

MAS5100
Masteroppgave

Paper
Markedshøyskolen

**”Maktutviklingen i sportsbransjen sett opp mot
matvarebransjen”**

Vår 2014

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Takk:

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på mine fem år som student. Det har vært en spennende oppgave som har gitt mye innsikt inn i en sportsbransje, samtidig som det har lært meg å jobbe alene med et større prosjekt. Jeg vil takke min veileder Bent Sofus Tranøy som har hjulpet meg mye med å se de store linjene og hvordan ting henger sammen. Videre vil jeg takke min samboer som har hørt mye om denne oppgaven gjennom de siste 6 månedene og Karoline som har lest denne gjentatte ganger for å gi respons og rettelser.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg en sammenlikning av maktfordelingen i matvarebransjen og sportsbransjen. Undersøkelsen er gjort basert på Tranøy's (2007) tre makt prinsipper: makt over utfall, regimakt og mørkemakt. Metoden som er brukt i denne oppgaven er hovedsakelig intervju- og case studie da dette var antatt å gi best innsikt i en bransje som det finnes lite informasjon knyttet til makt fordelingen. Variablene som ble brukt kommer fra rapporten til NOU (2011:4) som omhandler matvarebransjen. Oppgaven bygger seg opp basert på et komparativt studie. Som er delt inn i to hovedgrupper; strukturelle trekk og atferdstrekk i begge bransjer. Strukturelle trekk har underkategorier; alternative kanaler, få store aktører, fast produksjonsstruktur, mulighet for internasjonalisering til utlandet, grad av sentralstyring, franchise, EMV og merkemakt. Her kom jeg frem til at i matvarebransjen har store deler av makten sentralisert i paraplykjedene, mens i sportsbransjen er det en mer lik fordeling av makt. På atferds undersøkelsen ble variablene usaklig delisting, hylleplassering, JM, vannseng arbitrasje og EMV undersøkt. Her fant jeg ut at de fleste variablene var å finne i begge bransjer, men at det stort sett alltid var hardest i matvarebransjen. Det virker mer som at i sportsbransjen bærer større preg av samarbeid slik at begge parter får et godt utbytte. Gjennom undersøkelser kommer jeg dermed frem til det er store endringer i strukturen i bransjen knyttet til utbygging av nye store varehus, disse har ofte strengere striktere struktur. Utviklingen av disse varehusene har gitt de store merkene internasjonale mindre merkemakt kan undersøkelsen min tyde på. Innen for sportsbransjen har norske aktører og kjeder store muligheter til å få rettferdig avtaler. Det er også observert et større grad av samarbeid for disse partene gjennom interesseorganisasjoner som jobber for reduksjon av kostnader for begge parter. Men gjennom analysen har jeg også sett at under flere situasjoner der kjede og merke havner i konflikter vil kjeder med stor grad av sentralstyring ofte gå hardt ut og kunne skade merke gjennom flere tiltak knyttet til hva forbrukere villig til å betale for produktene deres. Svakheter ved denne oppgaven er at de som ble intervjuet regnes som store aktører på begge sider. Det er dermed ikke tatt med de mindre aktørene og det er gjort få intervjuer og flere samtaler. Den anbefalte videre forskningen ligger på å undersøke mindre aktører og eventuelt å se inn i elektronikk bransjen som sportsbransjen har hentet mye av inspirasjonen sin fra.

Innholdsfortegnelse

Takk:	2
Sammendrag	3
Kapittel 1 Introduksjon	7
Kapittel 2 Metode	8
2.1 Forskningsstrategi	8
2.2 Forskningsdesign	9
2.2.1 Eksplorativt.....	10
2.2.2. Deskriptivt.....	10
2.2.3 Kausalt	10
2.3 Datainnsamling	11
2.3.1 sekundærdata	11
2.3.2 Primærdata innhenting.....	13
2.4 Etiske hensyn	15
2.5 Komparativ metode	16
2.6 Svakheter i oppgaven	17
Kapitel 3 Teori	17
3.1 Introduksjon	17
3.1.1Kapittel disposisjon	17
3.1.2 Teori Bakgrunn	17
3.1.3 Årsak til valg av teori	18
3.2 Selvforsterkende prosesser	18
3.2.1 Stordriftsfordel.....	18
3.2.2 Ferdighetsfeller	19
3.3 Makt over utfall	19
3.3.1Portvokter makt.....	20
3.3.2 Egne merkevarer	23
3.4 Regimakt	25
3.4.1 Hylleplassering.....	25
3.5 Idémakt	26
3.5.1 Beregne merkeverdi.....	26
3.6 Prisdiskriminering	27
3.6.1 Arbitrasje	28
3.6.2 Vannseng effekten.....	28
Kapitel 4 strukturelle trekk	29
4.1 Antall aktører	29
4.1.1Matvarebransjen.....	29
4.1.2 Sportsbransjen	30
4.1.3 Sammenligning.....	31
4.2 Alternative distribusjonskanaler	31
4.2.1 Matvarebransjen.....	32
4.2.2 Sportsbransjen	32
4.3 Konsekvenser av antall aktører og alternative distribusjonskanaler	35
4.3.1 Matvarebransjen.....	36
4.3.2 Sportsbransjen	36
4.3.3 Sammenligning.....	36
4.4 Produksjons struktur	37
4.4.1 Matvarebransjen.....	37
4.4.2 Sportsbransjen	37
4.4.3 Sammenligning.....	38

4.5 Internasjonal dimensjon	38
4.5.1 Matvarebransjen.....	38
4.5.2 Sportsbransjen	39
4.5.3 Sammenligning.....	40
4.6 Grad av sentralstyring	40
4.6.1 Matvarebransjen.....	40
4.6.2 Sportsbransjen	40
4.6.3 Sammenligning.....	42
4.7 Omfang av franchise	42
4.7.1 Matvarebransjen.....	43
4.7.2 Sportsbransjen	43
4.7.3 Sammenligning.....	44
4.8 EMV	44
4.8.1 Matvarebransjen.....	45
4.8.2 Sportsbransjen	45
4.8.3 Sammenligning.....	46
4.9 Merkestyrke	46
4.9.1 Matvarebransjen.....	46
4.9.2 Sportsbransjen	47
4.10 Delkonklusjon	48
Kapitel 5 atferds trekk	48
5.1 case 1	49
5.1.1 Bakgrunn	49
5.1.2 For andre kjeder	51
5.2 Usaklig delisting	51
5.2.1 Matvarebransjen.....	51
5.2.2 Sportsbransjen	53
5.3 Hylleplassering	55
5.3.1 Matvarebransjen.....	55
5.3.2 Sportsbransjen	56
5.4 Joint marketing	57
5.4.1 Matvarebransjen.....	57
5.4.2 Sportsbransjen	58
5.4.3 Sammenligning.....	59
5.5 Pris konflikter	60
5.5.1 Vannsengeffekten.....	60
5.5.2 Arbitrasje	61
5.6 Egne merkevarer	62
5.6.1 Matvarebransjen.....	62
4.6.2 Sportsbransjen	62
5.7 Del konklusjon	65
Kapitel 6 Avslutning	66
6.1 Strukturelle trekk	66
6.1.1 Matvarebransjen.....	66
6.1.2 Sportsbransjen	67
6.1.3 Sammenligning	67
6.2 Atferd	68
6.2.1 Matvarebransjen.....	68
6.2.2 Sportsbransjen	68
6.2.2.1 Samarbeid	68
6.2.2.2 Konfliktpunkter	69
6.3 Endelig konklusjon	70

7 Kildeliste	71
8 Vedlegg.....	73
8.1 vedlegg 1.....	73
8.2 Vedlegg 2	75
8.3 Vedlegg 3	76
8.3.1 Case 2 stort norsk mekre.....	76
8.3.2 Case 3 Stort norsk merke.....	76
8.3.3 Case 3 stort internasjonalt merke 2	77
8.3.4 Case 4 Stort internasjonalt merke 3	77
8.3.5 Case 5 skandinavisk merke 1	77
8.3.6 Case 6 skandinavisk mekre 2.....	78
8.3.7 Case 7 Internasjonalt mekre 4.....	78
Vedlegg 4 – forhandlings punkter.....	78
4.1 Kvantums rabatt.....	78
4.2 Kjøpe tidlig rabatter.....	79
4.3 kjøpe under sesong	79
4.4 Del kreder rabatt.....	79

Kapittel 1 Introduksjon

Matvarebransjen sin utvikling med hensyn til maktfordelingen mellom produsent og grossist har i en lengre periode blitt forsket mye på i Europa så vel som Norge. Stortinget har satt ned et utvalg som i 2011 la frem sin rapport om situasjonen i matvarebransjen i Norge, denne rapporten ble kalt NOU 2011:4. Her blir det hevdet at i matvarebransjen er store deler av makten flyttet over på grossist leddet. Av den grunn blir mitt spørsmål: er detaljistleddet like mektig i sportsbransjen.

