforskende formål, hvor målet er å studere mindre kjente fenomener i markedet for dagligvarer (Johannessen, et al., 2011). I utredningen vil dette dreie seg om å avdekke konkurransemessige effekter, både opp- og nedstrøms i verdikjeden for dagligvarer, av at de tre paraplykjedene i stor grad overtar grossist- og distribusjonsfunksjonen i markedet. Fordelen med et utforskende forskningsdesign er at man oppnår fleksibilitet og muligheten til å bestemme, eller endre, fokusområde underveis i utredningen (Saunders, et al., 2016).

3.3. Forskningsmetode

I utredningen har vi, som tidligere nevnt, kombinert induktiv og deduktiv tilnærming med et utforskende forskningsdesign. For å besvare problemstillingen bruker vi kvalitativ metode. Kvalitativ metode beskrives av Johannessen et al. (2011) som en metode hvor man samler inn ikke-numeriske data i form av teks, lyd eller bilder, mens man ved kvantitativ metode samler inn numeriske data.

Vi har valgt kvalitativ metode ettersom vi ønsker å forta en mer inngående studie av *fenomenet* «paraplykjedenes overtakelse av distribusjonen i dagligvaremarkedet». Fenomenet er, i dagens utstrekning, ansett som relativt nytt, og er samtidig et område som er lite forsket på. Av den grunn ønsker vi å foreta en detaljert undersøkelse av problemstillingen med utgangspunkt i kvalitativ metode, med det formål å oppnå en dypere forståelse for et relativt ukjent fenomen. En ulempe ved kvalitativ metode er imidlertid at det kan være tid- og ressurskrevende å samle inn og analysere data (Saunders, et al., 2016).

Grunnet valget av kvalitativ forskningsmetode vil vi foreta dybdeintervjuer med viktige aktører i det norske dagligvaremarkedet. Vi vil foreta en fenomenologisk analyse av det empiriske datamaterialet. Fenomenologisk analyse innebærer at meningsinnholdet analyseres, hvor fokuset ligger på innholdet i datamaterialet og at det leses fortolkende (Johannessen, et al., 2011). For utredningen betyr dette at vi søker å utforske og beskrive dagligvareaktørenes erfaringer med, og forståelse av, utviklingen mot mer kjededistribusjon.

3.4. Datainnsamling

Studiens datainnsamling vil foregå ved bruk av forskningsintervjuer. Et forskningsintervju består ifølge Saunders et al. (2016) av en målrettet samtale mellom to eller flere personer og krever at intervjueren stiller konsise og entydige spørsmål slik at intervjuobjektet er villig til å svare og lytte oppmerksomhet. I hovedsak handler et forskningsintervju om å stille målrettede spørsmål og lytte nøye til svarene, for å kunne utforske disse videre (Saunders, et al., 2016).

Datainnsamling ved hjelp av forskningsintervjuer kan gjennomføres med utgangspunkt i tre ulike intervjuformer, avhengig av utredningens formål og strategi (Saunders, et al., 2016). De tre intervjutypene er ifølge Saunders et al. (2016) strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer. I vår studie har vi valgt å benytte semistrukturerte intervjuer for innsamling av data. Et semistrukturert intervju, gjerne også referert til som et kvalitativt forskningsintervju, baserer seg ofte på en intervjuguide med liste over temaer og viktige spørsmål som skal dekkes. Bruken av intervjuguiden kan imidlertid variere fra intervju til intervju. Både rekkefølge av spørsmålene og graden av oppfølgingsspørsmål vil i stor grad variere mellom de ulike samtalene, avhengig av den enkelte samtales utvikling (Saunders, et al., 2016). Datamaterialet vil innhentes ikke-numerisk ved hjelp av notater og/eller lydopptak.

Bakgrunnen for valget av semistrukturerte intervjuer for datainnsamlingen er studiens utforskende formål. Et viktig aspekt ved bruk av semistrukturerte intervjuer er at metoden gir oss muligheten til å be informantene utdype og bygge på sine svar. Utfordringen i forbindelse med bruk av semistrukturerte intervjuer knytter seg til hvordan man agerer med informantene, samt hvordan man stiller spørsmålene. Dette er to faktorer som vil kunne ha innvirkning på dataene som samles inn (Saunders, et al., 2016). Valget for bruk av semistrukturerte intervjuer er også gjort på bakgrunn av spørsmålenes art; det er mange spørsmål som skal besvares, spørsmålene er relativt komplekse og åpne, samt at den logiske rekkefølgen på spørsmålene må kunne tilpasses det enkelte intervjuet.

3.5. Utvalg

Valg av hvem som skal delta i studien er en sentral del av en kvalitativ undersøkelse (Johannessen, et al., 2011). Vi har som nevnt valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med ulike aktører i den norske dagligvarebransjen.

3.5.1. Utvalgsstørrelse

Johannessen et al. (2011) viser til at et av kjennetegnene ved kvalitativ metode er at man søker å innhente mye informasjon fra et begrenset antall aktører, også betegnet som informanter. Et sentralt tema vil derfor være å fastsette hvor stort utvalget skal være, med andre ord hvor mange informanter vi skal intervju. Johannessen et al. (2011) fastslår at det på forhånd vil være vanskelig å avgjøre hvor mange intervjuer som er tilstrekkelig, men viser til at mange forskere hevder at man bør gjennomføre intervjuer til man ikke lenger får ny informasjon. Dette omtales ofte som et metningspunkt i datamaterialet, hvor det da ikke vil være hensiktsmessig å foreta ytterligere intervjuer (Johannessen, et al., 2011).

Teorien angir verken en øvre eller nedre grense for antall intervjuer. I praksis har det derimot utviklet seg enkelte uskrevne regler, hvor blant annet et utvalg på 10 til 15 informanter er normalt i mindre prosjekter. Fastsettelse av den endelige utvalgsstørrelsen vil i de fleste tilfeller bestemmes når undersøkelsen går mot slutten (Johannessen, et al., 2011).

Utvalgsstørrelsen i denne utredningen er ti informanter. Bakgrunnen for den endelige utvalgsstørrelsen er både knyttet til det tidsmessige aspektet, samt opplevelsen av et oppnådd metningspunkt i datamaterialet. Da studien kun strekker seg over ett høyskolesemester og at utredningen er å anse som et mindre prosjekt, fremstår det som tilstrekkelig å intervju ti informanter. Dette spesielt ettersom intervjuprosessen, i tillegg til analysen av selve intervjuene, er ansett som tidkrevende arbeid.

Mot slutten av intervjuprosessen opplevde vi en metning i datamaterialet. Svarene fra de ulike informantene begynte å gjenta seg og danne et mønster, hvilket bekreftet utvalget på ti informanter som tilstrekkelig. Derfor ble det ikke ansett som nødvendig å rekruttere ytterligere informanter.

3.5.2. Utvalgsstrategi

I kvantitative undersøkelser er det vanlig å trekke utvalget tilfeldig. Tilfeldig utvalg er derimot ikke vanlig i kvalitative undersøkelser. Bakgrunnen for dette er at hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som undersøkes, hvor rekrutteringen av informanter har et klart mål. Dette kalles strategisk utvelgelse og innebærer at man som forsker først fastsetter hvilken målgruppe som må delta for at nødvendig data skal kunne innhentes, for så å velge ut deltakere fra denne målgruppen (Johannessen, et al., 2011).

Et strategisk utvalg kan settes sammen på flere måter. I studien har vi valgt å benytte strategisk utvalg med stratifisert utvelgelse. Målgruppen for deltakelse i undersøkelsen er aktører i dagligvaremarkedet. Stratifisert utvalg betyr at vi utarbeider kategorier av aktører basert på sentrale kjennetegn, og deretter rekrutterer informanter i de ulike kategoriene (Johannessen, et al., 2011). I studien utgjør kategoriene av aktører henholdsvis leverandører av ulik størrelse, dagligvarekjeder, kjedegrossister samt andre markedsaktører.

I følge Johannessen et al. (2011) utgjør stratifisert utvelgelse en risiko for at man mot slutten av studien kan oppleve å mangle datamateriale. Bakgrunnen for dette er at potensielle informanter som ikke har deltatt i studien kan sitte på mye informasjon. Ettersom utredningen er et mindre prosjekt med begrenset tidshorisont vil det være en reell risiko for at viktige, potensielle informanter har uteblitt fra studien.

3.6. Rekruttering

Før vi startet å rekruttere informanter møtte vi en person med en lang karriere i dagligvarebransjen bak seg. Med utgangspunkt i dette møtet ble vi satt i kontakt med sentrale aktører i dagligvaremarkedet. Denne personen utgjorde således første kontaktpunkt mellom oss og de aktuelle informantene. I teorien omtales ofte denne typen rekrutteringsmetode som snøballmetoden (Johannessen, et al., 2011).

Neste steg var å selv etablere direkte kontakt med de potensielle informantene som vi ble satt i kontakt med. Dette ble gjennomført ved at e-poster ble sendt ut til aktørene vi mottok kontaktinformasjonen til. Totalt ble det sendt ut e-poster til fire store leverandører, én grossistvirksomhet og én annen markedsaktør. Resultatet ble at vi gjennom denne personen rekrutterte én kjedegrossist, tre store leverandører og én annen markedsaktør.

I tillegg til snøballmetoden foretok vi rekruttering av informanter basert på direkte kontakt via e-post. Med utgangspunkt i kategoriene vi etablerte ved stratifisert utvelgelse kontaktet vi leverandører, dagligvarekjeder, kjedegrossister samt uavhengige grossister. Vi sendte e-post til tolv leverandører av ulik størrelse, fire dagligvarekjeder, to kjedegrossister og én uavhengig grossist. Av samtlige svarte én stor og tre mindre leverandører samt én dagligvarekjede positivt på rekrutteringen, og deltok senere i studien. Resterende aktører besvarte enten henvendelsen, men takket nei til deltakelse på bakgrunn av manglende ressurser, eller utelot helt å svare.

Alle informantene som er rekruttert, eller forsøkt rekruttert, mottok en e-post med samme informasjon. E-postene som ble sendt ut inneholdt en presentasjon av formålet med utredningen

og en beskrivelse av hvorfor det ville vært interessant å snakke med den enkelte aktøren. I tillegg spurte vi om det var mulig å avtale et møte.

Rekrutteringen resulterte i at syv leverandører, én dagligvarekjede, én kjedegrossist og én annen markedsaktør svarte positivt til å delta i studien. Gjennom videre e-postkorrespondanse avtalte vi tidspunkt for når og hvor intervjuene skulle finne sted. Intervjuene ble holdt i løpet av mars og april måned.

3.7. Intervjuene

Etter å ha avtalt tid og sted for møte med informantene, startet vi å forberede de forestående intervjuene.

3.7.1. Intervjuguide

Som en del av forberedelsene ble det utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden utgjør en oversikt over temaer og spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet, hvor temaene baserer seg på problemstillingen som skal studeres (Johannessen, et al., 2011). Den skal fungere som et utgangspunkt for intervjuene og sikre at de forhåndsbestemte temaene blir belyst. Intervjuguiden skal imidlertid ikke følges slavisk, men skal fungere som en mal for intervjuene. Rekkefølgen i intervjuguiden vil gjerne variere mellom de ulike intervjuene basert på hvordan det enkelte intervju forløper seg.

Spørsmålene i intervjuguiden utarbeides som åpne spørsmål for å oppmuntre informanten til å gi utdypende svar (Johannessen, et al., 2011). Vi utarbeidet en intervjuguide med åpne spørsmål som i stor grad kunne benyttes på alle informantene i de ulike kategoriene. En intervjuguide bør i tillegg inneholde en innledning med presentasjon av prosjektet, hvor man gir informanten informasjon om bakgrunnen for studien, hva som skjer med datamaterialet etter endt studie, samt garantere eventuell anonymitet (Johannessen, et al., 2011). Vi presenterte prosjektet i en innledende del hvor vi også opplyste informantene om at de er garantert anonymitet. I innledningen informerte vi også om at all e-postkorrespondanse, notater, eventuelle lydopptak og datamateriell slettes etter endt studie. Intervjuguiden inneholder totalt tolv spørsmål, og ligger som vedlegg til utredningen.

3.7.2. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble, som nevnt tidligere, gjennomført i løpet av mars og april måned. Ni av ti intervjuer ble gjennomført ved personlig oppmøte hos den enkelte aktørs virksomhet. Det siste intervjuet ble holdt i form av et telefonintervju.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer med intervjuguiden som utgangspunkt. Oppfølgingsspørsmål, samt graden av bruk av oppfølgingsspørsmål, varierte mellom de ulike intervjuene. Felles for dem alle er at vi i stor grad fikk svar på de mest sentrale aspektene ved vår problemstilling. Vi observerte en forskjell mellom intervjuer med henholdsvis små og store leverandører, hvor vi opplevde de store leverandørenes svar som mer profesjonelle og konsise. De små leverandørenes svar bar i større grad preg av følelser. Lengden på de enkelte intervjuene varierte også, og kunne ha en lengde fra 40 minutter og opp til fire timer. Varigheten kan imidlertid ikke sies å ha innvirket verken på intervjuets kvalitet eller informasjon det genererte.

Antallet deltakere under intervjuene varierte, hvor informantene stilte med alt fra én til tre representanter. Flertallet av intervjuene ble imidlertid avholdt med én representant fra virksomheten. En av informantene stilte med to representanter under intervjuet, mens en annen informant stilte med tre representanter.

I forkant av intervjuene ble det avklart med den enkelte informant om det var ønskelig med lydopptak eller ikke. Syv av ti informanter samtykket til at intervjuet ble tatt opp på bånd, mens de resterende tre intervjuene ble dokumentert ved hjelp av notater. Som intervjuere opplevde vi at kvaliteten på intervjuet, samt den informasjonen det genererte, var betydelig bedre i de tilfeller hvor lydopptak ble benyttet. Dette da bruk av lydopptak tilrettela for større grad av tilstedeværelse i samtalen, slik at blant annet flere og bedre oppfølgingsspørsmål ble stilt.

3.7.3. Transkribering

Prosessen hvor lydopptak skrives ut som tekst kalles for transkribering (Johannessen, et al., 2011). Lydopptakene ble fortløpende transkribert etter hvert som intervjuene ble gjennomført. Intervjuene ble transkribert fra muntlig til skriftlig form, hvor vi fokuserte på ordrett transkribering uten bruk av et spesifikt transkripsjonssystem. I begrepet ordrett legger vi at all muntlig kommunikasjon ble skrevet ned ord for ord, men hvor vi utelot å registrere blant annet «eh»-er, pauser, sukk, latter og følelsesuttrykk. Kvale og Brinkmann (2010) hevder at bruk av transkripsjonssystemer ikke er nødvendig i studier hvor formålet med intervjuene er meningsanalyse. Dette bekrefter at bruk av transkripsjonssystem ikke er nødvendig for vår studie.

Saunders et al. (2016) fastslår at transkriberingen er en tidkrevende prosess, spesielt ettersom man gjerne også skal uttrykke stemningen under intervjuet. Som nevnt har vi valgt å utelate sanseinntrykk og stemningsuttrykk fra transkriberingen da dette ikke vil være relevant for resultatet med hensyn til vår problemstilling. Utredningen baserer seg på meningsinnholdet i informantenes informasjon. Derfor vil ikke måten informasjonen formidles på, informantens kroppsspråk eller stemningen være avgjørende for studien. Selve transkripsjonsarbeidet ble utført av oss selv, altså forskerne.

Formålet med transkriberingen av intervjuene er å strukturere samtalene slik at de bedre egner seg for analyse. Struktureringen av samtalene regnes som starten på analysen (Kvale & Brinkmann, 2010). De transkriberte samtalene gjør det også enklere for oss som forskere å avdekke eventuelle mønstre i informantenes synspunkter.

Notatene fra samtalene som ikke ble tatt opp på bånd ble bearbeidet ved å utarbeide et utfyllende elektronisk notat. Intervjuene som ble gjennomført uten lydopptak ble overført til elektroniske notater umiddelbart etter at samtalene var gjennomført. Dette for å sikre at vital informasjon ikke uteble, og for å minimere risikoen for tap av informasjon.

Transkriberte samtaler og notater ble videre bearbeidet ved at de mest sentrale punktene fra intervjuene ble sammenstilt i et eget dokument. Dette ble gjort for å samle hovedpunktene fra intervjuene som direkte svarer på problemstillingen, og for å gjøre analysearbeidet enklere.

3.8. Evaluering av den kvalitative undersøkelsen

I kvantitative undersøkelser gir reliabilitet og validitet uttrykk for kvalitet (Johannessen, et al., 2011). Johannessen et al. (2011) påpeker imidlertid at begrepene reliabilitet og validitet er mest egnet for kvantitative studier, og at kvalitative undersøkelser bør evalueres på en annen måte. Begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet gir uttrykk for kvalitet i kvalitative studier (Johannessen, et al., 2011).

3.8.1. Pålitelighet

I følge Saunders et al. (2016) er en tilnærming til pålitelighet, knyttet til funn som stammer fra dybdeintervjuer og semistrukturerte intervjuer, at disse ikke nødvendigvis er ment å være representerbare. Bakgrunnen er at de gjenspeiler virkeligheten på ett gitt tidspunkt i en situasjon

som kan være vanskelig å gjenskape (Saunders, et al., 2016). Dette innebærer at det er lite hensiktsmessig med krav om pålitelighet for kvalitative undersøkelser, og at det vil være tilnærmet umulig for andre å duplisere forskning utført ved kvalitativ metode. Årsaken er at kvalitative studier ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker, og at samtalen i seg selv gjerne styrer datainnsamlingen. En forsker kan imidlertid styrke studiens pålitelighet ved å beskrive konteksten, samt å gi en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten i forskningsprosessen (Johannessen, et al., 2011).

Som forskere fikk vi etter hvert oppleve at samtalen i seg selv styrer noe av datainnsamlingen. I løpet av mars og april gjennomførte vi totalt ti intervjuer, og i denne perioden utviklet vi oss som intervjuere, samt tilegnet oss mye ny kunnskap. Derfor er det sannsynlig at studiens siste intervjuer var av noe bedre kvalitet, da vår kunnskap mot slutten var på et høyere nivå. Etter hvert ble vi også tryggere i intervjusituasjonen, noe som kan ha innvirket på intervjuenes kvalitet. Disse to faktorene kan ha påvirket hvordan de enkelte intervjuene forløp seg og det datamaterialet som ble generert.

Utredningens tematikk er en faktor som taler mot påstanden om lav pålitelighet i kvalitativ forskning. For de fleste aktører i dagligvarebransjen vil det nok være vanskelig å endre meninger eller holdninger til temaet selv om det sitter en annen intervjuer på motsatt side av bordet. Andre forskere vil kanskje kunne etablere en annen stemning, samt hente ut mer eller mindre informasjon. Hovedtrekkene i datamaterialet som innhentes kan likevel antas å være relativt like.

3.8.2. Troverdighet

En kvalitativ studies troverdighet dreier seg om i hvilken grad den genererer informasjon som tjener studiets formål, samt hvorvidt den representerer virkeligheten (Johannessen, et al., 2011).

Vi fant at kvalitativ metode, herunder bruk av semistrukturerte intervjuer, som svært nyttig i denne typen studie. Gjennom intervjuene fikk vi inngående informasjon om effektene av økt kjededistribusjon fra personer med lang erfaring fra bransjen.

Ulempen ved kvalitativ metode, og da spesielt knyttet til semistrukturerte intervjuer, er at det kan oppstå spørsmål om innholdet i informantenes informasjon, og hvorvidt informasjonen er å regne som troverdig (Johannessen, et al., 2011). Da våre informanter enten kommer fra godt etablerte virksomheter i dagligvaremarkedet, eller har flere tiårs erfaring fra bransjen, anses informasjonen som troverdig. Metoden for datainnsamlingen vil derimot kunne påvirke informasjonen. Semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål gjør det mulig for informantene å utbrodere om det enkelte tema. Dette innebærer at informasjonen informanten formidler, til en viss grad kan

være subjektiv og farget av informantens følelser. I studien synes dette å ha vært gjeldene spesielt for mindre aktører. Store aktører formidlet i større grad mer objektive synspunkter, og opptrådte mer profesjonelt.

Studien innehar en risiko for utvalgsskjevhet. Utvalgsskjevhet dreier seg om at informanter fra enkelte kategorier kan være underrepresentert eller ikke representert i det hele tatt (Johannessen, et al., 2011). I studien er syv av ti informanter leverandører i verdikjeden for dagligvarer, mens kun én aktør fra henholdsvis grossistnivå og detaljistnivå er representert, i tillegg til én annen markedsaktør. Dette kan etter Johannessen et al. (2011) karakteriseres som utvalgsskjevhet, da aktører fra spesielt grossist- og detaljistnivå er underrepresentert. Bakgrunnen for utvalgsskjevheten er knyttet til hvem som hadde et ønske om, og ressurser til, å stille til intervju. Samtlige av markedets grossistvirksomheter og dagligvarekjeder ble kontaktet i rekrutteringsprosessen, men ikke alle ønsket å delta i studien. Som en konsekvens er kun én kjedegrossist og én dagligvarekjede er representert, derav er det en underrepresentasjon fra disse nivåene i verdikjeden.

