



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Strategisk regnskapsanalyse av NorgesGruppen ASA

Wen An

Masteroppgave i regnskap og revisjon - BED-3907 - juni 2022

Forord

Denne oppgaven er mitt avsluttende arbeid på masterstudiet i regnskap og revisjon ved Handelshøgskolen ved UiT. Masteroppgaven er skrevet våren 2022 og denne delen av studiet tilsvarer 30 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven har gitt meg meget god kunnskap og dyp innsikt i norsk dagligvarebransje. Temaet for oppgaven har vært spennende å jobbe med, og oppgaven er om en fordypning innenfor strategisk analyse og avansert regnskapsanalyse som inngår i studiet.

Til slutt ønsker jeg å takke mine veiledere May Kristin Vespestad og Roger Trøite for god veiledning og faglige kommentarer underveis i arbeidet, og alle andre som på sin spesielle måte har hjulpet meg på veien.

Jeg håper denne oppgaven blir interessant å lese.

Harstad, 1. juni 2022

Wen An

Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i spesifikt selskap, NorgesGruppen ASA (heretter kalt NorgesGruppen), som er Norges største dagligvarekjede. Dagligvarekjedene spiller en sentral rolle i Norges matforsyning. Problemstillingen med oppgaven er å analysere hvordan den økonomiske utviklingen har vært for NorgesGruppen i perioden 2016 til 2021 og hvordan fremtidsutsiktene til NorgesGruppen ser ut. Oppgaven foretar både en strategisk analyse og en kvantitativ regnskapsanalyse. I den strategiske analysen gjennomføres både ekstern og intern analyse som belyser organisasjonens ytre miljø og organisasjonens interne ressurser. I regnskapsanalyse har jeg beregnet ulike økonomiske nøkkeltall innen områdene rentabilitet, likviditet og soliditet som gir detaljert informasjon om den økonomiske utviklingen til organisasjonen.

Datamaterialet for oppgaven er basert på sekundærdata, og det er disse dataene som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Jeg konkluderer med at virksomhetens gode lønnsomhet er i hovedsak knyttet til dets sterke posisjon i det norske dagligvaremarkedet og en kombinasjon av stordriftsfordeler, kostnadseffektivitet og effektiv drift. Virksomhetens økonomiske prestasjoner og stilling er samlet sett god for NorgesGruppen i analyseperioden 2016-2021. Fremtidige lønnsomhetsutsikter til NorgesGruppen ser gode ut og virksomheten har store muligheter til å øke lønnsomheten i fremtiden ettersom de opererer i en bransje med gode fremtidsutsikter og de sitter på store verdier.

Nøkkelord: Strategisk analyse, regnskapsanalyse, dagligvarebransje, NorgesGruppen

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Innhold	iii
Figuroversikt.....	v
Tabelloversikt.....	vi
Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål i og problemstilling.....	1
1.3 Oppgavens struktur	2
Kapittel 2 Teoretisk rammeverk.....	2
2.1 Strategisk analyse.....	3
2.1.1 PESTEL.....	3
2.1.2 Porters femkraftsmodell.....	5
2.1.3 VRIO	7
2.1.4 SWOT.....	8
2.2 Regnskapsanalyse.....	9
2.2.1 Reformulering av resultatregnskap og balanse.....	9
2.2.2 Rentabilitetsanalyse	11
2.2.3 Likviditetsanalyse.....	12
2.2.4 Soliditetsanalyse	13
Kapittel 3 Metode	15
Kapittel 4 Introduksjon av selskapet og bransjen	15
Kapittel 5 Strategisk analyse.....	21
5.1 PESTEL.....	21
5.2 Porters femkraftsmodell	29
5.3 VRIO	37
5.4 SWOT.....	41
Kapittel 6 Regnskapsanalyse	46

6.1 Presentasjon av regnskapstall.....	46
6.2 Omgruppering for analyse.....	48
6.3 Rentabilitetsanalyse.....	49
6.4 Likviditetsanalyse.....	53
6.5 Soliditetsanalyse.....	55
6.6 Diskusjon.....	60
Kapittel 7 Konklusjon.....	60
Referanseliste.....	64
Vedlegg	78

Figuroversikt

Figur 1: PESTEL-rammeverk.....	4
Figur 2: Porters femkraftsmodell.....	5
Figur 3: SWOT rammeverket.....	8
Figur 4: Fra et kreditor- til investorperspektiv.....	10
Figur 5: Utviklingen i KPI og KPI-JAE i perioden 2016-2021.....	23
Figur 6: Utviklingen av import og eksport av landbruksvarer 2000-2021.....	24
Figur 7: Totalkapitalrentabilitet.....	50
Figur 8: Egenkapitalrentabilitet.....	51
Figur 9: Driftsmargin.....	52
Figur 10: Likviditetsgrad 1.....	54
Figur 11: Likviditetsgrad 2.....	55
Figur 12: Egenkapitalprosent.....	56
Figur 13: Rentedeckningsgrad.....	57
Figur 14: Gjeldsgrad.....	58
Figur 15: Finansieringsgrad 1.....	59

Tabelloversikt

Tabell 1: VRIO rammeverket.....	7
Tabell 2: Omstrukturert rapport for driftsresultatet.....	10
Tabell 3: Utvikling av markedsandel per segment 2016-2021.....	18
Tabell 4: Oppsummering PESTEL-analyse.....	29
Tabell 5: Oppsummering konkurransekrefter.....	36
Tabell 6: Oppsummering VRIO-analyse.....	41
Tabell 7: SWOT-analyse oppsummert.....	41
Tabell 8: Resultatregnskap for NorgesGruppen, 2016-2021.....	46
Tabell 9: Balanse for NorgesGruppen, 2016-2021.....	47
Tabell 10: Omfordeling av skattekostnaden.....	48
Tabell 11: Omgruppert resultatregnskap.....	48
Tabell 12: Omgruppert balanse.....	49
Tabell 13: Totalkapitalrentabilitet.....	50
Tabell 14: Egenkapitalrentabilitet.....	51
Tabell 15: Driftsmargin.....	52
Tabell 16: Likviditetsgrad 1.....	53
Tabell 17: Likviditetsgrad 2.....	54
Tabell 18: Egenkapitalprosent.....	56
Tabell 19: Rentedekningsgrad.....	57
Tabell 20: Gjeldsgrad.....	58
Tabell 21: Finansieringsgrad 1.....	59

Kapittel 1 Innledning

I innledningen skriver jeg om bakgrunn, formål og problemstilling i oppgaven, samt gjør kort rede for strukturen av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Dagligvarehandelen, som er salg av mat og andre dagligvarer til forbrukere, har fått stor oppmerksomhet og mye omtale i norske medier de siste årene. Kalle (2022) viser til opptil 70 prosent prisøkning i matbutikken. Prisøkningen på matvarer og alkoholfrie drikkevarer er det største på mange ti år (Bach et al., 2022). I løpet av de siste ti årene har det vært en sterkere konkurranse mellom aktørene i bransjen om hvem av kjedene som tilbyr de billigste matvarene i det norske markedet. Det er et dagligvaremarked som er preget av tynne marginer. Dagligvarevirksomheten ICA har gått med underskudd og markedsandelen har vært synkende i mange år, ICA bestemte seg til slutt for å selge sin norske virksomhet. Siden 2015 har ICA trukket seg ut av det norske markedet og konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet har blitt stadig hardere. I denne oppgaven tar jeg for meg dagligvarekjeden NorgesGruppen på bakgrunn av at NorgesGruppen er det ledende selskapet i Norge innen detaljvirksomhet, og den har mer enn 150 år med matforsyning til landet. Jeg ønsker følgende å se nærmere på hvor lønnsom en norske dagligvarevirksomhet som opererer under en solid forretningsmodell er, og hvordan interne og eksterne forhold kan påvirke lønnsomheten.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å analysere makroforhold som påvirker den økonomiske utviklingen i virksomheten, faktorer som påvirker aktørens lønnsomhet, de interne ressursene i virksomheten som er kritiske for virksomhetens lønnsomhet og virksomhetens rentabilitet, likviditet og soliditet for å kunne forutsi fremtidige lønnsomhetsutsikter til NorgesGruppen. Problemstillingen i denne oppgaven er dermed: *«Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for NorgesGruppen i*

perioden 2016 til 2021 og hvordan ser fremtidige lønnsomhetsutsikter til NorgesGruppen ut? »

For å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet noen sentrale underspørsmål:

1. Hvordan påvirker makroforhold den økonomiske utviklingen til en virksomhet?
2. Hvilke faktorer påvirker aktørens lønnsomhet?
3. Hvilke interne ressurser har NorgesGruppen som er avgjørende for lønnsom vekst?
4. Hvordan er virksomhetens rentabilitet, likviditet og soliditet?
5. Hvordan er utsiktene for lønnsomheten til NorgesGruppen de neste 5 til 10 årene?

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler. Kapittel 2 er det teoretiske rammeverket, og gir en beskrivelse av teorier som danner grunnlaget for analysen av oppgaven. I kapittel 3 skriver jeg metodekapittelet begrunnet i forhold til oppgavens behov. Kapittel 4 presenterer NorgesGruppen, utviklingen av den norske dagligvarebransjen og sammenlignbare virksomheter, samt viktige trekk ved norsk dagligvarebransje. I kapittel 5 gjennomføres en strategisk analyse av dagligvarebransjen og NorgesGruppen ved hjelp av PESTEL, Porters femkraftsmodell, VRIO og SWOT. Kapittel 6 gjennomfører en regnskapsanalyse av NorgesGruppen, som analyserer selskapets rentabilitet, likviditet og soliditet. Kapittel 7 er konklusjonen, og jeg vil komme med noen avsluttende kommentarer.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

I kapittel 2 beskriver jeg den teoretiske delen som brukes for å besvare problemstillingen og underspørsmålene. Jeg vil presentere relevante teorier for å belyse bransjens makroomgivelser, konkurransesituasjon, virksomhetens interne ressurser og dens økonomiske tilstand: Menon Economics (2018) viste at betydningene av konkurranseforholdene i dagligvaremarkedet ved å belyse konkurranseaspektene fra en rekke perspektiver. Oslo Economics (2017) beskrev

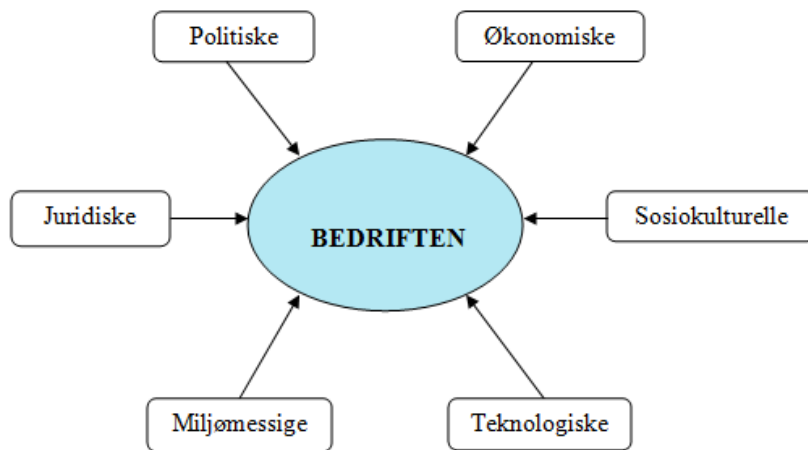
etableringshindringer på detaljistleddet i dagligvaremarkedet. Vagstad (2011) beskrev lønnsomhet i leveringskjeden for matvarer. Samfunnsøkonomisk analyse (2019b) så på lønnsomhet i varehandelen 2003-2017.

2.1 Strategisk analyse

En strategisk analyse er utgangspunktet for regnskapsanalyse. Strategisk analyse innebærer både analyse av organisasjonens ytre miljø og analyse av organisasjonens interne ressurser. Analyse av organisasjonens omgivelser og interne ressurser vil være nyttig å vurdere av den fremtidige lønnsomheten til organisasjonen. Strategisk analyse er først og fremst basert på litteratur fra Johnson, et al. (2011), Porter (1979), Barney og Hesterly (2015) og Sarsby (2016). Rammeverkene som benyttes til å analysere makroforhold som påvirker den økonomiske utviklingen i virksomheten er PESTEL-analyse, faktorer som påvirker aktørens lønnsomhet er Porters femkraftsmodell, de interne ressursene i virksomheten som er kritiske for virksomhetens lønnsomhet er VRIO-analyse, mens resultatene fra organisasjonens ytre miljø og organisasjonens interne ressurser aggregeres gjennom en SWOT-analyse. De strategiske rammeverkene er beskrevet i de følgende delkapitlene.

2.1.1 PESTEL

PESTEL-analysemodellen er et verktøy for å analysere makroomgivelser som har innvirkning på virksomheten (Johnson, et al., 2011). Det er en metode for å undersøke eksterne forhold som påvirker virksomheten, og hver bokstav representerer et forhold, som kan deles inn i seks hovedforhold: politiske-, økonomiske-, sosiokulturelle-, teknologiske-, miljømessige- og juridiske forhold (Johnson, et al., 2011). PESTEL-rammeverket er illustrert i figur 1.



Figur 1: PESTEL-rammeverk

Politiske faktorer innebærer skattepolitikk, handelsrestriksjoner, tariffen og politisk stabilitet som har faktisk og mulig innflytelse på virksomhetens forretningsaktiviteter (Johnson, et al., 2011). Disse faktorene bestemmer i hvilken grad myndighetene kan påvirke en bransje eller et selskap. For eksempel kan myndighetene komme med en ny skattereform som vil endre hele det inntektsgenererende systemet til et selskap.

Økonomiske forhold inkluderer blant annet økonomisk vekst, -resesjon, valutakurser, inflasjonsrater, renter, disponibel inntekt og arbeidsledighet (Johnson, et al., 2011). Disse faktorene kan ha en direkte eller indirekte innvirkning på en bransje eller et selskap. For eksempel, økende inflasjon påvirker hvordan selskaper priser sine produkter og tjenester, i tillegg til å påvirke kjøpekraften til forbrukerne og kan føre til endringer i tilbuds- og etterspørselsmønstrene.

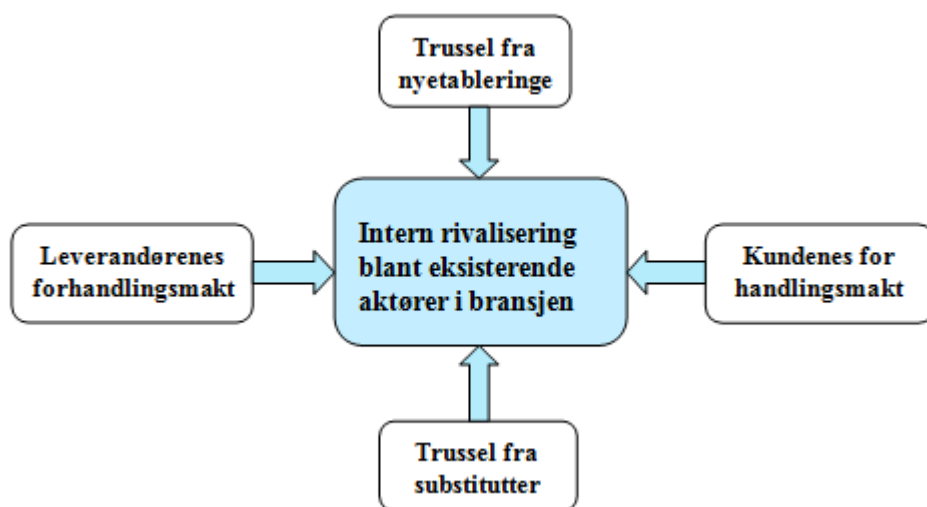
Sosiokulturelle forhold omfatter befolkningsvekst, aldersfordeling, inntektsforhold, karriereholdninger, helsebevissthet og livsstilsholdninger, trender og utdanningsnivå og sosial mobilitet (Johnson, et al., 2011). Disse faktorene er nyttige for selskaper til bedre å planlegge markedsføringsanalysene og -strategien.

Teknologiske faktorer refererer til teknologisk forskning og utvikling, innovasjon og tilgang til teknologi (Johnson, et al., 2011). Disse faktorene påvirker driften av virksomheten. Hvis et selskap ikke klarer å fange opp de nyeste teknologitrendene, kan det miste sin posisjon i markedet. Disse faktorene inkluderer økologiske og miljømessige aspekter som vær, klima, miljøkompensasjoner og klimaendringer som spesielt kan påvirke bransjer som turisme, jordbruk og landbruk

(Johnson, et al., 2011). I tillegg kan de økende potensielle konsekvensene av klimaendringer påvirker hvordan selskaper opererer og produktene de tilbyr (Johnson, et al., 2011). Juridiske faktorer inkluderer endringer i lovgivning som påvirker sysselsetting, tilgang til materialer, kvoter, ressurser, import og eksport og beskatning (Johnson, et al., 2011). Visse lover har innvirkning på forretningsomgivelser i et land.

2.1.2 Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell er et rammeverk som hjelper til med å analysere konkurransenivået innenfor en bestemt bransje. Porters femkraftsmodell identifiserte de fem konkurransekraftene som trussel fra nyetableringer, kundenes forhandlingsmakt, trussel fra substitutter, leverandørens forhandlingsmakt og rivalisering blant eksisterende aktører i bransjen (Porter, 1979). Disse fem ulike konkurransekraftene bestemmer lønnsomheten til en bransje og dermed dens attraktivitet. Porters femkraftsmodell er illustrert i figur 2.



Figur 2: Porters femkraftsmodell

Trussel fra nyetableringer

Lønnsomme markeder tiltrekker seg nye aktører, noe som tærer på lønnsomheten (Porter, 1979). Nyetablererte vil bringe ny produksjonskapasitet og nye ressurser til bransjen, og ønske å vinne sin plass i et marked. Dette kan føre til mer konkurranse med

eksisterende aktører om råvarer og markedsandeler, og lønnsomheten til eksisterende aktører i bransjen kan reduseres, og i verste fall kan overlevelsen til disse eksisterende aktørene være i fare. Med mindre de etablerte har sterke og varige etableringsbarrierer, for eksempel patenter, stordriftsfordeler eller statlig politikk, vil lønnsomheten synke til en konkurransedyktig rate (Porter, 1979).

Kundenes forhandlingsmakt

Denne kraften undersøker forbrukerens makt og deres innflytelse på pris og kvalitet (Porter, 1979). Kunder påvirker lønnsomheten til aktører i bransjen gjennom deres evne til å senke priser og kreve høyere produkt- eller tjenestekvalitet. Faktorene som kan påvirke kundenes forhandlingsmakt er som følger: (1) forholdet mellom antall kjøpere og antall leverandører, (2) antall alternative produkter tilgjengelig for kjøper, (3) kundenes byttekostnader og (4) kjøpers prisfølsomhet (Porter, 1979).

Trussel fra substitutter

Denne kraften undersøker hvor enkelt det er for forbrukere å bytte fra en bedrifts produkt eller tjeneste til en konkurrents (Porter, 1979). Trusselen fra substitutter bestemmes av byttekostnader og forbrukernes endringstilbøyelighet (Porter, 1979). Kundene har muligheter til å henvende seg til et erstatningsprodukt for å oppfylle deres ønsker og behov. Det finnes flere erstatningsprodukter i et marked, og det øker sannsynligheten for at kundene bytter til alternativer som svar på prisøkninger.

Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingsmakt avhenger av hvor enkelt det er for leverandører å heve prisene (Porter, 1979). Dette er drevet av: (1) antall leverandører, (2) unikheten til deres produkt eller tjeneste, (3) relativ størrelse til leverandøren og (4) kostnadene ved å bytte fra en leverandør til en annen (Porter, 1979). Jo færre leverandører det er, jo mer makt har de. Bedrifter er i en bedre posisjon når det er flere leverandører.

Intern rivalisering

Denne kraften undersøker hvor intens konkurransen er i markedet, og den vurderer antall eksisterende aktører og hva hver enkelt kan gjøre (Porter, 1979). En bransje med høy konkurranseintensitet manifesteres seg ofte i form av nye produktlanseringer, priskrig, annonsering og service (Porter, 1979). En høy konkurranseintensitet i bransjen vil naturlig gi et større press på prisene, som fører til lavere driftsmarginer, noe som igjen skader aktørens bunnlinje. Konkurranseintensiteten er høy når: (1) det er mange like store konkurrenter, (2) konkurrenter forsøker å fremme salget ved å redusere prisene på produkter sine, og (3) konkurrenter tilbyr nesten de samme produktene eller tjenestene (Porter, 1979).

2.1.3 VRIO

En ressursanalyse er for å vurdere om virksomheten har ressursfordeler eller ressursulempet i forhold til sine konkurrenter. Rammeverket som benyttes til å analysere de interne ressursene i virksomheten som er kritiske for virksomhetens lønnsomhet er VRIO-analyse. Det er fire kriterier som må være oppfylt for at en ressurs skal skape et varig konkurransefortrinn. Ressursen må være (1) verdifull, (2) sjelden, (3) ikke-imiterbar og (4) organisert (Barney & Hesterly, 2015). Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvilke kriterier en ressurs er oppfylt. Rammeverket for VRIO er oppsummert i tabell 1.

Tabell 1: VRIO rammeverket

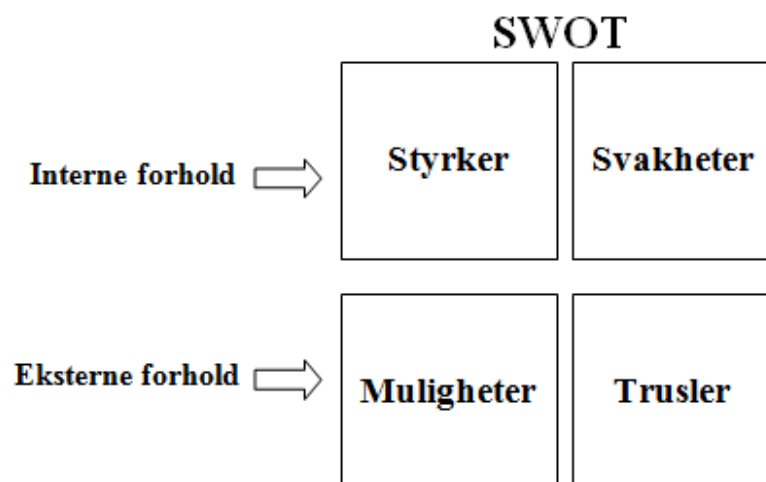
Verdifull	Sjelden	Ikke-imiterbar	Organisert	Konkurransemessige implikasjoner
Nei	-	-	-	Konkurransemessig ulempe
Ja	Nei	-	-	Konkurransemessig paritet
Ja	Ja	Nei	-	Midlertidig konkurransemessig fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransemessig fortrinn

Verdifull: En ressurs som gjør det mulig for virksomheten til å utnytte muligheter, og/eller i stand til å agere mot eksterne trusler, dette vil si at en ressurs kan skape verdi (Barney & Hesterly, 2015). Sjelden: Få konkurrerende virksomheter har tilgang til en verdifull ressurs, dette vil si at en ressurs er sjelden (Barney & Hesterly, 2015). Ikke

imiterbar: Virksomheter uten en ressurs har en kostnadsulempe ved å anskaffe eller utvikle den, og dette vil si at det er en ressurs som er vanskelig for konkurrenter å imitere (Barney & Hesterly, 2015). Ressurser som ikke kan kopiere er kilden til konkurransefortrinn og kjernen i verdiskapingen. Organisert: En virksomhet er organisert på en slik måte at den støtter utnyttelsen av dens verdifulle, sjeldne og kostbare å imitere ressurser (Barney & Hesterly, 2015).