Ved første blick vil konklusjonen på dette spørsmålet være nei. Det er for mange alternative kanaler for produsentene og salg varene sine, merkevarene er for sterke. På 1990 tallet var store deler av markedsførings forskningen rettet mot at merkevare er det viktigste. Flere bøker kom ut på temaet, som fra Gud til Gucci som ser hvordan den moderne kulturen har et ekstremt forhold til de ulike merkene hvor hvilke merker du bruker som person skal kunne si noe om deg som person (Dokk Holm 2004). Med merkevarer som Nike, Ullvang, Mizuno, Adidas, Reebok og Rottfella burde mye av makten dermed ligge hos produsentene som eier disse merkenavnene. Da jeg har jobbet lenge i en sportsbutikk ser jeg at denne antagelsen nødvendigvis ikke stemmer med hvordan situasjonen er i dag.

Min hypotese blir da om sportsbransjen og matvarebransjen ligner i fordelingen mellom makt selv om de ikke ligner i struktur.

Hvordan jeg finner dette svarere kommer frem i metode kapitlet. Der ser jeg på hvilke metoder som må brukes for å kunne gjøre denne sammenligningen. Jeg har brukt komparativ metode. For å gjøre analyse delen av oppgaven så oversiktlig som mulig har jeg valgt å dele den inn i tre deler hvor jeg ser på strukturelle trekk, atferds trekk og caser.

Under strukturelle trekk som er å finne i kapitel 4 vil jeg se på hvordan de to ulike bransjene er bygd opp. Med vekt på variabler som ofte også er brukt i NOU (2011:4) sin rapport. Variablene vil være antall alternative kanaler, antall aktører, merkevarestyrke, handlemønster, grad av sentralstyring i kjedene, omfang av franchise betydningen av leveranse plikt og en internasjonal dimensjon. Her ser jeg altså på hvordan bransjen er bygget opp, i neste kapittel vil jeg se på atferds trekk. Da det ikke alltid er lett å skille mellom hva som er struktur og hva som er atferd i bransjen kan noen temaer også bli forklart fra et atferdsmessig ståsted.

Neste variabel som blir vurdert er atferds trekk, dette blir tatt opp under kapittel 5. Her vil jeg se på hvordan aktørene i de to bransjene oppfører seg, da hovedsakelig gjennom forhalinger mellom produsent og grossist. Da med hvordan de to bransjene operere hver for seg og hvordan disse kan sammenlignes. De forhandlingspunktene som blir sett på her vil være usakelig delisting, hylleplassering, JM, vannsengeffekten, arbitrasje og EMV.

Til slutt ser jeg også på case, her vil jeg se på hvordan mekanismene og prosessene er i praksis. Dette vil hovedsakelig bli illustrert ved et case i oppgaven, men det er vedlagt kortere eksempler som viser at prosessen har blitt gjennomført før. Da dette hovedsakelig omhandler temaer som finnes under atferds trekk vil ikke dette punktet få et eget kapittel, men faller inn under kapitel 5 atferds trekk.

Det vil i denne oppgaven være hovedsakelig et vase som blir nevnt dette er å finne i selve oppgaven. Men det ligger noen flere caser vedlagt under vedlegg 3. Disse er lagt til for å underbygge poenger som kommer frem under denne oppgaven.

Strukturen i denne oppgaven vil være sammendrag, innholdsfortegnelse, 1. Introduksjon, 2. Metode, 3. Teori, 4 Strukturelle trekk, 5. Atferds trekk og 6. Avslutning.

Kapittel 2 Metode

Valget av metode fastsetter hvordan man går frem for å innhente informasjon om situasjonen og hvordan man deretter analyserer denne informasjonen. I dette kapittelet vil jeg presentere og begrunne metodevalgene som er gjort for å svare på belyningsområdene til oppgaven. Jeg vil først forklare forskningsstrategien min, forskningsdesign, så metoden jeg har benyttet meg av for å samle inn data. Videre vurderer jeg kildene som er brukt i denne oppgaven og ser på intervjuer som ble gjort og hvilke svakheter som er ved disse. Jeg vil se på etiske hensyn før jeg avslutter med en forklaring av komparativ metode som ble brukt i oppgaven.

2.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares og hvordan man i praksis ønsker å gjennomføre forskningen (Malhotra 2004). Når man skal velge denne strategien er målet å finne metoden som på en best mulig måte bidrar til å svare på

problemstillingen. Da jeg skulle velge min strategi var den første hindringen hvordan jeg starter å tilnærme meg problemene. Skulle jeg benytte en deduktiv tilnærming hvor man beveger seg fra teori mot empiri eller fra det generelle til det konkrete (Johannssen 2005). Forskeren vil her ta utgangspunkt i teori og ut i fra dette utarbeide en hypotese om hvordan virkeligheten er, for så å samle inn data for å bevise eller motbevise teorien (Kolden og Kristianslund 2011). Da en del av oppgaven vil være basert på å ta allerede eksisterende kunnskap å bruke dette når jeg samler inn informasjon. Gjennom dette arbeidet vil jeg prøve og se om teorien som er funnet på feltet stemmer overens med virkeligheten. Men denne metoden er bare valgt for noen elementer ved oppgaven der dette er hensiktsmessig.

Det andre alternativet er da en induktiv metodisk tilnærming. Her går man fra å observere noen elementer i en kategori til å si at dette gjelder for hele kategorien (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007). Her prøver man altså og finne generelle mønstre som kan utvikles til teorier (Johannessen 2005). Denne metoden virket som et alternativ for meg av flere grunner. Blant annet fordi utgangspunktet om å observere variabler i bransjer virker som den mest hensiktsmessige måten å tilegne seg kunnskap på, samt muligheten til å undersøke en liten del av bransjen. Jeg vil dermed også benytte meg av denne metoden under data innsamlings prosessen.

I metode bøker blir teorier ofte fremstilt som man velger den ene eller den andre metoden. Men dette er ikke nødvendigvis alltid riktig fremgangsmåte for forskningsoppgaver, jeg har for å kunne svare bedre på hypotesen min dermed valgt å benytte meg av både induktiv og deduktiv metode. Det å benytte meg av begge metodene vil påvirke hvordan jeg gjennomfører innhenting av metode.

2.2 Forskningsdesign

Når jeg hadde valgt hvordan jeg skulle starte å innhente informasjon gjennom en induktiv tankegang, ble spørsmålet, hva slags informasjon trenger jeg for å svare på problemstillingene mine? For å kunne svare på dette måtte jeg vurdere hvilken informasjon jeg hadde og hvilke jeg eventuelt manglet for å kunne nå målet med oppgaven. Det finnes sikkert mange måter for hvordan dette kan gjøres, men jeg valgte og starte med å se på designvalget som jeg er kjent med. Disse blir delt inn i tre; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. De tre designene har ikke et klart skille seg i mellom, men en mer flytende overgang (Gripsrud, Olson og Silkoset

2007, 58). Jeg vil gå igjennom begrepene under og forklare hvorfor hver og en av disse, av ulike årsaker, er viktige for at jeg skal kunne gjøre sammenlikningen som oppgaven krever.

2.2.1 Eksplorativt

Eksplorativt design er den mest grunnleggende formen for undersøkelser og blir benyttet når man vet lite om saksområdet. Metodene man bruker for å innhente informasjon er ofte fokusgrupper og dybdeintervjuer (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 58). Flere av områdene jeg ønsket å se på manglet jeg ved inngangen av dette studiet, helt grunnleggende informasjon som måtte tilegnes gjennom intervjuer. Det finnes lite informasjon om sportsbransjens forhold til makt mellom aktører på markedet. Dette omhandler blant annet temaer som kontroll i de ulike bransjene. Her trengte jeg grunnleggende informasjon som ikke var å finne gjennom andre kilder. For å kunne svare på disse områdene var det dermed nødvendig for meg å benytte eksplorativt design.

2.2.2. Deskriptivt

Ved deskriptivt design har man ofte noe mer informasjon om temaet som blir undersøkt. Her handler det om å beskrive situasjonen på et bestemt område. Det kan være nivået på en enkel variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge.

Metodene er ofte spørreskjema, observasjoner eller dagbokmetoden (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 62). For min del var også denne metoden relevant, da flere av variablene jeg ser på handler om å sammenligne variabler som jeg ellers ikke ville tenkt på å se etter.

Gjennom intervjuer og observasjoner har jeg lagt merke til flere ting som må undersøkes og forklares nærmere i denne oppgaven, blant annet EMV utviklingen i bransjen.

