

NHH



Netthandel av dagligvarer i Norge

En studie av markedet for netthandel av dagligvarer i Norge og hvordan dagligvarebransjen bør respondere

STEFFEN ENGELBERG LUNDANES OG ØYVIND STØA SALTERMARK

VEILEDERE: FRODE STEEN OG SIMEN AARDAL ULSAKER

FOOD

Dette er offentlig tilgjengelig versjon av masteroppgaven «Netthandel av dagligvarer i Norge - En studie av markedet for netthandel av dagligvarer i Norge og hvordan dagligvarebransjen bør respondere» skrevet av Steffen Engelberg Lundanes og Øyvind Støa Saltermark. Full versjon er konfidensiell til 2021.

BERGEN, VÅREN 2017

Netthandel av dagligvarer i Norge

*En studie av markedet for netthandel av dagligvarer i Norge og
hvordan dagligvarebransjen bør respondere*

Omskrevet versjon



Steffen Engelberg Lundanes & Øyvind Støa Saltermark

Veiledere: Frode Steen & Simen Aardal Ulsaker

Masterutredning innen 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

Utredningen ser på markedet for netthandel av mat i Norge med et hovedfokus på de *tradisjonelle nettaktørene* som er tilbydere av et fullt varesortiment over internett. I 2016 utgjorde mathandel over nett cirka 1% av den totale omsetningen for den norske dagligvarebransjen. I utredningen ønsker vi å belyse hvordan dagligvarebransjen kan forsvare netthandel av mat som forretningsmodell, hvor vi fokuserer på konkurransearenaen, viktige kostnadsdrivere og mulige synergieffekter ved innføring av netthandel.

Utredningen tar utgangspunkt i Kolonial.no, Marked.no, Meny og Spar, som er de aktørene som er størst når det gjelder netthandel av dagligvarer i Norge. Oppgaven er basert på kvalitativ informasjon innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer, kvantitativ data i form av kundedata fra NorgesGruppen og spørreskjema besvart av intervjuobjektene. På bakgrunn av innhentet data, supplert med informasjon om netthandel fra andre land, mener vi at utredningens problemstilling besvares på bakgrunn av et bredt informasjonsgrunnlag.

Våre mest interessante funn viser at kundenes forbruk i gjennomsnitt øker når de starter med netthandel. Dette tyder på at det å tilby nettsalg kan bidra til positive synergieffekter for aktører i dagligvarebransjen. Videre indikerer funnene at en stor andel av det nye totalforbruket overføres til den nye handelskanalen. Ser man dette i sammenheng med den forventede økningen i netthandelssegmentet, kan netthandel på lenger sikt utvikle seg til å utgjøre et nødvendig tilbud til kundene fra aktørene i dagligvarebransjen i Norge.

Andre internasjonale markeder kan vise til et bedre utviklet netthandelssegment enn Norge, men særegne nasjonale forhold gjør det vanskelig å implementere de samme løsningene i det norske markedet. Derfor mener vi at bransjen er avhengig av at norske aktører er villige til å legge midler i forskning og utvikling, slik at fremtidig drift kan effektiviseres og forbedre bransjens lønnsomhetspotensial.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH) og utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring (BUS). Oppgaven er en av totalt seks masteroppgaver som inngår i forskningssamarbeidet mellom NorgesGruppen (NG) og NHH som skrives våren 2017. Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende og interessant prosess. Ettersom vi begge er over gjennomsnittet interessert i dagligvarebransjen har det lenge vært et ønske fra vår side å skrive en oppgave med dette som hovedtema. Samarbeidet med NG gjorde det derfor mulig å gjennomføre en tre år gammel idé som vi opprinnelig hadde skrinlagt, fordi vi ikke trodde det ville være mulig å gjennomføre den. Vi er derfor ydmyke overfor den tilliten NG og NHH har vist ved å la oss ta del i forskningsprosjektet, og vi ønsker å takke for denne muligheten til å investere et halvt år med tid og krefter i et tema vi virkelig brenner for.

Gjennom arbeidsprosessen har vi fått oppfølging og hjelp over all forventning. Vi vil spesielt rette en stor takk til våre veiledere Frode Steen og Simen Aardal Ulsaker for deres engasjement og faglige dyktighet. Vi har funnet stor motivasjon i den gjensidige interessen for både tematikk og forskning, og vil påpeke at deres imøtekommenhet, konstruktive tilbakemeldinger og gode humør har vært uvurderlig. Tusen takk for et velfungerende samarbeid!

Vi ønsker videre å takke alle andre som har vært involvert i forskningssamarbeidet. Dette gjelder ansatte ved NHH, medstudenter, butikksjefer og annet bransjepersonell som har stilt opp, delt informasjon eller vært sparringspartnere. Uten deres hjelp ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne masteroppgaven. Til slutt vil vi takke familie og venner for moralsk støtte gjennom hele vår tid ved NHH.

Bergen 15. juni 2017

Steffen Engelberg Lundanes

Øyvind Støa Saltermark

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	2
FORORD	3
FIGUROVERSIKT.....	8
1. INTRODUKSJON	9
1.1 MARKEDET FOR NETTHANDEL AV MAT I NORGE	9
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL.....	11
1.3 AVGRENSNING	12
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR	12
2. TEORETISK RAMMEVERK	14
2.1 TEORETISK RAMMEVERK FOR KONKURRANSEARENAANALYSE	14
2.1.1 PESTEL – rammeverk for makroanalyse	15
2.1.2 Porters femfaktormodell og Lønnsomhetstreet - rammeverk for bransjeanalyse.....	17
2.2 TEORETISK RAMMEVERK FOR ANALYSE AV KOSTNADSDRIVERE	21
2.2.1 Porters ti kostnadsdrivere	21
2.3 TEORETISKE SAMMENHENDER OG UTLEDNING AV HYPOTESER.....	24
2.3.1 Forklaringsmodell.....	26
3. METODE	28
3.1 VALG AV STUDIEOBJEKT	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	28
3.2.1 Forskningstilnærming	29
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING	30
3.3.1 Primær- og sekundærdata.....	30
3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	30
3.4 DATAINNSAMLING	31

3.4.1	<i>Kvalitativ datainnsamling – Dybdeintervju</i>	31
3.4.2	<i>Kvantitativ datainnsamling – Kundekjøpsinformasjon og spørreskjema</i>	32
3.4.3	<i>Prisundersøkelse</i>	32
3.5	UTREDNINGENS KVANTITATIVE DATASETT	32
3.5.1	<i>Klargjøring av datasett</i>	33
3.6	EVALUERING AV DATAMATERIALE	33
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	33
3.6.2	<i>Validitet</i>	34
3.6.3	<i>Generaliserbarhet</i>	35
3.6.4	<i>Etikk</i>	35
4.	KONKURRANSEARENAANALYSE	36
4.1	ANALYSE AV MAKROOMGIVELSENE - PESTEL	36
4.1.1	<i>Politiske og lovmessige forhold</i>	36
4.1.2	<i>Økonomiske forhold</i>	39
4.1.3	<i>Sosiokulturelle forhold</i>	40
4.1.4	<i>Teknologiske forhold</i>	42
4.1.5	<i>Oppsummering av makroomgivelsene</i>	42
4.2	ANALYSE AV BRANSJEFORHOLDENE	43
4.2.1	<i>Analyse av bransjens verdikapringspotensial – Porters femfaktormodell</i>	43
4.2.2	<i>Analyse av bransjens verdiskapingspotensial – Lønnsomhetstreet</i>	49
4.3	KONKLUSJON KONKURRANSEARENAANALYSE	51
5.	KOSTNADSDRIVERANALYSE	53
5.1	STRATEGISKE VALG	54
5.2	STORDRIFTSFORDELER OG KAPASITETSUTNYTTELSE	55

5.3	SAMARBEID.....	56
5.4	LÆRING.....	57
5.5	KONKLUSJON KOSTNADSDRIVERE.....	58
6.	KVANTITATIV DATAANALYSE	59
6.1	STATISTISKE BEGREPER.....	59
6.1.1	<i>Paneldata</i>	59
6.2	BESKRIVELSE AV DATA	60
6.3	DESKRIPTIV STATISTIKK.....	60
6.4	REGRESJONSANALYSE	60
6.4.1	<i>Fixed Effects</i>	61
6.5	RESULTATER	62
6.5.1	<i>Hypotese 1: Kundene handler for mindre per måned etter innføring av netthandel..</i>	62
6.5.2	<i>Hypotese 2: Kundene handler for mer i butikk etter innføring av netthandel.</i>	67
6.5.3	<i>Hypotese 3: Kundenes varekurv endres ikke etter innføring av netthandel</i>	69
6.6	HOVEDRESULTAT – OPPSUMMERING	71
7.	DISKUSJON OG HOVEDKONKLUSJON.....	73
7.1	KONKURRANSEARENA	73
7.2	KOSTNADSDRIVERE.....	76
7.3	KVANTITATIV DATAANALYSE	78
7.4	HOVEDKONKLUSJON	80
8.	AVSLUTNING.....	83
8.1	BIDRAG	83
8.2	BEGRENSNINGER	83
8.3	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER.....	84
	REFERANSELISTE.....	85

APPENDIKS	90
DEL 1: REGNSKAPSTALL	90
DEL 2: INTERVJU	91
DEL 3: PRISUNDERSØKELSE.....	93
DEL 4: ATFERDSSEGMENT	95
DEL 6: OVERSIKT OVER TRADISJONELLE NETTAKTØRER	96
DEL 7: DESKRIPTIV STATISTIKK	96

Figuroversikt

Figur 2.1 Lag i en bedrifts omgivelser

Figur 2.2 PESTEL-rammeverket

Figur 2.3 Porters fem konkurransekrefter

Figur 2.4 Lønnsomhetstreet

Figur 2.5 Oppsummerende rammeverk for analyse av konkurransearena

Figur 2.6 Forenklet forskningsmodell

Figur 2.7 Utredningens forklaringsmodell

Figur 4.1 Bransjen for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett

Figur 4.2 Grad av kundemakt

Figur 4.3 Grad av leverandørmakt

Figur 4.4 Grad av trusler fra fremtidige konkurrenter

Figur 4.5 Trussel fra substitutter

Figur 5.1 Viktige kostnadsdrivere for de tradisjonelle nettaktørene

Tabelloversikt

Tabell 3.1 Markedet for netthandel av mat

Tabell 3.2 Forskningsspørsmålenes forskningsdesign

Tabell 4.1 Oppsummering av Porters femfaktormodell

Tabell 5.1 Oppsummering av de viktigste kostnadsdriverne for bransjen

Tabell 6.1 Analyse av kundenes totalforbruk etter at de har blitt nettkunder

Tabell 6.2 Endring i totalkjøp etter atferdssegment

Tabell 6.3 Økning i totalforbruk for de ulike aldersgrupperingene

Tabell 6.4 Økning i totalforbruk for de ulike kjøpsklassene

Tabell 6.5 Analyse av kundenes butikkforbruk etter at de har blitt nettkunder

Tabell 6.6 Endring i butikkforbruk for de ulike kjøpsklassene

Tabell 6.7 Oversikt over forbruk mellom de ulike handelskanalene

Tabell 6.8 Oversikt over gjennomsnittlig forbruk og andel av totalforbruk for de ulike varegruppene

1. Introduksjon

1.1 Markedet for netthandel av mat i Norge

Selv om netthandel av mat kan fremstå som et relativt nytt konsept ble det introdusert i Norge for nesten 20 år siden (Virke Dagligvare, 2015). En av de første aktørene som etablerte seg i det norske markedet var Reitan Gruppen med tjenestene *Rema Netshop* og *Rema hjem til deg*. (Evensmo, 2016) Hensikten med *Rema Netshop* var å kapre de kundene som ikke ville komme til Remas fysiske butikker, mens *Rema hjem til deg* skulle være et tjenestetilbud som drev med hjemleveranse av varer til kundene. Etter ti måneders drift ble begge prosjektene lagt ned i oktober 1998 (Dalheim, 2008), hvorav marginalt kundegrunnlag og dårlig lønnsomhet ble trukket frem som hovedårsak (Virke Dagligvare, 2015). Etter at den første etableringsbølgen viste seg å være en økonomisk fiasko var de største kjedene innen dagligvarehandel avventende med å etablere seg. Dette åpnet imidlertid markedet opp for en rekke ulike konsepter og mange nye aktører.

I det videre vil vi dele markedet for netthandel av mat inn i fem underkategorier, inspirert av Evensmos (2016) arbeider. Hensikten med inndelingen er å enklere kunne skille aktørene fra hverandre med hensyn på deres ulike forretningsmodeller. Den første kategorien er for de *tradisjonelle dagligvarebutikkene på nett*, også kalt *tradisjonelle nettaktører*. Gruppen kjennetegnes ved at den består av bedrifter som er tilbydere av et fullt varesortiment, noe som vil si at de innehar et vareutvalg som sammenfaller med hva en kunde vil finne i en gjennomsnittlig dagligvarebutikk. For de mest kjente aktørene ser vi at vareutvalget varierer mellom 3 000 til 10 000 varelinjer. Tidligere var Retthjem.no den største og mest kjente tilbyderer, men i nyere tid har Kolonial.no tatt over deres posisjon. (Evensmo, 2016) I 2016 kom Marked.no, samt NG med Spar og Meny inn som nye tilbydere i dette segmentet.

Den andre kategorien gjelder bedrifter som tilbyr såkalte *matkasseløsninger*. (Evensmo, 2016) Leverandørene har et sett med ulike kasser, hvor de leverer ingredienser til forskjellige middagsretter på ukentlig basis. Rettene er ofte sammensatt av profesjonelle kokker og er ment som en tidsbesparende løsning for de som ønsker å lage middagen fra bunn av. De to største tilbyderne i det norske markedet har lenge vært Godtlever.no og Adams Matkasse, og det forventes endringer i dette segmentet etter at de to partene uttrykte et ønske om å slå seg sammen våren 2017 (Valvik, 2017).

Kategori tre tar for seg *nisjebutikker på nett* som spesialiserer seg på leveranse av et fåtalls varer, ofte delikatesser eller eksklusive produkter. (Evensmo, 2016) Dette er aktører som gjerne sikter seg inn mot de mer betalingsvillige kundene og opererer med et lite vareutvalg og salg i lave kvantum. Det norske markedet for slike bedrifter anses for å være relativt lite, og de fleste aktørene er små.

Kategori fire omfatter tilbydere av *ferdigmat som leveres hjem*. Det kan diskuteres hvorvidt denne kategorien faller innunder markedet for netthandel av mat, ettersom disse tilbyderne kan sies å ha en sterkere tilknytning til restaurantbransjen. Vi mener likevel den må implementeres ettersom det gjelder hjemlevering av mat bestilt over internett. For den femte og siste kategorien har vi *tilbydere av matvarer som har dårlig holdbarhetsdato*. I Norge er ikke konseptet utbredt, men det svenskbaserte firmaet Matsmart har nylig begynt å selge varer til det norske markedet. (Matsmart, 2017) Konseptet går ut på at kundene blir tilbudt kvantumsrabatt ved kjøp av varer som ellers ville blitt kastet på grunn av enten emballasjefeil eller dårlig holdbarhetsdato.

Helheten av dette kan vise til at det norske markedet for netthandel av mat består av flere små og store bedrifter som opererer med ulike forretningsmodeller. Historisk sett er det et marked som har vært preget av hyppige utskiftninger, med stadig nye frafall og tilskudd innenfor de ulike segmentene. (Evensmo, 2016) Akkurat som for Rema i 1998 har blant annet marginalt kundegrunnlag og dårlig lønnsomhet blitt trukket frem som årsak til frafallet, noe som gjør at vi stiller spørsmål ved hva som er motivasjonen som driver nyetableringer til å satse i en bransje hvor mange har prøvd og feilet.

Et mulig moment for hva som motiverer bedriftene til å satse i et historisk sett ulønnsomt og risikabelt marked er troen på at det innehar et iboende uforløst potensial. Tilbake i 2015 predikerte konsulentselskapene EY og PA Consulting at det norske markedet for salg av mat over nett ville stige til et sted mellom fire og ti milliarder innen 2020 (Kleppe, 2015). Ser vi på den faktiske omsetningen for 2016 ser vi at matkasseleverandørene og nettbutikkene omsatte for cirka 1,5 milliarder (Festøy, 2017). Dette betyr at markedet må tredoble sin omsetning i løpet av de neste fire årene for at prediksjonene til EY og PA skal oppfylles. En antagelse fra vår side er dermed at det er håpet om denne snart forestående veksten som gjør at nye selskaper velger å etablere seg, og at deres tro på fremtidig gevinst overgår opplevd risiko.

I rapporten, «Dagligvarefasiten 2017» presenteres den samlede omsetningen for Coop, NorgesGruppen, Rema og Bunnpris, som var 169 413 millioner NOK i 2016

(Dagligvarehandelen, 2017). Trekker vi inn omsetningen til matkasseleverandører og nettbutikker for samme år gir dette netthandel av mat en markedsandel under 1 % av den totale dagligvareomsetningen. Sammenlignet med tall fra Sør Korea (16.6%), Japan (7.2%), Storbritannia (6.9%) og Frankrike (5.3%) er det tydelig at det er andre markeder i verden hvor netthandel av dagligvarer er mer utbredt, og at det norske markedet ligger nærmere nivået man finner i USA (1.4%), Tyskland (1.2%) eller Nederland (1.7%) (Kantar Worldpanel, 2016b). Vi mener at helheten av dette viser at det er ikke er enkel jobb å predikere hva som kommer til å skje i Norge basert på erfaringer fra utlandet. Faktorer som er markeds- og kundespesifikke innad i de ulike nasjonene vil i stor grad påvirke utviklingen, og sånn sett kan Norge bare sammenlignes med andre land dersom disse faktorene er mest mulig identiske. Særnorske karakteristika som eksempelvis bosettingsmønster og de fysiske butikkenes dekningsgrad vil gjøre at aktører i det norske markedet står overfor andre utfordringer enn de som opererer i utenlandske markeder.

Det norske netthandelsmarkedet kan vise til en sterk vekst de siste årene og tall fra 2014 til 2015 viser en fordobling av den totale omsetningen (Evensmo, 2016). Det er utfordrende å predikere hvordan dette vil utvikle seg i fremtiden, men vår påstand er at dagligvarekjedene står overfor et veiskille for hvordan de ønsker å respondere. Helheten av dette er med på å gjøre det norske markedet for netthandel av mat til et spennende og dynamisk marked, men med strategiske utfordringer i nærmeste fremtid.

1.2 Problemstilling og formål

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke netthandel som forretningsmodell og hvorvidt det er et tjenestetilbud som dagligvarebransjen bør satse på. Vi anser netthandel av mat i Norge som et dagsaktuelt tema med liten grad av tidligere akademisk forskning. Ettersom utredningen inngår som en del av forskningssamarbeidet mellom NG og NHH opplever vi tematikken som et desto viktigere forskningsområde ettersom NG valgte å starte opp med netthandel i sine mathuskonsepter Meny og Spar i 2016.

Gjennom vårt arbeid har vi tatt utgangspunkt i antagelsen om at dagligvarebransjen kun bør satse på netthandel hvis minst ett av to følgende kriterier er oppfylt: a) Netthandel er lønnsomt på sikt, eller b) Netthandel gir ønskede synergieffekter som kan rettferdiggjøre kostnadene. Ettersom verken Kolonial eller Marked drifter lønnsomt per dags dato (se appendiks 1) mener vi at det er lite hensiktsmessig å gjennomføre en lønnsomhetsanalyse av bransjen. Vi tror at

en bedre tilnærming er å benytte elementer fra en slik analyse for å belyse viktige eksogene forhold og endogene faktorer som påvirker bransjens iboende lønnsomhetspotensial.

Med utgangspunkt i overnevnte momenter har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan dagligvarebransjen forsvare netthandel av mat som forretningsmodell?

For å besvare hovedproblemstillingen er tre forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

- 1) *Hva karakteriserer konkurransearenaen til tradisjonelle dagligvarebutikker på nett i Norge?*
- 2) *Hva er de viktigste kostnadsdriverne for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett?*
- 3) *Hvordan endres kundenes handleatferd som følge av innføring av netthandel?*

1.3 Avgrensning

Av de fem underkategoriene presentert i innledningen vil vi i det videre avgrense masterutredningen til å hovedsakelig omfatte de *tradisjonelle nettaktørene*. Vi mener at de tradisjonelle nettaktørene og dagligvarebransjen opererer med to relativt like forretningsmodeller, hvor begge parter driver med detaljhandel av mat og husholdningsprodukter. Helheten av dette gjør at vi tror det foreligger størst sannsynlighet for at dagligvarebransjen vil tilegne seg samme forretningsmodell som de tradisjonelle nettaktørene, fordi den ligger nærmest deres nåværende driftsmønster. Denne påstanden kan understøttes ved at blant annet NG gjorde dette i sine satsinger i Meny og Spar.

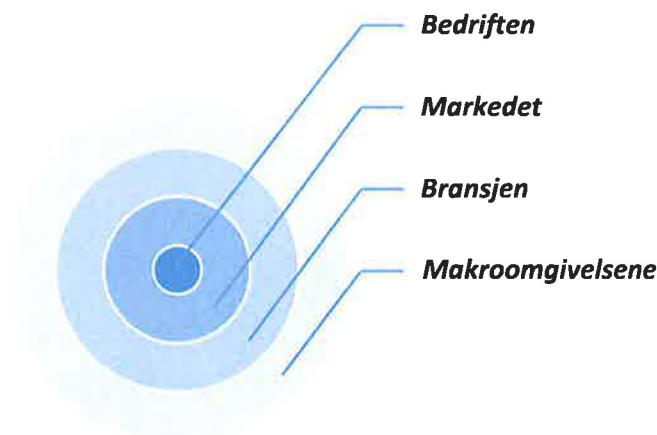
1.4 Utredningens struktur

Masterutredningen består av totalt åtte kapitler, samt appendiks. I kapittel 1 er tema for utredningen, formål og problemstilling introdusert. I kapittel 2 presenteres relevant litteratur rundt konkurransearenaanalyse og kostnadsdriverne som sammen legger det teoretiske grunnlaget for den kvalitative analysedelen. Innunder kapittel 3 er utredningens metode lagt, og for kapittel 4 vil konkurransearenaen bli vurdert med utgangspunkt i aktuell teori. For kapittel 5 vil informasjon fra dybdeintervju med fagpersonell, oppfølgende spørreskjema og informasjon innhentet fra NG bli kombinert med relevant teori for å kartlegge viktige kostnadsdriverne for bransjen. Kapittel 6 er viet til kvantitativ analyse av data for å vurdere hvorvidt kundens handleatferd endres etter at netthandel har blitt innført i en NG-kjede. Med utgangspunkt i viktige funn fra kapittel 4, 5 og 6 vil det i kapittel 7 bli diskutert om

dagligvarebransjen kan forsvare netthandel som forretningsmodell. Avslutningsvis vil kapittel 8 presentere utredningens bidrag og begrensninger, samt forslag til videre studier.

2. Teoretisk rammeverk

For å gi økt innsikt i markedet for netthandel av mat i Norge, med hovedfokus på de tradisjonelle nettaktørene, vil utredningen ta utgangspunkt i omgivelsene til en bedrift, illustrert i figur 2.1. Utredningen kommer til å fokusere på bransjen og makroomgivelsene, og har til hensikt å sette søkelyset på de eksterne forhold og interne faktorer som er de viktigste for dette segmentet, og vurdere hvordan helheten av dette påvirker lønnsomhetspotensialet. Kapittel 2 vil begynne med å belyse teori som benyttes ved analyse av de eksterne makro- og bransjeomgivelsene. Deretter vil Porters teoretiske rammeverk for kostnadsdrivere gjennomgås.



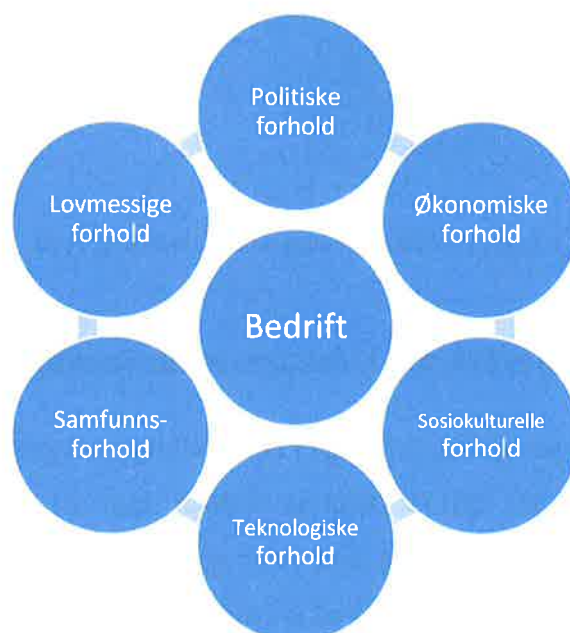
Figur 2.1 Lag i en bedrifts omgivelser (Johnson, et al., 2011).

2.1 Teoretisk rammeverk for konkurransearenaanalyse

For fremtidige konkurranse- og vekststrategier er det viktig å ta hensyn til bedriftens eksterne omgivelser. (Johnson, et al., 2011) Dette er forhold som vil legge grunnlaget for den potensielle lønnsomheten i bransjen og som i stor grad er utenfor bedriftenes kontroll. God innsikt i makroomgivelsene vil være med på å danne et bakteppe for en nærmere analyse av bransjen, og det er derfor viktig med god innsikt i bransjens konkurransearena for å ha en bedre forståelse av de ytre forholdene og de indre faktorene som påvirker bransjens lønnsomhetspotensial. For den videre presentasjonen av rammeverket i underkapittel 2.1.1 vil utredningen benytte seg av Johnson et al. (Johnson mfl., 2011) sine arbeider.

2.1.1 PESTEL – rammeverk for makroanalyse

Analyse av en bedrifts makroomgivelser innebærer å se på det høyeste nivået av omgivelsene en bedrift befinner seg i. Dette er forhold som påvirker bedrifters konkurranseforhold og det er derfor viktig for en bedrift å vite hvordan de ulike faktorene påvirker sin bransje. Det er utarbeidet flere analyseverktøy for å systematisere makroomgivelsene, hvorav vi i denne utredningen vil ta utgangspunkt i en PESTEL-analyse. PESTEL er en videreføring av Francis Aguilar's ETPS rammeverk fra 1967, og akronymet viser til de seks faktorene som rammeverket undersøker, presentert i figur 2.2. Faktorene kan analyseres og ses på enkeltvis, men kan også ha nær tilknytning til hverandre. Det er derfor viktig å ta hensyn til en potensiell gjensidig avhengighet ved å se på de ulike faktorene i en større sammenheng. Bedriften bør ha god innsikt i makroomgivelsene for å vurdere sin nåværende og fremtidige posisjon i markedet, og dermed kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene etter beste evne. Endringer i makroomgivelsene vil også påvirke konkurransekraftene i Porters femfaktormodell som vil bli presentert i neste delkapittel.



Figur 2.2 PESTEL-rammeverket (Johnson, et al., 2011)

Politiske forhold

Myndighetenes bestemmelser kan være med på å svekke eller styrke konkurranseforholdene i en bransje, og følgelig endre lønnsomheten. Eksempler på slike bestemmelser er politiske reguleringer som påvirker skatt, handel eller miljøvern.

Økonomiske forhold

Eksempler på økonomiske makroforhold er endringer i rentenivå, valutakurser eller inflasjon. Dette er eksogene forhold som har innflytelse på den daglige driften gjennom endring av pris på innsatsvarer eller bedriftens generelle konkurranseevne mot utenlandske konkurrenter.

Sosiokulturelle forhold

Sosiokulturelle forhold handler blant annet om verdier og moral hos befolkningen. Dette kan gjelde syn på markeds- og forbrukertrender, og vil ha en direkte påvirkning på kundenes etterspørsel. Som en følge må bedriften ta hensyn til dette i sin produksjon og øvrige drift.

Teknologiske forhold

Teknologiske forbedringer muliggjør at nye produkter og tjenester blir tilgjengelig. Forbedringene gir mulighet for økt effektivitet, tilgang til nye distribusjonskanaler og nye markeder som tidligere ikke eksisterte.

