

Dagligvarer på nett i Norge

Odas vekstpotensial og effekten på det norske dagligvaremarkedet

Emilie Næss Hansen

Samfunnsøkonomisk analyse
30 studiepoeng

Økonomisk Institutt
Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet

November 2023



Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av min tid som masterstudent på Universitetet i Oslo. Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Einar Belsom, som har stilt opp med verdifull veiledning og oppfølging gjennom hele perioden. Vi har hatt jevnlig møter, hvor vi har brukt mye tid på å diskutere tema og struktur av oppgaven. Som et resultat av dette har den siste tiden med skriving vært utrolig lærerik og spennende.

Jeg ønsker i tillegg å takke min familie og samboer som har stilt opp og hjulpet med struktur, støtte og interessante diskusjoner rundt det aktuelle tema.

Emilie Næss Hansen

09. november 2023

Sammendrag

Jeg analyserer hvilken effekt den fremtidige utviklingen til netttaktøren Oda vil ha på konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet. Etter å ha mislyktes med utenlandslansering, er Oda nå mer målrettet mot å bli stabile og oppnå lønnsomhet i det norske markedet for å kunne fortsette som en frittstående dagligvareaktør. Med bruk av litteratur-, scenario- og samfunnsøkonomisk analyse diskuterer jeg den økonomiske situasjonen til Oda, fenomenet netthandel av dagligvarer, samt dynamikken og konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet.

Jeg konkluderer med at reaksjonen fra de andre aktørene fungerer både positivt og negativt, og vil derfor ikke ha en betydelig effekt på Oda som en ny aktør i lavpriskonkurransen i dagligvaremarkedet. En voksende interesse for netthandel av dagligvare blant forbrukere bidrar til økt betalingsvillighet, som er essensielt for økt omsetning og utnyttelse av stordriftsfordeler. Dette, sammen med støtte fra investorer, vil muliggjøre veksten og en fremtidig lønnsomhet for Oda.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1. INTRODUKSJON	4
2. LITTERATURANALYSE	7
2.1 DAGLIGVAREINDUSTRIEN I NØRGE	7
2.2 DIGITALISERING OG NETTHANDEL	9
2.3 NETTHANDELSBAROMETER.....	11
2.4 INTERNASJONALE FORHOLD	13
3. CASESTUDIE ODA	15
3.1 OMSETNING OG KAPITAL	15
3.2 KOSTNADER.....	17
3.3 VERDIKJEDE.....	19
3.3.1 <i>Varelager</i>	20
3.3.2 <i>Hjemlevering</i>	21
3.3.3 <i>Kunderelasjon og brukerdesign</i>	22
3.4 KRITIKERE	23
3.5 SCENARIOANALYSE	24
4. SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE	30
4.1 STATISKE MODELLER.....	31
4.1.1 <i>Cournot</i>	31
4.1.2 <i>Bertrand</i>	33
4.2 DYNAMISK MODELL.....	34
4.2.1 <i>Stilltiende samarbeid</i>	34
4.2.2 <i>Grim-trigger og Tit-for-tat strategi</i>	35
4.2.3 <i>Asymmetriske bedrifter</i>	35
4.3 STRATEGIER RUNDT ETABLERING	36
4.3.1 <i>Avskrekkende og imøtekommende strategi</i>	36
4.3.2 <i>Strategier som påvirker kostnads- og etterspørselsvariabler</i>	37
4.3.3 <i>Markedsføring</i>	38
4.4 MODELLENE I PRAKSIS	39
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	41
REFERANSER	45

1. Introduksjon

Dagligvaremarkedet i Norge er preget av en oligopolistisk markedsform, med høy konsentrasjon, som innebærer at det er noen få store aktører som sitter med vesentlig markedsrett. Posisjonen til disse aktørene er beskyttet mot nye konkurrenter som følge av etableringshindringer og stordriftsfordeler. I Norge har vi dessuten et importvern som beskytter norsk landbruk ved at det jevner ut kostnadsforskjellene mellom egen matproduksjon og produksjon i andre land (Norges Bondelag 2022). Importvernet har satt en brems for internasjonale aktører mot å entre det norske dagligvaremarkedet, fordi det ikke er lønnsomt (Kalle 2023). I tillegg har de etablerte aktørene lukrative avtaler med leverandørene, som fører til at de har bedre grunnlag for å tilby lave priser enn det nye aktører har.

Til tross for tilsynelatende liten eller manglende profitt å hente ved å entre konkurransen i dagligvaremarkedet, er det flere som har forsøkt med varierende utfall. For å kunne være konkurransedyktig må aktøren skille seg ut på en måte som skaper verdi for kundene. Parallelt med den teknologiske utviklingen, har netthandel i dagligvaremarkedet vært en økende trend det siste tiåret. De rene nettaktørene Oda og Marked.no hadde oppstart i 2013 og 2016 (Oda 2023; Solem 2018), mens den fysiske supermarkedkjeden Meny startet med netthandel og hjemlevering i 2017 (Meny 2023). På grunn av manglende lønnsomhet måtte driften til Marked.no i ettertid avvikles.

Fra konkurransetilsynets (2022) dagligvare rapport for 2022 leser vi at «den nettbaserte dagligvarekjeden Oda er en vellykket etablering av en dagligvareaktør på nett i det norske markedet». De har en gjennomtenkt og strategisk forretningsplan, og satser i dag fullstendig på konkurranse mot lavprisaktørene. Når man derimot studerer driftsresultatet til Oda i tabell 1, viser det seg at de aldri har hatt et lønnsomt år (Proff 2023). I den forbindelse ønsker jeg å analysere i hvilken grad virksomheten kan defineres som en vellykket etablering, og om dynamikken i dagligvaremarkedet, som preget av høye etableringsbarrierer, vil påvirke veksten til Oda. For å analysere dette, vil problemstillingen min være:

«Vil det bli lønnsomt for Oda å fortsette sin konkurranse i det norske dagligvaremarkedet?»

Tabell 1 Driftsresultat Oda

NOK i 1000	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Driftsresultat	- 6 809	- 23 724	- 117 415	- 253 531	- 173 042	- 156 779	- 106 470	- 283 728	- 338 640

Denne oppgaven er en utforskende studie hvor det analyseres hvorvidt Oda, som en ny aktør i dagligvaremarkedet, kan klare å bygge et tilstrekkelig fundament i den høyt konkurrerende dagligvarebransjen. For å kunne drive en lønnsom drift er Oda avhengig av å ha en fast og stabil inntektsstrøm fra en større kundemasse. De må ha en effektiv og konkurransedyktig drift, hvor gjennomsnittskostnadene reduseres gjennom økt produksjon. Per dags dato er Oda ikke en stor nok bedrift til å kunne nyttiggjøre seg tilstrekkelig av stordriftsfordeler. Kundens oppfattelse og verdsettelse av selskapet, i tillegg til reaksjonen fra de etablerte aktørene i markedet, er viktige faktorer som spiller inn ved analyse av Oda sin mulighet til å oppnå lønnsomhet.

Jeg legger vekt på at bedriften Oda er den eneste nye aktøren som konkurrerer med de tre store aktørene i dagligvaremarkedet, Rema 1000, NorgesGruppen og Coop. Det er likevel verdt å trekke frem at det er en rekke mindre aktører, som selger et sortiment av dagligvareprodukter. Det er nisjevirkosomheter, som Normal og Europris, samt kiosker og andre utsalgssteder som selger husholdningsprodukter og et utvalg av matvareprodukter. I praksis vil alle aktører som tilbyr de samme type varene, være konkurrenter. Min analyse tar utgangspunkt i de tradisjonelle butikkene, samt dagligvare på nett, med konkurransen mellom lavpriskjedene sentralisert.

Analysen bygger på en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data som beskriver viktige sammenhenger og relevant informasjon om forholdene som studeres i henhold til samfunnsvitenskapelige metoder. Dokumentene som tas i bruk sier noe om forfatterens virkelighetsforståelse og meninger (Johannessen, Tufte et al. 2017, 99). Det er samlet inn og studert journalartikler, forskning, spørreundersøkelser og nyhetsartikler for å dokumentere Oda sin posisjon og konkurransedyktighet i dagligvaremarkedet. Faktorer som effektivitet, lønnsomhet, kundeopplevelser og markedsdynamikk står sentralt for å kunne danne et bilde av den fremtidige konkurransesituasjonen. I tillegg til å studere dokumenter, bidrar en undersøkelse av samfunnsøkonomiske modeller med å kartlegge den strategiske konkurransen mellom aktørene. Modellene gir innblikk i hvilke valg enhver aktør vil ta når de står overfor mulige nyetableringer. Analysen og utsagn er støttet opp med innsamlet data fra forskjellige kilder. Data om rente- og prisutvikling er hentet fra Statistisk sentralbyrå og Norges Bank, og regnskapet og driftsresultat som viser utviklingen av lønnsomheten til Oda er hentet fra firmainformasjonstjenesten Proff. I tillegg gir post- og logistikk-selskapet Postnord sin innsamling av kundedata om netthandel bidrag til å kunne formidle i hvor stor grad kundene er tilfreds i det digitale dagligvaremarkedet.

Oppgaven er fordelt inn i fire hoveddeler som tar for seg litteraturanalyse, casestudie av Oda, samfunnsøkonomisk analyse, og diskusjon og konklusjon. Første del er en litteraturanalyse av dagligvaremarkedet, hvor det er lagt vekt på digitalisering, netthandel og historie. Deretter legges frem Postnord sitt netthandelsbarometer for å kunne opplyse hvorvidt en slik digitalisering kan skape verdi for kundene og deres holdning til digitaliseringen. I tillegg fremlegges journalartikler om utvikling og trender av dagligvarehandel på nett i internasjonale markeder og diskuteres opp mot det norske markedet. Det blir trukket fram likheter og forskjeller, for å kunne danne et bilde av en eventuell digital utvikling i det norske markedet for dagligvare. Andre del består av en casestudie av Oda, hvor deres inntekter, kostnader, verdikjede og en scenarioanalyse diskuteres for å danne et bilde av hvordan de opptrer og hva som gjør deres drift spesiell. I tredje del blir det foretatt en samfunnsøkonomisk analyse, som beskriver aktørenes strategiske valg i en konkurransesituasjon og deres reaksjon på nyetableringer. Etter å ha undersøkt disse aspektene av Odas markedssituasjon, legger jeg til slutt fram en diskusjon av temaene som har blitt analysert gjennom oppgaven.

2. Litteraturanalyse

I det følgende kapittelet skal jeg legge fram om det norske dagligvaremarkedet, samt oppstarten og utviklingen av netthandel i markedet. Deretter analyseres kundenes holdninger, vaner og betalingsvillighet knyttet til kjøp av dagligvare på nett, i tillegg til en sammenligning mellom det norske markedet og Europeiske markeder for dagligvarer på nett.

2.1 Dagligvareindustrien i Norge

I dagligvaremarkedet er det tre store aktører, kjedene Rema 1000, NorgesGruppen og Coop, i tillegg til Bunnpris, som er en langt mindre aktør. Markedet er delt opp i forskjellige segmenter, lavpris, supermarked, hypermarked og nærbutikker. Lavpris er det segmentet i Norge med størst omsetningsandel, som tilsier at norske forbrukere er mest opptatt av lave priser. Fra tabell 2 ser vi at de tre store aktørene sitter med den største andelen av markedet, som betyr at de har en betydelig markedsrett (Jordheim 2023).

Tabell 2 Markedsandeler per 30.06.23

Markedsandeler per 30.06.23	
Bunnpris	3
Coop	29
NorgesGruppen	44
Rema 1000	24

En slik markedsform omtales som et oligopol, og fremstilles i teorien som et marked preget av svak konkurranse mellom aktørene. Dette fører til høyere priser og lavere produksjon enn i en fullkommen konkurransesituasjon, som er en markedsform med et stort antall bedrifter, hvor ingen sitter med markedsrett og prisene er lik marginalkostnadene. Om konkurransen mellom firmaene i markedet fører til positiv profitt, og priser som ligger over marginalkostnadene, kan det føre til at andre firmaer får insentiv til å entre markedet. I et marked med ikke-eksisterende etableringshindringer, vil nye firmaer entre markedet helt til markedsformen blir fullkommen konkurranse, og ingen oppnår positiv profitt. Selv om det er positiv profitt i et oligopolistisk marked, må nye aktører vurdere i hvilken grad deres eventuelle etablering kan endre profitten. Om de etablerer seg, kan det trigge en aggressiv reaksjon fra konkurrentene, som kan føre til et ulønnsomt utfall (Belleflamme og Peitz 2015, 4).

Om det eksisterer etableringshindringer, vil det begrense antall nyetableringer. Det finnes mange eksempler på forskjellige typer hindringer, og som nevnt tidligere, er importvernet og lukrative leverandøravtaler to faktorer som gjør at de eksisterende aktørene er bedre stilt i en konkurransesituasjon enn nyetablerte aktører. De har lavere kostnader og kan derfor sette lavere priser som nye aktører vanskelig kan konkurrere mot. Det gjør det mindre attraktivt for nye bedrifter å satse på å konkurrere i markedet (Konkurransetilsynet 2022). De siste tiårene har det vært flere kjeder som har konkurrert i det norske dagligvaremarkedet, men som har måtte gi seg som følge av mangel på lønnsomhet. Eksempler på dette er ICA og den tyske kjeden Lidl. Sistnevnte åpnet rundt 50 butikker i Norge, men måtte etter knappe 4 år stenge ned som et resultat av manglende lønnsomhet (Kalle 2023). En av hovedgrunnene til avviklingen lå i importvernet som beskytter norsk jordbruksindustri, og som for Lidl førte til at det var dyrere å ha internasjonale leverandører som de satset på. I tillegg var norske forbrukeres preferanser, som er noe nyetableringer må forholde seg til, også en viktig faktor.

Andre internasjonale aktører, som den engelske frossenvarekjeden Iceland, har på sin side slitt med å finne gode lokaler, og har måtte stengt alle utenom en av sine butikker permanent (Kalle 2023). Ifølge administrerende direktør i Iceland Norge, Geir Olav Opheim, er det utfordringer å finne lokaler som har god nok beliggenhet til å få nok kunder inn. Han sier de har møtt tilfeller hvor det har vært ledige lokaler som har stått tomt over en lengre periode, hvor de store aktørene har hindret at disse kan leies ut til annen dagligvareaktør, ved at de sitter med klausuler som hindrer andre bedrifter til å etablere seg på gode steder (Svendsen 2022).

Selv om dagligvaremarkedet, som et oligopol, i teorien skal være preget av lavere konkurranse enn i fullkommen konkurranse, kan det argumenteres for at konkurransen i realiteten er høy. Det norske dagligvaremarkedet preges av høy butikk tetthet, blant de høyeste i Europa, med rundt 7 butikker per 10,000 innbygger (Rekdal 2022). Det fører til at kundene har mange forskjellige butikker å velge mellom, som igjen øker konkurransen mellom bedriftene. Nordmenn handler ofte og prioriterer som regel nære butikker. Tilstedeværelsen av høy konkurranse i dagligvaremarkedet åpner opp for konkurranse fra nyetablerte bedrifter.

2.2 Digitalisering og netthandel

Dagligvarekjedene i Norge opererer med relativt like priser og utvalg. Da det er liten grad av differensiering i produktutvalg, vil det være viktig å kunne skille seg ut på andre måter. De siste årene har det vært stor pågang i digitalisering. Teknologien utvikler seg stadig vekk, og det er viktig for bedriftene å holde seg relevante. Nye og innovative måter å skille seg ut på viser seg i form av økt digitalisering av funksjoner som skal gjøre det mer effektivt for forbrukere å handle. Eksempler på dette er selvbetjente kasser, ubetjente butikker og betaling med mobiltelefon.

