



Utfordringer fremover knyttet til konkurransen i dagligvaremarkedet

Professor Per Ingvar Olsen
Institutt for strategi og entreprenørskap
Handelshøyskolen BI



Hva skal vi snakke om?

- Hva vil dere gjerne ha svar på?
- Tema:
 - Hvordan har dagligvarekjedene i Norge utviklet seg over tid?
 - Hvordan er dagens markedsstruktur i dagligvaremarkedet?
 - Hvordan tjener dagligvarekjeder penger?
 - Ulike leverandørmarkeds-strukturer
 - Prisutviklingen for mat i Norge relativt til i våre naboland

Dagligvarekjedene i Norge i korte trekk

- **Tre “formative faser” - med gradvise overganger**
 - 1975 – 1990: Dannelse av innkjøps- og dagligvarekjeder - teknologidrevet
 - Rema, Rimi, Coop, Norgesgruppen
 - 1990 – 2005: Konsolidering, innkjøpskonkurransen, “vareflyt-systemer”
 - 2005 – 2020: Fra nasjonale til internasjonale strategier og operasjoner.
 - Multinasjonal konsernutvikling
 - Teknologi, EMV, integrasjon og volum

Fra innkjøpskonkurranse til integrasjon i “leveransesystemer”

- **Høstjakta – sterkt redusert rolle?**
 - Hvorfor Norgesgruppen alltid vant?
- **Rema og Coop: Hvordan konkurrere med Norgesgruppen?**
 - Hovedleverandør samarbeid – Innovasjons- og forbedringsstrategi i partnerskap over tid
- **Marginalt residual marked for andre leverandører**
 - Nr. 2 og 3 leverandører: Fallende volum, “svingprodusenter”, økende risiko
- **Hvilke roller spiller EMV i denne forretningsmodellen?**

Markedsstruktur dagligvaremarkedet

Det norske matmarkedet (2019):

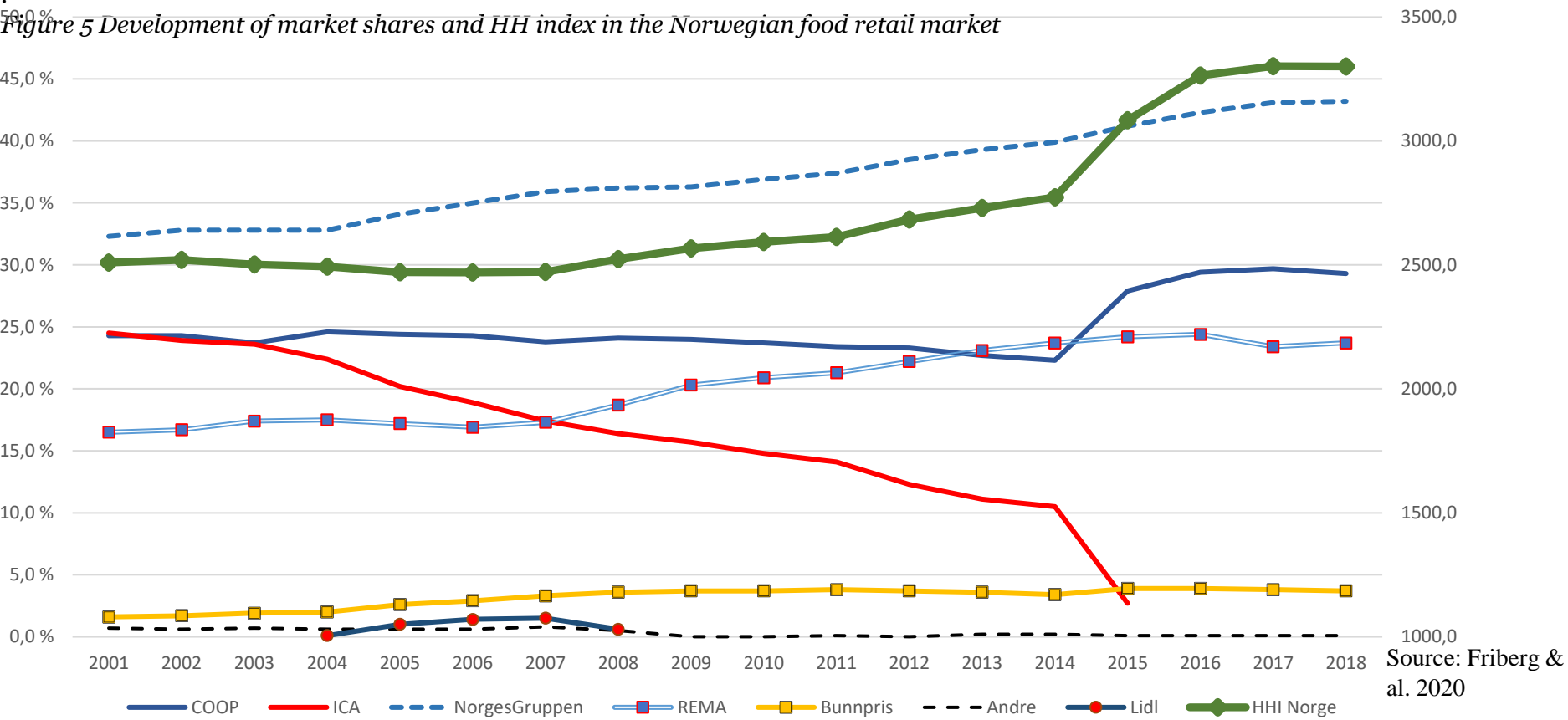
- | | |
|--|-----|
| 1) Mat-dominerte dagligvarekjeder: | 61% |
| 2) Catering og matserverings-næringen: | 27% |
| 3) Convenience, kiosker, bensinstasjoner o.l.: | 4% |
| 4) Specialisthandel, nye markedskanaler, non-food: | 4% |
| 5) Grensehandel: | 4%. |

