

EN KUNNSKAPSBASERT VAREHANDEL ^F



ARNE NYGAARD er professor ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI og ved Høyskolen i Gjøvik.



JAKOB UTGÅRD er stipendiat ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI.

SAMMENDRAG

Varehandelen er en av landets største næringer målt i omsetning og sysselsetting, og næringen har vært i rask vekst de siste årene. I denne artikkelen analyserer vi næringens attraktivitet som globalt kunnskapsnav. Norsk varehandel er økonomisk attraktiv, også for utenlandske aktører. Næringen er

en lokal næring der aktiviteten i stor grad følger bosetningsmønsteret, med en klynge på Østlandet. Utdannings- og arbeidskraftsattraktiviteten i bransjen er forholdsvis lav, og bransjens relasjoner følger i stor grad varestrømmene. Varehandelen har dermed begrenset potensial som kunnskapsnav.

Denne artikkelen er basert på delrapporten «En kunnskapsbasert varehandel» i prosjektet «Et kunnskapsbasert Norge» ved Handelshøyskolen BI.

INNLEDNING

Varehandelen er en av de største og raskest voksende sektorene i norsk økonomi. Norsk varehandel representerer mer enn 370 000 sysselsatte i rundt 67 000 bedrifter. Næringen totalt omsatte for 1 239 milliarder kroner i 2009. Omsetningen i detaljhandelsleddet har økt fra 163 til 394 mrd. i perioden fra 1993 til 2009.

Varehandelen har gjennomgått store endringer de siste tiårene. Frittstående småbutikker har forsvunnet

og blitt erstattet av store landsomfattende kjeder eller filialforetak som markedsfører seg med stor merkevarekraft gjennom mange medier. Det har skjedd en eksplosjon i antall kjøpesentre, som er blitt handelsmessige og kommunikasjonsmessige knutepunkt tilrettelagt for biltrafikk. Sentrumshandelen har gått tilbake i mange byer, mens kjøpesentrenes andel av omsetningen har økt. God tilgjengelighet er fortsatt en nøkkelfaktor, og åpningstidene er blitt kraftig utvidet. Netthandel er i fremvekst i mange bransjer, og nye distribusjonsformer erstatter tradisjonell handel.

Antallet ansatte i varehandelen har økt, men ikke i samme tempo som omsetningsøkningen, noe som

TABELL 1 Hovedtall for norsk varehandel 2009.

BRANSJE	FORETAK	SYSSELSATTE	OMSETNING (MILL. KR.)
Totalt	52 966	370 002	1 238 692
Handel med og reparasjon av motorvogner	7 956	43 848	150 457
Agentur- og engroshandel	17 887	110 976	694 372
Detaljhandel	27 123	215 178	393 863

(Kilde: SSB 2010a)

innebærer en betydelig produktivitetsvekst. Årsakene er å finne i utstrakt selvbetjening, bruk av strekkoder og elektronisk skanning av varer, og større enheter og mer hensiktsmessige lokaler. Samtidig har det skjedd en revolusjon innen logistikk og innkjøp, med sentralisering av engrosfunksjoner og lager, forenkling og rasjonalisering av transport samt reduksjon i antall leverandører og varestrømmer. Vi har sett fremveksten av vertikalt koordinerte distribusjonskanaler og vertikalt integrerte varehandelssystemer både i Norge og internasjonalt: Norgesgruppen, Reitan og Coop innen detaljvarehandel, Varner-gruppen og Hennes & Mauritz innen klær, og IKEA innen interiør og møbler. Det er innen varehandel og eiendom de største private formuene i Norge er skapt de siste tiårene. Det samme finner vi internasjonalt (Reve 2012).

Tabell 1 viser utvalgte hovedtall for norsk varehandel for 2009, oppdelt etter hovedgruppene i næringsstatistikken til SSB. Totalt hadde varehandelen ca. 53 000 foretak og 370 000 sysselsatte, med en omsetning på 1 239 milliarder kroner. Når det gjelder omsetning, var agentur- og engroshandelen klart størst, mens de fleste sysselsatte finnes i detaljhandelen. Handel med og reparasjon av motorvogner, som finnes som egen kategori i SSBs statistikker, er bransjen med færrest foretak, men med høy omsetning per foretak og sysselsatte.