2.2.3 Kausalt

Den siste metoden regnes av flere som den metoden som krever mest forkunnskaper om et tema. Ved kausalt design undersøker man årsaker til visse effekter, ofte gjennom eksperimenter. Man ønsker altså å forklare hvordan den faste variabelen blir påvirket av den manipulerede uavhengige variabelen (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 65). Jeg har benyttet meg av å se på enkelte caser nærmere, men da jeg ikke har valgt å manipulere noen variabler kan jeg ikke si at et eksperiment er blitt gjennomført. Men gjennom å ha jobbet et sted lenge har jeg observert effekten av å bytte plassering på varer, både på hvilke kundegrupper som kjøper varen og hvordan en dårlig plassering kan gi et mindre heldig inntrykk av et merke.

Som tidligere nevnt er alle disse tre designene med på å gi informasjon som blir brukt i oppgaven for å kunne svare på problemstillingene.

2.3 Datainnsamling

Her har jeg som mål å forklare hvordan og til en viss grad hvor jeg har innhentet informasjonen som blir benyttet i denne oppgaven. Informasjonen som hentes inn kan teoretisk sett deles inn i to hovedgrupper; primærdata og sekundærdata. Primærdata er ny informasjon som hentes inn for et spesielt formål eller et spesielt forskningsprosjekt (Kotler 2008 105) mens sekundærdata er data innsamlet av andre (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 59) og er dermed ikke innhentet spesielt for å løse problemstillingen i denne oppgaven. Det vil finnes begge former for data i oppgaven. Jeg vil videre gå inn på fordeler og ulemper ved bruk av begge informasjonsinnhentings metodene.

2.3.1 sekundærdata

Store deler av oppgaven vil være basert på såkalt sekundær data, da denne formen for informasjon ofte er lettere å finne, men også gir betydelig med tidsbesparelser i informasjonsinnhentings fasen. Det er derimot flere farer knyttet til bruk av sekundærdata. En av disse er kildetroverdighet, hvor mye kan man egentlig stole på den informasjonen og konklusjonene som blir gitt i kilden. Det kan ligge flere alternative motiver for det som er skrevet foruten om forskning eller informasjons spredning. Informasjonen er heller ikke alltid innhentet for bruk til den spesifikke kilden, eller ved at informasjonen har blitt gjenbrukt igjen og igjen og har mistet sin opprinnelige mening. Alt dette er med på å påvirke sekundærkilders validitet (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007). Validitet kan forklares som gyldighet. Altså hvor gyldig er sekundærkildene som blir benyttet. Jeg har brukt flere ulike kilder og validiteten deres har vært ulik. Dersom et tema er belyst i oppgaven er de ofte etterfulgt av en kilde, dette betyr ikke nødvendigvis at det kun er denne ene kilden som er lest om temaet, men heller at det er den vedlagte kilden som gir et best innblikk i teorien eller tematikken som blir nevnt. Jeg har gjennom oppgaven møtt på ulike problemer knyttet til bruken av sekundærkilder som har blitt brukt. Noen av disse har jeg valgt å legge bort da troverdigheten til kildene har virket svak, andre har jeg av ulike grunner valgt å beholde. Under vil jeg gå nærmere inn på noen av de sekundær kildene jeg har valgt å beholde selv om de har visse mangler ved seg.

2.3.1.1 Nettkilder

Noe av informasjonen som er brukt i denne oppgaven er hentet fra nettsiden sportbransjen.no. Denne siden har som mål å spre informasjon om sportsbransjens utvikling til aktører på markedet, samt fremme interesser bransjen har (intervju). Denne nettsiden har noen mangler ved seg som jeg har valgt å dele opp i to kategorier, hvem som eier informasjonen og kildestrygghet.

Sportsbransjen eies av Norspo og sportskjedene (proff.no). Disse eies så av produsenter og kjedene i sportsbransjen. I mine øyne er det en interessekonflikt som må informeres om da informasjonen som legges ut kan føre til fortjeneste for en part, eller holde tilbake informasjon som kan være viktig for en utenforstående. Det kan dermed komme misledende informasjon fra denne siden. Jeg har av den grunn gått gjennom flere andre kilder for å verifisere informasjon som kommer fra denne nettsiden. Da andre kilder eller mine observasjoner har vært enig med informasjonen som er gitt har jeg valgt å benytte meg av nettsiden selv med svakheten knyttet til eierskap.

Det andre problemet er at informasjonen som ligger på siden mangler utgivelsesdatoer. Det betyr at en kilde man tror er ny kan vise seg å være langt eldre, som dermed kan gi et feilaktig bilde av bransjen i dag. Selv om jeg er klar over disse problemområdene velger jeg allikevel og benytte meg av informasjonen på siden og antar at informasjon som ikke lenger er gyldig er tatt bort for å ikke mislede lesere. Samtidig har jeg undersøkt om informasjonen jeg finner ofte stemmer overens med mine egne observasjoner og erfaringer fra bransjen.

2.3.1.2 Avisartikler

Det er gjennom oppgaven blitt brukt mye avisartikler, både fra papir aviser, men også nettaviser. Avis artikler kan man tro er forholdsvis upartiske i seg selv, men alle som skriver for en avis skriver for å tjene penger og dette kan belyse hvilke historier som blir skrevet om og hvilke som aldri kommer frem. Dette kan være en svakhet, men kilden har allikevel blitt brukt.

2.3.1.3 Rapport fra Procter & Gamble (P&G)

Dette er en rapport som ble utført av P&G i 2006, som forklarer hvordan kunder tar kjøpsbeslutninger. Jeg fikk ikke tilgang til selve rapporten, men et sammendrag som alle butikksjefer innenfor kjeden har fått tilsendt som en veiledning for hvordan butikker skal

utarbeides (intervju). Jeg fikk dette sammendraget av en butikksjef i en av de største kjedene i landet. Det er flere ting i sammendraget som gjør at jeg tviler på at denne undersøkelsen ble spesifikt gjort for sportsbransjen. Jeg ser på det som en større sannsynlighet at den ble gjort for elektronikk bransjen da det er flere referanser til kaffemaskiner, vannkokere, Miele og andre merker og produkter som ikke finnes i sportsbransjen. Rapporten blir i dag brukt i sportsbransjen og jeg antar at de har undersøkt om innholdet også stemmer for denne bransjen før bruk. Dermed har jeg inkludert denne som en akseptert kilde.

Det er selvsagt blitt benyttet mange flere kilder til sekundær data enn de som er nevnt over og disse igjen kan ha sine utfordringer. Men kildene som er nevnt over ser jeg på som viktigst og med størst innflytelse på oppgavens validitet.

2.3.2 Primærdata innhenting

Ved innhenting av primær data finnes det hovedsakelig to typer informasjons innhentingsmetoder; kvantitativ og kvalitativ metode. I oppgaven har jeg kun hatt en kvalitativ tilnærming. Valget på kvalitativ metode ligger hovedsakelig i hvordan informasjon jeg har sett på som ønskelig å innhente og hvordan mine forkunnskaper har vært. Det jeg har manglet på forkunnskap vil for eksempel ved et spørreskjema kunne gi feil informasjon da spørsmål kan bli stilt feil eller misoppfattet samtidig som jeg risikerer å gå glipp av relevant informasjon. Da jeg også ønsket å få tilgang til var forholdsvis sensitiv informasjon, virket spørreskjemaet mindre attraktivt. Dette utelukket også muligheten for gruppeintervjuer da respondentene utrykte ønsket om å være anonyme. Jeg har dermed valgt å bruke kvalitativ metode med fokus på intervjuer.

2.3.2.1 Intervju

Intervju er trolig den metoden som brukes oftest av kvalitative forskere (Mehmetoglu 2004). Jeg vil som tidligere nevnt benytte meg av denne informasjons innhentingsmetode. Det finnes flere former for intervju som ofte refererer til forskjellige grader av struktur. De kan være strukturerte, halvstrukturerte eller ikke strukturerte (Mehmetoglu 2004). Jeg vil raskt forklare de ulike og hvorfor jeg har valgt halvstrukturert intervju.

Ved bruk av strukturerte intervjuer er hensikten å sammenligne responsen man får mellom respondentene, metoden er også sterkt rigid (Mehmetoglu 2004). Da jeg ikke ønsker å

sammenlikne respondenter og heller har et mål om å tilegne meg informasjon knyttet til sportsbransjen vil et strukturert intervju gi meg lite informasjon.