Det foreligger også en risiko for intervjukskjevhet ved bruk av kvalitativ metode. Intervjukskjevhet innebærer at en forsker ikke behandler informantene likt, noe som kan få innvirkning på studiens resultater (Johannessen, et al., 2011). Ettersom ethvert intervju er unikt hva gjelder kontekst, stemning, deltakere og lignende vil det i de fleste tilfeller være risiko for at intervjukskjevhet kan forekomme. Risikoen vil også være reell for vår studie. Intervjukskjevhet vil her knytte seg til eksempelvis antallet representanter som informanten stilte med. I vår studie varierte antallet fra én til tre deltakere. Dette er en faktor som kan påvirke intervjuene. De kan skape forskjeller mellom intervjuene ved at det kan ha innvirkning på kontekst og stemning. Intervjukskjevheten vil også være gjeldende for intervjuet gjennomført over telefon. Under telefonintervjuet opplevde vi at stemningen ble mer urolig da vi ikke kunne se informanten vi intervjuet. I tillegg oppstod det til stadighet linjebrudd, som påvirket både intervjukvaliteten og informasjonen det genererte.

3.9. Etikk

Intervjuer i forskningssammenheng genererer ofte etiske eller moralske spørsmål, og slike spørsmål vil kunne oppstå i flere av studiens faser (Kvale & Brinkmann, 2010). Etiske problemstillinger oppstår i situasjoner hvor datainnsamlingen berører mennesker direkte, gjennom eksempelvis intervjuer (Johannessen, et al., 2010).

Personopplysningsloven stiller krav om samtykke for å behandle personopplysninger (Personopplysningsloven, 2001). Dette innebærer at dersom enkeltpersoner kan identifiseres, må

det gis samtykke fra den enkelte om deltakelse i studien (Johannessen, et al., 2010). Utredningen i seg selv gjør det ikke mulig å identifisere enkeltpersoner. E-postkorrespondanse i forbindelse med intervjuene, samt lydopptak, gjør det derimot mulig å identifisere enkeltpersoner for dem som behandler informasjonen. Derfor har vi innhentet bekreftelse via e-post hvor informantene skriftlig samtykker til deltakelse.

I følge Kvale og Brinkmann (2010) er konfidensialitet en viktig etisk problemstilling. Konfidensialitet handler om å sikre at data som gjør informantene identifiserbare ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2010). En metode for å sikre konfidensialitet er ifølge Kvale og Brinkmann (2010) å garantere anonymitet. I utredningen har vi valgt å beskytte deltakerne i undersøkelsen ved å garantere anonymitet. En ulempe ved slik konfidensialitet er at deltakerne ikke blir kreditert for å ha bidratt med verdifull informasjon (Kvale & Brinkmann, 2010). Våre informanter har imidlertid ikke uttrykt et direkte ønske om å bli kreditert for sin deltakelse, og av den grunn har vi besluttet at alle informantene skal anonymiseres. Anonymiseringen sikres ved at informantene omtales basert på hvilken kategori av informanter de tilhører, i stedet for å bruke virksomhetens faktiske navn. Informantene omtales dermed som henholdsvis stor eller liten leverandør, kjedegrossist, dagligvarekjede eller annen markedsaktør. Her vil vi skille mellom de enkelte leverandørene ved hjelp av nummerering.

Etter forvaltningsloven er vi som forskere pålagt taushetsplikt, og vil være gjeldende for all informasjon som kan føres tilbake til enkeltpersoner som deltar i studien (Forvaltningsloven, 1970). Som nevnt over innebærer taushetsplikten blant annet at studiens resultater skal formidles i anonymisert form. I tillegg betyr det at all informasjon som intervjuene har generert utelukkende skal brukes i denne utredningen, og ikke i andre sammenhenger enn denne. Alt datamateriale vil derfor slettes fra alle elektroniske enheter etter fullført studie. Notater og utskrifter på papir vil makuleres. Dette for å sikre at taushetsplikten overholdes også etter endt studie.

Personopplysningsloven angir forhold som må være tilstede for at meldeplikten for innsamling og behandling av personopplysninger inntreffer (Johannessen, et al., 2010). I loven fremgår det at to vilkår må være oppfylt for at meldeplikten inntreffer, nemlig at; (1) studien omfatter håndtering av personopplysninger og (2) personopplysningene blir helt eller delvis lagret elektronisk (Personopplysningsloven, 2001). Personopplysninger er ifølge Johannessen et al. (2010) opplysninger som muliggjør identifisering av enkeltpersoner. Dette kan skje direkte gjennom navn eller personnummer, eller indirekte ved hjelp av kjønn, alder og stillingsbeskrivelse. Elektronisk lagring regnes som registrering og lagring av personopplysninger på datamaskin og lydbånd (Johannessen, et al., 2010). I studien behandles personopplysninger i form av navn på virksomhet

og navn på intervjudeltaker. Personopplysningene blir oppbevart elektronisk på datamaskin i form av notater, e-postkorrespondanse og lydopptak, i tillegg til lydopptak på eksterne mobilenheter. Studien er av den grunn meldepliktig. Vi meldte prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) ved hjelp av elektronisk meldeskjema før datainnsamlingen startet. Meldeskjema og bekreftelse fra NSD ligger som vedlegg.

3.10. Oppsummering

Gjennom metodedelen har vi beskrevet hele prosessen fra valg av forskningsdesign og metode, til rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene. Vi har forsøkt å redegjøre for hva som ligger bak valget av kvalitativ metode, datainnsamlingen, utvalget, rekrutteringen og intervjuene. Vi har også evaluert studiens pålitelighet og troverdighet, hvor vi har gjort rede for at det kan foreligge enkelte svakheter ved studien og den datagrunnlag. Det er videre gjort vurderinger av de etiske problemstillingene knyttet til kvalitative studier av denne typen. Vi vil formidle at det er viktig at leseren er oppmerksom på disse eventuelle feilkildene, og at datagrunnlaget fra enkelte kategorier av aktører er noe begrenset.

4. INTERVJUSTUDIENS HOVEDFUNN

I følgende del vil intervjustudiens hovedfunn bli presentert. Det aktuelle datamaterialet består av transkriberte intervjuer, notater og oppfølgingsspørsmål via e-postkorrespondanse. Materialet har blitt grundig bearbeidet med hensikt å identifisere hyppig nevnte effekter, forklaringer og holdninger. Sitater fra intervjuene blir aktivt benyttet for å illustrere hovedfunnene. Innledningsvis gis det en kort presentasjon av intervjustudiens deltagere.

4.1. Presentasjon av studiens informanter

Intervjustudiens informanter består av aktører i det norske dagligvaremarkedet. Informantene kategoriseres som enten liten leverandør, stor leverandør, dagligvarekjede, kjedegrossist eller annen markedsaktør. Endelig utvalgsstørrelse er ti informanter, bestående av fire store leverandører, tre små leverandører, én dagligvarekjede, én kjedegrossist og én annen markedsaktør.

Informantene er garantert anonymitet slik at ingen navn vil gjengis i utredningen. For øvrig anses det som hensiktsmessig å klarere informantenes posisjoner ved presentasjon av hovedfunnene. Dette er for å illustrere at hovedfunnene er basert på bidrag fra samtlige informanter, og for å vise til eventuelle sammenhenger mellom informantenes rolle i dagligvaremarkedet og deres meninger. Sitater fra intervjuene vil derfor markeres ut fra hvilken kategori informanten tilhører. De fire store leverandørene vil bli omtalt som henholdsvis stor leverandør 1, stor leverandør 2, stor leverandør 3 og stor leverandør 4. Tilsvarende vil de tre små leverandørene omtales som henholdsvis liten leverandør 1, liten leverandør 2 og liten leverandør 3. Da de øvrige kategoriene kun innehar én informant hver, vil disse omtales ut fra sitt kategorinavn; altså dagligvarekjede, kjedegrossist og annen markedsaktør.

4.2. Hovedfunn

4.2.1. Kjededistribusjon og effektivitet

Intervjuene gir et gjennomgående inntrykk av at grossister isolert sett kan virke kostnadsbesparende og effektiviserende for verdikjeden. Det fremheves blant annet hvordan kjededistribusjon vil være positivt grunnet færre vareleveranser til butikkene. Sitatene under (fra henholdsvis liten leverandør 1 og kjedegrossist) illustrerer hvordan informantene typisk forklarer dette:

«Effektivitet på butikkensiden spiller også en rolle. [...] Grossistene får alle varene inn på én bil, du har én varelevering og du har ett varemottak som du gjør unna i stedet for å få ti biler inn i løpet av en dag, noe som opptar mye ressurser.»

«Kjededistribusjon gir færre leveranser og dermed lavere administrasjons- og håndteringskostnader for butikkene. Delte leveranser skaper mer arbeid for butikkene.»

Flere av informantene trekker også frem hvordan kjededistribusjon kan være mer effektivt grunnet høyere fyllingsgrad på bilene. To av informantene (henholdsvis dagligvarekjede og stor leverandør 2) uttrykker det på følgende måte:

«Overgangen til mer kjededistribusjon resulterer i en mer effektiv distribusjon. Blant annet fordi dette gir høyere fyllingsgrad på bilene.»

«Alle de tre kjedene vil gjøre distribusjonen billigere enn det vi kan gjøre på grunnlag av at de kan kjøre fulle biler hele tiden ut til kundene sine.»

Andre nevner også hvordan leverandører må være av vesentlig størrelse dersom det skal være mulig å oppnå tilfredsstillende fyllingsgrad på bilene. En informant (stor leverandør 4) sier følgende:

«Jeg tror du må være veldig stor som leverandør for å kunne fylle en full bil for å kunne distribuere på en kostnadseffektiv måte.»

Samme leverandør viser til at kjedene har veldrevne logistikksystemer, og viser til at jo mer varer kjedegrossistene får over på sin bil, desto lavere blir deres marginalkostnad.

Oppsummert fremgår det at informantene mener det logisk sett ikke er en god løsning at alle leverandører skal drive egen distribusjon. Kjededistribusjon kan således, grunnet blant annet færre butikkleveranser, høyere fyllingsgrad på bilene, færre biler og kortere strekning kjørt, være mer effektivt enn direktedistribusjon. Imidlertid fremgår det av intervjuene at større leverandører trolig kan klare å oppnå kostnadseffektiv direktedistribusjon.

4.2.2. Vareutvalg i butikk

En av de større leverandørene (stor leverandør 2) viser til at mer kjededistribusjon ikke vil påvirke utvalget i butikk, og begrunner dette med at butikkene i hovedsak er svært strømlinjeformede. Kjedene selv vil derfor i stor grad kontrollere utvalget i butikk. Informanten trekker også frem at man som leverandør får de plassene man fortjener ut fra salg, og uttaler følgende:

«[...] de produktene som ikke har livets rett fordi de ikke selger nok, det blir ikke noe verre ved kjededistribusjon, det blir stort sett det samme og det er forbrukerretterspørselen som styrer. [...] Kjeden følger veldig godt med på hva de selger og hva de ikke selger.»

Samme informant hevder videre at et underliggende problem for det noe begrensede utvalget i norske dagligvarebutikker ligger i den store utbredelsen av lavprisbutikker, og sier følgende:

«Det som er en mye større utfordring er jo det at vi har så mange lavprisbutikker.»

Informanten mener derfor at kjededistribusjon i liten grad vil få konsekvenser for utvalget i butikk, mens den store forekomsten av lavprisbutikker vil ha betydning for utvalget.

Kjedegrossisten hevder at kjededistribusjon kan bidra til et mer riktig utvalg i butikkene, men fremhever ikke nødvendigvis at utvalget blir større. Informanten beskriver situasjonen på følgende måte:

«Med informasjon om salg i butikk og hyppig leveringsfrekvens sørger vi for rett vare i butikk til rett tid.»

Videre hevder en av de store leverandørene (stor leverandør 4) at mer kjededistribusjon vil resultere i at utvalget i butikk vil bli noe redusert ettersom butikkene innenfor én og samme kjede i stor grad standardiseres. Informanten mener at en standardisering av butikkene påvirker utvalget ved at butikkjefene i liten grad kan ta inn produkter fra eksempelvis lokale leverandører som kommer på «døren» med sine produkter. Utviklingen mot mer standardiserte butikker og hvordan dette påvirker vareutvalget bekreftes av ytterligere en stor leverandør (stor leverandør 1):

«Effekten av mer kjededistribusjon vil være at butikkene blir likere og likere, dette innebærer at den enkelte kjede blir likere og likere seg selv, uavhengig av hvor butikken er lokalisert.»

En av de mindre leverandørene (liten leverandør 2) mener at større grad av kjededistribusjon i seg selv ikke vil påvirke utvalget i butikken, men at det her vil være innkjøpsmakten som er problemet. Informanten uttrykker følgende:

«Vertikal integrasjon oppmuntret ikke til innovasjon og fornyelse.»

Informanten beskriver at forbruker først blir skadelidende dersom innkjøpsmakten blir svært konsentrert, og påpeker at dette vil få konsekvenser for mangfoldet i butikk. Leverandøren mener videre at dette ikke vil ha noen direkte tilknytning til distribusjonsløsningen, men heller har med antallet kjeder å gjøre, samt økende vertikal integrasjon.

Detaljisten i studien hevder, i liket med flere av de øvrige informantene, at mer kjededistribusjon ikke vil påvirke vareutvalget. Kjeden fastslår at:

«Det vil være konkurransen kjedene imellom som avgjør hvilke produkter vi vil finne i butikkehyllene.»

En av de store leverandørene (stor leverandør 3) viser, i liket med flere andre informanter, til at det er detaljistene som påvirker vareutvalget, og ikke distribusjonen i seg selv. Informanten beskriver følgende:

«Det vil være én som har det siste ordet. Vil man ha en veldig kostnadseffektiv logistikk, så jobber man med redusert varesortiment. Altså mest mulig firkanter og å gjøre det enklest mulig. Det er de logistikkansvarliges jobb. De som jobber i salgsleddet derimot, og skal prøve å tiltrekke seg kunder, jobber med større kompleksitet, flere produkter og at ting skal se spennende ut. Det varierer mellom de ulike kjedene hvem som har det siste ordet; altså om det er logistikk sjefen eller salgssjefen. For noen er kostnader avgjørende, for andre er det omsetning.»

I motsetning til flere av de øvrige informantene påpeker en av de mindre leverandørene (liten leverandør 1) at en konsekvens av å benytte kjededistribusjon sammenlignet med annen distribusjon er at produkter som selger godt i én landsdel, blir tatt ut av sortimentet på bakgrunn av det på landsbasis tilsynelatende ikke selger godt nok. Informanten kommer med følgende påstand:

«Det er jo klart at forbrukerne vil ha større tilgang på varer ved direktedistribusjon enn ved kjededistribusjon.»

I likhet med informanten over hevder en av de andre mindre leverandørene (liten leverandør 3) at overgangen til mer kjededistribusjon vil få konsekvenser for bredden i utvalget. Mindre leverandører vil ved overgang til kjededistribusjon bli mer industrialiserte i form av at bredden i vareutvalget reduseres på bekostning av masseproduksjon av et fåtall produkter. Informanten beskriver det på følgende måte:

«Vi ville sannsynligvis måtte kutte ned på bredde og antall produkter, fordi kjedene ikke vil ha hele bredden vår. Vi vil måtte kutte i bredden for å levere høye volumer av de få produktene kjedene ønsker.»

En annen markedsaktør viser til at overgang til mer kjededistribusjon er mer en virkning enn en årsak til hvorfor vareutvalget i norske dagligvarebutikker kan oppleves som begrenset. Informanten viser til at det er portvoktermakten som paraplykjedene sitter med som er årsaken til et noe begrenset utvalg, og denne makten oppnås i stor grad gjennom økt vertikal integrasjon. Informanten (annen markedsaktør) uttaler følgende angående kjedenes markedsrett og produktutvalg:

«De fleste leverandører vil nok gjerne kunne tilby et bredere sortiment enn det de har ut i handelen i dag.»

Videre beskriver informanten (annen markedsaktør) hvordan netthandel av mat kan forklare at kjededistribusjon kan virke begrensende på utvalget:

«Den sentraliserte, vertikalt integrerte løsningen virker begrensende på varesortimentet, sammenlignet med frie distribusjonskanaler. Hvis nettilbyderne av mat lykkes med et stort sortiment, bekrefter dette forholdet.»

Informantene uttrykker at mer kjededistribusjon ikke direkte vil kunne påvirke utvalget i butikk, men at det derimot indirekte, gjennom en mer integrert verdikjede, kan påvirke utvalget. Den indirekte påvirkningen på utvalget vil da kunne forekomme gjennom mer standardiserte butikker og økt innkjøpsmakt til kjedene.

4.2.3. Vareutvalg i distriktene

Flere informanter hevder at overgangen til kjededistribusjon kan bedre vareutvalget i distriktsbutikkene. Bredere distribusjon beskrives som en av de store fordelene ved å gå over grossist. Som leverandør opplever man da å få hyppigere leveranser til butikkene. I tillegg distribueres varene også til de minste butikkene, som man selv gjerne ikke klarer å levere til på en kostnadseffektiv måte. To leverandører (henholdsvis stor leverandør 4 og stor leverandør 1) forklarer hvordan overgangen til kjededistribusjon påvirker deres distribusjonsmuligheter på følgende måte:

«Overgangen til kjededistribusjon vil påvirke vår mulighet til å nå ut til kundene med våre produkter. Det vil jo være noen butikker som før ble ansett som veldig små og langt borte, som når vi hadde egendistribusjon så var det uhensiktsmessig å kjøre så langt for så lite.»

«Vi kunne ikke drive egen logistikk til butikker i distriktene, dette ble for kostbart. Overgangen til kjededistribusjon medførte dermed at våre produkter kunne distribueres til butikker i distrikter hvor det ellers ikke ville vært lønnsomt.»

Flere informanter kommer med lignende uttalelser, hvor kjedegrossisten forklarer det slik:

«Kjededistribusjon gjør det mulig for distriktsbutikker å få et større vareutvalg i sin butikk, mer effektiv levering, lavere kostnader og hyppigere bestillingsmuligheter.»

Intervjuene gir et overordnet inntrykk av at utviklingen mot mer kjededistribusjon kan virke positivt på distriktsbutikkens vareutvalg.

4.2.4. Konsekvenser for små leverandører

Samtlige informanter uttrykker at overgangen til kjededistribusjon kan være positiv for små leverandører. Her vises det særlig til hvordan kjededistribusjon kan være gunstig for mindre leverandører ettersom det er vanskelig for disse å selv distribuere på en lønnsom måte. En informant (stor leverandør 1) beskriver det på følgende måte:

«Å samordne distribusjonen vil innebære kostnadsbesparelser og miljøgevinster, særlig for små aktører.»

Flere av informantene peker også på hvordan mindre leverandører kan oppnå bredere distribusjon gjennom kjedegrossistene. Følgende sitat fra annen markedsaktør representerer den typiske oppfattelsen blant informantene:

«Er du inne i grossistenes systemer har du et potensiale til å være riksdekkende. Det er jo en stor fordel.»

Flere av informantene poengterer imidlertid at små leverandørers muligheter i stor grad vil være avhengig av hva kjedene ønsker, og at det kan være vanskelig å komme inn i kjedenes grossistsystemer. To informanter (henholdsvis stor leverandør 4 og liten leverandør 2) uttrykker seg på følgende måte:

«Når du først har kommet gjennom papirmølla, blitt godkjent og fått aksept fordi du har noen gode produkter som butikken har lyst til å selge, så har du veldig store muligheter. Men det gjør på en måte at det er vanskelig å komme i gang.»

«Kjededistribusjon kan være en fordel for små aktører ettersom de kan få mulighet til å oppnå nasjonal distribusjon. [...] Likevel vil det som liten aktør være vanskelig å komme gjennom nåløyet for sentralt innkjøp hos kjedene.»

Andre informanter kommer med lignende utsagn, hvor et par også fremhever hvordan kjedene er mer opptatt av å ta inn en viss type produkter, typisk ut fra hva som anses som politisk korrekt, som eksempelvis kortreist og økologisk mat. En av informantene (annen markedsaktør) uttrykker det slik:

«Kjedenes systemer fanger opp små leverandører innen visse kategorier. Men vil du inn på markedet med et mer "commodity"-produkt så er nok det ganske krevende.»

Sitatene over illustrerer hvordan leverandørenes muligheter preges av kjedenes ønsker. En av informantene (stor leverandør 1) peker også på hvordan kjededistribusjon kan gjøre det vanskeligere for leverandører da det blir færre måter å entre detaljistmarkedet på:

«Overgangen til kjededistribusjon medfører en profesjonalisering av verdikjeden som innebærer mindre relasjonsbaserte avgjørelser. Dette kan gjøre det vanskeligere for små leverandører å entre markedet. Det

blir færre måter å gjøre det på, alle er nå nødt til å gå til de større sentralene hos paraplykjedene. Det finnes ikke særlig mange andre måter å få inn produktene sine på. [...] Leverandører med gode og unike produkter vil alltid interessere kjedene, men det er altså opp til kjedene.»