Samfunnsforhold

De samfunnsmessige forholdene, også omtalt som miljømessige forhold, kan gjelde blant annet energibruk, forurensing og resirkulering. Dette er forhold som vil være av betydning i bransjer hvor forbrukerne er opptatt av leverandørenes påvirkning på miljøet. Dersom bedriften handler uetisk og bryter med samfunnsnormene kan dette gi store konsekvenser for bedriftens profitt.

Lovmessige forhold

For bedriften vil det være en rekke lover og bestemmelser som må følges. Dette kan omfatte både nasjonale og internasjonale regelverk. Juridiske faktorer som myndighetene påvirker kan være reguleringer, konkurranselovgivning eller arbeidsmiljøloven.

Begrensninger ved rammeverket

PESTEL-rammeverket er en relativt enkel og oversiktlig måte å kategorisere ulike forhold i omgivelsene som påvirker en bransje. Det kreves imidlertid god innsikt i både bedrift og omgivelser for å gi en god predikasjon på hva en eventuell endring i de ulike forholdene vil medføre på kort og lang sikt. Som analysemetode avhenger PESTEL av store mengder informasjon, noe som gjør det til en arbeids- og tidkrevende prosess. Videre kan makroforholdene endre seg, hvilket gjør at PESTEL analysen må kontinuerlig oppdateres for å være tilpasset de faktiske forholdene.

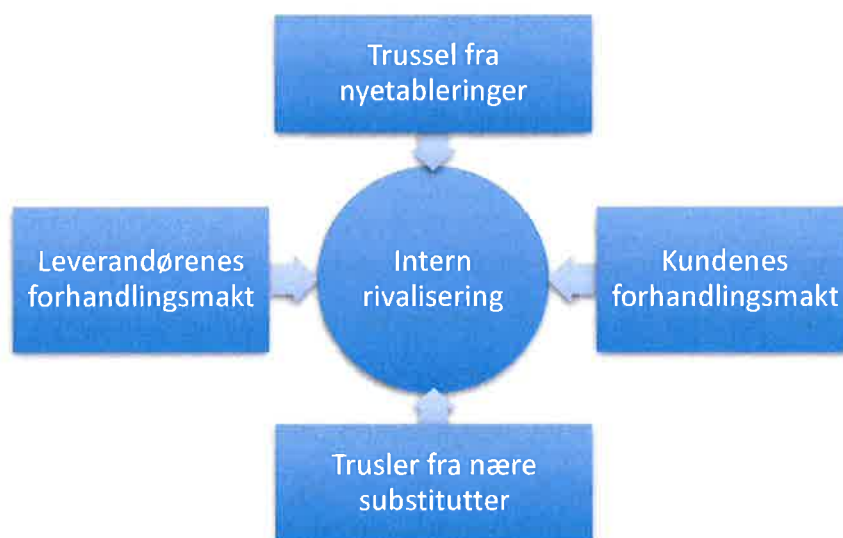
2.1.2 Porters femfaktormodell og Lønnsomhetstreet - rammeverk for bransjeanalyse

En bransjeanalyse kan deles inn i potensialet for *verdikapring* og *verdiskaping* (Lien & Jakobsen, 2015). I følge Corte og Gaudio (2014) foreligger det ulike perspektiver på hva som menes med disse to begrepene, men de argumenterer for at *verdiskaping* er enhver form for merverdi som tillegges et produkt eller tjeneste og at *verdikapring* er hvordan meravkastning tilfaller de ulike interessentene i et marked (Della Corte & Del Gaudio, 2014). Lien og Jakobsen (2015) omtaler summen av verdikapring og verdiskaping for *bransjens lønnsomhetspotensial*.

I det følgende vil utredningen presentere Porters femfaktormodell (1980) som det teoretiske rammeverket for analyse av bransjens verdikapringspotensial, mens Lien og Jakobsens Lønnsomhetstre (2015) vil benyttes for å vurdere bransjens verdiskapingspotensial.

2.1.2.1 Porters femfaktormodell (P5F)

Michael E. Porters (1980) femfaktormodell er et teoretisk rammeverk som benyttes for å analysere konkurranseomgivelsene til en bransje. Gjennom sitt arbeid identifisert Porter fem konkurransekrefter i bedriftens eksterne omgivelser, presentert i figur 2.3. Porter trakk frem at fire av kreftene virker på den femte, intern rivalisering, og at ved sterk rivalisering ville bransjens lønnsomhet og attraktivitet reduseres. Formålet med en bransjeanalyse er å vurdere styrken av konkurransekreftene, samt hvordan disse endrer seg for å kunne predikere den fremtidige lønnsomheten i markedet. (Lien & Jakobsen, 2015) Hvilke av kreftene som vil ha størst betydning vil variere fra bransje til bransje.



Figur 2.3 Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980), (Johnson, et al., 2011).

Trussel fra nyetableringer

For en etablert bedrift kan nye aktører forandre både konkurransesituasjonen og lønnsomheten i bransjen, og dermed utgjøre en trussel. (Barney, 2014) En nyetablering vil innebære at markedet fordeles på flere aktører, noe som gir en svekket markedskonsentrasjon. Dette kan resultere i økt rivalisering ettersom flere bedrifter må konkurrere om de samme kundene. Hvor stor trusselen for nyetableringer utgjør, avhenger av hvilke etableringshindringer som eksisterer i bransjen. Produktdifferensiering, stordriftsfordeler, kapitalbehov, teknologi og politiske reguleringer er eksempler på hindringer som kan ha en dempende effekt på konkurranseintensiteten.

Trusler fra nære substitutter

Substitutter er produkter eller tjenester som tilfredsstiller de samme behov som bransjens egne produkter (Johnson, et al., 2011). Dette gjør at substitutter kan påvirke bransjen på samme måte som nyetableringer ved at de stjeler markedsandeler og dermed intensiverer rivaliseringen i bransjen. (Barney, 2014) Forskjellen i pris mellom hovedprodukt og substitutt, samt kundens opplevde nytte, vil være avgjørende faktorer for hvilket produkt konsumenten velger.

Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandører er tilbydere av innsatsfaktorer som bedriftene er avhengig av i sin produksjon. Leverandørenes maktposisjon vil blant annet avhenge av forholdet mellom tilbud og etterspørsel. (Barney, 2014) Andre forhold som kan forsterke leverandørmakten er dersom kunden innehar høye byttekostnader, eller hvis leverandøren kan selge sine egne varer direkte til konsumenten. En sterk leverandør kan utøve markedsrett ved å øke utsalgsprisen eller redusere kvaliteten på sitt produkt.

Kundenes forhandlingsmakt

En bedrift vil være avhengig av sine kunder for å generere salg, og må derfor tilpasse sine produkter eller tjenester etter deres ønsker og behov. (Barney, 2014) Forhold som vil forsterke kundenes forhandlingsmakt er hvis tilbud overgår etterspørsel, kundene har lave byttekostnader eller at bransjen tilbyr lite diversifiserte produkter. Kunder med høy forhandlingsmakt kan potensielt presse prisene ned eller be om forbedrede produktspesifikasjoner uten av leverandørene nødvendigvis blir kompensert for dette gjennom økt utsalgspris.

Intern rivalisering

Graden av intern rivalisering viser til konkurranseintensiteten mellom aktører i samme bransje (Johnson, et al., 2011). Porter (1980) mente at rivaliseringen vil forsterkes dersom en eller flere av konkurrentene i markedet føler seg truet eller ser en mulighet til å forbedre sin egen markedsposisjon, for eksempel ved å stjele markedsandeler fra en konkurrent. Porter (1980) mente også at høye faste kostnader vil forsterke rivaliseringen ettersom det fremmer høy produksjon for å senke enhetskostnadene, noe som vil oversvømme markedet med produkter og priskrig med reduserte marginer.

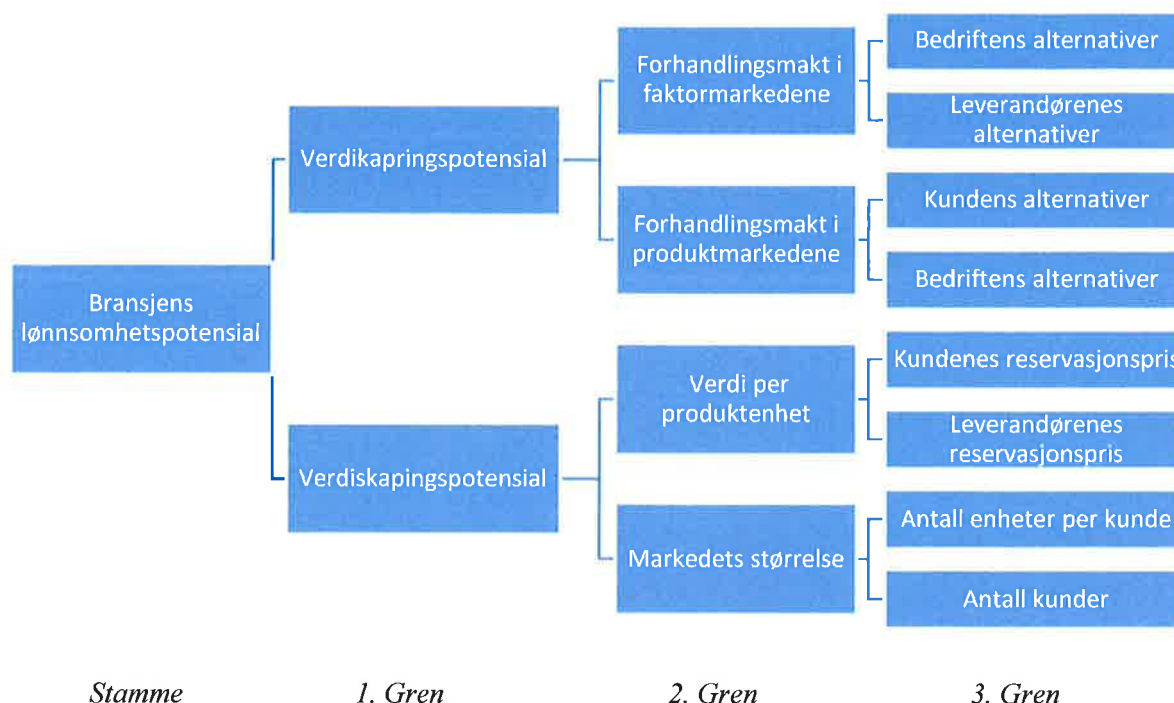
Begrensninger ved rammeverket

I Johnson, et. al (2011) sin bok «Exploring Strategy» kritiserer forfatterne rammeverket for blant annet å utelukkende anse interaksjon mellom aktører som en potensiell trussel. De trekker frem *samarbeid* som en potensiell kilde til verdiskaping og økt lønnsomhet. Forfatterne foreslår *Complementors* som en sjette kraft og vektlegger at dette gjelder aktører som produserer relaterte produkter og tjenester til det du tilbyr, og at tilstedeværelsen av disse øker verdien på ditt produkt.

I sine arbeider kritiserte også Lien & Jakobsen (2015) rammeverket for å ikke være en enhetlig teori, men en samling av partielle teorier. De mener modellen legger ensidig vekt på verdikapring, og at verdiskaping må inkluderes for å kunne vurdere attraktiviteten og lønnsomheten i en bransje. For å kompensere for det de mente utgjorde store strukturelle svakheter ved Porters femfaktormodell utviklet de sin egen modell, kalt *Lønnsomhetstreet*.

2.1.2.2 Lønnsomhetstreet

Lønnsomhetstreet er et verktøy for å analysere hvor store verdier som skapes i et marked og hvordan disse fordeles. (Lien & Jakobsen, 2015) Slik det fremkommer i figur 2.4 har lønnsomhetstreet to hovedgrener som sammen utgjør bransjens lønnsomhetspotensial. Siden Lien og Jakobsen (2015) mener at Porters femfaktormodell legger en ensidig vekt på verdikapring vil utredningen i det videre kun fokusere på verdiskapingspotensialet.



Figur 2.4 Lønnsomhetstreet (Lien & Jakobsen, 2015).

Verdiskapingspotensial

I følge modellen er verdiskapingspotensial gitt ved:

$$\text{Verdiskapingspotensial} = \text{Verdi per produktenhet} \times \text{Markedets størrelse}$$

Hvordan et produkt genererer verdi avhenger av blant annet to faktorer; hvilke preferanser kunden har og om produktet innehar egenskaper som betjener de gitte preferansene. (Lien & Jakobsen, 2015) I dette samspillet mellom kundenes ønsker og produktets evne til å tilfredsstille kundenes behov finnes det en pris for hvor mye konsumentene maksimalt er villige til å betale for produktet, som utgjør kundenes reservasjonspris. På samme måte vil leverandørene ha en minimumsum for hvor lite de vil akseptere å selge for. Hvilket er faktorleverandørenes reservasjonspris. Verdiskaping per produktenhet utgjør dermed differansen mellom disse to prisene og er gitt ved uttrykk:

$$\text{Verdi per produktenhet} = \text{Kundenes reservasjonspris} - \text{Faktorleverandørenes reservasjonspris}$$

Markedets totale verdiskaping avhenger følgelig også av markedets størrelse, og er gitt ved:

$$\text{Markedets størrelse} = \text{Antall kunder} \times \text{Antall produktenheter per kunde}$$

Markedets størrelse påvirkes ikke bare av antall kunder som er tilgjengelig i markedet, men også av tilgangen til substitutter. (Lien & Jakobsen, 2015) Substitutter gjør det mulig for kunder å forlate det gitte produktmarkedet til fordel for et annet. Dette gjør at størrelsen på produktmarkedet minker og som et resultat vil verdiskapingspotensialet reduseres.

Begrensninger ved rammeverket

Lønnsomhetstreet er en teori som er bygget opp for å gi et tilstandsbilde av markedet. Dette gjør at Lien & Jakobsen (2015) mener det er nødvendig å gjennomføre én analyse på inneværende tidspunkt, og én hvor man tar hensyn til forventet utvikling i fremtiden slik at markedets potensial kan vurderes på lengre sikt. Helheten av dette gjør at det må gjennomføres flere utfyllende analyser, noe som krever innsamling av større mengder informasjon, og gjør Lønnsomhetstreet til en tidkrevende analyseprosess (Lien & Jakobsen, 2015).

2.2 Teoretisk rammeverk for analyse av kostnadsdrivere

Utredningen tar som nevnt utgangspunkt i antagelsen om at netthandel bare kan forsvares som forretningsmodell dersom det er lønnsomt på sikt og/eller gir ønskede synergieffekter som kan rettferdiggjøre kostnadene. Felles for de to tilnærmingene er at god innsikt i bedriftens kostnader er nødvendig for å kunne forsvare netthandel som tjenestetilbud til konsumentene. Porter (1985) var en av de første som brukte termen *kostnadsdriver* for faktorer som er avgjørende for kostnadsnivået i en bedrift, og argumenterte for at god innsikt i sine egne og konkurrentenes kostnadsdrivere kunne forsterke konkurransedyktigheten og gjøre det enklere å treffe med sin strategi. Gjennom sine arbeider utviklet Porter (1985) et rammeverk for analyse av kostnadsdrivere hvor han kom frem til ti faktorer som han mente kunne forklare kostnadsatferden i et selskap (Banker & Johnston, 2007). I det videre tas det utgangspunkt i Porters (1985) arbeider.

2.2.1 Porters ti kostnadsdrivere

Stordriftsfordeler

Kostnadene tilknyttet en aktivitet kan være gjenstand for stordriftsbetingende fordeler eller ulemper. Å inneha en stordriftsfordel betyr at man har mulighet for å produsere mange varer eller tjenester billigere per produserte enhet enn ved produksjon i mindre skala. Det er derfor forskjell på dette og kapasitetsutnyttelse, ettersom sistnevnte bare sprer de faste kostnadene utover et større produksjonsvolum.

Læring

Porter trekker frem læring som en annen driver. Med dette mener Porter at bedrifter som fokuserer på intern kunnskapsoverføring og læring vil effektivisere sin produksjon og på denne måten redusere sine kostnader. Dette kan skje ved at bedriften utnytter sine innsatsfaktorer bedre eller produserer raskere. For bedrifter i samme bransje handler det om å lære av eventuelle feil og på denne måten redusere en potensiell unødvendig fremtidig kostnad. For bedriften selv er det viktig å beholde eventuelle læringsfordeler innad i bedriften som et konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter.

Kapasitetsutnyttelse

Porter mener at riktig kapasitetsutnyttelse er viktig for bedrifter med høye faste kostnader. Porter trekker frem at disse kostnadene påløper uavhengig produksjonsstørrelsen og at det derfor er viktig å opprettholde høy produksjon for å redusere enhetskostnadene. Det kan være flere årsaker til dårlig kapasitetsutnyttelse gjennom for eksempel liten kundegruppe, dårlig planlegging eller varierende etterspørsel.

Bindeledd

Innunder denne driveren mener Porter at kostnader tilknyttet en verdiaktivitet kan påvirkes av hvordan andre aktiviteter utføres. Porter legger vekt på to typer bindeledd i en bedrift; interne bindeledd som omhandler hvordan aktivitetene i verdikjeden koordineres innad, og vertikale bindeledd som er koordinering mot leverandører og distributører. Porter mener at fokus på bedre interaksjon mellom de ulike leddene vil redusere bedriftens kostnader og dermed utgjøre en konkurransefordel.

Samarbeid

Porter hevder at det vil være flere aktiviteter i et selskap som er relativt like, og hvis disse kan slås sammen på tvers av avdelinger vil det gi reduserte enhetskostnader og potensielle stordriftsfordeler. Et eksempel på et slikt samarbeid er felles IT-støtte for hele organisasjonen eller sammenslåing av aktiviteter tilknyttet salg, markedsføring eller distribusjon. Porter trekker også frem at samarbeid kan forekomme mellom søsterbedrifter hvor partene deler fagkunnskap, distribusjonsnettverk eller innkjøpsavtaler. Det er viktig å påpeke at økt samarbeid kan gi økt krav til kommunikasjon og koordinering, noe som kan heve kostnadene.

Integrasjon

Innad i en bedrift er det et stort antall verdiaktiviteter som gjennomføres. I sine arbeider trekker Porter frem at det for hver aktivitet bør vurderes hvorvidt den skal gjennomføres selv eller om

den skal outsources til en ekstern aktør. Dersom bedriften velger å integrere aktiviteten kan den unngå å måtte forholde seg til sterke leverandører og kunder med høy forhandlingsmakt. Dersom markedet opererer med lavere priser enn det bedriften klarer å levere aktiviteten til selv vil outsourcing være den mest lønnsomme løsningen for bedriften. Ved outsourcing kan bedriften i tillegg unngå redusert fleksibilitet på grunn av høye kostnader internt i bedriften.

Timing

En bedrift som er først i et nytt marked eller ute med en ny innovasjon, kan oppnå førstetrekksfordeler og på denne måten etablere seg som en sterk merkevare. Det er imidlertid ingen automatikk at selskapet skal lykkes eller at det skal forekomme fordeler ved å etablere seg først. Trusselen fra andre aktører som ønsker å kopiere produktet eller tjenesten vil alltid være gjeldende siden de kan redusere sine utviklingskostnader ved å tilpasse sin verdikjede på en bedre måte.

Strategiske valg

Denne kostnadsdriveren handler om de valg et foretak må ta knyttet til sine produkter og aktiviteter. Dette er strategiske valg som bestemmer om foretaket skal fokusere på differensiering eller kostnadslederskap. Eksempel på et sett med strategiske valg som har innvirkning på kostnadsnivået er de som angår produktets ytelse, utforming og egenskaper. For et selskap med en differensieringsstrategi kan valgene være knyttet opp mot produktmiks, servicenivå eller kundesegment.

Lokalisering

Geografisk lokalisering påvirker kostnadsstrukturen i et selskap ettersom den er avgjørende for lønnsnivå, tilgang på ressurser, kultur og lokale normer. Det kan utgjøre et konkurransefortrinn å finne riktig lokasjon for sin bedrift ettersom den påvirker innsatsfaktorenes pris.

Institusjonelle faktorer

Alle bedrifter må ta hensyn til de offentlige bestemmelser som gjelder for sin bransje. Dette kan være skatter, økonomiske insentiver, tariffen og avgifter. Fellesnevneren er at slike faktorer som regel ligger utenfor bedriftens kontroll, men at det kan forekomme unntak eller muligheter hvor bedriften selv kan påvirke eller redusere innvirkningen.

Begrensninger ved teorien

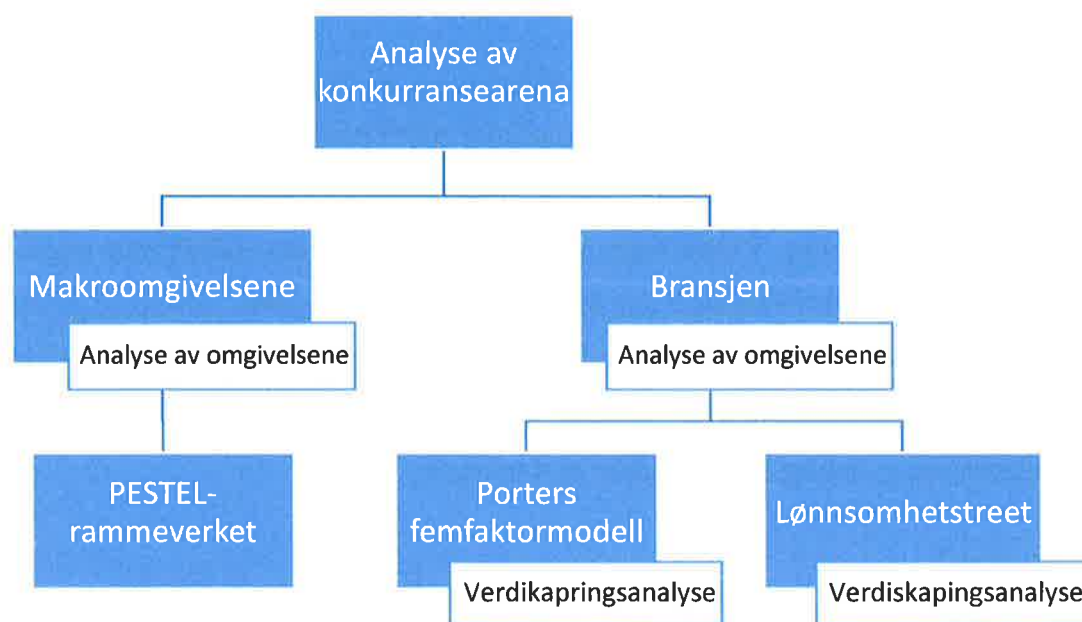
Det finnes ingen felles teori om kostnadsdrivere, ei heller en uttømmende liste som hele forskningsmiljøet støtter. (Banker & Johnston, 2007) Porters ti kostnadsdrivere representerer et av de mest kjente rammeverkene som finnes på området, men har blitt kritisert for å ha en for snever tilnærming. Videre ligger mye av kritikken bak det utelukkende negative synet på økte kostnader. Økte kostnader kan for eksempel rettferdiggjøres dersom de gir opplevelse av økt kunde verdi. Banker og Johnston (2007) argumenterer for at dagens teori bør videreutvikles til å inkludere verdi-, profitt-, inntekt- og kostnadsdrivere, ettersom dette vil gi et bedre informasjonsgrunnlag for strategiske beslutninger.

2.3 Teoretiske sammenhenger og utledning av hypoteser

Frem til nå har vi presentert utredningens teoretiske fundament som vil være førende for de videre analyser og tilslutt besvare hovedproblemstillingen: *Hvordan kan dagligvarebransjen forsvare netthandel av mat som forretningsmodell?*

Forskningsspørsmålene er ment for å enklere avdekke aktuelle faktorer og forhold på en systematisk måte, hvorav funn fra analysene vil være avgjørende for vår hovedkonklusjon. Ettersom omgivelsene er avgjørende for de muligheter og trusler som bedriftene er stilt overfor (Johnson. et all., 2011), anser vi det som hensiktsmessig å begynne med en analyse av makroomgivelsene. Omgivelsene utgjør det høyeste nivået av hva som foregår i omgivelsene rundt bedriften, og innsikt i disse vil dermed være med på å danne et helhetlig bakteppe for en nærmere analyse av bransjen.

Under forskningsspørsmål 1, «*Hva karakteriserer konkurransearenaen til tradisjonelle dagligvarebutikker på nett i Norge?*» vil de eksogene forholdene analyseres med utgangspunkt i en PESTEL-analyse. Videre vil Porters femfaktormodell og Lien & Jakobsens Lønnsomhetstre legge grunnlaget for analyse av lønnsomhetspotensialet i bransjen. Figur 2.5 viser en grafisk presentasjon av utredningens rammeverk for analyse av omgivelsene.



Figur 2.5 Oppsummerende rammeverk for analyse av konkurransearena

Forskningsspørsmål 2, «Hva er de viktigste kostnadsdriverne for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett?» er ment for å analysere de viktigste endogene faktorene som påvirker kostnadssiden. Her vil vi ta utgangspunkt i Porters rammeverk for kostnadsdrivere og supplere med informasjon innhentet fra semistrukturerte intervjuer med bransjepersonell.

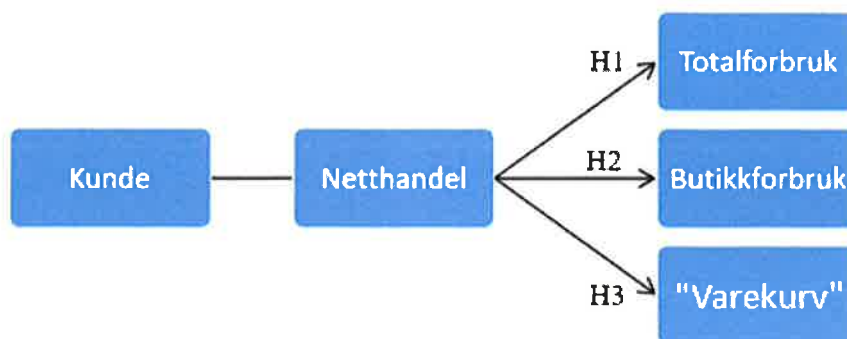
Forskningsprosjektet med NG har gitt oss tilgang til et datasett med kjøpsinformasjon fra 1268 kunder for en 14 måneders periode som starter i januar 2016. Med utgangspunkt i dette datasettet ønsker vi å analysere hvordan kundene responderer når de får netthandel som en handelskanal. Dette vil bli underlagt forskningsspørsmål 3, «Hvordan endres kundenes handleatferd som følge av innføring av netthandel?».