Et annet fenomen som enkelte aktører har implementert, men også helt nye aktører har satset stort på, er netthandel og hjemlevering av dagligvarer. Dagligvare på nett og hjemlevering etablerer seg selv som raskt-voksende, men en liten og geografisk avgrenset nisje. Dette skal være et alternativ som har som mål å endre hverdagen til kundene, ved at de ikke trenger å bruke tid på å handle i en fysisk butikk. Denne formen for digitalisering skaper både muligheter for eksisterende og nye aktører, men kan også medføre ulemper. For å ha en mulighet til å være effektive i distribusjonskanalen, må aktørene ha en dedikert forretningsmodell. For eksisterende, fysiske butikker må denne forretningsmodellen kunne komplementere og støtte deres eksisterende modell, da det ellers kan være ineffektivt å legge til nye ledd. Bedrifter som kun opererer digitalt har derimot mulighet til å sette opp nye prosesser, og behøver ikke å utvikle seg i en fysisk retning (Callegari et al. 2022).

Et av spørsmålene om hvorfor dagligvare på nett ikke er mer utbredt i Norge kan handle om hvorvidt norske konsumenter er klare for et slikt tilbud. Allerede på 90-tallet var det flere aktører som konkurrerte for å skape en kundebase på nett, men det gikk ikke gjennom på den tiden. Firmaene slet med lønnsomheten, og spesielt med det å kunne ta seg betalt for hjemkjøringen av varene.

Den aller første norske nettbutikken hvor man kunne kjøpe mat var Matnett. Virksomheten startet høsten 1996, men etter lav omsetning måtte de legge ned driften allerede våren 1998 (Nyman 1998). Dagligvarekjeden Rema 1000 var en annen aktør som satset på dagligvarer på nett. De lanserte «Rema hjem til deg», hvor kunder kunne bestille varer via internett, telefon eller faks, og fikk dagligvarer levert hjem (Riseng 2022). De hadde et mål om å oppnå NOK 135 millioner i omsetning i 1998, men etter å ha endt opp med kun NOK 40 millioner, måtte de gi opp. De påstod at det ikke fantes en kultur for å handle mat på internett (NTB 1998). Rema 1000 var fortsatt opptatt av å ha en fot inne i dagligvaremarkedet på nett. I 2014

inngikk de derfor en leverandøravtale med Oda, og de stilte som en investor i selskapet, da de hadde troen på forretningsmodellen (Rema 1000 2014).

Hakon-gruppen, som i 2003 skiftet navn til ICA Norge, og i 2014 ble kjøpt opp av Coop, lanserte også en nettbasert løsning for handel av dagligvarer (Brekke 2009). De tilbød hjemlevering på Østlandet, nærmere sagt i Bærum, Oslo og Lørenskog. Resultater fra tester viste at de kom bedre ut enn Rema når det gjaldt gjennomføring av nettsiden, med bilder, produktinfo, og navigasjon mellom ulike varer. De reklamerte med at kunder slapp å stå i kø og frakte varer selv, og at kundene kunne betale med både kontant og bankkort (Godager 1998).

Nedstengingen av samfunnet under Covid-19-pandemien i 2020 forårsaket en brå økning i etterspørselen etter hjemlevering. Det var preget av kraftig vekst, presset fram av en unormal situasjon (Risnes 2021). Gjennom pandemiårene kunne det observeres en parallell mellom veksten i netthandelen og tiltakene som ble innført i samfunnet (Totland 2021). I samme periode etablerte dagligvareaktøren Coop en hjemleveringstjeneste for å tilby kunder preget av karantene og isolasjon tilgang til dagligvarer. Etter at restriksjonene og karantenekrav ble lettet, avviklet Coop tjenesten i starten av 2023 (Coop 2023). De mente det ikke vil være lønnsomt å iverksette en ny distribusjonskanal til kundene i forretningsmodellen, og ønsket heller ikke å bidra til å digitalisere kundene i form av netthandel, da det kunne resultere i en trussel mot deres eksisterende fysiske butikker. Et annet argument var at det var mot deres modell å bruke store deler av omsetning på en distribusjonstjeneste som kun vil kunne tilbys i noen få, sentraliserte deler av landet (Callegari, Hvidsten et al. 2022). Coop satser heller på å stille sterkt i konkurransen mellom de fysiske kjedene for å styrke sin posisjon i markedet, og gjennomføre andre innovative teknologiske løsninger i form av selvbetjente kasser, ubemannede butikker, medlemsprogrammer, mobilbetaling og lignende.

NorgesGruppen har siden 2017 satset på hjemlevering av dagligvarer fra kjedene Meny, Joker og Spar. For å få dette til på en effektiv måte har de strukturert forretningsplanen sin ved å innpasse distribusjonsleddet. For å effektivisere driften og tilbudet av netthandel har de satset på avanserte logistikk og lagerløsninger, automatiserte bestillingsrutiner og hyppige leveranser (NorgesGruppen 2018). De plukker varer i eksisterende butikker og utnytter ledig kapasitet i budbilfirmaer til distribusjon (NorgesGruppen 2023). Med høye priser og begrenset effektivitet som et resultat av en integrert distribusjons- og logistikk-ledd i en

allerede eksisterende forretningsmodell, merker Meny en nedgang i omsetningen (Kalle 2021).

2.3 Netthandelsbarometer

Bedriftene som tilbyr netthandel av dagligvare har kunnet observere en endring i vaner til kundene, fra før pandemien til etter. Kundene er blitt flinkere til å planlegge handelen, de handler sunnere, tyngre varer, flere middager og gjerne i større kvanta, da de får maten levert hjem (Totland 2021). Post- og logistikselskapet Postnord publiserte i august 2022 en rapport om etterspørselen etter netthandel i første kvartal samme år (Postnord 2022). Rapporten inneholder informasjon om kunders endrede vaner og holdninger forbundet med netthandel og levering av varer. Som følge av økonomiske effekter som høy inflasjon og økte rentekostnader har halvparten av nordmenn redusert sitt varekonsum. Etterspørsel av hjemlevering av bestilte varer har økt, og betalingsvilligheten er drevet av bekvemmelighet.

I første kvartal i 2022 opplevde netthandel den første negative omsetningstrenden på lang tid. Økte priser og renter som betyr at de generelt har lavere disponibel lønn, har en negativ effekt på kjøpekraften til norske husholdninger. Etter et rekordhøyt varekonsum under pandemien, har nordmenn nå villet bruke mer av sin disponible lønn på reiser, underholdning og sosiale sammenkomster. Netthandelen under pandemien var et resultat av en unaturlig vekst, og kan ikke sammenlignes med en normaltilstand. Som følge av nedstengingen i årsskiftet 2021-2022 kunne vi gjenoppleve en vekst i netthandelsomsetningen i januar 2022, men den effekten var imidlertid kortvarig. Etter gjenåpningen av samfunnet kan man igjen se en økende trend i butikkhandelen (Postnord 2022).

Rapporten til Postnord inneholder et eget avsnitt som beskriver utviklingen av dagligvarehandelen på nett den siste tiden. I Norge er dagligvare på nett en relativt liten bransje sammenlignet med den samme bransjen i andre europeiske land. Pandemien har vært et springbrett for fremtidig utvikling, og det forventes fortsatt høy vekst for disse bransjene. Da flere kunder har fått øynene opp for muligheten å handle matvarer på nett og flere er blitt komfortabel med det, er det forventet at bransjen vil vokse. Det er også en positiv faktor at etterspørselen er regelmessig, i motsetning til mange andre produkter, som kjøretøy, elektronikk og lignende. I en hektisk hverdag, vil bekvemmelighetsfaktoren gjerne være å spare tid og krefter. Rundt 14% av norske forbrukere gjennomfører noe av

dagligvarehandelen på nett, og det har ikke vært en endring i nordmenns handlevaner innen dagligvare fra 2021 til 2022 (Postnord 2022).

Postnord gjennomførte i forbindelse med rapporten en undersøkelse av type leveringstjeneste og betalingsvillighet når det gjelder hjemlevering, som er avbildet i tabell 3 «Viktigste faktorer leveringstjeneste» og 4 «Betalingsvillighet hjemlevering» på side 13. Fra tabell 3 ser vi at det viktigste for forbrukere når de velger en leveringstjeneste er drevet av at man ønsker en billig pris. Fra tabell 4 ser vi at det er en stor spredning i hva forbrukere er villige til å betale for rask levering hjem, og forbrukere har større betalingsvillighet for hjemlevering samme dag. Det er en mindre andel av forbrukere som er opptatt av en miljøvennlig transport, men ifølge netthandelsbarometeret begynner norske forbrukere i større grad å modnes for en holdningsendring og får en større betalingsvilje for fraktkostnader knyttet til retur. Postnord konkluderer med at det er på tide at forbrukere må ta en større del av miljøansvaret når det kommer til eget konsum, og tiden for gratis frakt og returer som virkemidler for økte netthandelsvolumer går mot en slutt.

Tabell 3 Viktigste faktorer leveringstjeneste

<i>Hva er viktigst når forbrukerne velger leveringstjeneste</i>	
	Total
Første alternativet som er valgt automatisk	5 %
Billigst leveringsalternativ	56 %
Hjemlevering på dørmatte/postkasse	17 %
Hjemlevering med overlevering i hånden	2 %
Raskeste leveringsalternativ	10 %
Til utleveringssted som er best for meg	30 %
Pakkeautomat levering	7 %
Miljøvennlig transport	3 %
Annet	1 %
Handler ikke på nett	7 %

Tabell 4 Betalingsvillighet hjemlevering

<i>Betalingsvillighet hjemlevering</i>		
	<i>Samme dag</i>	<i>Neste dag</i>
0 kr/ikke villig til å betale/ikke oppgitt	24 %	26 %
1-50 kr	29 %	37 %
51-100 kr	31 %	28 %
Mer enn 100 kr	16 %	9 %
Gjennomsnitt (Alle forbrukere)	71,5	53,6
Gjennomsnitt (Alle forbrukere som er villig til å betale)	100,0	75,9
Standardavvik	104,8	65,1

Fra masteroppgaven til F. Angelvik og M. Bytingsvik som omhandler betalingsvilje for hjemlevering av dagligvare estimeres en betalingsvilje på NOK 57,31 for hjemlevering neste dag og NOK 68,95 samme dag (Angelvik and Bytingsvik 2019). Fra tabell 4 ser vi en betalingsvilje på NOK 75,9 for neste dag, og NOK 100 for samme dag. Da tabellen omfatter alle typer varer, er det grunn til å anta at betalingsviljen for dagligvare i 2022 var noe mindre enn resultatet i tabellen. Det er mest sannsynligvis enkelte typer varer, som møbler, som trekker den gjennomsnittlige betalingsviljen opp. I figur 1 på side 16 som angir fraktpriser for Oda på utvalgte dager i november 2023 ser vi at prisene for frakt varierer mellom NOK 0 og 89. Dette er en økning fra NOK 0-59 i 2020 (Gashi and Menøy 2020). Dette kan illustrere at betalingsviljen til norske forbrukere for hjemlevering har økt de siste årene.

2.4 Internasjonale forhold

Det er mange land hvor netthandel i dagligvareindustrien er mer utbredt enn i Norge. Bruken av digitale plattformer for å bestille mat har hatt en stabil vekst i Europa det siste tiåret. Veksten har vært parallelt med utviklingen av mobiltjenester, sosiale medier og analyse av virksomhetenes data. Det har også vært en endring med tanke på demografi og preferanser blant forbrukere, som har ført til en økende etterspørsel etter forskjellige måter å handle (Lehdonvirta, Park et al. 2020).

I det franske markedet for dagligvare har flere butikker åpnet en nettbasert distribusjonskanal. I 2000 ble den første «*klikk og hent*» butikken etablert, og er i dag de franske forbrukernes foretrukne metode for levering av dagligvare. I 2017 overgikk dagligvarekategorien andre produkter i totale nettbaserte salg. De nettbaserte distribusjonskanalene og endringen i forbrukernes preferanser er med på å bidra til en reduksjon i salget til de fysiske butikkene, som igjen øker andelen av butikker som vil tilby en nettbasert løsning (Etcheverry 2022). Et annet land som har hatt en vekst i nettbasert dagligvarehandel er Portugal. Dette kom som følge av Covid-19-pandemien, hvor det var restriksjoner som hindret folk i å gå ut, med mindre de skulle til legen eller gå i butikken. Det gjorde folk mer tilbøyelige for å handle på nett, og resultater fra undersøkelser viser at en god erfaring med netthandel under pandemien, kan være en positiv innflytelse for netthandel etter (Gomes and Lopes 2022).

I Storbritannia er nettbasert dagligvarehandel blant de mest utviklede i verden. Etter en etablering på slutten av 90-tallet, har markedet de siste to tiår opplevd en dramatisk vekst, i takt med teknologisk utvikling. Det var tidligere antatt at kundene ville være motvillige til å handle på nett, siden de ville miste muligheten til å se på og gjøre egne vurderinger av kvaliteten på matvarene. Likevel, med store investeringer i netthandel og distribusjonsnettverk, førte det til en rask vekst i markedet. Innen 2013 tilbød alle de store butikkjedene en hjemleveringstjeneste. Utviklingen skapte logistiske utfordringer for butikkene, både i form av infrastruktur, men også når det gjaldt kundedynamikken i markedet. En av de store utfordringene til butikkene er kostnadene knyttet til «den siste kilometeren», det vil si hjemleveringen. Hjemlevering er den måten kundene foretrekker å få varene til seg, men de er ofte uvillige til å pådra seg kostnadene for det. Dette fører til at butikken selv må stå for kostnaden. Ved å tilby «*klikk og hent*» reduseres derimot butikkens transportkostnader, og overfører disse kostnadene til kunden (Hood, Urquhart et al. 2020).

3. Casestudie Oda

I 2013 ble Kolonial, en ny norsk dagligvarekjede på nett, etablert. Kjeden endret senere navn til Oda, da de bestemte seg for å utvide virksomheten internasjonalt. Oda beskriver seg selv som «en teknologi- og logistikkbedrift som leverer dagligvare til privatpersoner og bedrifter på Østlandet, med et utvalg som et supermarked og priser som en lavprisbutikk» (Oda 2023). Med en strategisk forretningsplan, effektive løsninger innen distribusjon og logistikk, i tillegg til å ha store investorer, har det vært mulig for Oda å konkurrere i dagligvaremarkedet. For å skape stabilitet og lønnsomhet i fremtiden har det vært viktig med en unik og effektiv forretningsmodell. En slik modell vil også kunne skape vekst og langsiktig levedyktighet, samt forbedre verdien av produktet, servicen og leveringingen. Det er viktig å balansere kunders verdier og firmaets strategiske behov (Keiningham, Aksoy et al. 2020). For at jeg kan drøfte Oda sin økonomiske levedyktighet, har det vært essensielt for meg å se på de viktigste inntektene, utgiftene og verdikjeden for å analysere hvilke områder de gjør det bra og hvor deres viktigste kostnader stammer fra. I verdikjeden har de vært opptatt av hvilke kjerneaktiviteter de kan gjøre selv, og på en mest mulig effektiv måte, slik at de dermed også kan spare på kostnader knyttet til driften.