I følge informantene kan dermed kjededistribusjon være gunstig for mindre leverandører da det kan bedre deres distribusjonsmuligheter. Likevel fremheves det som en utfordring å komme inn i kjedenes systemer, samtidig som mulighetene i stor grad vil være preget av kjedenes ønsker.

4.2.5. Konsekvenser for store leverandører

Blant informantene er det hovedsakelig enighet om at større leverandører kan tape på overgangen til mer kjededistribusjon. Spesielt viser flere informanter til hvordan større leverandører opplever en ulempe ved at de mister kontroll over en viktig del av verdikjeden. Sitatene under (fra henholdsvis annen markedsaktør, stor leverandør 4 og liten leverandør 2) illustrerer dette:

«Maktforskyvingen de siste 20 årene har ikke vært til leverandørenes beste. De har fått redusert kontroll over verdikjeden, og mindre kontroll over hva forbruker synes om varene.»

«Du kan si at man har ulempen ved at man har mistet en del av verdikjeden sin, og du har ikke samme kontroll lenger over hva butikken betaler for varen din.»

«De store kan tape på det. Store leverandører har fått redusert sin makt, altså redusert kontroll over verdikjeden.»

Informantene belyser i tillegg hvordan store leverandører kan oppleve å tape rent økonomisk, da de gir fra seg et ledd i verdikjeden som de tidligere har tjent penger på. To informanter (henholdsvis liten leverandør 3 og stor leverandør 2) formulerer det slik:

«De store leverandørene har jo på en måte gitt fra seg litt, det de føler er makt og en verdiskapning. [...] De har hatt butikk av å distribuere. [...] Det skal det jo ligge en verdiskapning der. [...] Det vil si at det forsvinner et element i kalkylen som de har tjent penger på, som nå grossisten skal tjene penger på i stedet.»

«Den kanskje viktigste konsekvensen er at vi får hånd om en smalere del av verdikjeden, da blir det en mindre del som vi kan tjene penger på. I utgangspunktet er jo ikke dette positivt.»

Flere informanter retter et særlig fokus på hvordan leverandører som selv er gode på distribusjon trolig vil ha mest å tape på overgangen fra direktedistribusjon til kjededistribusjon. En av informantene (stor leverandør 1) forklarer det slik:

«Konsekvensen av kjededistribusjon vil først og fremst være negativ for leverandører som er store nok til å distribuere selv, og som ved overgangen til kjededistribusjon vil miste mye av kontrollen. Da kontroll over hvilke varer som bestilles inn i butikke og så videre.»

Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene er at større leverandører som er gode på distribusjon kan oppleve å tape på overgangen til kjededistribusjon. Bakgrunnen for dette hevdes først og fremst å være at leverandørene mister kontroll, og således makt, samt at de er tvunget til å gi opp et ledd i verdikjeden som de i utgangspunktet har tjent penger på.

4.2.6. Konsekvenser for konsument

På spørsmål om hvorvidt konsumenten får ta del i kostnadsbesparelsene ved overgangen til mer kjededistribusjon, hevder majoriteten av informantene at dette ikke er tilfellet. Det er enighet blant dem om at kjedegrossistene selv vil beholde en eventuell gevinst. Følgende sitat (fra liten leverandør 3) er karakteristisk for informantenes synspunkter:

«Prisene blir ikke noe lavere jo mer effektive paraplykjedene klarer å gjøre distribusjonen sin, men det generer mer lønnsomhet til paraplykjedene selv».

Imidlertid mener flere av informantene at overgangen heller ikke vil slå negativt ut for konsumenten. En mindre leverandør (liten leverandør 2) beskriver følgende:

«Jeg mener at konsumentene ikke vil lide [...] Overgangen til kjededistribusjon påvirker maktforholdet mellom leverandør og kjede, men sluttbruker blir ikke berørt. Overgangen fra direktedistribusjon til kjededistribusjon vil altså ikke ha noen effekt på prisene ut til forbruker.»

En av de større leverandørene (stor leverandør 2) uttrykker det på denne måten:

«Den eventuelle gevinsten som følge av at kjedene kan gjøre distribusjonen mer effektivt vil beholdes på grossistledet. Jeg tror ikke at forbrukerne vil få en lavere pris at det, men det bør heller ikke bli dyrere.»

Detaljisten mener at eventuelle kostnadsbesparelser som følge av kjededistribusjon ikke vil bli videreført til konsument med mindre konkurransen ute i markedet krever det. Informanten (detaljisten) beskriver blant annet følgende:

«Overgang til kjededistribusjon vil ikke ha noen stor effekt på priser og utvalg ut i butikkhyllene. Det vil her være konkurransen kjedene imellom som avgjør hvilke priser vi vil finne i butikkene.»

To av informantene (henholdsvis stor leverandør 1 og kjedegrossisten) påstår imidlertid at overgangen til kjededistribusjon vil slå positivt ut for konsumentene. Sitatene under illustrer deres synspunkt:

«Vi mener at forbrukerne vil få ta del i denne gevinsten, gjennom kostnadsbesparelser og effektivisering.»

«Større andel varer over engros gir fleksibilitet til å utnytte ressursene i verdikjeden mer effektivt. Dette gir igjen lavere pris for forbruker.»

Det er en viss uenighet blant informantene om hvorvidt konsumenten får ta del i eventuelle kostnadsbesparelser ved kjededistribusjon. Tar man utgangspunkt i hva majoriteten mener, gir imidlertid intervjuene et overordnet inntrykk av at konsumentene trolig ikke får ta del av kostnadsbesparelsene, hvert fall ikke rent prismessig.

4.2.7. Etablering på detaljistnivå

Blant informantene er det i stor grad enighet om at kjededistribusjon fungerer som et etableringshinder på detaljistnivå. En annen markedsaktør uttrykker følgende oppfatning:

«Dette er den viktigste etableringsbarrieren i det norske markedet. Nye, uavhengige butikker blir avhengige av kjedegrossistenes distribusjonsnettverk. Manglende transparens hva angår prisingsmodeller, øker sannsynligheten for at varer og distribusjon prises så høyt at nyetablering blir ulønnsomt.»

Flertallet av informantene hevder at det er stor sannsynlighet for at potensielt nye aktører på detaljistnivå ville fått dårligere innkjøps- og distribusjonsbetingelser. Det fremheves at nyetablerte detaljister ikke vil være konkurransedyktige overfor paraplykjedenes egne detaljister. Informantene viser til at dette vil fungere som et etableringshinder for potensielt nye aktører i dagligvaremarkedet.

En mindre leverandør (liten leverandør 1) sier det på følgende måte:

«På nåværende tidspunkt er det ikke noen mulighet for nyetableringer på kjedenivå. Overhodet ikke, og det er kjempenegativt. [...] Om du går inn i en distribusjonsløsning med én av de tre store paraplykjedene vil du få dårligere betingelser enn konkurrentene dine.»

En av de større leverandørene (stor leverandør 2) hevder at det er utfordrende med nyetableringer på detaljistnivå ettersom det ikke er noen selvstendige grossister igjen. En annen stor leverandør (stor leverandør 1) mener at det i utgangspunktet er vanskelig å etablere seg på detaljistnivå da det er mange faktorer som må ligge til grunn, men at kjededistribusjon bidrar til å gjøre nyetablering enda vanskeligere.

Informanten på detaljistnivå hevder at det er viktig for uavhengige kjeder at det er flere distributører å velge mellom. Detaljisten beskriver følgende:

«Det vil fremdeles være mulig for mindre kjeder å etablere seg, men forutsetningen er at det er et visst antall distributører å velge mellom for den mindre kjeden.»

Samme detaljist mener også at dersom man ikke hadde hatt konkurransen om de mindre, uavhengige kjedene så ville større marginer blitt holdt tilbake på paraplykjedenes grossistledd. Informanten viser til at konkurransen om å distribuere til de små aktørene vil komme forbrukeren til gode nettopp ved at færre marginer holdes igjen på grossistleddet.

Kjedegrossisten er den eneste av de ti informantene som hevder at kjededistribusjon ikke vil påvirke muligheten for aktører å etablere seg på detaljistnivå, og forklarer følgende:

«Det er mulig å leie lagerlokaler og kjøpe transporttjenester i Norge i dag, og gjennom dette etablere egen distribusjonsvirksomhet som dekker store deler av markedet uten betydelige investeringer. Nye aktører i dagligvaremarkedet kan også få leveranser fra flere av de etablerte grossistene på konkurransedyktige vilkår. Sistnevnte er Bunnpris et eksempel på.»

En av de større leverandørene (stor leverandør 3) viser til en rapport utført av Oslo Economics som direkte sier at det per i dag nesten er helt umulig med nyetableringer på detaljistnivå (Oslo Economics, 2015). Informanten viser til at grossistapparatet rundt dagligvarekjedene per i dag er så omfattende at det for nyetablerte detaljister vil være for krevende å etablere egen grossistfunksjon. Videre hevder informanten at dette vil stenge for all nyetablering.

En av de små leverandørene (liten leverandør 3) sier følgende om sannsynligheten for nyetablering:

«Jeg tror at overgangen til mer kjededistribusjon vil gjøre det vanskeligere med etablering på kjedenivå.»

En annen liten leverandør (liten leverandør 2) hevder at å etablere seg som ny kjede i dag vil være helt umulig. Informanten kommer med følgende uttalelse:

«De sterke kjedene vil bli sterkere.»

Samlet sett ser vi at det er bred enighet blant informantene om at det eksisterer betydelige etableringshindre på detaljistnivå i det norske dagligvaremarkedet som følge av økende grad av kjededistribusjon.

4.2.8. Uavhengige detaljister

Informantene har ulike oppfatninger av en liten, uavhengig detaljists evne til å konkurrere med de større kjedene. I tilknytning til dette aspektet av studien har vi valgt å ta utgangspunkt i en aktør som Bunnpris for på den måten å enkelt kunne illustrere situasjonen.

Enkelte informanter hevder at Bunnpris vil ha en ulempe knyttet til dens konkurranseevne på grunn av mangel på egen grossistvirksomhet, mens andre aktører mener at slike kjeder vil få like gode betingelser som de øvrige detaljistene.

En av informantene (annen markedsaktør) beskriver konkurranseevnen til Bunnpris på følgende måte:

«Det er en ulempe for Bunnpris at de ikke har egen grossistvirksomhet. De blir veldig avhengige av sin distribusjonspartner.»

Informanten anser det imidlertid som en positiv faktor at Bunnpris kan velge mellom de tre kjedenes ulike grossistvirksomheter for distribusjon av sine varer. En av de større leverandørene (stor leverandør 4) peker på at det kanskje ikke er slik at Bunnpris får dårligere betingelser enn de konkurrerende kjedene, men at de konkurrerende paraplykjedene har mulighet til å hente ut gevinster i flere ledd enn hva Bunnpris har muligheten til. En av de mindre leverandørene (liten leverandør 3) kommer med tilsvarende påstander, og forklarer blant annet at Bunnpris trolig får like gode betingelser som sine konkurrenter, men at grossistvirksomhetene likevel tjener penger på dette ettersom gevinster kan hentes ut i andre ledd i verdikjeden.

En av de større leverandørene (stor leverandør 2) mener at mer kjededistribusjon i utgangspunktet ikke vil ha noe å si for små detaljisters konkurranseevne, og beskriver følgende:

«Distribusjon er bare en måte å få varene frem til butikkene, og så lenge prisen for tjenesten er den samme, direkte eller via kjedegrossist, så bør ikke dette utgjøre noen forskjell for mindre detaljistaktører. Bunnpris har nå valgt ASKO istedenfor Rema Distribusjon og sånn sett så virker det som om konkurransen fungerer som den skal her.»

En annen stor leverandør (stor leverandør 3) peker på at mindre kjeder er helt avhengige av et effektivt distribusjonsapparat, og illustrerer det med følgende eksempel:

«Se på Ica-caset; Ica som kjede hadde lav lønnsomhet blant annet på grunn av fallende volumer som førte til økte enhetskostnader i distribusjonen. Ica gikk først til ASKO for å få samkjørt sin distribusjon med dem, men fikk avslag fra Konkurransetilsynet. Så kjøpte Coop Ica, hvor Coop regnet med betydelige synergier av sammenslåingen av begge distribusjonsapparater.»

Detaljisten i studien viser til at økt kjededistribusjon ikke vil ha mye å si for en liten kjedes konkurranseevne så lenge kjeden har et visst antall distributører å velge mellom. Informanten sier følgende:

«Paraplykjedene må konkurrere om å få distribuere varene til eksempelvis Bunnpris. [...] Så lenge det eksisterer konkurranse i verdikjeden så skal det gå bra for en liten aktør å konkurrere med de større kjedene.»

Kjedegrossisten viser til at Bunnpris har hatt engros- og innkjøpsavtale med en av de tre paraplykjedene over lengre tid, og er en selvstendig kjede i markedet uten egen kjededistribusjon.

En av de mindre aktørene (liten leverandør 2) er klar i sin tale angående Bunnpris sine utfordringer som liten dagligvarekjede og, uttrykker det på denne måten:

«Bunnpris vil trolig ikke klare seg på sikt uten tettere allianse eller oppkjøp fra én av de tre paraplykjedene.»

En annen liten leverandør (liten leverandør 1) hevder at små kjeder vil få en svekket konkurranseevne overfor de større kjedene og viser til at:

«Små uavhengige butikkjeder vil få dårligere betingelser enn paraplykjedenes egne butikker.»

Flertallet av informantene hevder at Bunnpris er i en utfordrende situasjon, og sannsynligheten for å få dårligere innkjøpsbetingelser og svekket konkurransekraft er høy. Informantene er også i stor grad enige om at det er positivt for konkurranseevnen at Bunnpris har flere kjedegrossister å velge mellom for distribusjon av sine varer.

4.2.9. Paraplykjedenes motiver

Majoriteten av informantene hevder at paraplykjedenes motiver for økt grad av kjededistribusjon består av mer enn kun miljø- og effektivitetsgevinster. To av informantene (henholdsvis liten leverandør 2 og stor leverandør 4) uttrykker det slik:

«Det kan godt hende at kjededistribusjon er mer effektivt, men det handler også om at kjedene oppnår mer makt og økt fortjeneste.»

«Jeg tenker at paraplykjedenes motiver for å ta over grossistledet er både makt og penger. De som klarer å gjøre det mest effektivt vil tjene mer enn andre.»

Sitatene er typiske for det som fremkom under intervjuene. Informantene beskriver en gjennomgående oppfattelse av at kjedenes motiver i stor grad består av et ønske om økt kontroll og makt i verdikjeden. I tillegg trekker informantene frem hvordan paraplykjedene også motiveres av økt profitt. En informant (liten leverandør 3) forklarer det på følgende måte:

«Det ligger en verdiskapning i det – tidligere har leverandørene tjent penger på dette leddet, men som grossisten nå skal tjene penger på.»

Flere av informantene nevner også at kjedene ønsker å kontrollere flere ledd i verdikjeden for å ha styring på hvor verdiene tas ut. To av informantene (henholdsvis annen markedsaktør og liten leverandør 1) formulerer det på følgende måte:

«Det er ikke bare på grunn av effektivisering at kjedene vil overta distribusjonen. Økt kontroll over verdikjeden gir dem fordeler og fleksibilitet, og styring på hvor de tar ut verdiene.»

«Det handler jo egentlig bare om profitt og det å ha kontrollen selv. Det er jo det kjedene ønsker å oppnå med dette. Hvis du går inn og ser på resultatene på produsentene og så går du inn og ser på resultatet på grossistleddet og så går du inn og ser på resultatet på butikkene, så ser du hvor pengene blir av. Mye hentes ut på grossistleddet.»

Intervjuene beskriver en oppfattelse av at paraplykjedenes motiver utvilsomt består av mer enn å kun gjøre distribusjonen mer effektiv og miljøvennlig. Flere informanter poengterer at kontroll, makt og økt fortjeneste er sentrale motiver for paraplykjedene. Det understrekes også hvordan kontroll over flere ledd i verdikjeden gir paraplykjedene fleksibilitet i forhold til hvor de ønsker å ta ut verdier.

4.2.10. Grossistens størrelse og innkjøpsbetingelser

Fra intervjuene fremgår det at informantene mener kjedegrossistenes størrelse vil påvirke deres innkjøpsbetingelser. Følgende sitat fra en av informantene (annen markedsaktør) gir et godt bilde på den generelle oppfattelsen blant informantene:

«Jo større du er, jo mer innkjøpsmakt har du, og da kan du kreve bedre betingelser enn andre aktører.»

Kjedegrossisten uttaler det slik:

«Vi velger å tro at når du har størst innkjøp så kan du også regne med å få de beste prisene.»

Én informant (liten leverandør 3) hevder dog at forskjellene vil være minimale, da markedet ikke hadde godtatt større forskjeller. Videre legger flere informanter vekt på at det er NorgesGruppen som oppnår de beste innkjøpsbetingelsene. Liten leverandør 1 og stor leverandør 1 uttrykker følgende:

«Når NorgesGruppen går inn med for eksempel Orkla og forhandler så sier de 'vi er størst, vi skal ha de beste betingelsene', så får de det. Så kommer Rema inn og sier at de er nest størst og så får de nesten like gode betingelser som NorgesGruppen.»

«NorgesGruppen kan, fordi de er størst, oppnå bedre betingelser på de store nasjonale merkevarene. Dette kan sees ut fra hvordan NorgesGruppen får til bedre betingelser når det gjelder kjente nasjonale merkevarer, mens mindre kjeder som Rema er nødt til å ty til mer EMV for å oppnå fordeler.»

Enkelte informanter peker spesielt på hvordan NorgesGruppen gjennom sin tilstedeværelse i storhusholdningsmarkedet ytterligere øker sin innkjøpsmakt. En informant (annen markedsaktør) beskriver det slik:

«NorgesGruppen bruker det samme distribusjon- og grossistsystemet til sitt storhusholdningsmarked, som er av betydelig størrelse, det forsterker deres innkjøpsmakt.»

Intervjuene illustrerer en oppfatning av at større kjedegrossister har større innkjøpsmakt, og kan følgelig forhandle seg til bedre betingelser enn andre aktører. Særlig trekkes det frem at NorgesGruppen trolig får de beste innkjøpsbetingelsene.

4.2.11. Konkurransen mellom paraplykjedene

Informantene innehar en felles oppfattelse av at NorgesGruppen, gjennom datterselskapet ASKO, har vært en pådriver for utviklingen mot mer kjededistribusjon. Flere informanter viser til hvordan NorgesGruppen har lagt press på utviklingen, og at de har opparbeidet en fordel ved å være tidlig ute med utviklingen av god infrastruktur. Følgelig hevdes det også at NorgesGruppen har mest å tjene på utviklingen mot mer kjededistribusjon. En informant (liten leverandør 2) forklarer det slik:

«De som har best infrastruktur har mest å tjene på overgangen til kjededistribusjon, og ASKO/NorgesGruppen har vært i forkant. ASKO har investert i teknologi, infrastruktur og logistikk-løsninger tidlig og har nok kommet lengre enn de to andre aktørene. ASKO har dermed et mer profesjonelt logistikk-system.»

Flere informanter kommer med lignende uttalelser, og det fokuseres særlig på hvordan grossistfunksjonen er en avgjørende faktor for det totale konkurransebildet mellom paraplykjedene. To informanter, henholdsvis kjedegrossisten og dagligvarekjeden, uttrykker det slik:

«I dag konkurrerer kjedene på innkjøpsbetingelser og logistikk, i tillegg til drift i butikken. Den med best grossist vil vinne, og det er en kamp om forbedring og effektivisering hele tiden.»

«Å investere i effektive lagre og systemer er en forutsetning, det er nærmest en hygienefaktor.»

Informantene viser til at en effektiv grossistfunksjon er en uunnværlig faktor for å kunne overleve i dagens marked. Videre peker flere informanter på at størrelse er et avgjørende element ved kjededistribusjon. Sitatet under (fra stor leverandør 1) illustrerer dette:

«Den som tjener mest på overgangen mot mer kjededistribusjon vil være den største aktøren, grunnet skalafordeler. Fyllingsgrad på bilene er det avgjørende her, små forskjeller kan få mye å si for de totale marginene. Forskjellen på 60 % og 80 % fyllingsgrad kan få mye å si til slutt. [...] Den største paraplykjeden vil oppnå de laveste kostnadene, mens de mindre paraplykjedene vil få problemer med høyere kostnader.»

For øvrig poengterer flere informanter mer spesifikt at NorgesGruppen har en størrelsesfordel når det kommer til driften av grossistledet. To av informantene (henholdsvis dagligvarekjeden og liten leverandør 1) uttrykker seg som følger:

«Den største vil ha mest å tjene på overgangen til kjededistribusjon, altså NorgesGruppen. NorgesGruppen får på den måten utnyttet sitt distribusjonssystem bedre.»

«De vil nok alle tjene på overgangen til kjededistribusjon, men spesielt da ASKO, gjennom NorgesGruppen, som er den største aktøren. Det er størrelsen det går på.»