Figur 2.6 på neste side viser til en forenklet forskningsmodell hvor vi ønsker å undersøke hvordan kundenes handleatferd endres etter de har prøvd netthandel. For dagligvarebransjen er det viktig å vite hvilken effekt netthandel har på kundenes forbruk og vi har derfor utarbeidet tre overordnede hypoteser:

H1: *Kundene handler for mindre per måned etter innføring av netthandel.*

H2: *Kundene handler for mer i butikk etter innføring av netthandel.*

H3: *Kundenes varekurv endres ikke etter innføring av netthandel.*



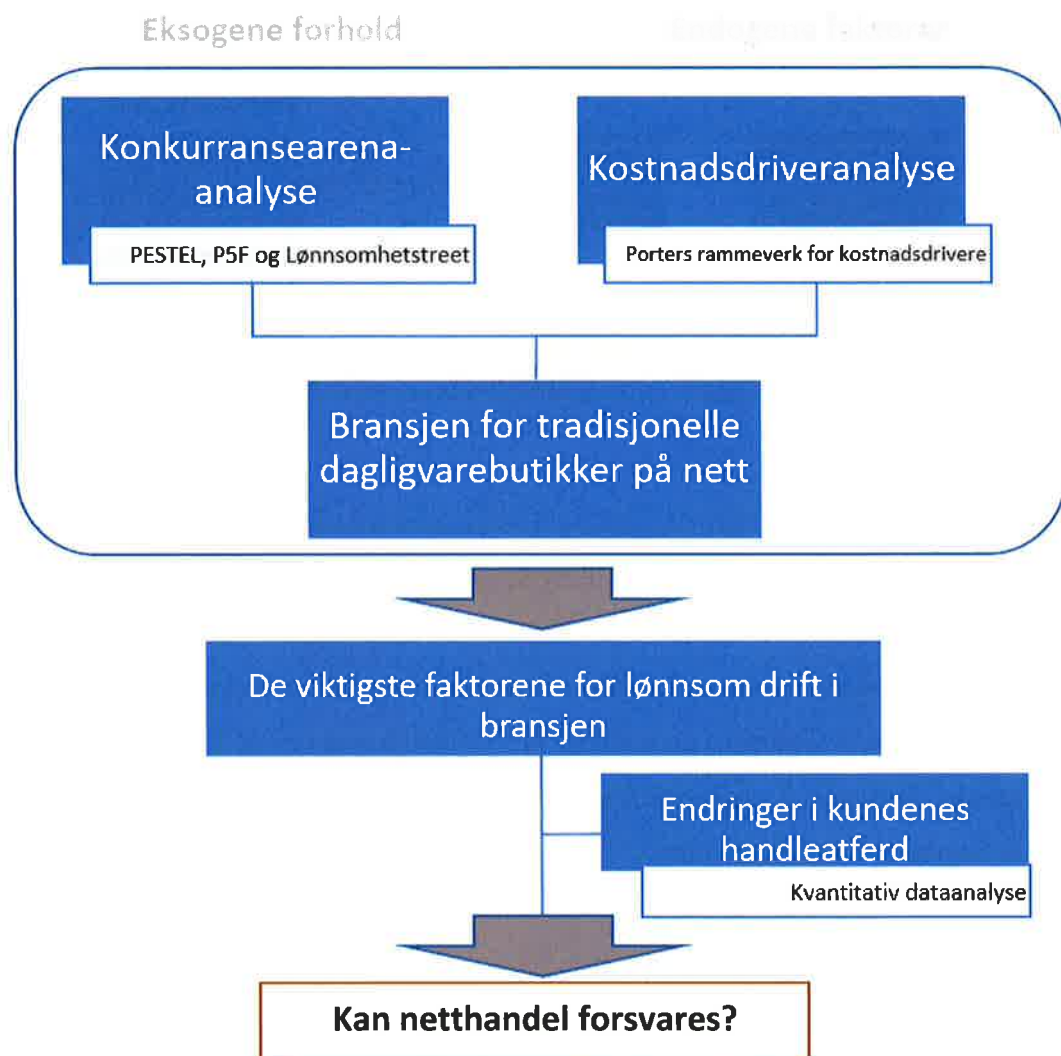
Figur 2.6 Forenklet forskningsmodell

Med utgangspunkt i foreliggende datasett og dets innhold mener vi at en slik tredeling er mest hensiktsmessig for å kunne finne eventuelle synergieffekter som følge av netthandel. Hypotese 1 har til hensikt å avklare om kundene handler for mer eller mindre per måned etter at de har blitt netthandelskunder. I hypotese 2 ønsker vi å avklare hvorvidt netthandel påvirker forbruket i de fysiske butikkene, ettersom en endring her vil ha konsekvenser for butikkens daglige drift. Gjennom hypotese 3 ønsker vi å se om kundenes varekurvsammensetning endrer seg etter at de begynner å handle på nett.

2.3.1 Forklaringsmodell

Hensikten med dette underkapittelet er å gi et helhetlig bilde av hvordan utredningen vil benytte seg av de ulike teoretiske rammeverkene for å besvare utredningens hovedproblemstilling og er vist i figur 2.7 på neste side.

Tankegangen bak valgt tilnærming er at vi ønsker å gi en bred og omfattende forklaring av bransjeforholdene for de tradisjonelle nettaktørene i Norge. Forklaringsmodellen viser hvordan konkurransearena (eksogene forhold), samt kostnadsdriveranalysen (endogene faktorer) har til hensikt å forklare bransjen som helhet. Med utgangspunkt i denne forenklete helhetsvurderingen av bransjen kan vi trekke frem et sett med faktorer og forhold vi anser som viktige for lønnsom drift i bransjen. Disse vil sammen med funnene fra den kvantitative dataanalysen utgjøre momenter som kan tale for og imot netthandel som tjenestetilbud. Helheten av dette vil utgjøre informasjons- og beslutningsgrunnlag for å besvare hovedproblemstillingen om netthandel kan forsvares som forretningsmodell.



Figur 2.7 Utredningens forklaringsmodell

3. Metode

Metodekapittelet har til hensikt å forklare de prosedyrer og teknikker som har blitt brukt for å anskaffe, analysere og tolke forskningsdata. (Saunders, et.al., 2016) I det følgende vil vi presentere utredningens studieobjekt og forskningsdesign, samt gjøre rede for metoder for datainnsamling.

3.1 Valg av studieobjekt

Som presentert i utredningens innledning har vi valgt å dele markedet for netthandel av mat inn i fem underkategorier som er oppsummert i tabell 3.1. Hovedstudieobjekt for utredningen vil være kategori 1, som omfatter de tradisjonelle dagligvarebutikkene på nett med fullt varesortiment, ettersom vi anser dette som den mest aktuelle forretningsmodellen for dagligvarebransjen. De mest kjente aktørene innenfor denne kategorien er Marked og Kolonial, og i appendiks del 6 ligger det vedlagt en oversikt over større og mindre aktører.

Kategorisering	
1.	Tradisjonelle dagligvarebutikker på nett som er tilbydere av et fullt sortiment.
2.	Matkasseaktører som selger ferdige middagsløsninger med ingredienser og oppskrifter.
3.	Nisjebutikker på nett som spesialiserer seg på enkelte varegrupper.
4.	Ferdigmat som kan spises umiddelbart.
5.	Tilbydere av matvarer som har dårlig holdbarhetsdato.

Tabell 3.1 Markedet for netthandel av mat

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av utredningens plan for hvordan data skal samles inn og analyseres (Saunders, et al., 2016). Saunders et.al (2016) skiller mellom tre former for forskningsdesign: *eksplorerende*, *deskriptivt* og *forklarende*. Eksplorativt design har som hovedmål å etablere en bedre forståelse for et fenomen og er velegnet for temaer det finnes lite informasjon om. (Saunders, et al., 2016) Med et deskriptivt design gis en beskrivelse av bestemte situasjoner eller prosesser, og forskeren har en grunnleggende forståelse for tematikken. Et forklarende design har som mål å avdekke kausale årsakssammenhenger. En utredning kan ha en kombinasjon av de ulike designene dersom dette er hensiktsmessig.

Hvilke av forskningsdesignene en utredning bør ta utgangspunkt i, avhenger av dens problemstilling og natur (Saunders, et al., 2016). Gjennom forskningsspørsmål 1 ønsker vi å *beskrive* dagens bransjesituasjon gjennom en konkurransearenaanalyse. For forskningsspørsmål 2 vil vi *utforske* hvilke faktorer som er de viktigste kostnadsdriverne og gjennom forskningsspørsmål 3 ønsker vi å *forklare* hvordan netthandel påvirker kundenes handleatferd. Samlet skal disse forskningsspørsmålene hjelpe oss med å besvare den overordnede problemstillingen.

Forskningsspørsmål	Kapittel	Forskningshensikt	Forskningsdesign
Forskningsspørsmål 1	4	Beskrivende	Deskriptivt design
Forskningsspørsmål 2	5	Utforskende	Eksplorativt design
Forskningsspørsmål 3	6	Forklarende	Forklarende design

Tabell 3.2 Forskningsspørsmålenes forskningsdesign

3.2.1 Forskningstilnærming

Det skilles i all hovedsak mellom to ulike forskningstilnærminger; *deduktiv* og *induktiv* tilnærming. (Saunders, et al., 2016) Induktiv tilnærming baserer seg på innhenting og systematisering av empiri for å formulere ny teori, mens for deduktiv er tilfellet det motsatte. Hovedformålet med denne utredningen er å utforske hvorvidt dagligvarebransjen kan forsvare netthandel som forretningsmodell. Dette vil gjøres gjennom en konkurransearenaanalyse, dybdeintervjuer med fagpersonell, spørreskjema og kvantitativ analyse av kundedata. For konkurransearenaanalysen har vi tatt utgangspunkt i velkjente teorier for makro- og bransjeanalyse som gjør at det foreligger en deduktiv forskningstilnærming. For dybdeintervjuene tar vi utgangspunkt i eksisterende teori om kostnadsdriverne, men ettersom det er åpent for at intervjuobjektene kommer med egne innspill taler dette for en induktiv tilnærming.

For utredningens kvantitative dataanalyse har vi gjennomført et sett med analyser hvor vi ønsker å avdekke hvordan kundenes handlemønster endres etter at de har blitt nettkunder. Siden det foreligger liten grad av tidligere forskning om denne tematikken mener vi at det er viktig å gå i dybden for å oppnå god forståelse. Helheten av dette gjør at det er naturlig med en induktiv tilnærming. Dette gir utredningen en kombinasjon av de to forskningstilnærmingene, hvilket i henhold til Saunders et. al (2016) tillater endringer etterhvert som studien utvikles.

3.3 Metode for datainnsamling

Ved valg av forskningsmetode er det viktig å ta stilling til hva slags datakilder utredningen tar utgangspunkt i ettersom forskjellig datamateriale krever ulik metode (Saunders, et al., 2016). I dette delkapittelet vil metode, samt kilder for datainnsamling beskrives.

3.3.1 Primær- og sekundærdata

Ved datainnsamling skilles det mellom primær- og sekundærdata. (Saunders et al., 2016) Primærdata er samlet inn spesifikt for et gitt forskningsprosjekt, noe som gjør dataene skreddersydd for videre analyse. Sekundærdata er samlet inn med et annet bruksformål, men kan inneha stor nytteverdi dersom informasjonen er relevant.

Masterutredningen vil bestå av begge formene for data. For å få bedre innsikt i viktige kostnadsdrivere ble det gjennomført dybdeintervju med tre personer i dagligvarebransjen. Intervjuene ble etterfulgt av at intervjuobjektet fikk tilsendt et spørreskjema relatert til informasjon om ukentlig ordrevolum, ekstra bemanningsbehov og distribusjon. Intervjuene og spørreskjemaene representerer utredningens primærdata. Som sekundærdata har vi et kvantitativt datasett fra NorgesGruppen som inneholder kundekjøpsinformasjon. Som supplerende informasjon har vi gjennomført en ukentlig vareprissjekk av et sett med netttaktører og dagligvarekjeder. For netttaktørene har vi samlet inn prisinformasjonen selv, mens for dagligvarekjedene er den hentet fra en tredjepart, hvilket betyr at det foreligger både primær- og sekundærdata.

3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Litteraturen skiller hovedsakelig mellom kvalitativ og kvantitativ metode for datainnsamling. (Saunders, et al., 2016) En forenklet distinksjon mellom kvantitativ- og kvalitativ metode er at numerisk data er kvantitativ, mens ikke-numerisk data er kvalitativ. Valg av metode bør være forankret i de forskningsspørsmål som utredningen ønsker å besvare, men det er mulig å kombinere de to metodene for å styrke forskningen.

En kvalitativ forskningstilnærming er velegnet for å gå i dybden på et felt. (Alver & Øyen, 1997) Metoden regnes som velegnet for temaer hvor det eksisterer lite forhåndskunnskaper og hvor fleksibilitet er ønskelig. Et kvantitativt forskningsopplegg muliggjør analyser gjennom et bredt spekter av statistiske teknikker, hvor noe av fordelene med en slik forskningstilnærming er at den standardiserer og strukturerer data (Saunders, et al., 2016). I utredning vil vi benytte

oss av en kombinasjon av de to tilnærmingene. For å vurdere prisnivået til de ulike aktørene, samt analyse av kundekjøpsdata vil kvantitativ metode benyttes. Kvalitativ metode er brukt ved gjennomføring av dybdeintervjuer med bransjepersonell i Meny og Spar.

3.4 Datainnsamling

I det videre vil vi presentere hvordan datainnsamling er gjennomført, samt hvilke forarbeider som er gjort.

3.4.1 Kvalitativ datainnsamling – Dybdeintervju

Det kvalitative datagrunnlaget for utredningen er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer med bransjepersonell i Meny og Spar. Bruk av intervju som datainnsamlingsmetode kan være behjelpelig for innsamling av valid og pålitelig data (Saunders, et al., 2016). Under vil vi presentere prosessen for valg av intervjuobjekter, utforming av intervjuguiden og til slutt hvordan intervjuene ble gjennomført.

3.4.1.1 Valg av intervjuobjekt

For intervjuer er det viktig at utvelgelsesprosessen av intervjuobjektene er gjennomtenkt ettersom videre analyse vil basere seg på deres respons (Saunders, et al., 2016). For denne utredningen har vi ansett det som hensiktsmessig å intervju et fåtalls personer i Meny og Spar, for å få økt forståelse for bransjen og viktige kostnadsdrivere. Vi anser tre intervjuobjekter som et passende antall ettersom intervju er en tidkrevende innsamlingsmetode.

3.4.1.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste med temaer og aktuelle spørsmål som er utarbeidet i forkant av selve intervjuet. (Saunders, et al., 2016) For et semistrukturert intervju vil guiden inneha de viktigste momentene og nøkkelspørsmålene som skal gjennomgås, hvor de ulike temaene tar utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. Vi fokuserte på å utarbeide en guide som gjorde det mulig å få belyst de faktorene vi i forkant trodde var viktige, men samtidig ønsket vi å gi intervjuobjektet tid og rom for å komme med egne innspill på bakgrunn av deres bransjeinnsikt og -forståelse. Intervjuguiden ligger vedlagt i appendiks 2.

3.4.1.3 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene kontaktet vi intervjuobjektene via telefon eller mail og oppga utfyllende informasjon om utredningen, hvorfor vi ønsket å snakke med dem og forklarte at

utredningen er en del av forskningsprosjektet mellom NG og NHH. Under selve møtet tok en av oss hovedansvaret for selve intervjuet, mens den andre fokuserte på å formulere gode oppfølgingsspørsmål. I forkant av intervjuene spurte vi om det var greit at vi tok lydopptak av samtalen.

3.4.2 Kvantitativ datainnsamling – Kundekjøpsinformasjon og spørreskjema

3.4.2.1 Kundekjøpsinformasjon

Datasettet som vi benytter oss av i utredningen er hentet inn gjennom forskningsprosjektet mellom NHH og NG. Ifølge vår kontaktperson i NG er dette kjøpsinformasjon over kunder som har hatt mer enn én handel på nett hos en av NG sine kjeder. Datasettet inneholder blant annet kundeinformasjon og kjøpshistorikk.

3.4.2.2 Spørreskjema

I etterkant av intervjuene sendte vi ut et spørreskjema til intervjuobjektene. Bakgrunnen for å sende ut skjemaet var å få utfyllende informasjon om butikkens erfaringer med netthandel. Skjemaet gav oss informasjon om blant annet hvor mange som jobbet med netthandel, hvor lang tid det tok å plukke en gjennomsnittlig ordre og hvor mye tid som ble brukt på vareutlevering.

3.4.3 Prisundersøkelse

Hensikten med prisundersøkelsen er å kunne vise hvordan de ulike aktørene prissetter sine produkter i forhold til hverandre. Et annet viktig moment var å se om Meny og Spar opererer med samme priser på internett som i butikk. Prissjekken ble foretatt på ukentlig basis, over 12 uker, i Kolonial, Marked, Meny og Spar sine nettbutikker. For å kvalitetssikre dataene gjennomførte vi hver vår ukentlige prissjekk av de samme produktene, hvor vi deretter sammenlignet funnene og korrigererte eventuelle feil. Vi gjennomførte to ulike tester hver uke, en på ny varekurv, samt en kontrolltest opp mot forrige ukes varekurv. Prissjekken er vedlagt i appendiks 3.

3.5 Utredningens kvantitative datasett

I det videre vil vi presentere utredningens kvantitative datasett og de forarbeider vi har gjort. I forkant av analysen ble datasettet rensset for eventuelle feil eller ekstremverdier som senere kunne gi misvisende svar. For å få bedre innsikt i datamaterialets innhold og enklere kunne

vurdere hvilke momenter som vi ønsket å analysere nærmere, valgte vi å anvende oss av deskriptiv statistikk, hvor de viktigste momentene enten er vedlagt i appendiks 7 eller fremkommer i kapittel 6.3. Hensikten med en slik tilnærming er at det er en forholdsvis enkel måte å få oversikt over informasjonen i dataen, samtidig som det kan påpeke forhold for nærmere analyse dersom eventuelle trender, avvik eller andre funn fremkommer i statistikken.

3.5.1 Klargjøring av datasett

Utelatt grunnet konfidensialitet.

3.6 Evaluering av datamateriale

Det er viktig at datamaterialet som foreligger innehar ønsket kvalitet. (Saunders, et al., 2016) Dataens iboende kvalitet evalueres etter de tre kvalitetskriteriene *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet*. Eventuelle mangler eller feil ved datasettet kan aldri utelukkes, men som forsker er man pliktig til å redusere denne sannsynligheten etter tid, ressurser og evne. Videre er det viktig å opplyse leser om hvilke feil som kan forekomme og hvorfor. I det videre vil kvaliteten på utredningens data bli evaluert.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt materialet er til å stole på. (Tønnesen, 2016) I dette vektlegges det hvorvidt ulike målinger for det samme studieobjektet gir konsistente funn og om en annen lignende studie kommer frem til samme konklusjon. For utredningens kvantitative data foreligger sekundærdata i form av kundedata fra NG, spørreskjemaene og prissammenligningen.

Vi mener at datamaterialet fra NG innehar høy grad av reliabilitet fordi dette er kjøpsinformasjon som registreres elektronisk etter hvert varekjøp. Siden spørreskjemaene er besvart av bransjepersonell fra NG, som er opplyst om forskningssamarbeidet, mener vi at dataen innehar middels til høy grad av reliabilitet. Det som svekker reliabiliteten er at dataen fremkommer som gjennomsnittlige verdier for en vanlig driftsuke. For prissammenligningen anser vi dataen til å inneha middels grad av reliabilitet, hvor reliabiliteten svekkes ettersom de fysiske prisene er hentet inn av en tredjepart. Det som forsterker reliabiliteten er at vi har gjennomført prissjekken for nettbutikkene hver for oss, og i etterkant sammenlignet og korrigert eventuelle avvik.

For den kvalitative informasjonen vil graden av reliabilitet i utgangspunktet anses å være lav. Ettersom intervjuobjektene er bransjepersonell fra NG, antar vi at de har vært ærlige i sin respons og ikke gitt feilaktig svar med vilje. Det som imidlertid svekker reliabiliteten er at intervjuobjektet kan ha en feiloppfatning av de faktiske butikk- og bransjeforholdene eller at deres egne subjektive meninger tillegges for sterk vekt. For å sikre at vi ikke har tillagt svarene vår egen personlige tolkning har vi transkribert opptakene av alle intervjuene, og sendt disse til intervjuobjektene for kontroll og godkjenning.

3.6.2 Validitet

Datamaterialets validitet viser hvor godt egnet dataen er til å måle det som studiet har til hensikt å undersøke. (Saunders, et al., 2016) Hvis det forekommer *sterk indre validitet* kan det påvises en sterk kausal årsakssammenheng mellom to variabler.

I utredningen ønsker vi å analysere det kvantitative datasettet fra NG for å undersøke om kundenes handlepreferanser endres etter at de har prøvd ut netthandel. Siden datasettet er sekundærdata og samlet inn med et annet bruksformål, taler dette for en svekket validitet. På en annen side innehar datamaterialet informasjon om totalforbruk i perioden før og etter at kunden har prøvd ut netthandel, hva som er handlet og hvilken handelskanal som er benyttet, noe som forsterker validiteten ettersom dette er informasjon vi mener kan brukes for å undersøke kundenes handlepreferanser.

Spørreskjemaet hadde til hensikt å måle hvilke kostnader som var tilknyttet netthandel i fysiske butikker. Siden skjemaet fokuserte på hvor mye tid og arbeidskraft som ble brukt på netthandel kunne vi supplere med kostnadsinformasjon fra NG sentralt og få innsikt i hva netthandel kostet i intervjuobjektets butikk. For pristesten er verdiene hentet fra enten en kassakvittering eller fra butikkens nettside og bør derfor være representativ for hvor mye du må betale for varen der og da. Helheten av dette taler for sterk validitet for utredningens kvantitative datamateriale.

Når det gjelder validiteten i kvalitativ metode, har vi benyttet oss av intervju som er en velegnet måte å oppnå høy intern validitet (Saunders, et al., 2016). I intervjuene har nøkkelpersonell i bedriftene bli spurt om konkrete temaer, hvor vi har fokusert på god interaksjon og struktur for å unngå misforståelser. At intervjuene er semistrukturerte kan svekke validiteten, siden dette åpner opp for input fra intervjuobjekt rundt hvilke faktorer de selv mener kan være avgjørende for lønnsomheten. Basert på helheten av disse ulike momentene mener vi at utredningens datamateriale har moderat intern validitet.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet betegner muligheten for å generalisere resultatene av en undersøkelse til andre populasjoner eller kontekster enn den undersøkelsen er utført i (Saunders, et al., 2016). Datasettet fra NG vil ha høy grad av generaliserbarhet dersom populasjonen er representativ for resten av befolkningen. Fra den deskriptive statistikken i vedlegg 7 fremkommer det at de ulike kundene representerer et bredt spekter når det kommer til alder og kjønn, men at alle er bosatt på Østlandet. For kunde- og hustandsID må det understrekes at flere fra samme husstand kan dele ID, noe som gjør at kundeinformasjon om kjønn og alder kan være misvisende. Fordelingen mellom de ulike atferdssegmentene fremkommer i appendiks 7h og indikerer at datasettet er sterkt representert av de *kvalitetsbevisste*. Sammenligner vi atferdsfordelingen mellom hele NG og datamaterialets populasjon ser vi at det foreligger store ulikheter. Hvis den totale kundesammensetningen i NG er representativ for hele Norges befolkning taler dette for en svekket generaliserbarhet.

For generaliserbarheten tilknyttet intervjuene og spørreskjemaene anser vi denne som svekket ettersom informasjonen er samlet inn fra et lite utvalg. For spørreskjemaet er dette informasjon om de individuelle butikkenes forhold, noe som gjør at det vil være vanskelig å generalisere kostnadsnivået til andre butikker. Helheten av disse momentene gjør at vi mener det foreligger middels til svak grad av generaliserbarhet for utredningens datamateriale.

3.6.4 Etikk

Under arbeidet har det vært viktig å ivareta alle parter interesser. Dette inkluderer alle som er involvert i, eller på en eller annen måte har blitt påvirket av forskningen. I forbindelse med intervjuene har vi ønsket å sikre respondentenes anonymitet. Overfor NG er det essensielt at vi respekterer informasjonsmaterialets konfidensialitet og at denne informasjonen lagres på en sikker lokasjon. Sistnevnte er ordnet i samarbeid med NHH ved at vi har fått vår egen sikrede desktop uten internetttilgang og med totrinns påloggingsverifisering. Det har vært viktig å opptre profesjonelt og høflig når vi har hatt kontakt med ulike aktører og intervjuobjekter. Dette har vært særdeles viktig ettersom vi har representert forskningsprosjektet mellom NG og NHH.

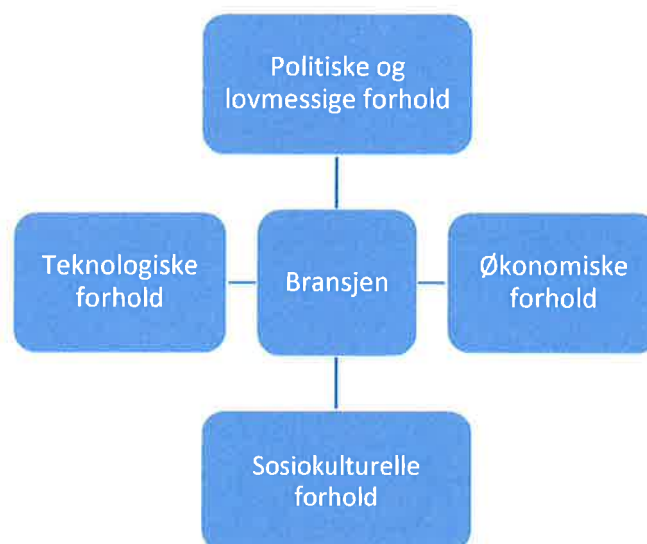
4. Konkurransarenaanalyse

I dette kapittelet ønsker vi å undersøke hva som kjennetegner konkurransarenaen til de tradisjonelle nettaktørene. Vi vil begynne med å analysere makroomgivelsene med utgangspunkt i PESTEL-rammeverket. Deretter vil verdikappingspotensialet vurderes ved å benytte Porters femfaktormodell, og Jakobsen & Liens Lønnsomhetstre for å vurdere verdiskapingsmuligheter. Helheten av disse analysene er ment for å vise et eventuelt lønnsomhetspotensial i bransjen. Sammen gir dette et godt utgangspunkt for å besvare forskningsspørsmål 1:

Hva karakteriserer konkurransarenaen til tradisjonelle dagligvarebutikker på nett i Norge?

4.1 Analyse av makroomgivelsene - PESTEL

I dette delkapittelet vil vi analysere forhold fra PESTEL-rammeverket vi anser som mest relevante for bransjen i dag og i nærmeste fremtid. Forholdene fremkommer i figur 4.1.



Figur 4.1 Bransjen for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett

4.1.1 Politiske og lovmessige forhold

Politiske rammevilkår, skatte- og avgiftsregler er bare noen eksempler på forhold som vil påvirke lønnsomheten til de tradisjonelle nettaktørene. Vi mener at det er en rimelig antagelse at gjeldende lovverk for dagligvarebransjen vil ha nedslagsområde hos nettaktørene og vil i det videre presentere de faktorene vi anser som de viktigste.

Helligdagsloven

Helligdagsloven påvirker dagligvarebransjen ved at den forhindrer fysiske butikker i å ha søndagsåpent. Loven omfatter ikke utsalgssteder som i det vesentlige selger kiosk- eller dagligvarer, og som har en samlet salgsflate som ikke overstiger 100 kvadratmeter, omtalt som Brustad-bu (Lovdata, 2015). I 2015 fremmet den sittende Høyre- og FrP-regjeringen et ønske om å avskaffe loven, hvor de blant annet argumenterte for at folks handlevaner og butikkenes egne ønsker egnet seg bedre enn lovverket til å regulere butikkenes åpningstider (Høyre, 2015). Lovendringen fikk ikke flertall i Stortinget og ble nedstemt, noe som vitner om politisk uenighet. Denne uenigheten åpner opp for at det kan komme fremtidige lovendringer, som vil påvirke bransjeforholdene (Kleppe & Gjerstad, 2016).

Hos dagligvareaktørene var de splittet i sitt syn på en slik lovendring, hvor det hovedsakelig var Rema som støttet forslaget (Kleppe, 2016). Rema trakk frem at forbrukernes handlemønster har endret seg, blant annet som følge av netthandel, og i så måte utgjorde nettaktørenes søndagsutlevering en trussel ved at den gjennom Helligdagsloven gir dem en ekstra dag med omsetning hver uke (Kleppe & Gjerstad, 2016). Per i dag er det bare Marked og Kolonial som tilbyr levering av dagligvarer på søndager til alle sine kunder av de største tradisjonelle nettaktørene. Daværende sjef i Marked, Ole Petter Wie, kommenterte at de ikke anså denne praksisen med søndagsdrift som et brudd på lovverket, ettersom hverken leveringsbil eller hentepunkter var større enn 100 kvadratmeter (NTB, 2017). Vi mener derfor at Helligdagsloven på nåværende tidspunkt gir de tradisjonelle nettaktørene en konkurransemessig fordel overfor de fysiske dagligvarebutikkene.

Konkurranseloven

Konkurranseloven har som formål å fremme konkurranse for å bidra til effektiv bruk av samfunnets ressurser, og forbyr samarbeid som begrenser konkurransen og misbruk av dominerende stilling. (Konkurransetilsynet, 2017) Konkurransetilsynets jobb er å håndheve loven, og dette gjøres ved å passe på at ingen av aktørene oppnår for stor makt nasjonalt, eller innenfor mindre geografiske områder. Ifølge Eirik Lothe Hess, seniorrådgiver i Konkurransetilsynet, har ikke Konkurransetilsynet hatt noen saker vedrørende tradisjonelle nettaktører per dags dato (Hess, 2017). Dermed har de ikke foretatt noen vurdering av konkurransenærheten mellom dagligvarehandel i fysiske butikker og på nett. Dette gjør at det ikke foreligger noen retningslinjer for etablering av hentepunkter for dagligvarer, men at aktørene selv må ta stilling til om konkurransereglene følges.