3.1 Omsetning og kapital

Det viktigste målet for Oda for å oppnå lønnsomhet er å kunne oppnå en tilstrekkelig stor og stabil kundemasse og høye nok salgsinntekter. Ved å oppnå dette vil de sikre sin plass i konkurransen mot de andre lavpriskjedene. Siden Oda skiller seg ut fra de andre lavprisaktørene ved at de tilbyr hjemlevering, har de vært opptatt av å kunne tilby så lave fraktpriser som mulig. Fra figur 1 «Fraktpriser Oda November 2023» på side 16 ser vi at det er mulig for kundene å bestille levering på mange forskjellige tidspunkter, til forskjellige priser. Kunden velger det mest passende tidspunktet for levering og betaler prisen som er tilknyttet tidspunktet, som varierer fra 0 til NOK 89. Om utleveringen kan skje innen et større tidsintervall, vil det koste mindre, da det kan gjøre utkjøringen mer fleksibel. Leveringsprisen er også lavere på tidspunkter hvor kunder som bor i samme område har bestilt, slik at det skal bli mulig å gjennomføre flere leveringer per utkjøring, som også resulterer i en mer kostnadseffektiv hjemlevering.

	søn. 5. nov.	man. 6. nov.	tir. 7. nov.
06 - 08	kr 79	kr 79	kr 59
07 - 13	kr 0 🛒	kr 29	kr 9
07 - 09	kr 69	kr 89	kr 59
08 - 10	kr 69	kr 89	kr 59
09 - 14	kr 29	kr 29	kr 19
10 - 12	kr 69	kr 79	kr 59
11 - 14	kr 19	kr 49	kr 39
11 - 13	kr 69	kr 79	kr 59
13 - 18	kr 9	kr 19	kr 0 🛒

Figur 1 Fraktpriser Oda November 2023

Dersom kunden foretrekker å få varene hjem samme dag de bestiller, må de betale mer for denne bekvemmeligheten. Ved å tilby forskjellige leveringspriser knyttet til forskjellige tider på døgnet, kan Oda med dette beregne kundenes betalingsvilje opp mot når varene leveres, og foreta en justering av prisene deretter. Det fører til at de vil få mer betalt fra kundene som er villige til å betale mer for levering. En slik prising kan defineres som en tredjegradsprisdiskriminering, eller «gruppe-prising», som innebærer at bedriften kan ta seg forskjellig betalt fra forskjellige kunder etter å ha lært betalingsvilligheten deres (Belleflamme og Peitz 2015, 200). En ny priskategori Oda har innført, er en liten sum for leveringsemballasje som blir større om man bestiller mer, men som er minimal sammenlignet med sluttsummen. Prisen kan sammenlignes med å kjøpe en pose når man handler i fysisk butikk. Oda har i tillegg innført trinnvis gebyrer for kjøp mellom 0 og NOK 1000. Første trinn er på kjøp under NOK 600 og andre på NOK 800. For å unngå gebyret må kunden handle for over NOK 1000. Gebyrene gir kunder insentiv til større handler.

Oda sin største kilde til kapital er fra investorer. Siden Oda går i underskudd, er de avhengige av støtten fra investorene for å kunne fortsette driften sin og konkurrere mot etablerte aktører i

dagligvarebransjen. For å oppnå kapitalstøtte fra investorene, må de overbevise at de har et potensial for å oppnå en lønnsom drift. Med deres kunnskap og effektivisering av logistikk og distribusjon, jobber de for å overbevise investorene om at de har en framtid som en frittstående aktør i dagligvarebransjen. Dette er noe investorene sier at de er trygge på, men for å fortsette å investere har de et krav om at Oda kan skape lønnsomhet i Norge (Jordheim and Hjarðar 2022). Per desember 2022 eier Kinnevik, Verdane og Summa Equity mer enn 50% av aksjene. Dette er investeringsselskap som har latt seg imponere av driften til Oda, spesielt innen logistikk, digitalisering og reduksjon av CO₂-utslipp og matsvinn (Jordheim 2022). Andre store investorer er Prosus og Rasmussengruppen, og med slike store investorer vil Oda oppleves som en seriøs aktør, og dermed ha en større sjanse for å lykkes (Harnes 2022).

3.2 Kostnader

Den største kostnaden Oda og de øvrige dagligvarekjedene har, er varekostnadene knyttet til varesalg. Siden de konkurrerer på pris, vil de ha en lavere bruttofortjeneste av varesalget uten slik konkurranse. Etter Oda i 2014 inngikk en samarbeidsavtale med Rema 1000, fikk de bedre innkjøpsbetingelser og lavere innkjøpskostnader med Rema Distribusjon. I tabell 5 på side 18 viser resultatregnskapene for Oda at marginen deres i perioden 2015 til 2017 økte fra 15% til 30% (Proff 2023). Samarbeidet resulterer i at Oda også kan tilby Rema 1000 sine egne merkevarer i sortimentet, produkter som ofte er billigere enn andre merkevarer.

Fra tabell 5 ser vi videre at bruttofortjenesten så vidt dekker «andre driftskostnader», som er alle kostnadene knyttet til driften utenom lønns- og varekostnader. Ved å effektivisere driften ønsker de å redusere gjennomsnittskostnadene. De jobber med å automatisere vareplukk og å øke UPH, «units per hour». Det beskriver hvor mange varer en klarer å plukke per time, og med 233 enheter per time er de blant toppen på verdensbasis innen effektivisering av logistikk- og distribusjon av dagligvarer (NTB Kommunikasjon 2023). Dette kan sammenlignes med Ocado, en av Storbritannias største nettbaserte dagligvarekjeder, som har en UPH på 169 (Christensen 2021; Ocadoretail 2023).

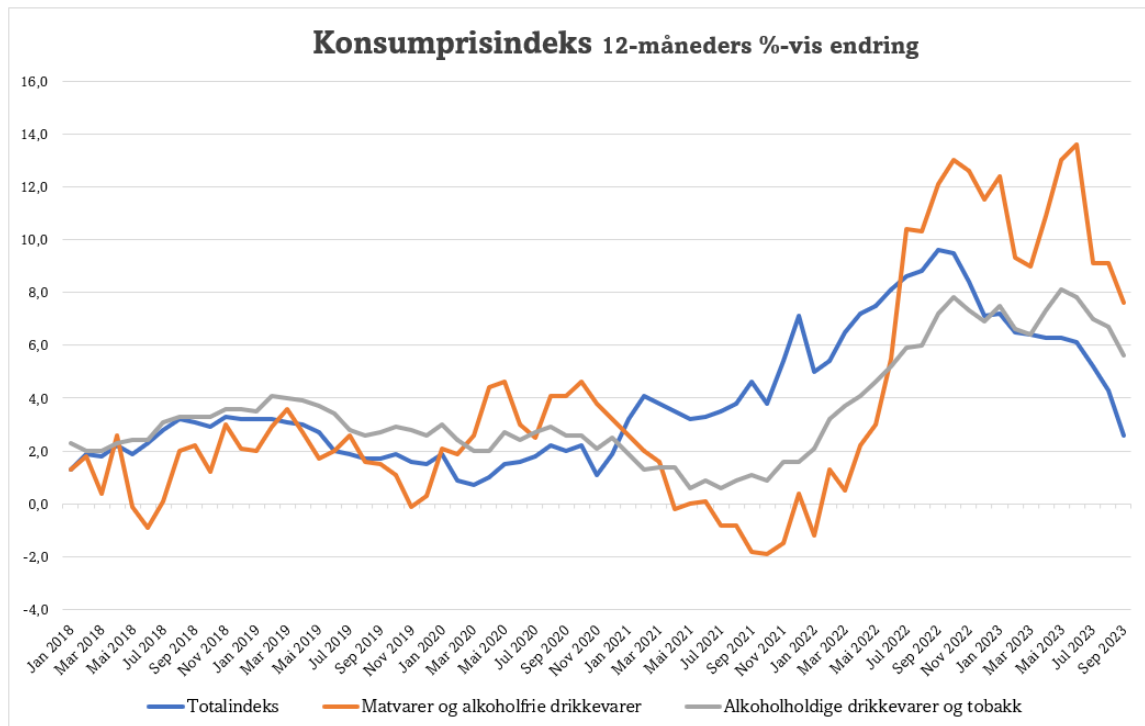
En annen kostnad som Oda prøver å effektivisere, er lønnskostnadene. De påpeker hvor viktig det er å passe på å ha nok ansatte for å møte en økende, men også varierende etterspørsel. Ved utgangen av 2021 planla de å øke antall ansatte, men som et resultat av lavere vekst enn

forventet, ble det annonsert nedbemanning i utgangen av 2022 (Jordheim 2022). En mer detaljert analyse av lønnskostnadene blir dekket under scenarioanalysen i kapittel 3.5.

Tabell 5 Resultatregnskap Oda

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultatregnskap, i hele 1000									
Salgsinntekter	13 137	74 532	424 021	801 394	919 334	1 095 058	1 977 731	2 489 884	2 718 878
Annen driftsinntekt	804						643		3771
Varekostnad	11 127	61 382	337 764	559 786	644 487	749 247	1 361 922	1 767 631	1 981 272
Fortjeneste i %	15 %	18 %	20 %	30 %	30 %	32 %	31 %	29 %	27 %
Margin	2 010	13 150	86 257	241 608	274 847	345 811	615 809	722 253	737 606
Lønnskostnader	2 735	15 181	93 691	191 336	174 819	177 590	231 287	318 211	285 202
Herav kun lønn	4 681	12 218	80 393	156 048	143 518	143 634	188 021	245 882	230 302
Ordinære avskrivninger	315	1 923	6 187	12 490	17 896	22 968	26 776	31 129	34 522
Nedskrivning								330	27 207
Andre driftskostnader	6 574	19 770	103 793	251 315	255 175	302 032	464 859	656 311	733 087
Driftsresultat	- 6 809	- 23 724	- 117 415	- 253 531	- 173 042	- 156 779	- 106 470	- 283 728	- 338 640

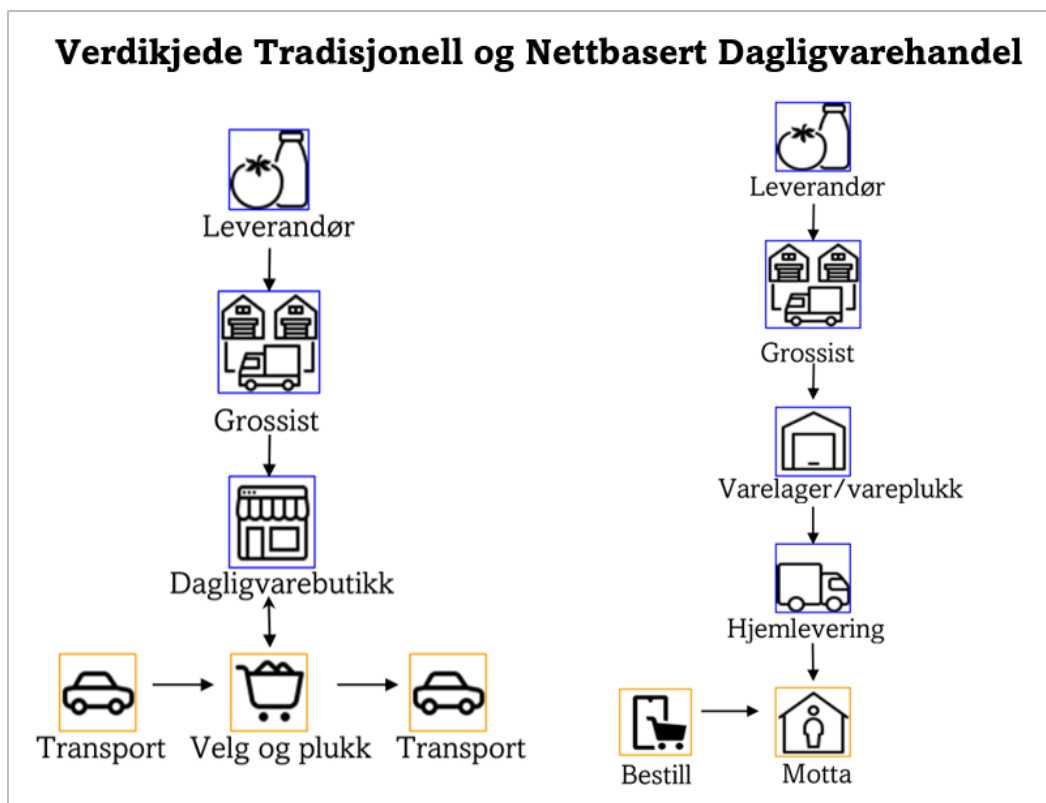
Det finnes mange eksogene, samfunnsøkonomiske faktorer som spiller inn på både inntektene og utgiftene til Oda. I figur 2 «Konsumprisindeks totalindeks og dagligvarer» på side 19, ser vi fra januar 2018 til september 2023 prisutviklingen i Norge, hvor det har vært en kraftig økning i mat- og drikkevarer det siste året (Statistisk sentralbyrå 2023). Økte priser for kundene har ført til økt omsetning til butikkene, inkludert Oda. Likevel, fra resultatregnskapet i tabell 5 ser vi at varekostnadene har hatt en økning på 12%, som er en høyere vekst enn i omsetningen som er på 9%. Korrigert for prisstigningen, så har ikke Oda hatt en positiv vekst. For å dempe den kraftige prisveksten, har Norges Bank det siste året økt styringsrenten en rekke ganger. Dette fører til at lån blir dyrere. Det gjelder ikke bare forbrukere, men også bedrifter som Oda. Bedriften får med rentehevingene høyere rentekostnader på gjeld, og forbrukerne har på sin side mindre inntekt etter skatt og andre faste utgifter, som fører til svekket kjøpekraft. Siden dagligvareprodukter er et nødvendighetsgode, vil ikke en svekket kjøpekraft føre til at forbrukerne slutter å handle, men det kan føre til at de kjøper mindre og i større grad velger de billigste alternativene. I tillegg vil flere forbrukere betrakte kostnaden med hjemleveringen som en unødvendig gode som man kan kutte ut.



Figur 2 Konsumprisindeks totalindeks og dagligvarer

3.3 Verdikjede

For å kunne håndtere og minimere kostnadene knyttet til driften, er det essensielt å effektivisere hvert ledd av verdikjeden. Fra figur 3 «Verdikjede tradisjonell og nettbasert dagligvarehandel» på side 20 ser vi at Oda har en verdikjede som skiller seg fra den typisk norske verdikjeden for dagligvarebutikker. Siden de startet opp som en ren nettaktør, har de et bedre utgangspunkt for å effektivisere logistikk og distribusjon, i motsetning til Meny som må innpasse dette leddet i en allerede eksisterende verdikjede. Hovedforskjellen mellom verdikjedene er butikk- og hjemleveringsleddene. Ved å fjerne kundenes behov for å reise til og fra butikken, ønsker Oda å skape en verdi for kunden som flere av de andre butikkene ikke kan tilby.



Figur 3 Verdikjede tradisjonell og nettbasert dagligvarehandel

3.3.1 Varelager

Butikkleddet i verdikjeden til de tradisjonelle butikkene kan sammenlignes med Oda sitt varelager, som tilsvarer rundt 70 fysiske matbutikker (Ivarson 2022). Oda har opprinnelig operert driften sin fra et varelager i Lørenskog, men i forbindelse med oppussing av lageret, har de investert i et nytt og større lager i Lier. Det har gitt rom for å optimalisere driften i form av nye og effektive løsninger i utforming av lageret. Det nye varelageret bidrar til stor forbedring på distribusjon og plukk hastighet, som gjør det mulig å få til en økning på opp til 20% flere leveranser per bil (Ivarson 2022). Størrelsen på varelageret er viktig, da det skal samle alle varene de tilbyr kundene. Omtrent 30% av byggets energibehov blir dekket av solcellepaneler, noe som fører til lavere strømregninger og de har en fremtidig plan om å elektrifisere bilene. Varelagerets beliggenhet er strategisk plassert rett ved motorveien, slik at det er en god infrastruktur for å fylle diesel, og at utkjøring av transportbilene skal være raskere (Pahwa and Jaller 2022). Den strategiske plasseringen langs E18 mellom Oslo og Drammen muliggjør vekst og geografisk ekspansjon.