Varehandelen har hatt en jevn og sterk vekst i sysselsettingen siden 1970-tallet og har økt fra ca. 250 000 sysselsatte i 1970 til 370 000 i 2009. Rundt 1990 gikk varehandelen forbi industrien i antall sysselsatte. Helse- og sosialnæringen har imidlertid hatt en større vekst og hadde til sammenligning over 500 000 sysselsatte i 2009.

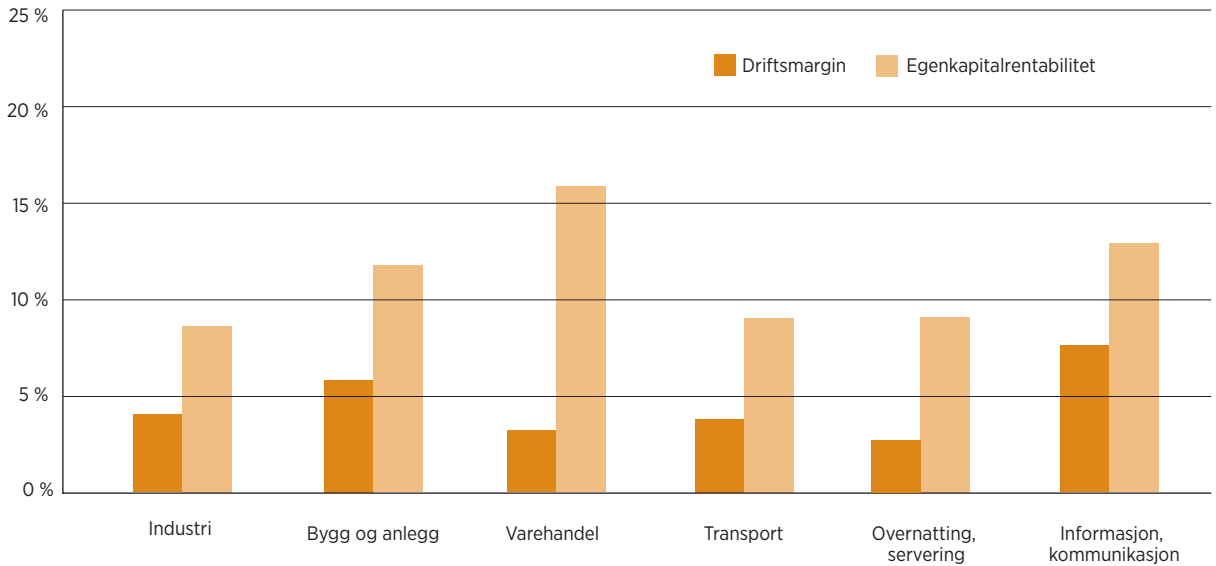
Prosjektet «Et kunnskapsbasert Norge» tar utgangspunkt i en modell for globale kunnskapsnav utviklet

for å vurdere geografiske områders attraktivitet når det gjelder å tiltrekke seg eller beholde globale kunnskapsintensive bransjer. Attraktiviteten blir bestemt av evnen til å tiltrekke seg studenter, kompetent arbeidskraft, akademisk kompetanse, forsknings- og utviklingsprosjekter, investorer og miljøvennlige løsninger. Effekten av disse seks dimensjonene i modellen blir påvirket av dynamikken i næringsklyngen, som avhenger av bedriftenes evne til å bygge og utnytte relasjoner innen og utenfor bransjen. I denne artikkelen vil vi kort presentere noen av våre vurderinger rundt bransjens attraktivitet og dynamikk, for ytterligere detaljer viser vi til rapporten. Datakilder er i hovedsak næringsstatistikker fra SSB, data fra Brønnøysundregisteret og en spørreundersøkelse gjennomført blant et utvalg (svar fra 418 bedrifter, svarprosent på 14) av HSHs, nå Virkes, medlemsbedrifter.

EN ØKONOMISK ATTRAKTIV NÆRING

Varehandelen er en økonomisk attraktiv bransje. Av figur 1 går det frem at driftsmarginen i varehandelen er lavere enn i flere andre næringer, og kun høyere enn i overnattings- og serveringsnæringen. Sammenlignet med bygg og anlegg og informasjon og kommunikasjon ligger varehandelen betydelig under i driftsmargin. Men driftsmargin gir ikke et spesielt godt sammenligningsgrunnlag for denne næringen, som er karakterisert av et høyt volum transaksjoner med lave marginer. Dersom man ser på egenkapitalrentabilitet, er bildet svært forskjellig. Varehandelen, som har en egenkapitalrentabilitet på over 15 prosent, ligger da høyest av de sammenlignede næringene.

