

Distribusjon

ASKO er en åpen grossist

Ca 20 prosent av omsetningen til ASKO, og flertallet av antall kunder (dvs 14.500 av 16.000 kunder), er ikke en del av NorgesGruppen. Disse kundene har ASKO og NorgesGruppen ulike samarbeidsløsninger med.

En majoritet av disse kundene har også samarbeid med NorgesGruppen om innkjøpsbetingelser. Dette betyr at NorgesGruppen forhandler priser med leverandørene på vegne av disse kundene, som en del av det totale innkjøpet. Eksempler på dette er Bunnpris og kjeder/kunder innen serveringsmarkedet. Sortimentet det skal forhandles om besluttes i samråd med den enkelte kunde som forplikter seg til sortimentet det er enighet om.

Der hvor det ikke er avtale om samarbeid om innkjøpsbetingelser selger ASKO varene til en listepri (Detaljist-pris) og kundene gjør forhandlingene med leverandørene selv. Eksempler her er kunder innen serveringsmarkedet, ofte kunder med en meget høy andel egne lisensierte produkter som for eksempel internasjonale kjedekonsepter.

Det er viktig å presisere tre forhold:

- 1) ASKO er en åpen grossist
- 2) En eventuell avtale om innkjøpsbetingelser som gjøres med NorgesGruppen og innebærer gjensidige kommersielle forpliktelser
- 3) ASKO må stå fritt til å differensiere prisene på logistikken da det er store variasjoner på kostnadssiden ut fra kundestruktur og avtalte leveringsbetingelser

Innkjøpsbetingelser må betraktes adskilt fra logistikkbetingelsene

Til dagligvaremarkedet tilbyr ASKO differensierte salgsbetingelser til kunde. Disse salgsbetingelsene består av to hovedelementer og differensierer prisen med en rabatt på listepri (Detaljist-pri):

- 1) Rabatter på kundens årlige kjøp (årsbonus), som reflekterer en kunde sin størrelse på årlig kjøp fra ASKO
- 2) Rabatt på den enkelte ordre (ordrerabatt), som reflekterer størrelsen på den enkelte leveranse til en kunde.

Begge disse elementene er kjedeuavhengige og avregnes mot den enkelte detaljist. I tillegg inngås det en leveringsavtale mellom ASKO og den enkelte detaljist som regulerer leveringsfrekvens, leveringstidspunkter og partenes gjensidige forpliktelser rundt den fysiske vareleveransen. ASKO fakturerer detaljistpri hvor ordrerabatt og årsbonus kommer i fradrag på denne.

Til dagligvarekunder hvor det er et samarbeid om innkjøpsbetingelser avregnes disse fra leverandørene av NorgesGruppen mot den enkelte detaljist og er ikke en del av ASKO sine priser/fakturering.

Til serveringsmarkedet praktiseres mye av det samme systemet, men forskjellen er at innkjøpsbetingelser fra leverandørene trekkes fra på kundenes faktura før de kreves inn fra leverandørene. Differensieringsbehovet ivaretas også til disse kundene i form av årsbonus og ordrerabatt.

En differensiering på kundenivå er helt avgjørende for å reflektere de faktiske kostnadene i logistikken, både mellom dagligvarekunder og i forhold til serveringsmarkedet og mellom kundene i dette segmentet.

Kostnadene i logistikken har meget store variasjoner og må prises på kundenivå

En dagligvarebutikk har gjennomsnittlig leveringsfrekvens på opp mot 4 leveranser/uke. De største butikkene har 6 leveranser/uke og mindre butikker 2-3 leveranser/uke. Omsetning pr leveranse er i snitt ca 140.000.- De største butikkene ligger opp mot 200.000.- og de minste butikkene på ca 50.000.- per leveranse.

Innen serveringsmarkedet er gjennomsnittlig leveringsfrekvens snitt ca 2 leveranser/uke. De største kundene 4 leveranser/uke og de minste sporadiske leveranser. Omsetning pr leveranse er i snitt ca 15.000.- til en storhusholdningskunde og ca 30.000.- til en servicehandelskunde.

Disse tallene illustrerer ulikhetene i kundemassen og gjenspeiler kostnadene ved å betjene den enkelte kunde. Hvis ikke en prising av logistikken ivaretas på kundenivå vil det bety en form for kryss-subsidiering mellom kunder, noe som ikke er forsvarlig eller rettferdig.

Kapasitet ift sortiment og volum krever store investeringer som ikke kan pålegges en aktør

ASKO har over mange år investert betydelig i lagerkapasitet og distribusjonsmateriell. Det er investert for å kunne håndtere økt leveringsandel over engros og for å ta hånd om vekst hos våre kunder. Det er ingen betydelig overkapasitet utover forventet utvikling de neste 3 til 5 årene. Innenfor enkelte vareområder er det begrensninger på kapasitet, dette gjelder i første rekke frysevarer og kjølevarer. Det er også større begrensninger ift antall nye varianter som er mulig å lagerføre opp mot det å øke salget på eksisterende sortiment.