Med bruk av innsamlet kundedata og god teknologiutvikling kan de forutsi hvilke varer som selger mest, hvor mye og når (Fuchs 2019). De vil kunne ta riktige beslutninger innen

predikering av etterspørsel, segmentering av brukere, optimalisering av plukk og ruteplanlegging (Oda Technology 2023). Med slike beslutninger, kan de bedre tilpasse vareinnkjøp til å passe etterspørselen, som igjen fører til at de unngår unødvendig høyt innkjøp og reduserer matsvinn. I tillegg vil de minimere tilfeller der varer blir utsolgt. En optimal gjennomføring av vareplukk og lagringsforhold er essensielt for å redusere kostnader. Med en effektiv vareplukk vil de oppnå stordriftsfordeler ved lavere marginalkostnader som et resultat av økende etterspørsel og flere utleveringer.

Som følge av samarbeidsavtalen med Rema 1000 får Oda mye av varene sine gjennom Rema Distribusjon. De har i tillegg avtaler med mindre leverandører av råvarer og brødproduksjon, slik at de kan tilby et større sortiment av kvalitetsvarer og brød bakt på bestilling (Oda 2023). Produktene som oppbevares på varelageret blir lagret under best mulige forhold og temperatursoner for å holde de friske lengst mulig. Ved å minimere menneskelig kontakt med matvarene, bidrar dette til at de holder seg bedre over lengre tid. Oda forsikrer om gode rulleringsrutiner som bidrar til at varene ikke blir liggende for lenge før de blir sendt ut til kundene (Fuchs 2019). Slik oppnår de å presse matsvinn ned til 0,5% og forsikre at kvaliteten levert til kunder blir bedre (Ivarson 2022). En ulempe ved systemet er at det er at det finnes kunder som ønsker å kunne se på varene og vurdere kvaliteten selv før de kjøper. Oda prøver å minimere denne ulempen ved å kontinuerlig levere god kvalitet på varene sine.

3.3.2 Hjemlevering

Hjemleveringen av varer er det andre leddet i verdikjeden som skiller Oda fra de tradisjonelle kjedene. Da det er en stor del av driftskostnadene, har de etablert forskjellige metoder for å effektivisere leddet på best mulig måte. Det er i form av ruteplanlegging, oppfordring av kunder til å bestille større ordre, og tiltak for å øke antall bestillinger i nær omkrets av hverandre og på samme tidspunkter. Ved en økende kundemasse, vil avstandene mellom kundene bli mindre, og tiden det tar for hver leveranse vil reduseres. Det vil føre til flere leveranser per utkjøring og lavere kostnader knyttet til utkjøringen. Størrelsen på bilene er en viktig faktor, da de må være små nok til å kjøre hjem til kunder, navigere seg rundt i tette strøk og finne parkering, men også store nok til å optimalisere antall bestillinger de får plass til (Pahwa and Jaller 2022). I 2025 ønsker Oda å bytte ut alle bilene til el-biler (Oda Sustainability 2023). Fordeler med dette er at bilene da vil være billigere i drift, siden de kan lades på lageret. Det innebærer at de slipper å inkludere tiden og kostnaden som kreves for å stoppe og fylle diesel i ruteplanleggingen (Pahwa and Jaller 2022). Innkjøpet av elbiler er billigere, siden de er fra 2023 momsfrie opp til NOK 500 000, de slipper å betale

engangsavgift og har rabatt i bomringen. Elbiler kan foreløpig også kjøre i buss- og taxifelt noe som betyr at tiden det tar å kjøre på veier med slike felt vil bli redusert. Det er også lavere servicekostnader, siden bilene består av færre deler som trenger service. Bilene fungerer også som markedsføringsobjekter, da de er kledd opp i gul farge og med logo. Oda har verdiløfter som billig og rask levering, gode returforhold og kompensasjon ved forsinkelse, som gjør imidlertid logistikken rundt hjemleveringen også utfordrende, både med tanke på miljøet og økonomisk gjennomførbarhet.

3.3.3 Kunderelasjon og brukerdesign

Da Oda kun opererer over nett, er hjemmesiden deres viktig for å skape et positivt inntrykk og en god brukeropplevelse. I den forbindelse har Oda vært opptatt av å jobbe grundig med tjenstedesign, som er brukersentrert og helhetlig. Det betyr at designet skal sette brukeren i sentrum, og skape tjenester som tar utgangspunkt i kundenes faktiske behov (DOGA 2021). Ved å oppnå dette, skapes det et insentiv for kunden å komme tilbake til plattformen for å handle gjentatte ganger. Det er viktig for å opprettholde en relasjon til kundene over tid.

Etter Covid-19-pandemien var terskelen for økt digitalisering senket for mange og i flere sektorer. Det var flere bedrifter som merket større pågang og etterspørsel etter netthandel og hjemlevering, og Oda var en av disse. De opplevde både økt kundemasse under pandemien og en økning i ettertid, som har vært en viktig kilde for veksten i selskapet (Jordheim 2023). For å fortsette å være relevant, har Oda valgt å konkurrere mot lavpriskjedene, da norske forbrukere stadig blir mer opptatt av pris (Dagligvarehandelen 2023). Oda ønsker å skape verdi for kunden i form av tjenester, kundeservice, gode retur- og byttebetingelser, kompensasjon ved forsinkelse, lave priser, god kvalitet på varer og tar hensyn til klima og miljø (Oda 2023).

Forskningsprosjektet Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI måler hvert år kundetilfredshet og lojalitet blant norske forbrukere (Handelshøyskolen BI 2022). Fra figur 4 «Kundetilfredshet og lojalitet» på side 23 ser vi at Oda de siste to årene har vært høyest rangert blant lavpriskjedene og har høy tilfredshet blant de norske forbrukerne. Utfordringen deres har vært å oppnå økende grad av lojalitet blant kundene. Blant lavpriskjedene har de lavest lojalitetspoeng, som innebærer at kundene er i større grad knyttet til de andre lavpriskjedene framfor Oda.

2022			
Kjede	Rangering	Tilfredshet	Lojalitet
Oda	14	79,8	84,9
Kiwi	39	76,8	90,6
Rema 1000	58	74,7	88,8
Extra	64	74,1	89,6

2021			
Kjede	Rangering	Tilfredshet	Lojalitet
Oda	26	78,0	86,2
Rema 1000	77	73,6	90,9
Kiwi	84	73,1	90,0
Extra	93	72,5	88,9

Figur 4 Kundetilfredshet og lojalitet

3.4 Kritikere

Det finnes også de som kritiserer forretningsmodellen til Oda, og påstår at de ikke vil oppnå lønnsomhet. Professor Odd Gisholt ved Handelshøyskolen BI, som har fulgt dagligvarebransjen i mange år, er skeptisk til konseptet hjemlevering i dagligvarebransjen. Han påstod i 2021 at ekspansjonen til utlandet ikke var smart, da Oda slet med å tjene penger i Norge. Han mente at det aldri vil bli lønnsomt å levere matvarer i det norske dagligvaremarkedet uten å ta mer betalt for det (Hopland 2021). En annen kritiker er eieren av nettsiden Blivakker.no, Einar Øgrey Brandsdal, som har liten tro på at dagligvare over nett kommer til å bli et varende fenomen på det norske markedet. I likhet med Gisholt, påstår han at det umulig kan være penger å tjene på det, og at aktørene aldri vil kunne oppnå lønnsomhet. Han mener at eneste måten å oppnå dette er om kunden har stor nok betalingsvillighet til å dekke en fraktkostnad på NOK 100-150 for å slippe å handle mat i butikken selv (Hopland 2017). Han argumenterer med at kostnaden som Oda pådrar seg ved å plukke og pakke varer, noe de fysiske butikkene ikke har, da kundene gjør dette selv, er for stor til å kunne oppnå lønnsomhet.

3.5 Scenarioanalyse

Som nevnt i punkt 2.4 om internasjonale forhold, har veksten av netthandel av dagligvarer i Storbritannia vært mulig på grunn av store investeringer, som har ført til en stabil vekst i markedet. Direktør i Oda, Karl Munthe-Kaas, har trukket likheter mellom det britiske og norske markedet, hvor stabiliteten av dagligvare på nett drives av disse store investeringene. Han viser til at markedsandelen på nett i Storbritannia ligger på over 10%, og mener at om det er mulig der, så burde det gå i Norge (Harnes 2021). I den forbindelse har han gitt uttrykk for at de jakter på 20% andel av dagligvaremarkedet. I 2022 var omtrent 2% av omsetningen i dagligvaremarkedet gjennom netthandel, hvor Oda stod for rundt halvparten av salget (Dagligvarehandelen 2023; Proff 2023). Det totale dagligvaremarkedet hadde en omsetning på omtrent NOK 224 milliarder, og med en omsetning på NOK 2,719 millioner, hadde Oda ca. 1,2% markedsandel. Ved utgangen av 2021 hadde over 300 000 nordmenn prøvd netthandel via Oda, og med en ytterligere vekst har Munthe-Kaas uttalt at de er i rute om å nå et mål om minst 10% markedsandeler innen noen år (NTB Kommunikasjon 2022).

På grunnlag av de angitte forventningene, vil jeg sette opp et scenario som handler om at Oda oppnår 15% markedsandel innen 2035. Scenarioet er forenklet ved å ikke inkludere eksogene faktorer som kan ha en betydelig innvirkning på prisutvikling i markedet. Hovedfaktoren som ligger i grunn, vil være veksten i markedsomsetningen som følger en forventet og ideell inflasjonsrate, som ligger på 2,5%. Utviklingen i markedsandelen til Oda blir beregnet av salgsverdi, som vil si deres omsetningsandel av totalomsetningen i dagligvaremarkedet. Det historiske regnskapet og en prognose av fremtidig utvikling avbildes i tabell 6 «Regnskap scenarioanalyse» og 7 «Prognose regnskap scenarioanalyse» på side 25 (Proff 2023). Jeg startet scenarioet med å kalkulere totalomsetningen i dagligvaremarkedet i 2035 om prisveksten følger en inflasjonsprognose fra Statistisk sentralbyrå fram til 2026, og deretter likevekstraten på 2,5% fram til 2035 (Statistisk sentralbyrå 2023). Tallene for tidligere totalomsetning er hentet fra Dagligvarefasiten fra 2018 til 2023 (2018; 2023). For å finne den årlige veksten har jeg regnet ut diskonteringsverdien, som sier i snitt hvor stor vekst Oda må ha i omsetning hvert år fram til 2035 for å oppnå en markedsandel på 15%:

$$1.21 (\text{dagens markedsandel}) * X^{13} = 15 (\text{markedsandel i 2035}) \rightarrow X \approx 1.2137$$

Oppstillingen viser at de må ha en gjennomsnittsvækst på ca. 21% hvert år, som er rundt den samme veksten de oppnådde under Covid-19-året 2021. Uttalelser fra Oda markerer at de mener de har mulighet til å oppnå en slik vekst i årene fremover. Ved inngangen av 2022 sier

de at de selger vesentlig mer mat sammenlignet med inngangen av 2021, da samfunnet var nedstengt. Med det grunnlaget fremsetter Munthe-Kaas en påstand om at veksten ikke kun kommer som en effekt av pandemien, og at en vekst på samme rate fremover vil være oppnåelig (Jacobsen 2022).

Tabell 6 Regnskap scenarioanalyse

I millioner NOK	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Salgsinntekter	13,1	74,5	424,0	801,4	919,3	1 095,1	1 977,7	2 489,9	2 718,9
Varekostnad	11,1	61,4	337,8	559,8	644,5	749,2	1 361,9	1 767,6	1 981,3
Brutto Fortjeneste	2,0	13,2	86,3	241,6	274,8	345,8	615,8	722,3	737,6
Oda markedsandel i %	0,01	0,05	0,25	0,47	0,52	0,61	0,95	1,20	1,21
%-vis endring i markedsandel		453,0	451,8	87,0	11,6	17,5	54,2	26,3	1,4
Omsetning									
Dagligvaremarkedet	160 145	164 310	169 413	171 218	175 932	178 307	208 805	208 062	224 009
%-vis endring dagligvare omsetning		2,6	3,1	1,1	2,8	1,3	17,1	- 0,4	7,7
Inflasjon, KPI	2	2,1	3,6	1,8	2,7	2,2	1,3	3,5	5,8

Tabell 7 Prognose regnskap scenarioanalyse

I millioner NOK	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Salgsinntekter	3 491	4 407	5 487	6 813	8 475	10 543	13 116	16 317	20 298	25 251	31 413	39 078	48 613
Varekostnad	2 444	3 085	3 841	4 769	5 933	7 380	9 181	11 422	14 209	17 676	21 989	27 354	34 029
Brutto Fortjeneste	1 047	1 322	1 646	2 044	2 543	3 163	3 935	4 895	6 089	7 575	9 424	11 723	14 584
Oda markedsandel i %	1,5	1,8	2,2	2,6	3,2	3,9	4,7	5,7	6,9	8,4	10,2	12,4	15,0
%-vis endring i markedsandel	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4
Omsetning													
Dagligvaremarkedet	237 002	246 482	252 890	258 707	265 174	271 804	278 599	285 564	292 703	300 020	307 521	315 209	323 089
%-vis endring dagligvare omsetning													
Inflasjon, KPI	5,8	4	2,6	2,3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Tabell 8 på side 26 viser markedsandelene i dagligvaremarkedet per 30.06.23 (Jordheim 2023). Vi kan se at de tre store lavpriskjedene sitter med 65% av markedet og at alle har hatt en positiv vekst siden nyttår. Odas største konkurrent på nett, Meny, har derimot hatt en negativ endring på -1,1 poeng. Meny-sjef Vegard Kjuus sier at det skyldes at kundene totalt sett handler mindre varer og sjeldnere over nett (Jordheim 2023). Vikarierende Norgessjef i Oda, Erik Aag, sier at prisleikhet i markedet har påvirket Oda og Meny veldig forskjellig, der Oda har hatt en positiv vekst, mens Meny mister andeler (Jordheim 2023).

Tabell 8 Markedsandeler per 30.06.23

	Per 30.06.23	Per 31.12.22	Endring
Kiwi	24,2	22,5	1,7
Rema 1000	23,9	23,5	0,4
Extra	17,3	16,8	0,5
Meny	9,1	10,2	-1,1
Spar	6,5	6,9	-0,4
Obs	4,6	4,8	-0,2
Joker	3,3	3,4	-0,1
Coop Prix	3,3	3,5	-0,2
Bunnpris	3,3	3,5	-0,2
Coop Mega	3,1	3,3	-0,2

Selv om omsetningen til Oda øker, sier det ikke stort om driftsresultatet. Med 1,8 millioner leveranser og en 12 måneders rullerende omsetning på NOK 2,3 milliarder i første kvartal av 2021, kunne Munthe-Kaas annonsere at Oda hadde oppnådd lønnsomhet. Han fremsatte påstand om at de var forbi omsetningspunktet for å bli lønnsomme (DN Investor 2021), og at det var lenge siden de begynte å tjene penger per ordre (Christensen 2021). Nedgangen i 2022 skyldes store kostnader knyttet til utenlandssatsing, dyrere innkjøpskostnader og investering i nytt varelager. Etter at utenlandssatsing ikke ble noen suksess, er målet fremover å hovedsakelig fokusere på å få en stabil lønnsomhet i det norske markedet. En større kundemasse, som fører til en økning i antall leveringer, vil bidra til å redusere enhetskostnadene, da det fører til tettere bestillinger og en mer effektiv leveringsrute. Med automatisering av lagerdriften vil også gjennomsnittskostnaden knyttet til vareplukk reduseres.