For dagligvarebransjen er dermed netthandel en mulig løsning i de tilfeller hvor Konkurransetilsynet tidligere har grepet inn og forhindret en ekspansjon gjennom oppkjøp, overtakelse eller ønske om å etablere en ny butikk i områder hvor en kjede har for høy tilstedeværelse. Norges høye butikk tetthet, med 0.75 butikker per 1000 innbyggere¹ (Alfnes & Dulsrud, 2016, s. 9), utgjør et særegent forhold ved det norske markedet som kan forsterke dagligvarekjedenes behov for et nettsegment, ettersom dette tillater ekspansjon uten etablering av ny fysisk butikk.

Personvern

Det foreligger en gjeldende personvernlov i Norge som skal sikre forbrukernes interesser og rettigheter. For de tradisjonelle nettaktørene er dette lovverket relevant ettersom det er nødvendig for kunden å registrere seg før det er mulig å handle. Dette betyr at kunden godkjenner å gi fra seg personlig informasjon og anerkjenner at aktørene får lov til å loggføre data om deres handlevaner. For eksempel krever både Meny og Spar at kunden er medlem av NG sitt kundeprogram Trumf, mens Marked og Kolonial opererer med sine egne individuelle kundesystemer.

Fra mai 2018 vil det innføres et nytt regelverk som har som hensikt å ta bedre vare på kundenes rettigheter. (Magneshaugen, 2017) Selv om den nye personvernforordningen ikke er ferdigstilt, foreligger det flere veiledninger til de nye reglene. En av endringene er at parten som loggfører persondata vil få et større ansvar for informasjonen som samles inn, mens et annet tillegg er at Datatilsynet får skjerpede sanksjonsmuligheter. Etter de nye reglene må bedriftene ha lovhjemmel eller samtykke før de bruker data til andre formål enn hva som var opprinnelig tiltenkt. Som en følge av strengere krav må alle bedrifter som loggfører kundeinformasjon også sørge for å ha et eget personvernombud. Dette gjør at aktørene enten må utvide eksisterende stillinger, ansette nye medarbeidere eller engasjere en tredjepartsaktør som tilbyr slike tjenester. Vi mener derfor at kostnadene forbundet med den nye personvernforordningen kan utgjøre en potensiell etableringsbarriere for nye aktører som ønsker å komme inn i nettsegmentet, ettersom oppstarts- og driftskostnadene vil heves. Vi tror

¹ I 2014 var Norge et av landene i Europa med størst tetthet av dagligvarebutikker, med 0.8 butikker per 1000 innbygger. (Virke Dagligvare, 2015) Påfølgende år ble dette tallet redusert til 0.75, men til sammenligning er det betydelig høyere enn Sverige som kan vise til 0.4 (Alfnes & Dulsrud, 2016, s. 9)

at kostnadene tilknyttet et eget personvernombud vil fremkomme som faste kostnader og dermed straffe de mindre aktørene i større grad enn de store.

Som et resultat av det nye regelverket får forbrukerne flere rettigheter ved at de heretter kan kreve å få alle lagrede opplysninger om seg selv slettet (Magneshaugen, 2017). Dette utgjør en trussel for både de etablerte tradisjonelle nettaktørene og dagligvarebransjen, som nå kan miste hele eller deler av sine kundedata. Dette er data som bedriftene blant annet benytter til å lage tilrettelagte personlige tilbud eller kampanjer mot enkeltpersoner, og innehar derfor stor informasjonsverdi. De nye personvernreglene gir også forbrukerne krav på å få overført sine kundedata til en ny aktør, omtalt som *dataportabilitet*. For aktørene kan dette utgjøre en potensiell risiko, ettersom de ikke bare mister et potensielt konkurransefortrinn, men det overføres i tillegg over til en konkurrent.

4.1.2 Økonomiske forhold

Konsumenters etterspørsel etter matvarer har lav priselastisitet fordi det ikke finnes substitutter til mat (Gillespie, 2014). Mat anses derfor som et nødvendighetsgode, slik at selv om kundenes betalingsevne og -vilje svekkes må de fortsatt kjøpe mat (Andresen, 2017). Dette betyr imidlertid ikke at nettaktørene er immune mot endringer i de økonomiske forholdene. En undersøkelse gjennomført av Forbrukerrådet (2013) viser at 55 % av de forespurte mente at pris er viktigst når de handler mat. Lavpriskjedene har gått fra å ha en markedsandel rett i underkant av 50 % i 2008 (Virke Dagligvare, 2015), til 65.1 % i 2016 (Dagligvarehandelen, 2017). Med utgangspunkt i disse tallene anser vi det derfor som en rimelig antagelse at pris er viktig for norske konsumenter, og at dersom nordmenn får svekket sin personlige økonomi, vil handlepreferansene endres.

Det er flere forhold ved de tradisjonelle nettaktørene som tilsier at økt prisfokus hos kundene vil ha en uheldig effekt for bransjen. For det første kan det bli utfordrende å forsvare leveringstillegget (appendiks 4) som påløper ved netthandel, siden dette kan unngås hvis kunden velger å handle i fysisk butikk. Det som vil være avgjørende er kundens betalingsvillighet for ekstratjenesten som netthandel representerer, og om den opplevde nytten er høyere enn totalprisen som må betales.

Ved et økt prisfokus mener vi at det er en rimelig antagelse at kundene vil velge den aktøren hvor de opplever mest valuta for pengene, og for mange vil dette være der hvor de får sin ønskede varekurv til den laveste totale sluttsummen. For å avdekke hvilke aktører dette vil være har vi gjennomført vår egen pristest gjennom en 12 ukers periode i løpet av våren 2017.

Her har vi sett hvordan de tradisjonelle nettaktørene priser sine produkter i forhold til hverandre, og relativt til dagligvarebransjen. Hele pristesten er å finne i appendiks 3.

Pristesten viser at Rema fremstår som den billigste dagligvareaktøren i snitt, med 0.1 % margin til Kiwi, og for utredningens prissjekk betyr dette en forskjell på 1.5 kroner for den totale handlekurven i løpet av hele perioden. Utredningens funn viser at av de tradisjonelle nettaktørene er Kolonial billigst, hvor de øvrige aktørene Marked (+2.6%), Spar (+4.92%) og Meny (+6.68%) har høyere gjennomsnittspris, hvor prispåslaget er indikert i parentes. Selv som billigste nettaktør er Kolonial 5.52 % dyrere enn Rema, og da er eventuelle kostnader eller rabatter tilknyttet henting eller levering ekskludert for alle nettaktørene. Prissjekken er derfor med på å understøtte at dersom konsumentene ønsker å handle billig på nett, må de fortsatt betale mer for varene enn hva som er tilfellet for de fysiske lavpriskjedene. Vi mener derfor at et økt prisfokus vil være uheldig for de tradisjonelle nettaktørene ettersom vår prissjekk viser at kundene kan få samme handlekurv billigere hos de fysiske lavpriskjedene.

4.1.3 Sosiokulturelle forhold

Lokalbutikken

For de ulike nettaktørene er det liten grad av tjenestetilbud ute i distriktene selv om vi ser at Spar og Meny stadig ekspanderer sine leveranseområder. Lav etableringsgrad i utkantstrøk kan ses i sammenheng med de logistiske utfordringene og økte kostnadene som påløper når kundemassen blir spredt, men en annen faktor vi ønsker å trekke frem er lokalbutikkens status i lokalmiljøet. I noen områder er matbutikken mye mer enn kun et utsalgssted for mat. (Virke Dagligvare, 2015, Kapittel 3.1) Den kan operere som et naturlig møtepunkt hvor mange lokale tjenestetilbud er samlet, og sånn sett representere det siste servicetilbudet for tettstedet. Dette betyr at hvis butikken må legges ned, forsvinner en viktig del av grunnlaget for bosetningen. Dermed mener vi at det kan være grunn til å tro at de tradisjonelle nettaktørene kan møte motstand i distriktene, som vil være trofaste mot sin lokale dagligvareforretning. Konsulentfirmaet McKinsey mener at de sosiokulturelle og geografiske forholdene i Norge muliggjør et scenario for netthandel hvor det i 2030 ikke er tilbud utenfor de 3-5 største byene, men til gjengjeld en forventning om 50 % markedsandel for nettaktørene her (McKinsey & Company, 2016).

Nordmenns handlevaner

I 2014 sa daværende administrerende direktør i Rett Hjem, Susan Hagerty: *«Før netthandel av dagligvarer blir stort her til lands, må nordmenn endre handlevanene sine. Nordmenn*

handler i snitt fire ganger per uke. Det er så ofte, at en nesten skulle tro de koser seg med det.» (Harstad, 2014). I Forbrukerrådets (2013) undersøkelse om dagligvaremarkedet og nordmenns handlevaner oppgir 7 % av de spurte at de handler matvarer hver dag, mens 74 % svarer at det gjøres matvareinnkjøp flere ganger i uken. Vi mener at et slikt handlemønster preget av hyppige småkjøp øker nettaktørenes pakke- og leveringskostnader, og dermed senker deres marginer. Nettaktørenes misnøye mot et slikt handlemønster kan blant annet understøttes av bransjens prissettingspraksis som fremkommer i appendiks 4, hvor forbrukerne blir straffet for små ordre og belønnet for store.

I samme undersøkelse utført av Forbrukerrådet (2013) kom det også frem at 27 % av de forespurte mente de vil handle sjeldnere dersom de fikk hjelp til å planlegge matinnkjøpene sine. For de tradisjonelle nettaktørene betyr dette at det foreligger en kundegruppe som innehar et uønsket handlevanemønster, men som er villig til å endre dette. Nettaktørene bør dermed tilpasse sitt tjenestetilbud, slik at det blir enklere for konsumentene å planlegge dagligvarehandelen. Det foreligger allerede noen tjenester hos de fire største aktørene, slik som digital handleliste og ferdige oppskrifter som ved noen tastetrykk legger de nødvendige varene i handlekurven.

Et siste moment om nordmenns handlevaner som taler for de tradisjonelle nettaktørene er at nordmenn kan anses å være komfortabel med bruk av både netthandel og kredittkort. (DIBS, 2016) I perioden 2012 til 2016 har det norske e-handelsmarkedet vokst med nesten 75 % og omsatte for totalt 90,6 milliarder i 2016. Noe som understreker viktigheten av at kunden er komfortabel med nett og elektroniske betalingsløsninger er det tyske netthandelsmarkedet, hvor tyskernes skepsis mot kredittkortbruk har blitt trukket frem som en av hovedårsakene til at markedsandelen er lav (Weinswig, 2016).

Fremtidig eldrebølge

Tall for 2016 viser at drøyt én av ni personer i Norge er 70 år eller mer, men at denne andelen vil øke i fremtiden (SSB, 2017). Statistisk Sentralbyrå (2017) anslår at om lag hver femte person i Norge vil være i denne aldersgruppen innen 2060, hvilket indikerer at Norge har en kommende eldrebølge. Vi mener at denne befolkningsutviklingen kan gi nettaktørene gode framtidsutsikter, ettersom dette er en aldersgruppe som vil ha stor nytteverdi av den servicetjenesten hjemlevering av mat representerer. Aktørene kan også rette seg inn mot eldreomsorgen og bidra til kostnadsbesparelser der ved at hjemmehjelpen slipper å bruke tid på matinnkjøp for de eldre. Et eksempel på en institusjon som allerede har adoptert denne

tjenesten er Bærum Kommune, hvor hjemmetjenesten inngikk et samarbeid med Kolonial i 2015, hvor de eldre nå bestiller sine matvarer over nett (Bærum Kommune, 2015).

4.1.4 Teknologiske forhold

Som nevnt innledningsvis var manglende kundemasse en av hovedårsakene til at tidlig nettsatsing feilet for Rema. Sammenligner vi andelen av den norske befolkningen som hadde tilgang på internett mot slutten av 90-tallet mot 2015, ser vi en økning fra 36 % (Medienorge, 2016) til 96.8 % (Globalis, 2017). Dette medfører at internett som handelskanal er mer tilgjengelig i dag enn tidligere. På samme måte som tilgjengelighet er viktig for å nå ut til kundemassene, er det viktig at handleopplevelsen oppfattes som enkel. Undersøkelser viser at tre av fem nordmenn avbryter netthandel dersom det oppleves som for komplisert (NTB, 2011), hvilket understøtter viktigheten av at nettaktørene benytter seg av tilgjengelig teknologi for å lage gode løsninger og intuitivt brukergrensesnitt.

Hva angår logistikk rundt plukking, pakking og utkjøring, foreligger det flere teknologiske nyvinninger som kan effektivisere prosessene for aktørene. Hos NG benytter de seg for eksempel av distribusjonsaktøren Zoopit som optimaliserer kjørerutene ut til kundene og på denne måten minimerer kjørekostnadene (Skomakerstuen, 2016b). Tanskanen, et. al (2002) trekker frem viktigheten av fullautomatisering når det kommer til plukking, pakking og utkjøring. Foreløpig er automatisering lite utbredt i Norge, men Marked kan trekkes frem som en fremtidig sterk kandidat på dette området, ettersom de har Komplett Gruppen på eiersiden. I 2007 investerte Komplett Gruppen i det helautomatiserte lagersystemet Autostore, og systemet har økt deres kapasitet og lønnsomhet betraktelig (Urke, 2015). Om systemet kan benyttes i Marked sin drift kan dette potensielt gi dem driftsfordeler overfor sine konkurrenter da de vil kunne redusere sitt bemanningsbehov.

4.1.5 Oppsummering av makroomgivelsene

I dette delkapittelet har vi benyttet oss av PESTEL-rammeverket for å undersøke makroomgivelsene til de tradisjonelle nettaktørene. De omgivelsene vi anser som viktigst er de økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske samt politiske- og lovmessige forholdene.

Helligdagsloven gir de tradisjonelle nettaktørene en konkurransemessig fordel overfor de fysiske dagligvarebutikkene ved at loven forhindrer sistnevnte i å ha søndagsåpent. Som en følge av den nye Personvernloven kan bruk av kundeprogrammer medføre både begrensninger og ekstra kostnader for aktørene. Disse kostnadene kan blant annet heve kapitalbehovet ved

oppstart, eller øke de generelle driftskostnadene ettersom det blir krav om et eget personvernombud. Helheten av dette kan svekke bransjens attraktivitet for nye aktører som vurderer å etablere seg. På en annen side gjør lovendringen at nyetableringer kan få tilgang til store mengder informasjon omkring kundenes handlemønster.

Et viktig trekk ved de sosiokulturelle forholdene er nordmenns handlevaner, som viser at gjennomsnittsnordmannen handler flere ganger per uke. Et slikt handlemønster preget av hyppige småkjøp er ikke ønskelig for nettaktørenes nåværende driftsmodell, hvor vareplukking og -pakking i all hovedsak er gjennomført ved bruk av manuell arbeidskraft. Dette viser det fremtidige behovet for helautomatiserte lagerløsninger for å kunne få ned driftskostnadene.

Den fremtidige befolkningsutviklingen gir netthandel av mat gode framtidsutsikter ved at etterspørselen er forventet å øke. Flere eldre personer med et behov for dette tjenestetilbudet kan stå for en potensiell stor andel av nettsalget i fremtiden. Det er derfor viktig at bransjen tilrettelegger for enkel bruk og gode leveringstjenester for denne aldersgruppen.

4.2 Analyse av bransjeforholdene

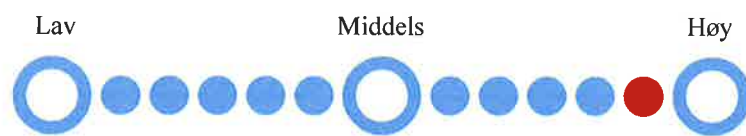
For å vurdere hvilket lønnsomhetspotensial de tradisjonelle nettaktørene innehar vil vi benytte oss av Porters (1980) femfaktormodell for å analysere bransjens verdikapringspotensial og Lien & Jakobsens (2015) Lønnsomhetstre for å indikere verdiskapingspotensialet.

4.2.1 Analyse av bransjens verdikapringspotensial – Porters femfaktormodell

Kundemakt

I en spørreundersøkelse gjennomført av Forbrukerrådet (2013) over konsumenters kriterier for valg av stambutikk, ble beliggenhet, parkeringsmuligheter og vareutvalg rangert som de tre viktigste faktorene. For de tradisjonelle nettaktørene vil beliggenhet og parkering fortsatt være gjeldende dersom kunden velger å hente varene i butikk eller ved dedikerte hentepunkter, mens vareutvalg vil være viktig uansett leveringsmetode.

Vi mener at ettersom netthandel svekker beliggenhet som kriterium, befinner nettbutikkene seg i en særstilling relativt til de fysiske butikkene. Der hvor kundene må bruke tid og krefter på å dra fra en butikk til en annen, kan de bytte nettbutikk med noen enkle tastetrykk. I følge Pontus Andersson, e-business manager i Bergendahls Food i Sverige, bidrar dette til at kundenes byttekostnader potensielt er lik null og at kundelojaliteten reduseres (Andersson, 2016). Felles for både de tradisjonelle nettaktørene og resten av dagligvarebransjen er sammensetningen av mange små kunder, noe som i teorien viser til lav kundemakt. Vi mener imidlertid at netthandel er i en særstilling, sammenlignet med de fysiske butikkene, hvor de lave byttekostnadene gjør at kundemakten i bransjen er høy.



Figur 4.2 Grad av kudemakt

Leverandørmakt

Leverandørmakten avhenger av størrelsen på leverandørene, samt antall leverandører. En leverandørgruppe vil inneha høy forhandlingsmakt dersom den består av færre bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til. Den norske dagligvarebransjen domineres av paraplykjedene NorgesGruppen, Rema og COOP (Dagligvarehandelen, 2017). Som et mål på markedskonsentrasjonen har vi benyttet Herfindahl-Hirschman indeksen (HHI), som i 2016 var pålydende 3 264.23 for dagligvarebransjen². I europeisk konkurranserett anses verdier over 2000 som høy markedskonsentrasjon (Konkurransetilsynet, 2010), noe som tyder på at leverandørene innehar lav forhandlingsmakt overfor paraplykjedene.

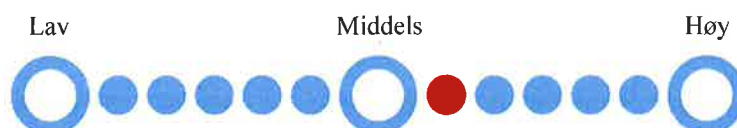
I tillegg til at den norske dagligvarebransjen er preget av de sterke paraplykjedene finnes det flere sterke leverandører, som for eksempel Orkla og Nestlé. I 2010 ble det oppnevnt et matkjedeutvalg som skulle kartlegge styrkeforholdene mellom paraplykjedene og leverandørene i Norge. Utvalget konkluderte med at paraplykjedene bestemte over hvilke produkter som skulle få innpass i hyllene, og på denne måten dikterte produktenes livsrett (Landbruks- og Matdepartementet, 2011). Matvarekjedene mente at utvalget overså

² Paraplykjedenes markedsandeler i 2016 (Dagligvarehandelen, 2017): NorgesGruppen (42.3%), Rema 1000 (24.4%), Coop (29.4%), Bunnpris (3.9%), Øvrige (0.1%)

leverandørmakten og viste til at leverandørene opererte med langt større marginer enn dem selv, samt at de større leverandørene satt på vareporteføljer med kjente merkenavn som ikke kunne utelukkes uten at forbrukerne ville reagert (NTB, 2011). Vårt inntrykk er dermed at leverandørmakten er sprikende i bransjen. Noen leverandører vil med utgangspunkt i sine sterke porteføljer ha en sterk forhandlingsposisjon mot kjedene, mens for de mindre leverandørene er situasjonen en helt annen, slik at disse kan påvirkes i større grad.

Diskusjonen over har tatt utgangspunkt i forholdet mellom leverandørene og paraplykjedene, som vi mener er dikterende for de tradisjonelle nettaktørene når det kommer til leverandørmakt. Dette kan forankres i at Meny og Spar er en del av NG og dermed har de samme innkjøpsavtalene. Kolonial fornyet sin samarbeidsavtale med Rema i 2016, noe som gir de tilgang til deres innkjøpsavtaler og egne merkevareprodukter (Kolonial.no, 2016). Dette gjør at leverandørmakten overfor tre av de store nettaktørene virker å være lik som i dagligvarebransjen. For nyetableringer som ikke innehar innkjøpsavtaler med en sterk tredjepart, mener vi at leverandørene vil inneha høy grad av forhandlingsmakt. Dette er fordi netthandel utgjør en liten del det totale dagligvaremarkedet, samtidig som leverandørene allerede har avtaler med eksisterende tradisjonelle nettaktører.

Enkelte leverandører kan ha liten interesse av å tilby sine produkter gjennom en tredjepart på nett. Orkla er et eksempel på en leverandør som undersøker muligheten for å opprette egne netthandelsløsninger for salg av sine produkter (Skomakerstuen, 2016a). Når leverandører står i en slik posisjon at de kan selge sine egne produkter direkte til konsumenten, vil dette styrke leverandørmakten. Alle de omtalte momentene gjør at vi mener det foreligger en middels grad av leverandørmakt i bransjen.



Figur 4.3 Grad av leverandørmakt

Trusler fra fremtidige konkurrenter

Gitt at en leverandør skulle ønske å selge sine varer gjennom egen nettbutikk vil de ikke bare forsterke sin leverandørmakt over nettbutikkene, men de kan også utgjøre en potensiell fremtidig konkurrent. Ved å selge sine egne produkter kan de potensielt forminske

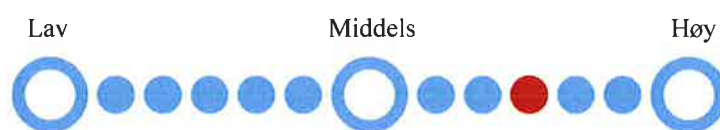
vareutvalget til de tradisjonelle nettaktørene, for eksempel ved å selge noen produkter eksklusivt i sin nettbutikk. Dette kan være uheldig for de tradisjonelle nettaktørenes utvikling med tanke på at norske kunder vurderer vareutvalg som en viktig faktor for valg av aktør (Forbrukerrådet, 2013).

En potensiell fremtidig konkurrent er den amerikanske netthandelsaktøren Amazon. I 2007 lanserte selskapet sitt pilotprosjekt *Amazon Fresh* for hjemlevering av mat i USA (Harris & Cook, 2007). Siden den gang har de ekspandert, hvorav de i Juni 2016 startet salg i England (Armstrong, 2016), og senere i Japan (The Mainichi, 2017) og Tyskland (Emma Thomasson, 2017). Den norske dagligvareeksperten Erik Fagerlid har uttalt at han mener Amazon har gode muligheter for å lykkes i det norske dagligvaremarkedet på nett, og begrunner dette med deres erfaring innenfor netthandel og tilgang på kapital for å finansiere en eventuell satsing. (Dietrichson, 2017) Fagerlid mener samtidig at dersom Amazon ønsker å etablere seg i det norske markedet må dette skje i løpet av de neste årene, før de andre netthandelsaktørene klarer å oppnå større markedsandeler. I tillegg til nyetableringer fra utlandet representerer også de etablerte aktørene i den norske dagligvarehandelen fremtidige trusler, basert på blant annet deres kjennskap til det norske dagligvaremarkedet. Av de tre store paraplykjedene er det nå kun Rema og Coop som ikke er inne med egne netthandelssatsinger. Det må nevnes at Rema er deleier i Kolonial, og at Coop har netthandel for Coop Obs Bygg og enkelte varer fra Coop Obs (Evensmo, 2016).

Internasjonal erfaring viser til potensielle førstetrekkssfordeler tilknyttet netthandel av dagligvarer. Kantar Worldpanel (2016a) påpeker at 55 % av kundene på nett benytter seg av de samme faste handlelistene, noe som kan utgjøre en stor nok byttekostnad til at kundene blir hos sin første nettaktør. Noe som kan forsvare Rema og Coop sin avventende holdning til nettsatsing er dersom de ønsker å benytte seg av *second-mover advantage*, eller fritt oversatt til norsk, andretrekksfordel. Der hvor et selskap gjennom førstetrekkssfordeler kan oppnå store konkurransemessige fortrinn, vil det samtidig være utviklings- og investeringskostnader tilknyttet det å være først ute (Shankar & Carpenter, 2013). Ved å forholde seg avventende kan dermed Rema og Coop kopiere andre selskapers suksess, og unngå eventuelle fallgruver. En førstetrekkssfordel som ikke lar seg kopiere av fremtidige konkurrenter er eksklusivitetsavtaler som har blitt inngått før de nye aktørene kommer inn i markedet.

Et eksempel på en slik avtale er samarbeidet som er inngått mellom Kolonial og Norwegian Reward. Avtalen gjør at kunden får 3 % CashPoint fra kjøp hos Kolonial (Norwegian Reward, 2017). Marked har også fått tilgang til en lignende avtale som sikrer deres kunder 5 % rabatt

dersom kundene betaler med sitt DNB Mastercard (DNB, 2017). Dette er avtaler som vi mener kan forsterke kundelojaliteten og øke kundenes byttekostnader. Slike avtaler medvirker til at de eksisterende aktørene får en sterkere markedsposisjon og gjør markedet mindre attraktivt for nye aktører. Basert på ovennevnte momenter anser vi trusselen fra fremtidige konkurrenter til å være moderat til høy.



Figur 4.4 Grad av trusler fra fremtidige konkurrenter

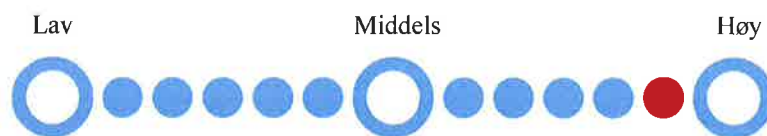
Trusler fra substitutter

Det er flere aktører som kan representere substitutter for de tradisjonelle nettaktørene. Vi mener at de fysiske dagligvarebutikkene er et substitutt for netthandel siden de tilbyr tilsvarende varer som nettbutikkene, hvorav forskjellene er tilknyttet henting, pakking og eventuell levering. I det videre vil vi se nærmere på tilbydere av ferdige middagskasser og aktører for hjemlevering av frokost.

Matkasseleverandørene tilbyr et sett med ulike kasser, hvor de leverer oppskriftshefte og nødvendige ingredienser til forskjellige middagsretter hjem til kundene. Adams Matkasse og Godt Levert er de to største aktørene innen dette segmentet i Norge, og kan begge vise til positivt driftsresultat for 2015 (appendiks vedlegg 1). I 2017 varslet de to aktørene at de ønsker å slå seg sammen med mål om å bli mer konkurransedyktige ved å samle sine innkjøp, effektivisere pakking og utkjøring (Valvik, 2017). Planene om sammenslåing kan derimot strande, ettersom Konkurransetilsynet i mai 2017 varslet at et inngrep mot foretakssammenslutningen kan bli aktuelt (Solem, 2017).

Matkasseleverandørene utgjør en trussel for de tradisjonelle nettaktørene ved at deres tilbud dekker deler av kundenes matvarebehov. Samtidig benytter de seg av samme handelskanal som nettaktørene, noe som gjør at deres tilbud og tjeneste appellerer til kunder som er positive til matvarehandel på nett. Videre mener vi at matkasseleverandørene innehar nødvendige kontakter og leverandører i bransjen slik at de i fremtiden har muligheten til å ekspandere sitt tilbud utover middagsløsningene. Et eksempel som understøtter dette er at Adams Matkasse ønsker å tilby frukt som en tilleggstjeneste (Adams Matkasse, 2017).