2.1.4 SWOT

SWOT-analyse er basert på situasjonsanalyse under intern og ekstern konkurranse, og den brukes til å identifisere en virksomhets styrker og svakheter, samt markedsmessige muligheter og trusler (Sarsby, 2016). Styrker og svakheter er innenfor selskapets egen kontroll, muligheter og trusler er ofte utenfor selskapets kontroll. Rammeverket for SWOT er illustrert i figur 3.



Figur 3: SWOT rammeverket

En bedrifts styrker er dens ressurser og evner som kan brukes som grunnlag for å utvikle et konkurransefortrinn, for eksempel kan dette være sterke merkenavn, gunstig tilgang til distribusjonsnettverk eller godt omdømme blant kunder (Sarsby, 2016).

Mangel på visse styrker kan bli sett på som en svakhet, noen eksempler på slike svakheter inkluderer svakt merkenavn, høy kostnadsstruktur eller mangel på tilgang til sentrale distribusjonskanaler (Sarsby, 2016). Den eksterne analysen kan avdekke visse

nye muligheter for profitt og vekst, for eksempel uoppfylt kundebehovet, ny teknologi, løsnede regelverk eller fjerning av internasjonale handelshindringer (Sarsby, 2016). Endringer i det ytre miljø kan også utgjøre trusler mot selskapet, noen eksempler på slike trusler inkluderer endringer i forbrukernes smak bort fra selskapets produkter, fremveksten av erstatningsprodukter, nye forskrifter eller økte handelshindringer (Sarsby, 2016).

2.2 Regnskapsanalyse

En regnskapsanalyse er en systematisk bearbeiding av regnskapsdata for å kunne si noe om virksomhetens økonomiske stilling og utvikling (Lindheim et al., 2014). Ved å analysere resultatrapporten og balansen kan hva som driver lønnsomhet og vekst identifiseres.

2.2.1 Reformulering av resultatregnskap og balanse

Selskapet avlegger årsregnskap, og disse er satt opp etter regnskapsloven eller International Financial Reporting Standards (IFRS) som er mer kreditororientert. Før analyse av resultatrapporten og balansen gjennomføres, må en starte med å foreta en omgruppering av regnskaper for analyseformål. Resultatrapporten og balansen reformuleres for å se det resultatet som kommer fra driften og det som skyldes perifere og finansielle poster (Penman 2013).

Reformulering av resultatrapporten

Resultatrapporten må omarbeides for å være mer egnet til å analysere lønnsomhet. Det gjelder å skille det som kommer fra driften fra det som kommer fra finansielle transaksjoner (Penman 2013). Det gjelder å skille det som kommer fra ordinær virksomhet fra det som er engangshendelser (Penman 2013). Skatten som hører til på driften må også splittes i en del som hører til kjernevirksomheten og en del som hører til andre poster (Hansen, 2020). Målet med korrigeringen av resultatrapporten er å fremføre følgende delresultater som til sammen utgjør det samlede driftsresultatet etter skatt (Hansen, 2020). Omstrukturert rapport for driftsresultatet er illustrert i tabell 2.

Tabell 2: Omstrukturert rapport for driftsresultatet (Hansen, 2020)

	Driftsresultatet fra kjernevirksomheten etter skatt	Dette er resultatet av inntekter og kostnader som kommer fra kjernevirksomheten. Resultatet rapporteres etter skatt.
+/-	Driftsresultat fra andre driftsmessige poster med skatteeffekt	Dette er resultatet fra poster utenom kjernevirksomheten, etter skatt. Typiske poster som vil inngå her er gevinster ved salg av anleggsmidler og engangskostnader.
+/-	Driftsresultat fra poster uten skatteeffekt	Denne posten omfatter driftsmessige poster uten skatteeffekt. Eksempler på dette kan være regnskapsmessige nedskrivninger, inntekter fra tilknyttede selskaper og driftsmessige urene (dirty surplus) resultatposter.
=	Samlet driftsresultat etter skatt	

Reformulering av balansen

Den tradisjonelle inndelingen i balansen egner seg best i forbindelse med en analyse av kredittrisiko; eiendelene sorteres etter likviditet, gjelden sorteres etter forfall og balansen gir dermed et bilde på bedriftens evne til å møte kreditorenes fordringer (Penman 2013). For å oppdage selskapets evne til å skape verdier er det bedre å inndele balansen på en annen måte (Gjesdal, 2007). Det er nødvendig å skille mellom driftsrelatert og driftsfremmede eiendeler, og mellom finansiell og driftsrelatert gjeld (Gjesdal, 2007). Figur 4 viser balansen ved et investorperspektiv.

Eiendeler	Egenkapital og gjeld
Anleggsmidler	Egenkapital
Omløpsmidler	Langsiktig gjeld og forpliktelser
Sum Eiendeler	Kortsiktig gjeld
	Sum egenkapital og gjeld

↓

Eiendeler	Egenkapital og gjeld
Driftsmessige eiendeler (DME)	Egenkapital (EK)
Finansielle eiendeler (FE)	Driftsmessig forpliktelser (DMF)
Sum eiendeler = DME+ FE	Finansielle forpliktelser (FF)
	Sum gjeld og egenkapital = EK+DMF+FF

Figur 4: Fra et kreditor- til investorperspektiv

Driftsrelaterte eiendeler som genererer driftsinntekter, mens finansielle eiendeler som genererer finansinntekter. Driftsmessige eiendeler inkluderer immaterielle eiendeler,

varige driftsmidler, kundefordringer og varelager. Driftsmessige forpliktelser inkluderer leverandørgjeld, skyldig lønn, pensjonsforpliktelse og andre periodiserte forpliktelser. Driftsmessige forpliktelser kommer fra driften, mens finansielle forpliktelser kommer fra finansielle aktiviteter.

2.2.2 Rentabilitetsanalyse

Rentabilitet handler om lønnsomhet, om evnen til å tjene penger (Berg, 2017).

Rentabilitetsanalysen omhandler virksomhetenes evne til å tjene avkastning på kapital som er investert i virksomhetenes. Rentabiliteten påvirkes av to faktorer; den ene er virksomhetenes evne til å generere overskudd basert på oppnådd inntekt, og den andre er virksomhetenes evne til å generere inntekter basert på investert kapital (Haue, 2022).

Rentabilitet kan vurderes etter disse nøkkeltallene; total kapitalrentabilitet, egen kapitalrentabilitet og driftsmargin.

Total kapitalrentabilitet

Total kapitalrentabiliteten viser bedriftens avkastning på den totale kapitalen som er bundet i bedriften, og den representerer et viktig nøkkeltall ved lønnsomhetsberegning (Lindheim et al., 2014). Det er generelt at minimumskravet til totalrentabilitet er at den bør være større enn innskuddsrente pluss risikopremie, og det anbefales gjerne et generelt tillegg på 5-6% for lav til middels risiko (Lindheim et al., 2014). Avkastningen på total kapitalen til et selskap kan beregne som følger:

Total kapitalrentabilitet = $(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) * 100\% / \text{Gjennomsnittlig total kapital}$

Egen kapitalrentabilitet

Egen kapitalrentabilitet er et uttrykk for hvor stor avkastning eierne har hatt på egen kapitalen, og bør være minst lik den renten eierne kan oppnå i banken pluss et risiko tillegg (Lindheim et al., 2014). Avkastningen på egen kapitalen til et selskap kan beregne på følgende måte:

Egenkapitalrentabilitet = (Ordinært resultat før skatt / Gjennomsnittlig egenkapital) * 100%

Driftsmargin

Driftsmargin er et mål på hvor stort driftsresultatet er i forhold til omsetningen (Lindheim et al., 2014). Jo høyere driftsmargin er, desto mer driftsresultat gir varesalg og jo mer lønnsom er driften. Driftsmargin beregnes på følgende måte:

Driftsmargin = (Driftsresultat / Driftsinntekter) * 100 %

2.2.3 Likviditetsanalyse

Likviditet handler om pengestrømmer, om evnen til å innfri økonomiske forpliktelser (Berg, 2017). Likviditetsanalyse omhandler bedriftens evne til å betale sine løpende betalingsforpliktelser ved forfall og vurderinger av eventuelt tiltak som kan igangsette for å forbedre bedriftens likvide stilling (Mikalsen, 2019). Likviditet kan vurderes etter; likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2.

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 er omløpsmidler i forhold til kortsiktig gjeld. Likviditetsgrad 1 måler virksomhetens evne til å dekke sine betalingsforpliktelser etter hvert som disse forfaller (Lindheim et al., 2014). Likviditetsgrad 1 bør være større enn 2, det vil si at omløpsmidlene bør være det dobbelte av kortsiktig gjeld, og det betyr at halvparten av omløpsmidlene bør finansieres av langsiktig kapital (Lindheim et al., 2014). Formel for utberegning av likviditetsgrad 1 er som følger:

Likviditetsgrad 1 = Omløpsmidler / Kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 er omløpsmidler minus varelager i forhold til kortsiktig gjeld.

Grunnen til å trekke varelageret fra omløpsmidler her er at varelageret anses som de mest usikre omløpsmidlene og er vanskelig å selge til bokført verdi. Likviditetsgrad 2 bør være større enn 1, det vil si at de mest likvide omløpsmidlene bør være lik kortsiktig gjeld (Lindheim et al., 2014). Formel for utberegning av likviditetsgrad 2 er som følger:

$$\text{Likviditetsgrad 2} = (\text{Omløpsmidler} - \text{Varelager}) / \text{Kortsiktig gjeld}$$

2.2.4 Soliditetsanalyse

Soliditet handler om robusthet, evnen til å tåle tider med svak lønnsomhet (Berg, 2017). I soliditetsanalysen kartlegges det om bedriften har økonomiske ressurser til å stå imot fremtidige tap (Sander, 2019). Tap føres mot egenkapitalen som sikkerhet mot fremtidige tap og konkurs, og det viser sammensetningen av bedriftens anskaffelse og anvendelse av kapital, samt dets finansieringsstruktur (Sander, 2019). Soliditet kan vurderes etter; egenkapitalandel, gjeldsgrad, rentedekningsgrad og finansieringsgrad 1.

Egenkapitalprosent

Egenkapitalprosenten er et uttrykk for hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital, og dermed hvor mye av eiendelene som kan gå tapt før kreditorenes fordringer kommer i fare (Lindheim et al., 2014). Egenkapitalprosenten avhenger av bransje og risiko, og den bør utgjøre minst 30% av totalkapitalen (Lindheim et al., 2014). Høy andel egenkapitalen utgjort av totalkapitalen betyr god soliditet, og det kan si at virksomheten har evne til å tåle tap. Formel for utberegning av egenkapitalprosent er som følger:

$$\text{Egenkapitalprosent} = (\text{Egenkapital} / \text{Totalkapital}) * 100\%$$

Rentedekningsgrad

Rentedekningsgraden viser bedriftens overskudd i forhold til gjeldsrentene, og gir

uttrykk for virksomhetens evne til å på seg økte renteforpliktelser ved dagens lønnsomhetsnivå (BDO, 2018). En rentedekningsgrad på 1 vil si at driftsoverskudd betales i sin helhet til renter. Rentedekningsgraden bør være større enn 3 som er tilstrekkelig resultat etter fradrag for rentekostnader til å kunne dekke blant annet reinvesteringsbehov, likviditetsbehov og avkastning til eierne, i tillegg til å kunne betjene eventuelle økninger i rentenivået (BDO, 2018). Jo høyere rentedekningsgraden er, jo bedre er virksomhetens handlefrihet og fleksibilitet. Formel for utberegning av rentedekningsgrad er som følger:

$$\text{Rentedekningsgrad} = (\text{Resultat før skattekostnad} + \text{Finanskostnader}) * 100\% / \text{Finanskostnader}$$

Gjeldsgrad

Gjeldsgraden er forholdet mellom egenkapital og gjeld, og er et uttrykk for i hvilken grad en virksomhet er rustet til å tåle tap før det går utover forpliktelsene til lånegivere (Lindheim et al., 2014). En gjeldsgrad på 1 betyr at virksomheten har like mye gjeld som egenkapital. Gjeldsgraden er en konsekvens til kravet til egenkapitalprosenten, og skal ikke være større enn 1,5. Jo lavere gjeldsgraden er, desto mer solid er virksomheten. Formel for utberegning av gjeldsgrad er som følger:

$$\text{Gjeldsgrad} = (\text{Gjeld} / \text{Egenkapital}) * 100\%$$

Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 er et uttrykk for i hvilken grad anleggsmidlene er finansiert med langsiktig kapital (Lindheim et al., 2014). Finansieringsgrad 1 bør være mindre enn 1, det vil si at anleggsmidlene samt deler av omløpsmidlene er finansiert ved bruk av langsiktig kapital ("Finansieringsgrad 1," u.å). Finansieringsgrad 1 beregnes på følgende måte:

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \text{Anleggsmidler} / (\text{Langsiktig gjeld} + \text{Egenkapital}) * 100\%$$

Kapittel 3 Metode

Det mest hensiktsmessige forskningsdesignet som kombinerer en strategisk analyse og en regnskapsanalyse er et casestudie. Jeg har brukt både kvantitative og kvalitative metoder for å besvare problemstillingen og underspørsmålene til denne oppgaven. Et av underspørsmålene består av å analysere virksomhetens rentabilitet, likviditet og soliditet til utvalgte norske dagligvarekjeder. For å kunne beregne økonomiske nøkkeltall og analysere rentabilitet, likviditet og soliditet var det nødvendig å innhente regnskapsdata fra årsrapportene til de respektive selskapene. Det er en kvantitativ metode som er basert på regnskapsmessige talldata. Kvalitative metoder er brukt for resten av oppgaven. Noen underspørsmål innebærer også å undersøke makroforhold, konkurransesituasjon og virksomhetsrelaterte forhold. Jeg har benyttet meg av flere rapporter og artikler som kilder til denne oppgaven. Dette er i hovedsak rapporter som er utarbeidet av Forbrukerrådet, Konkurransetilsynet og Statistisk Sentralbyrå eller andre troverdige kilder. Kvalitative metoder kan utdype de kvantitative funnene som bidrar til en bedre forståelse av de underliggende årsakene.

Oppgaven er hovedsakelig basert på sekundærdata. Sekundærdata består av både intern og offentlig tilgjengelig informasjon. Her vil informasjon fra de respektive selskapene være den interne kilden og det vil si selskapenes årsrapporter, kvartalsrapporter og informasjon på hjemmesidene. Mens data fra markedsrapporter fra dagligvarebransjen, artikler, standardiserte undersøkelser og annen informasjon tilgjengelig på internett vil være de eksterne. Oppgaven har gjort bruk av flere ulike kilder som selskapets årsrapport, Forbrukerrådet, Konkurransetilsynet, og Statistisk Sentralbyrå for å styrke funnenes validitet og reliabilitet.

Kapittel 4 Introduksjon av selskapet og bransjen

I dette kapitlet presenteres Norgesgruppen, utviklingen av den norske dagligvarebransjen, samt sammenlignbare virksomheter, til slutt de viktige trekkene ved dagligvarebransje.

NorgesGruppen

NorgesGruppen er Norges største handelshus innen detalj- og engrosvirksomhet, og Norgesgruppen og ASKO sin historie kan gå helt tilbake til 1866. NorgesGruppen har en markedsandel på 44 prosent av totalmarkedet for dagligvarer (Nielsen, 2022).

NorgesGruppens butikker er organisert i mange ulike kjedekonsepter, både lavprisbutikker, supermarkeder og nærbutikker. Kiwi-butikken er en lavpriskjede i NorgesGruppen, som er kjeden med størst antall butikker og nest størst omsetning i Norge. Meny er Norges ledende og største supermarkedkjede, Spar-butikken dekker også supermarkedssegmentet og Joker er nærbutikksegmentet til NorgesGruppen.

Bransjen og sammenlignbare virksomheter

På 1970-tallet hadde grossister og noen større leverandører stor innflytelse på hvilke varer som ble solgt i butikkene, og matproduksjonen og matomsetningen var et tydelig regionalt preg (NOU, 2011: 4, s.19). På 1980-tallet ble det regionale preget i matomsetningen mindre, og distribusjonen utgjorde en viktig del av leverandørenes adgang til dagligvaremarkedet (NOU, 2011: 4, s.19). Til tross for at detaljhandelen fremdeles var preget av uavhengige kjøpmenn, hadde imidlertid norsk detaljhandel gradvis begynt å etablere kjedestrukturer i løpet av denne perioden. Fra 1981 til 1992 økte dagligvarebutikkene tilknyttet en kjede fra 39 prosent til 96 prosent (NOU, 2011: 4, s.19). Siden den gang har dagligvaremarkedet og servicemarkedet blitt et nasjonalt marked for alle aktører (NOU, 2011: 4, s.19). I 2014 kjøpte Coop alle 553 ICA-butikkene i Norge for 2,5 milliarder kroner (NTB, 2014). Coops markedsandel i dagligvaremarkedet økte fra 22,3 prosent i 2014 til 29,4 prosent i 2016 (Nielsen, 2017). Oppkjøpet gjorde Coop til Norges nest største dagligvarekjeden.

Coop Norge startet på 1840-tallet. Coop er samvirkelagenes fellesorganisasjon og er den nest største dagligvarebransjen i Norge, med en markedsandel på 29,7 prosent (Nielsen, 2022). Coops butikker er organisert i flere ulike kjedekonsepter; hypermarked, supermarked, lavpris og nærbutikk som dekker alle kjedekonsepter i det norske dagligvaremarkedet. Obs er det eneste hypermarkedet i Norge, og Coop

Mega-butikken er representativ for Coop supermarkedssegmentet. Extra er Coops lavprisbutikk og den raskest voksende dagligvarekjeden i Norge. Coop Prix, Coop Marked og Matkroken dekker nærbutikker til Coop.

REMA 1000 har vært engasjert i den norske dagligvarebransjen siden 1979. REMA 1000 er en norsk franchisekjede som eier av Reitangruppen. REMA 1000 i Norge har kun ett lavpriskonsept og er Norges største lavpriskjede. Med en markedsandel på 22,9 prosent er de Norges tredje største i dagligvarebransjen (Nielsen, 2022).

Trekk ved norsk dagligvarebransje

Her beskrives de viktige trekkene ved norsk dagligvarebransje. Den inneholder bransjerelaterte konsepter som bidrar til å gi oss en innledende forståelse av norsk dagligvarebransje.

Verdikjede

Verdikjeden til den norske dagligvarebransjen består av tre ledd; leverandørleddet, grossistleddet og detaljistleddet (Menon Economics, 2018). Leverandørleddet består av internasjonale og nasjonale merkevareprodusenter. Produsenter designer, utvikler og produserer produkter, og selger videre disse produktene som selges i dagligvarebutikker til forbrukere. De dominerende norske merkevareprodusentene i dagligvarebransjen som Orkla, Tine og Mills. Grossistleddet fungerer som bindeleddet mellom merkevareprodusenter og dagligvarebutikker. Grossistleddet består av grossister, de henter varer fra forskjellige merkevareprodusenter, driver lager og deretter distribuerer varene til dagligvarebutikkene (Menon Economics, 2018). De tre store paraplykjedene har egne grossister i norsk dagligvarebransje som ASKO, Coop Norge og REMA Distribusjon. Detaljistleddet er mellomleddet mellom produsenter og sluttbruker, hvor dagligvarebutikker selger varene sine direkte til forbrukere.

Segment

Dagligvarebutikkene i det norske markedet er generelt delt inn i fire ulike segmenter, inkludert lavpris, supermarked, nærbutikk og hypermarked. Disse segmentene skiller seg fra hverandre blant annet i form av størrelse, vareutvalg, eierstruktur og tilleggstenester (Menon Economics, 2018). En lavprisbutikk med et begrenset vareutvalg, bruker pris som sitt primære budskap i markedsføringen (Fredriksen, 2020a). Kiwi, Extra og REMA 1000 er gode eksempler på norske lavprisbutikker. Supermarkedet fokuserer på å gi kundene en bedre handleopplevelse, og supermarkedets vareutvalg dekker størstedelen av det alminnelige forbrukerbehov (Kaurel, 2020). Meny, Spar og Coop Mega er de fremste eksemplene på norske supermarkeder. Nærbutikken er de minste butikkene, hvor befolkningstettheten er lav og kundemassen liten (Menon Economics, 2018). Nærbutikker har vanligvis høyere priser enn lavprisbutikker og supermarkeder. Joker og Coop Prix er eksempler på norske nærbutikker. Et hypermarked er et stort utsalgssted innen detaljhandel som kombinerer vareutvalg, og omfatter omlag 60-70 prosent dagligvarerelaterte varer og 30-40 prosent andre husholdnings- og fritidsrelaterte varer (Fredriksen, 2020b). Obs er et eksempel på et norsk hypermarked. Utviklingen av de ulike segmentene i markedsandeler i periode 2016-2021 er illustrert i tabell 3. Vi kan se at lavprissegmentet er ledende innen norske dagligvarer, og har vokst jevnt de siste årene. Andre segmenter har opplevd negativ vekst i markedet de siste årene.

Tabell 3: Utvikling av markedsandel per segment 2016-2021 (Nielsen, 2017-2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Endring
Lavpris	65.1%	65.7%	66.5%	67.1%	68.3%	68.5%	3.4%
Supermarked	22.2%	21.9%	21.4%	21.4%	20.8%	21.0%	-1.2%
Nærbutikk	7.3%	7.0%	6.8%	6.5%	5.8%	5.5%	-1.8%
Hypemarked	5.4%	5.3%	5.3%	5.1%	5.0%	4.9%	-0.5%

Franchiseorganisering

Franchisekonseptet gjør det enklere for dagligvarekjedene å etablere nye butikker og ekspandere raskere. Franchisegiver gir franchisetakeren rett til å etablere og drive butikken innenfor franchiseavtalen (NOU, 2011: 4, s.26). En franchiseavtale omfatter

hvordan franchisetakeren skal benytte seg av den kunnskap, markedsføring, stordriftsfordeler, innkjøpsbetingelser og annen felles kunnskap som er bygget opp hos butikkjeden (NOU, 2011: 4, s.26).