Imidlertid anser flere informanter det som mulig for andre grossister å innhente eventuelle fortrinn som NorgesGruppen har etablert. Det forklares blant annet ut fra hvordan aktørenes forutsetninger i utgangspunktet er like, slik at det skal være mulig for andre å gjennomgå samme utvikling ved å investere ytterligere i infrastruktur og logistikk-løsninger. En informant (stor leverandør 4) sier følgende:

«På kort sikt kan noen gjøre ting som ikke andre kan gjøre grunnet kapasitet eller plass og så videre. Men over tid, ettersom alle er så store, bør det være forholdsvis greit å ha en effektiv distribusjon uansett. Dersom noen skulle henge etter i dag med tanke på kapasitet, så skulle de trolig klare å hente det inn igjen i fremtiden.»

Et par av informantene forklarer hvordan avstanden fra grossistlager til butikk virker inn på paraplykjedenes konkurranseevne. En informant (stor leverandør 3) hevder at overgangen til kjededistribusjon er konkurransevidende fordi én av paraplykjede har større lagertetthet sammenlignet med de øvrige. Argumentet går ut på at kjedenes ulike lagerstruktur vil resultere i ulike kostnader, hvor de som må kjøre lengst må betale mest. Informanten forklarer konsekvensene slik:

«Hvis én aktør har større forutsetninger for å ha lavere kostnader, fordi de har flere lagre og større tetthet i sine lagre [...] hva skjer da? Jo, de blir større og større.»

I følge informanten vil altså overgangen til kjededistribusjon slå ut på aktørenes konkurranseevne, og til slutt gjøre at enkelte faller dårligere ut. Detaljisten kommer med en lignende uttalelse:

«Det vil være mer kostnadskrevende å distribuere i distriktene, og det vil være den kjeden som har kortest vei til sine butikker som vil ha de laveste distribusjonskostnadene.»

Samlet er det er bred enighet blant informantene om at NorgesGruppen, gjennom ASKO, har vært en pådriver for utviklingen mot mer kjededistribusjon, og at de trolig har mest å tjene på utviklingen. Informantene viser til at NorgesGruppen har et fortrinn ved at de tidlig utviklet en avansert grossistfunksjon. For øvrig anses det som mulig for andre paraplykjeder å innhente forspranget. Videre påpekes det at NorgesGruppen har en størrelsesfordel som følge av store innkjøpsvolum, i tillegg til at kjedegrossistenes ulike lagerstrukturer kan resultere i at enkelte ved kjededistribusjon faller dårligere ut.

4.2.12. Konkurransesituasjonen i grossist- og distribusjonsleddet

Informantene er til en viss grad uenige hva gjelder graden av konkurranse i grossist- og distribusjonsleddet. Flere aktører hevder at det er et fravær av konkurranse i dette leddet, mens andre mener at konkurransen er sterk. Enkelte mener at det er en viss grad av konkurranse, men at denne ikke er reell. En annen markedsaktør sier følgende om konkurransen i grossist- og distribusjonsleddet:

«Dere peker på et særdeles viktig ledd, hvor det nesten ikke er konkurranse i det hele tatt. Vertikal integrasjon har resulter i bygging av "siloer" i verdikjeden. Markedet kunne åpenbart hatt godt av konkurranse, eller å bli konkurransutsatt. Kjedegrossistene har i praksis monopol til sine kjeder. Økt transparens ville gitt sikrere markedspris.»

Andre informanter fokuserer på at så lenge kjedegrossistene konkurrerer om å få en distribusjonsavtale med eksempelvis uavhengige detaljister, så vil konkurransen i leddet være tilstrekkelig god. Det hevdes dermed at konkurransen er hard om å vinne selvstendige kunder, mens det er svakere konkurranse om å vinne distribusjonsavtaler med egne detaljister. Her anses derimot konkurransen som fraværende. Kjedegrossisten påstår at det er kjededistribusjon som er den åpne distribusjonskanalen, mens direktedistribusjon representerer den lukkede.

En mindre leverandør (liten leverandør 1) sier følgende om konkurransen mellom kjedegrossistene:

«Det er en viss konkurranse, men denne er ikke reell. Alle kjedegrossistene er gode på distribusjon [...], men det er jo klart at når du driver et monopol på privat basis som ikke er regulert, så kan jo paraflykjedene etter hvert regulere prisene [...]. Da kan de hente ut enda mer på grossistleddet da kjededistribusjon vil være det eneste reelle alternativet til slutt.»

Detaljisten i studien hevder at konkurransen på grossist- og distribusjonsleddet er sårbar da leddet består av få aktører. Informanten forklarer at dersom én av kjedegrossistene ikke gir tilbud om distribusjon til en selvstendig detaljist vil det være mindre sjanse for en god avtale.

En av de mindre leverandørene (liten leverandør 3) sier følgende:

«Hva grossistene skal ha for distribusjonsjobben beregner de selv, det har vi ikke kontroll over. [...] Som leverandør vet man ikke noe om hvorvidt man får konkurransedyktige betingelser på distribusjonen.»

En større leverandør (stor leverandør 2) hevder at:

«Det er en utfordring at det ikke er noen selvstendige grossister igjen. Det er ikke noen ordentlige nasjonale systemer for grossister, og det hemmer konkurransen.»

Samme leverandør forteller videre at mange leverandører gjerne oppfatter prisen på distribusjon som uoversiktlig. Informanten mener at så lenge grossistvirksomhetene er helintegrerte vil det ikke være konkurranse i dette leddet. Videre peker informanten på at en som leverandør ikke kan få sitt produkt distribuert til en Rema 1000-butikk gjennom eksempelvis ASKO.

En annen stor leverandør (stor leverandør 1) hevder imidlertid følgende:

«Vi anser konkurransen som god. Det er i grunn opp til kjedene hvilken grossist de får våre varer gjennom. Da er service, fleksibilitet, effektivitet og selvsagt pris avgjørende. De ønsker primært å bruke sin egen grossist, men for vår varegruppe er det svært ofte at dette ikke er hensiktsmessig. Vi har fullt innsyn i kostnaden med de ulike grossistene.»

En av de mindre leverandørene (liten leverandør 2) uttaler følgende:

«Det er ingen reell konkurranse på grossistleddet.»

Informanten viser til at alle de tre paraplykjedene har integrert vertikalt og at kjedene selv har overtatt grossist- og distribusjonsleddet i verdikjeden. Den lille leverandøren påpeker videre at øvrige grossister som Servicegrossistene og Spesialgrossisten er mindre aktører som kan ha en viss distribusjon av enkelte produkter, som eksempelvis nisjer, kortreist eller økologisk mat. Informanten uttaler videre at:

«Som leverandør er kostnadsbildet, eller «prisen», gjennom grossisten enkel å forholde seg til og kalkulerbar, men vanskelig å påvirke.»

Til slutt forteller en av de større leverandørene (stor leverandør 3) at:

«Vi får betalt for våre grossistvarer som selges i butikk inkludert grossistpåslag, det vil si at vi ikke kjenner til prisen for grossisttjenesten.»

Oppsummert kan det sies å være ulike oppfatninger hos informantene om hvorvidt konkurransen på grossist- og distribusjonsleddet er god. Det fremstår likevel som om majoriteten anser konkurransen på dette nivået i verdikjeden som fraværende, eller begrenset. Konkurransen om selvstendige kunder anses derimot som tilfredsstillende.

4.2.13. Grossistleddet og uavhengighet

Under intervjuene trekker flere av informantene frem at det ville vært bedre for konkurransen dersom grossistvirksomheten var uavhengig av kjedene. Følgende sitat (fra stor leverandør 3) representerer det typiske standpunktet blant informantene:

«Om man separerer butikk fra distributør ville det gitt en viss mulighet for at distributørene må opptre objektivt og kanskje gi mer transparente priser til kjedene.»

Flere informanter poengterer at grossistene burde konkurrere om å distribuerer til kjedene, da det kan redusere kostnadsnivået i verdikjeden. En av informantene (liten leverandør 3) uttrykker det slik:

«Grossistene skulle konkurrert med de forskjellige kjedene om hvem de skulle handlet med. [...]. Dersom grossist hadde vært uavhengig av kjedene hadde man fått en helt annen måte å tenke på. Jeg tror det kunne vært bedre. Kostnadsnivået i verdikjeden i dag er for høyt.»

En annen markedsaktør sier seg enig i at kjedegrossistene har blitt svært effektive, og at dette i grunn er bra for dagligvaremarkedet. Situasjonen kunne imidlertid vært enda bedre dersom grossistvirksomheten var uavhengig av kjedene. Samme informant fremhever særlig hvordan mangelen på uavhengige grossister er unikt for det norske dagligvaremarkedet:

«Det er høy konsentrasjon i flere ledd av verdikjeden, noe som ikke er ukjent for andre markeder. Men at det ikke finnes frie distributører i markedet, det er spesielt. Det at man ikke har den konkurranseflaten tror vi er mye av problemstillingen.»

«I Norge så har vi høy konsentrasjon i flere ledd av verdikjeden, og det er ikke ukjent for andre markeder. [...] Når du tar integreringen i betraktning, ser man at det finnes ingen frie distributører i det norske markedet. Det er spesielt. Det at man ikke har den konkurranseflaten tror vi er mye av problemstillingen.»

Et utvalg informanter mener derimot at et uavhengig grossistledd ville hatt uheldige virkninger for verdikjeden, inkludert sluttbruker. Argumentene bygger på hvordan en helintegrert løsning vil sikre bedre koordinering mellom aktørene i verdikjeden. Her forklarer kjedegrossisten hvordan en integrerte verdikjede, med bestillingssystemer som koordinerer utgående transport med hylleplassering i butikk, gjør det mulig å være mer effektiv. En annen informant (stor leverandør 1) belyser hvordan uavhengige grossister kanskje hadde medført en mer fragmentert dagligvarestruktur, og formulerer seg slik:

«Resultatet blir en mye mer fragmentert dagligvarestruktur. [...] Hvis hensikten med bedre konkurranse i dagligvaremarkedet er lavere priser til konsument, så er det usikkert om dette er løsningen. [...] Butikkene får høyere driftskostnader per omsatt krone på grunn av mindre skalafordeler, og trolig vil pris til konsument bli høyere.»

Intervjuene identifiserer motstridende synpunkter angående uavhengighet på grossistledet. Enkelte hevder at integreringen mellom grossist og kjede er nødvendig for å sikre tilfredsstillende koordinering i verdikjeden, mens andre påstår at grossistenes avhengighet hemmer konkurransen på grossistledet. Argumentene mot kjededistribusjon dreier seg i stor grad om at det ikke gis transparente og objektive pristilbud på distribusjonen, i tillegg til at kostnadsnivået holdes for høyt.

4.3. Oppsummering av hovedfunn

Intervjuene har identifisert hovedtrender for informantenes holdninger til utviklingen mot full kjededistribusjon. Informantene beskriver at kjededistribusjon isolert sett kan være mer effektivt enn direktedistribusjon, særlig grunnet færre butikkleveranser og bedre fyllingsgrad på bilene.

Majoriteten av informantene mener at det ut fra et rent logisk standpunkt, ikke er fornuftig at alle skal drive direktedistribusjon. Utviklingen mot mer kjededistribusjon synes ikke å ha en direkte innvirkning på vareutvalget i butikk. Det pekes imidlertid på at større grad av kjededistribusjon kan bidra til å bedre vareutvalget i distriktsbutikkene. Intervjuene gir videre et overordnet inntrykk av at konsumentene trolig ikke får ta del i eventuelle effektiviseringsgevinster, hvert fall ikke rent prismessig.

Flere informanter viser til at kjededistribusjon kan gi små leverandører bedre distribusjonsmuligheter. På andre siden mener enkelte at det kan bli vanskeligere å entre markedet, da det anses som krevende å komme inn i kjedenes systemer. For større leverandører anses kjededistribusjon i hovedsak som en ulempe. Informantene peker på at utviklingen kan resultere i at store leverandører mister kontroll, makt og verdiskaping.

Intervjuene illustrerer at paraplykjedenes motiver trolig består av mer enn kun miljø- og effektivitetsgevinster. Hovedsakelig trekkes kontroll, makt og økt fortjeneste frem som motiver. Det fremkommer også at den største grossisten trolig kan forhandle seg til bedre innkjøpsbetingelser sammenlignet med øvrige grossister. Særlig vises det til hvordan NorgesGruppen antageligvis får de beste betingelsene. Av intervjuene fremgår også en gjennomgående oppfatning av at NorgesGruppen har mest å tjene på utviklingen mot full kjededistribusjon, men at konkurrentene kanskje kan innhente eventuelle fortrinn. Informantene viser også til hvordan paraplykjedenes ulike lagerstrukturer kan føre til at enkelte kjeder faller dårligere ut ved kjededistribusjon.

Det er bred enighet blant informantene om at overgangen til kjededistribusjon har forårsaket betydelige etableringshindre på detaljistnivå. Hva gjelder små, uavhengige detaljisters konkurranseevne hevder enkelte informanter at disse har en ulempe. Årsaken er at de vil være avhengige av konkurrentenes grossistsystemer. Andre mener derimot at det for små detaljister vil være mulig å oppnå konkurransedyktige betingelser, dette da kjedegrossistene må konkurrere om å gi det beste anbudet.

Informantene har ulike oppfatninger om hvorvidt konkurransen på grossist- og distribusjonsleddet er god. Flere anser konkurransen på grossistleddet som begrenset. Konkurransen om distribusjon til uavhengige dagligvarekjeder karakteriseres derimot som tilfredsstillende. Informantene har også motstridende holdninger til uavhengighet på grossistleddet. Flere mener et uavhengig grossistledd ville vært positivt for konkurransen, mens andre hevder det i stedet ville hatt en negativ effekt på koordineringen og effektiviteten i verdikjeden.

5. ANALYSE

Følgende del utgjør en analyse med utgangspunkt i utredningens problemstilling. Informantenes innspill vil utgjøre et naturlig grunnlag for analysen. Mer konkret vil intervjustudiens hovedfunn drøfting i lys av utredningens teoretiske grunnlag. Analysedelen avsluttes med en oppsummerende diskusjon.

5.1. Hovedmomenter

Intervjustudiens hovedfunn identifiserer enkelte momenter som anses hensiktsmessig å analyseres videre. Analysen vil vektlegge hvordan økt grad av kjededistribusjon kan forventes å påvirke markedets aktører, herunder leverandører, kjedegrossister, dagligvarekjeder og konsumenter. Det vil også vies oppmerksomhet til verdikjedens konkurransesituasjon.

5.1.1. Kjededistribusjon og effektivitet

Fra kapittelet om studiens hovedfunn fremgår det at flertallet av informantene mener kjededistribusjon i de fleste tilfeller vil være mer effektivt enn direktedistribusjon. Informantene viser til at kjededistribusjon i stor utstrekning resulterer i færre leveranser, høyere fyllingsgrad på bilene, færre varemottak, lavere marginalkostnad, færre biler på veiene og kortere strekninger kjørt. Det vil her være aktuelt å drøfte kjededistribusjon og effektivitet opp mot teori om stordriftsfordeler i distribusjonen.

Som nevnt i utredningens teorikapittel betegner stordriftsfordeler en situasjon hvor man i et område av produksjonen av varer eller tjenester har fallende gjennomsnittskostnad. Kostnader ved distribusjon av dagligvarer eksisterer i form av både faste og variable kostnader. Faste kostnader oppstår som følge av blant annet investering i lager, logistikksystemer og bilpark, mens variable kostnader relaterer seg til drivstoffutgifter, lønnskostnader og lignende. For distribusjon av dagligvarer vil stordriftsfordelene være knyttet til faktorer som volum, fyllingsgrad på bilene, leveringsfrekvens og butikk tetthet.

Stordriftsfordeler i distribusjon av dagligvarer vil kunne oppstå først og fremst i selve transporten fra lager til butikk, og vil forekomme som følge av økt fyllingsgrad på bilene. Skal man hente ut de maksimale stordriftsfordelene knyttet til fyllingsgrad, vil dette innebære at man må kjøre fulle biler ut til butikkene. Ved høy fyllingsgrad realiseres stordriftsfordeler gjennom at faste kostnader knyttet til distribusjon fordeles over et større antall distribuerte enheter. I tråd med teorien til Besanko et al. (2010) vil dermed gjennomsnittskostnaden i distribusjonen falle. Stordriftsfordeler med utspring

i fordeling av faste kostnader skyldes i hovedsak at det ikke er delelighet i produksjonsprosessen. Dette betyr at de faste kostnadene knyttet til distribusjonen ikke vil falle bort selv om man ikke klarer å fylle bilen før varene transporteres til butikk. I likhet med hva flertallet av informantene i studien hevder, er det rimelig å anta at de store kjedegrossistene vil ha større forutsetninger for å oppnå høy fyllingsgrad. En åpenbar fordel ved kjededistribusjon vil være at kjedegrossistene har forutsetninger for å levere alle varer til en butikk på én bil. Følgelig vil distribusjonskostnaden falle ettersom stordriftsfordeler realiseres. Dermed vil kjededistribusjon i stor grad være mer effektivt enn direktedistribusjon, da det er mindre sannsynlig at en leverandør kan oppnå tilfredsstillende fyllingsgrad. Dette forholdet bekreftes i stor grad av informantene i studien, hvor en av dem viser til at leverandører må være svært store før direktedistribusjonen blir kostnadseffektiv. Kjededistribusjon synes dermed som en god løsning.

For å oppnå en høy fyllingsgrad er det essensielt at et stort antall varegrupper distribueres over kjedegrossistene. Jo flere varer som distribueres over kjedegrossistene, desto større muligheter er det for å fylle opp én bil til én kunde. En slik situasjon er å anse som optimalt sett i sammenheng med stordriftsfordeler i distribusjonen. Det er rimelig å anta at gjennomsnittskostnaden i et slikt tilfelle faller til sitt minimum, og at distribusjonskostnaden dermed minimeres. Ettersom kjedegrossistene vil ha de største forutsetningene for å hente ut stordriftsfordelene som ligger i distribusjonen, er dette en faktor som taler for at også flere varegrupper bør distribueres gjennom kjedegrossistene. Forholdet bekreftes av enkelte informanter, som viser til at større andel varer over engros gir effektivitetsgevinster i verdikjeden. På den måten oppnås en ytterligere effektivitetsforbedring i distribusjonen, og følgelig anses utviklingen mot mer kjededistribusjon fornuftig.

Distribusjonskostnadene avhenger også av butikk tettheten, hvor butikk tetthet sikter til hvor mange butikker som ligger i betjeningsområdet. For å oppnå lavest mulig distribusjonskostnad, vil det være fordelaktig å operere i et område med høy butikk tetthet. Høy butikk tetthet reduserer antall kjørte kilometer, og vil dermed bidra til lavere distribusjonskostnader gjennom blant annet lavere drivstofforbruk og redusert tidsbruk. Det kan hevdes at direktedistribusjon vil være mest effektivt sett i sammenheng med butikk tetthet. Dette da butikk tettheten i et gitt område vil være høyere, ettersom en leverandør vil distribuere til alle butikker i området. En kjedegrossist vil derimot kun distribuere til egne butikker. Årsaken til at direktedistribusjon vil være mest effektivt er at avstanden mellom butikkene er lavere enn ved kjededistribusjon. Lavere avstand gir reduserte distribusjonskostnader ved at de variable kostnadene faller, blant annet grunnet redusert drivstofforbruk og lavere lønnskostnader. Følgelig vil direktedistribusjon være foretrukket da butikk tettheten blir høyere. På den annen side kan det hevdes at direktedistribusjon er mindre

effektivt fordi kjedegrossistene har etablert regionslagere over hele landet. Dette kan bidra til å redusere antall kjørte kilometer og dermed redusere distribusjonskostnadene fordi man samler transporten ut fra regionslagrene. Med kjededistribusjon følger imidlertid økt mellomtransport da varene må lastes om på et regionslager, noe som dermed vil tale i retning av økte distribusjonskostnader.

Leveringsfrekvens vil også påvirke distribusjonskostnaden. Enkelte produkter krever en høy leveringsfrekvens, eksempelvis typiske ferskvarer som flytende meieriprodukter, aviser og brød. Ferske produkter krever daglige, eller flere ukentlige, leveringer, og økt leveringsfrekvens resulterer i økte distribusjonskostnader. Årsaken til økte distribusjonskostnader kan være at fyllingsgraden på slike leveringer ikke blir tilstrekkelig høy, som et resultat vil de faste og variable kostnadene fordeles på et færre antall distribuerte produkter. Det kan dermed argumenteres for at det for disse produktene vil være mest effektivt å la leverandørene direktdistribuere. Fordelen med direktdistribusjon vil her være knyttet til at en leverandør som direktdistribuerer vil levere til alle butikker i et geografisk område, mens kjedegrossistene kun vil levere til kjedens egne detaljister i samme område. Dermed vil direktdistribuerte leverandører kunne kjøre fullere biler og distribuere til alle butikker i ett område, noe som vil redusere både faste og variable enhetskostnader ved distribusjonen. Kjedegrossisten vil ha større utfordringer med å fylle bilene optimalt ved slike hyppige leveranser, noe som genererer høyere distribusjonskostnader. Direktdistribusjon vil dermed være foretrukket i de fleste tilfeller hvor varegruppen krever hyppig leveringsfrekvens.