Markedsandeler dagligvare 2019

- **Norgesgruppen :** **43,7%**
 - Bunnpris: 3,6%
- **Coop:** **29,5%**
- **Rema 1000:** **23,2%**

- **Stor regional variasjon i markedsandeler**

Figure 5 Development of market shares and HH index in the Norwegian food retail market



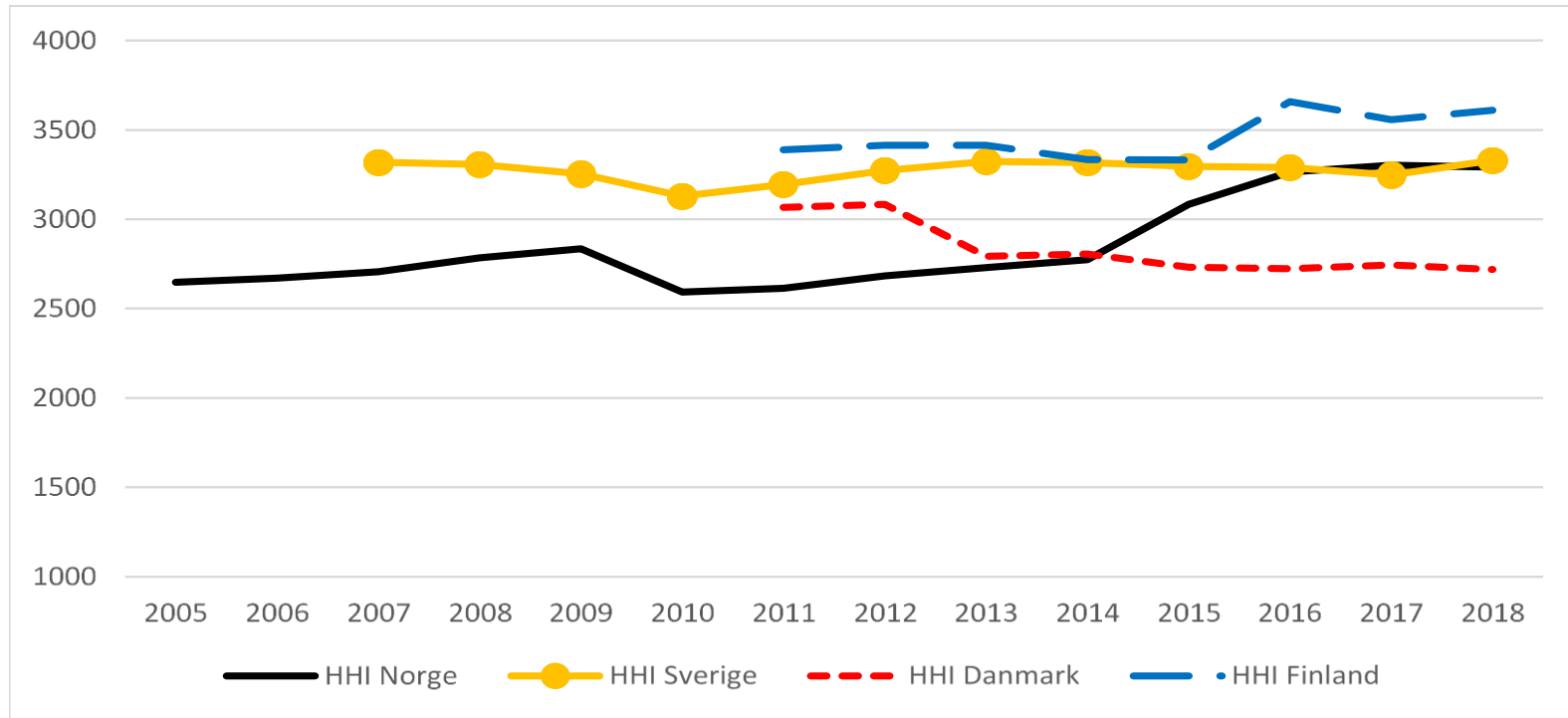
Source: Friberg & al. 2020

Table 3. Market shares of retail chain organizations in geographical regions in Norway

Market share	Norges- Gruppen	Coop	Rema	Bunnpris	HHI
Eastern region	54.1 %	21.8 %	22.7 %	1.4 %	3 923
Southern region	44.3 %	31.2 %	23.2 %	1.3 %	3 473
Western region	39.0 %	31.0 %	24.0 %	6.0 %	3 092
Middle region	15.5 %	49.6 %	26.6 %	8.3 %	3 475
Northern region	25.9 %	45.4 %	24.0 %	4.7 %	3 331
Norway	42.6 %	30.1 %	23.6 %	3.7 %	3 293

Source: Friberg & al. 2020

Markedskonsentrasjon i nordisk dagligvarehandel



Source: Friberg & al., 2020

Table 5. Average shop size in m² in Sweden and Norway

Sweden	ICA	COOP	Axfood	Bergendahls	Lidl	Others
1161	1087	1181	1256	3156	1114	453
Norway	NG	COOP	Rema	Bunnpris		
718	618	744	996	599		

Source: Friberg & al. 2020 (Delfia og Geodata, weighted average)

Dagligvarekjedene

Hva er en dagligvarekjede?