Vertikal integrasjon

Vertikal integrasjon er når eierskap til en virksomhet i den vertikale distribusjonskjeden overtas av en annen virksomhet på et annet ledd i samme kjede (Gabrielsen, 2010). Alle de tre store dagligvarekjedene har et eget grossist- og distribusjonsledd som en integrert del av virksomheten, og det er store gevinster å hente på å distribuere varene selv (Dagligvarehandelen, 2007).

Forhandling

Paraplykjeder og merkevareleverandører forhandler hvert år, og denne forhandlingen kalles høstjakta. Det forhandles om hvilke varer som vil få markedsadgang til butikker og til hvilke betingelser (NOU, 2011: 4, s.12). Det forhandles om prisen på varen, rabatter fra merkevareleverandøren og samarbeidsbonuser (NOU, 2011: 4, s.27). Den årlige høstjakten får ikke bare stor betydning for paraplykjeder, matprodusenter og merkevareleverandører. Det har også åringvirkninger på hvilke matvarer og drikke norske forbrukere vil kjøpe.

Egne merkevarer

Egne merkevarer (EMV) er produkter med merkenavn som eies av dagligvarekjeden og selges i sin egen kjede (Utgård, 2010). EMV startet som billige produkter med lav kvalitet. I dag finner EMV i alle segmenter som for eksempel lavprissegmentet («First Price», «X-tra», «REMA 1000»), kvalitetssegment («Eldorado», «Coop», «Gode Hav»), økologisksegment («Ånglamark») og premiumsegmentet («Jacobs», «Smak forskjellen»). Utvikling av EMVs markedsandel i Norge utgjorde henholdsvis 9,2%, 14,7% og 17,4% av totalmarknaden i 2010, 2015 og 2020 (Alfnes & Dulrud, 2016; Nielsen, 2020b). EMV-produktene er generelt 15-35 prosent billigere enn merkevarer i samme kategori (Utgård, 2010). Utgård (2010) peker på at det viktige poenget er at

kjedenes egne merkevarer bidrar til å styrke sin forhandlingsmakt ovenfor merkevareleverandørene.

Belønningsprogram

De tre store paraplykjedene tilbyr sine kunder et eget belønningsprogram. Det er mange fordeler med å være medlem av belønningsprogrammet, medlemmer kan nyte godt av bonus og rabatter når de handler i butikkene. Hensikten er å belønne kundenes lojalitet og stimulere til forbruk, som er en viktig måte å implementere personlig markedsføring. NorgesGruppens belønningsprogram heter 'Trumf' og har nærmere 2,6 millioner medlemmer. Medlemmene i Trumf får 1% bonus av kjøpesummen hos alle kjedebutikkene i NorgesGruppen. Coops belønningsprogram heter 'Coop Medlem' og har 1,9 millioner medlemmer. Medlemmene får 1% kjøpebonus når de handler i et samvirkelag, og gir 11% sunnhetsrabatt på frukt og grønt. I tillegg til dette gir begge belønningsprogrammene fordeler hos andre aktører enn dagligvarekjeden. Rema 1000 har eget belønningsprogram 'Æ', med 1,5 millioner medlemmer. Medlemmene får 10% rabatt på de 10 varene kundene handler mest av, samt 10% priskutt på frukt og grønt.

Butikktetthet

Norge er et langt og smalt land, med store regionale forskjeller i bosetningsmønstre. Butikktettheten måles hvor mange fysiske butikker det er per 10000 innbyggere. Det vil si at jo større antall fysiske butikker per 10000 innbyggere, desto bedre tilgjengelighet for hver enkelt innbygger. I 2020 hadde Norge i gjennomsnitt 7,5 butikker per 10000 innbyggere (Distriktssentret, 2021). Butikktettheten i de nordiske landene er henholdsvis 3,8 i Sverige, 4,8 i Danmark og 5,1 i Finland (Nærings- og fiskeridepartementet, 2020). Dette viser at butikktettheten i Norge er høy sammenlignet med befolkningsgrunnlaget.

Vareutvalg

For forbrukerne er vareutvalget i dagligvarebutikker veldig viktig for å få alle varene vi trenger. Vareutvalget av matvarer og andre dagligvarer i norske dagligvarebutikker er

inndelt etter butikkonsepter og paraplykjeder. En gjennomsnittlig lavprisbutikk har mellom 5000 og 6500 varelinjer, store supermarkeder har mellom 8000 og 13000 varelinjer, en gjennomsnittlig nærbutikk har et varesortiment på 2000-4000 varer og hypermarkeder kan ha opp til 20000 varelinjer (Forbrukerrådet, 2013).

Kapittel 5 Strategisk analyse

I dette kapitlet gjennomføres den strategiske analysen av dagligvarebransje og Norgesgruppen. Her benytter jeg verktøy som PESTEL, Porters femkraftsmodell, VRIO og SWOT.

5.1 PESTEL

Ved å gjennomføre en PESTEL-analyse identifiserer vi hvilke faktorer som påvirker makroomgivelsene til dagligvarebransjen.

Politiske og juridiske forhold

Politiske og juridiske forhold som kan ha en faktisk påvirkning på driften av hele verdikjeden og den fremtidige verdiskaping i dagligvarebransjen.

Konkurransetilsynet

Konkurransetilsynets hovedoppgave er å håndheve konkurranseloven, og tilsynet driver markedsovervåking på tre hovedområder, herunder ulovlig samarbeid, misbruk av dominerende stilling og fusjonskontroll (Konkurransetilsynets, 2021). Formålet med konkurranseloven er å fremme sunn konkurranse i markedet, slik at norske forbrukere får et bedre tilbud, bedre kvalitet til laveste mulig pris. Det betyr at når det gjelder en usunn konkurransesituasjon i markedet, skal Konkurransetilsynets håndheving av konkurranselovgivningen styrke i dagligvaresektoren og drive mer omfattende markedsovervåking. Sjøgaard (2020) påpekte at de prioriterte samarbeidsavtalen mellom Norgesgruppen og ICA for noen år siden. Tilsynet vurderte samarbeidet mellom Norgesgruppen og ICA, og forbød samarbeidet, med det resultat at

tilsynet stoppet Norgesgruppen fra å bli en enda større aktør (Sørgard, 2020).

Forbrukerrådet

Forbrukerrådet er en interesseorganisasjon for alle forbrukere av varer og tjenester i Norge (Berg & Aspøy, 2022). Det norske dagligvaremarkedet preges av et mindre vareutvalg og relativt høyere pris, og dette er en ulempe for forbrukere. Forbrukerrådet (2018a) mener at det er nødvendig å iverksette tiltak for å sikre sunn konkurranse i dagligvarebransjen, som vil sikre norske forbrukere et framtidig gunstig utvalg av dagligvarer til riktig pris. Forbrukerrådet driver påvirkningsarbeid for å skape en bedre beskyttelse for norske forbrukere og deres interesser.

Landbrukspolitikk

Ifølge Forbrukerrådet (2018a) innebærer dette at norske dagligvarebutikker har i gjennomsnitt 57 prosent færre leverandører enn svenske butikker, og i 2017 hadde én enkelt produsent mer enn 60 prosent markedsandel i 16 av disse 58 kategoriene. Mye av hovedårsaken til det er knyttet til Norges landbrukspolitikk. Importvern i norsk landbrukspolitikk bidrar å gi beskyttelse av norske produksjon av landbruksvarer mot hard konkurranse fra utlandet, som høyt kostnadsnivå og klimatiske forhold. Importvern av landbruksprodukter har ført til det er manglende konkurranse i det norske dagligvaremarkedet, som gjør at det er få aktører i markedet og få utenlandske aktører etablerer seg i Norge, noe som resulterer i at matvareprisene i Norge er høyere enn de andre nordiske landene.

Økonomiske forhold

Økonomiske forhold som påvirker dagligvarebransjen omfatter blant annet Konsumprisindeksen, prisnivå, kjøpekraft, import og valutakurs.

Konsumprisindeksen

Konsumprisindeksen (KPI) er en indikator som reflekterer endringer i prisnivået på varer og tjenester som generelt kjøpes av husholdninger. Endringen i KPI reflekterer til

en viss grad graden av inflasjon eller deflasjon. KPI gikk opp 3,5 prosent i 2021, mens årsveksten i KPI justert for avgiftsendringer og uten energivarer (KPI-JAE) ble 1,7 prosent (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2018). Figur 5 viser utviklingen i KPI og KPI-JAE i perioden 2016-2021. Usikkerheten i prisvekstanslaget er knyttet spesielt til utviklingen i kronekursen og energiprisene, men også til hvordan pandemien påvirker økonomien og prisutviklingen slik den nå er (NOU, 2021: 4, s.51).



Figur 5: Utviklingen i KPI og KPI-JAE i perioden 2016-2021 (NOU, 2021: 4, s.52)

Prisnivå

Det har betydelig prisforskjeller på enkelte norske matvarer sammenlignet med andre nordiske land. Prisforskjellene på utvalgte matvaregrupper mellom utvalgte land kan illustreres med prisnivåindekser (Samfunnsøkonomisk analyse, 2019a). I 2021 har Norge en indeksverdi på 149, danske, svenske og finske prisnivåer har indeksverdier på 142, 139 og 129 (Pedersen, 2021). Norge har det høyeste prisnivået for alle varegrupper, med unntak av fisk. Dette skyldes at Norge beskytter av landbruksproduksjonen, som gjør at innenlandske produksjonskostnader i Norge overstiger utenlandske produksjonskostnader. Svingninger i valutakurser, endringer i tilbud og etterspørsel av råvarer og endringer i nasjonal landbrukspolitik vil også ha innflytelse på prisnivåforskjellene.

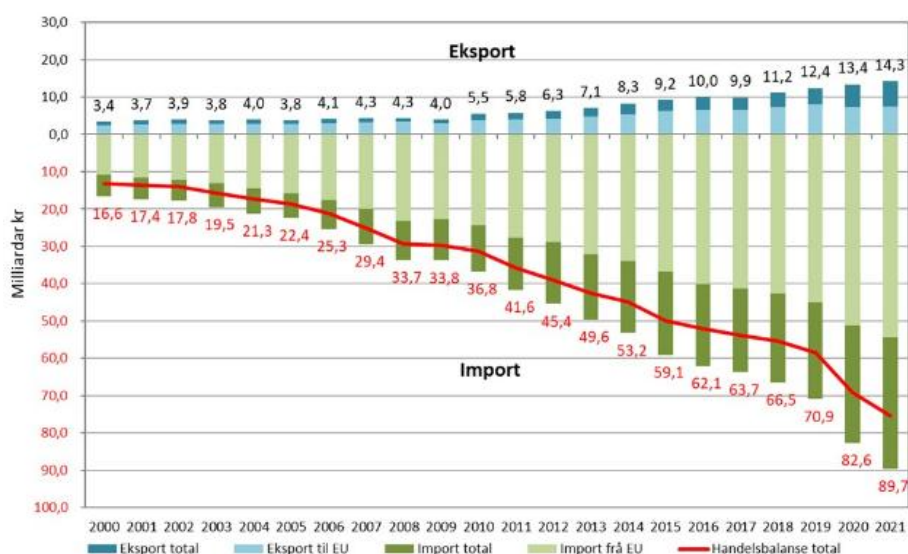
Kjøpekraft

Kjøpekraft (disponibel reallønn) er beløpet man har tilgjengelig for å kjøpe varer og tjenester (Arbeidslivet, 2017). Norge har opplevd en sterk forbedring av kjøpekraft mellom 2000 og 2015, etterfulgt av en kraftig nedgang i kjøpekraften i 2016, og i perioden fra 2017 til 2021 har forbedringen i kjøpekraft vært svakere. I 2020 var matvarer og alkoholfrie drikkevarer 39 prosent dyrere i Norge enn gjennomsnittet i EU (NTB, 2021). Andel av norske husholdningenes totale utgifter til mat og alkoholfrie drikkevarer har gått ned fra 24 prosent i 1970 til 13 prosent i 2020 (SSB, 2021). Utgifter til mat og alkoholfrie drikkevarer utgjør en stor belastning for mange husholdninger med lav kjøpekraft i Norge (Nærings- og fiskeridepartementet, 2020).

Import og valutakurs

Norges selvforsyningsgrad ligger på mellom 40 og 50 prosent, og det er sterkt avhengig av importerte varer (MatPrat, 2021). Utviklingen i selvforsyningsgrad henger tett sammen med været (MatPrat, 2021). Norge er selvforsynt med kjøtt, fisk, egg og melk, mens selvforsyning av jordbruksprodukter er mye lavere og synkende. De største importerte varegruppene er soyabønner og soyaprodukter til kraftfôr og fiskefôr, andre råvarer til fiskefôr, tropiske frukter, bær, vin, snus og kaffe (Næringskomiteen, 2019).

Figur 6 viser utviklingen i handel med landbruksvarer i perioden 2000-2021.



Figur 6: Utviklingen i handel med landbruksvarer i perioden 2000-2021 (AgriAnalyse, 2022)

Norge importerte landbruksvarer for 89,7 milliarder kroner i 2021, og det er 7,1 milliarder høyere enn i 2020 (AgriAnalyse, 2022). EU er Norges største handelspartner på landbruksvarer, og importen fra EU i 2021 var 54,3 milliarder (AgriAnalyse, 2022). Utviklingen i kronekursen har imidlertid svekket seg mot Norges viktige handelspartnere de siste ti årene. Dette har resultert i økte priser på enkelte importerte råvarer og matvarer, som har naturlig nok ført til prisøkning på matvarer i butikkene.

Sosiokulturelle forhold

Virkingen av sosiokulturelle forhold på dagligvarebransjen kan gjenspeiles i forbrukertrender og forbrukernes handlevaner.

Forbrukstrender og handlevaner

I dag møter dagligvarebransjen hard konkurranse, og markedet har utviklet seg fra et selgers marked til et kjøpers marked. Eksempelvis er åpningstidene til en butikk endret fra 8-22 til 7-23. Forbrukerrådet (2013) viser at 1 av 3 handler i forskjellige butikker når de handler «hverdagsmat» og «helgemat», mens 2 av 3 handler alt i samme butikk, noe som delvis forklarer hvorfor det eksisteres flere kjedekonsepter i Norge. Forbrukere har endret seg fra å handle dagligvarer i tradisjonelle butikker til å handle dagligvarer på nett, og dette forklarer hvorfor netthandelen har vokst kraftig de siste årene. I tillegg har årsaken til pandemien ført til en betydelig økning i omsetningen av dagligvarehandel på nett (ResursBank, 2021). Pandemiens årsaken har ført til mat på farten og spise ute var erstattet av måltider i hjemmet (NorgesGruppen, 2020a). Dette har resultert i høyere forbrukerretterspørrelse etter matvarer fra mange ulike produktkategorier i dagligvarebutikkene.

Forbrukere er følsomme for prisen på dagligvarer. Norske forbrukere sitter igjen med for mange butikker med for lavt og for likt utvalg, og må betale for mye for

dagligvarene (Forbrukerrådet, 2018b). Det er mye billigere for norske forbrukere å handle ved svenskegrensen. Grensehandelen har vokst kraftig de siste årene som skyldes at norske forbrukere blir tiltrukket av grensehandelen med bredt vareutvalg til en billig penge. Grensehandelen er knyttet til de fylkene som ligger geografisk nærmest svenskegrensen, og grensehandelen er størst i områder nær svenskegrensen, som Akershus, Østfold, Vestfold, Telemark og Buskerud (Folkehelseinstituttet, 2021). Det har ført til lavere forbrukerretterspørsmål etter de ulike produktkategoriene i disse områdene nær svenskegrensen.

Teknologiske forhold

La oss se nærmere på hvilke teknologier dagligvarebransjen bruker i sin virksomhet, og hvilken innvirkning disse teknologiene har på dagligvarehandelen.

Digitalisering og automatisering

Digitalisering og automatisering har stadig forbedret driftseffektiviteten i dagligvarehandelen de siste årene. Digitaliseringen og automatisering medfører at mange arbeidsoppgaver i de enkelte butikkene eller lager kan automatiseres (Samfunnsøkonomisk analyse, 2019c). I dag er det allerede tatt i bruk mange nye teknologier i de fysiske butikkene og bransjen. Automatisk varebestilling kan bidra til mer effektive innkjøp og færre tomme hyller i butikk (ASKO, 2021). Priser på varer kan enkelt og raskt endres ved hjelp av digitale informasjonsskjermer. Selvtjente kasser gir convenience for kundene, og Utheim (2019) påpekte at 70 prosent av kundene foretrekker selvtjente kasser. Med mer automatiserte lagerløsninger og forbedrede IT- og driftssystemer kan dagligvarekjedene håndtere en større andel av varestrømmen, noe som oppnår betydelige effektivitetsforbedringer i distribusjonen av dagligvarer (Oslo Economics, 2017). Nettbutikker tilbyr kundene en helt ny måte å handle dagligvarer på. Nettbutikker gjør ikke bare det å handle dagligvarer mer fleksibelt, men man sparer også mye tid. Mobilapper på smarttelefoner gir kundene en bedre og mer personlig handleopplevelse.

Stordata

Stordata består av enorme datasett. Stordata må statistisk, sammenlignes og analyseres av datamaskiner for å få objektive resultater. Hvert enkelt kjøp inneholder et informasjonskomponent. Stordata brukes for å samle inn data om handlemønstret til forbrukere. Dette er veldig nyttig å forbedre kundelojaliteten, og kan veilede dagligvarevirksomheten til å gi en klar retning for service. Belønningsprogrammer har blitt mer og mer populært blant forbrukerne de siste årene. Belønningsprogrammer lar forbrukere oppleve gleden ved å spare penger når vi handler. Fra dagligvarehandelens side gir belønningsprogrammer paraplykjeder mer informasjon om forbrukernes handleatferd og –vaner knyttet til dagligvarehandel. Paraplykjedene samler inn data om forbrukernes handlemønstre gjennom sine egne belønningsprogrammer for å bedre forstå kundene sine. På denne måten kan de forutsi preferanser til hver enkelt kunde eller kundegruppe sine behov, og kontinuerlig optimaliserer kundenes handleopplevelse. Bruk av stordata for å oppnå skreddersydd tilbud som er tilpasset hver enkelt kundegruppe.

Miljømessige forhold

Blant miljømessige forhold er klimaendringer den mest relevante for dagligvarebransjen.

Klimaendringer

Temperatur og nedbør er de to viktigste matproduksjonsfaktorene som er mest knyttet til klimaendringer. Global temperaturøkning og ekstremvær er eksempler på klimarisiko. Klimaendringer vil påvirke norsk matforsyning både direkte og indirekte (Utviklingsfondet, 2018). Norsk matforsyning vil påvirke prisene på norsk matvarer både direkte og indirekte. For dagligvarebransjen vil klimaendringer medføre økt risiko knyttet til innkjøp av innenlandske og utenlandske råvarer. Dette gjelder spesielt i de jordbruksområdene hvor råvarer er mest sårbare for temperaturendringer, tørke eller kraftig nedbør (Norgesgruppen, 2020a). Denne værussikkerheten vil ha innflytelse på matvareprisene til sluttkundene.

Oppsummering PESTEL-analyse

Resultatene fra PESTEL-analysen vises i tabell 4, og det er flere forhold som påvirker dagligvarebransjen i ulik grad. Hard konkurranse blant aktørene i dagligvarebransjen har fått Konkurransetilsynet til å heve konkurranselovgivningen strengere og strengere. Konkurranseloven gir Konkurransetilsynet tilgang til å gripe inn mot usunne konkurransesituasjoner i markedet. Dette viser at Konkurransetilsynet har stor innflytelse. Forbrukerådet driver på virkningsarbeid for å gi en bedre beskyttelse til norske forbrukere og deres interesser. Forbrukerådet kan til en viss grad påvirke myndigheter og næringsliv, innflytelsen fra Forbrukerådet er begrenset og det kan være forholdsvis moderat. Importvern har i stor grad innflytelse på dagligvarebransjen. Importvernet for landbruksprodukter fører til økning i konsentrasjon på produsentleddet, og dette blir ugunstig for konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet. Dette viser at politiske og juridiske forhold har stor innvirkning på dagligvarebransjen. På grunn av virkningen av pandemien har den globale økonomiske veksten avtatt og den økonomiske usikkerheten har forsterket seg. Matvarer er en livsnødvendighet for alle mennesker, og er relativt lite påvirket av økonomiske svingninger. Innvirkningen av økonomiske forhold som lav til moderat. Dagens markedssituasjon har gått fra selgers marked til kjøpers marked, noe som til en viss grad reflekterer forbrukernes innflytelse på dagligvaremarkedet. Grensehandelen har ikke bare redusert total omsetning av norsk dagligvarehandel, men har også hatt ulik grad av påvirkning på sysselsetting i norsk dagligvarehandelen, sysselsetting innen mat- og drikkeproduksjon i Norge, verdiskaping og offentlige inntekter til staten. Innvirkningen av sosiokulturelle forhold kan være moderat. Detaljister i bransjen konkurrerer hardt om hverandres kunder. Aktører må være i stand til å reagere svært raskt på forbrukertrender, forbrukernes handlemønstre og konkurrentenes endringer, og dette krever bedre støtte ved hjelp av nye og innovative teknologier. Den teknologiske utviklingen forbedrer ikke bare driftseffektivitet, men gir også en betydelig kostnadsreduksjon, noe som fører til økt lønnsomhet i driften. Teknologiske forhold er rigid støtte for den fremtidige utviklingen av dagligvarehandelen, og teknologiske forhold har betydelig innflytelse på dagligvarebransjen. Klimaendringer

og ekstremvær vil påvirke både matproduksjon og matvarepriser. Dagligvarebransjen krever å ha tiltak for å tilpasse seg fremtidige matproduksjonsproblemer forårsaket av klimaendringer. Miljømessige forhold kan ha moderat påvirkning på bransjen.

Tabell 4: Oppsummering PESTEL-analyse

Faktorer	Påvirkningsnivå
Politiske og juridiske forhold	Stor
Konkurransetilsynet	Stor
Forbrukerådet	Moderat
Importvernet for landbruksprodukter	Stor
Økonomiske forhold	Liten-Moderat
Konsumprisindeksen (KPI)	Liten
Prisnivå	Liten
Kjøpekraft	Moderat
Import og valutakurs	Moderat
Sosiokulturelle forhold	Moderat
Forbrukstrender og handlevaner	Moderat
Teknologiske forhold	Moderat-Stor
Digitalisering og automatisering	Moderat-Stor
Stordata	Moderat-Stor
Miljømessige forhold	Moderat
Klimaendringer	Moderat

5.2 Porters femkraftsmodell

Lønnsomheten og markedsattraktiviteten til norsk dagligvarebransje ble analysert ved hjelp av Porters femkraftsmodell.

Trussel fra nyetableringer

Omfanget av trusselen fra nyetableringer avhenger av størrelsen på hindringene for inntreden i bransjen. Dette gjelder etableringshindringer i dagligvarebransjen, og inkluderer oppstartskostnadene, stordriftsfordeler, vertikal integrasjon, tilgang til lokaler, byttekostnader og reguleringer i landbruket (Oslo Economics, 2017).