Flytende meieriprodukter, andre drikkevarer og brød er alle varegrupper som kjennetegnes ved et høyt volum per kilo, og i likhet med ferskvarer er ikke kjededistribusjon alltid det optimale for slike varegrupper. Et høyt volum per kilo sikrer i stor grad en gjennomgående høy fyllingsgrad, selv ved direktdistribusjon. Noe som tyder på at høyvolumprodukter effektivt kan distribueres gjennom direktdistribusjon. Forholdet bekreftes ved at det typisk er leverandører av slike varegrupper som per tid fortsatt opprettholder sin direktdistribusjon, som eksempelvis Tine, Ringnes, Bakehuset og Mesterbakeren. Direktdistribusjon reduserer distribusjonskostnadene ved at høy fyllingsgrad opprettholdes til tross for at varene ikke samtransporteres med andre varegrupper. Følgelig vil direktdistribusjon være den foretrukne distribusjonsløsningen.

Fyllingsgrad, volum, butikk tetthet og leveringsfrekvens er naturligvis koblet tett sammen. I en optimal verden vil man ønske å ha mange varegrupper over kjedegrossist, og på den måten generere et høyt volum. Slik oppnår man høy fyllingsgrad og redusert leveringsfrekvens, og som et resultat vil distribusjonskostnaden falle. Gjennom økt effektivitet og reduserte distribusjonskostnader, vil kjededistribusjon for flertallet av varegruppene være foretrukket i det norske dagligvaremarkedet.

Varelageret er en kilde til stordriftsfordeler som kan hentes ut ved kjededistribusjon. Besanko et al. (2010) viser til at kostnader knyttet til lagerhold driver opp kostnaden for faktisk solgte enheter, og at nødvendigheten ved å holde varelager skaper stordriftsfordeler ved at virksomheter med høyt volum opprettholder et lavere forhold mellom lagerhold og salg. Kjededistribusjon vil derfor kunne skape stordriftsfordeler på detaljistleddet ved at et kostnadskrevende lagerhold kan styres og koordineres på en bedre måte. Kjedegrossistenes størrelse og deres avanserte bestillingsløsninger muliggjør leveranser av mer nøyaktige kvanta bestilt ut fra faktisk etterspørsel, noe som begrenser sannsynligheten for å bygge et stort og kostnadskrevende varelager. Lavere lagerkostnader reduserer gjennomsnittskostnaden for faktisk solgte enheter. Direktedistribuerte leverandører vil derimot gjerne kreve minimumsbestillinger fra den enkelte detaljist for i det hele tatt å distribuere til butikken. For små detaljister vil dette gjerne utgjøre en ulempe, da bestilling av minimumskvantumet kan resultere i oppbygging av et uønsket og kostnadskrevende lager. Alternativet er å ikke ta inn produktet i det hele tatt, og følgelig stå uten et produkt forbrukerne ønsker. Dette er ulemper ved direktedistribusjon som indikerer at kjededistribusjon vil være mest effektivt for verdikjeden. Teori om transaksjonskostnader i den vertikale kjeden støtter argumentene over om at kjededistribusjon er mest effektivt (Hjelmeng & Sørsgard, 2014). Vertikal integrasjon gjennom kjededistribusjon kan redusere transaksjonskostnaden i verdikjeden ved å sikre tilfredsstillende koordinering mellom aktørene.

Økt produktivitet i variable innsatsfaktorer utgjør også en kilde til stordriftsfordeler, og dreier seg om produktivitetsforbedringer gjennom spesialisering. Eksempelvis automatiseringen av regions- og sentrallagre på grossistnivå utgjør en produktivitetsforbedring for å realisere stordriftsfordeler. Automatiseringen reduserer kostnadsnivået knyttet til blant annet lønn, og de variable distribusjonskostnadene vil følgelig falle. Både Coop og NorgesGruppen viser til hvordan automatisering av bestillingssystemer og varelageret ved hjelp av datateknologi bidrar til å effektivisere varesuppleringen. Spesialtilpasset pakking av ordre ut fra hylleplassering bidrar også til økt produktivitet i variable innsatsfaktorer. Dette genererer stordriftsfordeler i den vertikalt integrerte verdikjeden gjennom en mer effektiv og kostnadsbesparende varehåndtering i butikk, og reduserer dermed kostnaden knyttet til varehåndtering hos detaljisten. Direktedistribuerte leverandører har derimot mindre forutsetninger for å kunne foreta store investeringer i automatiserte lagersystemer, og vil følgelig ikke kunne realisere stordriftsfordelene i distribusjonen. Store leverandører kan imidlertid ha større muligheter enn små og mellomstore leverandører til å foreta slike investeringer. Av den grunn vil det kunne være forskjeller mellom store og små leverandører om hvorvidt direktedistribusjon kan realisere stordriftsfordeler. Kjededistribusjon vil som et resultat bidra til den mest effektive varehåndteringen.

Diskusjonen over illustrerer at det ligger betydelige stordriftsfordeler i distribusjonen i det norske dagligvaremarkedet. Drøftingen gir uttrykk for at kjedegrossistene i de fleste tilfeller er best egnet til å hente ut stordriftsfordelene i distribusjonen knyttet til fyllingsgrad, volum, varelager og økt produktivitet i variable innsatsfaktorer. Hva gjelder hyppig leveringsfrekvens, høyvolumprodukter og butikk tetthet viser drøftingen at direktedistribusjon vil være mest effektivt. Det er derfor ikke entydig om det er kjededistribusjon eller direktedistribusjon som er mest fordelaktig, men for de fleste varegrupper vil imidlertid kjededistribusjon best kunne realisere stordriftsfordeler.

5.1.2. Vareutvalg i butikk

Informantene som deltok i studien har uttrykt at kjededistribusjon ikke direkte vil ha innvirkning på utvalget i butikk. Imidlertid hevder informantene at økt grad av kjededistribusjon vil kunne påvirke utvalget indirekte ved at verdikjeden i seg selv blir mer integrert.

Flere informanter viser til at kjededistribusjon, som et ledd i den vertikale integreringen, bidrar til at butikkene innenfor hver kjede blir mer strømlinjeformet og dermed blir vareutvalget innen den enkelte kjede i stor grad standardisert. Effekten av denne utviklingen kan være at forskjellen mellom de ulike kjedene øker. Det er dermed rimelig å anta at jo mer differensierte kjedene blir, desto mer begrenset blir konkurransen mellom dem, og jo mer begrenset kan vareutvalget bli. Ulempen ved standardisering av kjedene kommer også til uttrykk ved at attraktive produkter som har høy etterspørsel i deler av landet, tvinges ut av sortimentet fordi produktet på landsbasis ikke selger godt nok. Problemet er et faktum når konsumentene som etterspør produktet ikke lenger har mulighet til å kjøpe varen. Dermed blir vareutvalget for disse konsumentene noe redusert. Tolkningen bekreftes av informanter i studien.

Enkelte informanter viser til hvordan kjededistribusjon kan påvirke bredden i utvalget. For å oppnå tilfredsstillende fyllingsgrad krever kjedene høyvolumleveranser av et fåtall produkter fra mindre leverandører. Dermed resulterer det i at mindre leverandører industrialiseres på veien over til kjededistribusjon, og bredden i vareutvalget innskrenkes. Konsekvensen av mer kjededistribusjon blir dermed redusert vareutvalg fra mindre produsenter fordi kjedene krever høye volum av et fåtall produkter.

Majoriteten av informantene bekrefter at kjededistribusjon er positivt for vareutvalget i distriktene. Kjededistribusjon øker vareutvalget hos detaljister i distriktene da det blir mulig for mindre butikker å bestille små kvanta av enkelte produkter. Ved direktedistribusjon har leverandørene ofte satt et krav om minimumsbestillinger. Det viser seg imidlertid at kravet om minimumsbestillinger fra

detaljist frafaller når kjedene selv overtar distribusjonen. Konsumenter som gjør sine innkjøp i distriktsbutikker kan dermed bli stilt overfor et større utvalg. Denne utviklingen er utelukkende positiv for distriktsbutikkene.

Av studien fremgår det at de effektive og automatiserte bestillingsløsningene som følger med kjededistribusjon er en faktor som bidrar til bedret vareutvalg. Det handler imidlertid ikke om vareutvalg i form av sortimentets størrelse, men om å ha de riktige produktene i butikkhyllen til rett tid. Kjedegrossistenes bestillingsløsninger sørger for at vareutvalget samsvarer bedre med estimert etterspørsel. Konsumenten vil dermed stå overfor velfylte hyller med riktige produkter på det tidspunktet konsumenten etterspør produktet. Dette anses som en klar fordel ved kjededistribusjon, og bekreftes av enkelte informanter.

Den store utbredelsen av lavprisbutikker i det norske dagligvaremarkedet utgjør en av de største faktorene for hva noen vil kalle et begrenset vareutvalg. En av informantene bekrefter dette. Da selve konseptet med lavprisbutikker er store volum av et begrenset antall høyomsettelige produkter, sier det seg selv at det vil få innvirkning på vareutvalget. Som en konsekvens av stor utbredelse av lavprisbutikker vil vareutvalget i flertallet av norske dagligvarebutikker oppleves som begrenset. Lavprisbutikker vil imidlertid ikke anses som en konsekvens av økt andel kjededistribusjon, men er en faktor som påvirker vareutvalget.

Flere informanter viser til at vertikal integrasjon i dagligvarebransjen vil øke kjedenes innkjøpsmakt betraktelig, hvor kjededistribusjon utgjør et ledd i den vertikale integreringen. Som drøftingen i påfølgende delkapitler illustrerer, vil økt kjøpermakt til kjedene kunne benyttes for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser. Økt innkjøpsmakt kan føre til at kjedene presser opp den faste betalingen fra leverandør til kjede, altså fastleddet i kontrakten. Profitten flyttes dermed fra leverandørleddet til kjedenivå, og kan resultere i at leverandørenes muligheter og incentiver til å drive produktinnovasjon svekkes. Resultatet kan dermed bli at vareutvalget i butikk påvirkes negativt som en indirekte følge av kjededistribusjon, og som en direkte følge av vertikal integrasjon og økt kjøpermakt til kjedene. Forholdet utgjør en ulempe ved kjededistribusjon, og bekreftes av flere av studiens informanter.

Diskusjonen viser at kjededistribusjon både direkte og indirekte kan få både positive og negative konsekvenser for vareutvalget. Kjededistribusjon kan ha positiv innvirkning på vareutvalget gjennom effektive bestillingsløsninger og bedret distribusjon til distriktsbutikkene. Vareutvalget kan påvirkes negativt i den grad kjededistribusjon reduserer innovasjon og produktutvikling hos leverandørene, samt medfører et mer standardisert vareutvalg.

5.1.3. Konsekvenser for leverandører

Et gjennomgående inntrykk fra studiens intervjuer er at større leverandører som er gode på distribusjon kan oppleve å tape på overgangen til kjededistribusjon. Bakgrunnen for dette hevdes å først og fremst være knyttet til hvordan leverandørene mister kontroll, makt og fortjeneste. Dette er i tråd med hvordan Inderst & Mazzarotto (2008) viser at detaljister, gjennom økt størrelse og kontroll med distribusjon, kan styrke sin forhandlingsposisjon overfor leverandør.

Detaljistene i det norske dagligvaremarkedet har som nevnt vokst betydelig i størrelse, gjennom både vertikale og horisontale fusjoner (NILF, 2013). I følge Inderst & Mazzarotto (2008) er dette en strategi detaljister kan ty til for å øke sin kjøpermakt. Mer konkret vil paraplykjedenes størrelse øke deres utsidealternativ, samtidig som deres rolle som portvoktere reduserer leverandørens utsidealternativ. Overgangen til kjededistribusjon medfører at store leverandører blir mer avhengige av paraplykjedene, og mister således forhandlingsmakt. Dette samstemmer også med hva som fremkom under studiens intervjuer. Derav blir det naturlig å forvente at kjedene kan presse frem lavere innkjøpspriser. Da kontraktene mellom leverandør og paraplykjede synes å være ikke-lineære vil økt kjøpermakt trolig ikke påvirke enhetsprisen direkte, men et eventuelt fastledd. Derav er det grunn til å tro at kjøpermakten vil påvirke fordelingen av fortjeneste mellom produsenten og detaljist, jf. Inderst & Mazzarotto (2008). Paraplykjedene vil antageligvis kunne øke sin andel av den samlede fortjenesten på bekostning av de store leverandørens fortjeneste. Det er imidlertid ikke gitt at dette er en negativ utvikling. Tar man i betraktning hvordan leverandørleddet også er preget av høy konsentrasjon, kan en forsterking av kjedenes posisjon hevdes å bidra til en mer jevn maktbalanse mellom de to leddene.

Studios informanter fremhever imidlertid at det fortrinnsvis er store leverandører som har vært gode på distribusjon som har mest å tape på utviklingen mot mer kjededistribusjon. Her er det naturlig å anta at leverandører som har distribuert på en lite lønnsom måte vil tjene mer ved kjededistribusjon. Sannsynligvis vil ineffektiv distribusjon virke mer destruktivt for leverandørens fortjeneste enn redusert forhandlingsmakt.

Fra intervjuene fremkommer det at situasjonen for små leverandører på flere måter skiller seg fra de større leverandørenes situasjon. Flere informanter uttrykker nemlig at kjededistribusjon i hovedsak vil være positivt for små leverandører. Vedrørende kjøpermakt kan det hevdes at små leverandører, til forskjell for store leverandører, i utgangspunktet stiller med relativt liten forhandlingsmakt. Dermed blir økt kjøpermakt som følge av overgangen til kjededistribusjon kanskje ikke utslagsgivende for deres situasjon. Tar man derimot utgangspunkt i teori om stordriftsfordeler, jf. Besanko et al. (2010), vil små leverandører trolig kunne dra nytte av

kjedegrossistene da de representerer en mulighet for mer lønnsom, samt bredere, distribusjon. Det virker her naturlig å anta at små leverandører ikke vil ha store nok volumer til å kunne distribuerer på en effektiv måte, hvilket også understrekes av samtlige informanter. På denne måten kan altså kjedegrossistene utgjøre en betydelig mulighet for små leverandører. Her kan en imidlertid hevde at det i hovedsak er selve samordningen av distribusjonen som små leverandører kan dra nytte av. Hvorvidt det er paraplykjedene eller en annen part som gjennomfører denne samordningen er ikke nødvendigvis det avgjørende.

Selv om kjededistribusjon kan virke positivt for små leverandører, anses det likevel viktig å påpeke at små leverandørene trolig befinner seg i en relativt sårbar posisjon. Med mindre en liten leverandør har en sterkmerkevare er det forholdvis lett for paraplykjedene å erstatte en leverandør, spesielt dersom paraplykjedene har kontroll med all distribusjon. Én av studiens informanter påpeker også at full kjededistribusjon kan resultere i færre måter å entre dagligvaremarkedet på. Dersom man som liten leverandør vil få produktet sitt ut i dagligvarekjedene er det i realiteten kun tre kanaler man kan henvende seg til. Flere informanter tilføyer også at det er utfordrende å komme inn i kjedenes grossistsystemer. Derav kan kjedenes integrering av grossistledet hevdes å også redusere små leverandørers muligheter for distribusjon. Det kan dermed hevdes at sannsynligheten for utestengelse øker, hvilket vil være konkurransehemmende, jf. Gabrielsen (2010). Det avgjørende for små leverandører kan synes å være hvorvidt mulighetene for bedre distribusjon veier opp for at det kan bli vanskeligere å entre markedet. Flere informanter uttrykker imidlertid at gode og unike produkter alltid vil interessere kjedene. Det er naturlig å anta at kjedene har en interesse av å fremme slike produkter da dette vil være viktig for konsumentene. Følgelig vil konkurransedyktige produkter sannsynligvis bli akseptert hos kjedegrossistene, og som et resultat vil slike leverandører stå overfor gode distribusjonsmuligheter. Kjededistribusjon kan således sies å fremme konkurransedyktige produkter fra små leverandører. Derav kan det hevdes at kjededistribusjon overordnet vil være positivt for små leverandører, og at det kan bidra til å styrke deres posisjon overfor større leverandører.

Oppsummert er det grunnlag for å tro at store leverandører kan tape kontroll og fortjeneste ved overgang til kjededistribusjon. Små leverandører kan derimot synes å tjene på overgangen til kjededistribusjon, fortrinnsvis gjennom selve samordningen av distribusjonen. Kjededistribusjon kan således medføre at små leverandører klarer å styrke sin posisjon overfor de større leverandørene. Likevel anses små leverandører å befinne seg i en relativt utsatt posisjon.

5.1.4. Konsekvenser for konsument

Informantene mener stort sett at konsumentene ikke får ta del i eventuelle kostnadsbesparelser som følge av mer kjededistribusjon. Majoriteten mener at utviklingen i stedet innebærer økt fortjeneste til paraplykjedene. Drøftingen vil ta utgangspunkt i at paraplykjedenes kostnadsbesparelser hovedsakelig bunner i enten stordriftsfordeler eller økt kjøpermakt.

Inderst og Mazzarotto (2008) fremhever at man generelt vet lite om hvorvidt bedre innkjøpsbetingelser, som følge av økt kjøpermakt, resulterer i lavere sluttbrukerpris. Teorien på dette området tilsier at en først og fremst kan forvente endringer i sluttbrukerpris dersom det forhandles om lineære kontrakter. Da kontraktene mellom leverandører og kjeder i det norske dagligvaremarkedet i utstrakt grad synes å være ikke-lineære, vil bedre innkjøpsbetingelser sannsynligvis ikke slå direkte ut i sluttbrukerprisen. Økt kjøpermakt vil trolig påvirke de faste betalingene mellom kjede og leverandør, ikke enhetsprisen. Sett fra et teoretisk perspektiv vil overgangen til mer kjededistribusjon sannsynligvis ikke redusere sluttbrukerprisen, men den bør heller ikke øke. Dette stemmer således overens med hvordan flere informanter mener kjededistribusjon vil påvirke maktforholdet mellom leverandør og kjede, men ikke sluttbrukerprisen.

Flere informanter mener at paraplykjedene vil beholde eventuelle kostnadsbesparelser som følge av stordriftsfordeler. Effektiviseringen som en paraplykjede kan oppnå gjennom økende grad av kjededistribusjon kan i hovedsak gi gevinster på to måter. Kjeden kan enten ta høyere marginer ved salg, eller oppnå en konkurransefordel ved å sette lavere sluttbrukerpris og således kapre større markedsandeler. Tar man utgangspunkt i informantenes innspill fremgår det at kjedene ønsker å øke sine marginer, ikke redusere sluttbrukerprisen. Imidlertid vil det ved hard konkurranse på detaljistleddet trolig ikke være mulig å øke marginene. Majoriteten av informantene hevder at paraplykjedene effektiviserer grossistleddet for å øke sine marginer. Dersom informantene har rett i denne oppfatningen, kan dette tyde på at det på detaljistnivå eksisterer en viss grad av fredelig sameksistens. For øvrig skal det nevnes at dette i første omgang ikke trenger å forverre konsumentens situasjon, da sluttbrukerprisen trolig ikke vil øke, men forbli uendret.

Tilfellene betraktet så langt tar utgangspunkt i hvorvidt overgangen til kjededistribusjon vil påvirke konsumenten rent prismessig. Det kan selvfølgelig tenkes at overgangen til kjededistribusjon vil få øvrige konsekvenser for konsumentene. En skal ikke se bort fra at utviklingen kan påvirke eksempelvis produktutvalg, varepåfylling eller varens ferskhet. Virkninger på vareutvalg ble diskutert i et tidligere delkapittel, og utover dette anses likevel sluttbrukerprisen å være av størst betydning for konsumenten.

Oppsummert anses det ikke å foreligge tilstrekkelig grunnlag for å forvente at konsumentene vil stå overfor lavere sluttbrukerpris ved økt grad av kjededistribusjon. For øvrig vil sluttbrukerprisen sannsynligvis heller ikke øke.

5.1.5. Etablering på detaljistnivå

Det er bred enighet blant informantene om at overgangen til kjededistribusjon har forårsaket betydelige etableringshindre på detaljistnivå. Drøftingen kan her kobles til teori om hvordan økt grad av vertikal integrasjon kan føre til utestengelse, jf. Gabrielsen (2010). Teorien på dette området tilsier at en kjede som integrerer bakover vil ha interesse av å forverre konkurransesituasjonen for uavhengige konkurrenter nedstrøms. Den uavhengige aktøren kan risikere å motta lite konkurransedyktige betingelser, eller eventuelt ingen leveranser i det hele tatt. Ettersom paraplykjedene gjennom vertikal integrasjon kontrollerer grossist- og distribusjonsvirksomheten i dagligvaremarkedet, må uavhengige detaljister inngå distribusjonsavtale med en av dem. Derav blir det naturlig at uavhengige detaljister stiller svakt i forhandlingene med paraplykjedene, hvilket også påpekes av flere informanter. Fra et teoretisk perspektiv blir det dermed naturlig å forvente at slike detaljister vil motta distribusjonsbetingelser som gjør etablering ulønnsomt. Dette stemmer med hvordan flere informanter mener man som uavhengig detaljist vil få dårligere betingelser enn sine konkurrenter. Således synes nyetablering på detaljistleddet å være utfordrende, om ikke umulig. Derav kan det hevdes at konkurransen nedstrøms svekkes som følge av paraplykjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet.