Ved halvstrukturerte intervjuer blir det benyttet noen forhåndsbestemte spørsmål, men hovedsakelig blir temaer benyttet (Mehmetoglu 2004). Det er denne formen jeg vil benytte meg av. Dette grunnet at noen temaer jeg ville ha svar på hadde jeg en dypere innsikt i, som gjorde det mulig med spørsmål. Spørsmålene ble også brukt for å starte samtalen og få respondentene til å bli komfortable med meg og situasjonen. Spørsmålene var også mindre sensitive sett fra deres side. Jeg hadde videre noen temaer satt opp som jeg ønsket å komme innom, men gjennom et halvstrukturert intervju kunne jeg også bevege meg dypere inn på temaer som jeg ikke hadde tenkt over. En annen fordel med halvstrukturerte intervjuer er at man ikke trenger å stille samme spørsmål til alle respondenter da ikke alle temaene jeg kom innom var like relevante for alle respondenter.

Den siste formen er ustrukturert intervju. Her er det ingen forhåndsbestemte spørsmål da forskeren ikke vet hvilke spørsmål som må stilles før han/hun entrer feltet (Mehmetoglu 2004, 43). Dette betyr at forskeren kan intervjuer et titalls personer uten at noen blir gjennomført på samme måte, dette for å tilpasse seg intervjuobjektet (Mehmetoglu 2004, 44). For min del var denne en intervju form som virket interessant, men mangel på erfaring fra intervjuprosesser og redsel for å ikke få det jeg trengte holdt meg fra denne metoden. Jeg holdt teorien i bakhodet og lot derfor respondenten til tider snakke fritt med kun enkelte oppmuntringer fra meg gjennom små støttende ord som ”ja” og ”ikke sant”. Rettelser var nødvendig og ble gjort dersom respondentene bevegde seg for langt bort fra temaet jeg ønsket.

2.3.2.2 Svakheter ved intervjuene mine

Det finnes som regel svakheter ved intervjuer. Ved mine intervjuer er trolig et lavt antall intervju objekter en klar svakhet for oppgaven. Grunnen til dette lave tallet på intervju objekter skyldes trolig temaene jeg skriver om. Flere av mulige respondenter har trukket seg unna når de hører hva temaet for oppgaven har vært. Det kan selvsagt stilles opp mot at jeg har hatt flere samtaler med sentrale personer om de samme temaene. Disse samtaler har skjedd i pauser eller i butikk. Samtaler har blitt brukt til å bekrefte informasjon som har kommet frem i intervjuene som ble gjennomført.

For å sikre informasjon ytterligere har jeg kontrollert noen utsagn ved å benytte meg av dataprogram ansatte har tilgang til. Da jeg er ansatt i en av aktørene som ble intervjuet sin bedrift var dette noe jeg hadde mulighet til å gjøre, samtidig som jeg har jobbet innenfor sport i flere år og av den grunn har lært mye om hva som foregår i denne bransjen. Erfaringen har gitt meg innsikt i flere av problemene bransjen står ovenfor, spesielt konflikten mellom butikk og merker. Disse konfliktene vil bli trukket frem hovedsakelig i del to av oppgaven.

En annen svakhet er at intervjuene har blitt gjort innenfor en begrenset tidsramme. Dermed kan temaer som var viktig for 6 måneder siden være glemt eller skjøvet til side for nye utfordringer bransjen står ovenfor nå.

2.3.2.3 Deltagere

Flere av intervjuobjektene som ble kontaktet ønsket ikke å delta i samtaler da temaet ble forklart. Personene som ble intervjuet sitter i sentrale roller i selskaper med hovedkontor i Norge. Noe av informasjonen som ble uthentet ved intervjuene var av sensitiv natur så personene og bedriftene er av den grunn blitt anonymisert. Dette av samme grunn som matvareutvalget anonymiserte sine deltakere da bransjen består av et begrenset antall aktører, å bli identifisert som en informant kan oppleves som belastende og risikabelt (NOU 2011:4, 9).

2.4 Etiske hensyn

Relasjonen mellom forsker og informant er viktig i kvalitativ forskning fordi informanten kan bli berørt av forskningen. Det er etiske retningslinjer som definerer forskerens forhold til informanten (Thagaard 2006, 21).

Det at respondentene til denne oppgaven kan bli berørt av informasjon som kommer frem i denne oppgaven har gjort det nødvendig for meg å gjøre visse endringer til hva de har sagt. Det er blant annet ikke nevnt spesifikke merker selv om dette har blitt informert om, da dette kan skape unødvendige konflikter. Jeg har også informert alle deltaker om muligheten til å avbryte under intervjuet. Det å ha muligheten til å avbryte er også lovpålagt (Thagaard 2006, 23). De som avlyste har benyttet seg av denne rettigheten, men flere har sagt ja til å bli stilt spørsmål utenom intervju da dette følte tryggere for dem.

Jeg har også lovet mine respondenter konfidensialitet da mange har følt de gir informasjon jeg ikke burde ha tilgang til. Med konfidensialitet menes det at forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene de forsker på (Thagaard 2006, 24). Dette løftet har medført til at deltakere som har blitt intervjuet har blitt anonymisert. Det at deltakerne skal anonymiseres har jeg valgt å vektlegge over det å presentere vedkommende, som hadde gitt kildene en sterkere validitet (Thagaard 2006, 24). Det er av hensyn til anonymisering at det ikke er vedlagt transkribering av intervjuer da videre bruk av disse må godkjennes av informantene (Thagaard 2006, 24).

2.5 Komparativ metode

Opgaven vil bære preg av komparativ metode. Da denne metoden fremmer likheter og forskjeller mellom situasjoner (Collier 1993, 105). Definisjonen på denne metoden er ”it refers to the methodological issues that arise in the systematic analysis of a small number of cases or a Small N” (Collier 1993, 105). Metoden er derfor godt egnet til å belyse forskjeller mellom et mindre antall caser, da oppgaven ser på et begrenset utvalg situasjoner, er derfor metoden ekstra godt egnet.

Komparativ metode deles ofte inn i to undergrupper dette er ”most different system design” (MDSD) og “most similar system design” (MSSD) (Levy 2008). Med MDSD mener Levy (2008) at man sammenligner caser som er ulike på mange variabler men like på den som teller. Ved bruk av MSSD ser man derimot på caser hvor variablene er hovedsakelig like, men ulike på den eller de avgjørende (Levy 2008, 78). Tankegangen bak begge metodene er forholdsvis like, finn variabler og undersøk om de har like eller ulik verdi. Benytter man seg av MDSD forkaster man de variablene som er ulike og beholder de like og ved MSSD forkaster man like og beholder de ulike (Levy 2008, 78). Gjennom denne metoden skal man dermed kunne finne variablene som er avgjørende for casene man ser på.

For denne oppgaven hvor jeg har sett flere likhetstrekk mellom bransjene vil jeg undersøke hvilke variabler som er ulike og hvordan dette påvirker atferden og maktfordelingen i sportsbransjen i forhold til matvarebransjen. Jeg vil dermed benytte meg av MSSD metode. Denne metoden vil bli brukt gjennom hele oppgaven og dermed bidra til konklusjonen av oppgaven.

2.6 Svakheter i oppgaven

Som sagt er det få personer som har blitt intervjuet offisielt, men mange samtaler som har blitt holdt. Det er heller ikke blitt gjennomført en transkribering da deltakerne ikke ønsket dette grunnet muligheter til å benekte at intervjuene fant sted om problemer skulle dukke opp. Alle selskapene som har blitt intervjuet regnes som sterke aktører i sportsmarkedet og de mindre aktørene er dermed ikke representert, som gir oppgaven en ytterligere svakhet.

Videre sitter jeg med mindre ressurser og tid enn det matvareutvalget har hatt, av den grunn har jeg ikke klart å få tilgang til like mye kvantitativ data som de har gjort gjennom mine sekundær kilder. Dermed kan det i noen tilfeller bare bli vist til prosentvise forskjeller mellom noen av leverandørene som har gått ut i presse med denne informasjonen. Et eksempel på dette er prosent andelene av EMV som finnes i de ulike kjedene.

Kapitel 3 Teori

3.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg se på hvilke teorier som vil bli brukt i oppgaven. Teorien vil bli delt inn i tre nivåer og under hvert av disse nivåene vil jeg se på viktige faktorer som innvirker på maktfordelingen på dette nivået. Kapittel 4 handler om strukturelle trekk og kapittel 5 handler om atferds trekk vil jeg presisere under hvert av punktene om dette er en strukturell variabel eller en atferds variabel som vil da bli vist til igjen under deres respektive kapittel. I dette kapitlet vil jeg dermed presisere teori som senere vil bli brukt i analyse kapitlene og diskusjons kapitlet.

3.1.1 Kapittel disposisjon

Disposisjonen til kapitlet vil være selvforsterkende prosesser, makt over utfall, regi makt, idémakt og pris diskriminering.