- **Horisontalt og vertikalt integrerte systemeier-selskap**
 - Kontroll over vareflyt, infrastrukturer, ressurser, aktiviteter og aktører i hele verdikjeden for mat, drikke og andre dagligvarer
 - Dagligvare innkjøp, logistikk og salg
 - Eiendom – utleie av lokaler
 - Merkevarerettigheter – francinse rettigheter etc. lisenser
 - Finans – konsernlån – teknologitviking, oppkjøp, etc.
 - Engasjementer i andre bransjer – varierende grad av synergier og strategisk koordinering
- **Datterselskaper og aktiviteter i mange land (NG og Reitan)**
- **Stort antall datterselskaper i konsernstruktur med komplekse interne transaksjoner (ikke transparent)**

Norgesgruppen: Internasjonal “sourcing” og ekspansjon i Norden

- **Partner i “European Marketing Distribution (EMD)”**

- 13 partnere i Europa (Største innkjøpskooperasjon i Europa)
- 250 dagligvarekjeder i 20 land med i alt 55.000 utsalgssteder
- Samlet butikkomsetning: over 1400 mrd NOK

- **Største utenlandske aktør i svensk og dansk dagligvare**

- Eier 49% av «Eurocash Food» sammen med svenske Axfood som eier 51%. Gruppen har 17,8% markedsandel Sverige – Innkjøp av produkter med Norgesgruppens varemerker m.v.
- Eier 48,9% of Danske Dagrofa Gruppen, som har 11,4% markedsandel i dansk dagligvare
- Eier også den grønlandske daglivarekjeden “Pisiffik”.

- **Fundament: Dominerende posisjon i Norden (volum/distribusjon/innkjøp)**

Reitan gruppen: Internasjonal sourcing og ekspansjon i Norden og Baltikum

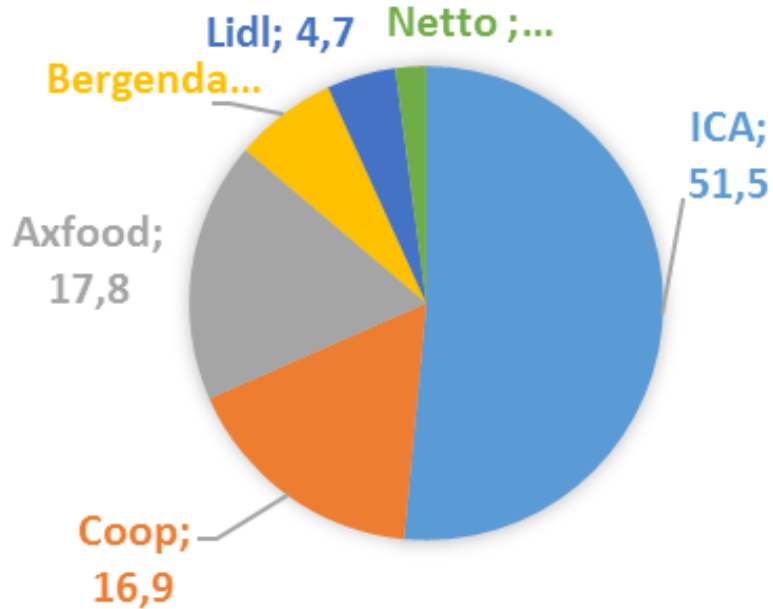
- **Innkjøps samarbeid med “EDEKA” Hamburg (Siden 2003) Stor tysk/multinasjonal innkjøpsorganisasjon med lavprisprofil**
- **Kjøpte 85% av “Edeka Danmark” i 2007, som nå er REMA Danmark som har 12% markedsandel**
- **Har vært deleier av Axfood kjeden (børsnotert) i Sverige. Trakk seg ut i 2016. (Samlet gevinst ca, 5,5 mrd. NOK)**
 - Plan?
- **Eier av:**
 - Pressbyrå i Sverige
 - 7-Eleven i flere land
 - R-kioski i Finland
 - R-kiosk i Estland og Litauen
 - Lietuvos i Litauen

Coop Norge SA

- **Samvirke-eid av 76 lokale Coop samvirker og et antall butikkeiere (fra kjøpet av ICA Norghe)**
- **Internasjonalt innkjøpssamarbeid med tilsvarende samvirker i Sverige, Danmark og Finland (Coop Trading)**
- **Stor aktør i grensehandlen i Sverige.**
- **Ikke andre vesentlige dagligvareaktiviteter i utlandet**

- **Fundament: Sterk posisjon i distriktene**
- **Svakere enn rivalene i eiendom og finans**
- **Har vært ledende på egen vareproduksjon og EMV utvikling I Norge**