Det kan imidlertid tenkes at utestengelse av uavhengige kjeder ikke er en reell strategi fra paraplykjedenes side. Dersom paraplykjedene eksempelvis nekter å levere til en uavhengig kjede, er dette et forhold som trolig ville blitt brakt inn for konkurransemyndighetene. Tilfellet med full utestengelse blir således lite realistisk, jf. Gabrielsen (2010). Videre kan det rent økonomisk være mer lønnsomt for en paraplykjede å distribuere til en ny butikk i stedet for å stenge den ute, eller la en konkurrent forsyne den. Likevel vil paraplykjedenes økende kontroll med grossist- og distribusjonsleddet gjøre dem i stand til å styre konkurransen på detaljistnivå. Det er lite trolig at paraplykjedene vil gi tilbud som medfører at de selv må redusere egne sluttbrukerpriser. Derimot har paraplykjedene anledning til å sette priser på en måte som gir egne butikker en konkurransefordel. Da det i tillegg kan hevdes å være lite transparent prising på distribusjonstjenester (se delkapittel 5.1.10), øker dette sannsynligheten for at tjenesten kan prises for høyt. Videre synes det å være en lite effektiv strategi for nye kjeder å etablere egen grossistvirksomhet. Årsaken til dette vil være at nye kjeder trolig vil ha for små volum for å kunne

oppnå stordriftsfordeler, jf. Besanko et al. (2010), samtidig som det kreves betydelige investeringer ved etablering av egen grossistvirksomhet. Eventuelle nye aktører klarer nok å forutse hvordan slike ulemper vil finne sted og vanskeliggjøre deres drift. Oppsummert anses det derfor som lite sannsynlig at en ny detaljistkjede finner det lønnsomt å etablere seg.

Det kan også diskuteres hvorvidt det faktisk er hensiktsmessig med flere små, uavhengige detaljistbutikker. Et slikt system kan hevdes å være lite effektivt sammenlignet med et mer organisert detaljistledd, slik at nyetableringer ikke nødvendigvis er ønskelig. Derav er det kanskje ikke så urovekkende at det eksisterer høye etableringsbarrierer i dagligvaremarkedet. Likevel vil det antagelig veie tyngre at høye etableringshindre generelt vil svekke konkurransen i et marked. En av informantene går så langt som å si at dette er den viktigste etableringsbarrieren i det norske markedet. Det kan her argumenteres at få aktører på detaljistnivå kan gjøre det enklere å koordinere atferd, og således svekke konkurransen. Derfor bør det eksistere en reell mulighet for nyetablering, noe som ifølge majoriteten av informantene ikke er tilfellet i dag.

I henhold til drøftingen over er det grunnlag for å tro at økt kjededistribusjon vil redusere sannsynligheten for nyetablering på detaljistnivå, noe som kan virke konkurransehemmende.

5.1.6. Uavhengige detaljisters konkurranseevne

Flere informantene hevder at uavhengige detaljisters konkurranseevne vil svekkes som følge av paraplykjedenes integrasjon av grossistleddet. Det fremheves særlig at Bunnpris er i en utfordrende situasjon. Dette er i tråd med teori om hvordan vertikal integrasjon kan medføre utestengelse eller dårligere vilkår for vertikalt separerte aktører, jf. Gabrielsen (2010). Ettersom Bunnpris er avhengig av konkurrentenes grossistsystemer er det naturlig å anta at disse vil ønske å svekke Bunnpris sin konkurranseevne, på samme måte som ved nyetablering. Derav fremstår det som opplagt at utviklingen mot full kjededistribusjon vil virke negativ for uavhengige detaljister.

Enkelte informanter mener derimot at det vil være mulig for små, uavhengige detaljister å oppnå konkurransedyktige betingelser, og at Bunnpris er et eksempel på dette. Når det gjelder Bunnpris har kjedene konkurrert om å gi beste tilbud, med tanke på både pris og sortiment. Det er derfor ikke usannsynlig at Bunnpris faktisk opplever å få forholdsvis konkurransedyktige betingelser, hvilket også blir påpekt av enkelte informanter. Bunnpris har en beskjeden markedsandel på i underkant av 4 % (Dagligvarehandelen, 2016), likevel fremstår det viktig for paraplykjedene å sikre seg innkjøpssamarbeidet med Bunnpris. Paraplykjedenes ønske om å distribuere til Bunnpris kan eksempelvis være for å unngå at en konkurrent ender opp med en større markedsandel. Dette kan

forklares ut fra hvordan totale innkjøpsvolum er viktig for å sikre gode innkjøpsbetingelser fra leverandørene, jamfør Inderst & Mazzarotto (2008), som viser til at størrelse kan styrke kjøpermakten. Gitt at kjedegrossistene konkurrerer om å gi beste anbud kan det hevdes at små, uavhengige detaljister kan være konkurransedyktige ved kjededistribusjon.

Paraplykjedene vil sannsynligvis kun gi anbud de selv er tjent med, noe annet virker lite hensiktsmessig. Videre vil de kunne ta ut fortjeneste i flere ledd, mens Bunnpris kun kan ta ut fortjeneste på detaljstledet. Det kan her, på samme måte som ved nyetablering, argumenteres for at paraplykjedene har anledning til å sette priser som gir egne butikker en konkurransefordel. Dette vil igjen kunne bidra til å svekke Bunnpris sin konkurranseevne. Selv om det kan hevdes at Bunnpris per i dag er konkurransedyktig, vil de kanskje på lengre sikt oppleve å befinne seg i en svakere stilling. Enkelte informanter uttrykker også usikkerhet for hvor lenge Bunnpris vil klare seg som uavhengig aktør.

Studiens hovedfunn gir grunnlag for å tro at små, uavhengige detaljister kan oppnå konkurransedyktige betingelser så lenge flere kjedegrossister konkurrerer om å distribuere til dem. Likevel virker det mer sannsynlig at ulempene en detaljist opplever ved å være avhengig av sine konkurrenter vil dominere. Overordnet fremstår det som at utviklingen mot full kjededistribusjon antageligvis vil svekke konkurranseevnen til små, uavhengige detaljister, som eksempelvis Bunnpris.

5.1.7. Paraplykjedenes motiver

Fra intervjuene fremkom det at paraplykjedenes motiver for overtakelsen av grossistledet trolig består av mer enn kun miljø- og effektivitetsgevinster. Økt kontroll, makt og fortjeneste nevnes som relevante motiver. Dersom man ser på dette i forbindelse med teori vedrørende kjøpermakt, jf. Inderst & Mazzarotto (2008), kan en argumentere for at integreringen av grossistledet er en måte for paraplykjedene å øke sin kjøpermakt på.

Ved å overta grossistledet får paraplykjedene økt kontroll over markedet nedstrøms. Kjedenes styrker sin portvokterrolle, og leverandørene får redusert sin kontakt med markedet. I henhold til Inderst & Mazzarotto (2008) blir leverandørene på denne måten i økt grad avhengig av paraplykjedene for å nå ut til kundene. Her vil også paraplykjedenes størrelse virke inn. Ettersom dagligvaremarkedet domineres av tre aktører på detaljistnivå, vil eventuell utestengelse fra en eller flere av kjedene trolig få signifikante konsekvenser for den enkelte leverandørs omsetning. Dersom forhandlingene mellom paraplykjede og leverandør skulle bryte sammen vil leverandøren trolig

finne det utfordrende å erstatte den aktuelle distribusjonskanalen. Leverandørenes utsidealternativ blir altså redusert som følge av at kjedene overtar større deler av distribusjonsvirksomheten. Følgelig stiller leverandørene svakere i forhandlingene med kjedene, noe som trolig vil påvirke hvordan den samlede profitten fordeles mellom aktørene. I følge Inderst & Mazzarotto (2008) kan det derav antas at utviklingen vil redusere leverandørenes priser og øke kjedenes fortjeneste. Dette kan synes å stemme godt overens med det overordnede inntrykket fra studiens intervjuer, nemlig at paraplykjedene motiveres av økt makt og fortjeneste.

For øvrig skal det nevnes at enkelte leverandører har merkevarer som vil være såpass viktige for forbruker at kjedene vil tape på eventuell utestengelse. For slike produkter er det ikke sikkert at overgangen til kjededistribusjon vil ha like tydelige konsekvenser. Likevel er konsumenten antageligvis villig til å prøve ut ulike substitutt for majoriteten av dagligvarer, slik at den overordnede effekten for leverandørene blir en svekket forhandlingsposisjon.

På bakgrunn av diskusjonen over kan det hevdes at kjedenes vertikale integrasjon av grossistledet er et viktig strategisk trekk for å øke kjøpermakten overfor leverandørene, og således oppnå økt fortjeneste på bekostning av dem.

5.1.8. Grossistens størrelse og innkjøpsbetingelser

Det er bred enighet blant informantene om at større paraplykjeder har mer innkjøpsmakt, og kan følgelig forhandle seg til bedre betingelser enn andre aktører. Særlig fremheves det at NorgesGruppen trolig får de beste betingelsene, da deres innkjøp, gjennom grossistvirksomheten ASKO, er størst. Informantenes påstander stemmer således overens med hvordan Inderst og Mazzarotto (2008) argumenterer for at større detaljister har mulighet til å presse frem lavere pris fra sine leverandører. Videre kan dette tilsi at enkelte paraplykjeder, og kanskje særlig NorgesGruppen, får en konkurransefordel i sluttmarkedet.

Dersom det er slik at enkelte paraplykjeder får bedre betingelser enn andre gir det grunnlag for å drøfte muligheten for en vannsengeffekt, jf. Inderst & Mazzarotto (2008). En kritisk betingelse for at vannsengeffekten skal være skadelig for sluttbruker, og samfunnet som helhet, er i henhold til Inderst og Valetti (2011) lineær prising. Dette synes imidlertid ikke å være tilfellet i kontraktene mellom leverandør og paraplykjedene. Antageligvis vil endringer i forhandlingsmakt påvirke faste betalinger, ikke enhetsprisen. Teorien vil derfor ha begrenset effekt, da lavere innkjøpspriser trolig ikke videreføres til sluttbrukerprisen. I hovedsak blir dette igjen et spørsmål om fordelingen av

fortjeneste mellom paraplykjede og leverandør. Derav vil vannsengeffekten sannsynligvis ikke medføre at forbruker kommer dårligere ut.

Dersom en leverandør blir tvunget til å tilby bedre betingelser til én kjede, vil den i henhold til Inderst og Mazzarotto (2008), ta igjen for dette ved å øke prisene til de mindre kjedene. Dette stemmer godt overens med hva som fremkom under studiens intervjuer. På bakgrunn av dette blir det naturlig å anta at leverandørens totale fortjeneste kan forbli uendret. Når det gjelder paraplykjedene, kan forskjell i størrelse derimot resultere i at enkelte kjeder oppnår økt fortjeneste. Dette grunnet bedre innkjøpsbetingelser og uendret sluttbrukerpris. Kjeder som ikke oppnår like gode betingelser vil derimot oppleve redusert fortjeneste. Informantenes innspill, og teori vedrørende kjøpermakt, kan tyde på at NorgesGruppen vil oppnå høyere fortjeneste, og da kanskje på bekostning av øvrige kjedene.

Én informant mener imidlertid at eventuelle forskjeller i innkjøpsbetingelser vil være minimale. Her er det relevant å ta i betraktning at alle paraplykjedene er av vesentlig størrelse. Samtlige sitter på betydelig kjøpermakt, slik at større forskjeller i innkjøpspriser trolig ikke ville blitt tolerert av kjedene. Dersom en leverandør skulle miste en av paraplykjedene som kunde, risikerer den å minste muligheten å forsyne minst 24 % av dagligvaremarkedet. Dette kan være avgjørende for en leverandørs resultater. Derav kan det tenkes at leverandørene ikke er i posisjon til å differensiere kjedenes innkjøpspriser. Eventuelle forskjeller i innkjøpsbetingelser kan således hevdes å måtte være minimale. På andre siden er dagligvarehandelen et marked med små marginer, slik at selv mindre forskjeller kan få betydelige konsekvenser.

På bakgrunn av overstående drøfting anses ikke en vannsengeffekten å kunne skade sluttbruker. For øvrig kan det tenkes at forskjellen i paraplykjedenes innkjøpsbetingelser, kan resultere i ulik fortjeneste hos kjedene. Det kan imidlertid hevedes at forskjeller i innkjøpsbetingelser vil være minimale.

5.1.9. Konkurransen mellom paraplykjedene

Flertallet av studiens informanter peker på hvordan distribusjon i dagligvaremarkedet utgjør en viktig faktor for konkurransen mellom paraplykjedene. Informantene viser til at et effektivt grossist- og distribusjonsledd vil være avgjørende for konkurransen mellom paraplykjedene. Kjedene konkurrerer på innkjøpsbetingelser, logistikk og butikkdrift, og informantene beskriver faktorene som sentrale for konkurransesituasjonen i sluttmarkedet.

Flere informanter fremhever hvordan NorgesGruppen, grunnet deres størrelse, vil tjene mest på overgangen til kjededistribusjon. Dette kan sees i sammenheng med teori om stordriftsfordeler, jf. (Besanko, et al., 2010). NorgesGruppen, med en markedsandel på over 40 % (Dagligvarehandelen, 2016), håndterer større volum enn de øvrige kjedene. Derav kan det hevdes at NorgesGruppen i større grad vil kunne hente ut de stordriftsfordelene som ligger i distribusjonen. På denne måten kan NorgesGruppen, grunnet sin størrelse, trolig oppnå et konkurransefortrinn overfor de andre kjedene.

Studiens informanter fremhever at NorgesGruppen har en fordel ved at de har vært i forkant med utviklingen av infrastruktur på grossistledet. Overgangen til mer kjededistribusjon kan således medføre at NorgesGruppen får utnyttet sitt grossist- og distribusjonssystem bedre, hvilket kan styrke deres konkurransekraft. For øvrig fremhever flere informanter at de andre paraplykjedene kan klare å ta igjen fortrinnet. Dette forutsetter dog at kjedene har kapital nok til å gjennomføre de nødvendige investeringene knyttet til infrastruktur. Hvorvidt dette vil være gjennomførbart er mer usikkert. Tar man i betraktning hvordan Coop nylig har gjennomført betydelige investeringen i infrastruktur (Automatisering, 2015), fremstår det imidlertid som mulig for andre kjeder å gjennomgå en slik utvikling. Dersom de øvrige kjedene derimot ikke skulle klare å opparbeide seg et like effektivt grossistledd som NorgesGruppen, vil de trolig falle dårligere ut i konkurransen. Dette fremheves også av studiens informanter.

Flere informanter beskriver at konkurransen mellom kjedene henger tett sammen med grossist- og distribusjonsleddet. Et effektivt grossistledd vil være avgjørende for å genere konkurransekraft til kjeden på detaljistleddet. Effektive og automatiserte distribusjonsløsninger frigir ressurser på detaljistnivå gjennom reduserte kostnader knyttet til varehåndtering i butikk, som varemottak, splitting av varer i soner, varepåfylling og lignende. Dette kan bidra til å styrke kjedens konkurranseevne i sluttmarkedet. Effektivisering av grossistleddet kan således styrke konkurransekraften til kjedene, og følgelig gjøre konkurransen på detaljistleddet sterkere. Økt konkurranse kan forekomme i form av priskriger for å øke omsatt volum i en periode eller ved gjennomgående lavere priser for å kapre markedsandeler. Kjeder kan også bygge kapital for senere å skape vekst ved å etablere nye butikker.

Informantene viser til at paraplykjedene først og fremst konkurrerer om de beste innkjøpsbetingelsene. I tidligere drøfting er det forklart at forskjeller i paraplykjedenes forhandlingsmakt har betydning for den enkelte kjedes innkjøpsbetingelser, ved at de faste betalingene mellom leverandør og kjede påvirkes. En stor kjede kan eksempelvis forhandle seg til høyere betaling fra leverandører gjennom hylleplassavgift. Kjeder med stor forhandlingsmakt kan

derfor oppnå høyere marginer, ved at profitt flyttes fra leverandørnivå til kjedenivå. Det er rimelig å anta at økte marginer styrker paraplykjedens konkurranseevne, enten i form av at sluttbrukerprisen reduseres for å øke omsetningen på detaljistnivå, eller for å bygge opp kapital for senere å kapre markedsandeler ved å etablere nye butikker. Flere av studiens informanter mener at NorgesGruppen, gjennom sin størrelse, har et konkurransefortrinn hva gjelder innkjøpsbetingelser. Konkurransefortrinnet gjelder spesielt for nasjonale merkevarer, hvor det er rimelig å anta at NorgesGruppen som største aktør oppnår best betingelser. Forholdet kan bekreftes ved at konkurrentene Coop og Rema i mye større grad satser på egne merkevarer (Dagens Næringsliv, 2014). På sikt kan økt andel egne merkevarer føre til at kjedene blir mer differensierte. Årsaken er at det er vanskelig å sammenligne de ulike kjedenes egne merkevarer da størrelse, kvalitet og produsent er forskjellig. Mer differensierte kjeder, grunnet forskjellig sortiment, kan påvirke den horisontale konkurransen negativt, slik kan konkurransen mellom kjedene på detaljistnivå svekkes.

Enkelte informanter mener overgangen til kjededistribusjon er konkurransevidende, da paraplykjedene har ulik lagerstruktur. Lagerstrukturen vil påvirke den enkelte kjedegrossists distribusjonskostnader. Dette vil videre få innvirkning på detaljistkjedens kostnadsnivå, og dermed også dens konkurransekraft. En av informantene viser til at en desentral lagerstruktur, hvor man ligger nærme markedet, vil være det mest kostnadseffektive. Sammenlignet med de øvrige kjedene har NorgesGruppen en desentral lagerstruktur, og således høyere lagertetthet. Derav kan det være rimelig å anta at NorgesGruppen har lavere distribusjonskostnader enn sine konkurrentene. Lavere distribusjonskostnader kan resultere i lavere kostnader på detaljistnivå, slik at kjeder som Kiwi, Meny og Spar kan få økt konkurranseevne. Det at en kjede har en konkurransefordel overfor de øvrige aktører vil kunne ha både positiv og negativ innvirkning på konkurransen i markedet. Dagligvaremarkedet preges av et fåtall aktører, og det kan derfor være rimelig å anta at konkurransefordelen den største kjeden opparbeider seg ikke vil resultere i økt konkurranse på detaljistnivå. Konkurransefortrinnet kan dermed holdes tilbake hos kjeden i form av økte marginer. På den annen side kan det tenkes at konkurransefordelen til den største aktøren kan styrke konkurransen ved at også de øvrige kjedene ønsker å utarbeide like effektive grossistenheter, for så å skape økt konkurransekraft på detaljistnivå.

Kjedenes konkurranseevne vil også kunne påvirkes av hvorvidt kjedens butikker er lokalisert hovedsakelig i sentrale strøk eller i distriktene. Lavpriskonseptet Rema 1000 kjennetegnes ved sentrumsnære butikker, mens NorgesGruppen derimot har etablert et stort antall distriktsbutikker i tillegg til sine sentrumsnære butikker. Distribusjonskostnaden til NorgesGruppen, sammenlignet med konkurrentens, vil følgelig kunne antas å være høyere hvis man ser på avstand isolert. Årsaken

er at det kan tenkes at avstanden mellom distriktsbutikker er større enn avstanden mellom sentrumsnære butikker. Dette vil igjen kunne få innvirkning på paraplykjedens konkurranseevne, slik at NorgesGruppens kjeder vil komme dårligere ut i konkurransen i sluttmarkedet. På den andre siden har NorgesGruppen flere regionslagre sammenlignet med øvrige aktører. Dette vil tale for en kortere avstand til butikkene, og således lavere distribusjonskostnader også til distriktsbutikker. Derav kan det hevdes at NorgesGruppen har et fortrinn ved distribusjon i distriktene. Butikklokalisering vil dermed kunne påvirke kjedens konkurransekraft, men det er usikkert om dette påvirker kjedens generelle konkurransekraft eller om økte distribusjonskostnader utelukkende belastes distriktsbutikkene.

Diskusjonen viser at overgangen til kjededistribusjon kan påvirke konkurransen mellom paraplykjedene. Dette skyldes i hovedsak forskjeller i størrelse, innkjøpsbetingelser, lagerstruktur, logistikk og infrastruktur, samt butikklokalisering. Det kan hevdes at NorgesGruppen har et konkurransefortrinn på flere av disse faktorene. Hvorvidt konkurransen på detaljistnivå av den grunn styrkes eller svekkes er imidlertid usikkert. Dersom eventuelle konkurransefortrinn brukes til å redusere sluttbrukerpris og kapre markedsandeler kan konkurransen anses som sterk. Hvis konkurransefortrinnet derimot holdes tilbake på kjedenivå for å øke egen fortjeneste, vil det kunne bidra til svekket konkurranse.