3.1.2 Teori Bakgrunn

Teorien til Tranøy (2007, 46) er utarbeidet fra Luke sin teori som hevder at man kan analysere politisk makt gjennom tre nivåer. Disse utarbeidet Tranøy (2007, 47) til å være tre grupper for å undersøke markeds makt. De tre punktene Tranøy (2007, 47) utviklet var *makt over utfall*, *regimakt* og *idémakt*. Jeg vil forklare disse tre nærmere utover i oppgaven.

3.1.3 Årsak til valg av teori

Teorien ble valgt basert på flere kriterier. Teorien jeg valgte skulle forenkle sammenligningen mellom matvarebransjen og sportsbransjen. Da Tranøy (2007) sin teori også blir brukt av NOU (2011:4) sin rapport blir dette kriteriet klart møtt. Det at sammenligningen blir enklere sparer også inn på tiden som blir brukt på sammenligning og jeg kan med dette bruke mer tid på innhenting av informasjon samtidig som det blir en mer oversiktlig sammenligning. Teorien er også oversiktlig med en tredeling av makten som er godt forklart som forenkler arbeidet med å sette seg inn i teorien.

Det er en svakhet med teorien til Tranøy (2007) som gjør den litt mindre brukervennlig for min oppgave. Denne svakheten er fokus på forhold mellom forbruker og butikk. Oppgaven ser i liten til ingen grad på dette forholdet, dog vektlegger heller forholdet mellom produsent og distributør. Det kan dermed være noe av teorien som ikke blir like omfattende som Tranøy (2007) presenterer.

Først vil jeg forklare selvforsterkende prosesser og hvorfor denne prosessen er relevant å huske på når makt analysen blir gjennomført.

3.2 Selvforsterkende prosesser

Denne faktoren er viktig å få med seg, da Tranøy (2007, 49) hevder man på det mest ekstreme kan kalle teorien ”vinneren tar alt”. Teorien omhandler tankegangen om at dersom en bedrift først har opparbeidet seg ett fortrinn vil de lettere kunne få enda ett fortrinn og de to sammen er sterkere enn de samme fordelene hver for seg. Fordelen som man kan snakke om er da eksempelvis stordriftsfordeler som reduserer kostnader sammen med reduserte innkjøpspriser og kan dermed gi en sterkere effekt og bidra til flere fordeler. Det blir ofte referert til tre hovedgrupper av selvforsterkende prosesser disse er selskapets kostnadsstruktur (stordriftsfordeler), kundens gevinster av at andre bruker samme produkt (samkjøringsgevinst), og til læring (vi kan bli fanget av egne ferdigheter) (Tranøy 2007, 52). Jeg vil gå gjennom to av disse da de er aktuelle for denne oppgaven.

3.2.1 Stordriftsfordel

Denne baserer seg på at det er gigantiske utviklingskostnader, men lave variable kostnader. Det koster mye å skape produktet, men neste ingenting å kopiere det (Tranøy 2007, 50). Det

er denne ideen om at ting ikke koster så mye å kopiere som trolig medvirker til utviklingen av egne merkevarer. Da kan man kopiere noe andre har lykkes med, og selv slippe å utvikle produktet og kostnadene knyttet til dette. Denne tankemåten er trolig sterkt utbredt i mange bransjer. Men det fungerer også som en drivkraft for selvforsterkende prosesser. Denne variabelen vil det derfor være naturlig å se etter i sportsbransjen og matvarebransjen.

3.2.2 Ferdighetsfeller

Ferdighetsfeller handler om at det man kjenner bruker man. Tranøy (2007, 55) tar opp farer knyttet til ferdighetsfeller:

”når du som forbruker først har begynt og bruke Word, blir du stadig flinkere til å bruke det. Dette motiverer til videre bruk, som gjør at du blir enda flinkere. Dermed blir det barrierer mot å ta i bruk annen teknologi, selv om det kanskje ville vært bedre for deg på lang sikt” (Tranøy 2007, 55).

Dette kan trolig også overføres til at dersom man er veldig fornøyd med et produkt vil man med større sannsynlighet kjøpe samme merke en gang til i samme produktgruppe eller i en helt annet basert på tillit til merket. Denne formen kan dermed falle inn under merkeverdi (Samuelson, Perez og Olsen 2010, 62). Dersom kunder blir tilstrekkelig lojale mot merker kan dette bidra til å holde andre merker utenfor et marked. Ferdighetsfeller i seg selv vil trolig ikke bli nevnt som en egen variabel i oppgaven, men kan være med på å styrke merkeverdier både for butikkjedene og merkevarene.

Videre vil jeg nå se på teorien Tranøy (2007) tar opp og forklare hver av de tre teoriene samt presentere de variablene som vil bli brukt videre i oppgaven og i det komparative diagrammet.

3.3 Makt over utfall

Denne formen for makt er den *”enkleste og mest direkte formen”* (NOU 2011:4, 22). På dette nivået har alle aktører et klart bilde om hva som står på spill, mens den med mest ressurser vinner (NOU 2011:4, 22). På det mest brutale kan det her være snakk om en monopolist som kan ta uanstendige priser, men til slutt vil kunden kjøpe fordi vedkommende trenger produktet (Tranøy 2007, 53). Gjennom at ingen andre tilbyr ressursen kan aktøren sette den prisen de vil og tvinge kundene til å betale prisen. Denne maktformen som er den mest synlige har trolig også den mest kjente metoden for å holde andre aktører borte fra markedet, portvokter makt

som jeg vil komme nærmere inn på under. Det finnes også flere andre variabler som kunne blitt tatt opp her, men portvokter makt er den som vil bli brukt senere i oppgaven og er derfor den relevante faktoren å se på her.

3.3.1 Portvokter makt

I følge definisjonen til NOU (2011:4, 22) er portvokter makt ”makten til å avgjøre om andre skal få bringe sitt produkt ut i markedet” (NOU 2011:4, 22). Portvokter makt kan altså hindre produsenter i å få varene sine ut på markedet eller hindre salg av varen til konkurrenter. Ifølge NOU (2011:4, 22) handler det i praksis om bindinger som reduserer kunder eller selgers valgfrihet.

Jo større portvokter makten blir, desto nærmere kommer vi en situasjon der aktørene med slik makt kan diktere betingelsen som må gjelde for en transaksjon skal finne sted. Er kjeden tilstrekkelig stor, vil det skape store problemer for en leverandør å takke nei (NOU 2011:4, 22).

Det at en eller flere aktører kan hindre at varer som er ønsket skal komme på markedet eller hindre konkurrenter å komme på markedet, svekker tankegangen om at prisene på varer er satt etter tilbud på etterspørsel. For gjennom å holde tilbudene ute, vil prisene kunne bli holt unaturlig høye.

Et annet eksempel er at en eller flere aktører kan ha portvokter makt på utsalgssteder, og gjennom dette tvinge produsenter til å selge varene sine til dem ekstra billig, for alternativet til selgerne er å ikke selge i det hele tatt og dermed gå konkurs. Faren med portvokter makt kan beskrives som jo større portvokter makten blir desto nærmere kommer vi en situasjon der aktørene med slik makt kan diktere betingelsene som må gjelde for at en transaksjon skal finne sted (NOU 2011:4, 22).

For å kunne analysere og se på utbredelsen av portvokter makt har jeg valgt ut noen variabler som jeg vil sammenligne mellom sportsbransjen og matvarebransjen. Disse variablene er antall aktører og alternative kanaler. Begge disse variablene er det man kan kalle strukturelle trekk i en bransje og vil dermed bli behandlet under kapittel 4.

3.3.1.1 Antall aktører

Dette er den første variabelen jeg kommer til å behandle under kapittel 4 strukturelle trekk. Her er ønsket om å se på hvor mange aktører som i dag opererer innenfor markedet. Gjennom denne teorien vil fåtall separerte kjeder gi styrket makt til kjedene over merkene. Dette grunnet at jo færre alternativer av aktører som finnes jo mer avhengig blir man av de som allerede eksisterer. Dersom det er mange aktører vil dette også gi mulighet til å unngå avtaler med aktører man som produsent ikke får gode nok avtaler gjennom. Og da selvsagt er det få aktører og disse har hver for seg en betydelig markedsandel kan produsenter bli presset til å inngå avtaler for å overleve. Antall aktører er altså en strukturell målemetode og vil som sagt bli behandlet i kapittel 4, men gjennom å se på avtaler som blir inngått mellom partene kan man videre bekrefte funnene. Forhandlinger er derimot atferds trekk og vil bli sett nærmere på i kapittel 5.