Oppstartskostnadene

For nyetablerer vil det kreve store mengder kapital for å starte opp. Investeringer i

fysiske butikklokaler, lager og distribusjonstjenester er knyttet til kjedenes store investeringer, som er irreversible kostnader. Oppstartskostnadene er en liten hindring sammenlignet med andre etableringshindringer. En del investeringer vil lønne seg, da dette reduserer behovet for kapital og vil over tid bli med en mindre etableringshindring.

Stordriftsfordeler og innkjøpsavtaler

Stordriftsfordeler gjør at de gjennomsnittlige enhetskostnadene faller når produksjonsvolumet øker. Innkjøpsfordeler til en paraplykjede avhenger av stordriftsfordeler i produksjonen av merkevareleverandører (Oslo Economics, 2017). Produksjonskostnader består av faste kostnader og variable kostnader. Faste kostnader er konstante, slik at jo mer produseres, jo mindre faste kostnader tildeles på hvert enkelt produkt. En kjede som kjøper et stort varevolum har vanligvis en sterkere forhandlingsposisjon overfor merkevareleverandører enn en kjede som kjøper et lite volum (Oslo Economics, 2017). Dette kan skyldes at en stor paraplykjede har flere butikker som selger produkter fra merkevareleverandører enn en liten paraplykjede. En nyetablert detaljist kan bare få bedre innkjøpsvilkår ved å selge en større mengde produkter fra merkevareleverandører, noe som gjør det enda vanskeligere for nyetableringer. Det kan illustreres med et eksempel, den tyske lavpriskjeden Lidl etablerte seg i Norge i 2004 og trakk seg ut av det norske markedet i 2008. Stordriftsfordeler i innkjøp som en vesentlig etableringshindring.

Vertikal integrasjon

De tre største paraplykjedene er alle vertikalt integrerte, det vil si at alle tre paraplykjedene driver sine egne grossistvirksomheter. Dette skyldes mangel på uavhengige grossister i markedet. For en nyetablert detaljist finnes det to alternativer, enten vil de være avhengig av konkurrentenes leveranser til eller starte opp sin egen grossistvirksomhet (Konkurransetilsynet, 2018). Bunnpris har for eksempel hatt innkjøpsavtaler med både Norgesgruppen og Rema 1000 de siste ti årene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2020). Konkurransetilsynet (2018) påpekte at de vertikalt

integrerte grossistene er villige til å inngå avtaler med frittstående detaljister som Bunnpris og Kolonial.no. Vertikal integrasjon har følgelig moderat innvirkning på etableringshindringer.

Tilgang til attraktive butikklokaler

Norske forbrukere er de forbrukerne som besøker dagligvarebutikker hyppigst i løpet av uken. Lekhal et al. (2017) viser at 56 prosent handler i dagligvarebutikker 3 til 4 ganger i uken og 43 prosent 1 til 2 ganger i uken. Lokalisering av dagligvarebutikker er svært viktig for dagligvarehandelen. Dagligvareaktørene har kommet fram til at det særlig er mangel på attraktive butikklokaler i de store byene (Oslo Economics, 2017). Jo flere gode og attraktive butikklokaler en aktør har, jo høyere totalomsetning man får. Oslo Economics (2017) peker på at dersom en nyetablerer kun får tilgang til mindre attraktive lokaler som ligger lengre unna kundemassen, vil det være vanskelig for nyetablereren å konkurrere på like vilkår med de etablerte aktørene. Mangelen på attraktive butikklokaler i byene ansees som en betydelig etableringshindring.

Byttekostnader og kundelojalitet

Byttekostnader er ekstra kostnader når en kunde bytter fra en leverandør til en annen. Belønningsprogrammene Trumf, Coop medlem og Æ eksisterer i det norske dagligvaremarkedet. Medlemmer av slike belønningsprogrammer vil pådra seg kostnader når de bytter paraplykjede, og denne kostnaden fører til at det blir en fordel for medlemmene å handle alle varene de trenger gjennom en paraplykjede. På denne måten skaper paraplykjedenes programmer byttekostnader for forbrukerne. Dette kan medføre at bindingene mellom forbrukere og den prefererte kjeden blir enda sterkere. Når byttekostnader eksisterer i et marked, vil forbrukere ha mer lojalitet. Dette betyr en større lojalitet til en bestemt paraplykjede som fører til større nytte av å handle merket når forbrukere står ovenfor et valg mellom mange lignende paraplykjeder. Byttekostnader kan skape hindringer for nyetablerte detaljister å konkurrere om kundene i markedet.

Reguleringer i landbruket

Norsk importvern og landbruksreguleringer gjør det norske dagligvaremarkedet mindre attraktivitet for utenlandske aktører. Eksemplet med Lidi illustrerer hvor vanskelig det er for utenlandske aktører å etablere egen dagligvarevirksomhet i Norge. Oslo Economics (2017) peker på at det sterke importvernet i Norge gjør det vanskelig for en utenlandsk aktør å dra fordel av sin virksomhet i andre land ved innkjøp av utenlandske varer som er omfattet av vernet. Dette skyldes at utenlandsk aktører ikke kan ta med seg volumfordeler på 1/3 av varesortimentet som er basert på norske råvarer (Kjøtt- og fjørfødebransjens landsforbund, 2018). Reguleringer i landbruket utgjør etableringshindre i det norske dagligvaremarkedet, og spesielt importvernet skaper en betydelig etableringshindring for utenlandske dagligvarekjeder.

Kundenes forhandlingsmakt

Det norske dagligvaremarkedet har 16 ulike kjedebutikkonsepter, som tilhører de tre største paraplykjedene og en mindre paraplykjede. Med andre ord kan norske forbrukere velge å handle dagligvarer fra disse 4 paraplykjedene. Dagligvarebutikker tilbyr stort sett de samme varene, men det er forskjeller i vareutvalg mellom ulike kjedekonsepter. Dette betyr at forbrukerne også kan kjøpe dagligvarene de trenger hos andre paraplykjeder, og dette fører til at byttekostnader for kundene blir lave. Den svake innlånningseffekten øker forhandlingsmakten til kundene. Forbrukere som kjøper dagligvarer er hovedsakelig husholdninger og enkeltpersoner. Hver enkelt kunde har ubetydelig innflytelse over dagligvarekjedene, og kundene har følgelig relativt begrenset forhandlingsmakt.

Trussel fra substitutter

Aktører fra ulike bransjer kan konkurrere med hverandre fordi produkter de tilbyr er substituerbare for hverandre. Jo lavere pris på substituerbare produkter og jo bedre kvaliteten er, desto sterkere er konkurransepresset virksomhetene utøver på hverandre.

For forbrukere som trenger å handle dagligvarer har det norske markedet mange gode substitutter å velge mellom. Dagligvarer tilbys ikke bare i tradisjonelle dagligvarebutikker. I dag er det flere salgskanaler tilgjengelig for forbrukere å handle dagligvarer i, som multivarebutikker (Europris og Normal), nettbutikker og grensehandel. Netthandelen med dagligvarer og multivarebutikker har vokst sterkt under pandemisituasjonen. Denne delen av markedet er en utfordring for dagligvarebransjen, ettersom de tilbyr forbrukerne et bredt utvalg av dagligvarer. Så langt har konkurransepresset fra netthandelsaktører på den tradisjonelle dagligvarehandelen vært begrenset. Ut fra dagens situasjon, dersom netthandelen fortsetter å vokse, vil trusselen fra netthandel i forhold til tradisjonelle dagligvarebutikker være større i fremtiden enn den er nå. Basert på tall fra SSB var den totale grensehandelen til norske forbrukere i 2019 på 16 milliarder kroner og antall grensehandleturer var 9,6 millioner (SSB, 2020). Etter opphevelsen av pandemiens reiserestriksjoner har grensehandelen tatt seg betydelig opp, og grensehandelen går tilbake til normalen igjen (Virke, 2021). Den viktigste årsaken til grensehandelen er at svenske varene er billigere enn norske (Sørdal, 2020). Mye lavere priser på grensehandel gjør varehandel i svenske grensebutikker mer attraktiv for norske forbrukere, som utgjør en viss trussel mot norsk dagligvarebransje.

Leverandørens forhandlingsmakt

Leverandørene kan påvirke lønnsomheten til aktører i bransjen først og fremst gjennom deres evne til å øke prisen på innsatsfaktorer eller redusere kvaliteten på enhetsverdien (Porter, 1979).

Det er en betydelig høy konsentrasjon på leverandørledd i norsk dagligvarehandel, som har resultert i at store norske merkevareleverandører sitter med over 60 prosent markedsandel i sine kategorier. En av de viktige årsakene til leverandørleddet er svært sterkt konsentrert er at landbrukspolitikken har innført importvernet for flere sentrale varegrupper for å beskytte norsk jordbruksproduksjon. I en rekke produktkategorier er det få store leverandører med sterke merkevarer i markedet. Det er

ikke nok merkevareleverandører i det norske markedet til at dagligvarekjedene kan velge mellom, noe som begrenser dagligvarekjedene til å presse merkevareleverandørenes innkjøpspriser ytterligere ned.

Merkevareprodusenter videreselger sine produkter til forbrukere gjennom detaljister. Detaljister bestemmer seg for hvilke varelinjer som tilbyr i sine ulike kjedekonsepter. Graden av konkurranse mellom merkevareleverandørene i markedet avhenger også av hvordan detaljister plasserer produkter fra konkurrerende merkevareprodusenter i butikkhyllene. Fra leverandørens side er det mest fordelaktig å ikke møte konkurranse fra andre merkevareleverandører av lignende produkter i butikkhyllene. Noen merkevareleverandører er villige til å betale for hylleplass for å slippe å møte konkurrenter i butikkhyllene, og noen kjeder er villige til å ta imot betaling for dette (Konkurransetilsynet, 2005). Når dominerende merkevareleverandører betaler for hylleplass for å dempe konkurransen fra andre merkevareprodusenter, betyr det at små og mellomstore merkevareleverandører kan bli ekskludert fra det meste av markedet (Konkurransetilsynet, 2005).

Detaljister utøver et konkurransepress på produkter fra merkevareleverandører ved å tilby sine EMV-produktene i en rekke ulike varegrupper, og dette utgjør en betydelig utfordring for merkevareleverandører. Dette skyldes kjedenes strategi med å ta i bruk EMV-produktene for å redusere kjedenes avhengighet av produkter fra merkevareleverandører, slik at detaljister får et større forhandlingsgrunnlag mot merkevareleverandører.

Intern rivalisering

Interessene til aktørene i bransjen henger tett sammen. Intensiteten av konkurransen mellom aktører avgjør hvor lønnsomt er norsk dagligvarehandel.

Dagens dagligvaremarked er dominert av tre store paraplykjeder og en liten paraplykjede, det vil si at det er under kontroll av flere oligarker. Dagligvarehandelen er

svært konkurranseutsatt og dette gjenspeiles i aktørene følger hverandre nøy. Kjedene gir prisjegere tilgang til hverandres butikker for å hente inn omfattende prisinformasjon (Konkurransetilsynet, 2020a). Mange av kjedebutikkene tilbyr ofte like store tilbud på de samme varene, som fører til økt intern rivalisering innen dagligvarehandelen. Kampen om kundene i dagligvarehandelen er i stor grad preget av priskonkurranse blant lavpriskjedene. Homogeniseringen av varer i dagligvarehandelen er alvorlig, og følgelig gjøre det lettere for paraplykjeder å bryte ut priskriger. I løpet av de siste fem årene har lavpriskjeder sett hyppige priskriger på samme varer, og den kan illustrere hvor høy intensiteten på konkurransen i markedet er. I dagligvarehandelen med stor grad av rivalisering kan dette føre til et generelt høyt kostnadsnivå slik at marginene på drift blir dårlige og det vil i sin tur undergrave dagligvareaktørens lønnsomhet.

Siden 1990-tallet har andelen av EMV økt fra 4 prosent til 34 prosent av vareutvalget i Norge (Bast, 2020). I dag selger de norske kjedebutikkene mye mer EMV-produkter enn tidligere. Basert på Nielsens tall (2020b) sto EMV for 17,4 prosent av totaleomsetningen i 2020, som var det høyeste tallet noensinne, og EMVs omsetning vokste med 4,5 milliarder kroner det siste året (Kongsnes, 2020). Den intense rivaliseringen mellom detaljister gjenspeiles også i at de satser stort på utviklingen av produktene til kjedenes EMV i ulike kategorier og varegrupper. Dagligvarer er veldig homogene, med begrensede marginer på merkevarer som kan forhandles med leverandørene, i tillegg til at enkelte varegrupper kan ikke dekke forbrukernes behov etter varer. For å skape differensierte produkter og jakte på marginene, har detaljister følgelig lansert EMV-produktene sine for å møte forbrukernes behov på en differensiert måte for å oppnå en mer lønnsom dagligvarevirksomhet.

Oppsummering Porter-analyse

Porters fem krefter forklarer virkningen av de fem konkurransekraftene på bransjens lønnsomhet i markedet. Analysen indikerer at jo høyere konkurranseintensitet er i dagligvarehandelen, desto lavere er marginene i dagligvarebransjen.

Analysen har vist at nyetableringer utgjør liten trussel for bransjen, og dette skyldes at de høye etableringshindringene i norsk dagligvarehandel. Den norske dagligvaremarkedsstrukturen er preget av at tre vertikalt integrerte paraplykjeder står for 96 prosent av detaljomsetningen. Manglende stordriftsfordeler og mangel på attraktive butikklokaler demper trusselen fra nyetableringer for etablerte aktører. I tillegg gjør importbeskyttelsen det enda vanskeligere for utenlandske aktører å etablere seg i det norske markedet. Kundene får liten innflytelse ovenfor dagligvarekjedene. Kombinasjonen av produktene er relativt like og de lave byttekostnadene for forbrukere i markedet gjør at forbrukerne kan kjøpe dagligvarer hos ulike paraplykjeder. Trussel fra substitutter ansees som lav til moderat. Til tross for at dagligvarehandel på nett kun står for en liten del av omsetningen til norske fysiske dagligvarebutikker i dag, og viser erfaringene fra pandemisituasjonen at netthandel av varer er en markedskanal med vekstpotensial i Norge. Videre vil grensehandelen være en stor utfordring, ettersom prisforskjeller og et bredt vareutvalg tiltrekker flere norske forbrukere. Både nettbutikk og grensehandel kan følgelig redusere bransjens lønnsomhet ved at totalomsetningen i norske dagligvarehandel senkes. Trusselen fra leverandørens forhandlingsmakt ansees som moderat. Leverandører har forhandlingsmakt til å presse ned marginene til dagligvareaktørene. EMV-produktene bidrar imidlertid til å redusere paraplykjedenes høye avhengighet av leverandørmerkede produkter, og dette gir følgelig et større forhandlingsgrunnlag for detaljister til å forhandle med merkevareleverandører. Rivaliseringen blant eksisterende aktører i bransjen ansees som moderat til høy. Konkurransen i dagligvarehandelen har en tendens til å være gjennom priskriger, mye av hovedårsaken til det er knyttet til homogenisering av lignende produkter og virksomheter. Hard priskonkurranse blant dagligvarekjeder i bransjen skader aktørens lønnsomhet, men kommer kundene til gode. Tabell 5 oppsummerer resultatene av Porter-analysen.

Tabell 5: Oppsummering konkurransekrefter

Konkurransekrefter	Påvirkningsnivå
Trussel fra nyetableringer	Lav

Kundenes forhandlingsmakt	Lav
Trussel fra substitutter	Lav-Moderat
Leverandørens forhandlingsmakt	Moderat
Intern rivalisering	Moderat-Høy

5.3 VRIO

Ved å gjennomføre en VRIO-analyse identifiseres hvilke interne ressurser NorgesGruppen besitter som kan gi dem et varig konkurransefortrinn. Ut ifra den ekstern bransjeorientert analysen har jeg funnet følgende områder hvor NorgesGruppen skiller seg fra sine konkurrenter: markedsposisjonering, størrelse, effektiv distribusjon, kjedens egne merkevarer og Trumf-fordelsprogram. Jeg vil se nærmere på hvordan disse ressursene kan gi et konkurransefortrinn for NorgesGruppen.

Markedsposisjonering

Forbrukeren har i gjennomsnitt 4,3 butikker innen handleavstand, norske forbrukere besøker dagligvarebutikker i gjennomsnitt 3 til 4 ganger per uke, og de benytter i gjennomsnitt 3 til 4 forskjellige kjedebutikker i løpet av en måned (NorgesGruppen, 2018b). NorgesGruppens butikker består av mange ulike kjedekonsepter.

Lavpriskonseptet til NorgesGruppen er Kiwi, både Meny og Spar er NorgesGruppens supermarkedkjeder, og Joker-kjeden er Norgesgruppens nærbutikker. På denne måten møter de alle kundegrupper behov gjennom flere ulike kjedekonsepter i det norske dagligvaremarkedet, som gjør NorgesGruppen i stand til å skape verdier. I tillegg til de fysiske butikkene har NorgesGruppens kjeder egne nettbutikker (Meny, Spar og Joker) for å møte behovene til folks dagligvarekjøp på nett, slik at det er stadig mer lønnsomt å tilpasse seg nåværende og fremtidige behov. Dette viser at markedsposisjoneringen til NorgesGruppen er en verdifull ressurs. NorgesGruppen har kommet i besittelse av en markedsposisjonering som kan sies å være sjelden, da det ikke er slik at alle sammenlignbare detaljister i dagligvarehandelen tilbyr både flere ulike kjedesegmenter og nettbutikk i det norske markedet. Det finnes bare en konkurrerende detaljist (Coop) som har tilgang til de verdifulle ressursene. Coop tilbyr flere ulike kjedekonsepter. I følge Covid-19-krisen har Coop tatt grep og lansert egen

nettbutikk (Obs) i april 2020 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2020). REMA 1000 tilbyr kun et lavpriskonsept, og netthandel er foreløpig ikke tilgjengelig. Det er heller ikke vanskelig å imitere denne ressursen, fordi konkurrenter lett kan skaffe seg både ulike kjedekonsepser og nettbutikk, og det er uten kostnadsulempe ved å skaffe eller utvikle den. Det konkluderes med at markedsposisjonering til NorgesGruppen utgjør et midlertidig konkurransefortrinn.

Størrelse

NorgesGruppen besitter sin største markedsandel innen norsk dagligvarehandel. Størrelsen til NorgesGruppen er en verdifull ressurs, da den bidrar til å styrke sitt forhandlingsgrunnlag mot merkevareleverandører. I 2021 handlet NorgesGruppen varer for rundt 76,5 milliarder kroner fra 1200 ulike merkevareleverandører (NorgesGruppen, 2022). Varekostnaden er den desidert største kostnaden for dagligvarekjedene som utgjør om lag 80 prosent av den totale variable kostnaden (Oslo Economics, 2017). Det er altså lavest mulig innkjøpspris som er mest avgjørende for dagligvarekjedenes lønnsomhet. NorgesGruppen har en markedsandel på 44 prosent, noe som gjør at de kan få bedre innkjøpspriser og betingelser fra merkevareleverandører på grunn av sine store innkjøpsvolumer. NorgesGruppens størrelse er definitivt en sjelden ressurs. Ifølge Konkurransetilsynet (2019) rapport skyldes dette at de får 10,15 prosent bedre betingelser (Revfem, 2019). Dette betyr at NorgesGruppen kan skaffe seg varer billigere enn sine konkurrenter Coop og REMA 1000, på denne måten kan de sette følgende lavere priser til sluttkundene sine. Det er vanskelig og dyrt å imitere størrelsen til NorgesGruppen, ettersom det vil være svært kostbart og tidkrevende å utvikle markedsandeler for å ta markedsposisjon nr. 1 i det norske dagligvaremarkedet. NorgesGruppen er godt organisert på den slik måte at de får utnyttelse av sin størrelse og innkjøpsmakt maksimalt for å tilføre paraplykjeden merverdi og dermed gi norske forbrukere billigere dagligvarer. Det konkluderes med at størrelsen til NorgesGruppen utgjør et varig konkurransemessig fortrinn.

Effektiv distribusjon

ASKO har levert stadig flere varer til sine egne kjedebutikker, fra 30 prosent av varene levert i 1985 til 84 prosent av varene levert i 2019 (Munkås, 2017; Menon Economics, 2020). NorgesGruppen har betydelig økt sin grossistandel av det totale markedet i løpet av de siste ti årene. Det vil si å overta distribusjonen av varer fra merkevareleverandører, og på den måten klarer ASKO å være mer effektiv (NorgesGruppen, 2018a). ASKO har forbedret driftsproduktiviteten med mer enn 17,8 prosent de siste fem årene, og det vil si at ASKO håndterer et 17,8 prosent større volum med samme ressursbruk enn for fem år siden (NorgesGruppen, 2022). Dette viser at denne ressursen er verdifull for grossistvirksomheten til NorgesGruppen. Lagerdrift står for den største kostnaden for en grossistvirksomhet. Videre nevner Menon Economics (2020) at lagerdrift er ASKOs største kostnad og utgjør 38 prosent av ASKOs driftskostnader. Det er altså høyest mulig produktivitet som er mest avgjørende for grossistvirksomhetens lønnsomhet. Det viktigste bidraget for at grossistvirksomheten kan ha en bedre kostnadsutvikling og høyere produktivitet er å få åtak i flere varer over eget grossist- og distribusjonsledd. Coop og REMA 1000 leverer også varer til sine butikker gjennom egne grossistselskaper. Distribusjonsgradene til Coop og REMA 1000 er henholdsvis 65 prosent og 60 prosent, og NorgesGruppen har en distribusjonsgrad på 76 prosent (Havro, 2018a; Havro, 2018b). Videre spiller nye driftsbygg, automatiserte lagringsløsninger, effektive IT- og driftssystemer til NorgesGruppen en viktig rolle for å oppnå effektivitet i driften, som bidrar til å gi kostnadsbesparelser. NorgesGruppen (2018a) viser at driftskostnadene i ASKO er redusert med 41 prosent fra 2005 til 2015. Dette viser at effektiv distribusjon er definitivt både sjelden og ikke-imiterbar for grossistvirksomheten til NorgesGruppen. Dette skyldes at ASKO oppnår enda mer effektiv drift og bedre stordriftsfordeler enn sammenlignbare virksomheter. NorgesGruppen er godt og effektivt organisert på en slik måte at de drar full nytte av storskalafordeler for å senke driftskostnadene i ASKO, slik at de kan tilby kundene lavest mulig matvarepriser. Det konkluderes med at effektiv distribusjon til NorgesGruppen utgjør et varig konkurransemessig fortrinn.

Kjedens egne merkevarer

Kjedens egne merkevarer (EMV) har eksistert i dagligvarehandelen i flere ti år og har vært spesielt foretrukket av detaljister de siste årene. Sett fra detaljistens synspunkt kan EMV sikre lønnsomheten i verdikjeden og skape differensiering (NorgesGruppen, 2012). Dette viser at EMV er en verdifull ressurs. EMV er heller ikke en ressurs som er sjelden eller vanskelig å imitere, ettersom det finnes mange detaljister med svært mange EMV-varer i ulike varekategorier som er tilgjengelig i det norske dagligvaremarkedet. Coop er en paraplykjede som har lengst erfaring med både EMV og egen industriell produksjon (NOU, 2011: 4, s.39). Det konkluderes med at EMV til NorgesGruppen danner en konkurransemessig paritet.