Morgenlevering.no er et firma som tilbyr levering av frokost, i form av brødvarer og pålegg i tillegg til aviser og magasiner (Morgenlevering.no, 2017). Med samme argumentasjon som for matkasseleverandørene mener vi at en slik tjeneste utgjør et substitutt for de tradisjonelle nettaktørene. På bakgrunn av presenterte momenter mener vi at substitutter utgjør en høy trussel for de tradisjonelle nettaktørene. Selv om fysiske dagligvarebutikker ikke utgjør et fullverdig substitutt, mener vi at tilstedeværelsen av både matkasseaktørene og frokosttilbyderne kan dekke en stor andel av konsumentenes daglige matbehov. Helheten av dette gjør at vi mener det foreligger høy trussel fra substituttene.



Figur 4.5 Trussel fra substitutter

Intern rivalisering

Tabell 4.1 viser en oppsummering av faktorene, hvor summen av disse sammen med konkurranseintensiteten mellom eksisterende aktører i bransjen, vil påvirke graden av intern rivalisering.

<i>Faktor</i>	<i>Grad</i>
Kundemakt	Høy
Leverandørmakt	Moderat
Trussel fra fremtidige konkurrenter	Moderat til høy
Trussel fra substitutter	Høy
Intern rivalisering	Moderat til høy

Tabell 4.1 Oppsummering av Porters femfaktormodell

Netthandel av mat er et relativt nytt segment i Norge og det er store regionale forskjeller når det kommer til tilgjengelighet. Per april 2017 er det kun i områdene rundt Oslo at alle de store aktørene opererer. De store tradisjonelle nettaktørene opererer med to ulike tilnærminger for

hvordan de har organisert sin driftsmodell, hvor den største forskjellen ligger i at Spar og Meny drifter fra ulike fysiske butikker, mens Kolonial og Marked har store sentrale lagre. Vi mener at Spar og Meny sin driftsmodell gjør at de kan ekspandere til nye geografiske områder både raskere og enklere enn sine konkurrenter, noe som per mai 2017 gjør at de i visse geografiske områder har få eller ingen andre tradisjonelle nettaktører som konkurrenter. Dette gir en varierende konkurranseintensitet for ulike geografiske områder, men høy grad av rivalisering i områder hvor flere aktører opererer.

Som tidligere nevnt har både Marked, Spar og Meny etablert seg som tradisjonelle nettaktører i 2016, noe som vitner om en vekst i dette segmentet. Dette har styrket konkurranseintensiteten og dermed gitt en høyere rivaliseringsgrad enn hva som var tilfellet tilbake i 2014, hvor Kolonial sin største konkurrent var Retthjem.no. For bransjen fremkommer det også et skille hvor Kolonial og Marked kan sies å ha et større prisfokus enn hva Meny og Spar har. Kolonial hevder at siden deres lansering i 2013 har matpriser på nett gått ned med over 45% (Kolonial.no, 2016). Vi mener at det økte prispresset fra nettaktørene har redusert salgsmarginene deres, og gjort bransjen mer konkurranseintensiv.

4.2.2 Analyse av bransjens verdiskapingspotensial – Lønnsomhetstreet

Som det fremkommer av Lien og Jakobsens (2015) Lønnsomhetstreet, er verdiskapingen i et marked gitt ved markedets størrelse og verdiskaping per produktenhet.

Markedets størrelse:

Totalt ble det omsatt for 169,4 milliarder kroner i det norske dagligvaremarkedet i 2016 ekskludert salg fra bensinstasjoner, kiosker og netthandel (Dagligvarehandelen, 2017). Basert på tilgjengelige tall for matkasse og dagligvaresalg på nett, ble dette markedet anslått til å ha en omsetning på 1.5 milliarder i samme periode (Festøy, 2017), noe som gir netthandel av mat en markedsandel rett under 1 % av den totale dagligvareomsetningen.

En rapport utgitt av markedsrådgivningsfirmaet Plot viser at antall nordmenn som handlet dagligvarer på nett har økt fra 4% til 7% i perioden 2015 til 2016. (Festøy, 2017) I rapporten fremkommer det også at 38 % av de som handlet på nett i 2015 ønsket å handle oftere på nett i 2016. 19 % av de som aldri har handlet matvarer på nett sier imidlertid at de er villige til å gjøre dette i fremtiden. Hvis vi i tillegg trekker inn prediksjonene til EY og PA Consulting om at markedet vil øke omsetningen til en plass mellom fire og ti milliarder innen 2020 (Kleppe,

2015), er det rimelig å anta at markedsstørrelsen som foreligger i dag er lavere enn det som vil foreligge i fremtiden.

Et viktig moment som trekkes frem av administrerende direktør i bransjemagasinet Dagligvarehandelen, Reidar Molthe, er at netthandelsbransjen må opparbeide seg en markedsandel på 5-6 % i dagligvaremarkedet for å kunne oppnå profitt (Sagmoen, 2016). Dersom omsetningen i dagligvarebransjen holder seg på dagens nivå, så vil det medføre en netto omsetning på omkring 8,5 til 10,2 milliarder før det vil være profitabelt.

Verdi per produktenhet:

Forenklet sett dekker de tradisjonelle nettaktørene ett behov for kundene, og det er behovet som tilfredsstilles gjennom selve varekjøpet. Dette er et behov som også de fysiske dagligvarebutikkene kan dekke, og som regel gjør de dette til en lavere pris enn nettaktørene. Prissjekken i appendiks 3 viser for eksempel at kunden kan få den samme varekurven for en lavere gjennomsnittlig pris hos lavpriskjedene Kiwi og Rema enn hva som er tilfellet hos de tradisjonelle nettaktørene. Helheten av dette betyr at kunden kan få dekket det samme behovet for en lavere pris. Dermed har ikke kundene noe grunnlag for å tilegne seg noe merverdi gjennom å handle på nett, dersom bare varens pris tas i betraktning.

Forskjellen netthandel representerer er først og fremst den ekstra servicen som tjenesten gir, hvorav de ulike kundene kan ha forskjellige meninger om hva netthandel tilegner dem av merverdi. For noen kunder representerer netthandel en eventuell tidsbesparelse ved at de slipper å forlate hjemmet, mens for en småbarnsfamilie kan netthandel gjøre at de slipper å ta med to små unger i verste trassalder på butikken og dermed ha høy nytteverdi. Felles for eksemplene er at uansett årsak så representerer disse momentene de ulike kundenes alternativkostnad. Hvor høy sum alternativkostnaden utgjør vil variere fra individ til individ, og den maksimale summen kundene er villige til å betale utgjør kundenes reservasjonspris.

I henhold til rammeverket må de tradisjonelle nettaktørene tilby sine tjenester til en lavere reservasjonspris enn kundenes reservasjonspris for å generere verdi. For de tradisjonelle nettaktørene påløper det kostnader tilknyttet drift av nettbutikk som vil heve deres reservasjonspris. For NG sin driftsmodell mener vi at netthandel kan bidra til synergieffekter for de fysiske dagligvarebutikkene, som for eksempel gjennom økt kundelojalitet. En slik effekt vil inneha en verdi for NG som kan redusere deres reservasjonspris.

I kostnadskalkylen, vedlagt i appendiks 2, fremkommer det hvilke kostnader som påløper for en utvalgt butikk i NG som driver med netthandel. I kalkylen er det tatt utgangspunkt i

butikkens tilbakemelding når det kommer til gjennomsnittlig tidsforbruk per ordre, antall ekstra ansatte og hvor lang tid som brukes på utlevering. Kalkylen indikerer at det er en potensiell mismatch mellom pris og kostnad tilknyttet tjenestetilbudet, da butikkens kostnader er høyere enn hva kundene betaler for tjenesten. Dette kan imidlertid forsvares dersom Meny mener at verdien av eventuelle synergieffekter fra netthandel er lik eller overgår differansen mellom pris og kostnad. Hvis Meny opplever at de ikke blir kompensert for sin ekstratjeneste må de enten heve nettpriisen dersom kundenes reservasjonspris tillater det, og/eller redusere kostnadene tilknyttet netthandel. Dette gjelder for alle de tradisjonelle nettaktørene.

I følge Heidi C. Dreyer, professor ved NTNU, og Ottar Vakås, forsker ved SINTEF, er netthandel av dagligvarer i posisjon til å tjene penger kun hvis de gjennomfører visse tilpasninger. (Dreyer & Bakås, 2016) Viktige momenter de trekker frem er endringer og innovasjoner tilknyttet bestilling-, lager- og leveranseprosessene, som de mener er nøkkelen til lønnsom drift. De anser bruk av robotsystemer eller annen teknologi som den fremtidige løsningen for å gjøre lager- og transportoperasjoner mer effektive. Sjef i Komplett, Ole Vinje, mener at et slikt system er fremtiden i netthandel, men at volumene foreløpig er for små og ikke kan forsvare de høye investeringskostnadene tilknyttet helautomatiserte lagre (Solem, 2016a).

4.3 Konklusjon konkurransearenaanalyse

Hensikten med kapittel fire har vært å besvare forskningsspørsmål 1: *Hva karakteriserer konkurransearenaen til tradisjonelle dagligvarebutikker på nett i Norge?*

Ved analyse av makroomgivelsene fremkommer det at Helligdagsloven og den nye Personvernloven er de viktigste politiske og lovmessige forholdene. Et viktig trekk ved de sosiokulturelle forholdene er nordmenns handlevaner, hvor hyppige småkjøp ikke er ønskelig for nettaktørenes nåværende driftsmodell. Videre mener vi at den fremtidige befolkningsutviklingen kan gi netthandel en stor fremtidig kundegruppe hos de eldre.

Analysen av konkurransekraftene viser at trussel fra substitutter og kundemakt er høy. Ettersom mat kan kjøpes fra andre aktører står kundene fritt til å velge andre kjøpskanaler, samtidig som de kan bytte nettaktør med noen enkle tastetrykk. Vi mener at leverandørmakten kan anses som moderat ettersom det finnes både sterke og svake leverandører i markedet. Vi tror en potensiell trussel fra fremtidige konkurrenter er moderat til høy. Dette er med utgangspunkt i utenlandske markeder hvor store sterke aktører senere har kommet inn. Intern

rivalisering er moderat til høy ettersom aktørene presser hverandre på pris og levering, med sterkest konkurranseintensitet på Østlandet og i Oslo. Med moderat til høy trussel fra fremtidige konkurrenter vurderer vi konkurranseintensiteten som økende, og følgelig kan redusere lønnsomhetspotensialet i bransjen fremover.

Analysen av bransjens verdiskapingspotensial viser at det foreligger et fremtidig lønnsomhetspotensial i bransjen. Dette fremkommer ved at stadig flere kunder uttrykker et ønske om å benytte seg av netthandel, slik at markedets størrelse kan øke. Det fremtidige lønnsomhetspotensialet avhenger imidlertid av at bransjen klarer å gjennomføre effektiviseringstiltak for å redusere kostnadene, og/eller at de klarer å øke prisene for tjenesten uten at kundene går tilbake til de fysiske dagligvarebutikkene.

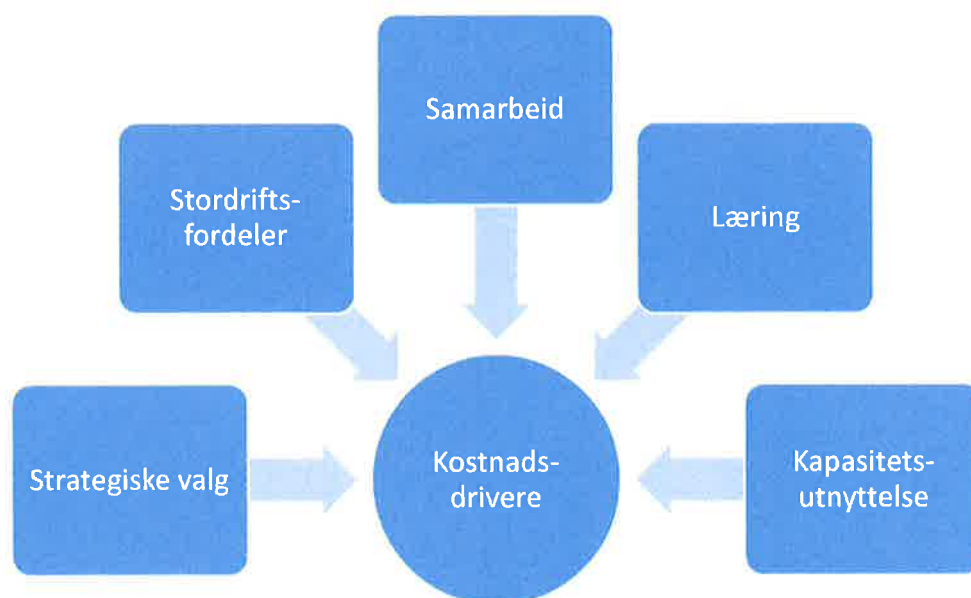
5. Kostnadsdriveranalyse

I kapittel 5 vil utredningen evaluere kostnadsdriverne for de tradisjonelle nettaktørene for å besvare forskningsspørsmål 2:

Hva er de viktigste kostnadsdriverne for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett?

Det teoretiske rammeverket for analysen vil være Porters rammeverk for kostnadsdriverne. Gjennom arbeidet med analysen er de tradisjonelle nettaktørene delt inn i to grupper med bakgrunn i deres driftsmessige ulikheter som vi mener gir ulike kostnadsdriverne. Det vil skilles mellom de rene netthandelsaktørene og de aktørene som tilbyr netthandel i tilknytning til fysisk butikk. Analysen vil ta utgangspunkt i informasjon innhentet gjennom intervju med bransjepersonell hos NG, som i tillegg har besvart et spørreskjema som omhandlet ulike kostnadsdriverne for netthandel i butikk. Dette er vedlagt i appendiks 2.

På bakgrunn av intervjuene og funn fra kapittel 4 har vi kommet frem til at det er fem faktorer vi ønsker å diskutere ytterligere. Disse er illustrert i figur 5.1.



Figur 5.1 Viktige kostnadsdriverne for de tradisjonelle nettaktørene

5.1 Strategiske valg

Marked og Kolonial sine strategier går ut på at de skal tilby enkelhet og lave priser. Gjennom våre intervjuer har vi fått vite at NG opererer med en helt annen tilnærming til sin netthandelssatsing, ved at ferdigpakking og hjemlevering skal representere en servicetjeneste til butikkenes kunder. Dette kan understøttes av Vegard Kjus, sjef i Meny, sin uttalelse: «*Vår ambisjon er å skape landets råeste matbutikk på nett. Netthandel vil være en ekstraservice, og utvalg og unike ferskvarer er vår største konkurransekraft*» (Lie, 2016).

Nøyaktig hva Meny ønsker å få ut av en slik tilnærming vet vi ikke, men hvis vi forsøker å knytte det opp mot utredningens antagelse; at netthandel kun kan forsvares som forretningsmodell dersom det er lønnsomt på sikt eller gir ønskede synergieffekter som rettferdiggjør de økte kostnadene, antar vi at Meny begrunner sin satsing ved at den skal skape positive synergieffekter på sikt. Vi mener at dette setter Meny i en særstilling, relativt til Kolonial og Marked, ved at de kan tillate å se på netthandel som kun et ekstra tjenestetilbud. For Kolonial og Marked utgjør netthandel hele deres inntektsgrunnlag noe som betyr at de en eller annen gang må begynne å drifte lønnsomt.

De rene netthandelsbutikkene er helintegreerte aktører, noe som betyr at hele inntjeningsgrunnlaget baserer seg på det som selges via nettsidene, og at varene plukkes fra større sentraliserte lagre. Meny og Spar har en annen oppbygging av nettbutikkene sine ved at det er lokale kjøpmenn som selv velger om de ønsker å tilby netthandel i sine respektive dagligvareforretninger. NG sentralt har utarbeidet et system for netthandel og hjelper butikken med å drifte nettsegmentet, mens nettordrer pakkes direkte i butikken av de ansatte. Varene kan deretter enten hentes av kunden i butikk eller leveres hjem via en innleid tredjepart. NG sentralt argumenterer for bruken av butikklokaler fremfor såkalte *Dark Stores*³ ved at butikkene allerede eksisterer og enten eies eller leies av kjeden. I intervjuene fremkommer det også at dagligvarebutikkene i NG må stå for innkjøp tilknyttet det ekstra utstyret som trengs i butikk, og at de må betale en prosentandel av salgsinntektene som skal dekke drift av IT-systemet, dersom de ønsker å starte med netthandel.

Gjennom intervjuene har det kommet frem at de ulike butikkene har et ulikt synspunkt på det å tilby netthandel i fysisk butikk. Den ene butikken erfarte at netthandel medførte positive

³ Egne butikklokaler kun for utlevering av varer

synergier for butikkdriften ved at de ansatte raskere ble oppmerksom på tomme hyller og varer med dårlig kvalitet. Andre butikksjefer mente derimot at denne positive effekten ble visket ut av at de som plukket varene tok for mye fysisk plass i butikken, noe som reduserte kundenes handleopplevelse. En av de største utfordringene som ble trukket frem med nåværende praksis var at varesortimentet på nett ikke nødvendigvis samsvarte med butikkens, og at kunden alltid skulle få den varen de ønsket. Dette gjorde at en ansatt måtte oppsøke en annen butikk for å hente varen og legge den med i ordren.

Som tidligere nevnt skilles det mellom bruk av sentraliserte lagre og butikk som et strategisk valg for nettaktørene. Vi mener at det foreligger ulike oppstartskostnader tilknyttet de ulike løsningene. Der hvor netthandel i butikk vil være en enklere og billigere løsning på kort sikt, er det ikke gitt at dette er bedre enn et lager på lang sikt. NG viser til en oppstartskostnad på en million per butikk, noe som gjør det til en vurderingssak om hvor mange nettbutikker de ønsker å ha netthandel i, før det kan være mer kostnadsbesparende å operere med et sentralisert netthandelslager.

5.2 Stordriftsfordeler og kapasitetsutnyttelse

Som nevnt i kapittel 2.2.1 er stordriftsfordel å kunne produsere mange varer eller tjenester billigere per enhet enn om det produseres i mindre skala. Kapasitetsutnyttelse handler om å spre de faste kostnadene utover et større produksjonsvolum. Det er viktig å skille disse to begrepene fra hverandre ettersom de utgjør to ulike kostnadsdrivere i Porters rammeverk, men for den videre analysen ønsker vi å diskutere de om hverandre. Vi vil videre vektlegge konsekvensene av å få økt kundemasse, og hvordan dette påvirker de to driverne.

Basert på tilbakemeldingene på spørreskjemaene er det laget en kalkyle for gjennomsnittlig ordrekostnad, hvor det er regnet ut et scenario hvor de ansatte benyttes optimalt og et hvor det er lagt inn slakk ved lediggang. Det er viktig å påpeke at scenarioene vil benyttes for å få et kostnadsoverblikk, ettersom de er basert på et fåtalls tilbakemeldinger og utgjør mest sannsynlig et grovt estimat for de faktiske ordrekostnadene i NGs butikker. For mer informasjon om kalkylen fremkommer dette i appendiks 2b.

Gjennom intervjuene ble det sagt at butikksjefene anså det som utfordrende å tilpasse bemanning til forventet ordremengde på grunn av en stor daglig variasjon i antall ordre. En av butikksjefene mente at det forelå et ukentlig mønster med flest ordrer på fredag og mandag, men at kundenes handlemønster gjorde det utfordrende å ha riktig antall ansatte på jobb til

enhver tid. Ettersom butikksjefen fryktet for å være underbemannet resulterte dette i at det tidvis var for mange som jobbet i nettavdelingen, og de ansatte fikk lediggang.

Under et av intervjuene ble det sagt at butikken opererte med et stort geografisk leveringsområde. Butikksjefen trakk frem at butikken benyttet seg av en distribusjonspartner som optimerte kjøreruten mellom kundene, men at store avstander mellom kundene gav lang kjøretid. Butikksjefen trakk frem at bilene som regel var fylt opp, slik at kapasitetsutnyttelse ikke utgjorde et problem. Vi mener at dersom butikken klarer å opparbeide en større kundemasse, kan problematikken tilknyttet lang kjøretid være løst. Dette representerer en stordriftsfordel og kan forklares ved at flere kunder innenfor samme geografiske område gjør det mulig å effektivisere utleveringen ytterligere, ved at hver bil får mindre kjøretid mellom hver kunde.

Et siste moment vi ønsker å trekke frem fra intervjuene er at det var momenter som tilsa at netthandel fra butikk kanskje ikke ville være optimalt på sikt på grunn av kapasitetsproblemer. Butikksjefen trodde at for eksempel Kolonial ikke hadde den samme utfordringen ved å ha et sentralt pakkelager, og at fremtiden ligger i helautomatiserte lagre. Vi tror intervjuobjektet har et godt poeng om at helautomatisering er fremtiden for nettaktørene. Vi mener det utgjør en løsning på en utfordring som nettaktørene står overfor; nemlig at det tar tid å plukke varer manuelt og at denne arbeidskraften tar timebetalt, en automatisert løsning representerer en mulighet for å kutte ned på både arbeidstid, -kraft og -lønninger.

Som tidligere nevnt påpeker Ole Vinje, sjef i Komplett, at helautomatiserte lagre er fremtiden innen netthandel, men at volumene foreløpig er for små for å forsvare de høye investeringskostnadene. Vi mener dette utgjør en stordriftsfordel som de tradisjonelle nettaktørene ennå ikke har fått fordel av.

5.3 Samarbeid

Porter (1985) trekker frem at dersom bedrifter kan samarbeide på tvers av ulike forretningsområder eller med andre samarbeidsrelasjoner vil dette påvirke kostnadsbildet. Tilbake i 2014 inngikk Kolonial og Rema en samarbeidsavtale som gav nettbutikken tilgang til Remas sortiment og nettverk. (Skomakerstuen, 2016c) Avtalen gav også Kolonial tilgang til varemerker som Rema eide eller hadde eksklusiv bruksrett på. Helheten av dette samarbeidet har mest sannsynlig vært med på å gi Kolonial bedre innkjøpsvilkår enn de ville hatt dersom de opererte som egen aktør. I 2016 ble innkjøpsavtalen fornyet og Rema kjøpte

seg samtidig inn i Kolonial på eiersiden. Karl Munthe-Kaas, administrerende direktør i Kolonial, uttrykte selv viktigheten av dette samarbeidet: «*...med hjelp av deres innkjøpskraft står vi enda bedre rustet til å vinne kampen om kundene*» (Skomakerstuen, 2016c).

For NG har de valgt å lage sin egne felles plattform for netthandelsløsning på nett, som både Spar og Meny benytter seg av. Dermed har NG unngått at de to kjedene har hatt unødvendig kostnader på å lage et identisk produkt dobbelt opp, samt at butikkene får driftstøtte fra NG. Når det kommer til innkjøpsavtaler vil Meny og Spar ha fordel av å være en del av NG som blant annet eier Norges største grossist Asko. Gjennom Asko har dagligvarebutikkene blant annet tilgang til NG-Flyt som er et automatisk varebestillingssystem (ASKO, 2017).

5.4 Læring

Etterhvert som de ulike aktørene får mer erfaring med netthandel vil plukking av ordrer effektiviseres ettersom de ansatte blir flinkere og lærer mer om plukkeprosessen. Vi tror at Marked og Kolonial vil ha størst utbytte av økt erfaring med utgangspunkt i deres lagerløsning. Der hvor de ansatte i fysiske butikker vil effektivisere plukkeprosessen, vil de samtidig nå et punkt hvor de ikke kan være raskere fordi varenes plassering ikke muliggjør det. Butikkens utforming er for å gi den beste handleopplevelsen, noe som betyr at det er umulig å lage et ideelt plukkemønster for de ansatte. De rene nettaktørene med sine lagerløsninger har dermed ikke en slik begrensning ettersom de hele tiden kan jobbe med å forbedre varenes plassering for å optimalisere plukkeprosessen.

Vi mener at Kolonial kan trekkes frem som bransjeledende når det kommer til utprøving av alternative vareleveringsmetoder. Nyhetsartikler om fremtidig dronelevering, helautomatisert utkjøring og hjemlevering rett inn i kjøleskapet viser graden av innovasjonsvilje hos Kolonial. (Tobiassen, 2016) I en studie gjennomført av Kantar Worldpanel (2016a) hvor de har sett på netthandel av mat i ulike markeder klarer de ikke å finne et mønster for hva som er optimal leveringsløsning. Kantar påpeker at fremtiden til netthandel baserer seg på kultur, vaner og oppfatninger av tjenesten, slik at fremtidig strategi må tilpasses til hvert enkelt marked. Kolonials tilnærming med stadig utprøving av forskjellige leveransemetoder vil være kostnadskrevende, men kan på sikt gi kostnadsbesparelser for utlevering. Utfordringen blir imidlertid å forhindre at konkurrentene ikke kan kopiere en eventuell løsning i etterkant, slik at den utgjør et konkurransefortrinn.

5.5 Konklusjon kostnadsdriverne

I kapittel fem har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 2:

Hva er de viktigste kostnadsdriverne for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett?

Med utgangspunkt i vår analyse og innsamlet kvalitativ informasjon fra intervjuene anser vi stordriftsfordeler, kapasitetsutnyttelse, strategiske valg, lokalisering, samarbeid og læring som de viktigste kostnadsdriverne. De viktigste momentene er oppsummert i tabell 5.1.

Kostnadsdriver	Viktige momenter
Strategiske valg	• Det skilles hovedsakelig mellom to strategier for tradisjonelle nettaktører; Nettsalg i butikk (Meny/Spar) og sentraliserte pakke- og distribusjonslagre (Kolonial/Marked). • Uttalelser fra aktørene viser til at det foreligger forskjell mellom deres intensjon med netthandel; Ekstra service eller konkurransedyktighet på pris. • Strategisk valg om å etablere mange mindre utsalgssteder kan på sikt medføre høyere kostnader enn å etablere et sentralt lager for netthandel.
Stordriftsfordeler og kapasitetsutnyttelse	• Tidsbruk tilknyttet ordreplukking og utkjøring vil være kostnadsdrivende for netthandel. • Uforutsigbarhet i kundenes handlemønster gjør det utfordrende å planlegge bemanning. • Økning i antall kunder kan effektivisere utkjøringsprosessen. • I fremtiden kan større volum muliggjøre helautomatiserte lagre som vil redusere ordrekostnadene.
Samarbeid	• Gode innkjøpsavtaler er viktige for å sikre konkurransedyktige priser og godt utvalg. • Kolonials samarbeid med Rema sikrer de tilgang til deres sortiment og nettverk. • Meny og Spar har tilgang til NGs innkjøpsavtaler.
Læring	• Økt erfaring vil effektivisere plukke- og utkjøringsprosessen. • Grad av effektiviseringspotensial kan være ulikt for butikk- og lagerløsning. • Stadig utprøving av nye leveringsløsninger vil være kostnadskrevende.

Tabell 5.1 Oppsummering av de viktigste kostnadsdriverne for bransjen

6. Kvantitativ dataanalyse

Gjennom kapittel seks ønsker vi å undersøke om kundenes handlemønster endres etter at de har prøvd netthandel. For utredningens nytteverdi ser vi på det som viktig å evaluere funn etter hvorvidt de kan anses som positive eller negative synergieffekter for dagligvarebransjen. Helheten av dette er ment for å kunne besvare forskningsspørsmål 3:

Hvordan endres kundenes handleatferd som følge av innføring av netthandel?

6.1 Statistiske begreper

I dette delkapittelet vil sentrale statistiske begreper presenteres, med fokus på paneldata, balansert- og ubalansert data. Årsaken til dette er begrepenes sentrale rolle i oppgavens analyse.

6.1.1 Paneldata

Økonometrisk analyse deles hovedsakelig inn i tidsserie- eller tversnittsanalyse. (Wooldridge, 2015) For en tidsserieanalyse studeres ett enkelt individ over lengre tid, mens for en tversnittsanalyse vurderes flere individer for én tidsperiode. Paneldata er en kombinasjon av disse to formene og viser til gjentatte observasjoner av flere individspesifikke mål over tid. Paneldata gjør det mulig å studere både endringer over tid, samt endringer mellom individer.