Direkte utenlandske investeringer i norsk varehandel er en god indikator på hvor attraktiv norsk varehandel er som næring. Direkte utenlandske investeringer har fått en økende betydning i norsk varehandel. Utenlandskontrollerte foretak utgjør fortsatt en beskjeden

FIGUR 1 Driftsmargin og egenkapitalrentabilitet utvalgte næringer i 2009. (Kilde: SSB 2011a)

andel av antallet foretak innenfor varehandel (under 5 prosent). Imidlertid representerer de samme foretakene over 20 prosent av sysselsatte i bransjen og over 30 prosent av omsetningen. Noen av de største foretakene, som IKEA, Ica og Hennes & Mauritz, representerer viktige utenlandske aktører. Det samme finner vi nå også innen byggvarehandel.

Investeringene fra utlandet i norsk varehandel har ligget stabilt høyt på omkring 60 milliarder kr per år siden 2004, mens norsk varehandels investeringer i utlandet har ligget på mellom 20 og 30 milliarder kr i samme periode. Tallene er hentet fra SSB (2011b, 2011c) og inkluderer varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet. Utenlandsk ekspansjon i Norge har skjedd både gjennom oppkjøp og gjennom nyetableringer. Ofte skjer ekspansjonen ved hjelp av franchising hvor lokale franchisetakere står for markedsbearbeiding og drift. Denne formen er med på å gi varehandel økonomiske insentiver som få andre næringer kan tilby.

Veksten i det norske markedet er kombinert med resesjon i store deler av markedet i EU – området vil fortsatt tiltrekke seg utenlandsk kapital. I dette ligger det gode muligheter for «spillover-effekter» av kunnskap, teknologi og kompetanse som kan omsettes i nye former for entreprenørskap i norsk varehandel.

KLYNGEATTRAKTIVITET: EN LOKAL NÆRING MED MANGE HANDELSOMRÅDER

Varehandelen er i stor grad en lokal næring, og det meste av handelen skjer i tilknytning til bosted og nærområde. Utviklingen de siste årene kjennetegnes av at detaljhandel fortsatt er relativt lokal. Folk handler stort sett ved nærmeste butikk dersom ikke nytten av handel i konkurrerende butikker kan kompensere for avstanden. I lavprissegmentet foregår ca. 80 prosent av omsetningen innenfor en kjøretid på bare fem minutter (Experian 2011). Selv kapitalvarer som biler omsettes ca. 70 prosent innenfor en kjøretid på ca. 20 minutter. Med andre ord kan detaljhandel generelt karakteriseres som lokale transaksjoner nær kundene med krav til stor grad av tilgjengelighet. Lokalisering blir dermed en viktig konkurransevariabel.

Dersom vi analyserer norsk varehandel på fylkesnivå eller på handelsområdenivå, finner vi en utpreget desentralisert struktur som først og fremst reflekterer befolkningsgrunnlaget og kjøpekraftsmønsteret i landet. Oslo har en noe større konsentrasjon av varehandelsforetak enn andre regioner, og omsetningen per innbygger (2010) ligger også høyest her (kr 77 000), mens Nord-Trøndelag ligger lavest (kr 42 000) (SSB 2011d). Klyngedannelsene innen detaljistledet av

varehandel skjer først og fremst ved at butikker samlokaliserte i store kjøpesentre for å maksimere trafikk og styrke læringsmiljøet i næringen. Experian (2011) har identifisert hele 400 klynger definert som minst fem samlokaliserte butikker. En slik definisjon av klynger fraviker fra det vi har brukt for andre næringer, og viser at i varehandel finnes klyngeeffektene først og fremst på mikronivå. Studier viser at konsentrasjon av varehandel i kjøpesentre gir kundene bedre tilgang til informasjon, gjør kundene mer fornøyde og skaper en dynamikk mellom aktørene som har positive resultater for kreativitet og ytelse (Dahlstrøm mfl. 2010). Utvikling av de store kjøpesentrene er drevet frem av store eiendomsinvestorer som Thon og Steen & Strøm.