Ifølge Oda utfører de i snitt 26 leveringer per utkjøring (Oda 2023), så med 1,8 millioner leveranser i kvartalet, tilsvarer det 69 230 utkjøringer. Videre tilsvarer det 769 utkjøringer per dag, og med NOK 2,3 milliarder i rullerende årsomsetning, utgjør det NOK 8305 i salgsinntekter per utkjøring. Ved å justere etter varekostnadene, som ligger på omtrent 70%, blir brutto fortjeneste per utkjøring NOK 2492. På det tidspunktet hadde Oda rundt 500 sjåførere, så hver sjåfører hadde i snitt 1,5 utkjøring hver dag, eller 2 per dag hvis vi tar høyde for at en arbeidsuke består av fem dager (Helgeheim, Krokene et al. 2022).

I første kvartal i 2021 var kun 150 av 500 sjåførere fast ansatt hos Oda. Det betyr i praksis at kun 30% av utkjøringene er i regnskapet knyttet til lønnskostnader til ansatte sjåførere, mens de andre 70% er knyttet til «andre driftskostnader» i form av kostnader til underleverandører.

Ifølge tariffavtalen som Oda opererer med, «*Overenskomst for transportselskaper i Norge*» fra Fellesforbundet (2022), har sjåførene en minstelønn på NOK 32 030 i måneden. Det varierer i den grad de har høyere års ansiennitet, jobber overtid, er lærlinger eller unge arbeidere. Med en slik månedslønn har sjåførene i snitt en inntekt på NOK 1602 om dagen, som utgjør NOK 763 per utkjøring. Uten et eksakt beløp for lønnskostnaden knyttet til innleide sjåfører per utkjøring, kan vi anta at den er NOK 700. Antagelsen stammer fra et intervju med Oda-sjef, Kristin Woldsdal, som kommenterer at fast ansettelse av sjåfører i selskapet «ikke er signifikant dyrere» enn innleide fra en underleverandør (Helgeheim, Krokene et al. 2022). Med antagelsen, fører det til en lønnskostnad knyttet til hver utkjøring på NOK 719. Vi trekker fra lønnskostnadene per utkjøring, og sitter igjen med NOK 1773 i overskudd hver utkjøring, som skal dekke alle de andre faste og variable kostnadene bedriften har, i tillegg til avkastningene på egenkapital.

Da 26 leveringer per utkjøring er et gjennomsnitt, vil det innebære at bilene har kapasitet til flere leveranser. Ifølge Oda-sjåfør, Mariusz Barburski, kunne han ha opp mot 30-40 kunder på en utkjøring (Krokene, Helgeheim et al. 2022). Med utgangspunkt i en kapasitet på 40 leveranser per utkjøring, vil brutto fortjeneste per utkjøring øke til NOK 3833. Det er en økning på 54% i fortjeneste, uten en økning i lønnskostnader. Med flere antall leveranser per utkjøring, vil bedriften få utbytte av stordriftsfordeler i form av høyere kundetetthet, og en økning i leveranser vil ikke føre til stor økning i tid det tar å levere varene. Regnestykket tar fortsatt høyde for 2 leveranser i snitt hver arbeidsdag per sjåfør. Her er det ikke blitt tatt høyde for andre kostnader knyttet til utkjøringene, som lønn til lagermedarbeidere, kostnader knyttet til økt mengde vareplukk og tid knyttet til opplasting av leveranser i bilflåtene. Om det er høyere kundetetthet, vil ikke flere leveranser påvirke driftskostnadene knyttet til kjøretøyene i like stor grad som veksten i antall leveringer. En økning i antall bestillinger, med et automatisert varelager, vil bidra til å redusere enhetskostnadene.

Fra tabell 9 på side 28 ser vi utviklingen i Odas ordinære avskrivninger og andre driftskostnader, samt årlig prosentvis endring (Proff 2023). Driftskostnadene har vært noe høyere i 2020 til 2022 siden de har utvidet bedriften internasjonalt, og leid et nytt lager. Jeg tar utgangspunkt i en 15% årlig endring i kostnadene, da veksten i utgiftene ikke kan være høyere enn veksten i omsetning om de skal kunne oppnå lønnsomhet. I tabell 10 og 11 på side 28 ser vi den årlige veksten fram til 2035.

Tabell 9 Utvikling ordinære avskrivninger og andre driftskostnader

i 1000 NOK	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ordinære avskrivninger	315	1 923	6 187	12 490	17 896	22 968	26 776	31 129	34 522
%-vis endring		510 %	222 %	102 %	43 %	28 %	17 %	16 %	11 %
Andre driftskostnader	6 574	19 770	103 793	251 315	255 175	302 032	464 859	656 311	733 087
%-vis endring		201 %	425 %	142 %	2 %	18 %	54 %	41 %	12 %
Driftsresultat	- 6 809	- 23 724	- 117 415	- 253 531	- 173 042	- 156 779	- 106 470	- 283 728	- 338 640

I starten av 2022 hadde Oda 1000 faste ansatte, og de planla å doble staben gjennom året (Jacobsen 2022). På grunn av en nedgang i veksten, ble ikke det realisert, og de har i dag 778 ansatte (Proff 2023). Jeg tar utgangspunkt i at de sikter seg mot å ha 2000 ansatte i 2035, og regner frem en årlig vekst i lønnsutgifter.

Tabell 10 Fremtidig driftsresultat Oda Del 1

i 1000 NOK	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Brutto fortjeneste	737 606	1 047 363	1 321 998	1 646 185	2 043 877	2 542 606	3 163 031
Antall Ansatte	778	837	900	967	1040	1119	1203
Lønn 4,9% økning	298	313	328	344	361	379	397
	231 988	261 688	295 190	332 981	375 610	423 696	477 939
Feriepenger 12%	27 839	31 403	35 423	39 958	45 073	50 844	57 353
Arb.giver avgift 14,1%	36 636	41 326	46 616	52 584	59 316	66 910	75 476
Pensjon 2%	4 640	5 234	5 904	6 660	7 512	8 474	9 559
Arb.giver avgift av pensjon 14,1%	654	738	832	939	1 059	1 195	1 348
Lønnsutgifter	301 756	340 388	383 965	433 121	488 571	551 119	621 674
Andre driftskostnader	733 087	843 050	969 508	1 114 934	1 282 174	1 474 500	1 695 675
Ordinære avskrivninger	34 522	39 700	45 655	52 504	60 379	69 436	79 851
Driftsresultat	- 331 759	- 175 775	- 77 130	45 627	212 754	447 552	765 830

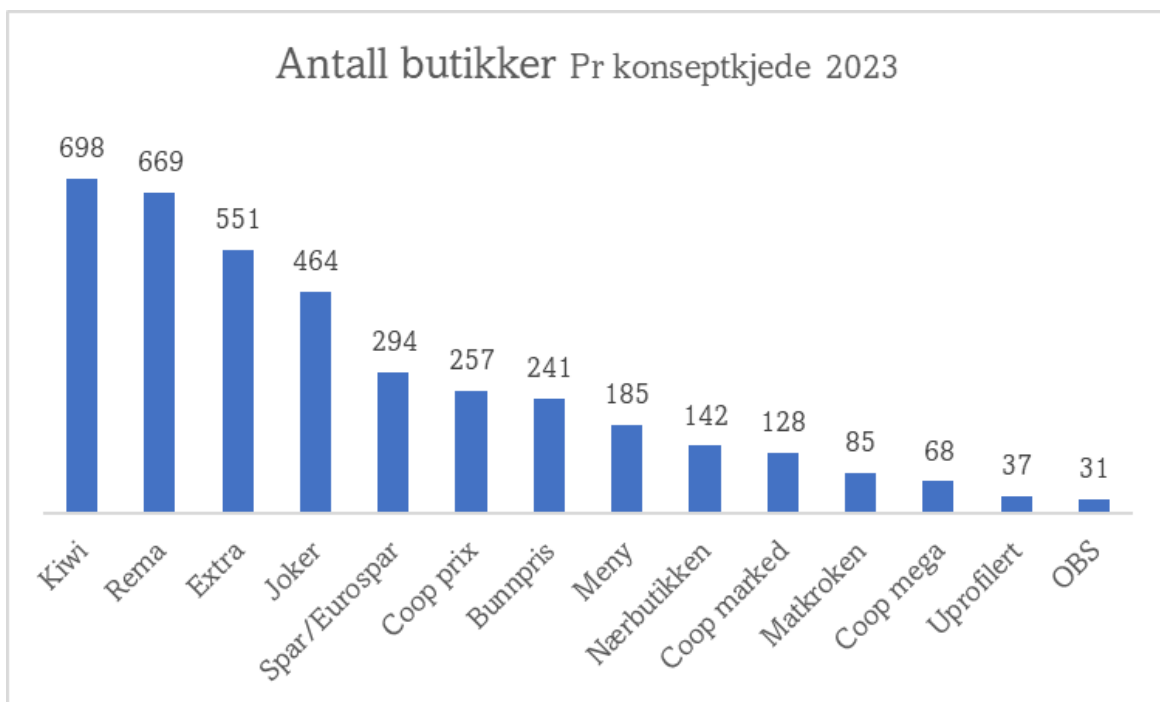
Tabell 11 Fremtidig driftsresultat Oda Del 2

i 1000 NOK	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Brutto fortjeneste	3 934 846	4 894 993	6 089 426	7 575 315	9 423 777	11 723 285	14 583 899
Antall Ansatte	1294	1391	1496	1608	1730	1860	2000
Lønn 4,9% økning	417	437	459	481	505	529	555
	539 126	608 146	686 003	773 827	872 894	984 644	1 110 701
Feriepenger 12%	64 695	72 978	82 320	92 859	104 747	118 157	133 284
Arb.giver avgift 14,1%	85 139	96 038	108 334	122 203	137 847	155 495	175 402
Pensjon 2%	10 783	12 163	13 720	15 477	17 458	19 693	22 214
Arb.giver avgift av pensjon 14,1%	1 520	1 715	1 935	2 182	2 462	2 777	3 132
Lønnsutgifter	701 263	791 040	892 311	1 006 548	1 135 408	1 280 766	1 444 734
Andre driftskostnader	1 950 026	2 242 530	2 578 909	2 965 746	3 410 608	3 922 199	4 510 529
Ordinære avskrivninger	91 829	105 604	121 444	139 661	160 610	184 701	212 407
Driftsresultat	1 191 728	1 755 819	2 496 761	3 463 361	4 717 151	6 335 619	8 416 230

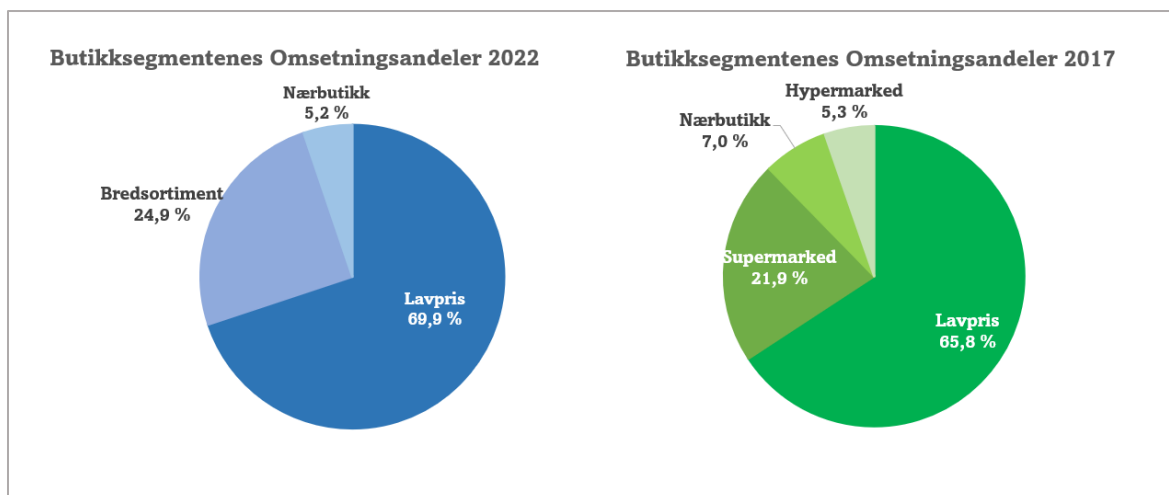
Fra scenarioanalysen vil Oda ha et positivt driftsresultat i 2025 dersom de fortsetter å satse fullt på det norske markedet i tillegg til at kundetettheten øker, og at omsetningen da får vokse i større grad enn det kostnadene gjør. Resultatet er noe optimistisk, og viser et lønnsomhetspotensiale som er drevet av stordriftsfordeler, særlig på utkjøringsleddet. Jeg har ikke tatt forbehold om andre eksogene faktorer som kan spille inn i utviklingen, som reaksjonen til de andre aktørene i markedet. For at Oda skal kapre andeler, må de andre aktører miste sine. I neste kapittel vil jeg diskuterte samfunnsøkonomiske modeller som tar for seg scenarioer som beskriver konkurransen i markedet.

4. Samfunnsøkonomisk analyse

Ved å bruke samfunnsøkonomiske modeller kan jeg analysere de etablerte aktørenes reaksjoner på Oda som en nyetablering i markedet. Først vil jeg beskrive dynamikken og konkurransen i dagligvaremarkedet, deretter vil jeg diskutere forskjellige strategier aktørene kan utføre når de må forholde seg til en nyetablering. For å analysere kjedene, skiller jeg på de forskjellige segmentene de konkurrerer innen. Segmentene består som tidligere nevnt av lavpris, supermarked, nærbutikk og hypermarked (Wifstad, Jenssen et al. 2018). Modellene i figur 5 og 6 er hentet fra Dagligvarefasiten (2018; 2023). Figur 5 viser antall butikker per konseptkjede i 2023, og at lavpriskjedene står for rundt 50% av alle butikkene i landet. Vi ser i figur 6 «Butikksegmentenes omsetningsandel 2022 og 2017» på side 31 at lavprissegmentet har den høyeste omsetningsandelen i landet og at andelen har vokst fra 2017 til 2022. Forhold som omfattende markedsføring, lettere tilgang til informasjon om produkter og priser, og lavere kjøpekraft har gjort kunder mer opptatt av pris, noe som fører til en sterkere konkurranse kjedene imellom.



Figur 5 Antall butikker per konseptkjede 2023



Figur 6 Butikksegmentenes omsetningsandel 2022 og 2017

Super- og hypermarkedene skiller seg fra de andre segmentene ved at de tilbyr et stort utvalg av varer, i tillegg til ferskvarer. For å tilby dette har de høyere driftskostnader, som gir mindre rom til å konkurrere om pris (Wifstad, Jenssen et al. 2018).

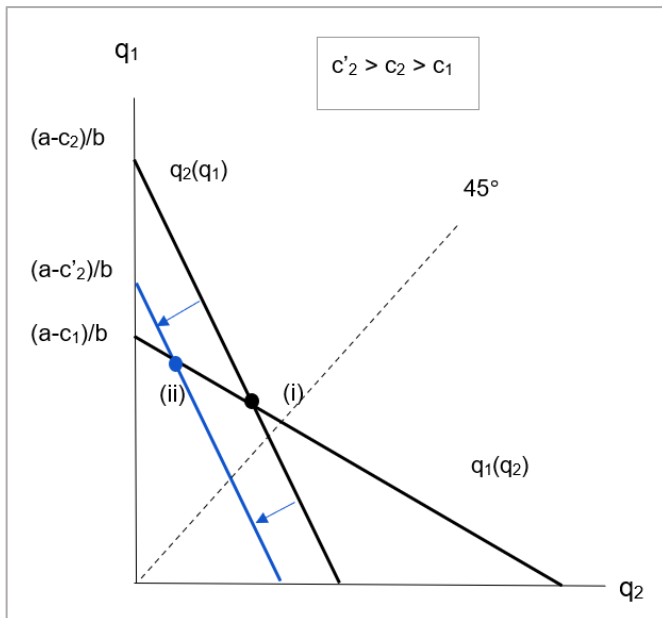
4.1 Statistiske modeller

De mest vanlige modellene for å beskrive strategiske valg i en konkurransesituasjon er Cournot-modellen for produksjonskonkurranse og Bertrand-modellen for priskonkurranse. Disse modellene er statiske, som betyr at de består av kun én periode, og beskriver det absolutt enkleste scenarioet av en konkurransesituasjon. Bedriftenes eneste mål er å oppnå høyest mulig profitt, gitt valget til konkurrenten, som er omtalt i litteraturen som en Nash-likevekt.