Balansert og ubalansert paneldata

Paneldata kan være balansert eller ubalansert. (Wooldridge, 2015) For et balansert datasett vil det være observasjoner over individer for alle sammenhengende tidsperioder, mens i et ubalansert panel vil det forekomme manglende observasjoner. Det er viktig å påpeke at manglende observasjoner ikke trenger å utgjøre et problem så lenge de ikke henger sammen med systematiske feil i selve datainnsamlingen.

I det ubalanserte paneldatasettet foreligger det en eller flere manglende månedsobservasjoner for ■■■ av kundene. For å kunne forsterke eventuelle funn fra analyser av det ubalanserte datasettet har vi derfor utarbeidet et balansert datasett over alle kundene, som har foreliggende informasjon fra samtlige 14 måneder. Årsaken til dette er at vi mener en slik tilnærming kan fungere som en robusthetstest av de øvrige analysene.

6.2 Beskrivelse av data

I dette delkapittelet ønsker vi å presentere data som foreligger i de omformede ubalanserte- og balanserte paneldatasettene. For beskrivelse av det opprinnelige datasettet vil vi henvise til underkapittel 3.4.2.1 og 3.5.1.

Videre informasjon utelatt grunnet konfidensialitet.

6.3 Deskriptiv statistikk

Akkumulert kjøp

Viktige funn ved analyser av endring i total omsetning for de ulike handelskanalene etterhvert som kundene har startet å handle på nett er totalforbruket som øker etter innføring av netthandel, til tross for at forbruk i butikk reduseres med tiden. Netthandel har en jevn vekst etter at det blir innført i juli 2016, for deretter å avta i februar 2017. Det er viktig å påpeke at endringen i total omsetning kan være påvirket av økt kundemasse utover i den undersøkte perioden, og dermed ikke nødvendigvis er et resultat av at tidligere kunder har økt sitt forbruk.

Gjennomsnittlig konsum per kunde

For å justere for den akkumulerte veksten som fremkom i våre undersøkelser, ønsket vi å undersøke utviklingen i det gjennomsnittlige forbruket per kunde for de ulike handelskanalene. Analysene viste at blant de undersøkte kundene, så ble det en jevn økning av andelen som ble handlet på nett, og utgjorde en betydelig andel ved periodens slutt.

6.4 Regresjonsanalyse

Utredningen har til hensikt å avdekke hvordan netthandel påvirker kundenes handlemønster ved å analysere hvordan totalforbruk, butikkforbruk og varekurvsammensetning endres etter at kundene har blitt definert som netthandelskunder. For å avdekke dette er det tatt utgangspunkt i en tilnærming hvor netthandel anses som en form for *behandling* som kundene enten har fått ($nett = 1$) eller ikke fått ($nett = 0$) ved tid(t). Dette betyr at kundene vil anses som netthandelskunder fra og med den første måneden de har handlet på nett, og i alle påfølgende perioder.

6.4.1 Fixed Effects

I de videre analyser vil vi benytte regresjonsmetoden *Fixed Effects* (FE), som gjør det mulig å kontrollere for stabile variabler som ikke kan måles. (Allison, 2006) Tilnærmingen i en FE-modell er tilsynelatende enkel; de ulike individene benyttes som sin egen kontrollgruppe ved at vi ser på kundenes forbruk i perioden før de har fått behandling ($nett=0$), samt perioden etter at de har blitt nettkunde ($nett=1$). Deretter sammenligner vi de to periodene og forutsetter at den eneste forskjellen som foreligger er at individet har blitt nettkunde. Ved å gjøre dette for samtlige personer i hele populasjonen og estimere en gjennomsnittlig behandlingseffekt, viser FE-modellen hvordan behandlingen som uavhengig variabel påvirker den avhengige variabelen. For kapittelets tre overordnede hypoteser vil avhengig variabel være *total forbruk*, *forbruk i butikk* og *forbruk per varegruppe*.

Formelen for modellen som utredningen kommer til å benytte seg av kan uttrykkes på formen:

$$y_{it} = \beta_1[nett]_{it} + \alpha_i + u_{it}$$

med y_{it} som avhengig variabel, β_1 er koeffisient for den uavhengige dummyvariabelen $nett_{it}$, α_i uttrykker fixed effects, mens u_{it} er feilledd (Wooldridge, 2015).

For å få en mer troverdig estimering av uavhengig variabel *nett* har vi forsøkt å kontrollere for eventuelle tidstrender og sesongvariasjoner ved å inkludere månedene som dummyer. Uten å kontrollere for måned vil koeffisienten for nett delvis fange opp en tidstrend, siden individene typisk er på nett i de siste månedene, men ikke de første. Ettersom koeffisientene på månedsdummyene ikke er interessante i seg selv har vi valgt å ikke rapportere disse verdiene i tabellene, men for analyse 1 kan de leses i Stata-utskriftene i appendiks del 5. Stata har også muligheten til å regne ut standardfeil som tar hensyn til eventuell heteroskedastisitet og autokorrelasjon. (Høyem, 2014) (STATA, 2017) Dette gjøres ved at kommandoen *vce(robust)* benyttes. Kommandoen ble spesifisert for hver regresjon som har blitt kjørt i utredningen, noe som gjør at vi anser kriteriet for heteroskedastisitet oppfylt for alle utvalg og modeller.

6.5 Resultater

I dette delkapittelet vil hovedresultatene fra den kvantitative dataanalysen presenteres. De overordnede hypotesene som ble presentert i kapittel 2.3 er repetert under:

H1: *Kundene handler for mindre per måned etter innføring av netthandel.*

H2: *Kundene handler for mer i butikk etter innføring av netthandel.*

H3: *Kundenes varekurv endres ikke etter innføring av netthandel.*

6.5.1 Hypotese 1: *Kundene handler for mindre per måned etter innføring av netthandel*

Analyse 1: Analyse av kundenes totalforbruk etter at de har blitt nettkunder

I den første analysen vil det vurderes hvordan kundenes totalforbruk endres etter at de har blitt definert som nettkunde i datasettet. I analysen opererte vi med *totalkjøp* som avhengig variabel, mens *nett* var uavhengig.

Variabler	Ubalansert paneldata Fixed Effects	Balansert paneldata Fixed Effects
	Totalkjøp	Totalkjøp
Nett	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[X]***	[Y]***
Månedsdummy	Ja	Ja
Robuste standardavvik	Ja	Ja
Antall kunder	1256	683
N	15109	9562
R²	0.1204	0.1022

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

FE: xtreg tot nett i.maned, fe vce(robust)

Tabell 6.1 Analyse av kundenes totalforbruk etter at de har blitt nettkunder

Som det fremkommer i tabell 6.1 er effekten av den uavhengige variabelen sterkt signifikant i begge datasettene. *Konstant* viser hvor mye en gjennomsnittlig kunde bruker på varehandel i løpet av en måned, mens *nett* indikerer om forbruket til individet reduseres, er uendret eller øker i det individet defineres som netthandelskunde. I tabell 6.1 fremkommer det at gjennomsnittsförbruket før netthandel er høyest for det balanserte datasettet. Dette kan forklares ved at det balanserte settet viser netthandel for kunder som har handlet hos NG-kjeden over lengre tid, noe som gir et høyere gjennomsnittsförbruk

For de to modellene er forklaringsgraden (R^2) 0.12 og 0.10 for henholdsvis det ubalanserte – og balanserte datasettet. R^2 viser hvor stor andel av den totale variasjonen modellen forklarer,

hvor verdi 1 er høyeste verdi. At den uavhengige variabelen *nett* ikke klarer å forklare den avhengige variabelen i større grad enn dette anser vi som uproblematisk, ettersom det vil være flere andre faktorer som vil påvirke kundenes totalforbruk.

Helheten av funnene i tabell 6.1 indikerer at netthandel gir vekst i kundenes totalforbruk, noe som bør være gode nyheter for nettaktørene. Funnene viser imidlertid lite om hvordan dette mersalget påløper. En mulighet er at det forekommer en økning av konsum i starten som deretter avtar.

Analyse 2: Kontrollberegning av økt totalkonsum

For å undersøke at kundene ikke har omfavnet netthandel som et nytt og spennende tilbud for deretter å miste interessen er det foretatt en kontrollberegning. Beregningen er konstruert for å se at det ikke foreligger vesentlig konsumøkning når kundene starter å handle på nett, som deretter har en avtagende effekt. Analysen tar utgangspunkt i det balanserte datasettet slik at det foreligger handelsinformasjon over alle tidsperioder for kundene. Formelen for modellen kan uttrykkes på formen:

$$y_{it} = \beta_1[\text{nett}]_{it} + \sum_{j=1}^7 \gamma_j n_{jit} + u_{it}$$

hvor n_{jit} for individ i er $[=1]$ i periode j etter at kunden har handlet på nett for første gang, og $[=0]$ i alle andre perioder. I analysen vil for eksempel en kunde som har handlet på nett for første gang i juli [$\gamma_1 = 1$], august [$\gamma_2 = 1$], helt frem til januar hvor [$\gamma_7 = 1$].

Som det fremkommer i utskriften vedlagt i appendiks 5c er $\gamma_1 - \gamma_7$ ikke signifikant for flere av koeffisientene, samt at de ulike fortegnene spriker i begge retninger. Med utgangspunkt i analysen kan det derfor ikke vises til noe trend i handlemønsteret om at det foreligger sterk konsumvekst i starten som har avtagende effekt. For nettaktørene er dette gode nyheter ved at det ikke kan påvises at veksten fremkommer ettersom netthandel er nytt og spennende, hvor kundene deretter mister interessen.

Supplerende analyser for hypotese 1

Siden de to modellene presentert i tabell 6.1 ser overordnet på populasjonen uten å gå ned på detaljnivå vil utredningen i det videre vise til et sett med supplerende analyser hvor det undersøkes mer detaljert hvordan ulike grupperinger responderer på netthandel. For å avdekke forskjeller i netthandelens effekt mellom ulike grupper, benytter utredningen seg av en tilnærming hvor det har blitt utført FE-analyser for hver enkeltgruppering, og hvor funnene deretter sammenlignes.

Analyse 3: Atferdssegment

Som tidligere nevnt opererer NG med ulike atferdssegmenter for sine kunder. Hensikten med analyse 3 er å se om det foreligger forskjeller i hvordan de ulike segmentene forandrer sitt totalforbruk etter at de har blitt netthandelskunder. De viktigste resultatene er presentert i tabell 6.2.

Atferdssegment	De	Enkelt og Raskt	Hjemmelaget	Moderne
Ubalansert datasett	Kvalitetsbevisste		er best	Familier
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[A] ***	[B]***	[C]***	[D]***
Prosentvis økning	[positiv] ***	[sterk positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Antall kunder	773	59	188	171
N	9442	694	2164	2105
Balansert datasett	De	Enkelt og Raskt	Hjemmelaget	Moderne
	Kvalitetsbevisste		er best	Familier
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[E] ***	[F]***	[G]***	[H]***
Prosentvis økning	[positiv]***	[sterk positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Antall kunder	430	33	88	106
N	6020	462	1232	1484

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabell 6.2 Endring i totalforbruk etter atferdssegment

Analysen indikerer en økning i totalforbruk hos alle de ulike atferdssegmentene, men det kan kun vises til sterkt signifikante funn for *De Kvalitetsbevisste*, *Enkelt og Raskt*, *Hjemmelaget er best* og *Moderne Familier* i begge datasettene. Den største økningen i totalforbruk fremkommer hos *Enkelt og Raskt*, mens den laveste veksten er hos *Hjemmelaget er best*.

Analyse 4: Bosted

I analyse 4 har kundene blitt kategorisert inn i ulike bostedsområder. Analysen av det ubalanserte datasettet viser at netthandel har en signifikant effekt for konsumøkningen i fem av områdene. Akershus Sør-Øst viser til den største gjennomsnittlige økningen, marginalt foran Akershus Øst.

Analyse 5: Aldersgruppe

Hensikten med analyse 5 er å evaluere hvorvidt det foreligger noen ulikheter mellom de forskjellige aldersgrupperingene for hvordan de responderer på netthandel. Funnene er presentert i tabell 6.3

Aldersgruppe (år)	17-26	27-31	32-36	37-41	42-46
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[A]***	[B]***	[C]***	[D]***	[E]***
Prosentvis økning	[sterk positiv]**	[sterk positiv]***	[sterk positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Antall kunder	31	77	168	204	199
N	315	909	1977	2443	2383
	47-51	52-56	57-61	62-71	72 +
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[F]***	[G]***	[H]***	[I]***	[J]***
Prosentvis økning	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Antall kunder	158	116	65	89	149
N	1936	1456	754	1115	1821

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabell 6.3 Økning i totalforbruk for de ulike aldersgrupperingene

Tabell 6.3 viser at det forekommer en sterkt signifikant økning av konsumet for alle aldersgruppene. I tabellen fremkommer også den *prosentvise økningen*, som viser hvor stor andel økningen i konsum utgjør som prosentandel av gjennomsnittlig forbruk. Verdiene over indikerer variasjonen for hvordan de ulike aldersgruppene responderer på netthandel, men at de yngste øker forbruket sitt mest, i både sum og som prosentandel.

Analyse 6: Kjøpsklasse

I analyse 6 vil utredningen analysere det balanserte datasettet for å vurdere om kundene overfører sitt dagligvarekonsum eller om de øker sitt totalbudsjett. Med utgangspunkt i foreliggende informasjon og datamateriale er det vanskelig å vite hva som er tilfellet, men vi mener at det er rimelig å anta at dersom kundene øker sitt dagligvarebudsjett, vil dette skje som en relativt liten prosentvekst og ikke en spontan fordobling av konsum. For å undersøke dette vil utredningen benytte seg av en forenklet tilnærming hvor kundene er delt inn i åtte ulike *kjøpsklasser*. De ulike kjøpsklassene er basert på kundens gjennomsnittlige

månedskonsum i periodene før de har blitt definert som nettkunder. For å inneha mest nøyaktig informasjon om kundene over tid har vi brukt det balanserte datasettet og hovedfunnene er presentert i tabell 6.4.

Kjøpsklasse^{a)}	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[A]***	[B]***	[C]***	[D]***
Prosentmessig økning	[meget sterk positiv]**	[sterk positiv]***	[sterk positiv]***	[sterk positiv]***
Antall kunder	25	112	112	117
N	350	1568	1568	1638
	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Klasse 8
Nett	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]***
Konstant	[E]***	[F]***	[G]***	[H]***
Prosentmessig økning	[positiv]***	[positiv]***	[positiv]**	[positiv]***
Antall kunder	77	85	52	103
N	1078	1190	728	1442

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

^{a)} De ulike kjøpsklassenes gjennomsnittlige månedskonsum før de var nettkunde:

Tabell 6.4 Økning i totalforbruk for de ulike kjøpsklassene

Tabell 6.4 viser at alle verdier er sterkt signifikante og at det foreligger en varierende grad av økning hos de ulike gruppene. Med utgangspunkt i analysens tilnærming antar vi at klasse 1 er de kundene som tidligere har vært de *minst lojale* kjedekundene, og at klasse 8 utgjør de *mest lojale* kundene, fordi vi antar at de har brukt hele eller store deler av sitt totalforbruk hos kjeden. Fra tabell 6.4 kan det leses at de minst lojale kundene overfører og potensielt øker sitt konsum mest. Uansett årsak-virkning indikerer dette at de kundene som i utgangspunktet handlet mest sporadisk hos kjeden, nå har overført en større andel av sitt totalforbruk. Om dette er direkte tilknyttet innføring av netthandel kan vi ikke konkludere, slik at det foreligger korrelasjon, men ikke en kausalitet.

Hvis vi i det videre ser på de antatt mest lojale kundene i klasse 8 kan det observeres lavest økning i totalbudsjett, men kan forklares av klassens høye gjennomsnittlige førkonsum. SIFOs referansebudsjett for 2016 viser at kjernefamilien bruker 8 149,- per måned på mat og drikke (SIFO, 2017). Dersom det antas at klasse 8 er representativ for kjernefamilien kan en moderat

økning være et resultat av et økt varehandelsbudsjett, og ikke overføring av konsum fra en annen aktør.

6.5.1.1 Delkonklusjon hypotese 1

For hypotese 1; *Kundene handler for mindre per måned etter innføring av netthandel*, kan vi med utgangspunkt i momentene over vise til at kundene handler for totalt mer per måned etter at netthandel ble innført. Dette betyr at hypotese 1 forkastes.

6.5.2 Hypotese 2: *Kundene handler for mer i butikk etter innføring av netthandel.*

Analyse 7: Analyse av kundenes butikkforbruk etter at de har blitt nettkunder

For å undersøke hypotese 2 benytter vi oss av samme tilnærming som under hypotese 1, men endrer avhengig variabel til *tot_butikk* som viser totalforbruk i butikk per måned. Tabell 6.5 viser de viktigste funnene fra FE analysene av både det ubalanserte- og balanserte datasettet.

Variabler	Ubalansert paneldata	Balansert paneldata
	Fixed Effects	Fixed Effects
	Butikkjøp	Butikkjøp
Nett	[negativ]***	[negativ]***
Konstant	[X]***	[Y]***
Månedsdummy	Ja	Ja
Robuste standardavvik	Ja	Ja
Antall kunder	1256	683
N	15109	9562
R²	0.0714	0.0907

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

FE: *xtreg tot_butikk nett i.maned, fe vce(robust)*

Tabell 6.5 Analyse av kundenes butikkforbruk etter at de har blitt nettkunder

Fra tabell 6.5 kan det leses at uavhengig variabel *nett* har negativ effekt på hvor mye kundene bruker i butikk, og at funnene for begge regresjonsanalysene er sterkt signifikant. Sammenlignes konstantene fra tabell 6.5 med tilsvarende verdier i tabell 6.1 er verdiene nesten like for det ubalanserte datasettet, og identiske for det balanserte. Årsaken til at dette trekkes frem er for å kunne vise til hvor stor andel av kundenes nye totalkonsum som overføres til den nye handelskanalen.

Analysene av kundenes endring i totalforbruk og endring av butikkjøp viser at en god andel av kundenes kjøp overføres til nett. Med utgangspunkt i funnene over er det viktig å evaluere

hvorvidt effekten kan anses som en positiv eller negativ synergieffekt for dagligvarebransjen. En rasjonell antagelse er at netthandel vil ha en uheldig effekt for dagligvarebransjen ettersom dette tyder på en kannibalisering av butikkkonsumet til fordel for nettbutikken. Hvis vi imidlertid snur på problematikken og tenker oss et scenario hvor dette gir butikken færre kunder, kan butikken nå driftes med færre ansatte. Dette gjør at arbeidskraft frigjøres og kan overflyttes til andre områder som for eksempel netthandelsdriften. Helheten av dette åpner opp for et nytt regnestykke hvor aktørene må evaluere hvordan kostnadene endres og sammenligne driftsmarginer for nettsalg versus butikksalg. Helheten av dette vil diskuteres i utredningens kapittel syv.

Analyse 8: Kjøpsklasse

Som supplerende analyse for netthandelseffekten på butikkonsum vil analyse 8 ta utgangspunkt i de ulike kjøpsklassene. Hensikten med valgt tilnærming er å se hvordan de ulike klassene fordeler sitt konsum mellom nett og butikk etter at kundene starter med netthandel. Analysen er gjennomført på det balanserte datasettet og de viktigste funnene er presentert i tabell 6.6.

Kjøpsklasse ^{a)}	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Nett	[svak negativ]	[svak negativ]	[negativ]**	[negativ]**
Konstant	[A]***	[B]***	[C]***	[D]***
Antall kunder	25	112	112	117
N	350	1568	1568	1683
	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Klasse 8
Nett	[negativ]***	[negativ]***	[negativ]*	[negativ]***
Konstant	[E]***	[F]***	[G]***	[H]***
Antall kunder	77	85	52	103
N	1078	1190	728	1442

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

^{a)} De ulike kjøpsklassenes gjennomsnittlige månedsforbruk før de var nettkunde:

Tabell 6.6 Endring i butikkforbruk for de ulike kjøpsklassene

Analysene indikerer at butikkkonsumet reduseres for alle kjøpsklassene, men er ikke signifikant for kjøpsklasse 1 og 2. Ved å bruke samme resonnement som i analyse 7, indikerer dette at alle kjøpsklassene flytter større andeler av sitt konsum over til den nye netthandelskanalen.

I tabell 6.7 er det tatt utgangspunkt i verdiene fra analyse 6 og 8 for å se hvordan det nye konsumet fordeler seg mellom de to ulike handelskanalene. Der hvor analyse 7 viste til en høy gjennomsnittlig overflytting av konsum til nett viser resultatene fra de ulike kjøpsklassene at effekten er varierende.

Kjøpsklasse ^{a)}	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Nytt totalforbruk ⁱ⁾				
Butikkforbruk etter nett ⁱⁱ⁾				
Nettforbruk				
Netthandel som andel av totalforbruk	[meget høy]	[høy]	[høy]	[høy]
	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Klasse 8
Nytt totalforbruk ⁱ⁾				
Butikkforbruk etter nett ⁱⁱ⁾				
Nettforbruk				
Netthandel som andel av totalforbruk	[moderat-høy]	[moderat-høy]	[moderat-høy]	[moderat-høy]

i) Beregnet fra verdiene i analyse 6 som summen av nett + konstant.

ii) Beregnet fra verdiene i analyse 8 som summen av nett + konstant.

Tabell 6.7 Oversikt over forbruk mellom de ulike handelskanalene

Tabell 6.6 og 6.7 viser dermed at de minst lojale kundene reduserer sitt butikkonsum minst, men har en høy økning i sitt totalforbruk. Uten å kunne vise til kausalitet kan dette indikere at disse overflytter sitt konsum fra en tredjepart og at kjeden kaprer markedsandeler ved at de som tidligere benyttet seg sjeldent av deres tjenester nå ønsker å benytte seg av deres netthandelskanal.

6.5.2.1 Delkonklusjon hypotese 2

For hypotese 2; *Kundene handler for mer i butikk etter innføring av netthandel*, viser utredningens analyser at konsumentene reduserer sitt butikkforbruk samtidig som de øker sitt totalforbruk, og på denne måten flyttes en høy andel av forbruket over til NG-kjedens netthandelskanal. Følgelig forkastes hypotese 2.

6.5.3 Hypotese 3: Kundenes varekurv endres ikke etter innføring av netthandel

Basert på forarbeider og intervjuer fremkommer det en antagelse om at kundenes overføring av forbruk fra butikk til nett også medfører at kundene kjøper andre varer enn hva de gjorde tidligere. Et eksempel som ble trukket frem var mindre grad av spontankjøp knyttet mot

typiske kioskvarer. I analyse 9 vil vi undersøke om disse påstandene fra bransjepersonell stemmer overens med utredningens funn.

Analysen 9: Kundenes varekurvsammensetning

I analyse 9 har vi gjennomført 28 FE-analyser for å bidra til å evaluere om hvorvidt netthandel endrer kundenes varekurvsammensetning. For alle analyser, utenom butikktjenester i fysisk butikk, er verdiene sterkt signifikante, og den gjennomgående trenden er at netthandel reduserer butikkkonsumet, mens totalkonsumet øker for alle varegruppene. I tabell 6.8 er de ulike verdiene oppsummert.

Varegruppe	Butikktjenester	Drikkevarer	Dypfrys mat	Ferske bakervarer	Fersk ferdigmat
Totalt før nett ^a					
Totalt etter nett					
Butikkjøp ^b					
Internett					
Varegruppe	Fisk og skalldyr	Ferskt kjøtt	Frukt og grønt	Hus/hjemartikler	Kioskvarer
Totalt før nett ^a					
Totalt etter nett					
Butikkjøp ^b					
Internett					
Varegruppe	Meieriprodukter	Pantartikler	Personlige artikler	Tørrvarer	Totalt
Totalt før nett ^a					
Totalt etter nett					
Butikkjøp ^b					
Internett					

a) Butikkjøp før internett, b) Butikkjøp etter internett ble innført

Tabell 6.8 Oversikt over gjennomsnittlig forbruk og andel av totalforbruk for de ulike varegruppene

Ut fra tabellen kan vi identifisere flere faktorer som er interessante i tillegg til at det forbrukes mer av alle gruppene når kundene starter å handle på nett. Et resultat av at kundene starter med netthandel er at de reduserer sitt forbruk i butikk, men den prosentvise varekurvsammensetningen holder seg tilnærmet uendret. Kundenes varekurvsammensetning på internett skiller seg i større grad ut fra perioden før de startet med netthandel. *Butikktjenester* står for en relativt sett høy andel av totalkonsum, noe vi mener kan knyttes opp mot de økte kostnadene som er tilknyttet henting og levering av netthandelsordre.

For kioskvarerne, som ifølge intervjuobjektene utgjør de typiske spontankjøpene som forekommer i butikk, fremkommer det at den prosentvise andelen av

varekurvsammensetningen er lavere på nett. Dette viser at intervjuobjektene kan ha rett i sin oppfatning om at det handles en mindre andel kioskvarer over nett. For drikkevarer kan man se at det selges en høyere prosentandel på nett enn i butikk etter at kundene starter å bruke de to handelskanalene. Dette er varer vi mener utgjør typiske tunge varer, og vi kan se en høy nytteverdi av å få disse varene levert hjem, noe som kan delvis forklare den prosentvise forskjellen.

Vi mener at en endring av varekurvsammensetning kan forandre kjedens profittgrunnlag på sikt. Dette kan forklares ved at kjedene opererer med ulik salgsmargin på ulike varer, noe som gjør at en varegruppe vil være relativt sett mer lønnsom enn en annen. For eksempel kan kioskvarer være de produktene som en gitt aktør opererer med høyest salgsmargin på, og at det relativt sett handles mindre av denne varen kan redusere deres fortjeneste.

6.5.3.1 Delkonklusjon hypotese 3

Analysene viser at det totalt sett forbrukes mer for alle varegrupper, men at butikkkonsumet reduseres. Vi ser videre av varekurvsammensetningen for butikkjøp og netthandel er forskjellig, men at den ikke endres i stor grad for butikkhandelen. Dermed kan vi forkaste hypotese 3, *Kundenes varekurv endres ikke etter innføring av netthandel.*

6.6 Hovedresultat – oppsummering

I dette kapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvordan endres kundenes handleatferd som følge av innføring av netthandel?

Gjennom kapittel 6 har vi undersøkt et sett med overordnede hypoteser som vi mener kan knyttes opp mot kundenes handleatferd. Analysen tar utgangspunkt i hvorvidt kundene konsumerer mer eller mindre etter at de har blitt definert som netthandelskunder i analysen. Funnene indikerer at kundens handleatferd endres ved at gjennomsnittskunden bruker totalt mer penger på dagligvarer hos kjeden og at en god andel av det nye totalkonsumet flyttes over til netthandelskanalen.

I de supplerende analysene finner vi indikasjoner på at de som i utgangspunktet handlet lite hos kjeden overflytter eller øker konsumet sitt etter at de har blitt netthandelskunder. Det fremkommer også i analysene at de som allerede bruker mye, bruker mer, og innenfor de ulike aldersgrupperingene har de yngste den største økningen av totalforbruk. For

atferdssegmentene viser analysen at forbruket til Enkelt og Raskt både totalt og relativt økes mest.

For varekurvsammensetningen finner vi marginale forskjeller før og etter netthandel, men med en økning for totalkonsumet for alle de ulike varegruppene. Det fremkommer at som prosentandel av totalen endres forbruket for varegruppene *butikkjenester* og *kioskvarer* mest, hvor økningen i butikkjenester mest sannsynlig kommer av de økte kostnadene som er tilknyttet netthandelsordre. I kapittelet er det forsøkt å evaluere endringene etter hvorvidt disse kan tolkes som positive eller negative synergieffekter. Våre funn indikerer en økning i det totale merforbruket noe som vi mener er en positiv synergieffekt.

7. Diskusjon og hovedkonklusjon

Hensikten med utredningen har vært å undersøke netthandel som forretningsmodell for å evaluere hvorvidt det er et tjenestetilbud som dagligvarebransjen bør satse på. Gjennom våre analyser har vi evaluert hvilke endogene forhold og eksogene faktorer vi mener påvirker netthandel sitt lønnsomhetspotensial. Videre har vi gjennom dataanalyse evaluert kundeoppførsel ved innføring av netthandel for å vurdere potensielle synergieffekter. Analysene og vurderingene fra de foregående tre kapitlene vil i kapittel 7 legges til grunn for en videre diskusjon om tematikken, supplert med understøttende informasjon. Helheten av dette vil benyttes i siste delkapittel for å besvare utredningens hovedproblemstilling:

Hvordan kan dagligvarebransjen forsvare netthandel av mat som forretningsmodell?