Trumf-fordelsprogram

Flere og flere selskaper prøver å innovere belønningsprogrammer for å gjøre dem mer attraktive for konsumentene, og kan følgelig hjelpe selskaper med å forbedre driftsmarginene. De tre store dagligvarekjedene konkurrerer om norske forbrukeres oppmerksomhet og penger, og alle de tre tilbyr egne medlemsklubber til sine kunder. Norgesgruppen lanserte medlemskap i 1997, Coop introdusert sitt medlemsprogram i 2005 og REMA1000s medlemsklubb er den nyeste og ble lansert i 2017. NorgesGruppen (2020a) viser til at Trumf-medlemmene handler mer enn andre kunder, og det er cirka 30 prosent vekst i kundens handel etter innmelding i Trumf. Dette viser at Trumf-fordelsprogram er en verdifull ressurs for NorgesGruppen. Med over 2 millioner medlemmer og 20 års levetid er Trumf godt etablert i Norge (Ignite & Scandinavia, 2021). I dag har NorgesGruppens Trumf-medlemsklubb vært i besittelse av 2,6 millioner medlemmer, og det er en faktisk sjeldenhet innen norsk dagligvarehandel. Belønningsprogram er heller ikke sjeldent eller vanskelig og dyrt å imitere. Det konkluderes med at Trumf-fordelsprogrammet til NorgesGruppen danner en konkurransemessig paritet.

Oppsummering VRIO-analyse

Jeg har brukt VRIO-rammeverket til å analysere NorgesGruppens fem interne ressurser. Basert på intern ressursanalyse viser den at størrelse og effektiv distribusjon utgjør et varig konkurransemessig fortrinn. Varige konkurransefortrinn betyr at virksomheten har en tydelig fordel i forhold til konkurrentene. Videre er markedsposisjonering et midlertidig konkurransemessig fortrinn. Et midlertidig konkurransefortrinn kan sies å være en mulighet for konkurrenter til å kopiere din fordel og svekke din markedsposisjon. Både kjedens egne merkevarer og Trumf-fordelsprogram danner en konkurransemessig paritet. Paritetsfortrinn betyr at virksomheten ikke har noen fordeler eller ulemper i disse ressursene sammenlignet med konkurrentene. Tabell 6 oppsummerer resultatene av VRIO-analyse.

Tabell 6: Oppsummering VRIO-analyse

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Ikke-imiterbar	Organisert	Konkurransemessige implikasjoner
Markedsposisjonering	Ja	Ja	Nei	-	Midlertidig konkurransefortrinn
Størrelse	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn
Effektiv distribusjon	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn
Kjedens egne merkevarer	Ja	Nei	-	-	Konkurransemessig paritet
Trumf-fordelsprogram	Ja	Nei	-	-	Konkurransemessig paritet

5.4 SWOT

SWOT-analyse brukes for å vise hvordan fremtidsutsiktene til NorgesGruppen ser ut og tabell 7 oppsummerer resultatene av SWOT-analyse.

Tabell 7: SWOT-analyse oppsummert

Styrker	Muligheter
Størrelse	Dominerende lavprisbutikkkonseptet
Store innkjøpskvantum (stordriftsfordeler)	Økt netthandel
Effektiv distribusjon (kostnadseffektive)	Nye teknologiske løsninger
Markedsposisjonering	Stordata
Kjedens egne merkevarer	
Trumf-fordelsprogram	
Svakheter	Trusler
Begrenset tilgang til vekst	Sterkere substitutter (netthandel)
	Økt konkurranse fra substitutter (grensehandel)
	Forbud mot prisdiskriminering om innkjøpsbetingelsene

	Reguleringer og myndighetene Økt intern rivalisering
--	---

Styrker

NorgesGruppen har en sterk posisjon i det norske dagligvaremarkedet, og man kan si at NorgesGruppens kjedebutikker finnes spredt over hele landet. På grunn av NorgesGruppen sin størrelse skapes det naturlig mer gunstige konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene, nemlig stordriftsfordeler og kostnadseffektive.

Varekostnaden utgjør den største kostnaden for dagligvarekjedene. Jo større innkjøpsvolumer, jo bedre innkjøpsbetingelser og desto høyere er lønnsomheten til en detaljist. Dette illustrerer godt hvorfor NorgesGruppens store innkjøpskvantum har skapt et gunstig varig konkurransemessig fortrinn for dem. Lagerdrift utgjør den største kostnaden for grossistvirksomhetene. Jo flere varer som leveres gjennom eget grossistleddet, jo høyere produktivitet og desto mer kostnadseffektive er grossistvirksomheten. Dette illustrerer godt hvorfor NorgesGruppens effektive distribusjon har skapt et annet gunstig varig konkurransefortrinn for dem. Så lenge NorgesGruppen ikke mister sin markedsposisjon til en annen aktør, er disse to varige konkurransefortrinnene overlegen konkurrentene. NorgesGruppens markedsposisjonering skaper et midlertidig konkurransefortrinn, i tillegg til kjedens egne nettbutikker gir dem en ekstra god fordel. De øvrige ressursene gir en konkurransemessig paritet i forhold til komparative virksomheter.

Svakheter

Konkurransetilsynet har styrket sin håndheving av konkurranseloven og inngrep inn i situasjoner i dagligvareområdet de siste årene. Av svakheter vil jeg trekke fram at NorgesGruppen ikke kan skalere opp detaljvirksomheten raskt og ta en større markedsandel av det norske markedet. Dette på grunn av inngripen fra Konkurransetilsynet og vil være den mest kritiske hindring for deres videre vekst. Dette skyldes at å hindre veksten for den største aktøren vil bidra til å skape likere konkurransevilkår (Sørgard, 2020). Konkurransetilsynet har jobbet til å bidra til likere

konkurransetilstander for aktørene i det norske dagligvaremarkedet.

Muligheter

Når det gjelder NorgesGruppens muligheter, knytter disse seg først og fremst til det dominerende lavprisbutikkmarkedet, økt netthandel, nye teknologiske løsninger og stordata, og dette vil gjøre NorgesGruppens fysiske butikker og nettbutikker mer attraktiv for norske forbrukere.

Forbrukerne forventer at butikkene er konkurransedyktige på pris (NorgesGruppen, 2018b), noe som forklarer hvorfor lavprisbutikker har vært det eneste vekstsegmentet de siste seks årene. Lavprissegmentet har over 68 prosent markedsandel av det totale dagligvaremarkedet. Det har vært en økende preferanse for varehandel med lave priser og et bredt utvalg av varer de senere år. Lavprissegmentet forventes fortsatt å dominere det norske markedet og skaper store muligheter for verdiskaping i dagligvarehandelen i årene som kommer. NorgesGruppen satser på lavprisbutikkkonsept med et bredere og mer variert vareutvalg til lavest mulige priser, som kan tiltrekke seg flere nye kunder og beholde eksisterende kunder, slik at de kan oppnå bedre lønnsomhet og besitte mer lojale kunder.

Korona-krisen har gitt en sterkt økende etterspørsel etter netthandel av dagligvarer i Norge. I første halv år 2020 ble det registrert en vekst i markedsandel for netthandel tilsvarende de foregående fem år, og det i løpet av noen uker (Deloitte, 2021).

NorgesGruppen (2020a) viser til at netthandel har nær doblet sin omsetning sammenlignet med i fjor. Netthandelen tar en større andel av detaljhandelen etter pandemien enn noen gang før. Basert på dagens tilstand vil netthandel fortsette å vokse i årene fremover. Ved å ha samme brede utvalg og samme lave pris og gode kvalitet som fysiske butikker, kan NorgesGruppens nettbutikker tiltrekke seg flere og flere kunder.

Nye driftsbygg, automatiserte lagringsløsninger og effektive IT- og driftssystemer

spiller en viktig rolle i NorgesGruppens grossistledd. De teknologiske innovasjonsløsningene implementert i ASKO, effektiviserer vareflyten, forbedrer driftsproduktiviteten, men gir også en betydelig mengde besparelser i driftskostnadene. Videre møter aktørene i dagligvarehandelen en økende konkurranse, som gjør det stadig vanskeligere for detaljister å beholde kunder og øke kundelojaliteten. Enten det er NorgesGruppens kjeder, nettbutikker, selvbetjente kasser i butikkene, eller mobilapper på kundenes smarttelefoner, er alle disse rettet mot å optimalisere forbrukerens handleopplevelse så mye som mulig. Utvikling av dagligvarehandelen krever teknisk støtte. Innovasjoner innenfor en rekke teknologiområder kan skape stadig nye muligheter for NorgesGruppen i fremtiden.

Beslutningstaking i bransjen går fra å være forretningsdrevet til å være datadrevet. Stordata-analyse kan gjøre det mulig for detaljister å holde seg oppdatert på markedsdynamikken i sanntid og reagere raskt. Stordata kan gi store økonomiske fordeler, som for eksempel å bidra til vekst i nettomargin i detaljhandelen. Detaljhandelens forbrukertrender og handlemønstre kan samles inn gjennom stordata, og denne teknologien er godt brukt i dagens belønningssystemer. Ved bruk av stordata-verktøy kan detaljister studere forbrukeratferdsmønstre og se forbrukernes motivasjon fra forbrukeratferdsperspektivet. På denne måten kan detaljister drive mer målrettede annonsekampanjer og mer treffsikker markedsføring direkte mot de ulike målrettede kundesegmentene, som vil bidra til å redusere annonsekostnadene og få forbrukerne til å føle at dette er akkurat hva de ønsker seg. Vi lever i en stadig mer digitalisert verden. Stordata er en viktig strategisk ressurs for dagligvarehandelen og samfunnet, og kan gi et viktig bidrag til å gripe markedsmuligheter.

Trusler

Når det gjelder trusler knytter disse seg først og fremst til sterkere substitutter, økt konkurranse fra substitutter, forbud mot prisdiskriminering om innkjøpsbetingelsene, reguleringer og økt rivalisering mellom eksisterende aktører i bransjen, som vil utgjøre en betydelig trussel for NorgesGruppen.

Dagligvarehandel på nett er en relativt ny handlemåte, og dette utgjør en trussel mot de fysiske dagligvarebutikkene. Det er flere årsaker til netthandelen; sparer mye tid, alltid åpent, kuponger og gratis hjemlevering av varene. Netthandelen utgjør en større og større andel av dagligvareomsetningen, og økt markedsandel i netthandelsegmentet kommer fra markedsandelen som opprinnelig tilhørte tradisjonell dagligvarehandel. Det er en økende trend med netthandel som utgjør en trussel for både NorgesGruppen og dagligvarehandelen.

Ifølge Shopper Trends rapport 2020 har 62 prosent av norske forbrukere grensehandlet i løpet av siste 12 måneder (Nielsen, 2020b). Det er flere årsaker til grensehandelen; pris på varer, kvalitet, vareutvalg og tilgjengelighet. Grensehandelen på svensk landside vil utgjøre en større trussel for både NorgesGruppen og Norges innenlandske dagligvarehandel i fremtiden.

Aktørene i dagligvarehandelen er ikke fornøyd med de store forskjellene i innkjøpspriser mellom dem og NorgesGruppen. Konkurransetilsynet undersøker deretter forskjeller i innkjøpspriser til norske dagligvarekjeder for 2018 og 2019. Forskjeller i innkjøpspriser er ikke nødvendigvis i strid med konkurranseloven, da den ikke gir noe generelt forbud mot prisdiskriminering (Konkurransetilsynet, 2020b). Men prisdiskriminering som begrenser konkurransen til skade for forbrukerne kan være i strid med konkurranseloven (Konkurransetilsynet, 2020b). Dersom forbud mot prisdiskriminering om innkjøpsbetingelsene i norsk dagligvare, vil NorgesGruppen i verste fall miste sitt innkjøpskonkurransefortrinn i forhold til konkurrentene i fremtiden. Trusler bransjen står overfor er reguleringer og myndighetene, som kan direkte påvirke lønnsomheten til dagligvarebransjen.

Økende intern rivalisering utgjør en trussel for både NorgesGruppen og bransjen. Da økende konkurranseintensitet mellom eksisterende aktører i bransjen, som følger av dette vil altså marginene til enkeltaktører presses ytterligere ned. Uansett hvor konkurransedyktig bransjen er, forventes det at norske forbrukere skal vinne fra den

harde konkurransen i dagligvaremarkedet.

Kapittel 6 Regnskapsanalyse

I dette kapitlet gjennomføres en regnskapsanalyse av NorgesGruppen. En kvantitativ analyse av regnskapets historiske tall vil gi solid innsikt i NorgesGruppens økonomiske tilstand og utvikling. Regnskapsanalysen er basert på konsernregnskapet fra selskapets årsrapporter. For regnskapsanalysedelen valgte jeg en 6-årig analyseperiode, fra 2016 til 2021, hvilket gir et godt grunnlag for å vurdere den økonomiske stillingen over tid. For å se hvordan NorgesGruppen står i forhold til komparative selskaper, har jeg også beregnet de økonomiske nøkkeltallene for Coop og REMA 1000 over analyseperioden.

6.1 Presentasjon av regnskapstall

Nedenfor er NorgesGruppens resultatregnskap og balanse for perioden 2016 til 2021, og alle beløp er i 1000 kroner.

Tabell 8: Resultatregnskap for NorgesGruppen, 2016-2021 (NorgesGruppen, 2016-2022)

Resultatregnskap (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekter	72 746 151	76 867 992	82 308 168	84 649 792	87 499 055	98 549 985	99 880 352
Andre driftsinntekter	3 477 541	3 294 448	3 323 421	3 162 926	2 826 736	2 835 087	3 004 434
Sum driftsinntekter	76 223 692	80 162 440	85 631 589	87 812 718	90 325 791	101 385 071	102 884 786
Varekostnader	(56 162 847)	(58 596 019)	(63 298 903)	(65 148 516)	(66 706 578)	(75 009 685)	(76 463 537)
Lønnskostnader	(8 884 506)	(9 854 756)	(10 049 107)	(10 301 031)	(10 637 730)	(11 397 380)	(11 385 940)
Andre driftskostnader	(6 447 506)	(6 865 643)	(7 045 235)	(7 371 639)	(5 434 981)	(5 251 658)	(5 841 646)
Av- og nedskrivninger	(1 847 331)	(1 825 308)	(2 116 473)	(2 151 414)	(3 753 610)	(4 244 887)	(3 992 985)
Resultat fra tilknyttede selskaper	288 598	244 893	(69 451)	300 218	472 155	283 916	465 075
Sum driftskostnader	(73 053 593)	(76 896 834)	(82 579 168)	(84 672 382)	(86 060 743)	(95 619 693)	(97 219 033)
Driftsresultat	3 170 099	3 265 606	3 052 420	3 140 337	4 265 048	5 765 378	5 665 753
Finansinntekter	145 114	183 723	119 350	122 067	235 309	465 729	194 119
Finanskostnader	(314 446)	(285 013)	(393 844)	(205 496)	(1 460 179)	(1 648 047)	(1 265 940)
Netto finansresultat	(169 332)	(101 290)	(274 494)	(83 429)	(1 224 870)	(1 182 318)	(1 071 822)
Resultat før skattekostnad	3 000 767	3 164 316	2 777 927	3 056 908	3 040 178	4 583 060	4 593 932
Skattekostnad	(639 907)	(699 430)	(688 190)	(646 605)	(613 566)	(1 056 601)	(941 175)
Årsresultat	2 360 860	2 464 887	2 089 737	2 410 303	2 426 612	3 526 459	3 652 756
Minoritetsandel av årsresultat	27 565	25 319	41 087	19 646	36 592	91 321	63 241

Tabell 9: Balanse for NorgesGruppen, 2016-2021 (NorgesGruppen, 2016-2022)

Balanse (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Anleggsmidler							
Immaterielle eiendeler	4 904 827	4 895 355	4 831 864	4 873 070	5 338 101	5 006 637	5 142 805
Utsatt skattefordel	267 345	324 685	340 651	376 482	220 707	480 849	250 007
Varige driftsmidler	13 932 298	15 157 066	15 404 511	16 249 146	17 953 578	18 924 319	19 483 591
Investerings eiendom	655 102	621 181	697 702	622 670	688 588	530 703	452 068
Rett til bruk eiendel	-	-	-	-	17 443 275	17 921 062	17 532 619
Investeringer i tilknyttede selskap	2 965 691	2 850 833	3 042 306	3 435 617	3 592 885	4 020 150	4 168 325
Andre langsiktige fordringer	1 319 012	1 096 729	776 464	1 105 455	517 546	618 347	590 102
Andre finansielle eiendeler	91 740	93 444	97 708	96 525	1 201 698	1 221 440	1 219 799
Sum anleggsmidler	24 136 015	25 039 293	25 191 205	26 758 964	46 956 377	48 723 507	48 839 315
Varebeholdning	5 682 146	6 099 483	6 248 931	5 895 922	6 292 072	6 929 327	6 955 855
Kortsiktige fordringer	4 715 090	4 529 546	5 124 947	4 717 653	4 901 615	4 568 133	4 516 571
Andre finansielle eiendeler	65 722	6 621	23 407	20 701	179 586	204 668	154 441
Bankinnskudd og kontanter	505 027	707 409	1 089 616	1 778 162	1 630 894	2 524 221	4 068 638
Sum omløpsmidler	10 967 985	11 343 059	12 486 902	12 412 437	13 004 167	14 226 349	15 695 504
Eiendeler	35 104 000	36 382 352	37 678 107	39 171 402	59 960 544	62 949 856	64 534 819
Balanse (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Egenkapital							
Innskutt egenkapital	1 825 707	1 826 101	1 825 352	1 825 209	1 824 862	1 824 336	1 824 245
Opptjent egenkapital	12 748 583	14 650 304	16 049 217	17 757 787	19 509 934	21 583 120	24 174 515
Minoritetsinteresser	245 480	252 082	260 079	259 586	274 946	327 517	364 330
Sum egenkapital	14 819 771	16 728 487	18 134 648	19 842 581	21 609 741	23 734 973	26 363 090
Langsiktig gjeld							
Utsatt skat	808 146	903 037	905 373	921 450	713 643	923 128	649 220
Pensjonsforpliktelser	437 963	481 089	521 221	560 462	600 812	668 858	705 568
Langsiktig gjeld	6 206 455	6 025 332	4 660 942	4 333 225	5 129 483	3 737 442	3 627 871
Langsiktige leieforpliktelser	-	-	-	-	16 668 508	17 933 081	17 867 142
Andre finansielle forpliktelser	184 320	110 752	89 168	43 604	8 428	49 688	-
Sum langsiktig gjeld	7 636 884	7 520 210	6 176 704	5 858 740	23 120 873	23 312 198	22 849 801
Kortsiktig gjeld							
Leverandørgjeld	4 671 268	5 542 851	6 094 734	5 438 069	4 918 646	5 125 459	5 133 461
Annen kortsiktig gjeld	7 183 618	5 887 294	6 567 540	7 384 508	9 626 496	9 653 178	9 198 429
Betalbar skatt	676 938	683 498	704 482	647 497	682 438	1 086 549	986 114
Andre finansielle forpliktelser	115 521	20 013	-	6	2 350	37 498	3 923
Sum kortsiktig gjeld	12 647 345	12 133 656	13 366 755	13 470 080	15 229 930	15 902 685	15 321 927
Sum gjeld	20 284 229	19 653 865	19 543 459	19 328 820	38 350 803	39 214 883	38 171 729
Egenkapital og gjeld	35 104 000	36 382 352	37 678 107	39 171 402	59 960 544	62 949 856	64 534 819

6.2 Omgruppering for analyse

Konsernregnskapet er utarbeidet etter IFRS som er mer kreditororientert. For å analysere nøkkeltall er det nødvendig å omgruppere regnskapsoppstillingene mer investororientert.

Omfordeling av skattekostnaden er vist i følgende tabell.

Tabell 10: Omfordeling av skattekostnaden

Omfordeling av skattekostnaden (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oppgitt skattekostnad i det ordinære regnskapet	639 907	699 430	688 190	646 605	613 566	1 056 601	941 175
Netto finanskostnader	169 332	101 290	274 494	83 429	1 224 870	1 182 318	1 071 822
Skattebesparelse p å grunn av netto finanskostnader	45 720	25 323	65 879	19 189	269 471	260 110	235 801
Skatt tilhørende det samlede driftsresultatet	685 627	724 753	754 069	665 794	883 037	1 316 711	1176976
Andre driftsmessige poster med skatteeffekt	471 788	469 277	463 851	456 442	269 188	265 418	273 133
Hvorav skatt p å andre driftsmessige poster med skatteeffekt	127 383	117 319	111 324	104 982	59 221	58 392	60 089
Skatt tilhørende driftsresultatet fra kjernen	558 244	607 434	642 745	560 812	823 816	1 258 319	1 116 887

Det omgrupperte resultatregnskapet er vist i følgende tabell.

Tabell 11: Omgruppert resultatregnskap

Omgruppert resultatrapport (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Driftsresultat	3 170 099	3 265 606	3 052 420	3 140 337	4 265 048	5 765 378	5 665 753
Andre driftsmessige poster med skatteeffekt	471 788	469 277	463 851	456 442	269 188	265 418	273 133
Driftsresultat fra kjernen, f ør skatt	2 698 311	2 796 329	2 588 569	2 683 895	3 995 860	5 499 960	5 392 620
Skatt p å kjernevirksomheten	558 244	607 434	642 745	560 812	823 816	1 258 319	1 116 887
Driftsresultat fra kjernen	2 140 067	2 188 895	1 945 824	2 123 083	3 172 044	4 241 641	4 275 733
Driftsresultat fra andre poster med skatteeffekt	471 788	469 277	463 851	456 442	269 188	265 418	273 133
Skatt p å andre driftsmessige poster med skatteeffekt	127 383	117 319	111 324	104 982	59 221	58 392	60 089
Driftsresultat etter skatt, andre poster med skatteeffekt	344 405	351 958	352 527	351 460	209 967	207 026	213 044
Samlet driftsresultat etter skatt	2 484 472	2 540 853	2 298 351	2 474 543	3 382 011	4 448 667	4 488 777
Netto finans, f ør skatt	169 332	101 290	274 494	83 429	1 224 870	1 182 318	1 071 822
Spart skatt pga. netto finanskostnader	45 720	25 323	65 879	19 189	269 471	260 110	235 801
Netto finans, etter skatt	123 612	75 967	208 615	64 240	955 399	922 208	836 021
Årsresultat/Totalresultat	2 360 860	2 464 886	2 089 736	2 410 303	2 426 612	3 526 459	3 652 756

Den omgrupperte balansen er vist i følgende tabell.