SWEDEN



DENMARK

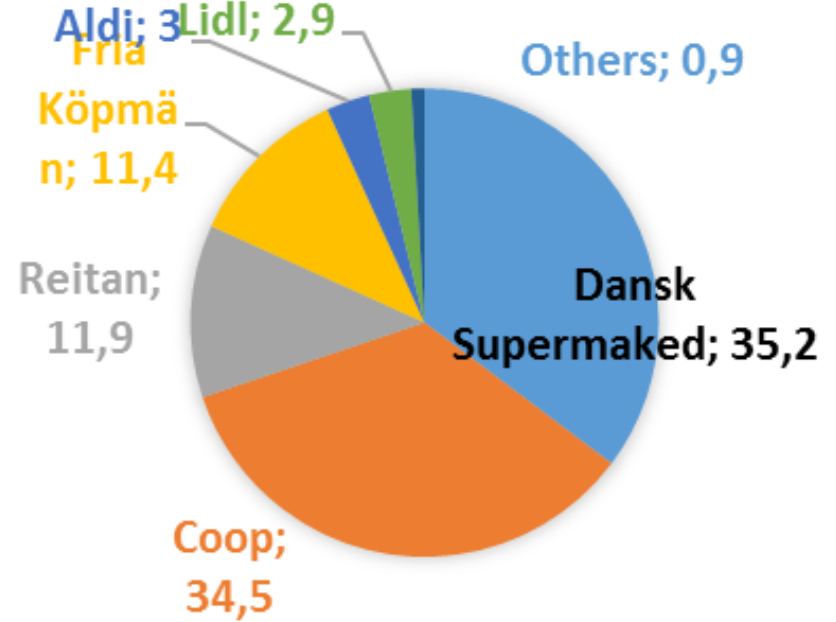
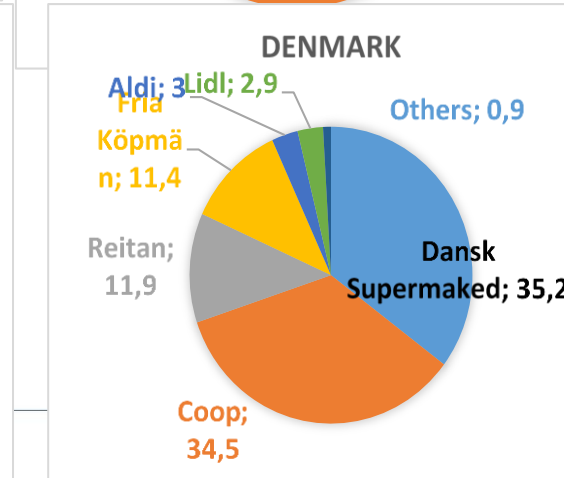
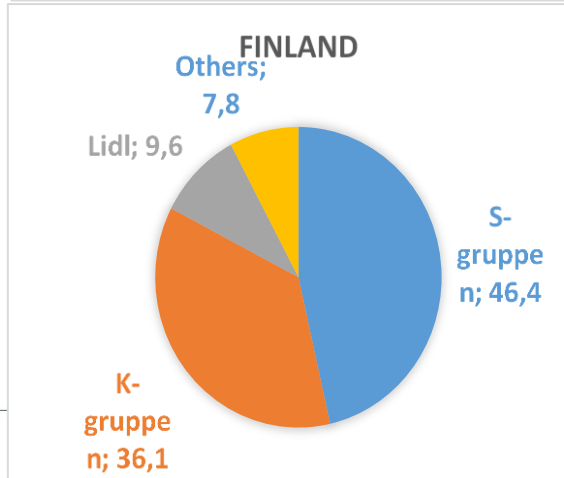
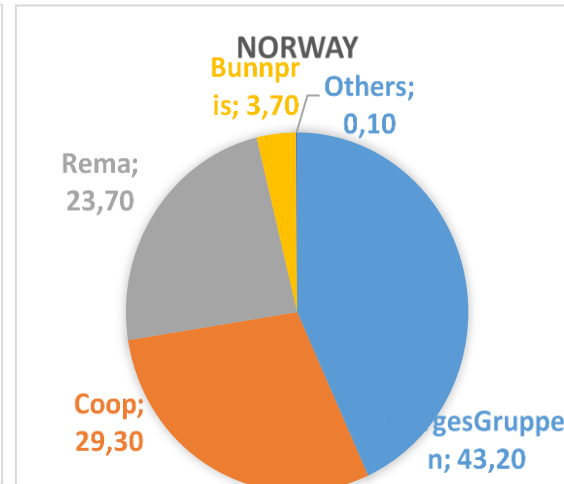
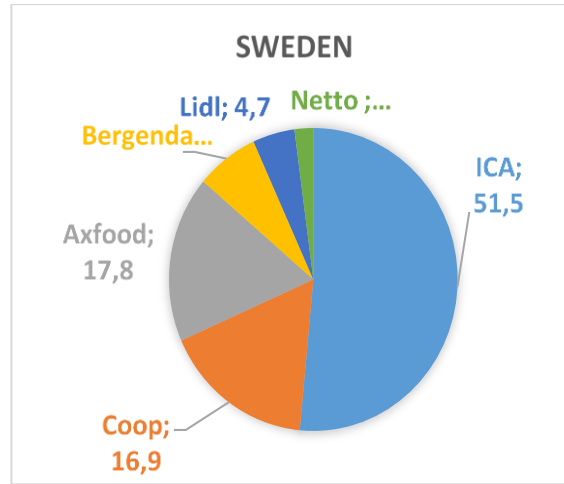