4.1.1 Cournot

Cournot-modellen for strategisk konkurranse beskriver en konkurransesituasjon hvor aktørene produserer en gitt mengde, basert på mengden av konkurrentens produksjon. Produksjonen er strategiske substitutter, som betyr at om en aktør øker sin produksjon, vil konkurrenten senke sin. Prisen bestemmes ut ifra etterspørselen i markedet, og jo høyere total produksjon i markedet, jo lavere blir markedsprisen. Figur 7 «Cournot-marked med asymmetriske bedrifter» på side 32 viser to bedrifter sine reaksjonsfunksjoner gitt hverandres produksjon (Belleflamme og Peitz 2015, 57). Punkt (i) viser et scenario hvor aktør 1 har lavere

marginalkostnader, som resulterer i at den produserer mer. I punkt (ii) har bedrift 2 hatt en økning i marginalkostnadene, som resulterer i at hele grafen skiftes, og bedrift 1 produserer større mengder på bekostning av bedrift 2 sin reduserte mengde. Begge scenarioene resulteres i at bedrift 1 oppnår høyere profitt, fordi den har en mer effektiv drift og kan produsere mer til lavere kostnader.



Figur 7 Cournot-marked med asymmetriske firmaer

I tilfeller hvor nye aktører etablerer seg i markedet, vil total produksjon øke. Siden markedsprisen er gitt ut fra etterspørsel, vil prisene synke. For å vise hvordan en økning i antall aktører kan bidra til å senke prisen i markedet, kan vi ta utgangspunkt i Cournot pricing formelen, som er:

$$\frac{P(q) - C'_i(q_i)}{P(q)} = \frac{\alpha_i}{\eta}$$

Til venstre er Lerner-indeksen, som er et mål på fortjenesten til bedrift «i» (Belleflamme og Peitz 2015, 34). Den beskriver forskjellen mellom pris og marginalkostnaden, som en prosent av prisen. Høyre side er bedrift «i» sin markedsandel, delt på priselastisiteten. Sistnevnte er et mål på endringen i etterspørsel når prisene endres. For å analysere hele markedet kan vi skrive markedsprofitt som $\sum_{i=1}^n (P(q) - C'_i(q))\alpha_i q$. Formelen kan skrives om på to måter, (i) $(P(q) - \sum_{i=1}^n \alpha_i C'_i(q))q$, (ii) $\frac{P(q)q}{\eta} \sum_{i=1}^n \alpha_i^2$, hvor $P(q) - C'_i(q) = \frac{\alpha_i P(q)}{\eta}$. Når formlene settes lik hverandre ender vi opp med:

$$\frac{P(q) - \sum_{i=1}^n \alpha_i C'_i(q)}{P(q)} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i^2}{\eta} = \frac{HHI}{\eta}$$

hvor HHI er Herfindahl-Hirschman-indeksen. HHI er et mål på markedskonsentrasjonen, og viser markedets konkurransesituasjon i form av antall bedrifter og spredningen av markedsandeler (Belleflamme og Peitz 2015, 35). En indeks på under 1,500 regnes som lav konsentrasjon, mellom 1,500-2,000 moderat, og over 2,500 høy konsentrasjon. En reduksjon i HHI kan være et resultat av inngangen av nye aktører i markedet, eller en endring i spredningen av andeler. I figur 8, «Herfindahl-Hirschman-indeks», ser vi at en økning i andelen til Oda, på bekostning av andelene til de andre aktørene, vil redusere markedskonsentrasjonen. Fra formelen over ser vi at markedskonsentrasjonen er proporsjonal med en gjennomsnittlig Lerner-indeks vektet med markedsandeler. Det vil si at en reduksjon i konsentrasjonen, resulterer i lavere priser og marginer, og mindre markedsrett hos enkeltaktører. Siden formelen bruker et gjennomsnitt av alle bedriftene sine marginalkostnader, krever ikke modellen at bedriftene har identiske kostnadsfunksjoner.

Kjede	2023	2035
Rema 1000	23	20
NorgesGruppen	43	39
Coop	29	24
Bunnpris	3,5	2
Oda	1,5	15
Sum Marked	100	100

HHI:	3233,5	2726
------	--------	------

Figur 8 Herfindahl-Hirschman-indeks

4.1.2 Bertrand

Fra figur 6 «Butikksegmentenes omsetningsandel 2022 og 2017» på side 31 kan vi observere at i det norske dagligvaremarkedet har lavpris-segmentet den høyeste omsetningsandelen på 69,9%. I Bertrand-modellen er pris den avgjørende konkurransefaktoren, og den dominerende strategien er å prise lavere enn konkurrentene og stjele deres kunder. Prisene er strategiske komplementar, som betyr at om en aktør setter ned prisen sin, fører det til at konkurrentene

setter ned sine. Dette er for å unngå å miste kunder. Om en aktør har satt priser over marginalkostnaden sin, har de andre aktørene insentiv til å underkutte dem med å sette sin pris marginalt lavere enn konkurrenten. Da det er en statisk, en-periode modell, vet ikke bedriften hva konkurrenten velger å gjøre før de selv tar et valg og for å ikke risikere at konkurrenten setter lavere pris enn seg selv, er den eneste Nash-likevekten å sette pris lik marginalkostnad. Bedriftene vil heller aldri prise under marginalkostnadene, da det fører til negativ profitt.

4.2 Dynamisk modell

Vi har sett på hvordan bedrifter tar strategiske valg i en konkurransesituasjon, hvor valget har stått mellom å konkurrere om pris eller produksjon. I de statiske, ett-trinns modellene, var likevekten å maksimere sin egen profitt, med hensyn til konkurrentens handlinger. I realiteten er det mye mer enn kun konkurrentens valg som må tas hensyn til når en bedrift skal ta et valg. Ved å utvikle modellen fra statisk til dynamisk kan vi analysere en endring i oppførselen til aktørene. Det er mulig å vise at samarbeidende priser er mulig i et oligopolistisk marked, selv om firmaene i praksis ikke har lov til å samarbeide. En dynamisk modell beskriver en konkurransesituasjon som utspiller seg over gjentatte antall perioder. Aktørene må, i tillegg til nåværende periode og egen strategi, ta hensyn til fortiden, fremtiden og eventuelle konsekvenser av sine handlinger. Forhold som kan variere fra modell til modell er antall perioder, om det er et begrenset antall eller om modellen varer evig. Dette vil påvirke oppførselen til aktørene, da de ikke vet hvilken periode som vil være den siste. Prioriteringene vil dermed ikke lenger være å oppnå høyest mulig profitt i nåværende periode, men heller å oppnå stabilitet og en jevn profitt over tid.

I slike dynamiske modeller er det vanlig å se på aktørenes diskonteringsverdi, som beskriver tålmodigheten deres, det vil si hvor mye de bryr seg om fremtidige utfall (Fudenberg and Tirole 1991, 150). En velkjent egenskap til slike dynamiske spill er det såkalte «folketeoremet». Teoremet sier at hvis spillet varer evig og aktørene har tilstrekkelig lav diskonteringsverdi, så er hvilken som helst pris mellom monopolistisk pris og marginalkostnad en likevekt (Besanko, Dranove et al. 2017, 227).

4.2.1 Stilltiende samarbeid

Et utfall av en slik dynamisk modell kan være at det oppstår stilltiende samarbeid. I et marked hvor samarbeid mellom bedrifter er ulovlig, kan ikke firmaene eksplisitt samkjøre sine

strategiske valg. Likevel finnes det en felles forståelse av hvilke valg som fører til ønskelig utfall i lengden. Et slikt samarbeid vil ikke være mulig å gjennomføre hvis aktørene kjenner til hvilken periode som er sist. I det tilfellet vil aktørene målrettet prøve å oppnå høyest profitt, og vil ende opp i samme utfall som Bertrand- eller Cournot-likevekten, avhengig av om de konkurrerer om pris eller produksjon. I modell med uendelig antall perioder vil bedriftene være mer tilbøyelige til å samarbeide, da det i lengden vil skape høyere profitt, selv om et avvik fra samarbeid kan føre til enda høyere profitt i den avvikende perioden. Et slikt avvik fra samarbeidet kan føre til konsekvenser i form av straff fra de andre spillerne i etterfølgende perioder (Fudenberg and Maskin 1986). Det finnes forskjellige strategier som beskriver utfallet av bedriftenes reaksjon på et avvik fra samarbeidet.

4.2.2 Grim-trigger og Tit-for-tat strategi

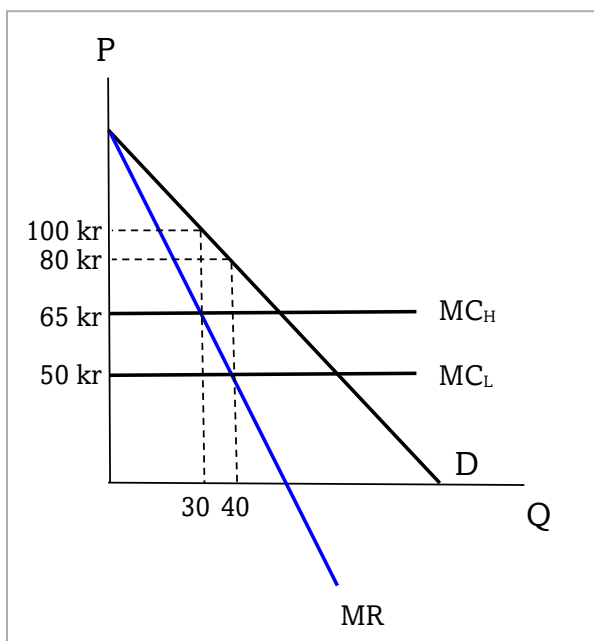
Hvis en aktør har valg å avvike fra det stilltiende samarbeidet, vil konkurrenten som følger en grim-trigger strategi velge å straffe avvikerer når valget har blitt synlig. Modellen går fra samarbeidende periode til straffeperiode, som alle taper på. Aktørene vil aldri gå ut av straffeperioden, og dermed oppnå null profitt resten av modellen. For at en aktør skal bestemme seg for å avvike, må den ha regnet ut på forhånd at å oppnå profitt i den avvikende perioden, og null profitt i resten av modellen er mer lønnsomt enn å fortsette å samarbeide. Det avhenger av omfanget av avviket og firmaets diskonteringsfaktor, det vil si i hvor stor grad aktøren verdsetter nåværende periode sammenlignet med fremtidige perioder.

En annen strategi aktørene kan følge er tit-for-tat prising. Ifølge denne strategien, om en aktør senker prisen sin, vil konkurrenten som opererer med tit-for-tat strategien følge etter og sette ned sin pris for å ikke miste kunder. Strategien omtales som snill og tilgivende da aktøren som opererer med den vil aldri være først til å avvike, og hvis en avvikende konkurrent setter opp sin pris igjen, så vil aktøren følge etter. Det er også en form for straff, slik som grim trigger strategien, at aktøren velger å sette ned sin pris, slik at den avvikende aktøren ikke skal vinne for mye på det. Men i motsetning til grim trigger, hvor straffeperioden vil vare evig, så vil den samarbeidende perioden bli gjenopprettet når den avvikende aktøren setter opp prisen sin igjen. En aktør kan signalisere at de følger tit-for-tat prising ved å annonsere at de alltid skal ha de laveste prisene, eller at de vil matche sine konkurrenters priser.

4.2.3 Asymmetriske bedrifter

I tilfeller hvor bedriftene er asymmetriske, det vil si at de har forskjellige kostnader, vil ikke prising-strategiene som fører til samarbeidende priser være like lett å opprettholde. Fra figur 9

ser vi forholdet mellom to asymmetriske firmaer, hvor den ene har høye marginalkostnader, MC_H , og den andre har lave, MC_L (Besanko, Dranove et al. 2017, 232). Om firma H skal prise likt som firma L, vil den ha negativ fortjeneste for hver vare solgt. Firma H har likevel et insentiv for å sette prisene likt firma L, for å ikke tape kunder, og dermed dele markedsetterspørselen likt. Siden modellen består av flere perioder, kan firma H ha nytte av det senere. Den typen strategi kan betegnes som en inntekts-ødeleggende strategi. Det innebærer at for å ha et høyere salg, må aktøren senke prisene sine. Det økte salget fører til en økt omsetning, men bedriften opplever også et tap i omsetning fra produktene som opprinnelig ville blitt solgt til en høyere pris. Når bedriften oppnår en økt og lojal kundemasse, har de insentiv til å sette opp prisene igjen. En slik strategi vil ikke fungere om kundene er mest opptatt av tilbud eller lave priser, de vil ikke bli «full-pris» kunder. I en artikkel fra oktober 2023, kan vi lese at kunder stadig vekk velger butikk ut ifra tilbud, framfor lojalitet (Molland 2023).



Figur 9 Asymmetriske Firmaer

4.3 Strategier rundt etablering

4.3.1 Avskrekkende og imøtekommende strategi

Når en etablert aktør står overfor en risiko for nye konkurrenter i markedet, må aktøren ta et valg om hvilken strategi den skal iverksette. Slike strategier går ut på enten å avskrekke de nye spillerne eller være imøtekommende. En avskrekkende strategi handler om å prøve å

overbevise den nye spilleren om at det ikke vil være lønnsomt å konkurrere i markedet, mens en imøtekommende strategi vil være å minimere skaden på sin egen lønnsomhet om den nye spilleren entrer. Handlingene som gjennomføres betegnes som en investering. For at den avskrekkende strategien skal være troverdig for den nye aktøren, må investeringen utspilles i den etablerte spillerens favør. Dette kan settes opp i et to-steg-spill, hvor første steg utspilles seg i form av at den etablerte aktøren velger sin strategi, avskrekkende eller imøtekommende. Deretter, i andre steg, vil den nye aktøren observere investeringen, og ta et valg om de ønsker å entre markedet eller ikke. I tilfellet hvor de velger å entre, spiller begge aktørene med enten pris eller produksjon. Ved etablering, om det oppstod en etableringskostnad, vil det påvirke profitten til den nye aktøren. Om den nye aktøren velger å ikke gå inn, får den etablerte aktøren hele profitten.

Det finnes to typer aggressive avskrekkingsstrategier, som kalles for Top-dog og Lean and hungry look (Belleflamme og Peitz 2015, 419). En Top-dog strategi innebærer at om investeringen til den etablerte aktøren gjør den nye spilleren ulønnsom, vil aktøren overinvestere. En slik investering i en priskonkurranse kan være å senke prisene sine. Den nye aktøren blir nødt til å senke sine egne prisene for å kunne konkurrere, som resulterer i at de får lavere omsetning. Hovedpoenget i en Lean and hungry look strategi er i tilfeller hvor investeringen fører til at den nye aktøren også blir lønnsom, vil den etablerte aktøren velge å underinvestere. Et eksempel på det kan være at den etablerte aktøren minimerer typen informerende markedsføring, som vil si en markedsføring som informerer kunden om begge bedriftenes eksistens.

En strategisk effekt av slike strategier er om investeringen til den sittende aktøren påvirker den nyetablerte bedriften sitt valg, som videre igjen påvirker den sittende aktøren sin profitt. Om effekten er positiv, vil den sittende aktøren overinvestere, og om effekten er negativ, vil den underinvestere.