3.3.1.2 Alternative kanaler

Dette er den andre variabelen jeg kommer til å behandle i kapittel 4. Denne kan også regnes som den andre målemetoden for portvokter makt. Under alternative kanaler handler det om å undersøke hvilke alternative distribueringsmetoder produsenter har for å få varene de produserer ut til forbruker (NOU 2011:4, 78). For som med antall aktører vil få alternative kanaler gi et større avhengighetsforhold mellom produsent og kjede. Mange uavhengige salgssteder med mange alternative utsalgssteder foruten om gjennom kjedebutikker vil gi makt i favør av merker. Det vil dermed være nyttig å gjøre en sammenligning å se hvordan disse to variablene er i de to bransjene.

3.3.1.3 Sentralstyring

Dette regner jeg som en tredje variabel på portvokter makt. Denne variabelen omhandler i hvor stor grad hovedkontorer innenfor de ulike kjedene kontrollerer egne butikker og franchise butikker. Dette vil da være en strukturell variabel som vil bli belyst under kapittel 4. Her vil jeg se om butikkene selv velge innhold eller står kjedenes hovedkontor for valgene butikkene tar? Når valg blir tatt for alle vil det medføre til sterkere front mot merkene enn om alle står fritt til å velge. Det vil av disse grunner være naturlig å se på graden av sentralstyring i begge bransjer da dette trolig vil kunne gi et innblikk i hvordan portvokter makten er.

Antall aktører, alternative kanaler og sentralstyring vil alle gi en indikasjon på graden av portvokter makten og dermed også si noe om makt over utfall.

For det første, hvis jeg kommer frem til at makt over utfall faller i favør av en av partene vil jeg vurdere hvor utnyttet denne maktfordelen blir brukt. For det andre, hvis jeg kommer frem

til at denne er likt fordelt vil jeg undersøke om atferden partene i mellom er styrt av rettfærdige avgjørelser eller om noen allikevel klarer å få fordeler ut av forholdet mellom kjede og merke. Dette vil da være atferds trekk i bransjen, som jeg vil komme tilbake til under kapittel 5 av analyse delen. Variablene jeg har valgt her er usaklig delisting, konflikter rundt rundsum betalinger, også kalt joint marketing, og EMV

3.3.1.4 Trusler om usaklig delisting

Dette er det jeg regner som den første variabelen under atferds trekk i kapittel 5. Delisting i seg selv kan forklares som at varen faller ut av vareregisteret til innkjøpsavdelingen (NOU 2011:4, 124). Ofte vil det å falle utenfor komme av mangel på enighet under forhandlinger mellom produsent og kjede, det er også rimelig å anta at dette skjer i de fleste bransjer på en jevnlig basis. Når man setter usaklig foran ordet delisting blir begrepet med en gang mer alvorlig da man ikke lenger bare gjennom uenigheter blir tatt bort fra en innkjøpsavtale, men for at en slik trussel skal bli akutt må man ha en viss avhengighet mellom produsent og kjede. Jo mer avhengig en side er av den andre, jo mer betydning har denne trusselen for den avhengige parten. Jeg vil derfor se om man finner noen tegn til dette i de to bransjene da dette vil kunne styrke meninger tatt under del en av oppgaven, samt si noe om atferden i de to bransjene.

3.3.1.5 Joint marketing

Dette er det jeg ser på som den andre variabelen under atferds trekk i kapittel 5. Joint marketing (JM) kan oversettes til felles markedsføringsmidler (NOU 2011:4, 124). Matvareutvalget definerer begrepet som ”felles markedsføringstiltak mellom leverandører og paraplykjede” (NOU 2011:4, 124). Da jeg ønsker å bruke denne definisjonen videre også for sportsbransjen velger jeg å utvide definisjonen til å gjelde kjeder og ikke bare paraplykjeder. Målet med denne praksisen er somregel å gi en inntektsøkning til begge parter i form av et økt salg og muligheten til økte inntekter gjennom prisheving. Da muligheten for at begge kan tjene penger og fremme sitt merke kan virke fornuftig er det relevant å undersøke om begge parter i et slikt samarbeid er like interessert i avtalen. For dersom en av sidene virker mindre interessert, men presses inn i en slik avtale vil dette kunne styrke antagelsen om makten i bransjene pekt mot enten merke eller kjede.

3.3.2 Egne merkevarer

EMV er noe som både kan ses på som et strukturelt trekk i bransjen man ser på og atferdsmessige trekk i bransjen. Denne variabelen vil dermed kunne bli plassert i begge delene av oppgaven, men da jeg ønsker å se mer på hvorfor utviklingen er som den er og ikke hvordan, har jeg valgt å hovedsakelig behandle den under atferdsdelen av oppgaven

Matvareutvalget forklarer egne merkevarer (EMV) som ”*produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarekjede*” (NOU 2011:4, 34). Da denne oppgaven ikke bare skal omhandle matvarekjeder har jeg valgt å utvide definisjonen til å gjelde kjeder i sin helhet. En viktig faktor ved EMV er at merket kun selges i kjeden som eier merket.

NOU (2011:4, 35) gjorde en maktanalytisk tilnærming hvor EMV fremstår som et strategisk verktøy for å øke lønnsomheten og kundelojalitet. De kom også frem til at dersom en eller flere av betingelsene under er oppfylt er det aktuelt å introdusere EMV (NOU 2011:4, 35).

- Pris er viktigste konkurranseparameter
- Produktet finnes ikke på markedet
- Kjeden kan selge et tilsvarende produkt billigere
- Merkevaren har mistet styrke
- Det er lav merkebevissthet i kategorien
- Svak konkurranse
- Paraplykjedene vil innføre eller skjerpe konkurransen i leverandørleddet i kategorien
- Svekket lønnsomhet for merkevaren (for eksempel på grunn av priskrig og kampanjer)
- Lite markedsstøtte fra merkeleverandørene
- Mangelfull innovasjon
- Ledig kapasitet hos produsentene
- Høy EMV andel i andre markeder som indikerer lønnsomhet.

Undersøkelsen som ble gjort for å komme frem til disse punktene ble gjort av NOU (2011:4) og er av den grunn rettet mot matvarebransjen. Jeg vil derimot anta at denne også stemmer overens med andre bransjer og dersom en eller flere av disse er tilstede vil det være naturlig å utvikle et EMV produkt.

Utbredelsen av EMV vil trolig fortsette og i Australia ble det gjort en undersøkelse som kom frem til at i dag er en av fire merker i de store kjedene et EMV (Choice.com.au a). Denne situasjonen i dag og samtidig at andelen EMV vil fortsette å stige, vil konkurransen mellom merker og EMV tilspisse seg. Men hva er da egentlig ulempene ved at EMV? Choice (Choice.com.au b) har utviklet en modell som jeg mener godt forklarer utfordringene knyttet til EMV. Helde denne modellen er mulig å finne under vedlegg 1 i oppgaven.

Videre vil jeg forklare de viktigste trekkene ved modellen i vedlegg 1. I det øverste bildet ser man på hylleplassering. En viktig punkt her er hylleplass da det er en begrenset ressurs. I butikker blir det sjeldent mer hylleplass da nye varer ofte kommer på markedet. Skal en ny vare inn må ofte en gammel ut for å skape plass. I Australia forventes det at i 2016 vil 33 prosent av varene i hyllene være EMV (<http://www.choice.com.au> b).

I neste del blir det illustrert at gjennom bruk av EMV vil kostnader synke, men det vil også bli en økning i inntekter på avgifter. Som nevnt tidligere kontrollerer butikkene hylleplassen og Choice.com.au (www.choice.com.au b) forventer at rivaler til EMV vil bli plassert på mindre og mindre attraktive plassert på topp- eller bunn hyller og EMV blir plassert i øyehøyde. Det at butikkene vil senke innkjøpet av konkurrerende merker vil påvirke hvilke merker som blir værende og hvilke som forsvinner. Denne tankegangen vil trolig styrke frykten enkelte merker har for delisting, da muligheten for at dersom de forsvinner ut vil de forbli ute. Det som også blir gjort er å etterligne kjente merker så forbrukere tar med seg feil vare eller antar likheter. For som Tranøy (2007, 66) sier er forbrukere lette å manipulere.