Tabell 12: Omgruppert balanse

Omgruppert balanse (Alle tall i 1000 NOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Immaterielle eiendeler	4 904 827	4 895 355	4 831 864	4 873 070	5 338 101	5 006 637	5 142 805
Utsatt skattefordel	267 345	324 685	340 651	376 482	220 707	480 849	250 007
Varige driftsmidler	13 932 298	15 157 066	15 404 511	16 249 146	17 953 578	18 924 319	19 483 591
Investerings eiendom	655 102	621 181	697 702	622 670	688 588	530 703	452 068
Rett til bruk eiendel	-	-	-	-	17 443 275	17 921 062	17 532 619
Investeringer i tilknyttede selskap	2 965 691	2 850 833	3 042 306	3 435 617	3 592 885	4 020 150	4 168 325
Andre langsiktige fordringer	1 319 012	1 096 729	776 464	1 105 455	517 546	618 347	590 102
Driftsrelaterte anleggsmidler	24 011 275	24 945 849	25 093 498	26 662 440	45 754 680	47 502 067	47 619 517
Varebeholdning	5 682 146	6 099 483	6 248 931	5 895 922	6 292 072	6 929 327	6 955 855
Kortsiktige fordringer	4 715 090	4 529 546	5 124 947	4 717 653	4 901 615	4 568 133	4 516 571
Driftsrelaterte omløpsmidler	10 397 236	10 629 029	11 373 878	10 613 575	11 193 687	11 497 460	11 472 426
Driftseiendeler	34 441 511	35 574 878	36 467 376	37 276 015	56 948 367	58 999 527	59 091 943
Andre finansielle eiendeler	91 740	93 444	97 708	96 525	1 201 698	1 221 440	1 219 799
Finansielle anleggsmidler	91 740	93 444	97 708	96 525	1 201 698	1 221 440	1 219 799
Andre finansielle eiendeler	65 722	6 621	23 407	20 701	179 586	204 668	154 441
Bankinnskudd og kontanter	505 027	707 409	1 089 616	1 778 162	1 630 894	2 524 221	4 068 638
Finansielle omløpsmidler	570 749	714 030	1 113 023	1 798 863	1 810 480	2 728 889	4 223 079
Finansielle eiendeler	662 489	807 474	1 210 731	1 895 388	3 012 178	3 950 329	5 442 878
Eiendeler	35 104 000	36 382 352	37 678 107	39 171 402	59 960 544	62 949 856	64 534 819
Egenkapital	14 819 771	16 728 487	18 134 648	19 842 581	21 609 741	23 734 973	26 363 090
Utsatt skat	808 146	903 037	905 373	921 450	713 643	923 128	649 220
Pensjonsforpliktelser	437 963	481 089	521 221	560 462	600 812	668 858	705 568
Langsiktig driftsrelatert gjeld	1 246 109	1 384 126	1 426 594	1 481 912	1 314 455	1 591 986	1 354 788
Leverandørgjeld	4 671 268	5 542 851	6 094 734	5 438 069	4 918 646	5 125 459	5 133 461
Betalbar skatt	676 938	683 498	704 482	647 497	682 438	1 086 549	986 114
Annen kortsiktig gjeld	7 183 618	5 887 294	6 567 540	7 384 508	9 626 496	9 653 178	9 198 429
Kortsiktig driftsrelatert gjeld	12 531 824	12 113 643	13 366 756	13 470 074	15 227 580	15 865 186	15 318 004
Driftsrelatert gjeld	13 777 933	13 497 769	14 793 350	14 951 986	16 542 035	17 457 172	16 672 792
Langsiktig gjeld	6 206 455	6 025 332	4 660 942	4 333 225	5 129 483	3 737 442	3 627 871
Langsiktige leieforpliktelser	-	-	-	-	16 668 508	17 933 081	17 867 142
Andre finansielle forpliktelser	184 320	110 752	89 168	43 604	8 428	49 688	-
Langsiktig finansiell gjeld	6 390 775	6 136 084	4 750 110	4 376 829	21 806 419	21 720 211	21 495 013
Andre finansielle forpliktelser	115 521	20 013	-	6	2 350	37 498	3 923
Kortsiktig finansiell gjeld	115 521	20 013	-	6	2 350	37 498	3 923
Finansiell gjeld	6 506 296	6 156 097	4 750 110	4 376 835	21 808 769	21 757 709	21 498 936
Egenkapital og gjeld	35 104 000	36 382 352	37 678 107	39 171 402	59 960 544	62 949 856	64 534 819

6.3 Rentabilitetsanalyse

For å få en god oversikt over NorgesGruppens lønnsomhet har jeg valgt å beregne

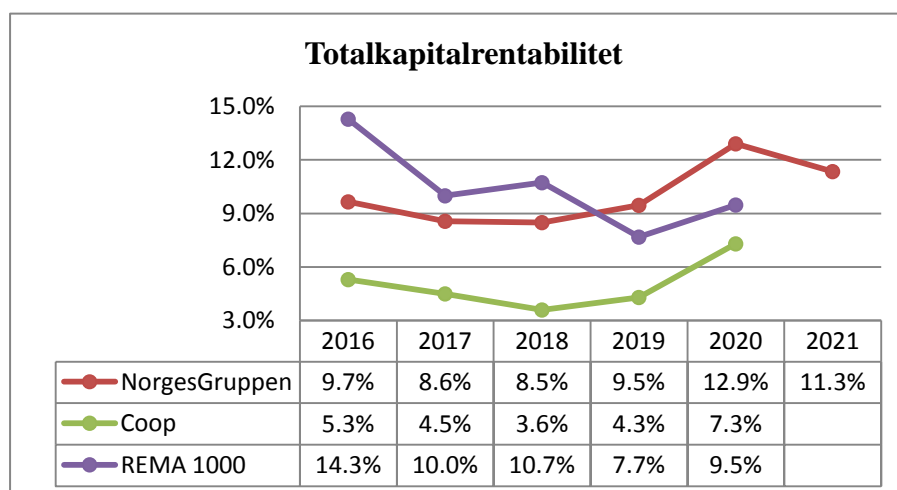
totalkapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet, driftsmargin og sammenlignbare selskaper for å se hvordan de står i forhold til konkurrentene.

Totalkapitalrentabilitet

Beregnet totalkapitalrentabilitet for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 som er presentert i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 13: Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabilitet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennnitt
NorgesGruppen	9.7%	8.6%	8.5%	9.5%	12.9%	11.3%	10.1%
Coop	5.3%	4.5%	3.6%	4.3%	7.3%		5.0%
REMA 1000	14.3%	10.0%	10.7%	7.7%	9.5%		10.4%



Figur 7: Totalkapitalrentabilitet

Det viser at avkastning på totalkapitalen til NorgesGruppen har økt over tid.

Totalkapitalrentabiliteten har redusert fra 9,7% i 2016 til 8,5% i 2018, steget deretter fra 9,5 til 12,9% mellom 2019 og 2020, for så å falle i 2021 igjen til 11,3%.

Resultatene for årene 2016-2019 viser en lavere avkastning på totalkapitalen, og dette skyldes først og fremst lavere driftsmarginer. Kravet til god totalkapitalrentabilitet er at avkastningen skal være høyere enn hva virksomheten kan få ved alternativ plassering av kapitalen. De siste seks årene har innskuddsrentene variert mellom 1,79 og 2,5 prosent. I tillegg kommer et tillegg på 5% for normal risiko. Det vil si at

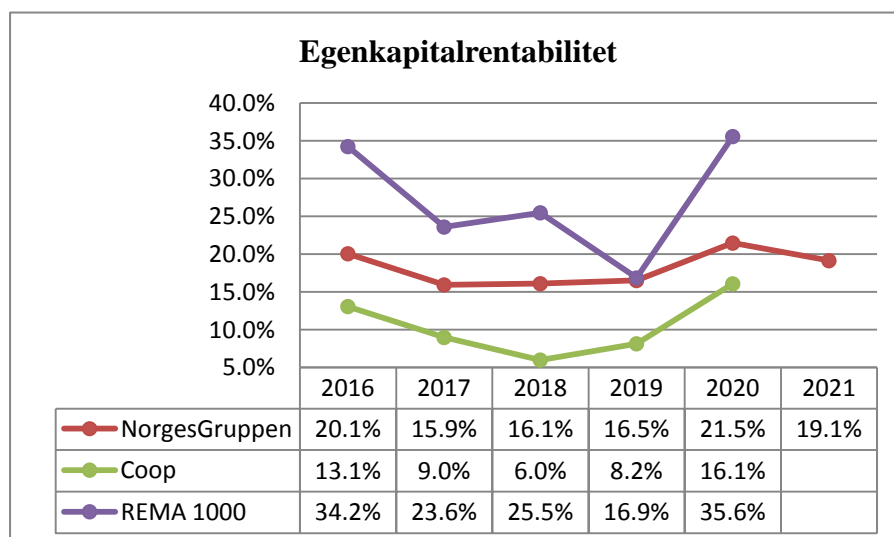
total kapitalrentabiliteten bør være minst 6,79-7,5%. Alle årene i analyseperioden har oppfylt dette kravet og ligget godt over dette nivået. Et rimelig nivå for total kapitalrentabiliteten er 10-15% (Total kapitalrentabilitet, "u.å"). Gjennomsnittlig total kapitalrentabilitet til NorgesGruppen var 10,1%, noe som betyr at virksomheten har oppnådd en avkastning tilsvarende 10,1% av virksomhetens verdier. I forhold til bransjen ligger REMA 1000 på nivået med NorgesGruppen, og begge virksomhetene er dobbelt så høye som Coop.

Egenkapitalrentabilitet

Beregnet egenkapitalrentabilitet for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 er presentert i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 14: Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabilitet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennsnitt
NorgesGruppen	20.1%	15.9%	16.1%	16.5%	21.5%	19.1%	18.2%
Coop	13.1%	9.0%	6.0%	8.2%	16.1%		10.5%
REMA 1000	34.2%	23.6%	25.5%	16.9%	35.6%		27.1%



Figur 8: Egenkapitalrentabilitet

Resultatene viser at avkastning på egenkapitalen til NorgesGruppen har falt fra 20,1% i 2016 til 15,9% i 2017, mellom 2018 og 2020 økte den deretter fra 16,1% til 21,5%,

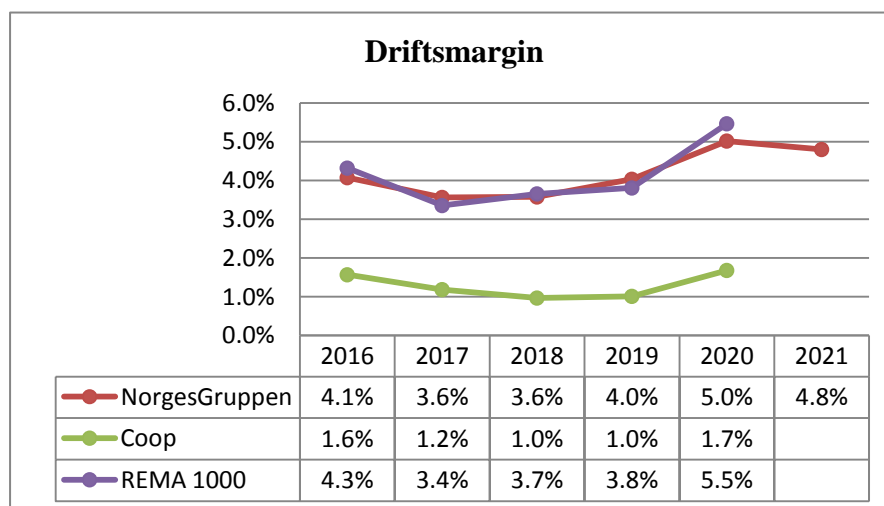
for så å falle i 2021 igjen til 19,1%. I perioden 2017-2019 hadde de en lavere avkastning på egenkapitalen, som var drevet av nedgangen i resultatet. Kravet til egenkapitalrentabilitet er at den skal være større enn totalkapitalrentabiliteten, på grunn av egenkapitalen er mer risikofylt enn totalkapitalen. Alle årene i analyseperioden har oppfylt dette kravet og ligget godt over dette nivået. Gjennomsnittlig egenkapitalrentabiliteten til NorgesGruppen var 18,2%. I forhold til bransjen er ikke NorgesGruppen like god som REMA 1000, men høyere enn Coop.

Driftsmargin

Beregnet driftsmargin for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 er presentert i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 15: Driftsmargin

Driftsmargin	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennnitt
NorgesGruppen	4.1%	3.6%	3.6%	4.0%	5.0%	4.8%	4.2%
Coop	1.6%	1.2%	1.0%	1.0%	1.7%		1.3%
REMA 1000	4.3%	3.4%	3.7%	3.8%	5.5%		4.1%



Figur 9: Driftsmargin

Driftsmargin til NorgesGruppen har gått ned fra 4,1% i 2016 til 3,6% i 2017, og fra 2018 til 2020 økte den fra 3,6% til 5,0%, for så å falle i 2021 igjen til 4,8%.

Resultatene i årene 2017 og 2018 viser preg av lavere driftsmarginer, og dette skyldes først og fremst en kraftig nedgang i driftsresultatet. NorgesGruppen har en generelt god driftsmargin, som oppnår mye bedre marginer enn de sammenlignbare selskapene i løpet av seks årsperioden. I forhold til bransjen har Norgesgruppen en gjennomsnittlig driftsmargin de siste seks årene som er 2,9 prosentpoeng høyere enn Coop, og over 0,1 prosentpoeng høyere enn REMA 1000. Dette tyder på at NorgesGruppen driftes godt og driver en mer kostnadseffektiv drift av dagligvarer.

6.4 Likviditetsanalyse

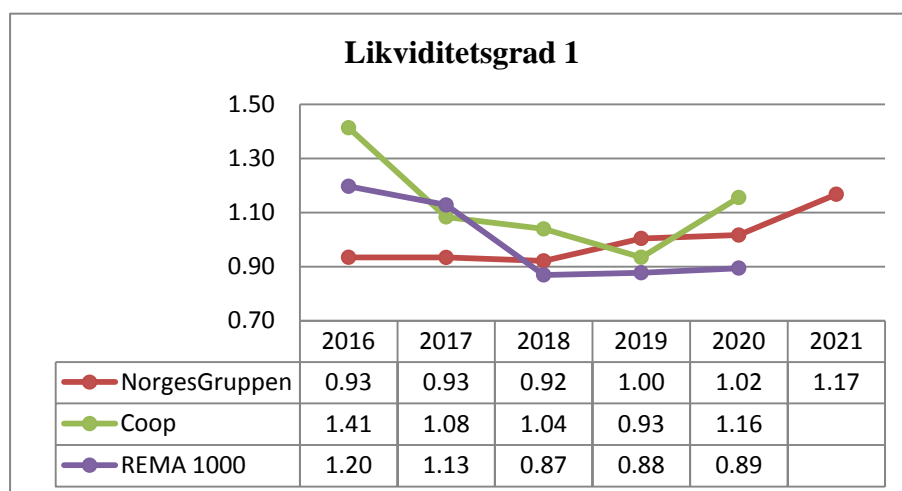
I denne delen vil jeg se nærmere på NorgesGruppens betalingsevne og analysere likviditet. Jeg har valgt å beregne nøkkeltallene likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2 og sammenligne med komparativ selskaper i bransjen for å se hvordan de står i forhold til sine konkurrenter.

Likviditetsgrad 1

Beregnet likviditetsgrad 1 for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 er vist i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 16: Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennnitt
NorgesGruppen	0.93	0.93	0.92	1.00	1.02	1.17	1.00
Coop	1.41	1.08	1.04	0.93	1.16		1.13
REMA 1000	1.20	1.13	0.87	0.88	0.89		0.99



Figur 10: Likviditetsgrad 1

Tallene viser at likviditetsgrad 1 til NorgesGruppen har forholdt seg stabile for årene 2016-2021. Likviditetsgrad 1 er redusert fra 0,93 i 2016 til 0,92 i 2018, og fra 2019 til 2021 gått opp igjen fra 1,00 til 1,17. Dette betyr altså at NorgesGruppens omløpsmidlene i denne perioden var 0,92-1,17 ganger så store som virksomhetens kortsiktige gjeld. Tommelfingerregelen sier at likviditetsgrad 1 skal være større enn 2. Det ligger langt under normen på 2, der likviditetsgrad 1 til NorgesGruppen har vært på et meget lavt nivå, og dette skyldes først og fremst økt kortsiktig gjeld. Det vil si at virksomheten hadde lite tilstrekkelige midler til å møte sine kortsiktige forpliktelser ved forfall for årene 2016-2021. NorgesGruppen har hatt dårligere resultatene enn Coop, men har likevel hatt en positiv utvikling i analyseperioden. De sammenlignbare selskapene i bransje viser at forholdet har vært under normen på 2 de siste seks årene.

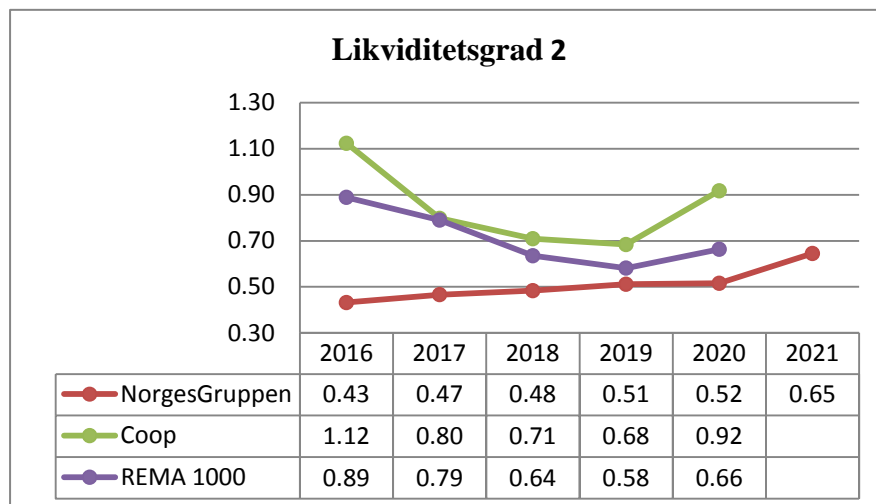
Likviditetsgrad 2

Følgende tabell og figur viser utviklingen i forholdstallet for NorgesGruppen og sammenlignbare selskaper siden 2016:

Tabell 17: Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennnitt
NorgesGruppen	0.43	0.47	0.48	0.51	0.52	0.65	0.51
Coop	1.12	0.80	0.71	0.68	0.92		0.85

REMA 1000	0.89	0.79	0.64	0.58	0.66	0.71
-----------	------	------	------	------	------	------



Figur 11: Likviditetsgrad 2

Resultatene viser at likviditetsgrad 2 til NorgesGruppen har ligget forholdsvis stabil gjennom perioden 2016-2021. Siden 2016 har likviditetsgrad 2 hatt en positiv utvikling fra 0,43 til 0,65. Tommelfingerregelen sier at likviditetsgrad 2 skal være større enn 1. Det ligger langt under normen på 1, der likviditetsgrad 2 til NorgesGruppen har vært svakt for årene 2016-2021. NorgesGruppen har et lavere likviditetsforhold relativt sett i forhold til konkurrerende selskaper. At likviditeten til NorgesGruppen har vært svakt kan skyldes en økning av kortsiktig gjeld mot en reduksjon av langsiktig gjeld. Konkurrerende selskaper i bransjen viser at forholdet har vært under normen på 1 i analyseperioden. En lav likviditetsgrad kan føre til ineffektiv kontantstrøm som truer virksomhetens fremtid.

6.5 Soliditetsanalyse

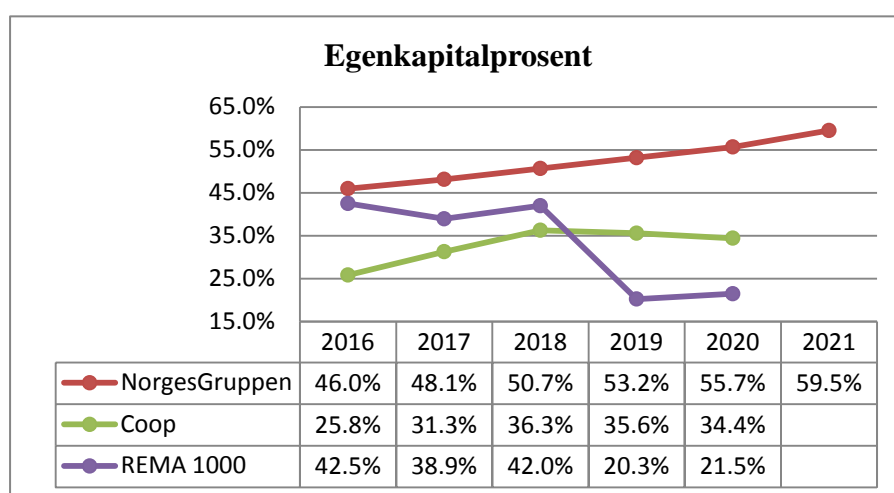
I denne delen vil jeg se på NorgesGruppens evne til å dekke tap og analysere soliditet. Jeg har valgt å beregne nøkkeltallene egenkapitalandel, rentedeckningsgrad, gjeldsgrad og finansieringsgrad 1, og sammenligne med komparative selskaper for å se hvordan de står i forhold til sine konkurrenter.

Egenkapitalprosent

Beregnet egenkapitalprosent for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 er vist i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 18: Eegenkapitalprosent

Egenkapitalprosent	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennnitt
NorgesGruppen	46.0%	48.1%	50.7%	53.2%	55.7%	59.5%	52.2%
Coop	25.8%	31.3%	36.3%	35.6%	34.4%		32.7%
REMA 1000	42.5%	38.9%	42.0%	20.3%	21.5%		33.0%



Figur 12: Eegenkapitalprosent

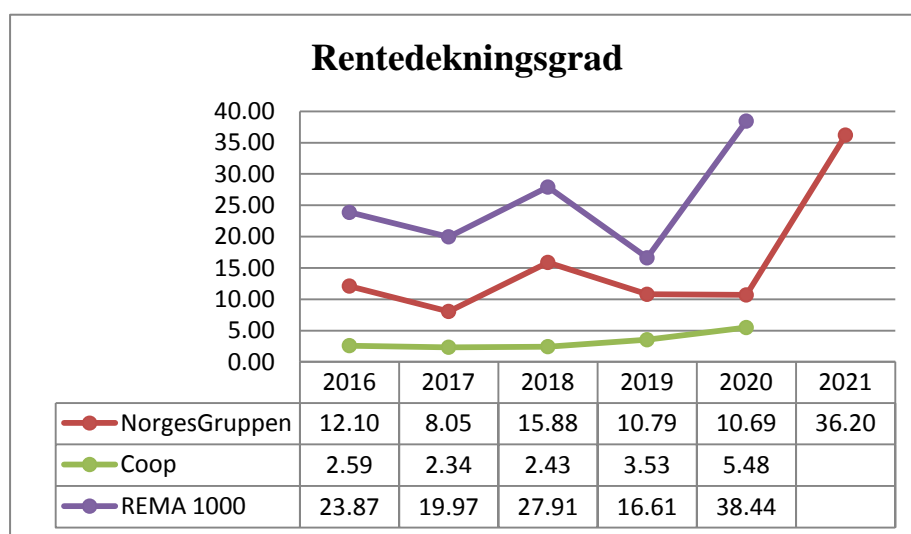
Eegenkapitalprosenten har bedret seg betydelig i løpet av seks årsperioden. En egenkapital høyere enn 30% anses som tilfredsstillende. Eegenkapital til NorgesGruppen har opprettholdt et utmerket nivå i hele perioden jeg valgt å analysere. Den har vært en positiv utvikling fra 46% til 59,5% i årene 2016-2021, og dette skyldes i hovedsak at den kontinuerlige reduksjonen av virksomhetens gjeld. Den gjennomsnittlige egenkapitalprosenten til NorgesGruppen var 52,2%, som er den høyeste blant sammenlignbare selskaper i bransjen. NorgesGruppens egenkapitalprosent har holdt seg betydelig høy siden 2016, noe som betyr at de bruker minst mulig gjeld for å finansiere sine eiendeler.