7.1 Konkurransenarena

Gjennom analysene tilknyttet forskningsspørsmål 1, *Hva karakteriserer konkurransearenaen til tradisjonelle dagligvarebutikker på nett i Norge?* er det gitt innsikt i forhold som påvirker bransjen fra et makroperspektiv for å kunne evaluere lønnsomhetspotensialet til de tradisjonelle nettaktørene. Utredningens evaluering av bransjen er at den er sammensatt av mange dynamiske faktorer på flere plan, hvilket gjør at vi mener den relativt sett nye bransjen kan endre seg raskt.

Vi mener at dagligvarebransjens makroomgivelser er sterkt affisert av politiske og lovmessige bestemmelser i det norske markedet, noe vi tror vil gi nettbutikkene konkurransefordeler sett mot de fysiske dagligvarebutikkene. Lovverket åpner opp for at nettbutikkene kan ha vareutlevering på søndager noe som vil gi dem et fortrinn overfor de fysiske butikkene som må holde stengt. Vi mener at netthandel på denne måten representerer et smutthull i lovverket for dagligvarebransjen som frem til nå har hatt Brustad-buene som utsalgssteder på helligdager. Begrensningene tilknyttet vareutvalg og arealstørrelse kan omgås gjennom netthandel ved at de ansatte kan plukke varene inne i hovedlokalet, og benytte Brustad-bua som et hentepunkt for kundene. Dette understøttes blant annet av ett intervjuobjekt som påpekte denne muligheten i sin butikk. Imidlertid mener vi at en slik omgåelse av lovverket vil bli et omdiskutert politisk tema slik at det kan forekomme fremtidige bransjereguleringer for hele netthandelssegmentet.

Et viktig sosiokulturelt fenomen ved det norske markedet er de særegne norske handlevanene. Per nå handler gjennomsnittsnordmannen flere ganger per uke og ofte i mindre kvanta. Dette er et handlemønster vi mener er lite egnet for nettaktørene som per nå trenger større kvantumsbestillinger for å holde ordrekostnadene nede. Dette gjør at det vil være viktig for aktørene å gjøre netthandel enkel og dynamisk gjennom et godt brukergrensesnitt. Vi mener at dersom kundene tror at netthandel krever større grad av planlegging enn tradisjonell butikkhandel vil de avstå fra tjenesten. Løsninger som lagret handleliste og automatisk varekurvoppfylling når kunden trykker på en matoppskrift er gode tiltak fra nettaktørenes side, og vi etterspør flere slike tiltak for å differensiere seg fra vanlig butikkhandel, samt gjøre netthandelen enklere.

Et annet sosiokulturelt fenomen som vi mener at aktørene bør fokusere på i fremtiden er den kommende eldrebølgen. En utfordring for nettaktørene er å få disse til å benytte seg av de teknologiske plattformene slik at de kan bestille maten sin selv. Eldre kan ha både motvilje og frykt for ny teknologi, men dette er en av kundegruppene som kan ha størst nytte av hjemlevering av mat. Dårlig syn eller kognitive svekkelser kan gjøre det utfordrende å benytte seg av et nettbrett eller en PC, slik at nettaktørene burde evaluere hvordan de kan tilpasse sine tjenester for denne aldersgruppen i større grad. I 2016 var det 576 000 personer i Norge over 70 år og tall fra SSB (2016) viser en forventet vekst for aldersgruppen på nesten 760 000 frem mot 2060, noe som vitner om en stor fremtidig kundegruppe. Vi tror et samarbeid mellom norske kommuner og nettaktørene vil være et samfunnsøkonomisk vinn-vinn prosjekt med store inntjeningsmuligheter for nettaktørene og kostnadsbesparelser for kommunene.

Gjennom *Porters femfaktormodell* har vi analysert bransjeforholdene til de tradisjonelle nettaktørene og konkluderte med at bransjen er utsatt for middels til høy rivaliseringsgrad. Alle delelementene av analysen ble vurdert til å inneha middels til høy trussel, noe som ifølge Porters rammeverk taler for redusert lønnsomhet i bransjen som helhet. Pristestene som er foretatt i løpet av våren 2017 understøtter at det er et høyt fokus på pris hos de *rene netthandelsbutikkene*. Vi mener at dette kan gjenspeiles i blant annet Kolonials driftsresultat fra de foregående år (se appendiks 1), samt deres forventede underskudd for regnskapsåret 2016 (Hovland & Nordstrøm, 2017).

Våre funn indikerer at den sterke priskonkurransen i netthandelssegmentet har resultert i at flere aktører har resignert og gitt opp sin nettsatsing. Vi mener at spesielt Kolonial har vært med på å endre forutsetningene og lønnsomhetspotensialet i bransjen på nåværende tidspunkt, og at de har vært et viktig bidrag til redusert fortjeneste hos nettaktørene. Dette kan blant annet

understøttes ved at enkelte priser i nettbutikkene har falt opptil 35 %, og en gjennomsnittlig varekurv på nett har blitt 15 % billigere fra 2014 til 2016 (Mikalsen & Valvik, 2016). Vi mener at Kolonial må krediteres for å ha vært en av drivkreftene bak netthandelsveksten for de tradisjonelle nettaktørene og for at tjenestetilbudet har nådd ut til massene. Deres prisstrategi har imidlertid gjort at de har blitt beskyldt for prisdumping av andre nettaktører hvor Per Andre Juell, pioner bak varemerket Rett Hjem, hevder at Kolonial og Marked har vært med på å ødelegge hele markedet. I DN blir han sitert på: *«Vi har drevet god forretning i mange år, helt til vi fikk konkurrenter som ikke er avhengig av å tjene penger. Det vil aldri være mulig å tjene penger med de prisene»* (Solem, 2016b). Som et resultat av den overnevnte priskrigen og markedsendringene anser vi trusselen fra nyetableringer som moderat til høy, noe som er en nedjustering i forhold til hva vi ville evaluert hvis vi så på bransjen for noen år tilbake.

Vi tror at den nye personvernforordningen som trer i kraft mai 2018 vil påvirke bransjen, ved at den kan senke etableringsbarrierene gjennom krav til dataportabilitet og/eller hever etableringskostnadene som følge av økt krav til sikkerhet. Vi ser at i dagens marked er de store kjedene i besittelse av større mengder kundedata som er med på å gi dem et konkurransefortrinn overfor nye aktører, ved at de enklere kan predikere fremtidige behov og kundepreferanser. Dataportabilitet kan gjøre at de nye aktørene enkelt kan få tilgang til den samme dataen og opparbeide seg mye informasjon i løpet av kort tid.

Hva angår nyetableringer tilknyttet dagligvarebransjen, ser vi at NG har etablert seg gjennom Meny og Spar, mens Rema er inne på eiersiden i Kolonial. Av de tre store paraplykjedene er det dermed bare Coop som ikke er inne på eiersiden når det kommer til netthandel av mat, men det må påpekes at også de er i besittelse av en netthandelsplattform gjennom sine nettbutikker i Coop Obs og Obs bygg. Dette betyr at alle de store kjedekonseptene på en eller annen måte har tilgang til en teknologisk plattform som gjør at de kan satse på nettsalg i løpet av relativt kort tid.

Selv om vi mener etableringstrusselen fra nye aktører er redusert i løpet av de siste årene kan de tradisjonelle nettaktørene møte sterk konkurranse på andre fronter. De allerede veletablerte aktørene innen for eksempel morgenlevering og matkasseløsninger er substitutter og kan på denne måten stjele markedsandeler fra både dagligvarebransjen og de tradisjonelle nettaktørene. Våre arbeider viser også til en trend hvor flere leverandører ser på muligheten for å opprette egne netthandelsløsninger, og på denne måten unngå det fordyrende mellomledet som både dagligvare- og netthandelsbutikkene utgjør. Slike tjenester kan

redusere behovet for de tradisjonelle nettaktørene, og bidrar til ytterligere tilspisset konkurranse mellom nettbutikkene.

7.2 Kostnadsdrivere

For å kunne gjøre en helhetlig vurdering av netthandel som forretningsmodell fant vi det nødvendig å gjennomføre en kostnadsdriveranalyse for de tradisjonelle nettaktørene. Dette gav grunnlag for forskningsspørsmål 2: *Hva er de viktigste kostnadsdriverne for tradisjonelle dagligvarebutikker på nett?*

Gjennom arbeidet med analysen har de tradisjonelle nettaktørene blitt delt inn i to grupper med bakgrunn i deres driftsmessige ulikheter. Vi mener det foreligger et skille mellom de *rene netthandelsaktørene* og de med *tilknytning til fysisk butikk*, hvor denne todelingen gir ulike kostnadsdrivere. For dagligvarebransjen representert ved de tre paraplykjedene, vil disse to driftsformene være to tilnærmingsmåter for hvordan de kan implementere netthandel i sin kjede. At paraplykjedene skal operere som *rene netthandelsaktører* betyr ikke at de skal stenge sitt fysiske butikksalg, men at for eksempel Coop oppretter et nytt salgshus som utelukkende driver med netthandel. Selv om Meny og Spar har valgt løsningen med netthandel i fysiske butikker står de øvrige aktørene fritt til å selv velge den driftsformen som de mener er best. En viktig strategisk ulikhet mellom de to driftsformene er om de opererer med vareplukk og distribusjon fra et stort sentralisert pakkelager eller i butikk. Gjennom analysene i kapittel 5 fremkommer det fordeler og ulemper ved de to løsningene.

NGs strategi har gitt dem mulighet til å ekspandere raskere, hvor hver enkelt butikk blir påført oppstartskostnader på om lag [REDACTED] kroner ifølge vår kilde i NG. Vi mener at netthandel i butikk utgjør en enklere og billigere løsning på kort sikt for paraplykjedene, men det er ikke gitt at det er bedre enn et lager på lang sikt. Dette blir en vurderingssak for de ulike aktørene, hvor de må evaluere hvor mange nettbutikker de ønsker i et område, og om det hadde vært mer kostnadseffektivt å operere fra et sentralisert netthandelslager.

For den løpende driften kan en butikkstrategi medføre både positive og negative effekter for kjeden totalt sett. Utredningens forarbeider og analyse viser at netthandel kan ha positiv virkning på den daglige driften ved at varepåfyllingen forbedres. Samtidig påpeker intervjuobjektene at vareplukking i butikk kan ødelegge kundens handleopplevelse og/eller være et irritasjonsmoment for de ansatte ved at vareplukkerne er i veien. Et understøttende element er en undersøkelse av flere internasjonale matmarkeder, hvor funnene indikerer at når

omsetningen via nett overgår 10 % av butikkens totale omsetning, blir problemet så stort at det bør vurderes å flytte netthandelsaktivitetene over til et eget lager (Treasure, 2017).

Dette kan indikere at dersom økningen i netthandel vedvarer burde dagligvarebransjen benytte seg av sentraliserte lagre for å unngå at netthandel ødelegger for deres butikkdrift. I følge McKinsey & Company (2016) kan imidlertid dagligvareaktørene oppleve verditap på eiendommene dersom netthandel reduserer butikkomsetningen, siden butikkene har lav alternativ bruksverdi. Å tilby netthandel i butikker kan dermed være en god mulighet for å sikre fortsatt drift av butikker, og unngå verdireduksjon på eiendommene. En av fordelene med et sentralisert lager er at det, i motsetning til en matvarebutikk, er laget med vareplukking og -distribusjon som hovedformål. Vi tror derfor at med økt erfaring og tid i bransjen kan de ulike prosessene effektiviseres i større grad på et lager og redusere tidsbruken per ordre.

Vi mener at en av hovedutfordringene for nettaktørene ved dagens driftsform, både for butikk og lager, er at det tar for lang tid å plukke varer manuelt. Kostnadskalkylen i appendiks 2b viser at en gjennomsnittlig ordre gir ■■■ i lønnskostnad. I følge analysene fremkommer det at kostnadene tilknyttet pakking og utlevering av varer er de største variable kostnadene som de tradisjonelle nettaktørene må forholde seg til. Et helautomatisert lagersystem for vareplukking kunne redusert denne tidsbruken, men vil kreve høye investeringskostnader som nettaktørene må kunne forsvare.

Kolonials tid i markedet har vært preget av en lang læringsprosess, hvor de har prøvd ut ulike løsninger for å se hva som fungerer best for den norske konsumenten når det kommer til produkter, tjenester og leveringsløsninger. Som det fremkommer av tidligere momenter utgjør kostnadene tilknyttet utkjøring av varer en betydelig del, Erfaring fra utenlandske markeder viser utfordringer tilknyttet *last mile delivery*, som omfatter hjemleveranse til kunder. I Frankrike argumenterer aktørene med at kundelevering er *en dyr måte tjene penger på* (Kantar Worldpanel, 2016a), og vektlegger innføring av hentepunkter som en av de viktigste faktorene for netthandelens vekst i landet (Fung Global Retail & Technology, 2017a). I Storbritannia, som har Europas høyeste netthandelsandel på 6.9 %, trekkes logistikkutfordringer frem som en av årsakene til at aktørene ikke klarer å generere verdier (Kantar Worldpanel, 2016a). Det har derfor blitt et økt fokus på at kundene skal hente varene selv i løpet av de siste årene for å redusere kostnader (Fung Global Retail & Technology, 2017b). Helheten av dette gjør at vi stiller oss undrende til hvorfor de ulike aktørene fokuserer så sterkt på hjemlevering i høykostlandet Norge, hvor kundene bor relativt spredt. Det ene intervjuobjektet påpekte at kjeden opererte med et så stort utkjøringsområde at noen kunder bodde 35 minutter unna

butikken, hvilket representerer en meget høy potensiell ordrekostnad. Vi mener at momentene over understøtter kostnadsproblematikken tilknyttet hjemlevering, og mener derfor at de tradisjonelle nettaktørene bør tilstrebe å få kundene til å hente varene selv gjennom økt tilrettelegging ved hentepunktene i blant annet butikk.

Ved gjennomføring av intervjuene oppsøkte vi flere butikker og ble oppmerksomme på hvor lite tilrettelagt løsningene for henting var. Dette kan være en forklaring på hvorfor █ % av NGs nettkunder velger å få varene levert hjem. Vi mener at butikkene bør gjennomføre tiltak for å motivere flere kunder til å hente varene. Dette kan for eksempel gjøres gjennom tiltak som egne parkeringsplasser til nettkundene og egne dedikerte utleveringssoner i butikk for å gjøre handleopplevelsen mer sømløs.

Vi tror paraplykjedene som oppretter netthandel i butikk står overfor egne utfordringer når det kommer til drift av nettside og vareutvalg. Gjennom intervjuene fremkom det blant annet at butikkene måtte melde inn til NG sentralt dersom de ønsket et produkt fjernet fra nettsiden, og at Meny opererer med en praksis hvor butikkene har leveringsforpliktelse for alle produktene som kundene finner på deres nettside. Denne praksisen har medført økte kostnader for den ene butikken vi hadde kontakt med, der de flere ganger har kjørt til den andre siden av byen for å få tak i korrekt vare, for å kunne fullføre en ordre.

For de tradisjonelle nettaktørene har tre av de fire store aktørene innkjøpsavtaler som mest sannsynlig sikrer de bedre innkjøpsvilkår enn hva de ville hatt dersom de hadde operert som selvstendig aktør. Lavest mulig innkjøpspris på vareutvalget vil være avgjørende for både konkurranseevnen, men også fortjenesten til de ulike aktørene. For en eventuell netthandelssatsing ser vi allerede at Meny og Spar drar fordel av innkjøpsavtalen til NG og at Kolonial har et samarbeid med Rema. Med utgangspunkt i dette mener vi derfor at en eventuell nettsatsing fra de andre varehusene i NG, Rema eller Coop gir de tilgang på de samme avtalene som de øvrige aktørene.

7.3 Kvantitativ dataanalyse

Gjennom kapittel seks har utredningen ønsket å undersøke hvordan kundenes handleatferd endres etter at de har prøvd netthandel. Kundenes respons er evaluert etter tre overordnende hypoteser og alle de underordnede analysene tar utgangspunkt i hvorvidt kundene bruker mer eller mindre penger på dagligvarer. For utredningens nytteverdi er de ulike funnene blitt evaluert etter hvorvidt de kan anses som positive eller negative synergieffekter for

dagligvarebransjen. Helheten av dette er ment for å kunne besvare forskningsspørsmål 3: *Hvordan endres kundenes handleatferd som følge av innføring av netthandel?*

Felles for alle analysene er at de viser at gjennomsnittskunden og de ulike grupperingene i datasettet bruker mer penger på dagligvarehandel per måned hos kjeden etter at de har blitt definert som netthandelskunde. I analysen for hele populasjonen fremkommer det at gjennomsnittsforbruket øker. Et slikt merforbruk gjør at netthandel fremstår som attraktivt for dagligvarebransjen, uavhengig om det forekommer som et merforbruk hos de ulike kundene, eller om nettaktøren stjeler kunder fra andre butikker.

Analysen indikerer en økning i totalforbruk hos alle de ulike atferdssegmentene, men det kan kun vises til sterkt signifikante funn for *De Kvalitetsbevisste*, *Enkelt og Raskt*, *Hjemmelaget er best* og *Moderne Familier*. Av NGs kjedekonsepter er det Meny og Jacobs som kan vise til en størst prosentvis andel av disse fire atferdssegmentene. Det atferdssegmentet som øker sitt forbruk mest i datasettet er *Enkelt og Raskt* som for NG sentralt utgjør det minste segmentet, men som for Meny er deres tredje største gruppe. Dersom atferdssegment er en god indikator for hvem hos NG som bør satse på netthandel, antyder funnene over at Meny har gjort lurt i sin nettsatsing. I følge analysene foreligger det også sterkt signifikante funn for de ulike aldersgruppene, som alle øker sitt totalkonsum. For aldersgruppen 72 + kan det trekkes koblinger mot den kommende eldrebølgen som Norge har i vente, og at disse responderer positivt på netthandel burde være enda et argument for at nettaktørene skal satse sterkere på denne kundegruppen.

For å analysere hvorvidt kundene øker eller overfører sitt matkonsum har utredningen tatt utgangspunkt i en forenklet tilnærming hvor kundene er delt inn i åtte ulike *kjøpsklasser* med hensyn på deres gjennomsnittlige månedlige forbruk i perioden før de ble nettkunder. Dersom månedsforbruket gir en god indikasjon på deres lojalitet til NG-kjeden ser vi at de som i utgangspunktet var de *minst lojale* kundene økte kjøpet i stor grad, noe som indikerer at de mest sannsynlig har overført sitt konsum fra en annen butikk eller kjede.

I analysen fremkommer det at de *mest lojale* kundene øker sitt totalforbruk i mindre grad enn de andre gruppene. Hvis vi dermed antar at kjøpsklasse 8 består av familier som er representative for kjernefamilien, ville vi se en moderat med observerbar økning for en gjennomsnittsfamilie sitt dagligvarekonsum på bakgrunn av netthandel.

Videre viser analysene som er gjennomført at gjennomsnittskunden og de ulike grupperingene i datasettet bruker mindre penger på mathandel i butikk, etter at de har blitt definert som

netthandelskunde. Dette vitner om en form for kannibalisering av butikken til fordel for nettbutikken, hvor analysene våre viser at gjennomsnittskunden flytter en stor andel av den nye totalhandelen over til den netthandelskanalen. Utfordringen ligger i å avgjøre hvorvidt dette kan anses som en positiv eller negativ synergieffekt for dagligvarebransjen. En rasjonell antagelse er at ettersom butikkomsetningen reduseres vil det utgjøre et problem. Hvis vi imidlertid snur på problematikken og tenker oss et scenario hvor butikken har færre kunder, kan butikken driftes med mindre folk på jobb, noe som gjør at arbeidskraft frigjøres og kan overflyttes til andre områder.

For de ulike varegruppene fremkommer de samme trendene som funnene over viser, ved at totalforbruket øker for alle varegruppene ved innføring av netthandel, mens butikkforbruket synker. For varekurvsammensetningen er det marginale forskjeller mellom de fleste varegruppene, med unntak av *butikk tjenester* og *kioskvarer*. Ettersom funnene indikerer at totalhandel øker, anser vi det ikke nødvendigvis som et problem at varekurvsammensetningen forandres.

For kundenes handleatferd når det kommer til bruksrate av netthandel og hvordan utviklingen har vært, viser underliggende analyser at ekspansjon til nye områder har vært en viktig faktor for NG-kjedens vekst slik den fremkommer i datasettet. I Oslo, som er det første området hvor kundene ble eksponert for netthandel, viser datasettet en reduksjon av aktive netthandelskunder i slutten av datasettets periode. Videre funn viser også at kjeden opplever at mange kunder ikke handler på nett på regulær basis. Analysene viser et kundefrafall fra en måned til den påfølgende, som var spesielt høyt i etterkant av netthandelens oppstart, men som senere stabiliserte seg på et lavere nivå. Dermed er det et spørsmål om hvorvidt disse kundene prøver ut netthandel for en periode for å senere gå tilbake til å handle bare i fysisk butikk, eller om de bytter over til en annen netthandelstilbyder.

7.4 Hovedkonklusjon

Gjennom utredningens analyser er det påvist at netthandel gjør at kundene forbruker mer på dagligvarer, og at snittforbruket øker. Samtidig som totalforbruket øker viser analysene at butikkforbruket synker, noe som gir en overføring av en stor andel av det nye totalforbruket over til netthandelskanalen. Denne økningen av konsum hos kjeden indikerer at det å tilby netthandel har en positiv synergieffekt. Basert på norske konsumenters ønske om å handle mer dagligvarer på nett, og prediksjonene om økt fremtidig omsetning for netthandelssegmentet,

kan det i fremtiden bli en nødvendighet å tilby netthandel av dagligvarer. Dersom økningen i forbruket er et resultat av konsumoverflytting fra en annen butikk mener vi at dette viser den potensielle trusselen som netthandel utgjør mot alle de som ikke er tilbydere av tjenesten.

Vi mener at hvis de store dagligvareaktørene velger å etablere seg i netthandelssegmentet i et tidlig stadium, kan dette ha positive og negative effekter på de ulike aktørene og markedet som helhet. For eksempel kan tidlig etablering fra dagligvarekjedene bidra til økt interesse for kjøp av dagligvarer på nett, og forsterke den fremtidige veksten ytterligere. I tillegg viser utredningens funn at det foreligger høy rivalisering mellom aktørene, noe vi mener presser driftsmarginene ytterligere. Vi mener derfor at dagligvarebransjen må finne ut hvordan de kan redusere kostnadene tilknyttet netthandel. Vår oppfatning er at levering hjem til kundene er en kostnad som er spesielt utfordrende i Norge, og at bransjen bør fokusere sterkere på å tilrettelegge for at kunder selv skal hente varene sine i egnede hentepunkter. Vi tror også at dersom de ulike aktørene klarer å realisere seg av stordriftsfordeler gjennom for eksempel helautomatiserte lagre, kan de variable kostnadene reduseres. Utfordringen med en slik løsning er at markedsstørrelsen foreløpig er for liten for å forsvare de høye investeringskostnadene.

Dagligvarebransjen står overfor to ulike strategier for hvordan de ønsker å starte opp med netthandel; valg av sentralisert lager eller som plukking og varedistribusjon fra butikk, hvor sistnevnte strategi krever lavere investeringskostnad og kan anses som en forsiktig tilnærming fra dagligvarebransjen. Vi mener imidlertid at dette kan være en fornuftig strategi. Selv om det forventes vekst i netthandelsmarkedet, er det alltid en mulighet for at utviklingen stopper opp før man når store nok volum som trengs for å gjennomføre nødvendige effektiviseringstiltak. Våre analyser av kundenes handleatferd i Oslo viser at det er en høy andel kunder som ikke handler på nett på fast basis hos NG-kjeden, noe som kan forklares ved at kundene enten ikke opplevde netthandel som tilfredsstillende, eller ved at de har byttet til en annen netthandelsaktør. Vi tror at sistnevnte kan vise seg å bli en reell utfordring for flere av dagligvareaktørene, spesielt de som opererer med de høyeste vareprisene. De dyreste aktørene kan risikere å introdusere kunden for netthandel som tjenestetilbud, hvorav kunden senere bytter til en annen aktør som kan tilby nøyaktig samme tjenesten, bare billigere. Dette problemet kan forsterkes av kundens lave byttekostnader på nett, relativt til fysisk butikk.

Vi mener at dagligvarebransjen kan forsvare netthandel som forretningsmodell, ettersom momentene over kan vise til at det finnes et lønnsomhetspotensial for netthandel av mat, og at synergieffekter som økt totalforbruk og konsumoverføring kan rettferdiggjøre de økte

kostnadene. Det er vanskelig å spå den fremtidige utviklingen, men det kan vise seg å være viktig å etablere et operativt netthandelstilbud på et tidlig tidspunkt for å sikre fremtidige markedsandeler. Vi mener at dagens rivaliseringsgrad og de høye variable kostnadene gjør at aktører må tåle å drifte med tap, men på lengre sikt må det gjøres tiltak for å finne en levedyktig driftsmodell. Vi mener at med dagens kostnadsnivå betaler kundene en for lav pris. Dermed mener vi at priskrigen er til kundenes gunst, og at det er de som sitter igjen som vinnerne.

8. Avslutning

I denne utredningen har vi ønsket å besvare hovedproblemstillingen: *Hvordan kan dagligvarebransjen forsvare netthandel av mat som forretningsmodell?* Vi har benyttet oss av en tilnærming hvor vi har undersøkt hvordan eksogene forhold og endogene faktorer ved bransjens konkurransearena påvirker lønnsomhetspotensialet. Vi har videre studert aktuelle kostandsdrivere i bransjen og analysert hvordan kundenes handleatferd endres etter at de har begynt å handle på nett. I kapittel 8 ønsker vi å vise til utredningens bidrag og eventuelle begrensninger ved tilnærmingen, samt forslag til videre studier.

8.1 Bidrag

Vi har med denne utredningen ønsket å belyse bransjen for de tradisjonelle netttaktørene og netthandel som forretningsmodell. Vi vet med sikkerhet at NG har gjennomført en omfattende prosess hvor de har evaluert netthandel, og vi vil anta at dette også er gjeldende for de andre dagligvareaktørene. Med utgangspunkt i datamaterialet vi har fått tilgang til av NG har vi forsøkt å belyse momenter som de ikke allerede har sett på, og da spesielt gjennom utredningens kvantitative dataanalyse av handleatferd. Vi håper at utredningen kan være til nytte for dagligvarebransjens videreutvikling av netthandel og til hjelp med strategiske beslutninger på området.

8.2 Begrensninger

Foruten foreliggende begrensninger ved det teoretiske rammeverket som utredningen har benyttet seg av, vil det alltid forekomme begrensninger i en studie som helhet og de gjennomførte analyser.

Et av de viktigste momentene for hele masteroppgaven er antakelsen som oppbyggingen av utredningen tar utgangspunkt i, nemlig antagelsen om at dagligvarebransjen kun bør satse på netthandel hvis minst et av to følgende kriterier er oppfylt: a) Netthandel er lønnsomt på sikt, eller b) Netthandel gir ønskede synergieffekter som kan rettferdiggjøre kostnadene. Vi er selvfølgelig åpne for en mer nyansert tilnærming ettersom vår antagelse er satt for å kunne finspisse videre diskusjon og fokusområde. Det vi imidlertid frykter er at hvis antagelsen er direkte feil eller inneholder store mangler vil utredningen kunne gi feilaktig konklusjon i helhetsvurderingen av netthandel som forretningsmodell.

Videre mener vi at det foreliggende datagrunnlaget som utredningen tar utgangspunkt i kan utgjøre en svakhet. Utvalget representerer et sett med kunder fra et av NG sine konsepter og gjelder for et relativt begrenset geografisk område. Dette gjør at vi ikke kan konkludere med at funnene som er gjort er representativt for hele det norske markedet. Et annet viktig moment for informasjonen er at den er fra netthandelsprosjektets startperiode hos NG-kjeden og det er ingen garanti for at utviklingen i markedet vil vedvare. Videre tar analysene og kalkyler utgangspunkt i informasjonen som er gitt til oss fra NG, intervjuobjekter og andre eksterne informasjonskilder. Eventuell feilinformasjon eller feiltolkning fra vår side utgjør potensielle begrensninger ved utredningens funn og konklusjoner.