Figure 7. Market shares in 2018 for Norway, Sweden, Denmark and Finland

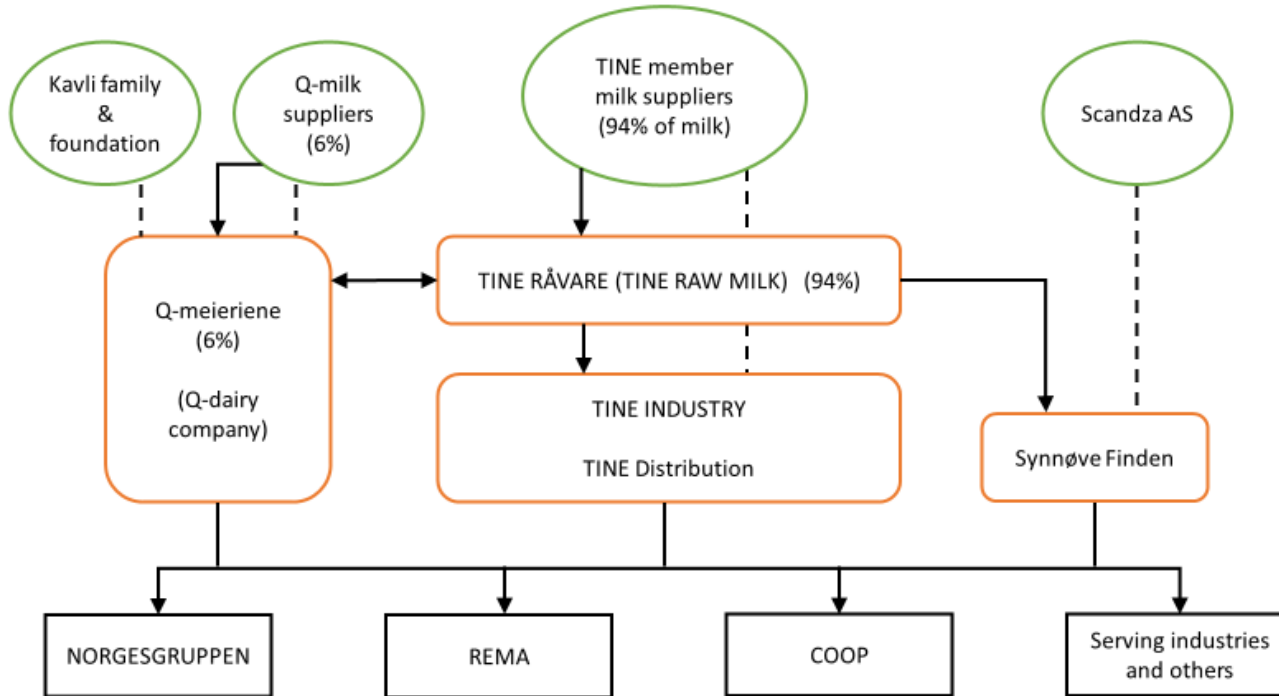


Oppsummert

- **Utviklingen er i stor grad drevet av global teknologiutvikling**
 - Teknologi og organisasjon utkonkurrerer “frie markeder”?
- **Fra høstjakt marked til hovedleverandør system på nesten alle områder**
 - Unntatt meierivarer
- **Komplekse multinasjonale konsern**
 - Mange delvis integrerte forretningsområder med ulike roller og funksjoner
 - interne transaksjoner av mange slag
- **Norgesgruppen og Reitan/Rema satser tungt i Nord-Europa**
 - Mye mer utfordrende konkurranseposisjoner i Sverige og Danmark enn i Norge

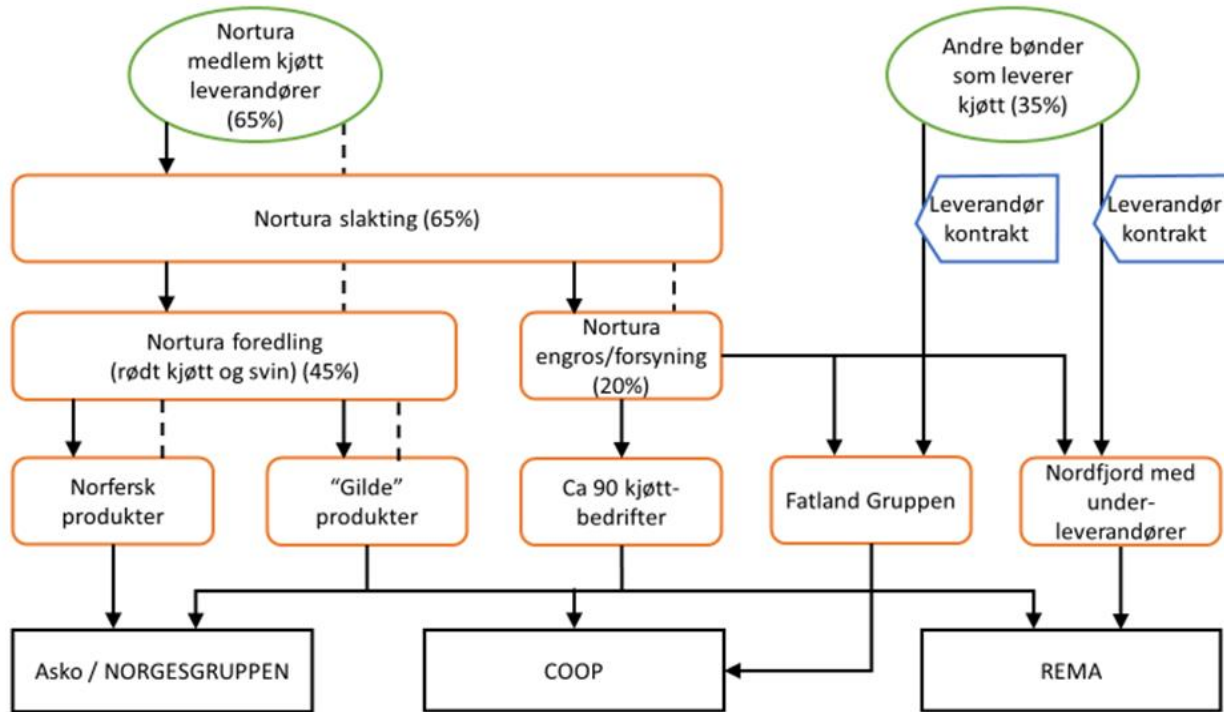
Markedsstrukturer i leveransekjedene for mat