Rentedekningsgrad

Beregnet rentedeckningsgrad for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 er presentert i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 19: Rentedeckningsgrad

Rentedekningsgrad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennomsnitt
NorgesGruppen	12.10	8.05	15.88	10.79	10.69	36.20	15.62
Coop	2.59	2.34	2.43	3.53	5.48		3.28
REMA 1000	23.87	19.97	27.91	16.61	38.44		25.36



Figur 13: Rentedekningsgrad

Resultatene viser at rentedeckningsgrad til NorgesGruppen har svingt opp og ned over tid. Rentedekningsgraden har falt fra 12,10 til 8,05 mellom 2016 og 2017, for å stige i 2018 igjen til 15,88, deretter har den sunket til 10,69 i 2020 og i 2021 hoppet kraftig til 36,20. Resultatet i året 2017 viste en lavere rentedeckningsgrad, og dette skyldes først og fremst at den langsiktige gjelden som forfaller innen 12 måneder ble konvertert til kortsiktig gjeld. En verdi på rentedeckningsgrad større enn 3 er tilfredsstillende, og rentedeckningsgrad bør være så høyt som mulig. NorgesGruppens rentedeckningsgrad har opprettholdt et tilfredsstillende nivå og den er nesten tredoblet i løpet av seks årperioden. Gjennomsnittlig rentedeckningsgraden til NorgesGruppen var 15,62 noe som betyr at virksomheten har hatt nok buffer til å dekke rentekostnaden 15 ganger

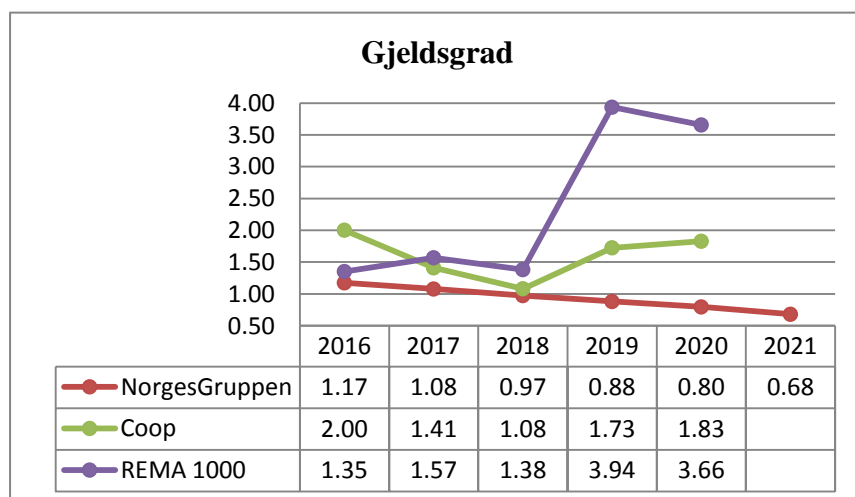
mer enn den faktiske renten. NorgesGruppen hadde en god rentedeckningsgrad. Relativt sett i forhold til bransjen hadde REMA 1000 den høyest rentedeckningen.

Gjeldsgrad

Følgende tabell og figur viser utviklingen i forholdstallet for NorgesGruppen og sammenlignbare selskaper siden 2016:

Tabell 20: Gjeldsgrad

Gjeldsgrad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennsnitt
NorgesGruppen	1.17	1.08	0.97	0.88	0.80	0.68	0.93
Coop	2.00	1.41	1.08	1.73	1.83		1.61
REMA 1000	1.35	1.57	1.38	3.94	3.66		2.38



Figur 14: Gjeldsgrad

Tallene viser at gjeldsgraden til NorgesGruppen har gått ned fra 1,17 til 0,68 i perioden 2016 til 2021. En reduksjon i gjeldsgraden er positivt for soliditeten, og så sett er utviklingen tilfredsstillende. En reduksjon i gjeldsgraden skyldes hovedsakelig at den kontinuerlige økningen av egenkapitalen i løpet av seks årsperioden. Det vil si at gjeldsgraden har gått ned, mens egenkapitalandelen har gått opp. Gjennomsnittlig gjeldsgrad til NorgesGruppen var 0,93, og dette betyr at for hver krone virksomheten har i egenkapital så har de 0,93 kroner i gjeld i perioden 2016-2021. Jo lavere dette forholdstallet er, jo mindre renter på løper gjelden og jo

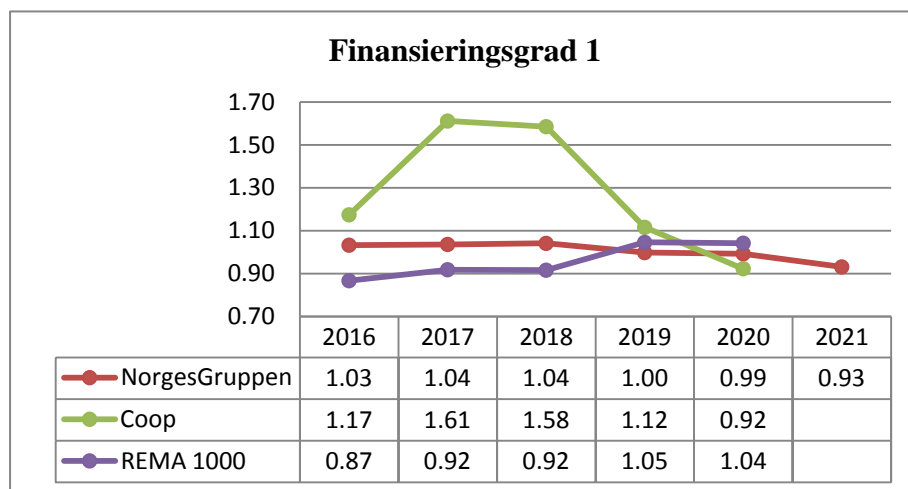
lavere risiko virksomheten har. Det er positivt at gjeldsgraden er så lav som mulig med hensyn til soliditet. NorgesGruppen hadde gode gjeldsgradstall i hele perioden jeg valgt å analysere, og de har opprettholdt en stabil lav gjeldsgrad. NorgesGruppen har relativt lav gjeldsgrad sammenlignet med sine konkurrenter i bransjen.

Finansieringsgrad 1

Beregnet finansieringsgrad 1 for NorgesGruppen og de sammenlignbare selskapene fra 2016 til 2021 som er presentert i tabellen og figuren nedenfor:

Tabell 21: Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gjennsnitt
NorgesGruppen	1.03	1.04	1.04	1.00	0.99	0.93	1.01
Coop	1.17	1.61	1.58	1.12	0.92		1.28
REMA 1000	0.87	0.92	0.92	1.05	1.04		0.96



Figur 15: Finansieringsgrad 1

Resultatene viser at finansieringsgrad 1 til NorgesGruppen har forholdt seg stabile for årene 2016-2021. Finansieringsgrad 1 har økt fra 1,03 i 2016 til 1,04 i 2017, fra 2018 til 2021 falt deretter fra 1,04 til 0,93. En verdi på finansieringsgrad 1 mindre enn 1 er tilfredsstillende. Finansieringsgrad 1 over 1 betyr det at virksomheten også har finansiert deler av anleggsmidlene med kortsiktig gjeld. Det ene er kortsiktig gjeld som må betale tilbake innen ett år, og den andre er at kortsiktig gjeld er dyrere enn

langsiktig gjeld, noe som gjør det mer risikabelt for virksomheten. Gjennomsnittlig finansieringsgrad til NorgesGruppen var 1,01, og dette kan ansees som et akseptabelt nivå for analyseperioden. Relativt sett i forhold til bransjen hadde REMA 1000 den beste finansieringsgraden, og de har med andre ord en sunn finansieringsstruktur. NorgesGruppen har lavere likviditet i forhold til sammenlignbare selskaper, noe som skyldes større andel av gjeldsfinansiering enn sine konkurrenter.

6.6 Diskusjon

I dag domineres det norske dagligvaremarkedet av tre større paraplykjeder og en mindre paraplykjede. Jeg har sammenlignet NorgesGruppen med to større konkurrenter i bransjen for å se hvor de står i markedet sammenlignet med konkurrentene. I følge regnskapsanalysen kan vi se at NorgesGruppen står sterkt i forhold til konkurrentene. Driftsmarginen til NorgesGruppen og REMA 1000 var begge rundt 4 prosent, mens Coop hadde en relativt lav driftsmargin på under 2 prosent. Markedsandelen til NorgesGruppen er nesten det dobbelte av REMA 1000, og lønnsomheten til de to var omtrent den samme. Lønnsomheten til Coop var dårligere enn dem og var i gjennomsnitt halvparten så lønnsomm. Likviditetsanalysen var preget av at disse tre paraplykjedene hadde relativt svak likviditet gjennom perioden. NorgesGruppen hadde dårligere likviditet enn konkurrentene. NorgesGruppen hadde en god soliditet over tid og hadde i gjennomsnitt bedre soliditet enn REMA 1000 og Coop.

Kapittel 7 Konklusjon

Problemstillingen denne oppgaven forsøker å besvare er hvordan har den økonomiske utviklingen vært for NorgesGruppen i perioden 2016 til 2021 og hvordan ser fremtidsutsiktene til NorgesGruppen ut. Den ovennevnte problemstillingen vil være delt inn i noen underspørsmål, og oppgavens problemstilling vil bli besvart gjennom fem underspørsmål.

Hvordan påvirker makroforhold den økonomiske utviklingen til en virksomhet? PESTEL-analysen fokuserer på å undersøke hvordan forholdene i makroomgivelser påvirker bransjen som helhet. Analysen ga blant annet følgende funn: myndighetene og streng lovgivning som har en faktisk påvirkning på den daglige driften av hele verdikjeden. Matvarer er en livsnødvendighet og er relativt lite påvirket av økonomiske svingninger. Dagligvaremarkedet har endret seg fra selgers marked til kjøpers marked på grunn av endringer i forbrukernes handlemønstre, forbrukeratferd og forbrukerbehovet. Den teknologiske utviklingen gir ikke bare store økonomiske fordeler, men kan også være et viktig bidrag til å gripe markedsmuligheter. Klimaendringer er negative konsekvenser for både matproduksjon og matvarepriser.

Hvilke faktorer påvirker aktørens lønnsomhet?

For å avdekke de viktigste faktorene har jeg gjort en gjennomgang av de ulike konkurransekraftene som har betydning for lønnsomhet i dagligvarehandelen ved hjelp av Porters femkraftsmodell. For det første, jo flere kjedebutikker som konkurrerer i et marked, jo mindre er fordelingen av omsetning mellom kjedebutikkene. Billige priser er den største betydningen for forbrukerlojalitet til dagligvarebutikkene. Jo mer lojale kunder, jo høyere omsetning og bedre marginer. Videre trekkes frem nye handlemønstre og relativt billig grensehandel gir utfordringer for tradisjonell dagligvarehandel. Jo flere salgskanaler tilgjengelig for forbrukere å velge mellom, desto lavere forbrukerretterspørsel etter de ulike produktkategoriene i tradisjonelle dagligvarebutikker. Lavere totalomsetningen i norsk dagligvarehandel gir dårligere marginer. For dagligvarekjedene står varekostnadene for den største kostnaden. Gode innkjøpspriser og betingelser fra merkevareleverandørene er knyttet til størrelsen på paraplykjeden. Lavere varekostnader gir høyere marginer, som igjen gir et solid økonomisk resultat. Hard pris konkurranse blant detaljister i bransjen har skadet kjedenes lønnsomhet og gjør at driftsmarginene er for små.

Hvilke interne ressurser har Norgesgruppen som er avgjørende for lønnsom vekst?

For å avdekke konkurransefortrinnet har jeg gjennomført en intern ressursbasert analyse av NorgesGruppen ved hjelp av VRIO-rammeverket for å få innsikt i betydningen av en virksomhets konkurransefortrinn for å oppnå og skape bedre lønnsomhet. På grunn av størrelsen, har NorgesGruppen i sin besittelse både stor innkjøpsmakt og effektiv distribusjon som skaper et varige konkurransefortrinn. Dette bidrar til at virksomheten klarer å drive med de høye marginene på drift. Markedsposisjonen av ulike markedssegmenter skaper et midlertidig konkurransefortrinn for kjeden. Å tilfredsstillte forskjellige kundegrupper behov gjennom flere ulike kjedekonsepser i det norske dagligvaremarkedet gjør at kjeden kan skape enda mer verdi. Videre er både kjedens egne merkevarer og Trumf-fordelsprogram som utgjør et paritetsfortrinn for kjeden. Deres bidrag til NorgesGruppen er å gi økt forbrukerlojaliteten til paraplykjeden og sikre lønnsomheten i verdikjeden.

Hvordan er virksomhetens rentabilitet, likviditet og soliditet?

Etter en regnskapsanalyse av underliggende økonomiske forhold i NorgesGruppen, kan det sies at de har klart seg bra i analyseperioden 2016-2021. Det gir meg inntrykket av at virksomhetens økonomiske prestasjoner og stilling er tilfredsstillende, og at NorgesGruppen er i en solid økonomisk situasjon.

Rentabilitetsanalyse til NorgesGruppen viser at de har klart å skape god lønnsomhet for hele analyseperioden. Driftsmargin regnes som en av de viktigste regnskapsmessige nøkkeltall for å måle driftseffektivitet. Viksomheten har opprettholdt en høyere gjennomsnittlig driftsmargin i bransjen i forhold til sammenlignbare selskaper. Driftsmargin viser en jevn økning og har økt fra 4,1% i 2016 til 4,8% i 2021. En god total kapitalrentabilitet er at den skal gi høyere avkastning enn alternativ plassering av kapitalen, og avkastning på total kapitalen til virksomheten tilfredsstillte dette kravet. Total kapitalrentabilitet har forbedret seg siden 2016, og den gikk opp fra 9,7% til 11,3%. En god egen kapitalrentabilitet er at den skal ligge høyere enn total kapitalrentabiliteten, og avkastning på egen kapitalen til

viksomheten tilfredsstillende dette kravet. Egenkapitalrentabiliteten har variert mellom 15,9 og 21,5%. Kravene til god rentabilitet er oppfylt med god margin, og NorgesGruppen oppnådde god lønnsomhet i perioden 2016–2021. Ut fra likviditetsanalysen ser vi at NorgesGruppen har hatt svak likviditet gjennom perioden 2016-2021. Både likviditetsgrad 1 og 2 har hatt en positiv utvikling de siste årene, og virksomheten oppfyller likevel ikke kravene til god likviditet. Årsaken til den svake likviditeten er knyttet til svak kapitalstyring. Til tross for at likviditetsgrad 1 og 2 har ligget lavere enn normene, ser de ikke ut til å bekymre seg altfor mye for likviditeten. Det skyldes hovedsakelig at virksomheten har hatt god lønnsomhet. Soliditetsanalyse til NorgesGruppen viser at de hadde en god soliditet og en sunn finansieringsstruktur. Egenkapitalprosenten har holdt seg godt over normen gjennom hele analyseperioden. Rentedeckningsgraden har utviklet seg positivt i løpet av de siste seks årene, og virksomheten hadde stor grad av økonomisk handlefrihet og fleksibilitet. Viksomheten har opprettholdt lav gjeldsgrad og finansieringsgraden har ligget på et akseptabelt nivå i analyseperioden.

Hvordan er utsiktene for lønnsomheten til NorgesGruppen de neste 5 til 10 årene? Det norske dagligvaremarkedet er et marked hvor NorgesGruppen opererer i. Dette er et marked som alle norske forbrukere er svært avhengig av. Dette gir virksomheten muligheter til å vinne forbrukerlojalitet, som igjen gjør at de kan tjene penger. Til tross for en tung periode på bakgrunn av pandemien og økende konkurranse fra andre aktører, har virksomheten likevel vært i stand til å jevnt øke sin markedsandel gjennom perioden. NorgesGruppen er godt posisjonert i et marked i vekst og har en historie med jevn lønnsom vekst. Deres gode lønnsomhet skyldes først og fremst en meget sterk posisjon i det norske dagligvaremarkedet og en kombinasjon av stordriftsfordeler, kostnadseffektivitet og effektiv drift. Fremtidige lønnsomhetsutsikter til NorgesGruppen ser gode ut og virksomheten har store muligheter til å øke lønnsomheten i fremtiden, ettersom virksomheten opererer i en bransje med gode fremtidsutsikter og de sitter på store verdier.

Forslag til videre forskning

Lønnsomhet er et tema som aldri går av moten. Aktørene i dagligvarebransjen har små marginer i forhold til andre bransjer (Lorch-Falch, 2018). Dagligvaremarkedet er delt inn i en rekke ulike segmenter og gir ulik pris for samme produkt til ulike kjedeselementer. Lavprissegmentet står for 68,5 prosent av markedet, og det er det eneste segmentet som har økt de siste årene. Dette er nok til å vise at lavprissegmentet er det mest lønnsomme segmentet i det norske dagligvaremarkedet sammenlignet med andre segmenter. Spørsmål for videre forskning er for eksempel hvordan aktører i dagligvarebransjen kan gi et bredere utvalg av varer i lavprissegmentet, samtidig som detaljister kan øke inntektene uten for store kostnader og dermed oppnå høyere lønnsomhet. Forhåpentligvis kan norske forbrukere nyte godt av et bredt og attraktivt vareutvalg til lavest mulige priser i nær fremtid.

Referanseliste

AgriAnalyse. (2022). Norsk landbruksvarehandel. Hentet fra

<https://www.agrianalyse.no/nyhetsarkiv/vekas-figur-norsk-landbruksvarehandel-artikkel1346-28.html>

Alfnes, F & Dulsrud, A. (2016). *Vareutvalg av mat og drikke i norske dagligvarebutikker: Utvikling, egne merkevarer og sammenligning med Sverige.*

(Oppdragsrapport nr. 7-2016). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus

Arbeidslivet. (2017, 31. oktober). Lønn og lønnsutvikling i Norge. Hentet fra

<https://www.arbeidslivet.no/Lonn/Tariffavtaler/Lonn-og-lonnsutvikling-i-Norge-i-tall-og-fakta/>

ASKO. (2021). Leverandør i ASKO. Hentet fra

<https://asko.no/leverandor/leverandor-i-asko/>

Bach, D., Brunborg, I. & Bøe, E (2022, 10. mars). Uvanlig prishopp på mat: – Opplever

et betydelig press fra leverandørene. E24. Hentet fra

<https://e24.no/naeringsliv/i/7dgXWV/uvanlig-prishopp-paa-mat-opplever-et-betydelig-press-fra-leverandoerene>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*. (5. utg.). Boston: Pearson.

Bast, I. H. (2020, 17. desember). Egne merkevarer er bra for dagligvarekjedene.

Dagens Næringsliv. Hentet fra

<https://www.dn.no/egne-merkevarer-er-bra-for-dagligvarekjedene/2-1-933189>

BDO. (2018, 22. oktober). Krevende vekst med pressede marginer rapport om bygg-, anlegg- og eiendomsbransjen. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/0e80122c0880497581a9b374327fe3cd/bdo--rapport-kapitalstruktur.pdf>

Berg, L. P. & Aspøy, A. (2022, 22. mai). Forbrukerrådet. I *Store norske leksikon*.

Hentet fra <https://snl.no/Forbrukerr%C3%A5det>

Berg, T. (2017). *Grunnleggende økonomistyring* (2. utg.). Oslo, Cappelen Damm akademisk.

coop. (2021). *Årsrapport 2020*. Hentet fra

https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2020/coop_aarsrapport_2020.pdf

coop. (2020). *Årsrapport 2019*. Hentet fra

<https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2019/coop-arsrapport-2019.pdf>

coop. (2019). *Coop Års- og bærekraftsrapport 2018*. Hentet fra

https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2018/coop_arsrapport_2018_web

[_enkeltsider_2.pdf](#)

coop. (2018). *Coop Årsrapport 2017*. Hentet fra

https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2017/coop_arsrapport_2017_dobbeltsider_web.pdf

coop. (2017). *Årsrapport 2016*. Hentet fra

https://coop.no/globalassets/om-coop/barekraft/coop_aarsrapport_2016_web_hele_oppslag.pdf

Dagligvarehandelen. (2007, 23. april). Grossistene er størst. Hentet fra

<https://dagligvarehandelen.no/2007/grossistene-er-st%C3%B8rst>

Deloitte. (2022, 24. mars). Retail-trender 2021. Hentet fra

<https://bergen-chamber.pameldingssystem.no/retail-trender-2021>

Distriktssentret. (2021 mars). Tilleggstjenestene i Merkur. Hentet fra

<https://distriktssenteret.no/litteratur/tilleggstjenestene-i-merkur/>

Fem, J. (2019, 21. november). Rema 1000 stopper forhandlinger med leverandører.

Nettavisen. Hentet fra

<https://www.nettavisen.no/okonomi/rema-1000-stopper-forhandlinger-med-leverandorer/s/12-95-3423882007>

Finansierungsgrad 1. (u. å). I *Norian*. Hentet 18. desember 2020 fra

<https://norian.no/finansierungsgrad-1/>

Folkehelseinstituttet. (2021 oktober). Nordmenns handel av sjokolade, godteri og alkoholfrie drikkevarer i utlandet. Hentet fra

<https://fhi.brage.unit.no/fhi-xmli/bitstream/handle/11250/2833248/Abel-2021-Nor.pdf>

[f?sequence=2&isAllowed=y](#)

Forbrukerrådet. (2018a). Høringsuttalelse til rapport om etableringshindringer i dagligvaresektoren. Hentet fra <https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2018/03/horingssvar-etableringshindringer-dagligvaresektoren-endelig.pdf>

Forbrukerrådet. (2018b, 13. mars). Slik vil Forbrukerrådet bryte opp skjev dagligvare-makt. Hentet fra <https://www.forbrukerradet.no/siste-nytt/slik-vil-forbrukerradet-bryte-opp-skjev-dagligvare-makt/>

Forbrukerrådet. (2013). Matmakt til forbrukerne Er dagligvareportal løsningen? Hentet fra <https://www.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2015/10/Utredning-Matmakt-til-forbrukerne.pdf>

Fredriksen, J. I. (2020a, 13. oktober). Lavprisbutikk. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/lavprisbutikk_-_varehandel

Fredriksen, J. I. (2020b, 13. oktober). Hypermark. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/hypermarked>

Gabrielsen, T. S. (2010). *Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat*. (Rapport matkjedeutvalget). Bergen: Universitetet i Bergen.