For utredningens kapittel fire og fem som analyserer konkurransearenaen og kostnadsdriverne vil det kunne foreligge begrensninger dersom valg av teoretisk rammeverk gjør at viktige momenter utelates, eller at vi ikke har klart å forholde oss objektivt til de faktiske forholdene i bransjen og omgivelsene. Selv om vi har forsøkt å opparbeide oss god innsikt og forståelse for markedet kan det være at momenter er utelatt, enten fordi vi har undervurdert dem eller som en følge av at vi ikke innehar den nødvendige bransjeforståelsen. Dersom en viktig endogen faktor eller et eksogent forhold har blitt utelatt, vil dette i beste fall svekke utredningens funn, og i verste fall medføre feilaktige konklusjoner.

8.3 Forslag til videre studier

Vi mener at det norske markedet for tradisjonelle nettaktører utgjør en spennende og kompleks bransje. Vi ser at det foreligger mange interessante momenter som kan forskes på i dag og vi tror at det vil oppstå flere potensielle innfallsvinkler ettersom markedet blir mer modent.

Vår tilnærming til tematikken «synergieffekter» har vært å se hvordan kundenes handleatferd endres ved å analysere flere ulike tilfeller av et mer/mindre-forbruk både totalt og tilknyttet butikk. Vi mener at det vil være mange interessante forskningsområder rundt effekten av netthandel på konsumenter. Dette kan for eksempel være en større kartlegging av kundetilfredshet som følge av netthandel eller en nærmere analyse av karakteristika for produktene kunder kjøper over nett.

Ettersom studiet sammenfaller med forskningssamarbeidet mellom NG og NHH håper vi at utredningen har bidratt til økt interesse og forståelse for netthandel av mat, og at fremtidige utredninger kan hente inspirasjon og ideer fra vårt arbeid.

Referanseliste

- Adams Matkasse. (2017). Adams Fruktkasse.
Hentet 5. juni 2017, fra <https://www.adamsmatkasse.no/fruktkassen/>
- Alfnes, F., & Dulsrud, A. (2016). *Vareutvalg av mat og drikke i norske dagligvarebutikker* (No. Oppdragsrapport nr. 7-2016). Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO - Høgskolen i Oslo og Akershus. Hentet fra <https://fil.forbrukerradet.no/wpcontent/uploads/2016/11/oppdragsrapport-nr-7-vareutvalg-av-mat-og-drikke-i-norske-dagligvarebutikker.pdf>
- Allison, P. D. (2006). Fixed Effects Regression Methods in SAS. *Research Gate*, 160.
https://www.researchgate.net/profile/Paul_Allison/publication/228767539_Fixed_Effects_Regression_Methods_in_SAS/links/0fcfd50e5de875b37b000000/Fixed-Effects-Regression-Methods-in-SAS.pdf
- Alver, B. G., & Øyen, Ø. (1997). Metode og forskningsdesign. Hentet 1. mars 2017, fra <http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/metode-og-forskningsdesign.html>
- Andersson, P. (2016). Intervju av Pontus Andersson e-business manager i Bergendahls Food i Sverige. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:932537/FULLTEXT01.pdf>
- Andresen, M. E. (2017). Elastisitet - Økonomi. Hentet 16. mai 2017, fra https://snl.no/elastisitet_-_ekonomi
- Armstrong, A. (2016). Amazon Fresh launches assault on UK supermarkets.
Hentet 19. mai 2017, fra <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/06/09/amazon-fresh-launches-assault-on-uk-supermarkets/>
- ASKO. (2017). En ledende logistikkbedrift. Hentet 3. juni 2017, fra <https://asko.no/om-oss/moderne-lagre-og-teknologi-en-ledende-logistikkbedrift/>
- Banker, R. D., & Johnston, H. H. (2007). Cost and Profit Driver Research. *Handbook of Management Accounting Research, Two*, 531–538.
- Barney, J. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4. utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Brønnøysundregisteret. (2017). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene. Hentet 5. juni 2017, fra <http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=912262510>
- Bærum Kommune. (2015). Slik fungerer din nye matbutikk.
Hentet 18. mai 2017, fra <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/tjenester/helse-og-omsorg/omsorgstilbud/hjelp-i-hjemmet/smartmat-handle-pa-nett-levert-hjem.pdf>
- Dagligvarehandelen. (2017). *Dagligvarefasiten 2017* Oslo, Norge: Nielsen.
Hentet 13. mars fra http://www.dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2017_1.pdf
- Dalheim, U. (2008). Reitans flauter. Hentet 1. juni 2017, fra <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article1014681.ece>
- Della Corte, V., & Del Gaudio, G. (2014). A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies. *Corporate Ownership & Control*, 11(2).
Hentet 20. april fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2488509
- DIBS. (2016). c (s. 52). Norsk E-handel. Hentet fra http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/NO/NEH_2016_NO_web.pdf?_ga=1.116838657.66143717.1477916146
- Dietrichson, C. (2017). – Amazon kan lykkes i Norge. *Dagligvarehandelen*. Hentet 12. mai 2017, fra <http://www.dagligvarehandelen.no/2017/amazon-kan-lykkes-i-norge>
- DNB. (2017). Rabatt med Mastercard fra DNB. Hentet 10. juni 2017, fra <https://www.dnb.no/privat/nettbank-mobil-og-kort/kort/mastercard-rabatter.html>

- Dreyer, H. C., & Bakås, O. (2016). Netthandel krever smart logistikk. *Dagens Næringsliv*. Hentet 19. mai 2017, fra <http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/10/24/2149/Handel/netthandel-krever-smart-logistikk>
- Emma Thomasson. (2017). Amazon launches fresh grocery service in German cities. *Reuters*. Hentet 15. mai fra <http://www.reuters.com/article/us-amazon-com-germany-idUSKBN1800PU>
- Enhver.no. (2017). Sammenlign matvarepriser og ranger produkter. *Enhver.no*. Hentet 16. mai 2017, fra <http://enhver.no/>
- Evensmo, O. (2016). Disse selger mat på nett i Norge. *Netthandel.no*. Hentet 20. januar 2017, fra <https://netthandel.no/mat/>
- Festøy, S. (2017). 4 av 10 vil handle mat oftere på nett. *Plot*. Hentet 15. april 2017, fra <http://plot.no/4-10-handle-mat-oftere-pa-nett/>
- Forbrukerrådet. (2013). Dagligvareundersøkelsen. *Forbrukerrådet* (s. 32). Hentet fra <https://www.forbrukerradet.no/undersokelse/2013/dagligvareundersokelsen/>
- Fung Global Retail & Technology. (2017a). DEEP DIVE: Online Grocery Series: France—Where Click-and-Drive Is King. Hentet 16. mars 2017, fra <https://fungglobalretailtech.com/research/deep-dive-online-grocery-series-france-click-drive-king/>
- Fung Global Retail & Technology. (2017b). DEEP DIVE: Online grocery series: The UK – a battle for profitability. Hentet 16. mars 2017, fra <https://fungglobalretailtech.com/research/deep-dive-online-grocery-series-uk-battle-profitability/>
- Gillespie, A. (2014). *Foundations of economics* (3. utg.). Oxford United Kingdom: Oxford University Press, USA.
- Globalis. (2017). Internettbrukere. *Globalis*. Hentet 10. mai 2017, fra <http://www.globalis.no/Statistikk/Internettbrukere>
- Harris, C., & Cook, J. (2007). Amazon starts grocery delivery service. *Seattle Pi*. Hentet 19. mai 2017, fra <http://www.seattlepi.com/business/article/Amazon-starts-grocery-delivery-service-1245445.php>
- Harstad, L. (2014). Veien fra jord til bord i forandring. *Nationen*. Hentet 31. mai 2017, fra <http://www.nationen.no/naering/veien-fra-jord-til-bord-i-forandring/>
- Hess, E. L. (2017). Konkurransetilsynet - mailutveksling.
- Hovland, K. M., & Nordstrøm, J. (2017). Digital matbutikk med analog løsning. Hentet 16. mai 2017, fra <http://e24.no/a/23997622>
- Høyem, H. S. (2014). *Elastisiteter i ferjetransporten* (No. 286) (s. 73). Statens Vegvesen: Trafikksikkerhet, miljø- og teknologiavdeling.
- Høyre. (2015). *Høyres håndbok 2015* (No. 1) (s. 364). Oslo: Høyres Hovedorganisasjon.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy* (Ninth edition). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Kantar Worldpanel. (2016a). *The future of e-commerce in FMCG* (No. 3) (s. 32). Kantar Worldpanel.
- Kantar Worldpanel. (2016b). Global e-commerce grocery market. Hentet 11. mai 2017, fra <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Global-e-commerce-grocery-market-has-grown-15-to-48bn#>
- Kleppe, M. K. (2015). Oppkjøpsfond inn i dagligvarer på nett. *Dagens Næringsliv*. Hentet 9. februar 2017, fra <http://www.dn.no/nyheter/2015/12/03/1301/Netthandel/oppkjopsfond-inn-i-dagligvarer-p-nett>

- Kleppe, M. K. (2016). Rema sier nei til felles søndagsregler. *Dagens Næringsliv*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://multimedia.dn.no/nyheter/2016/04/21/1300/Bunnpris/remasier-nei-til-felles-sndagsregler>
- Kleppe, M. K., & Gjerstad, T. (2016). Rema vil ha fri søndagshandel for matbutikker. *Dagens Næringsliv*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://multimedia.dn.no/nyheter/2016/04/21/1603/Dagligvare/rema-vil-ha-fri-sndagshandel-for-matbutikker>
- Kolonial.no. (2016). Kolonial.no får sterkere muskler med REMA 1000 på laget. Hentet 16. mai 2017, fra <http://blogg.kolonial.no/post/148876515745/kolonialno-fa-r-sterkere-muskler-med-rema-1000>
- Konkurransetilsynet. (2010). *Konkurransen i markedet for offentlig tjenestepensjon*. Konkurransetilsynets skriftserie 2/2010 Hentet fra http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/publikasjoner/rapporter/rapport_konkurransen-i-offentlig_tjenestepensjon.pdf
- Konkurransetilsynet. (2017). Om Konkurransetilsynet. Hentet 31. mai 2017, fra <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/om-oss/om-konkurransetilsynet/>
- Lie, C. H. (2016). NorgesGruppen inn i netthandel for mat. *E24*. Hentet 3. juni 2017, fra <http://e24.no/a/23710612>
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lovdata. (2015). Lov om helligdager og helligdagsfred - Lovdata. Hentet 7. juni 2017, fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-02-24-12>
- Lær.no. (2016). Dummyvariabel. Hentet 7. juni 2017, fra <https://www.lær.no/dummyvariabel.html>
- Magneshaugen, G. (2017). Strengere krav til behandling av personopplysninger. *Virke*. Hentet 20. april 2017, fra <https://www.virke.no/lovverk-radgiving/jus-arbeidsliv/fagartikler/ny-personvernforordning-vedtatt-i-eu/>
- Landbruks- og Matdepartementet, L. (2011). NOU 2011: 4. Hentet 18. mai 2017, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/>
- Matsmart. (2017). Matsmart. Hentet 25. mai 2017, fra no.matsmart.com/matfynd
- McKinsey & Company. (2016). *Future of Online grocery in Norway*. McKinsey & Company.
- Medienorge. (2016). Andel med tilgang til internett. Hentet 20. januar 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=ikt&queryID=347>
- Mikalsen, K.-E., & Valvik, M. E. (2016). Matkrigen på nett tar av og gir lavere priser. *Aftenposten*. Hentet 4. juni 2017, fra <http://www.aftenposten.no/article/ap-9028b.html>
- Norwegian Reward. (2017). Tjen 3 % CashPoints på alt hos Kolonial.no. Hentet 10. juni 2017, fra <https://no.norwegianreward.com/medlemsfordeler/promoted/tjen-cashpoints-pa-alt-hos-kolonial-no>
- NTB. (2011). Synes netthandel er for komplisert. *E24*. Hentet 18. mai 2017, fra <http://e24.no/a/20132858>
- NTB. (2017). Stein Erik Hagen vil kapre søndagen med nettbutikk. *Aftenposten*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://www.aftenposten.no/article/ap-12729b.html>
- Morgenlevering.no. (2017). Hentet 11. mai 2017, fra <https://www.morgenlevering.no/bergen/om>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (27. utg.). University of Michigan: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance* (Tano A.S 1992, norsk utgave). The Free Press. Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/0ad67a293ce786be75340c9547a7bfea.nbdigital?lang=no#89>
- Proff.no. (2017). Regnskap Kolonial. Hentet 2. mars 2017, fra <http://www.proff.no/regnskap/kolonial.no-as/oslo/-/Z0IC4ZCH/>
- Sagmoen, I. (2016). Kolonial.no prises til 1,1 milliard. *E24*. Hentet 18. mai 2017, fra <http://e24.no/a/23829438>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (Seventh, Bd. 7). University of Surrey: Pearson Education Limited.
- Shankar, V., & Carpenter, G. (2013). The Second-Mover Advantage. Hentet 19. mai 2017, fra https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/the_second_mover_advantage
- SIFO. (2017). *SIFOs Referansebudsjett for forbruksutgifter 2017*. Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO - Høgskolen i Oslo og Akershus. Hentet fra <http://www.hioa.no/content/download/139350/3972047/file/Referansebudsjett2017.pdf>
- Skomakerstuen, B. (2016a). Orkla og Schibsted hopper over butikkleddet. *Netthandel.no*. Hentet 18. mai 2017, fra <https://netthandel.no/direktesalg-orkla-schibsted/>
- Skomakerstuen, B. (2016b). Zoopit sikret seg åtte nye emisjons-millioner. *Netthandel.no*. Hentet 18. mai 2017, fra <https://netthandel.no/zoopit-emisjon-mat-logistikk/>
- Skomakerstuen, B. (2016c). Rema 1000 kjøper seg inn i Kolonial.no. *Ehandel.no*. Hentet 16. mai 2017, fra <http://ehandel.com/rema-1000-kolonial/>
- Solem, L. K. (2016a). Dette kan ta nettmat til et nytt nivå. Hentet 19. mai 2017, fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/10/09/1546/Netthandel/dette-kan-ta-nettmat-til-et-nytt-niva>
- Solem, L. K. (2016b). Beskylder nykommere for prisdumping. *Dagens Næringsliv*. Hentet 4. juni 2017, fra <http://s4.dn.no/nyheter/2016/12/20/2043/Handel/beskylder-nykommere-for-prisdumping>
- Solem, L. K. (2017). Griper inn i matkassefusjon. *Dagens Næringsliv*. Hentet 8. juni 2017, fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/05/12/2056/Handel/griper-inn-i-matkassefusjon>
- SSB. (2016). Neste millionpassering blir trolig den raskeste. *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet 16. mai 2017, fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram/aar/2016-06-21>
- SSB. (2017). Befolkning. *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet 31. mai 2017, fra <http://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/befolkning>
- STATA. (2017). Stata Manual xtxreg. Stata. Hentet fra <http://www.stata.com/manuals13/xtxtreg.pdf>
- Svelle, Ø., Loennecken, F., Landre, E., & Andersen, N. (2011). Leverandørene presses av matkjedene. *E24*. Hentet 18. mai 2017, fra <http://e24.no/makro-og-politikk/slik-presses-leverandørene-av-matkjedene/20044649>
- Tanskanen, K., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2002). The way to profitable Internet grocery retailing—six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 169–178.
- The Mainichi. (2017). Amazon launches fresh grocery delivery service in Japan. *Mainichi Daily News*. Hentet fra <https://mainichi.jp/english/articles/20170421/p2a/00m/0na/016000c>
- Tobiassen, M. (2016). Telenor og Kolonial.no tester levering av mat helt inn i kjøleskapet. *Dagens Næringsliv*. Hentet 18. mai 2017, fra <http://www.dn.no/grunder/2016/10/25/1618/telenor-og-kolonialno-tester-levering-av-mat-helt-inn-i-kjoleskapet>

-
- Treasure, W. (2017). Online Grocery Fulfilment: The rise of the dark store. Hentet 25. mai 2017, fra http://www.javelingroup.com/insights/features/online_grocery_fulfilment_the_rise_of_the_dark_store/
- Tønnesen, S. (2016). Reliabilitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet 1. mars 2017, fra <http://snl.no/reliabilitet>
- Urke, E. H. (2015). Kompletts nye robotlager. *Teknisk Ukeblad*. Hentet 18. mai 2017, fra <https://www.tu.no/artikler/unik-video-bli-med-inn-i-kompletts-splitter-nye-robotlager/223905>
- Valvik, M. E. (2017). Godt levert.no og Adams matkasse slår seg sammen. *Aftenposten*. Hentet 16. april 2017, fra <http://www.aftenposten.no/article/ap-617859b.html>
- Virke Dagligvare. (2015). *Dagligvarehandelen 2015* (s. 67). *Virke*. Hentet fra https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf/
- Weinswig, D. (2016). DEEP DIVE: Online Grocery Series: Germany—Playing Catch-Up. Hentet 28. februar 2017, fra <https://funglobalretailtech.com/research/deep-dive-online-grocery-series-germany-playing-catch/>
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Michigan State University: Nelson Education. Hentet fra http://www.clementnedoncelle.eu/wp-content/uploads/IntroductoryEconometrics_AModernApproach_FourthEdition_Jeffrey_Wooldridge.pdf

Appendiks

Del 1: Regnskapstall

	<i>~Revenue (MNOK)</i> <i>Sum driftsinntekter</i>					<i>~EBIT (MNOK)</i> <i>Resultat før skatt</i>				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Godt Levert (Godtlevart AS)	33	90	183	420	392	-5	0.5	3.5	5.1	1.1
Adams Matkasse (Adams Matkasse AS)	N.A	7	129	303	N.A	N.A	-2.5	-20	3.4	N.A
Kolonial.no (Kolonial.no AS)	N.A	N.A	14	75	N.A	N.A	N.A	-7	-25	N.A
Marked.no (Marked Gruppen AS)	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

Alle verdier ble kontrollert fra Proff.no sine nettsider 12.06.2017

Del 2: Intervju

a) Intervjuguide

Del 1: Introduksjon

- Informasjon om oss og vår studieretning.
- Informasjon om masterutredningen og forskningsprosjektet mellom NorgesGruppen og NHH.
- Bakgrunnen for ønske om intervju.
- Spørsmål om det er greit å ta lydopptak av intervjuet.
- Har intervjuobjektet noen spørsmål før vi begynner?

Del 2: Bakgrunnsinformasjon

- Hvor lenge har butikken vært i drift?
- Når startet du som kjøpmann for denne bedriften, og hvilken bakgrunn har du fra tidligere av?
- Når startet dere med netthandel?
- Var det et eget ønske å starte med netthandel?

Del 3: Driften (strategiske valg, samarbeid, læring og integrasjon)

- Hvilke endringer i prosesser har oppstart av netthandel medført for butikken?
- Hvordan har bemanningsbehovet endret seg?
- Har valget om å tilby netthandel medført særlige kostnader for butikken?
- Står dere selv for utlevering av varer, eller er dette outsourcet?
- Hvilke offentlige godkjenninger har utvidelse til netthandel medført (som f.eks. alkoholsalg)?
- Har det på noe vis vært en fordel å drifte vanlig butikk fra før av?

Del 4: Kundene (lokalisering)

- Er kundene positive til netthandel?
- Har innføringen av netthandel medført til en endring av kundemassen?
- Merker dere at kundene hører til et større geografisk område?
- Hvordan er fordelingen mellom de ulike leveringsalternativene kundene kan benytte?

Del 5: Avsluttende spørsmål (timing)

- Basert på dine erfaringer og din kjennskap til bransjen, tror du dette er det korrekte tidspunktet å etablere seg med salg av dagligvarer på nett?
- Vurderer dere på noe vis å utvide, for å øke kapasiteten for netthandel i fremtiden?

b) Spørreskjema - Kostnadskalkyler for hente- og leveringsordre**Skjema 1: Fyll ut hva som er gjeldende for din butikk**

Dag	Antall ordre	Antall ekstra ansatte	Antall biler
Mandag			
Tirsdag			
Onsdag			
Torsdag			
Fredag			
Lørdag			
a) Gjennomsnittlig kjøretid per bil:			
b) Pakketid per kunde, i snitt:			

Resultater

Intervjuobjektene mente at andelen hjemleveranser var høy. Videre resultater angående kostnadskalkylen er tilbakeholdt i denne versjonen av rapporten

Del 3: Prisundersøkelse

Prisundersøkelse 1:

Uke	Nettbutikker (Ekskl. levering)				Dagligvarebutikker			
	Marked.no	Kolonial.no	Meny	Spar	Kiwi	Meny	Rema 1000	Spar
9	5.41 %	0.41 %	8.65 %	5.50 %	-0.11 %	12.41 %	0.00 %	8.57 %
10	10.04 %	8.71 %	8.78 %	6.68 %	0.00 %	7.63 %	0.00 %	11.20 %
11	8.93 %	4.08 %	11.60 %	10.68 %	0.00 %	12.59 %	0.00 %	10.98 %
12	-0.28 %	-1.98 %	8.42 %	2.09 %	0.00 %	12.09 %	0.00 %	7.12 %
13	11.30 %	6.25 %	15.87 %	9.39 %	0.13 %	15.53 %	0.00 %	10.26 %
14	7.33 %	5.78 %	10.57 %	13.81 %	0.97 %	14.15 %	0.00 %	13.07 %
15	15.18 %	9.21 %	21.90 %	24.88 %	1.39 %	17.25 %	0.00 %	21.10 %
16	7.02 %	5.97 %	6.45 %	7.81 %	0.00 %	6.13 %	0.00 %	10.59 %
17	6.85 %	5.77 %	11.20 %	6.85 %	0.00 %	10.93 %	0.00 %	7.91 %
18	6.63 %	5.65 %	9.99 %	7.87 %	-0.13 %	6.70 %	0.00 %	6.87 %
19	10.18 %	10.87 %	15.20 %	15.07 %	-1.19 %	9.74 %	0.00 %	7.74 %
Gjennomsnitt	8.05 %	5.52 %	11.69 %	10.06 %	0.10 %	11.38 %	0.00 %	10.49 %
Median	7.33 %	5.78 %	10.57 %	7.87 %	0.00 %	12.09 %	0.00 %	10.26 %

I prisene har vi ikke innregnet eventuelle lojalitets- og kundeprogrammer.

Prisundersøkelse 2:

Uke	Sjekk	Marked.no	Kolonial.no	Meny-nettbutikk	Spar-nettbutikk
8	1	-0.22 %	0.00 %	9.24 %	7.43 %
8	2	0.67 %	0.00 %	3.28 %	3.33 %
9	3	4.98 %	0.00 %	8.20 %	5.07 %
10	4	1.22 %	0.00 %	0.06 %	-1.86 %
10	5	8.83 %	0.00 %	7.39 %	5.13 %
11	6	4.66 %	0.00 %	7.22 %	6.34 %
11	7	3.61 %	0.00 %	4.00 %	2.24 %
12	8	1.73 %	0.00 %	10.61 %	4.15 %
12	9	7.90 %	0.00 %	12.88 %	5.63 %
13	10	4.76 %	0.00 %	9.06 %	2.96 %
13	11	1.66 %	0.00 %	3.50 %	4.62 %
14	12	1.47 %	0.00 %	4.54 %	7.59 %
14	13	3.62 %	0.00 %	7.73 %	-1.80 %
15	14	5.47 %	0.00 %	11.63 %	14.35 %
15	15	1.96 %	0.00 %	5.74 %	8.70 %
16	16	0.99 %	0.00 %	0.45 %	1.73 %
16	17	0.61 %	0.00 %	18.76 %	12.82 %
17	18	1.02 %	0.00 %	5.13 %	1.02 %
17	19	0.99 %	0.00 %	-0.53 %	3.91 %
18	20	0.93 %	0.00 %	4.11 %	2.11 %
18	21	4.43 %	0.00 %	12.62 %	10.19 %
19	22	-0.63 %	0.00 %	3.90 %	3.79 %
19	23	-0.77 %	0.00 %	4.14 %	3.83 %
Gjennomsnitt		2.60 %	0.00 %	6.68 %	4.92 %
Median		1.66 %	0.00 %	5.74 %	4.15 %

Hvordan prisundersøkelsen er gjennomført:

For dagligvarebutikkene er prisene hentet fra Enhver.no (2017) sin ukentlige prissammenligning, mens for nettaktørene er prisene hentet fra deres respektive nettsider. Ettersom det eksisterer tidsmessig forsinkelse for når prisene er hentet fra dagligvarebutikkene og nettaktørene, har vi gjennomført en ekstra prisundersøkelse (*prisundersøkelse 2*) for å kontrollere at nettaktørene ikke nedjusterer prisene på de produktene som Enhver.no velger ut for en gitt uke.

I *prisundersøkelse 1* og *2* er prisene beregnet som prosentandel av den billigste aktøren. Prisene for nettaktørene er eksklusivtransportkostnader, hvor de ulike takstene er å finne under.

Leveringskostnader:

Marked.no	Hjemlevering koster fra 0,- til 49,-. Levering av ordre for over 1500,- er gratis for privatkunder, mens levering under 500,- gir et påslag på 60,-
Kolonial.no	Hjemlevering koster fra 0,- til 99,-. Hente selv gir 3 % i rabatt på hele varekurven. Bestillinger under 500,- gir prispåslag på 60,-.
Meny	Ved bestilling over 1000,- er det gratis å hente selv, og det koster fra 59,- å få levert hjem. Ved bestilling under 1000,- koster det 49,- å hente selv og 89,- for hjemlevering
Spar	Ved bestilling over 1000,- er det gratis å hente selv, og det koster fra 69,- å få levert hjem. Ved bestilling under 1000,- koster det 49,- å hente selv og 89,- for hjemlevering.

Informasjonen er hentet fra deres respektive nettsider 16.5.2017.

Vi tar forbehold om eventuelle feil eller endringer.

Del 4: Atferdssegment

Informasjon tilsendt fra NG 23.05.2017

Atferdssegmenter	Beskrivelse
De Kvalitetsbevisste	
Enkelt og Raskt	
Hjemmelaget er best	
Kiosk og Småhandel	
Moderne Familier	
Prisbevisste Familier	
Tradisjonell Husmannskost	

Atferdssegmenter pr kjede

Basert utelukkende på kjøp i den enkelte kjede

	NorgesGruppen	Kiwi	Meny	Spar	Joker	Jacobs
De kvalitetsbevisste						
Enkelt og Raskt						
Hjemmelaget er best						
Kiosk og Småhandel						
Moderne Familier						
Prisbevisste Familier						
Tradisjonell Husmannskost						

Del 6: Oversikt over tradisjonelle nettaktører

Uttalt geografisk operasjonsområde (per 20.04.17)		
Store aktører	Kolonial.no	Store deler av Østlandet
	Marked.no	Oslo, Drammen, store deler av Akershus og større byer i Østfold og Vestfold.
	Meny	Hentepunkt i utvalgte butikker i Oslo (2), Akershus (1), Vestfold (6), Telemark (1), Drammen (1) og Trondheim (1). Hjemlevering tilknyttet butikkens lokasjon. Fire hentepunkter ved Deli de Luca/ Esso.
	Spar	Hentepunkt i utvalgte butikker i Buskerud (1), Hedmark (1), Hordaland (2), Møre og Romsdal (2), Nordland (1), Oslo (2), Rogaland (1) og Telemark (1). Hjemlevering tilknyttet butikkens lokasjon.
Mindre aktører	Matvareexpressen	Leverer til bedriftskunder i Haugesund, Stavanger og Bergen.
	Rollut.no	Bergen
	Matnet.no	Sandefjord og Tønsberg
	Matbox.no	Oslo
	Supermarket.no	Oslo
	Retthjem.no	Oslo

Ikke uttømmende liste over markedet

Del 7: Deskriptiv Statistikk

Fjernet fra denne versjonen grunnet konfidensialitet