Det siste bildet viser hva effekten av utviklingen til EMV er. For konsumenten bli det et redusert vareutvalg og redusert produktkvalitet. Konsekvensen for de mindre aktørene er å måtte kjøpe til en høyere pris enn de store kjedene. De kan dermed ikke konkurrere på pris, noe jeg vil forklare videre under vannseng effekten. Mindre merker vil trolig forsvinne å kun de store vil bli værende. Produsenter vil bli tvunget til å redusere kostnader gjennom å senke priser og kvalitet. Det spås også at EMV produksjonen vil bli flyttet utenlands. (www.choice.com.au b)

Jeg har nå forklart det jeg regner som de viktigste utfordringene knyttet til EMV utviklingen og hvorfor man dermed burde vurdere å se på denne utviklingen. Men også gjennom at kjeder blir mindre avhengig av merker vil også makten mellom aktørene bli flyttet. Dette kombinert

med tankegangen om selvforsterkende prosesser vil det være naturlig å se på hvordan butikker og merker forholder seg til EMV i de to bransjene. Da dette ikke bare vil si noe om fremtiden, men også noe om hvordan maktfordelingen er, samt om en av partene prøver å øke sin makt.

3.4 Regimakt

Regimakt er en mer spissfindig form for makt (NOU 2011:4, 23). Man forklarer regimakt som at en aktør (selger) har avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor (NOU 2011:4, 23). Eller som Tranøy (2007, 66) sier

” når den ene parten har mer informasjon, kan strukturere hva slags forslag til avtale den andre parten skal velge og generelt har regien på hvilke alternativer som presenteres og hvordan dette gjøres”

Produsent og kjedene har til en viss grad hver sin del av denne maktformen da butikken har kontroll over plassering i hylle (NOU 2011:4, 23) og leverandørene har derimot makt over hvilke rammer kundene velger produkter innenfor i den grad de har kontroll over variabler som pakningsstørrelse, form og produktinformasjon (NOU 2011:4, 23). Det å kontrollere disse områdene er viktige da kunders valg ikke er suverene, de er fundamentalt og i banal forstand avhengige av alternativene som presenteres (Tranøy 2007, 66).

Denne maktformen handler eksempelvis om at gjennom å selge yoghurt i fire pakning, og øl i seks pakning påvirker dette mengden av en vare forbruken kjøper (NOU 2011:4 23). Samtidig som hylleplasseringen påvirker om kunder i det hele tatt tenker over varen som er i butikkene (NOU 2011:4). Da kunder ikke er en del av hva denne oppgaven omhandler, vil denne maktformen trolig bli brukt noe mindre i denne oppgaven. Da det også er en tidsbegrensning på oppgaven har jeg også valgt og se bort ifra verdien av pakningsstørrelse grunnet tegn på lite bruk av dette i sportsbransjen. Den variabelen innenfor denne maktformen som det da er aktuelt å se nærmere på er hylleplassering.

3.4.1 Hylleplassering

Denne variabelen ser på verdien av hylleplassering for salg av varer. Et produkt selger langt bedre hvis det står plassert i øyehøyde, enn lite synlig ved gulvet (Berg 2011, 9). Denne informasjonen vil trolig ikke sjokkere mange. Men gjennom å bruke informasjonen om

hvordan varesalg blir påvirket av plasseringen varen har i butikk. Flere bransjer har gjort grundige undersøkelser på hvor de beste plassene i deres butikk er og hvilken plassering av varer påvirker kunder innen en spesifikk bransje. Gjennom denne kunnskapen kan butikker velge hvordan varer skal fremstå ovenfor kundene.

Hylleplassering blir ytterligere styrket av ulikt fordelt informasjons prinsippet som Tranøy (2007) hvor han henviser til George Akerlof sitt resonnement om bruktbil markedet. Da selger stort sett alltid vet mer om bilen enn kjøper gjør tar kjøper dermed en sjanse på at kjøpet er godt. Dette kan trolig overføres til butikkmarkedet da selgere vet hva de tjener best på og vil dermed fremme denne varen for kunder. Selv om ulikt fordelt informasjon ofte foregår mellom kunder og butikk kan viten om denne være noe butikker kan bruke for å muligens bedre sin status i forhandlinger. Om man kan finne bruken av asymmetrisk informasjon for å styrke sin egen forhandlingsposisjon er noe jeg vil se etter senere i oppgaven.

3.5 Idémakt

Et annet ord for denne makten er merkemakt (NOU 2011:4, 23). Begrepet idémakt og merkemakt vil begge bli brukt i denne oppgaven med samme betydning. Idémakt er den makten som gir en aktør evne til å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatning av hva som er ønskelig og mulig (NOU 2011:4, 23). Tradisjonelt har dette vært en makt som religiøse autoriteter forvalter over sine troende (NOU 2011:4, 23). I markedssammenheng er dette en makt som ofte blir tilknyttet merkevarer. De kan ha en sterk posisjon i enkelte miljøer som sier noe om hva som er akseptabelt og hva som ikke er akseptabelt (NOU 2011:4, 23). Merket knyttes dermed helt opp til menneskers identitet. Dette er trolig mest utbredt blant ungdom (NOU 2011:4, 23), men kan også bli sett i enkelte klubber som Harley-Davidson hvor merket har en sentral betydning i det å bli inkludert. Dersom et merke har mye idémakt er forbrukeren ofte villig til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Er en merkevare sterk nok, kan man tenke seg at det er utenkelig for en kjede å ikke ha den i sine hyller (NOU 2011:4, 23). Jeg vil sammenligne merkestyrken i de to bransjene for å gi et innsyn i fordelingen av denne makten mellom merker og butikkjede.

3.5.1 Beregne merkeverdi

Det som selvsagt er et problem er hvordan jeg måler merkeverdien. Gjennom tidene har det kommet mange metoder for å måle verdiene merker har. En av disse teoriene er utviklet av

Samuelsen, Perez og Olsen (2010, 62) som kom opp med fem punkter som styrkes for bedrifter med høy merkeverdi

1. Oppnå høyere pris og skape konkurransebarrierer
2. Blir foretrukket oftere og får mer lojale kunder
3. Oppnå bedre distribusjon og makt i distribusjonskanaler
4. Oppnå bedre effekt i markedskommunikasjonen
5. Få tilgang til attraktive vekststrategier
 - a. Merkeutvidelser
 - b. Merkeallianser
 - c. Lisensiatier

(Samuelsen, Perez og Olsen 2010, 62)

Gjennom å gjøre en nøye analyse av disse variablene kommer man frem til om et merke er sterkt eller svakt. Men da denne oppgaven er preget av tidsbegrensninger vil denne analysen trolig ta for lang tid. Av den grunn har jeg ikke valgt å gjennomføre denne analysen. Den metoden som trolig er noe mer lettvinnt, samtidig som den sparer tid, er å benytte seg av tankegangen til Fombrun & van Riel (2004, 108). De fant ut gjennom en undersøkelse at bedrifter med høy merkeverdi er mest synlige bedrifter. Altså handler det om å se seg rundt å se merkene, dette er en metode som trolig er mer effektiv. Men jeg tror en kombinasjon av disse vil være ønskelig å se på hvor ofte kunder spør etter et merke kombinert med synligheten av merket.

3.6 Prisdiskriminering

Her vil jeg legge fokuset på to metoder for prisdiskriminering som jeg trolig vil finne i disse to bransjene. Disse to formene kan i seg selv ikke lett plasseres under en makt form, men er trolig symptomer på at noe ikke er helt som det burde være. Jeg vil anta at de kan passeres under makt over utfall, da antall aktører faller inn under denne maktformen og antallet aktører har en sterk innvirkning på om disse metodene kan bli benyttet. Men grunnet at dette temaet er så i gråsonen har jeg valgt å sette det opp under et eget tema.

3.6.1 Arbitrasje

Arbitrasje kan defineres som en gevinstmulighet, med liten mulighet for å tape på investeringen (Halvorsen 2007, 13). Dette oppnås oftest gjennom å utnytte prisforskjeller mellom to markeder. Et eksempel på dette kan være:

Aksjer i samme selskap omsettes til ulike priser på to børser. Dersom prisforskjellen er stor nok til å dekke transaksjonskostnadene vil det lønnes seg å kjøpe papiret på den billigste børsen og selge det på den dyreste (norges-bank.no a)

Grunnet denne prisforskjellen kan det være lønnsomt for aktører å operere i flere ulike markeder, for å dra nytte av ulike priser. To slike markeder kan også være land, ikke bare aksjemarkeder. Selv om forbrukere forholder seg til at det er lite å tjene på å kjøpe merker i ulike land, kan marginene det blir operert med være svært ulike. Ved å flytte innkjøp fra et land til et annet kan priser bli presset og fortjenester kan synke eller øke. Det vil trolig fungere best dersom disse to landene har konkurranse seg i mellom på de samme produktene. Dette kan være kjente merkevarer innenfor klær, sko eller lignende. Da dette vil gjøre at samme produkt konkurrerer med hverandre om samme kunde. På den måten blir kjøperen mer attraktiv og vil ende opp med samme produkt, men ønskelig til en redusert pris.