Markedsstruktur melk/meierivarer

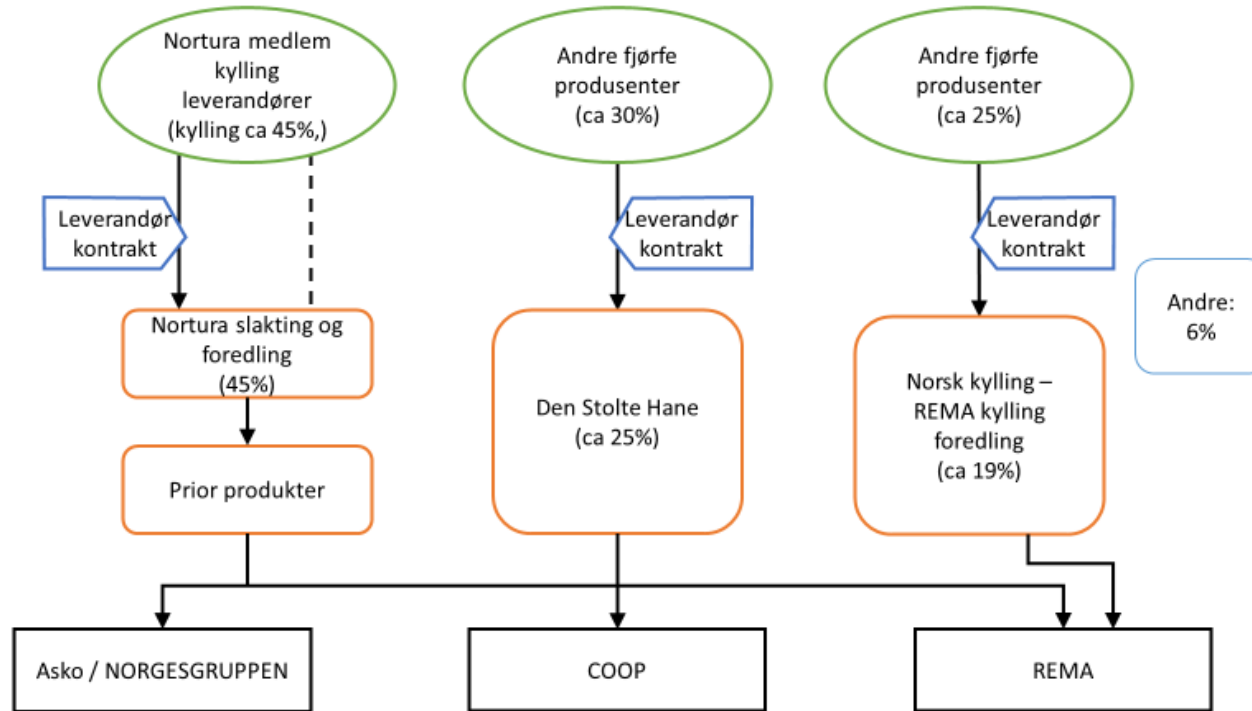


	Raw milk volumes, share of total volumes to Norw. dairies, 2019
TINE Råvare	94 %
TINE Industry	78 %
TINE Industry for domestic market only	72 %