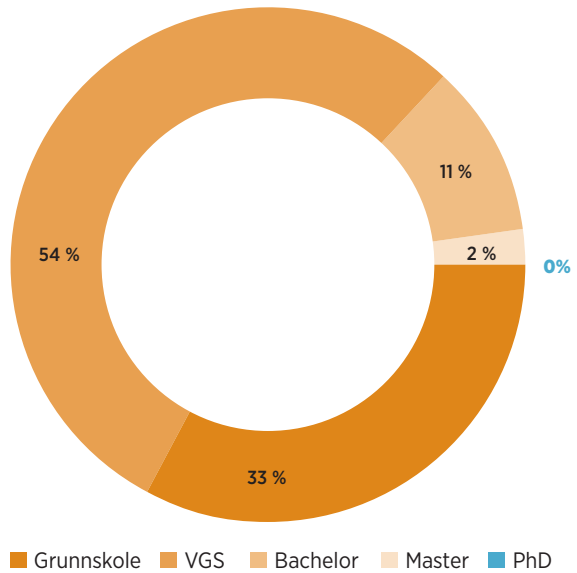
Når det gjelder det mer overordnede næringsmiljøet i næringen, er det Oslo-området som fremstår som navet, noe som skyldes at mange hovedkontor og mye av logistikken og de store engrosforetakene er lokalisert til det sentrale østlandsområdet. I denne klyngen utvikles det kunnskap som deles på tvers av bedriftene, for eksempel ved at ansatte bytter arbeidsgiver internt i bransjen. Det er også grunn til å nevne Trondheim som et entreprenørmessig tyngdepunkt for varehandel, med Odd Reitan (Rema 1000), Trond Lykke (Bunnpris) og Coop som sterke aktører. Bergen, som tidligere var en fremtredende handelsby, har ikke noen tilsvarende konsentrasjon av varehandelsforetak.

I motsetning til næringer med større andel ansatte med høyere formell kompetanse er ikke varehandelen tilsvarende avhengig av en pool av spesialisert arbeidskraft. Klyngefordelene er derfor mindre knyttet til arbeidsmarkedet, og mer knyttet til logistikk, konkurranse og forhold på kundesiden. Studier ved Senter for varehandelsstudier ved Handelshøyskolen BI tyder på at klynger i varehandel er med på å skape differensierte produkter, mer utvalg og variert service, noe som stimulerer etterspørsel og kundetilfredshet.

UTDANNINGSATTRAKTIVITET: LITEN VEKT PÅ HØYERE UTDANNING

Varehandelen og spesielt detaljhandelen blir ofte sett på som en bransje med forholdsvis få formelle kompetansekrav og med liten vekt på høyere utdanning. Statistikk fra SSB om bransjen bekrefter dette. Figur 2 viser utdanningsnivået i bransjen i 2008. 87 prosent av de ansatte hadde grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning, og kun 13 prosent

FIGUR 2 Formelt utdanningsnivå i norsk varehandel i 2008.



hadde bachelor- eller mastergrad. Dette er betydelig lavere enn for norsk arbeidsliv totalt sett, der om lag 30 prosent av ansatte har minst bachelorstudier (Sasson og Blomgren 2011).

Blant de som har høyere utdanning, er det flest som har utdanning innen økonomi (30 prosent) eller som ingeniør (19 prosent). Den største kategorien er de med «annen» utdanning, hele 48 prosent har annen utdanningsbakgrunn. I detaljhandelen var det imidlertid stor grad av annen utdanningsbakgrunn, hele 63 prosent av de ansatte med høyere utdanning hadde en annen utdanningsbakgrunn enn økonomi, naturvitenskap eller ingeniørstudier (SSB 2010b). Dette kan tyde på at detaljhandelen er en bransje som mange «ufrivillig» ender opp i, etter for eksempel å ha tatt høyere utdanning i et annet fagfelt.

Tre norske læresteder tilbyr spesialisert bachelorgrad innen varehandelsfag, Handelshøyskolen BI, som tilbyr bachelor i varehandelsledelse (med studiesteder Oslo og Bergen), Høyskolen i Ålesund og Høyskolen i Harstad, som tilbyr bachelor i handel, service og logistikk. Sammenlagt for disse skolene har årskullene ligget på ca. 150 studenter de siste årene. Etter en økning tidlig på 2000-tallet gikk studenttallene nedover fra 2004 og er nå tilbake på samme nivå som i 2001. Nedgangen ser imidlertid ut til å ha stoppet.