4.3.2 Strategier som påvirker kostnads- og etterspørselsvariabler

Andre typer strategier som handler om å forhindre nyetableringer kan være for de sittende aktørene å formidle at de har lave kostnader som et resultat av stordriftsfordeler. Med en slik formidling vil de prøve å overbevise de nye spillerne om at de ikke vil komme seg etter etableringskostnadene. Om disse kostnadene skal vise seg å være overkommelige for den nyetablerte aktøren, kan den etablerte aktøren vise til gode avtaler med leverandører, som setter de i en bedre konkurransedyktig posisjon.

En etablert aktør kan i tillegg påvirke en ny spiller sin kostnadsfunksjon. De kan hindre nye aktører å leie fasiliteter med bruk av klausuler i leieavtaler (Svendsen 2022), eller påvirke regjeringen til å sette skatter på importerte produkter. Slike kostnads-økende strategier kan føre til at den sittende aktøren må øke sine egne kostnader, men velger å akseptere dette utfallet så lenge det fører til at rivalen blir mer påvirket i prosessen. Disse strategiene som skader både etablerte og nye aktører er hyppigere brukt i avskrekkingstrategier enn i imøtekommende.

Den sittende aktøren kan også true med å forplikte seg til å redusere etterspørselen som er tilgjengelig for den nye spilleren. Eksempler på dette er merkevarespredning, produktbunting og kostnader ved endring. Ved merkevarespredning og produktbunting øker den etablerte aktøren sitt produktsortiment, slik at de kan utkonkurrere og redusere antall nisjebedrifter og andre nye aktører. Kostnader ved endring kan komme i form av endring til et nytt produkt eller tjeneste, eller å måtte sette seg inn i og lære noe nytt. Jo mer krevende det er, jo høyere vil endringskostnadene være. Om slike kostnader er lave, vil det være mulig for den nye spilleren å få nye kunder. I tilfeller hvor kostnadene er store, vil ingen faste kunder til de etablerte aktørene bytte til en ny aktør. Den nye aktøren vil dermed kun konkurrere for den ubundne kundemassen.

4.3.3 Markedsføring

I et oligopolistisk marked vil markedsføring påvirke konkurransen, spesielt markedsføring som er av typen informerende og overbevisende ovenfor kundene (Belleflamme og Peitz 2015, 138). Informativ markedsføring gjør kunder klar over aktørens eksistens, priser og karakteristika. Kundene kan ta mer informative valg, som gjør etterspørsel mer elastisk og øker konkurransen. En overbevisende markedsføring derimot vil ha en effekt ved at den kan endre kundenes preferanser. Den kan forsterke produkt differensiering og lojalitet til en merkevare. Dette fører videre til mindre elastiske og gjerne høyere priser, som gjør etablering mer krevende. Om en økning i etterspørselen etter et firma demper etterspørselen til konkurrenten, vil markedsføringen ha en forretningsstjelende effekt. Om den ikke demper etterspørselen, vil effekten være en global utvidelse av etterspørsel, som er en fordel for alle. Dette avhenger av industrien, hvor marked uten forskjeller i produktkvalitet eller horisontale attributter kan redusere priselastisitet av etterspørsel.

4.4 Modellene i praksis

Fra Cournot-modellen ser vi at en større spredning av markedsandelene blant aktørene i markedet fører til at konsentrasjonen synker. Det innebærer at konkurransen stiger, som er med på å presse prisene og marginene ned. Oda konkurrerer med lavpriskjedene, og det er i den forbindelse naturlig å se på Bertrand-modellen for priskonkurranse, hvor bedriftene konkurrerer med å sette den laveste prisen for å vinne kunder. Den dominerende strategien er å prise lavere enn konkurrentene, som fører til at begge priser lik marginalkostnad. Dette er med høyde for at bedriftene har like marginalkostnader, som ikke er tilfellet med Oda og de andre lavpriskjedene. Det er dermed mer relevant å se på dynamiske modeller, som trekker inn flere forhold rundt konkurransen, enn kun konkurrentenes valg. Det analyseres et tilfelle hvor aktøren kan ta hensyn til tidligere og fremtidige forhold når de skal ta et valg. Det handler ikke lengre om å oppnå høyest mulig profitt i en periode, men heller stabilitet over et flertall av perioder. Denne modellen bidrar til å forklare hvorfor Oda priser lavere enn marginalkostnadene, selv om det er ulønnsomt. De senker prisene i dag for å oppnå flere kunder fremover i tid. Denne tankegangen kan i tillegg brukes til å forstå konseptet bak priskriger.

En priskrig begynner med at en aktør setter ned prisen på en eller flere varer i håp om å tiltrekke seg flere kunder som kan gjennomføre ukeshandelen sin hos dem. De andre aktørene svarer med å underkutte prisene til konkurrenten, og slik fortsetter de til prisene er så lave at de taper for hver vare solgt. Slik holder de på i en liten periode, til de øker prisene igjen. For at slike priskriger skal være bærekraftige, er det innforstått mellom aktørene at de kommer til å øke prisene igjen etter en periode. Den typen oppførsel betegnes som stilltiende samarbeid, hvor aktørene har tit-for-tat prising. Det vil si at aktørene er tilgivende og setter tilbake prisene til deres opprinnelige tilstand. I dagligvaremarkedet, når en aktør senker prisen, følger de andre etter. Det så vi i februar 2023, når det var tid for en av de årlige prisstigningene som alle butikkene vanligvis følger, valgte NorgesGruppen å ikke øke prisene til Kiwi. Dagen etter fulgte Rema 1000, Coop og Oda å senke prisene sine, for å kunne konkurrere på lik linje og dermed ikke miste for stor kundemasse.

Oda, som en nyetablert bedrift i lavpriskonkurranse, regnes som en asymmetrisk bedrift, da de ikke har like marginalkostnader som de andre aktørene. I det tilfelle vil et stilltiende samarbeid være vanskeligere å opprettholde, da lave priser er overkommelig for de etablerte, men kan være ulønnsomt for Oda. De fører en inntekts-ødeleggende strategi, som innebærer

at de vet at de må ha lave priser for å få flere kunder, selv om det går negativt utover profitten deres. Når de forhåpentligvis kan oppnå en høyere og lojal kundemasse, har de insentiv til å sette opp prisene. Siden de konkurrerer med lavpriskjedene, vil ikke en slik økning komme i form av produktpriser, men av priser på frakt.

For å vurdere en mulig lønnsomhet for Oda i lavpriskonkurransen, er det relevant å se på konkurrentenes reaksjon i forbindelse med en nyetablering. For Oda å oppnå 10-20% markedsandeler, må noen andre miste sine. De etablerte aktørene vil dermed ta en vurdering av situasjonen og velge om de vil avskrekke eller være imøtekommende. Rema 1000 og Coop har en imøtekommende strategi når det gjelder etableringen av Oda. Rema 1000 virker imøtekommende i den forbindelse at de har inngått en samarbeidsavtale med Oda. I tillegg bidrar de med gode innkjøpsbetingelser via Rema Distribusjon, som er med på å fremme veksten til Oda, som videre påvirker Rema 1000 positivt via deres samarbeid. Denne effekten er den strategiske effekten av en imøtekommende strategi. Coop sin strategi er imøtekommende i form av at de ikke investerer direkte i å avskrekke Oda. Som nevnt tidligere ønsker de ikke å investere i netthandel, da de ikke ser lønnsomheten i det. De er mer opptatt i å investere i veksten av egen drift og sikre sin egen posisjon i markedet.

Strategien til NorgesGruppen kan defineres som avskrekkende. De konkurrerer direkte mot Oda i å investere i netthandel, i tillegg til at de sitter med markedsrett og aktivt presser prisene ned, som gjør det mindre lønnsomt for både dem selv, men også alle de andre aktørene. Det er i større grad negativt for Oda, som allerede har lave marginer. Siden de etablerte aktørene ikke samarbeider om en avskrekkende strategi mot Oda, vil det i praksis være vanskelig å klare å hindre etableringen. I et marked med tre til fem etablerte bedrifter, vil en nyetablering ha lite effekt på konkurransen og aktørenes oppførsel (Bresnahan and Reiss 1991).

5. Diskusjon og konklusjon

For en ny aktør foreligger det en risiko ved å entre dagligvaremarkedet, da det vil være krevende å oppnå lønnsomhet. Det er flere etableringshindringer, som dyre innkjøpspriser og begrenset tilgang til attraktive lokaler og mangel av stordriftsfordeler, som gjør konkurransesituasjonen vanskelig. For Oda har ikke tilgjengeligheten av butikklokaler vært en problemstilling, da de kun opererer på nett. De har gode innkjøpsbetingelser via Rema Distribusjon, som setter dem i en unik posisjon for å kunne konkurrere mot dagligvaregigantene. Det mest utfordrende for Oda er å øke kundemassen i et marked som ikke er vant til å handle dagligvarer på nett.

Det finnes mange andre land hvor netthandel og hjemlevering av dagligvarer er mer utbredt enn i Norge. Det digitale dagligvaremarkedet i Storbritannia som er omtalt over har hatt en kraftig vekst de siste to tiårene. Direktør i Oda, Munthe-Kaas, trekker frem likheter mellom det britiske og det norske markedet. Hans påstand er at siden det er en suksess der, kan det fungere i Norge også. Videre sier han at veksten Oda hadde under pandemien ikke var en unaturlig vekst, men at den er realistisk fremover. Resultatet fra scenarioanalysen, som beskriver en tilstand der Oda har 15% markedsandeler i 2035, kan settes opp mot påstandene fra Munthe-Kaas. Analysen viser til en gjennomsnittlig årlig vekst i omsetningen på 21%. Det er relativt høyt, og krever en jevn vekst i kundemassen hvert år. Da det ikke har vært en endring i nordmenns handlevaner innen dagligvare på nett fra 2021 til 2022, virker en årlig vekst på 21% imidlertid vanskelig å oppnå. Scenarioanalysen tar ikke høyde for eksogene faktorer som kan påvirke utviklingen til aktørene i dagligvaremarkedet, både forbrukere og bedrifter. Tidligere har Covid-19-pandemien påvirket bedriftene positivt, da et nedstengt samfunn satte begrensninger for hvor forbrukere kunne handle. Det siste året har høyere renter og dyrere innkjøpspriser bidratt til å øke utgifter til både bedriftene og forbrukere, som igjen bidrar til å dempe veksten til aktørene, inkludert Oda. Slike forhold gjør det utfordrende å danne en nøyaktig prognose av fremtiden, da det kan fungere både dempende og styrkende effekter på veksten. Per dags dato vil en høyere rente forvente å dempe prisveksten, som vil skape lavere marginer for aktørene om varekostnadene forblir de samme eller stiger.

En annen faktor som påvirker veksten, er reaksjonen fra de andre konkurrentene. For å vurdere lønnsomhetspotensialet til Oda, er det essensielt å ta med hvordan deres posisjon vil påvirke markedsdynamikken fremover. Fra samfunnsøkonomiske modeller ser vi at ved inngangen av en ny aktør, vil markedskonsentrasjonen reduseres. Det fører til at markedet blir

mer effektivt i form av lavere priser og marginer, og mindre markedsmakt for enkeltaktører. Ifølge den dynamiske modellen, så lenge konkurransen varer evig, og aktørene er tilstrekkelig tålmodige, vil enhver pris mellom monopolistisk pris og bedriftenes marginalkostnader, være en likevektspris. Det betyr at selv om de konkurrerer om pris, vil det være en likevekt å prise over marginalkostnadene, som skaper høyere marginer for alle aktørene. Med stilltiende samarbeid og tit-for-tat strategier, vil aktøren med markedsmakt kunne senke og øke prisene, og de andre aktørene vil følge etter. Aktøren som setter priser har mulighet til å senke prisene slik at om en ny aktør med høyere kostnader setter de samme samarbeidene prisene, kan de risikere at markedsprisene er under deres egne marginalkostnader. Slike dynamiske forhold fungerer som et etableringshinder i form av at den nyetablerte aktøren vil gå i underskudd. Dette er tilfellet for Oda, men med kapitalstøtte fra investorer, fortsetter de å konkurrere med lave priser, selv om det skaper negativ profitt.

Da de naturlige etableringshindringene ikke hindrer Oda i å etablere seg i lavpriskonkurransen, har de sittende aktørene egne strategier for å forholde seg til nyetableringssituasjonen. Fra analysen diskuterte jeg de forskjellige strategiene de tre store aktørene har implementert når det gjelder å forholde seg til Oda. Rema 1000 og Coop er imøtekommende, der Rema 1000 er i større grad aktiv for å skape profitt av en vekst i driften til Oda, mens Coop velger å fokusere på egen drift og utvikling for å styrke sin posisjon i markedet. NorgesGruppen har en strategi som fungerer som avskrekkende, der de i større grad stiller som en direkte konkurrent mot Oda. De overinvesterer i form av å senke prisene sine og skape mindre marginer. Dette påvirker dem selv negativt i samme grad som det påvirker Oda, men NorgesGruppen er mer overlevelsedyktig når det gjelder slike situasjoner på grunn av stordriftsfordeler. Siden alle aktørene har forskjellige strategier når det gjelder å forholde seg til Oda, vil ikke NorgesGruppen sin avskrekkende strategi ha en like stor effekt, da den dempes av de andre aktørene sine imøtekommende strategier.

I et scenario hvor Rema 1000 og Rema Distribusjon skulle trekke seg ut som investor og ikke lengre være en samarbeidspartner, ville det ha påvirket Oda negativt via to hovedkanaler. De ville miste en viktig kilde til kapital og lukrative leverandøravtaler, som deretter hadde svekket deres posisjon betydelig. I tillegg ville det påvirket dem i konkurransesituasjonen i markedet, da Rema 1000 ikke lengre ville hatt den strategisk imøtekommende strategien de har i dag. Rema 1000 er i stor grad opptatt av å fremstå som den billigste aktøren, med ekstensiv og overbevisende markedsføring som har som mål å skape lojalitet hos kundene. Med utgangspunkt i det vil jeg anta at de ved det gitte scenarioet ville implementert samme

avskrekkende strategi som NorgesGruppen. Uten å tilby hjemlevering, ville de nok vært aggressive i pris-settingen. I et tilfelle hvor Oda ikke overlever konkurransen, antar jeg at de vil fortsette driften som en ren logistikk- og distribusjonsaktør, da de viser i stor grad at de mestrer det. Jeg mener det er grunn til å tro at det er liten sannsynlighet for at Rema 1000 i nær fremtid vil trekke seg som samarbeidspartner med Oda. De har lenge vist at de tror på konseptet netthandel av dagligvarer, og mener forretningsideen til Oda har potensialet for å skape lønnsomhet også for dem.

Med kunder som stadig endrer vaner og er tilpassingsdyktige, som har en senket terskel for å tilpasse seg til teknologiske utviklinger, har det vært en kraftig vekst innen netthandel av dagligvarer de siste årene. Forbrukerne er flinkere til å planlegge og handle i større kvanta, som er med på å bidra til en større etterspørsel for hjemlevering, da ikke alle har overskudd eller tar seg tid til å gjennomføre handelen selv. Det er fortsatt en problemstilling rundt hvorvidt Oda vil kunne oppnå lønnsomhet når de tilbyr gratis frakt, og min antagelse er at når kundemassen har økt en viss grad, vil Oda i takt øke fraktkostnadene og slutte å tilby gratis frakt. Vi ser allerede nå en økt betalingsvillighet fra omtrent NOK 75 for frakt i 2019, til rundt NOK 89 i dag.