Gjesdal, F. (2007). Regnskapsanalyse: Omgruppering av regnskapet for eierkontroll og verdsettelse. *Praktisk økonomi og finans*, nr 2/2007, 4-18.

Hansen, O. B. (2020). Det korrigerede regnskabets verdirelevans. *Praktisk økonomi & finans*, årg. 36, 4/2020, 334-347. Universitetsforlaget AS.

https://www.researchgate.net/profile/Odd-Birger-Hansen/publication/347044616_Det_korrigerede_regnskabets_verdirelevans/links/6049dfd7a6fdcc4d3e561545/Det-korrigerede-regnskabets-verdirelevans.pdf

Haue, R. (2022, 12. januar). Virksomheds økonomi. [Blogginnlegg]. Hentet fra

<https://virksomhed.systeme.dk/?id=674>

Havro, H. L. (2018a, 3. mai). Dragkamp om distribusjon av matvarer. *Nationen*. Hentet

fra <https://www.nationen.no/article/dragkamp-om-distribusjon-av-matvarer/>

Havro, H. L. (2018b, 3. mai). Matkjedene vil distribuere meir. *Nationen*. Hentet fra

<https://www.nationen.no/article/matkjedene-vil-distribuere-meir/>

Ignite, N & Scandinavia, B. (2021, 29. oktober). Trumf får ny identitet og lanserer nye tjenester. *Kreativforum*. Hentet fra

<https://www.kreativforum.no/arbeider/trumf-far-ny-identitet-og-lanserer-nye-tjenester>

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases* (7. utg.). England: Pearson Education.

Kalle, L. C. (2022, 5. februar). Opptil 70 prosent pris økning i matbutikken:

Dagligvare-ekspert advarer. *Nettavisen*. Hentet fra

<https://www.nettavisen.no/okonomi/opptil-70-prosent-prisokning-i-matbutikken-dagligvare-ekspert-advarer/s/12-95-3424240733>

Kaurel, F. E. (2020, 15. oktober). Supermarked. I *Store norske leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/supermarked>

Kjøtt- og fjørfebransjens landsforbund. (2018, 21. mars). Høringsuttalelse - Etableringshindringer i dagligvaresektoren. Hentet fra <https://kjottbransjen.no/wp-content/uploads/2018/03/H%C3%B8ringsuttalelse-etableringshindre-dagligvarehandel.pdf>

Kongsnes, A. (2020, 9. november). Nortura frykter for hele industriens framtid. *Matindustrien*. Hentet fra <https://matindustrien.no/nyheter/2020/nortura-frykter-for-hele-industriens-framtid>

Konkurransetilsynet. (2021). Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/>

Konkurransetilsynet. (2020a, 15. desember). Samarbeid kan ha ført til høyere dagligvarepriser. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/samarbeid-kan-ha-fort-til-hoyere-dagligvarepriser/>

Konkurransetilsynet. (2020b, 8. oktober). Ny kartlegging av innkjøpspriser bekrefter store forskjeller. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/ny-kartlegging-innkjopspriser/>

Konkurransetilsynet. (2018, 13. mars). Høringsuttalelse - rapport etableringshindringer i Dagligvaresektoren. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/wp-content/uploads/2018/08/horingsuttalelse-rapport-etableringshindringer-i-dagligvaremarkedet.pdf>

Konkurransetilsynet. (2005). *Betaling for hylleplass Virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge*. (Konkurransetilsynets skriftserie 2/2005). Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/wp-content/uploads/2018/08/betaling-for-hylleplass.pdf>

Lekhal, S., Slapø H. & Karevold, K. I. (2017). NorgesGruppen Sunnhetsrapport Frukt og grønt Utvikling, vekst og nye produkter 2012-2016. Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/barekraft/sunnhetsrapport-norgesgruppen-utvikling-frukt-og-gront.pdf>

Lindheim, A., Nørgaard, P. & Stedje, E. (2014). *Økonomistyring for programfaget næringslivs økonomi* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lorch-Falch, S. (2018, 10. januar). Konkurrenten fikk nok, mens Kolonial.no nær doblet omsetningen. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/kJKEg9/konkurrenten-fikk-nok-mens-kolonialno-naer-doblet-omsetningen>

MatPrat. (2021, 15. mars). Norsk selvforsyning og matsikkerhet – hvorfor er det så viktig? Hentet fra <https://www.matprat.no/artikler/matproduksjon/norsk-selvforsyning-og-matsikkerhet-hvorfor-er-det-sa-viktig/>

Menon Economics. (2020). *Grossist- og distribusjonvirksomhet i norsk dagligvare: analyse av dagens organisering og vurdering av innspill knyttet til regulering*. (Menon-publikasjon nr. 27/2020). Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2020-27-Grossist-og-distribusjonsvirksomhet-i-norsk-dagligvare.pdf>

Menon Economics. (2018). *Konkurransen i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd*. (Menon-publikasjon nr. 33/2018). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf>

Mikalsen, S. (2019). Likviditetsanalyser. Hentet fra <https://slideplayer.no/slide/15216208/>

Munk ås, Ø. (2017, 26. februar). Grossistgiganten selger varer for 4,8 milliarder til 136 butikker. Vestviken 24. Hentet fra

<https://www.vestviken24.no/dagligvarer/vv24naringsliv/okonomi-og-naringsliv/grossistgiganten-selger-varer-for-4-8-milliarder-til-136-butikker/s/5-83-58879>

Nielsen. (2022 april). *Dagligvarefasiten 2022*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

<https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/2022-05/Dagligvarefasiten%202022final%20no%20bleed.pdf>

Nielsen. (2021 april). *Dagligvarefasiten 2021*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2021_0.pdf

Nielsen. (2020a mars). *Dagligvarefasiten 2020*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2020.3.pdf

Nielsen. (2020b). *NIELSEN: Dagligvarerapporten 2020*. Oslo: The Nielsen Company, LLC. Hentet fra

https://www.nhosh.no/contentassets/1b23f7130e87488fab7aab5c7b8db5f5/nielsen-norge-pressemelding-dagligvarerapporten-2020_13022020.pdf

Nielsen. (2019 mars). *Dagligvarefasiten 2019*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2019.31.pdf

Nielsen. (2018 mars). *Dagligvarefasiten 2018*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2018.pdf

Nielsen. (2017 mars). *Dagligvarefasiten 2017*. Dagligvarehandelen. Hentet fra

https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2017_0.pdf

NorgesGruppen. (2022 mars). *Norgesgruppen års- og bærekrafts- rapport 2021*.

Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/ars--og-barekraftsrapport-2021.pdf>

NorgesGruppen. (2021 mars). *Norgesgruppen års- og bærekrafts- rapport 2020*.

Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapporter/2020/ars-og-barekraftsrapport-2020.pdf>

NorgesGruppen. (2020a august). *NorgesGruppen Halv årsregnskap 2020*. Hentet fra

https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/borsrapport-30.6.20_norgesgruppen.pdf

NorgesGruppen. (2020b mars). *NorgesGruppen Års- og bærekraftsrapport 2019*.

Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/ars-og-barekraftsrapport-2019.pdf>

NorgesGruppen. (2019 mars). *NorgesGruppen Årsregnskap 2018*. Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/arsregnskap-2018.pdf>

NorgesGruppen. (2018a mars). *Effektiv distribusjon*. Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/faktaark/fakta-distribusjon-2018.pdf>

NorgesGruppen. (2018b mars). *Konkurransen*. Hentet fra

<https://www.norgesgruppen.no/globalassets/faktaark/fakta-konkurransen.pdf>

NorgesGruppen. (2018c mars). *NorgesGruppen årsregnskap 2017*. Hentet fra

https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_ar_sregnskap_2017.pdf

NorgesGruppen. (2017 mars). *NorgesGruppen årsregnskap 2016*. Hentet fra https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_ar_srapport_2016.pdf

NorgesGruppen. (2012). Egne merkevarer – venn eller fiende? Hentet fra <https://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/forbruker-i-fokus/emv-egne-merkevarer--venn-eller-fiende/>

NOU 2021: 5. (2021). *Grunnlaget for inntektsoppgjørene 2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

NOU 2011: 4. (2011). Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

NTB. (2021, 28. juni). Norge fortsatt dyrest på alkohol og tobakk i Europa. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/pAJIRV/norge-fortsatt-dyrest-paa-alkohol-og-tobakk-i-europa>

NTB. (2014, 6. oktober). Coop kjøper ICA Norge. *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article10202365.ece>

Nærings- og fiskeridepartementet (2020). *Daglegvare og konkurranse – kampen om kundane* (Meld. St. 27. (2019-2020)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

Næringskomiteen. (2019). *Innstilling fra næringskomiteen om Endringer i statsbudsjettet 2019 under Landbruks- og matdepartementet*. Innst. (414 S (2018–2019)). Hentet fra <https://www.stortinget.no>

Oslo Economics. (2017). Etableringshindringer i dagligvaresektoren. (Oslo Economics 2017-46). Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/fbe3181e02084aeaa66bd439b1680d69/etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2absoluttsisteverisjon.pdf

Pedersen, R. (2021). Slik er prisnivået i de europeiske landene. Hentet fra <https://www.smartepenger.no/anbud/101-reise/1633-prisnivaet-i-europeiske-land>

Penman, S. H. (2013). *Financial Statement Analysis and Security Valuation* (5. utg.). New York: McGraw-Hill international edition.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review no.79208*, 137-145. https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf

REMA 1000. (2021). *REMA 1000 Årsrapport 2020*. Hentet fra <https://www.rema.no/wordpress/wp-content/uploads/2021/06/20-REMA-1000-Arsrapport-2020.pdf>

REMA 1000. (2020). *REMA 1000 Årsrapport 2019*. Hentet fra <https://www.rema.no/wordpress/wp-content/uploads/2020/07/19-REMA-1000-%C3%85rsrapport-2019-1.pdf>

REMA 1000. (2019). *REMA 1000 Årsrapport 2018*. Hentet fra <https://www.rema.no/wordpress/wp-content/uploads/2019/04/A%CC%8Arsrapport-2018.pdf>

REMA 1000. (2018). *REMA 1000 Årsrapport 2017*. Hentet fra <https://www.rema.no/wordpress/wp-content/uploads/2018/05/17-REMA-1000-A%CC>

[%8Arssrapport-2017.pdf](#)

REMA 1000. (2017). *REMA 1000 Årsrapport 2016*. Hentet fra

<https://www.rema.no/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/16-REMA-1000-A%CC%8Arssrapport-2016.pdf>

Resursbank. (2021). Når netthandelen øker, satser flere selskaper på digital markedsføring. Hentet fra

<https://www.resursbank.no/resurs-insights/nar-netthandelen-oket-satser-flere-selskaper-pa-digital-markedsforing>

Samfunnsøkonomisk analyse. (2019a). *Effekter av prisregulerende virkemidler rettet mot mat*. (M-1492/2019). Oslo. Hentet fra

<https://www.miljodirektoratet.no/publikasjoner/2020/januar-2020/effekter-av-prisregulerende-virkemidler-rettet-mot-mat/>

Samfunnsøkonomisk analyse. (2019b). *Lønnsomhet i varehandelen 2003-2017*.

(Rapport nr.11-2019). Oslo: Handel og Kontor. Hentet fra

<https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2019/4/11/lonnsomhet-i-varehandelen-2003-2017>

Samfunnsøkonomisk analyse. (2019c). *Teknologi, sysselsetting og kompetanse i*

Varehandelen. (Rapport nr. 14-2019). Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet, Virke og Handel og Kontor. Hentet fra

<https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5d641c1a5b4e690001107c73/1566841887888/R14-2019+Teknologi%2C+sysselsetting+og+kompetanse+i+varehandelen.pdf>

Sander, K. (2019, 19. september). Finansierings- og soliditetsanalyser. I *estudie*.

Hentet fra <https://estudie.no/finansierings-soliditetsanalyser/>

Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students* (6. utg.). England: Spectaris Ltd.

Statistisk sentralbyrå (2022, 10. januar). Strømprisene preget KPI i 2021. Hentet fra <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindekse/n/artikler/stromprisene-preget-kpi-i-2021>

Statistisk sentralbyrå (2021 august). Dette er Norge 2021. Hentet fra https://www.ssb.no/befolkning/folketall/artikler/dette-er-norge-2021/_attachment/inline/b5aab932-f22f-407c-8293-f5ebb42a0768:3479e0908a28c35824e27ad122980065f3c7d0c0/Dette%20er%20Norge%202021%20WEB.pdf

Statistisk sentralbyrå (2020, 17. april). Økt grensehandel. Hentet fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/stabil-grensehandel>

Sørødal, K. (2020, 16. januar). Derfor er svenske varene billigere. *Dagbladet*. Hentet fra <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/derfor-er-svenske-varene-billigere/72033747>

Sørgard, L. (2020, 29. juni). Kronikk: Ulovlig innkjøpspriser? Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/kronik-ulovlige-innkjopspriser/>

Total kapitalrentabilitet. (u. å). I Proff Forvalt. Hentet 12. april 2021 fra <https://forvalt.no/Om/ordbok/T>

Utgård, J. (2010). Tema 2 - Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel; 20 prosent i 2020? 115-124. <http://jakobu.no/wp-content/uploads/2012/02/Egne-merkevarer-i-norsk-dagligvarehandel.pdf>

Utheim, E.B. (2019, 27. juni). Kundene blir gratisarbeidende deltidsansatte. *E24*.

Hentet fra

<https://e24.no/teknologi/i/JorJXj/kundene-blir-gratisarbeidende-deltidsansatte>

Utviklingsfondet. (2018 september). Er matsikkerheten truet? Klimaendringer og matproduksjon i Norge og Malawi. Hentet fra

https://www.utviklingsfondet.no/files/uf/documents/Er_matsikkerheten_truet_TT.pdf

Vagstad, S. (2011). Lønnsomhet i leveringskjeden for matvarer. Hentet fra

<https://docplayer.me/2821346-Lonnsomhet-i-leveringskjeden-for-matvarer.html>

Virke. (2021, 28. oktober). Grensehandelen er snart tilbake for fullt. *NTB*

Kommunikasjon. Hentet fra

<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/grensehandelen-er-snart-tilbake-for-fullt?publisherId=13569120&releaseId=17918985>

Vedlegg

Vedlegg 1: Resultatregnskap og balanse for Coop Norge

Resultatregnskap for Coop Norge (Coop, 2016-2021)

Resultatregnskap (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Driftsinntekter						
Salgsinntekter	40 102	44 477	45 584	46 845	48 164	56 092
Andre driftsinntekter	2 573	2 482	2 349	2 452	2 444	2 540
Sum driftsinntekter	42 675	46 958	47 933	49 297	50 608	58 632
Driftskostnader						
Varekostnad	35 493	38 804	39 820	41 004	41 998	48 760
Personalkostnader	2 953	2 765	2 825	2 978	3 145	3 478
Av- og nedskrivninger	918	625	713	764	670	724
Andre driftskostnader	4 373	4 028	4 005	4 073	4 282	4 684
Sum driftskostnader	43 737	46 221	47 363	48 819	50 095	57 646
Driftsresultat	-1 062	737	569	478	513	986
Resultat fra tilknyttede selskaper	1	9	-2	-27	-40	-70
Finansinntekter	110	181	173	89	195	356
Finanskostnader	-386	-357	-316	-222	-189	-232
Sum netto finans	-275	-167	-146	-160	-34	54
Resultat før skatt	-1 337	569	423	318	479	1 040
Skatt på resultat	214	-180	-45	489	-99	-223
Årsresultat	-1 123	389	378	807	380	817
Minoritet	8	9	12	-6	13	22
Majoritetens andel av årsresultat	-1 131	380	366	813	367	795

Balanse for Coop Norge (Coop, 2016-2021)

Balanse (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utsatt skattefordel	346	176	144	1 190	1 125	923
Immaterielle eiendeler	2 143	1 985	1 810	1 320	1 425	1 479
Varige driftsmidler	5 730	5 372	5 106	5 454	5 439	5 611
Investeringer i aksjer og andeler	713	991	1 214	1 369	1 599	1 672
Andre langsiktige fordringer	507	434	458	499	197	280
Anleggsmidler	9 439	8 957	8 732	9 832	9 785	9 965
Varer	1 693	1 757	1 820	1 872	1 934	2 071
Kundefordringer	1 483	2 124	1 489	1 648	1 715	1 250
Andre kortsiktige fordringer	1 034	1 018	913	701	695	1 042
Finansielle investeringer	1 253	1 688	1 345	1 078	2 197	4 971
Bankinnskudd, kontanter o.l.	2 444	1 972	1 323	596	663	703
Omløpsmidler	7 907	8 559	6 890	5 895	7 204	10 037
Sum eiendeler	17 346	17 516	15 623	15 727	16 989	20 002
Balanse (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020

Andelsinnskudd	694	694	694	694	694	693
Annen egenkapital	3 419	3 776	4 139	4 978	5 307	6 144
Minoritetsinteresser	61	56	54	32	44	50
Egenkapital	4 174	4 527	4 887	5 704	6 045	6 887
Pensjonsforpliktelser	263	292	305	330	341	364
Andre langsiktige forpliktelser	44	241	218	196	174	157
Avsetning for forpliktelser	307	533	523	526	515	521
Langsiktig gjeld	3 816	3 102	534	501	1 491	1 897
Innskudd	2 891	3 301	3 322	3 325	3 062	2 011
Kassekreditt	-	6	3	2	9	6
Leverandørgjeld	3 883	4 070	4 548	3 830	3 992	4 545
Betalbar skatt	16	13	14	16	16	22
Offentlige avgifter	281	268	192	174	221	272
Forskudd fra kunder	157	106	127	76	92	246
Annen kortsiktig gjeld	1 821	1 592	1 473	1 573	1 546	1 873
Kortsiktig gjeld	6 158	6 055	6 357	5 671	5 876	8 686
Sum egenkapital og gjeld	17 346	17 516	15 623	15 727	16 989	20 002

Vedlegg 2: Resultatregnskap og balanse for REMA 1000

Resultatregnskap for REMA 1000 (REMA 1000, 2016-2021)

Resultatregnskap (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Driftsinntekter	47 911	53 175	50 855	53 322	54 860	65 378
Andre inntekter, gevinster og tap	653	813	1 101	1 037	508	722
Verdiering investeringseiendom	42	12				
Resultat fra TS	147	125	118	117	186	160
Varekostnad	-40 507	-45 238	-43 166	-45 050	-45 491	-53 992
Lønnskostnad	-1 865	-1 955	-1 974	-2 155	-2 305	-2 716
Andre driftskostnader	-3 874	-4 067	-4 579	-4 570	-2 766	-3 189
Driftsres. før amort., av- og nedskr.	2 507	2 865	2 355	2 701	4 992	6 413
Amortiseringer og nedskrivninger immaterielle eiendeler	-60	-58	-79	-138	-231	-163
Av- og nedskrivninger varige driftsmidler	-504	-509	-570	-614	-673	-677
Av- og nedskrivninger bruksretteiendel	-	-	-	-	-1 999	-2 001
Driftsresultat	1 943	2 298	1 706	1 949	2 089	3 572
Renteinntekter	30	25	12	11	12	8
Rentekostnad leieforpliktelser	-	-	-87	-72	-728	-728
Andre rentekostnader	-114	-98	-	-	-82	-75
Netto andre finansposter	15	16	19	-2	-4	31
Resultat før skattekostnad	1 874	2 241	1 650	1 886	1 280	2 808
Skattekostnad	-442	-507	-341	-385	-251	-557
Årets resultat	1 432	1 734	1 309	1 501	1 029	2 251

Balanse for REMA 1000 (REMA 1000, 2016-2021)

Balanse (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Eiendeler						
Utsatt skattefordel	44	23	39	36	311	383
Immaterielle eiendeler	1 645	1 898	2 209	2 244	2 140	2 072
Investerings eiendom	2 196	2 754	2 986	3 555	3 696	2 578
Bruksrette eiendeler	-	-	-	-	15 013	17 617
Varige driftsmidler	2 865	3 009	3 493	4 029	4 974	5 480
Investering i TS	641	720	733	752	797	840
Finansielle investeringer	3	25	25	89	176	376
Fordringer	764	231	379	290	200	240
Sum anleggsmidler	8 158	8 660	9 904	10 995	27 307	29 586
Varer	2 017	2 074	2 327	2 125	2 876	2 624
Kundefordringer og andre fordringer	5 078	5 364	5 222	5 575	5 181	5 408
Derivater	28	10	1	3	1	-
Kontanter og bankinnskudd	532	615	221	181	473	2 122
Sum omløpsmidler	7 655	8 063	7 771	7 884	8 531	10 154
Sum eiendeler	15 813	16 723	17 675	18 879	35 838	39 740
Balanse (Alle beløp er i MNOK)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aksjekapital	1	1	1	1	1	1
Annen egenkapital ikke resultatført	263	133	314	351	327	556
Opptjent egenkapital	5 648	6 868	6 465	7 447	6 817	7 853
Egenkapital tilordnet morselskapets aksjonærer	5 912	7 002	6 780	7 799	7 145	8 410
Ikke-kontrollerende eierinteresser	74	107	101	127	117	125
Sum egenkapital	5 986	7 109	6 881	7 926	7 262	8 535
Utsatt skatt	324	371	310	317	208	392
Pensjonsforpliktelser	11	7	5	6	4	2
Andre avsetninger for forpliktelser	199	144	130	95	92	154
Lån	3 009	2 343	3 450	3 651	4 123	2 509
Leieforpliktelser	-	-	-	-	14 407	16 796
Derivater	35	11	9	7	5	1
Annen gjeld	1	1	-	1	17	5
Sum langsiktig gjeld	3 579	2 877	3 904	4 077	18 856	19 859
Andre avsetninger for forpliktelser	32	28	25	21	1	7
Betalbar skatt	237	230	168	190	109	118
Lån	228	256	269	526	14	8
Leieforpliktelser	-	-	-	-	2 377	2 667
Derivater	1	4	1	1	2	20
Leverandørgjeld og annen gjeld	5 750	6 219	6 427	6 138	7 217	8 526
Sum kortsiktig gjeld	6 248	6 737	6 890	6 876	9 720	11 346
Sum gjeld	9 827	9 614	10 794	10 953	28 576	31 205
Sum egenkapital og gjeld	15 813	16 723	17 675	18 879	35 838	39 740