Selv om varehandelen legger stor vekt på kurs og intern opplæring av sine ansatte, er det kun 50 prosent av de ansatte som har deltatt i slike aktiviteter siste året. Tilsvarende tall for industrien er om lag 70 prosent. Enda klarere forskjeller finner vi dersom vi ser på andelen av de ansatte i varehandel som har deltatt i formell videreutdanning siste året (5 prosent). Tilsvarende tall for industrien ligger på det tredobbelte (15 prosent). Over 50 prosent av bedriftene i vårt utvalg bruker mindre enn 1 prosent av sin omsetning på kompetanseutvikling, men på den annen side er det mellom 10 og 20 prosent av varehandelsbedriftene som oppgir å bruke 2 prosent eller mer på kompetanseutvikling i 2009.

De ansatte i varehandel oppgir imidlertid at læringsmulighetene i jobben er gode. Dette tyder på at det skjer betydelige spesifikke investeringer i kompetanse innen varehandel. En slik kompetansestrategi kan være en rasjonell strategi dersom mobiliteten er stor og en ønsker å beholde flinke ansatte i bedriften. Lønnsmessig ligger varehandel lavere enn de fleste andre næringer, på linje med helse- og sosialsektoren, men betydelig over hotell og restaurant. Lavt formelt utdanningsnivå, høy andel deltidsansatte og høy kvinneandel er aktuelle forklaringsvariabler.

ARBEIDSKRAFTSATTRAKTIVITET: ATTRAKTIVT FOR NOEN

Kompetanseutvikling i varehandel er avhengig av signalisering og seleksjonssystemer tilrettelagt for de beste kandidatene. Ungdom som står foran en karriere, blir kjent med bransjen gjennom sine erfaringer som kunder og som deltidsansatte. Studier tyder på at signalene som bransjen gir ungdom i begynnelsen av sine yrkesvalg, er «kjedelige» og «monotone», dårlig betalte arbeidsoppgaver (Broadbridge 2003).

Slike antakelser om bransjen blir ofte forsterket gjennom egne erfaringer som deltidsansatte (Clements 2001). Holdninger som dette er bekreftet gjennom en rekke studier (blant annet Clements 2001, Broadbridge 2003). Mye tyder på et lignende bilde i Norge. I en undersøkelse fra 2000 var flere av de ansatte i fire varehandelskjeder enige enn uenige i at å arbeide i varehandelen har lav status blant folk flest. Blant butikkleiderne i den samme undersøkelsen var det over halvparten som var enige i at det gir lav status å jobbe i varehandelen (Olberg og Jordfald 2000).

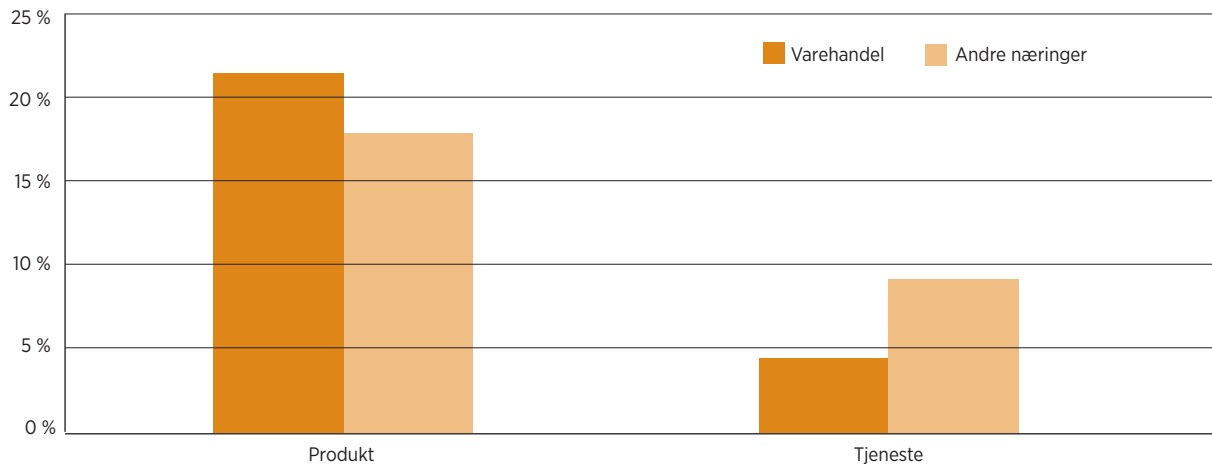
I en undersøkelse blant norske økonomi- og ledelsesstudenter om hvilke arbeidsgivere de helst vil jobbe for etter endte studier, kommer varehandelsbransjen forholdsvis dårlig ut. Den første varehandelsbedriften på listen, Norgesgruppen, kommer på en 27. plass, mens Ica og Coop kommer på henholdsvis 79. og 87. plass (Universum 2010). Selv om disse resultatene må tolkes med forsiktighet, synes det som varehandelen ikke er den mest attraktive bransjen for studenter med høyere utdanning.