Jeg har diskutert dagligvareaktøren Oda sin posisjon i det norske dagligvaremarkedet, og effekten av deres etablering. Jeg har analysert et scenario hvor de oppnår markedsandeler med grunnlag i eksisterende data og uttalelser fra bedriften. For å forstå markedsdynamikken, har de andre aktørene i dagligvaremarkedet vært en sentral del av analysen. De viktigste elementene Oda behøver for overlevelse i dagligvaremarkedet fremover er en vekst i kundemasse, sammen med investorstøtte. Forbrukere i Norge blir stadig mer vant til konseptet netthandel av dagligvarer, og med pandemien som et springbrett, var terskelen for å bestille varer på nett senket for mange. Oda viser til god kunnskap i form av effektivisering av distribusjon og logistikk, som skaper en tillit både hos kunder og investorer. Det er varierende grad av positive og negative reaksjoner fra andre aktører i markedet, både andre kjeder og forbrukere, men det er mange som har troen på at dagligvare på nett er kommet for å bli, som er essensielt for utviklingen fremover. Konkurrentene har forskjellige reaksjoner i form av imøtekommende og avskrekkende strategier, som vi har diskutert at demper hverandre. Det innebærer at effekten av deres handlinger ikke har store konsekvenser for driften til Oda fremover. Dagligvare på nett er et voksende fenomen i Norge, og med Oda som en ledende nettaktør, som konkurrerer i det segmentet i Norge med høyest omsetningsandel, antar jeg de

vil ha gode forutsetninger for å klare seg i markedet. En kundevekst, sammen med støtte fra investorer, muliggjør vekst og en fremtidig lønnsomhet for Oda.

Referanser

Angelvik, Frederik og Maren Pedersen Bytingsvik, 2019. «Betalingsvilje for hjemlevering av dagligvarer.» Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Belleflamme, Paul og Martin Peitz. 2015. *Industrial Organization: Markets and strategies*. Cambridge, United Kingdom: University printing house.

Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley og Scott Schaefer. 2017. *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons Inc.

Brekke, Stian. 2009. "Hakon Gruppen." Oppdatert 2023. https://snl.no/Hakon_Gruppen.

Bresnahan, Timothy F og Peter C. Reiss. 1991. "Entry and Competition in Concentrated Markets." *Journal of Political Economy* 99(5): 977-1009.

Callegari, Beniamino, Adeline Hvidsten og Ranvir Rai. 2022. "Exploring Business Model Innovation in the Norwegian Grocery Market." *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* 17: 107-114.

Christensen, Jonas. 2021. "Oda hentet milliardbeløp - ansatte satset 50 mill." *Dagens Næringsliv*, 25. april, 2021. <https://www.dn.no/markeds/oda/kolonialno/karl-munthe-kaas/oda-hentet-milliardbelop-ansatte-satset-50-mill/2-1-999766>

Coop. 2023. "Coop Hjemlevering er avviklet." Coop.no. <https://coop.no/nyheter/hjemlevering-avvikles/#>.

Dagligvarehandelen. 2023. "Dagligvarefasiten 2023." Dagligvarehandelen.no. <https://dagligvarehandelen.no/dagligvarefasiten>

Dagligvarehandelen. 2018. "Dagligvarefasiten 2018." Dagligvarehandelen.no. <https://dagligvarehandelen.no/dagligvarefasiten>

DN Investor. 2021. "Oda nesten doblet inntektstakten på et år, gjorde 1,8 mill. leveringer." <https://www.dn.no/investor/aksje/S758/KINV-B/Kinnevik%20AB%20ser.%20B>

DOGA. 2021. "Metoden bak Odas suksess - og hvorfor flere bør ta i bruk tjenstedesign." <https://doga.no/aktuelt/metoden-bak-odas-suksess--og-hvorfor-flere-bor-ta-i-bruk-tjenstedesign/>.

Etcheverry, Clara. 2022. "The Effect of E-Commerce on Grocery Store Choice and Retain Competition." *Review of Network Economics* 21(1): 1-28.

Fellesforbundet. 2022. "Transportselskaper i Norge NHO." <https://www.fellesforbundet.no/lonn-og-tariff/tariffavtaler/transportselskaper-i-norge/>.

Fuchs, Louise. 2019. "Fremtidens matvarer tar ikke omveier." *Medium*, 02. april, 2019. <https://medium.com/kolonial-no/kvaliteten-i-norsk-dagligvarehandel-er-for-d%C3%A5rlig-og-det-har-vi-gjort-noe-med-d339f96820dd>

Fudenberg, Drew and Eric Maskin. 1986. "The Folk Theorem in Repeated Games with Discounting or with Incomplete Information." *Econometrica* 54: 533-554.

Fudenberg, Drew og Jean Tirole. 1991. *Game Theory*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Gashi, Albesjan. og Henrik Ruben Menøy. 2020. "Fundamental verdsettelse av Kolonial.no." Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Godager, Tore André. 1998. "DinSide tester Hakon Rett Hjem." *Dagbladet*, 03. november, 1998. <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/dinside-tester-hakon-rett-hjem/62665367>

Gomes, Sofia og João M. Lopes. 2022. "Evolution of the Online Grocery Shopping Experience during the COVID-19 Pandemic: Empiric Study from Portugal." *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 17: 909-923.

Handelshøyskolen BI (2022). "Norsk Kundebarometer." Oppdatert 2022. <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/tidligere-resultater/resultater-2022/>.

Harnes, Magnus Peter. 2021. "Oda utfordrer billigkjedene: Kutter prisene og sender ut pris-spioner." *Shifter*, 22. september, 2021. <https://www.shifter.no/nyheter/oda-utfordrer-billigkjedene-kutter-prisene-og-sender-ut-pris-spioner/221560>

Harnes, Magnus Peter. 2022. "Tre investorer tar kontroll over mer enn halve Oda - til heftig kutt i verddivurderingen." *Shifter*, 06. desember, 2022 <https://www.shifter.no/nyheter/tre-investorer-tar-kontroll-over-mer-enn-halve-oda-til-heftig-kutt-i-verdivurderingen/266018>

Helgeheim, Aina Ebube, Anna Krokene og Adrian Øhrn Johansen. 2022. "Ansetter hundre sjåførere." *Klassekampen*, 27. oktober, 2022. <https://klassekampen.no/utgave/2022-10-27/ansetter-hundre-sjaforer>

Hood, Nick Ryan Urquhart, Andy Newing og Alison Heppenstall. 2020. "Sociodemographic and spatial disaggregation of e-commerce channel use in the grocery market in Great Britain." *Journal of Retailing and Consumer Services* 55.

Hopland, Sindre. 2017. "Meny økte netthandelen med 330 prosent - Coop og Rema vil ikke utfordre." *E24*, 06. november, 2017. <https://e24.no/naeringsliv/i/OploQ1/meny-oekte-netthandelen-med-330-prosent-coop-og-rema-vil-ikke-utfordre>

Hopland, Sindre. 2021. "Northzone-grunnlegger: - Oda blir en helt annen aktør med slike investorer." *E24*, 09. april, 2021. <https://e24.no/naeringsliv/i/86MyaQ/northzone-grunnlegger-oda-blir-en-helt-annen-aktoer-med-slike-investorer>

Ivarson, Henning. 2022. "Oda om sitt nye megalager: Best i verden på plukkeeffektivitet." *tungt.no*, 11. august, 2022. https://www.tungt.no/article/view/861538/oda_om_sitt_nye_megalager_best_i_verden_pa_plukkeeffektivitet

Jacobsen, Joakim Birkeli. 2022. "Oda doblet staben i fjor, og vil gjenta bedriften i år." *Shifter*, 19. januar, 2022. <https://www.shifter.no/notis/oda-doblet-staben-i-fjor-og-vil-gjenta-bedriften-i-ar/233849>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2017. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jordheim, Hans M. 2022. "Store lederkutt i Oda." *E24*, 04. desember, 2022. <https://e24.no/naeringsliv/i/velPow/store-lederkutt-i-oda>

Jordheim, Hans M. 2023. "Knuser konkurrentene: Nå er Kiwi landets største kjede." *E24*, 11. juli, 2023. <https://e24.no/naeringsliv/i/AP51Mq/knuser-konkurrentene-naa-er-kiwi-landets-stoerste-kjede>

Jordheim, Hans M. 2023. "Oda fortsatte veksten i fjor - sender stikk til Meny." *E24*, 25. mars, 2023. <https://e24.no/naeringsliv/i/mQV8zl/oda-fortsatte-veksten-i-fjor-sender-stikk-til-meny>

Jordheim, Hans M og Hanna Hjarðar. 2022. "Oppkjøpsfond sammen om milliardinvestering i Oda." *E24*, 06. desember, 2022. <https://e24.no/naeringsliv/i/767bmK/oppkjopsfond-sammen-om-milliardinvestering-i-oda>

Kalle, Lena-Christin. 2021. "Dagligvare-ekspert gir Coop og Meny en nådeløs dom." *Nettavisen Økonomi*, 09. oktober, 2021. <https://www.nettavisen.no/okonomi/dagligvare-ekspert-gir-coop-og-meny-en-nadelos-dom/s/5-95-313733>

Kalle, Lena-Christin. 2023. "Dagligvarekjemper dropper Norge:-Ikke lønnsomt." *Nettavisen Økonomi*, 22. januar, 2023. <https://www.nettavisen.no/okonomi/dagligvarekjemper-dropper-norge-ikke-lonnsomt/s/5-95-867301>

Kalle, Lena-Christin. 2023. "Iceland legger ned to av tre butikker i Norge." *Nettavisen Økonomi*, 22. august, 2023. <https://www.nettavisen.no/okonomi/iceland-legger-ned-to-av-tre-butikker-i-norge/s/5-95-1280174>

Keiningham, Timothy, Lerzan Aksoy, Helen L. Bruce, Fabienne Cadet, Natasha Clennell, Ian R. Hodgkinson og Treasa Kearney. 2020. Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research* 116: 431-440.

Konkurransetilsynet. 2022. "Konkurransetilsynets Dagligvarerapport 2022."

Krokene, Anna, Aina Ebube Helgheim og Tom Henning Bratlie. 2022. "-Det er som et rotterace." *Klassekampen*, 20. juni, 2022. <https://klassekampen.no/artikkel/2022-06-20/det-er-som-et-rotterace>

Lehdonvirta, Vili, Subin Park, Tina Krell og Nicolas Friederici. 2020. "Platformization in Europe." University of Oxford, Oxford Internet Institute.

Molland, Erik. 2023. "Ferske tall: Legger ned butikker og kutter i utvalget." *Nettavisen Økonomi*, 21. oktober, 2023. <https://www.nettavisen.no/okonomi/ferske-tall-legger-ned-butikker-og-kutter-i-utvalget/s/5-95-1401895>

Meny. 2023. "Om Meny." Oppdatert 2023 <https://meny.no/om-meny/>.

Norges Bondelag. 2022. "Importvern." Oppdatert 31. oktober, 2022.
<https://www.bondelaget.no/bondelaget-mener/internasjonalt/importvern/?span=01.10.2022-31.10.2022>.

NorgesGruppen. 2018. "Dette er NorgesGruppen." Oppdatert 2018.
<https://www.norgesgruppen.no/om-oss/om-oss-hjem/dette-er-norgesgruppen/>.

NorgesGruppen. 2018. "Ambisjonene i praksis - Enklere og raskere handel." Oppdatert 2018.
<https://www.norgesgruppen.no/om-oss/om-oss-hjem/ambisjonene-i-praksis/enklere-og-raskere-handel/>.

NTB. 1998. "Rema gir opp hjemmelevering." *VG*, 25. februar, 2003.
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/gPWIXJ/rema-gir-opp-hjemmelevering>

NTB Kommunikasjon. 2022. "Historisk år for Oda: vokste med halv milliard i 2021." *NTB Kommunikasjon*, 19. januar, 2022.
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17924454/historisk-ar-for-oda-vokste-med-halv-milliard-i-2021?publisherId=12583954>

NTB Kommunikasjon. 2023. "Oda satser på selskapets logistikk- og distribusjonsteknologi og planlegger utfasing av matleveringstjenesten i Finland." *NTB Kommunikasjon* 31.mai, 2023.
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17970525/oda-satser-pa-selskapets-logistikk--og-distribusjonsteknologi-og-planlegger-utfasing-av-matleveringstjenesten-i-finland?publisherId=12583954>.

Nyman, Hilde. 1998. "Stadig usikkert for Matnett." *digi.no*, 02. juli, 1998.
<https://www.digi.no/artikler/stadig-usikkert-for-matnett/336991>

Ocadoretail. 2023. "Hello, we're Ocado Retail." Oppdatert 2023. <https://ocadoretail.com/>.

Oda. 2023. "Mathall." Oppdatert 2023. <https://oda.com/no/k/292-mathall/>.

Oda. 2023. "Om oss." Oppdatert 2023. <https://oda.com/no/about/>.

Oda Sustainability. 2023. "Oda Sustainability Transport." Oppdatert 2023.
<https://sustainability.oda.com/transport>.

Oda Technology. 2023. "Oda Technology." Logistikk og Innkjøp. Oppdatert 2023.
<https://oda.com/no/about/technology/>.

Pahwa, Anmol og Miguel Jaller. 2022. A cost-based comparative analysis of different last-mile strategies for e-commerce delivery. *Transportation Research Part E* 164.

Postnord. 2022. "Netthandelsbarometeret August 2022" Oppdatert 2022.
<https://www.postnord.no/tips-og-rad/netthandelsbarometeret>

Proff. 2023. "Oda Norway AS." Oppdatert 01. august 2023.
<https://www.proff.no/regnskap/oda-norway-as/oslo/postordre-internetthandel/IF34Y9A10K9/>.

Rekdal, Knut Erik. 2022. "Tall og Trender 2022: Handel." *NHO Service og Handel*, 13. juni, 2022 <https://www.nhosh.no/tall-og-fakta/tall-og-trender/tall-og-trender-2022/tallogtrender2022/handel-tall-og-trender/#part5>.

Rema 1000. 2014. "REMA 1000 inngår avtale med Kolonial.no." *Rema.no*, 06. oktober 2014.
<https://www.rema.no/nyheter/rema-1000-inngar-avtale-med-kolonial/>

Riseng, Per Magnus Nordrum. 2022. "Ole Robert Reitan: - Jeg kjenner den følelsen av å ikke ha penger." *A-magasinet*, 16. desember, 2022.
<https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/APRRGj/ole-robert-reitan-jeg-kjenner-den-foeelsen-av-ikke-aa-ha-penger>

Risnes, Karoline. 2021. "Kundene strømmer til dagligvarebutikkene på nett." *E24*, 08. februar, 2021. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/kRpEjB/kundene-stroemmer-til-dagligvarebutikkene-paa-nett>

Solem, Lars Kristian. 2018. "Marked.no gir opp og legger ned." *DN*, 10. januar, 2018.
<https://www.dn.no/handel/stein-erik-hagen/ole-vinje/runar-hollevik/markedno-gir-opp-og-legger-ned/2-1-248622>

Statistisk Sentralbyrå. 2023. "Konsumprisindeksen". Oppdatert 10. oktober 2023.
<https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindeksen>

Statistisk Sentralbyrå. 2023. "Konjunkturtendensene". Hentet 26. oktober, 2023.
<https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/konjunkturer/statistikk/konjunkturtendensene>

Svendsen, Helle Lyng. 2022. "Iceland legger ned to butikker: - De har muligheten til å stoppe sånne som oss." *Nettavisen Økonomi*, 28. desember, 2022.

<https://www.nettavisen.no/okonomi/iceland-legger-ned-to-butikker-de-har-muligheten-til-a-stoppe-sanne-som-oss/s/5-95-826326>

Totland, Bim Zachrisson. 2021. "Hjemlevering av mat: Melder om stor pågang".

Dagbladet, 10. desember, 2021. <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/melder-om-stor-pagang/74890110>

Wifstad, Kristina, Torbjørn Bull Jenssen, Lars Stemland Eide, Leo A. Grüfeld og Erland Skogli. 2018. "Rapport: Konkurransen i dagligvaremarkedet - Konkurransen i alle ledd."

Menon-publikasjoner nr.33/2018