

Dagligvaretilsynets strategiske muligheter og prioriteringer

desember 2022

Innledning

Loven om god handelsskikk i dagligvarehandelen gir Dagligvaretilsynet et mandat som krever strategisk prioritering. Vi anser at det vil være nødvendig med hyppige oppdateringer av strategien de første årene etter oppstart. Dette notatet oppsummer resultatet av en strategisk planleggingsprosess 2022 der vi utarbeidet visjon, krav til virksomheten, verdier, strategiske veivalg og Dagligvaretilsynets strategi.

Strategien er planlagt oppdatert senest høsten 2024.

Visjon

Visjonen er at Norge skal ha en dagligvarebransje som er et forbilde for god handelsskikk i andre handelsbransjer.

Hovedmål

En dagligvaresektor kjennetegnet av god handelsskikk, basert på redelighet, forutberegnelighet og lojalitet.

Dagligvaretilsynets kjerneverdier

Verdiene supplerer visjonen og er noe man styrer etter; det handler om måten vi jobber på og hvordan vi tenker

1. Kompetanse
 - a. Vi skal gjennom egne undersøkelser og faktabasert informasjon utvikle kunnskap og kompetanse.
2. Dialog
 - a. Vi skal søke løsninger gjennom god dialog med markedsaktører og interessenter.
3. Tillit
 - a. Vi skal bygge troverdighet og tillit.
4. Fokusering
 - a. Som et lite tilsyn med et klart og avgrenset mandat skal vi være fokusert på problemstillinger innenfor dagligvaretilsynets mandat.
5. Effektivitet
 - a. Vi skal være resultatorientert med vekt på effektivitet.

Åtte krav til virksomheten

Dagligvaretilsynet bør tilfredsstille åtte krav som grunnlag for strategiske veivalg:

1. **Effektivt:** Dagligvaretilsynet skal effektivt behandle henvendelser og skiftende tilsynsbehov.
2. **Faktabasert:** Dagligvaretilsynet bør bidra til at alle aktører, inklusive myndigheter og politikere, skal kunne basere sine vurderinger på fakta.
3. **Nettverksbasert:** Nettverksrelasjoner til andre institusjoner skal gi effektiv utveksling, arbeidsdeling og samhandling.
4. **Dialogbasert:** En dialogbasert arbeidsmåte med vilje til veiledning, åpenhet og informasjonsformidling gir både gjensidig læring og en større trygghet for næringsaktørene.

5. **Synlig:** Synlighet vil utløse henvendelser og gi næringen økt bevissthet om kontraktsrelasjoner og handelsskikk.
6. **Håndterer forventninger:** Dagligvaretilsynet må møte høye, sprikende forventninger med klarhet om hva som kan forventes, og hva som ligger utenfor arbeidsområdet og strategien.
7. **Stil i tråd med strategi og verdigrunnlag:** Tilsynet skal opptre på en måte som understreker verdier som faktabasert, åpenhet, dialog- og nettverksbyggende.
8. **Bidrar til kompetansebygging:** Dagligvaretilsynet bør, sammen med andre aktører, utløse kompetansebygging om kontraktsrelasjoner, vertikal struktur og handelsskikk. Dagligvaretilsynet skal være en lærende organisasjon. Effektiv kunnskapsbygging og -håndtering med god evalueringspraksis og tilpasningsevne, er spesielt viktig i etableringsårene.

De åtte egenskapene er grunnlag for valg av strategi.

Strategiske veivalg (mulighetsrom) som er lagt til grunn for valgt strategi

En vurdering av mulighetsområdet har gitt fire alternative strategier basert på følgende to veivalg:

Veivalg 1: Vekt på markedsdynamikk kontra maktforhold (horisontal dimensjon)

Markedsdynamikk kan bl.a. dreie seg om etableringshindringer, eksklusjons- og innlåsingeffekter, risikodeling som hindrer relasjonsspesifikke investeringer m.m. Maktforhold dreier seg om struktur, eksklusiv kontroll med ressurser m.m. På begge områder har handelsskikk, dvs. selve kontrakten og relasjonen mellom kjøper og selger, betydning for samfunnsøkonomisk effektivitet i dagligvaresektoren.