Samtidig kan bransjen være attraktiv for unge uten høyskoleutdanning som ønsker å skape sin egen karriere gjennom å gå gradene fra vanlig ansatt til butikksjef og eventuelt videre til kjedeledelsen. Varehandelen er en bransje der det fortsatt er mulig å gjøre karriere uten å ha mastergrad. Bransjen selv fokuserer veldig på entreprenørmulighetene, og selv om det kan bli vanskelig å kopiere Hagen eller Reitan, kan mange butikksjefer i dagligvarehandelen, spesielt i franchise-butikker, heve millionlønn.

MODERAT SATSING PÅ FORSKNING OG UTVIKLING

Det er få forsknings- og utviklingsmiljøer som arbeider mot varehandelen i Norge. Akademisk forskning innen markedsføringsfaget i Norge har hatt mye av sitt fokus nettopp på distribusjonssystemer og varehandel, og den akademiske forskningen har holdt et høyt internasjonalt nivå. Likevel har ikke varehandelen vært noen stor bruker av denne forskningen, og koblingen mellom næringen og de akademiske miljøene har vært svak. Enkelte konsulentmiljøer har imidlertid vært viktige brobyggere. Varehandelen har etter initiativ fra HSH etablert et Senter for varehandelsstudier ved Handelshøyskolen BI, men midlene til forskning innen varehandel og markedsføring er begrenset, og varehandel sammen med de andre tjenestenæringene er stort sett fraværende i programmene til Norges forskningsråd (Reve 2012).

Ser vi på varehandelens egen satsing på FoU, er andelen som arbeider med FoU, omtrent på linje med hva vi finner i andre næringer. Mellom 5 og 10 prosent av bedriftene som besvarte vår spørreundersøkelse, oppgir at de har gjennomført FoU-prosjekter i egen regi, kjøpt FoU-tjenester eller deltatt i FoU-samarbeidsprosjekter. 84 prosent av bedriftene oppgir at de bruker mindre enn 1 prosent av omsetningen på FoU, mens

FIGUR 3 Andel bedrifter med produkt- eller tjenesteinnovasjon. (Kilde: SSB 2010c)

5 prosent av bedriftene oppgir å bruke mer enn 2 prosent av omsetningen på FoU. Tallene for investeringer i FoU i varehandel er lave, men ikke så mye under det vi finner i flere andre næringer.

Figur 3 viser andelen av bedrifter med produkt- eller tjenesteinnovasjon i varehandelen sammenlignet med andre næringer. I varehandelen er det flere bedrifter som har produktinnovasjoner enn i andre næringer, men færre bedrifter som har tjenesteinnovasjoner. Det er nærliggende å tro at mye av produktinnovasjonene i praksis skjer hos vareprodusentene, og at varehandelens viktige rolle er å velge ut, distribuere og promotere de nye produktene. Samtidig har handelen stor kunnskap om forbrukeres preferanser og markedssituasjonen, og at samspill mellom handel og industri gir de beste innovasjonene.

En annen indikator for innovasjon er andelen av omsetningen som kommer fra nye eller klart forbedrede produkter. Her ligger andelen for varehandelen på kun 20 prosent sammenlignet med nesten 30 prosent i resten av næringslivet. En siste indikator for innovasjon, antall ansatte som jobber med FoU, viser imidlertid små forskjeller mellom varehandelen og andre næringer.

DYNAMIKK I VAREHANDELSKLYNGENE

I spørreundersøkelsen spurte vi om relasjonsstyrken til en rekke forskjellige aktører som varehandelen samarbeider med. Figur 4 viser relasjonsstyrken for agent- og