5.1.10. Konkurransesituasjonen på grossistledet

Under studiens intervjuer påpeker flere informanter at det ikke er reell konkurranse om distribusjonen av dagligvarer, og at det er vanskelig å påvirke distribusjonsprisen. Kjedenes økende kontroll med distribusjonen kan medføre en mer lukket verdikjede, da kjedene i større grad kun godtar leveringer fra egne grossistvirksomheter. Igjen ser en altså hvordan paraplykjedene har en sterk portvokterrolle. I henhold til Inderst & Mazzarotto (2008) medfører dette at leverandørene befinner seg i en svakere forhandlingsposisjon. Derav blir det naturlig å anta at deres muligheter til å påvirke distribusjonsprisen er begrenset, hvilket samsvarer med hva flere av studiens informanter hevder å oppleve. Kjedenegrossistene står dermed friere til å sette den prisen de ønsker, og leverandør er nødt til å godta deres krav. Som leverandør får man således svake garantier for at den prisen man betaler faktisk er konkurransedyktig, nettopp fordi det ikke er noen konkurranse om å distribuere til de ulike kjedene. Dette poengteres også av flere informanter.

Videre kan det tenkes at mangelen på direkte konkurranse mellom kjedegrossistene gjør det lettere å ta i bruk mindre transparente prisingsmodeller. Dette fordi kjedegrossistene ikke i like stor grad

må forsvare den prisen de setter. Under studiens intervjuer oppgir flere leverandører at prisingen på distribusjon er lite transparent. Lite gjennomsiktighet kan gjøre det lettere for kjedene å ta ytterligere prispåslag. Dette gir grunnlag for å tro at økt grad av kjededistribusjon kan svekke konkurransen på grossistledet, slik at leverandørene risikerer å stilles overfor høyere distribusjonskostnader.

Tilfellene betraktet så langt tar utgangspunkt i leverandørenes situasjon, og hva de må betale for å få sine produkter gjennom kjedegrossistenes systemer. I motsatt ende vil kjedegrossistenes kunder være deres egne butikker. Butikkene kan sies å ha liten, eller ingen forhandlingsmakt, overfor kjedegrossistene da de i realiteten ikke kan velge grossist selv. Likevel vil kjedegrossistene ha et åpenbart press på å holde prisene lave. Dette presset kan sies å komme indirekte gjennom konkurransen på detaljistnivå. Dermed får man ikke et direkte konkurransepress på grossist- og distribusjonsledet. Konkurransesituasjonen på detaljistnivå blir således avgjørende for hvor konkurransedyktige kjedegrossistene er, og hvilke priser de setter til sine detaljister. Dersom det er sterk konkurranse på detaljistledet er det naturlig å anta at kjedegrossistene vil redusere kostnadene. Dette for å sette lavere priser til sine kjeder, og således sikre en konkurransedyktig sluttbrukerpris. Skulle det derimot foreligge svekket konkurranse, ville man forventet motsatt atferd. Da kan det tenkes at kjedegrossistenes incentiver til å investere i kostnadseffektiviserende tiltak er knyttet til et ønske om økte marginer på grossistledet, og ikke en redusert sluttbrukerpris. Dette samstemmer i så fall med hvordan flere informanter fremhever at enkelte paraplykjeder tar ut betydelige verdier på grossistledet. Hva som faktisk er tilfellet er vanskelig å gi et svar på. Den høye konsentrasjonen på detaljistnivå, samt betydelige etableringsbarrierer (se delkapittel 5.1.5) kan imidlertid hevdes å hemme konkurransen. Derav blir kanskje ikke det indirekte konkurransepresset fra detaljistnivå tilstrekkelig stort for å sikre god konkurranse på grossistledet. Likevel trengs det trolig en mer dyptgående utredning av konkurransen på detaljistnivå for å kunne konkludere mer sikkert.

Vedrørende konkurransen om distribusjonen til selvstendige detaljistikjeder gir informantene inntrykk av at denne kan være tilfredsstillende. Drøftingen av påstanden blir imidlertid foretatt i delkapittel 5.1.6 om uavhengige detaljisters konkurranseevne.

En ytterligere faktor som kan tale for begrenset konkurranse på grossistledet, er knyttet til de stordriftsfordeler en aktør kan oppnå ved distribusjon. De tre kjedegrossistene kan gjennom stadig høyere volum fordele sine faste kostnader på flere enheter, og således oppnå lavere gjennomsnittskostnader, jf. Besanko et al. (2010). Fra et teoretisk standpunkt vil dette anses som positivt da det medfører kostnadsgevinster, men større aktører vil også gjøre markedet mer

konsentrert, og dernest svekke konkurransen på grossistledet. Som en konsekvens kan kjedegrossistene ta høyere prispåslag. Videre vil nyetablering på grossistledet være utfordrende da de allerede etablerte aktørene har klare stordriftsfordeler. Nykommere vil antageligvis ha lavere volum, og blir således mindre kostnadseffektive. I tillegg kan kjedene nekte å motta leveranser fra andre enn sine egne grossister. Økt kjededistribusjon synes derav å øke etableringsbarrierene på grossistledet, noe som kan svekke konkurransen.

Drøftingen gir grunnlag for å tro at kjededistribusjon resulterer i mer lukkede kanaler, og at leverandørene derfor ikke kan være sikre på at de mottar konkurransedyktige priser på distribusjonen. Kjedegrossistenes priser ut til butikkene vil i antageligvis avgjøres av konkurransesituasjonen på detaljistnivå. Dersom det foreligger svekket konkurranse på detaljistnivå vil dette dempe konkurransen også på grossistledet. Videre fremstår nyetablering på grossistledet som lite sannsynlig, noe som trolig vil svekke konkurransen. Oppsummert gir informantenes innspill, og det teoretiske grunnlaget, inntrykk av at økt kjededistribusjon resulterer i en mer sårbar, om ikke begrenset, konkurransesituasjon på grossistledet.

5.1.11. Grossistledet og uavhengighet

En rekke informanter fremhever at det kunne vært bedre for konkurransen dersom grossist- og distribusjonstjenestene ble utført av en uavhengig tredjepart. Dersom man betrakter dette med utgangspunkt i teori om vertikal integrasjon, fremkommer problemet med doble prispåslag som en klar ulempe ved et slikt system, jf. Spengler (1950). I henhold til denne teorien vil vertikal separasjon mellom grossist og kjede medføre at flere ledd i verdikjeden ønsker å ta en margin på sine kostnader. Et uavhengig grossistledd kan således resultere i høyere priser for aktørene i verdikjeden, samt høyere sluttpris til konsumentene. I henhold til Spengler (1950) vil imidlertid problemet med dobbel marginalisering være avhengig av hvorvidt kontraktene i verdikjeden er lineære eller ikke. Ved bruk av ikke-lineære kontrakter, som eksempelvis en fast avgift i tillegg til enhetspris, vil en kunne eliminere problemet med doble prispåslag. Dette taler for at man ved bruk av uavhengige grossister også kan oppnå optimal sluttbrukerpris.

Enkelte informanter påpeker at uavhengige grossister vil vært uheldig for verdikjeden som helhet, da det resultere i en mer fragmentert verdikjede. En informant argumenterer her med at logistikken forbundet med eksempelvis utgående transport, varebestilling og vareplassering i butikk blir mer effektiv ved vertikal integrasjon mellom kjede og grossist. Dette kan sies å stemme overens med teori om transaksjonskostnader, jf. eksempelvis Perry (1989). Litteraturen på området taler for at

full vertikal integrasjon kan være av vesentlig betydning med tanke på reduksjon av koordineringsproblemer i en verdikjede. Fra et teoretisk perspektiv kan det således hevdes at kjededistribusjon gir en mindre fragmentert verdikjede, hvilket kan gjøre det enklere å koordinere vareflyten fra leverandør til butikk. På en annen side kan man argumentere for at man ved bruk av mer langsiktige kontrakter og avtaler bør kunne oppnå lignende resultater, uten å måtte ty til full integrasjon.

Flere informanter viser til at uavhengige grossister kunne redusert kostnadsnivået i verdikjeden for dagligvarer. Her kan det argumenteres for at uavhengige grossister faktisk vil ha sterkere incentiver til å holde kostnadene lave. Uavhengige grossister måtte konkurrert direkte med hverandre om å få distribuere til de ulike kjedene, mens kjedegrossistene som nevnt konkurrer indirekte gjennom konkurransen på detaljistnivå. Derav kan det hevdes at uavhengige grossister vil ha sterkere incentiver til å holde kostnader lave, for å dernest kunne sette lave priser til kjedene. For øvrig vil sterk konkurranse på detaljistleddet kreve at også kjedegrossister holder lave kostnader for å kunne være konkurransedyktige. Imidlertid kan som nevnt den sterke konsentrasjonen, i tillegg høye etableringshindre, indikere svekket konkurranse på detaljistleddet. Dersom svekket konkurranse faktisk er tilfellet, vil kjedegrossistene følgelig ha svakere incentiver til å holde kostnadene lave.

For leverandørenes del kan det tenkes at de ved bruk av uavhengige grossister kan være sikrere på å motta konkurransedyktige priser på distribusjon. Dette fordi de vil kunne velge mellom flere grossister, som alle ville konkurrert om å få distribuere varen. En slik konkurransesituasjon ville kanskje resultere i mer objektiv, samt mer transparent, prising på distribusjonen. Som nevnt tidligere er det flere leverandører som mener dette ikke er tilfellet i dag.

Uavhengig grossister kan også tenkes å dempe etableringsbarrierene på detaljistnivå. Se gjerne diskusjon i delkapittel 5.1.5 hvor det fremkommer at vertikal integrasjon kan medføre etableringsbarrierer på detaljistnivå. En informant uttrykker at uavhengige grossister ville muliggjort en mer objektiv prising til kjedene. Uavhengige grossister måtte konkurrert om å gi beste anbud til nye detaljister, uten incentiver om å favoriserte egne butikker. Antageligvis ville dette medføre mer objektiv prising, som påpekt av informanten. Uavhengige grossister kunne således dempet etableringsbarrierene på detaljistnivå, noe som ville vært positivt for konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet.

På bakgrunn av drøftingen over er det vanskelig å si noe endelig om hvorvidt et uavhengig grossistledd er hensiktsmessig. Full integrasjon kan hevdes å sikre bedre logistikk og koordinering mellom detaljist og grossist. Imidlertid anses det viktig å fremheve hvordan uavhengige distributører trolig har sterkest incentiv til å redusere kostnader, og sette lave priser både til

leverandør og detaljist. Uavhengige grossister måtte konkurrert mer direkte på distribusjonen, noe som også kunne virket positivt for nyetablering på detaljistnivå.

5.2. Oppsummerende drøfting

Drøftingen gir grunnlag for å anta at kjededistribusjon, grunnet stordriftsfordeler, i de fleste tilfeller vil være mer effektivt enn direktedistribusjon. Vedrørende produkter som krever hyppige leveringer, og distribusjon av høyvolumprodukter, vil imidlertid direktedistribusjon sannsynligvis være å foretrekke. Dette taler for at økt grad av kjededistribusjon er positivt, i den forstand at det overordnet kan resultere i en mer effektiv distribusjon av dagligvarer.

Det forventes ikke at kjededistribusjon i første omgang vil føre til lavere sluttbrukerpris. For øvrig vil sluttbrukerprisen trolig heller ikke øke. Kjededistribusjon synes å ha en tvetydige effekt på vareutvalget i butikk. På den ene siden kan det medføre bredere utvalg, særlig i distriktsbutikkene. Standardisert vareutvalg innen den enkelte kjede, uavhengig av butikkens lokasjon, kan på den andre siden redusere vareutvalget.

Leverandørene vil trolig oppleve å befinne seg i en svekket posisjon som følge av kjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet. Utviklingen vil antageligvis være mest skadelig for større leverandører, særlig blant dem som tidligere har hatt relativt sterke forhandlingsposisjoner overfor kjedene. Videre indikerer drøftelsen at små leverandører kan tjene på overgangen til kjededistribusjon, fortrinnsvis gjennom selve samordningen av distribusjonen. Kjededistribusjon kan dermed medføre at små leverandører klarer å styrke sin posisjon overfor de store leverandørene. Likevel anses små leverandører å befinne seg i en relativt utsatt posisjon. Vedrørende paraplykjedenes motiver for å integrere grossist- og distribusjonsvirksomheten, er det grunnlag for å hevde at dette utgjør et viktig strategisk trekk for å øke kjedenes kjøpermakt overfor leverandørene. Konsekvensen synes å være økt fortjeneste til paraplykjedene, på bekostning av leverandørene. Kjedenes sterke posisjon kan imidlertid hevdes å bidra til en jevnere maktbalanse mellom leverandør og detaljist, særlig overfor store leverandører.

Det antas ikke at en eventuell vannsengeffekten vil skade sluttbrukerne i dagligvaremarkedet. I stedet kan det hevdes at forskjellen i paraplykjedenes størrelse og innkjøpsbetingelser kan resultere i ulik fortjeneste hos de respektive kjedene. Det er i så fall formodentlig den største innkjøperen, altså NorgesGruppen, som vil kunne oppnå høyest fortjeneste, da trolig på bekostning av de øvrige kjedene. Imidlertid kan det hevedes at eventuelle forskjeller vil være minimale. En kan hevde at NorgesGruppen har et konkurransefortrinn grunnet sin størrelse, men at det er usikkert om

konkurransen mellom kjedene styrkes eller svekkes på grunn av dette. Benyttes konkurransefortrinnet til å kapre markedsandeler og øke omsetning, vil konkurransen kunne anses som sterk. Dersom konkurransefortrinnet imidlertid holdes tilbake på kjedenivå for å øke egne marginer, vil ikke det ha stor innvirkning på konkurransen.

Kjededistribusjon vil antageligvis øke etableringsbarrierene på detaljistnivå, samt vanskeliggjøre konkurransesituasjonen for små, uavhengige detaljister. Dette kan bidra til å svekke konkurransen i dagligvaremarkedet. Drøftingen gir et inntrykk av at økt kjededistribusjon også resulterer i en mer sårbar, om ikke begrenset, konkurranse på grossistledet. Det synes å være betydelige etableringsbarrierer på grossist- og distribusjonsledet, samtidig som dagens prising hevdes å være lite transparent. Et uavhengig grossistledd kan ha positiv innvirkning på konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet. Uavhengige distributører har trolig sterkere incentiver til å sette lave priser, både til leverandør og butikk. De måtte konkurrert mer direkte om distribusjonen, noe som kunne vært positivt for eventuell nyetablering på detaljistnivå. På den andre siden kan det hevdes at full integrasjon er nødvendig for å sikre optimal logistikk og koordinering mellom detaljist og grossist.

Drøftingen viser at kjededistribusjon kan medføre at leverandører generelt får en svakere posisjon overfor paraplykjedene. Paraplykjedene selv synes å tjene på økt grad av kjededistribusjon. Konsekvensen for konsumentene er mer uvisst. Kjededistribusjon kan ha resultert i et noe bedre vareutvalg, men sluttbrukerprisen synes uforandret. På andre siden kan kjededistribusjon øke etableringsbarrierene på detaljistledet, så vel som på grossist- og distribusjonsledet. Dette vil trolig bidra til å svekke konkurransen i dagligvaremarkedet, noe som vil være negativt for konsumenten. Ut fra økonomisk litteratur alene vil det ikke være mulig å avgjøre om et vertikalt samarbeid er gunstig for konsumenten eller ikke. Litteraturen kan snarere peke ut generelle tilfeller hvor inngripen mot ulike vertikale bindinger kan være aktuelt (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Rey og Caballero-Sanz (1996) fastslår at lav konsentrasjon på et ledd er å anse som tilstrekkelig for at myndighetene ikke skal gripe inn mot vertikale restriksjoner iverksatt av aktører på dette leddet. Det er derimot grunnlag for å vurdere inngripen mot en vertikal relasjon dersom det er lav konkurranse på leddet hvor relasjonen innføres (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Som nevnt er det vanskelig å fastslå noe konkret om konkurransen på detaljistnivå. Høy konsentrasjon, samt etableringsbarrierer, kan imidlertid tale for en eventuell inngripen mot paraplykjedenes vertikale integrering. Således er det kanskje grunnlag for å vise noe skepsis overfor utviklingen mot mer kjededistribusjon.

6. AVSLUTNING

Følgende del har som formål å besvare utredningens problemstilling ved å formulere en endelig konklusjon. Avslutningsvis gis det forslag til videre forskning.

6.1. Samlet konklusjon

Før den endelige konklusjonen presenteres er det hensiktsmessig å gjenta oppgavens problemstilling:

Hva har dagligvarekjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet å si for aktørene i dagligvaremarkedet, og hvilke konsekvenser får det for konkurransen i verdikjeden?

Utredningen har som formål å kartlegge mulige konkurransemessige konsekvenser av paraplykjedenes overtakelse av grossist- og distribusjonsleddet i det norske dagligvaremarkedet. Det er besluttet å fokusere på hvordan utviklingen påvirker markedets aktører, og konkurransen dem imellom. For å svare på problemstillingen er det tatt utgangspunkt i generell økonomisk litteratur om stordriftsfordeler, vertikal integrasjon og kjøpermakt, i tillegg til kvalitativ data i form av dybdeintervjuer. Det er totalt blitt gjennomført ti intervjuer av ulike aktører i det norske dagligvaremarkedet.

Med utgangspunkt i informantenes innspill og økonomisk litteratur, har studien identifisert potensielle konsekvenser av kjededistribusjon. Ettersom det er tatt utgangspunkt i data fra et utvalg på ti informanter, er det begrenset hvor klare konklusjoner det er mulig å trekke. Det overordnede målet for studien er derfor ikke å gi entydige konklusjoner, men heller indikasjoner på hvordan utviklingen mot full kjededistribusjon kan påvirke markedets aktører. Videre fremstår det relevant å gjenta studiens risiko for utvalgsskjevhet. Syv av ti informanter er leverandører, noe som kan tyde på at de øvrige kategoriene av informantene kan være underrepresenterte. Likevel viser studiens hovedfunn at trendene i informantenes meninger ofte samstemmer, også på tvers av de etablerte kategoriene. Dette taler for at datagrunnlaget er representativt for aktørene i markedet.

Paraplykjedene har gjennom integreringen av grossist- og distribusjonsleddet styrket sin posisjon overfor leverandørene. Dette vil trolig være mest skadelig for større leverandører som tidligere har hatt relativt sterke forhandlingsposisjoner. For disse vil trolig overgangen til kjededistribusjon medføre tap av kontroll og fortjeneste. Små leverandører kan derimot tjene på overgangen til kjededistribusjon, fortrinnsvis gjennom selve samordningen av transporten. Kjededistribusjon

dermed medføre at små leverandører får styrket sin posisjon overfor de store leverandørene. Likevel kan små leverandører befinne seg i en utsatt posisjon. Overordnet fremstår paraplykjedenes vertikale integrasjon av grossistleddet som et viktig strategisk trekk for å øke sin kjøpermakten overfor leverandørene. Konsekvensen synes å være økt fortjeneste til paraplykjedene, på bekostning av leverandørene. Imidlertid er det ikke gitt at dette vil være en negativ utvikling. Tar man i betraktning hvordan leverandørleddet også er preget av høy konsentrasjon, kan kjedenes sterke posisjon hevdes å bidra til en mer jevn maktbalanse mellom de to leddene.

For konsumentenes del, kan konsekvensene av økt kjededistribusjon være mer uviss. Det er mulig at kjededistribusjon resulterer i noe bredere vareutvalg, særlig i distriktene. Videre er det grunnlag for å anta at kjededistribusjon, grunnet stordriftsfordeler, i de fleste tilfeller vil være mer effektivt enn direktedistribusjon. Dette taler for at mer kjededistribusjon er positivt, i den forstand at det overordnet kan gi mer effektiv distribusjon av dagligvarer. Av studien fremkommer det imidlertid at eventuelle kostnadsbesparelser som følge av mer kjededistribusjon trolig vil beholdes av paraplykjedene i form av økt fortjeneste. Det er rimelig å anta at sluttbrukerprisen i første omgang ikke reduseres, men den vil trolig heller ikke øke. En eventuell vannsengeffekt anses for øvrig ikke å kunne skade sluttbrukerne.

Det tyder på at paraplykjedene selv vil tjene på økt grad av kjededistribusjon, da særlig NorgesGruppen. Utredningen indikerer at forskjellene i paraplykjedenes størrelser, og dernest innkjøpsbetingelser, kan resultere i ulik fortjeneste hos kjedene, hvor NorgesGruppen trolig kommer best ut. Det kan hevdes at NorgesGruppen ved drift av grossistvirksomheten har et konkurransefortrinn grunnet sin størrelse. Dette kan medføre at konkurransen mellom paraplykjedene påvirkes av utviklingen mot mer kjededistribusjon. Hvorvidt dette styrker eller svekker konkurransen mellom kjedene er dog uvisst.