Veivalg 2: Vekt på stimulering og håndtering av varslinger og henvendelser generelt kontra et risikobasert tilsyn (vertikal dimensjon)

Stimulering og håndtering av varslinger m.m. betyr et reaktivt tilsyn. Det er innspillene som bestemmer hvor oppmerksomheten rettes. Et risikobasert tilsyn gjør sine egne vurderinger av hvor oppmerksomheten rettes. De to alternativene stiller ulike krav til spesialkompetanse og hvordan Dagligvaretilsynet samhandler med dagligvaresektoren.

Tabellen nedenfor viser de fire alternative strategiene.

Tabell: Strategisk mulighetsrom. Fire alternative strategier for Dagligvaretilsynet

Virksomhetssystem: Hvordan operere?	Arbeidsområder: Hvilke temaområder og elementer skal tilsynet prioritere?		
		Markedsdynamikk	Makt og avhengighetsforhold
	Stimulerende og responderende	Stimulerende og responderende med vekt på forhold som skaper markedsdynamikk	Stimulerende og responderende med vekt på ujevn makt og avhengighet
	Risikobasert tilsyn: Målrettet mot sannsynlige kilder til effektivitetstap	Utfra egne analyser av risiko for effektivitetstap, målrette virksomheten mot høy risiko for tap av markedsdynamikk	Utfra egne analyser av risiko for effektivitetstap, målrette virksomheten mot høy risiko knyttet til sterke makt-/avhengighets-forhold i strid med god handelsskikk

Håndtere tegn på sviktende handelsskikk i maktrelasjoner

En vurdering av alternativene kan tilsi at Dagligvaretilsynet i dag bør være et tilsyn som stimulerer til henvendelser med vekt på makt/avhengighetsforhold, og som håndterer varsler og meldinger effektivt (øverst til høyre i tabellen, markert med mørkt gult). Vurderingen er basert på fire kriterier: (1) samfunnsnytte, (2) grunnlag for samarbeid, (3) ressurstilgang og (4) kunnskapsgrunnlag.

I evalueringen fant vi at den største samfunnsnyttan antagelig ligger i å rette tilsynets satsing mot ujevn makt og avhengighet. Fokus på forhold som påvirker etableringer og markedsdynamikk, kan gi store bidrag til effektiviteten i verdikjeden, men effektene synes mer langsiktige og usikre.

Det synes også naturlig å prioritere henvendelser, varsler og god responsevne. Dagligvaretilsynets første kartlegging om samarbeidsklima i dagligvarebransjen høsten 2022 tror vi også vil utløse flere henvendelser til tilsynet. Det er derfor en naturlig, strategisk hovedoppgave å vise evne til å respondere faglig og effektivt.

Eksklusjons- og etableringshindringer er sentrale temaer f.eks. i Konkurransetilsynets arbeid. Effektiviteten i kjøper- og selgerrelasjoner og kontraktsforhold med ubalanser i makt gir et godt grunnlag for nettverksbygging og samarbeid mellom institusjoner.

På sikt kan det være et mål å utvikle et mer risikobasert tilsyn (nederst til høyre i tabellen, markert med lysegult). Det krever imidlertid et informasjonsgrunnlag og selvstendige analyser som Dagligvaretilsynet foreløpig mangler. Tilpasningen til tilsynets ressursgrunnlag tilsier dermed at strategien i første omgang vektlegger henvendelser og meldinger, og informasjons- og opplysningsvirksomhet som utløser slike.

Strategi

Dagligvaretilsynet skal være et stimulerende og responderende tilsyn som vektlegger ujevn makt og avhengighet i dagligvaremarkedet.