Hvis en tenker seg en modell hvor ASKO skal være en kanal hvor kunder og/eller leverandører kan definere et sortiment uavhengig av grossisten, til en fastsatt kostnad for logistikken, vil dette raskt kunne utfordre både kapasitet, kostnader, investeringsnivåer og lønnsomhet. En IT integrasjon er ikke en forutsetning for leveranser

På dagligvare er samhandlingen mellom grossist og detaljist integrert og kostnadsreducerende

NGFLYT er utviklet som verktøy for automatisk varebestilling og driftsstøtte. NGFLYT effektiviserer hverdagen for butikk på mange områder. Redusert tidsbruk på varebestillinger, økt kvalitet på bestillingene/mindre utsolgt, redusert tidsbruk på varetellinger, bedre kontroll og redusert svinn er noen eksempler. Datafangsten som gjøres i NGFLYT gir også mulighet til bedre styringssignaler bakover i verdikjeden, for eksempel som prognoser til leverandørene og planlegging av logistikken i ASKO.

Soneleveranser til butikk er innført. Tidligere bestilte butikkene alle typer varer i butikken på alle leveranser. Nå er butikkene delt inn i soner og en eller flere soner har bestemte leveringsdager. Dette betyr at håndteringen/varepåfyllingen i butikk blir forenklet da avstandene varene skal transporteres i butikken blir betydelig redusert. Dette gjør også at butikkene slipper å gjøre en grovsortering av varelasset før varene skal fraktes rundt i butikken og plasseres inn i hyllene.

Økt leveringsandel over engros betyr flere varer på samme leveranse og flere varer å fordele kostnadene på. Kostnadene for å drive lager- og transportvirksomhet i Norge har økt betydelig de siste årene. Økt engrosandel har vært det viktigste bidraget til at ASKO kan ha en bedre kostnadsutvikling og høyere produktivitet. Samtidig muliggjør en høyere engrosandel hyppigere leveranser til butikk og gjennom dette mer effektiv håndtering for butikkene, de slipper mellomlagre og har færre utsolgsituasjoner.

For å få ut effektene kreves det IT-integrasjon mellom grossist og detaljist. En tenkt uavhengig/ekstern kunde kan ikke kobles opp på disse løsningene, helt eller delvis, uten en betydelig IT-integrasjon. Det vil kreve betydelige investeringer. Uten dette vil produktiviteten påvirkes negativt med høyere kostnadsnivå som konsekvens. En integrasjon er ikke en forutsetning for leveranser men en viktig faktor for å holde kostnadene nede.



Det er mulighetsrom for etablering og/eller kjøp av distribusjonstjenester i markedet

Det er ingen forutsetning å ha stort totalvolum for å distribuere varer i Norge dersom det ikke skal etableres en landsdekkende distribusjon. Den viktigste kostnadsdriveren knyttet til grossist- og distribusjonsleddet er å sørge for en effektiv distribusjon i hele Norge. Det er relativt rimelig å etablere grossist- og distribusjonsvirksomhet dersom man kun vil operere i for eksempel østlandsområdet eller i tilknytning til de større byene. Det er god tilgjengelighet på lagerbygninger og det er lett å skaffe seg transportkapasitet i byene. Det finnes også flere tilbydere av landsdekkende distribusjon og lagerløsninger (f eks Bring, Schenker og PostNord), som har tilbud innenfor varetypene kjølevarer, frysevarer og tørrvarer. Utfordringen, kostnadmessig, oppstår i det man vil etablere seg som en aktør i hele Norge.

Hvis det etableres engrosvirksomhet for eksempel kun for det sentrale østlandsområdet vil dette kunne utfordre konkurransesituasjonen i hele landet. Det vil være rimeligere logistikk i dette nedslagsfeltet og de etablerte engrosvirksomhetene, som i dag praktiserer fraktutjevning/like priser i hele landet, ville blitt utfordret til også å differensiere sine priser.

Oppsummering

I diskusjonen om en «åpen eller lukket» distribusjon er følgende forhold viktige å ivareta:

- Innkjøpsbetingelser må betraktes adskilt fra logistikkbetingelsene
- Kostnadene i logistikken har meget store variasjoner og må prises på kundenivå
- Kapasitet ift sortiment og volum krever store investeringer som ikke kan pålegges en bedrift
- På dagligvare er samhandlingen mellom grossist og detaljist integrert og kostnadsreducerende
- Det er mulighetsrom for etablering og/eller kjøp av distribusjonstjenester i markedet

ASKO står for en åpen distribusjon, dvs at ASKO tilbyr tjenester til konkurrerende virksomheter av NorgesGruppen – med betingelser som reflekterer kostnadene i logistikken.

Oslo – 20.03.2018