For øvrig er det faktorer som tyder på at kjededistribusjon kan virke hemmende for konkurransen i verdikjeden. Kjededistribusjon vil trolig øke etableringsbarrierene på detaljistnivå, samt vanskeliggjøre konkurransesituasjonen for små, uavhengige detaljister. Utredningen gir videre inntrykk av at økt kjededistribusjon resulterer i en mer sårbar, om ikke begrenset, konkurransesituasjon også på grossistleddet. Betydelige etableringsbarrierer synes å eksistere på grossist- og distribusjonsleddet, samtidig som dagens prising hevdes å være lite objektiv og transparent. Det vil ikke være positivt, verken for konsumentene eller samfunnet som helhet, dersom det foreligger svak konkurranse i enkelte deler av verdikjeden. Hvis økt grad av kjededistribusjon faktisk er en årsak til dette, vil det være bekymringsverdig. Et uavhengig

grossistledd kan tenkes å forbedre konkurransesituasjonen i markedet, men slik vertikal separasjon kan også gå negativt utover logistikken og koordineringen mellom grossist og detaljist.

Som en endelig konklusjon kan det sies at kjededistribusjon trolig vil resultere i en mer effektiv verdikjede, og at dette hovedsakelig vil tjene paraplykjedene. Samtidig kan økt kjededistribusjon svekke konkurransen i verdikjeden. Utredningen gir dermed grunnlag for å uttrykke skepsis overfor utviklingen mot mer kjededistribusjon.

6.2. Forslag til videre forskning

I løpet av utredningsarbeidet er det blitt avdekket flere interessante problemstillinger vedrørende det norske dagligvaremarkedet. Det synes eksempelvis aktuelt å foreta en mer inngående redegjørelse av konkurransesituasjonen på grossist- og distribusjonsleddet. Herunder kunne det vært relevant å se nærmere på konsekvensene av et uavhengig grossistledd, da det synes å være rom for bidrag på dette området. Mer bestemt kunne det vært aktuelt å undersøke hvorvidt det er behov for regulering av distribusjonsmarkedet, samt hvilke konsekvenser dette kan få for konkurransen på de ulike leddene i verdikjeden. Her ville det kanskje vært hensiktsmessig å trekke paralleller til andre land.

Det virker også relevant å undersøke nærmere hvorvidt NorgesGruppen, gjennom faktorer som størrelse og lagerstruktur, besitter betydelige fordeler overfor de øvrige aktørene. Herunder vil det være aktuelt å kartlegge eventuelle konsekvenser av dette. Flere informanter har også poengtert at kjedene tar ut betydelige verdier på ulike ledd i verdikjeden, eksempelvis på grossistleddet. Det kunne vært verdifullt med en mer inngående utredning av hvorvidt dette faktisk er tilfellet.

Det foreligger flere aktuelle problemstillinger. Således hadde det vært positivt om denne oppgaven inspirerer til ytterligere utredninger på nevnte områder.

REFERANSER

- Aftenposten, 2015a. *Lykke bryter med Reitan*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Lykke-bryter-med-Reitan-8293591.html>
[Funnet 9 Mai 2016].
- Aftenposten, 2015b. *Slik tar Norgesgruppen kontrollen over matvarene*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-tar-Norgesgruppen-kontrollen-over-matvarene-7980709.html>
[Funnet 10 Mai 2016].
- Andersen, C. A. E., 2013. *Hvorfor egendistribusjon?*. [Internett]
Tilgjengelig fra: www.logistikkforeningen.no/file.php?id=771
[Funnet 27 Mai 2016].
- ASKO, 2015. *Hansa Borg Bryggerier har valgt engrosdistribusjon*, s.l.: ASKO.
- ASKO, 2016. *ASKO - vi forsyner Norge med mat*. Oslo: NorgesGruppen.
- ASKO, u.d. *Om ASKO*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://asko.no/om-asko/>
[Funnet 10 Mai 2016].
- Automatisering, 2015. *Europas mest moderne logistikk-senter*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.automatisering.no/artikler/europas-mest-moderne-logistikk-senter/224643>
[Funnet 10 Mai 2016].
- Bakehuset, u.d.a. *Bakst og distribusjon*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.bakehuset.no/bakerhuset/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Bakehuset, u.d.b. *Butikkene - hvor finner du våre produkter?*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.bakehuset.no/butikk/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Bakehuset, u.d.c. *Om oss*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.bakehuset.no/bakerhuset/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S., 2010. *Economics of Strategy*. 5. red. s.l.: John Wiley & Sons.
- Carlton, D. W. & Perloff, J. M., 1994. *Modern Industrial Organization*. New York: Harper Colling College Publishers.
- Coop Norge Handel AS, 2014. *Coop Norge Handel AS*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://transportlogistikk.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/foredrag-2014/mandag/q1-20-okt-kl.-10.-40-borge.pdf>
[Funnet Mai 13 2016].
- Coop Norge SA, 2015. *Årsrapport 2014*, Oslo: Coop Norge SA.

Coop Norge, u.d.a. *Coop Norge Handel AS*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-handel-as/>
[Funnet 10 Mai 2016].

Coop Norge, u.d.b. *Virksomheten*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>
[Funnet 11 Mai 2016].

Dagens Næringsliv, 2014. *Industrien bør frykte Rema og Coop*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/2014/05/12/Handel/-industrien-br-frykte-rema-og-coop>
[Funnet 15 Juni 2016].

Dagens Næringsliv, 2015. *Tviholder på melkerutene*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/11/2147/Handel/tviholder-p-melkerutene>
[Funnet 11 Mai 2016].

Dagens Perspektiv, 2013. *Kjedene slåss om distribusjonen*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dagensperspektiv.no/2013/kjedene-slass-om-distribusjonen>
[Funnet 9 Juni 2016].

Dagligvarehandelen, 2012. *Holder på egendistribusjon*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dagligvarehandelen.no/2012/holder-p%C3%A5-egendistribusjon>
[Funnet 13 Juni 2016].

Dagligvarehandelen, 2016. *Dagligvarefasiten*. [Internett]

Tilgjengelig fra:
http://www.dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2016.2.pdf
[Funnet 10 Mai 2016].

E24, 2015. *Frykter NorgesGruppen får "olmonopol": De lukker hele systemet*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://e24.no/privat/frykter-norgesgruppen-faar-olmonopol-de-lukker-hele-systemet/23458994>
[Funnet 24 Mai 2016].

Engrospartner, u.d. *Samarbeid*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.engrospartner.no/samarbeid>
[Funnet 11 Mai 2016].

Fee, C. E. & Thomas, S., 2004. Sources of Gains in Horizontal Takeovers: Evidence from Customer, Supplier and Rival Firms. *Journal of Financial Economics*, Utgavenummer 74, s. 423-460.

Forbrukerrådet, 2015. *Vedrørende NorgesGruppens overtakelse av distribusjonen til Ringnes og Hansa Borg*. Oslo: Forbrukerrådet .

Forvaltningsloven, 1970. *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker*. s.l.:Justis- og beredskapsdepartementet.

Gabrielsen, T. S., 2010. *Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat - Særskilt vedlegg til NOU 2011: 4 Mat, makt og avmakt*, Bergen: Matkjedeutvalget.

Gabrielsen, T. S., Steen, F., Sjørgard, L. & Vagstad, S., 2013. *Kjøpermaket i dagligvaresektoren*, Bergen: Utredning skrevet på oppdrag av Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet.

Gjøs, A., 2013. *TINE Distribusjon*. [Internett]

Tilgjengelig fra:

http://www.mrmit.no/InnovasjonNorge/Foredrag/ForedragAnielaGjoes120312Distribusjon_a_v_lokal_mat.pdf

[Funnet 27 Mai 2016].

Hjelmeng, E. J. & Sjørgard, L., 2014. *Konkurransopolitikk: Rettslig og økonomisk analyse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Inderst, R., 2006. *The "Waterbed Effect". How Non-Cost Related Discounts to Large Retailers can Harm Consumers*, England: rapport skrevet på oppdrag av Association of Convenience Stores.

Inderst, R. & Mazzarotto, N., 2008. Buyer Power in Distribution. I: W. Collins, red. *Issues in Competition Law and Policy (Vol. 3)*. Chicago: American Bar Association Section of Antitrust Law.

Inderst, R. & Valletti, T., 2011. Buyer Power and the "Waterbed Effect". *Journal of Industrial Economics*, Utgavenummer 59, s. 1-20.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. red. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. red. Oslo: Abstrakt Forlag.

Joskow, P., 1985. Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Utgavenummer 1, s. 33-80.

Konkurransetilsynet, 2015a. *Coop får overta Ica Norge*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/aktuelt/nyheter/20152/coop-far-overta-ica-norge/>

[Funnet 13 Mai 2016].

Konkurransetilsynet, 2015b. *Ikke misbruk av markedsrett*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/aktuelt/nyheter/20152/ikke-misbruk-av-markedsrett/>

[Funnet 11 Mai 2016].

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Landbruks- og matdepartementet, 2011. *Meld. St. 9 (2011-2012) Landbruks- og matpolitikken – Velkommen til bords*, Oslo: Landbruks- og matdepartementet.

Lustgarten, S., 1975. The Impact of Buyer Power in Manufacturing Industries. *Review of Economics and Statistics*, Utgavenummer 75, s. 125-132.

Mesterbakeren, 2016. *Om oss*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.mesterbakeren.no/about/>

[Funnet 20 Mai 2016].

- Nationen, 2012. *Dragkamp om distribusjon av matvarer*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.nationen.no/tunmedia/dragkamp-om-distribusjon-av-matvarer/>
[Funnet 24 Mai 2016].
- Nationen, 2015. *Fagforeningstoppar ber Konkurransetilsynet gripe inn mot dagligvarekjedene*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.nationen.no/naering/fagforeningstoppar-ber-konkurransetilsynet-gripe-inn-mot-daglegvarekjedene/?share=etehO9TqL9HADttD%2BbntqNR7yi3VmZGP5qp0uLcTGD%2FoLY2VH83vqrsdZCylfGcPjvf6aXRL30PNk99Blpsy%2F4l8sfN9bGC22A%2BdVuF6%2BGa1LNDiRG1IjwnVhUS%2B0zO27v>
[Funnet 24 Mai 2016].
- NILF, 2013. *Dagligvarehandel og mat 2013*, Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).
- NorgesGruppen, 2013. *Foreløpig grønt lys for innkjøpssamarbeid*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/forelopig-gront-lys-for-innkjopssamarbeid/>
[Funnet 25 Mai 2016].
- NorgesGruppen, 2011. *Notat fra NorgesGruppen om distribusjon - Særskilt vedlegg til NOU 2011:4 - Vedlegg 23*. Oslo: Matkjedeutvalget.
- NorgesGruppen, 2015. *Dette er NorgesGruppen*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/>
[Funnet 4 Mai 2016].
- NorgesGruppen, 2016a. *Dagligvare*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/profilhus-dv1/>
[Funnet 10 Mai 2016].
- NorgesGruppen, 2016b. *NorgesGuppen Årsrapport 2015*, s.l.: NorgeGruppen.
- NRK, 2014. *Dagligvareavtale er ulovlig*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/norge/-dagligvareavtale-er-ulovlig-1.11540171>
[Funnet 9 Mai 2016].
- NRK, 2015. *Ringnes føler seg presset av Norgesgruppen*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/norge/ringnes-foler-seg-preset-av-norgesgruppen-1.12308163>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Oslo Economics, 2015. *Prisutvikling i dagligvaremarkedet - En empirisk studie av grossist- og butikkepriser*, Oslo: Oslo Economics .
- Pepall, L., Richards, D. & Norman, G., 2014. *Industrial Organization Contemporary Theory and Empirical Applications*. 5 red. s.l.:Wiley.
- Perry, M., 1989. Vertical Integration: Determinants and Effects, kapittel 4. I: R. Schmalensee & R. Willing, red. *Handbook of Industrial Organization, Volum I*. s.l.:North-Holland.
- Personopplysningsloven, 2001. *Lov om behandling av personopplysninger*. s.l.:Justis- og beredskapsdepartementet .

- Proff, 2014. *Coop Norge Handel AS*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/coop-norge-handel-as/oslo/n%C3%A6ringsmidler/Z0I3L5NK/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Proff, 2015. *Rema Distribusjon Norge AS*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/rema-distribusjon-norge-as/langhus/n%C3%A6ringsmidler/Z0I778MF/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Rema 1000 Norge AS, 2015. *Distribusjon*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/artikler/kontakt-oss/distribusjon/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- Rema 1000 Norge AS, 2016. *Om Rema 1000*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/artikler/om-rema-1000>
[Funnet 10 Mai 2016].
- Rema Distribusjon Norge, u.d. *Lagerlokasjoner i Norge*. s.l.:Rema 1000 .
- Rey, P. & Caballero-Sanz, F., 1996. *The Policy Implications of the Economic Analysis of Vertical Restraints*, Brussel: Economic Papers no. 119, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, European Commission.
- Ringnes, u.d. *Fakta*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://ringnes.no/omringnes/Sider/tallogfakta.aspx>
[Funnet 13 Mai 2016].
- Romerikets Blad, 2014. *Coops månelanding*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.rb.no/lokale-nyheter/coops-manelanding/s/1-95-7412511>
[Funnet 10 Mai 2016].
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2016. *Research Methods for Business Students*. 7. red. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schumacher, U., 1991. Buyer Structure and Seller Performance in U.S. Manufacturing Industries. *The Review of Economics and Statistics*, Utgavenummer 73, s. 277-284.
- Spengler, J. T., 1950. Vertical Integration and Antitrust Policy. *Journal of Political Economy*, s. 347-352.
- Spesialgrossisten , u.d. *Om oss*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.spesialgrossisten.no/om-oss/>
[Funnet 13 Mai 2016].
- Spesialgrossisten, 2016. *Om oss*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.spesialgrossisten.no/om-oss/>
[Funnet 11 Mai 2016].
- TINE SA, 2016. *Årsrapport 2015* , Oslo: TINE SA.
- TINE, u.d. *Distribusjon*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine/industriakt%C3%B8ren/omfattende-logistikk>
[Funnet 13 Mai 2016].

APPENDIKS

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vi har valgt å definere to hovedformer for distribusjon:

- (i) **Direktedistribusjon** hvor leverandørene selv står for distribusjon av varer ut i butikk.
- (ii) **Kjededistribusjon** hvor paraplykjedene (NorgesGruppen, Coop og Rema 1000) står for distribusjon av varer fra leverandør til grossistlager og videre fra grossistlager til butikkene.

1. Det har foregått en utvikling hvor paraplykjedene (NorgesGruppen, Coop, Rema 1000) overtar distribusjonen fra flere leverandører. Med andre ord en utvikling mot mer innslag av kjededistribusjon. Hva er konsekvensen av dette for henholdsvis
 - a. Leverandører
 - b. Kjeder
 - c. Forbruker
2. Hvilke distribusjonsform fra leverandør til butikk har dere?
 - ☐ Direktedistribusjon
 - ☐ Kjededistribusjon
 - ☐ Annet/Detaljer _____
3. Har dere endret distribusjonsform i de siste 5 årene (f. eks fra direkte- til kjededistribusjon)?
 - a. Hvis ja, hvorfor ble distribusjonsform endret?
 - b. Hvis nei, hva er bakgrunnen for at dere ikke har gått over til kjededistribusjon?
4. Hva er konsekvensene av å (eventuelt) gå fra direkte- til kjededistribusjon for dere?
5. Hvordan vil overgang fra direkte- til kjededistribusjon påvirke muligheten å etablere seg som en liten leverandør til en av de tre paraplykjedene?
 - a. Vil det være forskjell på små og store leverandører med hensyn til om direkte- eller kjededistribusjon er mest lønnsomt for de?
6. Hvordan vil overgang fra direkte- til kjededistribusjon påvirke prisene og utvalget i butikkene?
7. Hvordan vil overgang fra direkte-til kjededistribusjon påvirke mulighetene for nyetablering av aktører på kjedenivå?
8. Hvordan vil overgang fra direkte- til kjededistribusjon påvirke på muligheten for en liten aktør på kjedenivå som Bunnpris til å konkurrere med de større kjedene?
9. Hvordan overgang fra direkte- til kjededistribusjon påvirke konkurransen mellom de tre store paraplykjedene?

10. Hvem av de tre store paraplykjedene har mest å tjene på en overgang fra direkte- til kjededistribusjon? Hvorfor?
11. Hva mener du/dere er paraplykjedenes motiver for å drive kjededistribusjon?
12. Er det forskjeller mellom dagligvarekjedene mht. kontrakter og struktur på kjededistribusjonen?

Vedlegg 2: Meldeskjema til NSD og tilbakemelding fra NSD

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ☐ Nei ☒	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	☐ Navn ☐ 11-sifret fødselsnummer ☐ Adresse ☐ E-post ☐ Telefonnummer ☐ Annet	Les mer om hva personopplysninger. NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ☒ Nei ☐	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Yrke, stilling, bransje, type arbeidsplass	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ☐ Nei ☒	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ☐ Nei ☒	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ☐ Nei ☒	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Vertikal integrasjon av distribusjon i dagligvaremarkedet - ulike konkurranseeffekter	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Norges Handelshøyskole	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Institutt for foretaksøkonomi	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Øystein	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Etternavn	Foros	
Stilling	Professor, dr.oecon.	
Telefon	+47 559 59716	
Mobil		
E-post	oystein.foros@nhh.no	
Alternativ e-post	oystein.foros@nhh.no	
Arbeidssted	Norges Handelshøyskole	

Adresse (arb.)	Helleveien 30	
Postnr./sted (arb.sted)	5045 Bergen	
Sted (arb.sted)	Bergen	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Isabel Marie	
Etternavn	Flo	
Telefon	+47 464 21 621	
Mobil		
E-post	isabel.marie.flo@gmail.com	
Alternativ e-post	isabel.flo@student.nhh.no	
Privatadresse	Strandgaten 74B2	
Postnr./sted (privatadr.)	5004 Bergen	
Sted (arb.sted)	Bergen	
Type oppgave	☒ Masteroppgave ☐ Bacheloroppgave ☐ Semesteroppgave ☐ Annet	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Forskningsspørsmål: Hva er mulige konkurranse- og lønnsomhets effekter av paraplykjedenes vertikale integrering av distribusjonsleddet i dagligvaremarkedet? Vi ønsker i hovedsak intervju personer fra relevante aktører i dagligvaremarkedet for å identifisere mulige effekter av paraplykjedenes økte kontroll over distribusjonsleddet.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	☐ Barnehagebarn ☐ Skoleelever ☐ Pasienter ☐ Brukere/klienter/kunder ☒ Ansatte ☐ Barnevernsbarn ☐ Lærere ☐ Helsepersonell ☐ Asylsøkere ☐ Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Intervjuobjekter fra relevante aktører (eksempelvis leverandører, grossister og dagligvarekjeder) innen norsk dagligvarehandel.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Utvalget vil bli rekruttert gjennom forespørsler over e-post direkte til aktørene. Vi vil dog legge inn et ønske om at intervjuobjektene, i den grad det er mulig, må være i stand til å besvare våre spørsmål.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Førstegangskontakt med utvalget vil bli foretatt over e-post av forskningsgruppen.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .
Alder på utvalget	☐ Barn (0-15 år) ☐ Ungdom (16-17 år) ☒ Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	Ca. 10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ○ Nei •	Les mer om sensitive opplysninger .

Hvis ja, hvilke?	☐ Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning ☐ At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling ☐ Helseforhold ☐ Seksuelle forhold ☐ Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja ☐ Nei ☒	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja ☐ Nei ☒	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	☐ Papirbasert spørreskjema ☐ Elektronisk spørreskjema ☒ Personlig intervju ☐ Gruppeintervju ☐ Observasjon ☐ Deltakende observasjon ☐ Blogg/sosiale medier/internett ☐ Psykologiske/pedagogiske tester ☐ Medisinske undersøkelser/tester ☐ Journaldata	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier her. Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15
	☐ Registerdata	
	☐ Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	☐ Skriftlig ☒ Muntlig ☐ Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer her. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her. NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	☒ Ja ☐ Nei ☐ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
10. Informasjonssikkerhet		
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	☐ På server i virksomhetens nettverk ☐ Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) ☐ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten ☒ Privat datamaskin ☐ Videoopptak/fotografi ☒ Lydopptak ☒ Notater/papir ☒ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) ☐ Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter. Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon. NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver. Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Annen registreringsmetode beskriv		

Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Tilgang til datamaskin/mobile lagringsenheter er beskyttet med brukernavn og passord. Bærbare enheter vil oppbevares i privat hjem, samt følge eier. Notater/papir vil også oppbevares i privat hjem og følge eier.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja ☐ Nei ☒	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktsreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ☒ Nei ☐	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?	Overføring av data vil skje gjennom passordbeskyttet e-post.	Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja ☐ Nei ☒	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	☒ Nei ☐ Andre institusjoner ☐ Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja ☐ Nei ☒	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ☐ Nei ☒	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	12.01.2016	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Planlagt dato for prosjektslutt	20.06.2016	
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	☐ Ja, direkte (navn e.l.) ☐ Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) ☒ Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	☒ Datamaterialet anonymiseres ☐ Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		

Øystein Foros
 Institutt for foretaksøkonomi Norges Handelshøyskole
 Helleveien 30
 5045 BERGEN

Vår dato: 20.04.2016

Vår ref: 47829 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

47829	<i>Vertikal integrasjon av distribusjon i dagligvaremarkedet - ulike konkurranseeffekter</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges Handelshøyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Øystein Foros</i>
Student	<i>Isabel Marie Flo</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Isabel Marie Flo isabel.marie.flo@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 47829

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål / problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med Norges Handelshøyskole sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

I meldeskjemaet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 20.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.