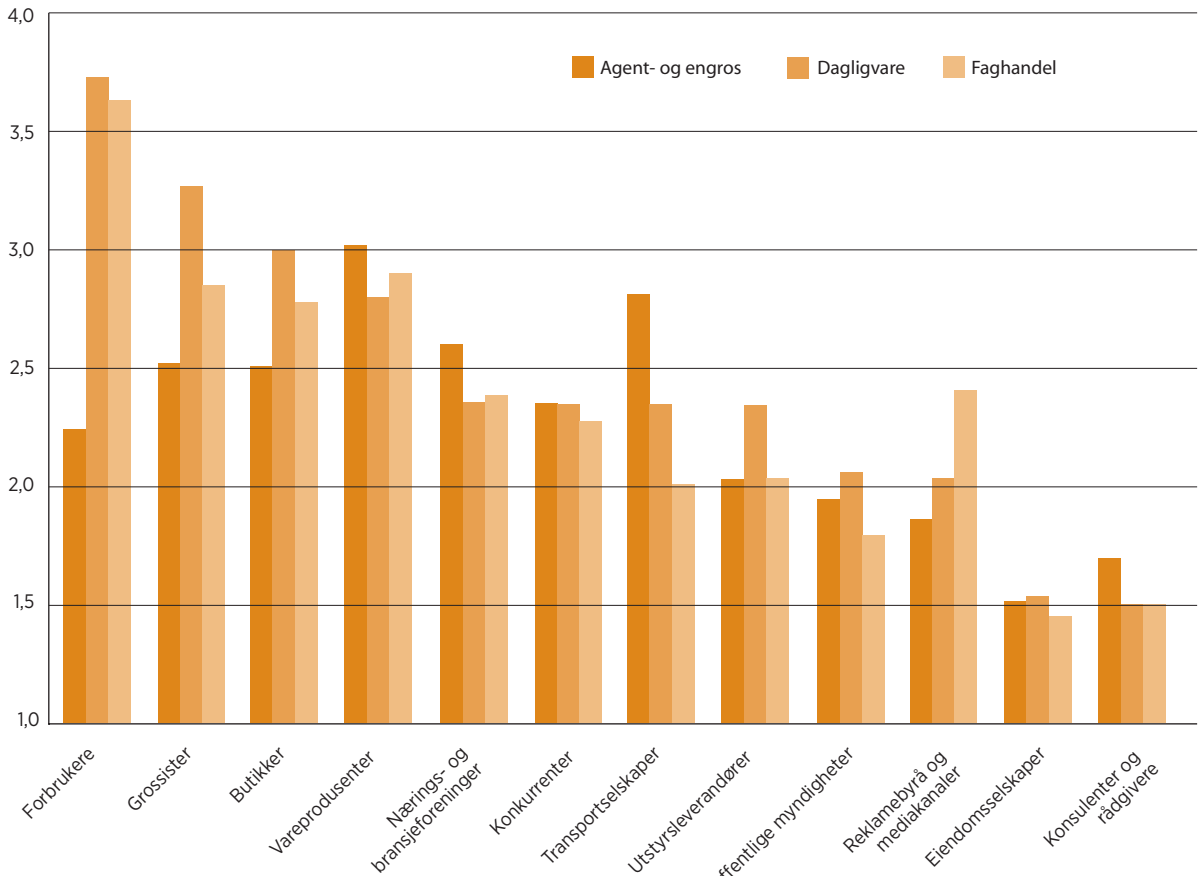
engrosbransjen, dagligvarebransjen og faghandelsbutikkene. De sterkeste relasjonene finnes til forbrukere, grossister, produsenter og transportører. Dette følger av varehandelens natur. Relasjonene til andre aktører er forholdsvis svake.

Dersom vi ser på koblingene mellom de ulike bransjene i varehandel målt ved personalstrømmer, finner vi at 7 prosent av de ansatte innen detaljhandel bytter jobb innen detaljhandel hvert år, mens det skjer liten utveksling av personell mellom detaljhandel og engroshandel (1–2 prosent). Viktigste kilde til styrking av kompetansen i en bransje skjer ved å hente personer med erfaring fra samme bransje. Konkurrenter er en relativt viktig kilde til rekruttering, noe som tyder på at praksis innen varehandel fort konvergerer og bedriftene blir relativt like.

Dersom vi ser på koblingene mellom varehandel og andre næringer, finner vi at varehandel nærmest er isolert fra andre næringer. Samtlige eksterne relasjoner er så lave at vi nærmest kan se bort fra dem, med unntak av relasjonene til bygg, anlegg og eiendom og IT. Også koblingene til finansnæringen er relativt svake og på linje med koblingen til telekom og media.

KONKLUSJONER

Varehandel er en stor og betydningsfull næring med mange sysselsatte og stor verdiskaping i samfunnet. Næringen har gjennomgått store strukturendringer

FIGUR 4 Relasjonsstyrke andre næringer. Gjennomsnitt, der 1 = ingen relasjon og 4 = sterk relasjon. (Kilde: Spørreundersøkelse)

gjennom fremveksten av integrerte kjeder og store filialforetak, samtidig med at det har skjedd store rasjonaliseringer når det gjelder logistikk og varehåndtering. Det har også vært en stor konsentrasjon i form av kjøpesentre.