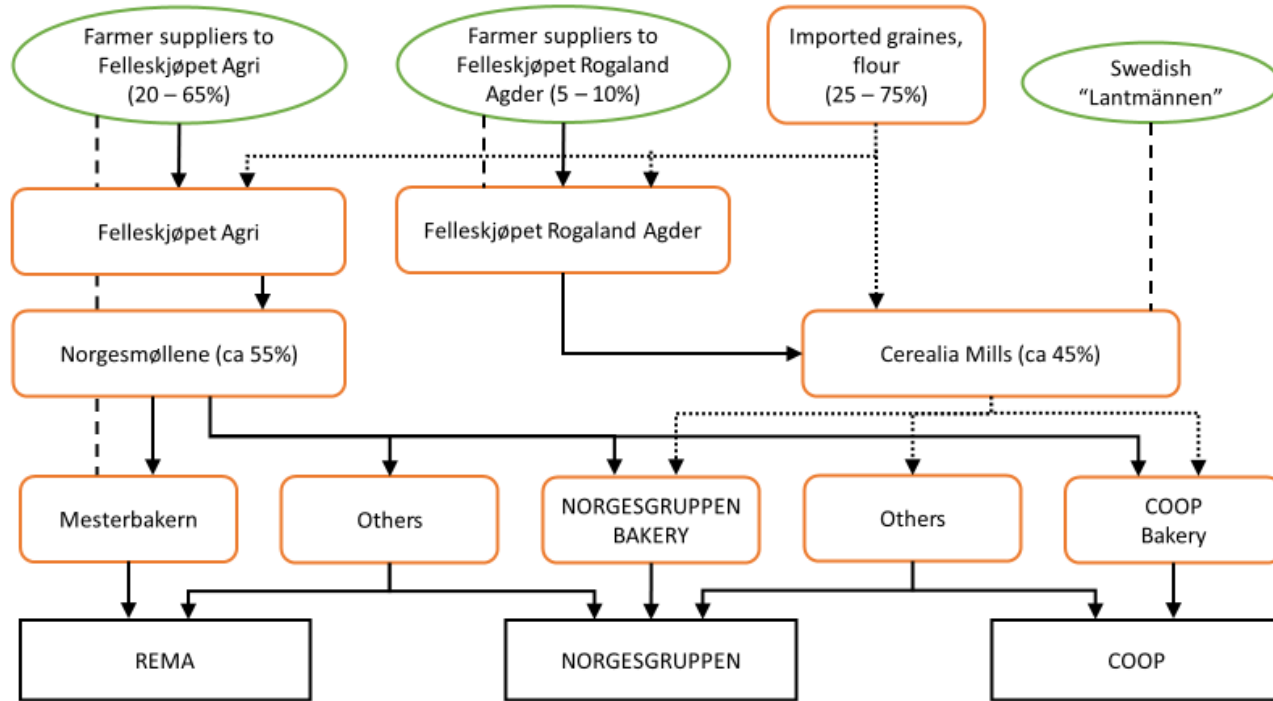
Markedsstruktur kjøtt



Markedsstruktur kylling

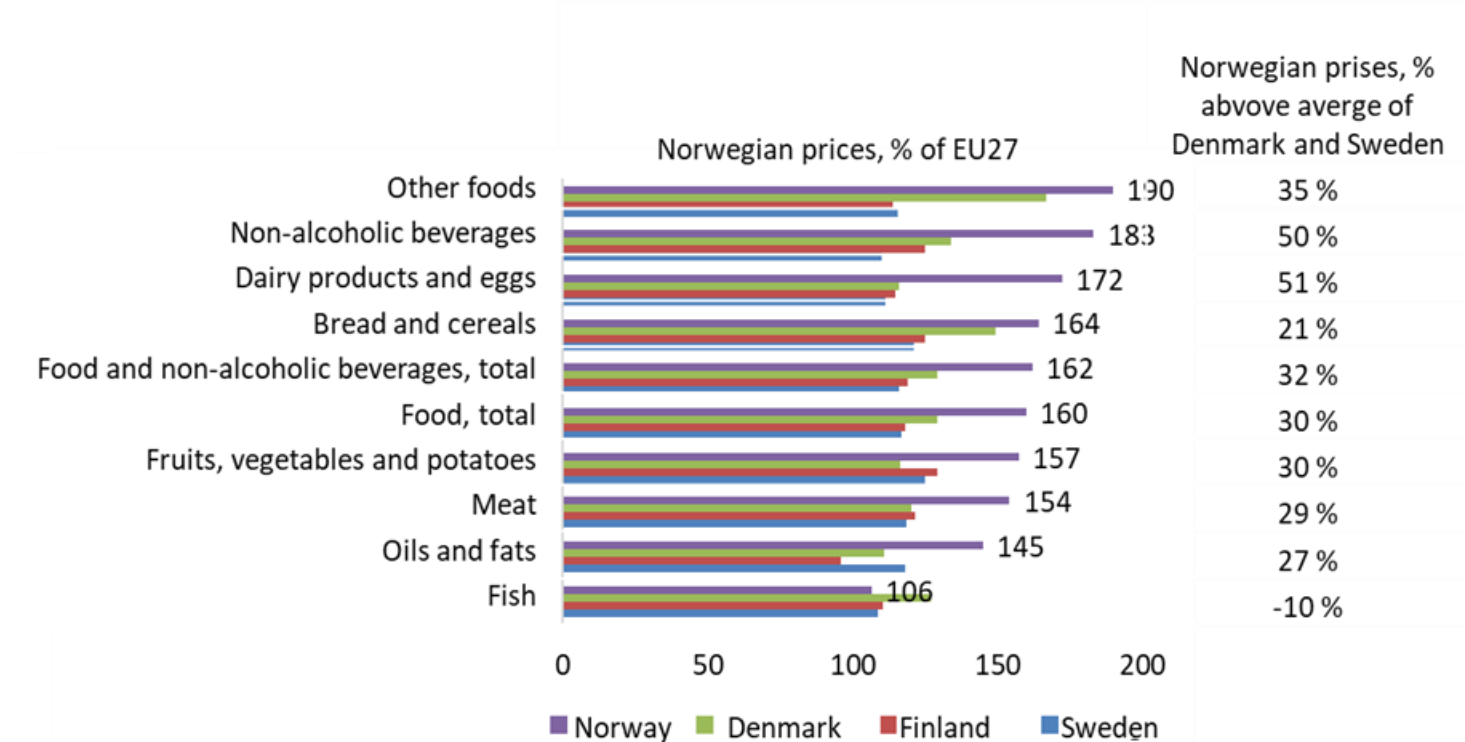


Markedsstruktur, korn og bakervarer

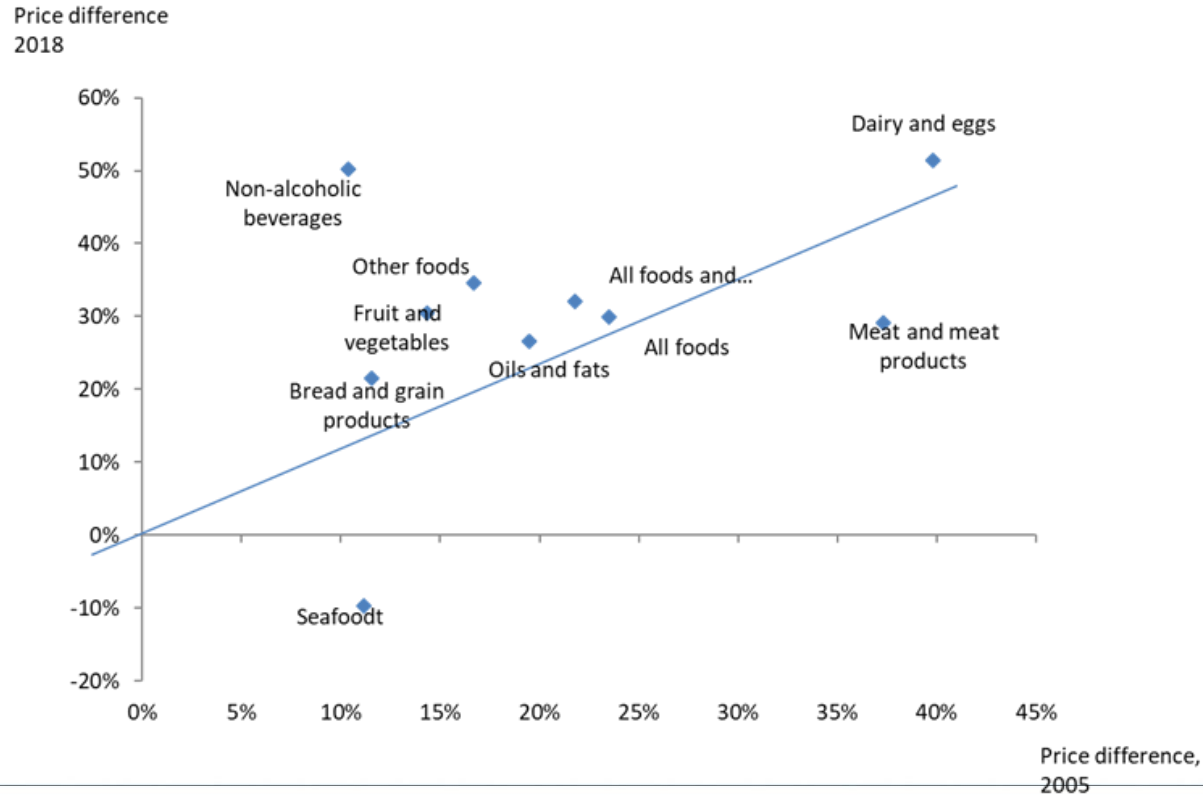


Prisutvikling i Norge relativt til i våre naboland

Relative prisindekser i % av EU gjennomsnittspriser, 2018

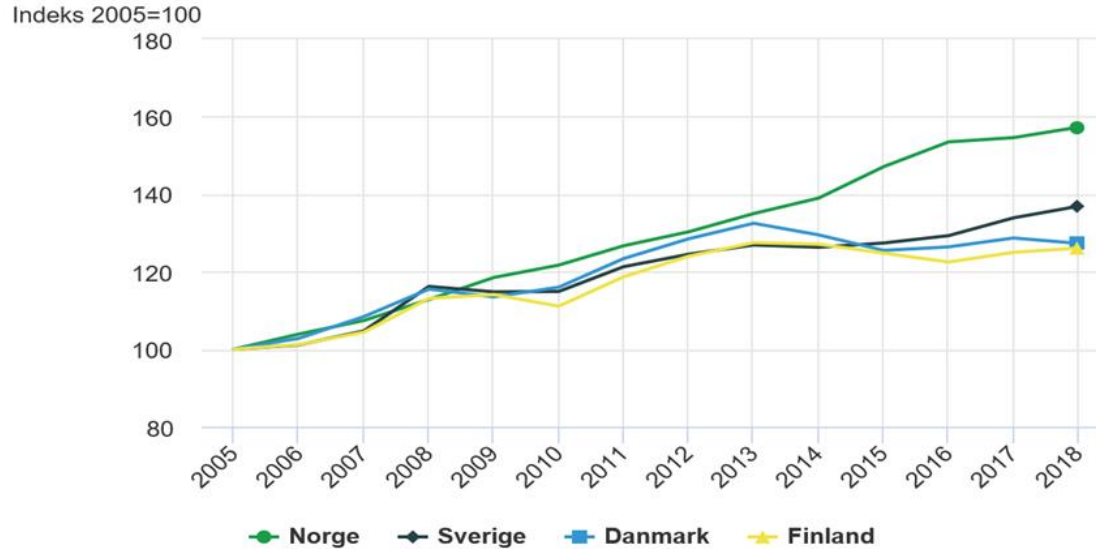


Endringer i prisdifferanser 2005 - 2018



Utviklingen i matpriser (at farm gate) inkl skatter og avgifter

Figur 2. Matpriser i Norden



Kilde: Statistisk sentralbyrå, Statistiska centralbyrån Sverige, Danmarks Statistik og Statistikcentralen Finland