Økonomisk sett er varehandelen en forholdsvis attraktiv bransje. Selv om marginene er små, er omsetningen stor, og avkastningen på investert kapital er høy sammenlignet med andre bransjer. Norsk varehandel er attraktiv for utenlandske aktører og investorer, mens det er få norske varehandelsbedrifter som har særlig aktivitet i utlandet. Noen av landets største formuer de siste årene er skapt i varehandelen.

Varehandelen er en lokal bransje med mange handelsområder som i stor grad følger bosetningsmønstrene. I den grad man kan snakke om klynger, finnes dette på Østlandet, der de fleste kjedene er lokalisert

sammen med leverandørene. I tillegg finnes det kjøpesentre i de fleste byer, og disse er på mange måter de lokale klyngene.

Varehandel er en lavkompetansenæring som først og fremst satser på intern kompetanseutvikling. En liten andel av de ansatte i næringen har høyere utdanning, og det satses heller på intern kursing og opplæring enn formell videreutdanning.

Bedriftene i varehandelen har sterke relasjoner til kunder, leverandører og transportører, noe som tyder på at relasjonene i stor grad «følger varene». Relasjonene går i liten grad ut av landet, og i liten grad til andre næringer. Dette viser at varehandelen er lite integrert i norsk næringsliv, og at næringen primært er en næring som forsyner norske forbrukere med varer og tjenester de har bruk for.

KILDER

Broadbridge, Adelina (2003). Student Perceptions of Retailing as a Destination Career. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(6):298–309.

Clements, A. (2001). Teenagers moan about Retail as a «dog» of a career. *Retail Week*, 6. april:43.

Dahlstrøm, Robert, Ragnhild Silkoset, Harald Nilsen og Arne Nygaard (2010). Venner og kjente – hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger? *Magma*, 5: 46–53.

Experian (2011). *Klynger i norsk varehandel. Upubliserte beregninger*. Oslo: Experian.

Olberg, Dag og Bård Jordfald (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen*. Fafo-rapport 327. Oslo: Fafo.

Reve, Torger (2012). En kunnskapsbasert varehandel. I Reve, Torger og Sasson, Amir: *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sasson, Amir og Atle Blomgren (2011). *Knowledge based oil and gas industry*. Et kunnskapsbasert Norge. Rapport nr. 4.

SSB (2010a). Hovedtall for foretak, etter næringshovedgruppe. Endelige tall 2008 og foreløpige tall 2009. Hentet fra: <http://www.ssb.no/stvareh/tab-2010-11-02-01.html> (lesedato 19.12.2011)

SSB (2010b). Utdanning i varehandelen. Spesialtabeller bestilt fra SSB.

SSB (2010c). Innovasjon i varehandelen. Spesialtabeller bestilt fra SSB.

SSB (2011a). Tabell: 07371: Alle næringer. Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper. Hentet fra: <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken> (lesedato 19.12.2011).

SSB (2011b). Norske direkteinvesteringer i utlandet. Hentet fra: <http://www.ssb.no/di/tab-2011-02-21-01.html> (lesedato 19.12.2011).

SSB (2011c). Direkteinvesteringer i Norge. Hentet fra: <http://www.ssb.no/di/tab-2011-02-21-02.html> (lesedato 19.12.2011).

SSB (2011d). Tabell: 07918: Varehandel. Hovedtall etter næringshovedområde. Bedrifter. Hentet fra: <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/> (lesedato 19.12.2011).

Universum (2010). Universums kandidatundersøkelse 2010. Hentet fra: <http://uploading.com/files/4a5c89bb/Arbeidsgiverprofilering%2B-%2BUniversum%2BKandidatunders%25C3%25B8kelse%2B2010.pdf/> (lesedato 19.12.2011).



ALT PÅ ETT KORT

NYHET!

DRIVSTOFFRABATT

40 øre
fra første liter

Esso MasterCard er mer enn gode rabatter på drivstoff. Det er også et fullverdig kredittkort uten årsavgift, som sparer deg for penger.

Les mer om alle fordelene på nettsiden vår.

essomastercard.no
Drivstoffrabatt og mye, mye mer



Send en SMS med **ECONA** og e-postadressen din til **2290** så sender vi deg soknads skjema.