3.6.2 Vannseng effekten

Det finnes flere forklaringer og teorier knyttet til vannseng effekten. NOU (2011:4 22) definerer begrepet som en teori som beskriver hvordan en stor kjøper utnyttet sin kjøpermakt til å få lavere priser fra sine leverandører, for eksempel mellom distributører, leverandører og selgere. Dette kan utdypes gjennom modellen og forklaringen til Inderst og Valletti (2009), i deres modell kommer kjøpermakt fra størrelse. Store kjøpere vil gjennom ekstra avslag ha mulighet til å redusere prisene utad og på den måten tiltrekke seg flere kunder, noen av disse blir fanget på bekostning av noen andre, mindre sterke detaljhandlere. De svakere vil dermed få et redusert salgsvolum, som vil svekke dem ytterligere i forhandlinger om innkjøpspriser. Resultatet av dette vil dermed trolig bli at hos den sterke og store forhandleren kan prisene synke ytterligere mens den mindre aktøren må heve prisene for å dekke kostnader. Den mindre vil dermed tape enda flere kunder og etter hvert trolig forsvinne helt fra markedet.

Denne teorien ble i lengre tid sett på som lite troverdig da flere i forskningsmiljøet har hevdet den mangler økonomisk fundament (Inderst og Valletti 2009, 1). Men i 2008 brukte regjeringen i UK teorien under undersøkelser av varehandlerne i landet. Gjennom denne

bruken har teorien blitt sett på som akseptert i flere vitenskapelige sirkler. Hovedfokuset til teorien er at man ikke bare skal vektlegge forholdet mellom produsent og detaljist, men også forholdet mellom de som konkurrerer på detaljmarkedet (Inderst og Valletti 2009, 2).

Kapitel 4 strukturelle trekk

Dette kapitlet er å regnes som det første i analyse delen min har ønsker jeg å se på de strukturelle trekkene i de to bransjene og skillene mellom sportsbransjen og matvarebransjen innen for den strukturelle oppbyggingen. Det vil dermed bli sett bort ifra atferdstrekk til aktøren i de to bransjene. Noe jeg vil komme tilbake til under kapitel 5, men grunnet at skillet til tider kan være vanskelig vil noe atferd allikevel være å finne i denne delen av analyse.

Temaet som jeg vil komme innom i denne delen vil være antall aktører på markedet, alternative distribusjonskanaler, merkevarestyrke, handlemønster, grad av sentralstyring i kjedene, omfanget av franchise, betydningen av leverandørplikt og Internasjonal dimensjon.. Disse temaene vil også knyttes opp mot de tre maktformene; makt over utfall, regimakt og idé makt som er forklart under teori delen kapitel 3.

4.1 Antall aktører

Under denne variabelen ønsker jeg å se på hvor mange aktører innen for kategorien sportskjeder som operer på det norske markedet. Da jeg vet det finns noen såkalte kjeder i bransjen med et fåtall av butikker og lite nasjonal markedsandel velger jeg å ikke se på disse individuelt men heller de som har større nasjonale markedsandeler.

4.1.1 Matvarebransjen

Historisk har matvarebransjen gjennomgått en stor utvikling fra 1970 tallet hvor grossister og enkelte leverandører hadde stor innflytelse på hvilke varer som butikkene solgte, det var også et tydelig regionalt preg. Butikkene var avhengige av grossistene for å fremskaffe produkter de selv ikke kunne få tak i (NOU 2011:4, 19). Dette endret seg utover på 1980 tallet hvor bransjen gjennom en endring da sterke leverandører med attraktive og godt markedsførte nasjonale varemerker kom tydeligere frem og det regionale preget ble redusert. Strukturen til butikkene var også i endring. I 1981 var bare 39% av dagligvarebutikkene organisert i kjeder (NOU 2011:4, 19). Da man kom frem til 1992 var 96% av butikkene tilknyttet en kjede.

I matvarebransjen kan man som forbruker se flere ulike butikknavn som ICA, Meny, Coop obs, Coop prix, Rema 1000, Kiwi osv. Totalt finnes det om lag 25 nasjonale og regionale butikkjeder i Norge (NOU 2011:4, 21) Dersom man kun ser på disse vil man tro at det er mange alternativer innen for matvarebransjen. Men alle disse og flere blir eid av fire store kjeder, ofte referert til som paraplykjeder av NOU (2011:4, 21). Disse fire kontrollerer 99 prosent av dagligvaremarkedet i Norge. Prosentvis fordelt blir det

- Rema 1000: 20,9 prosent (NOU 2011:4, 21)
- Norges Gruppen: 40,6 prosent (NOU 2011:4, 21)
- Coop Norge: 23,7 prosent (NOU 2011:4, 21)
- ICA Norge: 14,8 prosent (NOU 2011:4, 21)

Denne strukturelle oppbyggingen *gjør at hver enkelt kjede er viktig for leverandøren. Selv den minste er stor nok til at en trussel om delisting er svært alvorlig for leverandøren.* (NOU 2011:4, 96)

Delisting betyr i dette tilfellet at varen ikke lenger vil være en del av vareregisteret til kjeden. (NOU 2011:4, 96). Dette temaet er noe jeg vil komme tilbake til litt senere i oppgaven.

4.1.2 Sportsbransjen

Gresvig var trolig den første innen for sportsmarkedet som dannet kjede i Norge. I 1969 ble Gresvig opprettet som kjede med 200 butikker (gresvig.no a). Men dette var hovedsakelig Franchise butikker som så verdien i å samles sammen for å oppnå bedre rabatter av produsenter. Imperiet til Gresvig vokste og på 1990 tallet hadde de en markedsandel på 50% sammen med Intersport som de da hadde kjøpt opp. Selv om flere kjeder startet opp som sport1 var det en klar stor aktør på markedet. I perioden 1990 tallet var store deler av butikkene samlet i sentrale områder, de lå nært hverandre og for å overleve ble spesialisering en viktig faktor istedenfor å senke priser. Dette medvirket trolig sterkt til å holde priser oppe. I dag med XXL på banen har prisene på sportsutstyr sunket kraftig (intervju), men det har også medført en deling i sportsbransjen. Hvor butikkene enten er små med mindre utvalg, eller de har et mer varehus utførsel med dertil større utvalg. Det er bare to kjeder som opererer i varehuskategori, Gresvig med G-MAX og XXL.

4.1.2.1 Bransjetall

Derom vi ser på tall og markedsandeler knyttet til sportsmarkedet tallene for de ulike kjedene og årene satt inn i vedlegg 2 og hentet fra Dagens Næringsliv 25 februar 2014.

Dersom vi starter å se på tallene fra 2003 legger man merke til at 13% av markedet hørte til butikker som ikke var tilknyttet en av de 6 store sportskjedene. Dette er en betydelig andel sett opp mot at matvarebransjen allerede i 1992 hadde kun 8% som ikke var tilknyttet en kjede (NOU 2011:4, 19). Det var også i 2013 fortsatt 9% av sportsbutikker som ikke var tilknyttet en kjede. Tallet har holdt seg stabilt i 3 år trolig grunnet en fremvekst av internett leverandører. Det som derimot har skjedd er at de ulike kjedene spiser av hverandres markedsandeler. Dette kombinert med analyser Mueller (an.no) har gjort viser at aktører som direkte konkurrerer med XXL eller G-MAX må belage seg på en omsetningsfall på 20-30 prosent i en periode (an.no). For selv om det i dag er 6 store aktører kan dette endre seg dersom flere aktører starter å se dårligere resultater enn de gjør i dag.

4.1.3 Sammenligning

Som vi har sett i dette delkapittelet i analysen har de to bransjene noen kjeder med en klar dominans på markedet. I matvarebransjen er det bare fire kjeder som kontrollerer 99 prosent av markedet. Mens det er klart flere aktører i sportsbransjen med hele 6 store kjeder og da er det fortsatt 9 prosent av markedet som ikke er tilgjengelig for andre aktører. Dette kan tyde på at disse to bransjene ikke har mindre likhetstrekk. Men dersom vi ser prosentandelen de to største kjedene har til sammen i disse bransjene. NorgesGruppen og Coop har samlet en markedsandel på 64 prosent (NOU 2011:4, 32). XXL og Gresvig har en markedsandel sammen på 57 prosent (vedlegg 2). Det er dermed bare 7 prosent som skiller de to største kjedene innenfor hvert marked. Jeg vil med dette hevde at inne for antall aktører er likheter på markedsandel fordelingen forholdsvis lik. Men det er noe enklere i sportsbransjen da 9 prosent av markedsandel ikke er knyttet en kjede.

4.2 Alternative distribusjonskanaler

Under denne variabelen ønsker jeg å se på hvilke alternativer produsenter har for å distribuere varene sine ut til forbrukere innen de to bransjene mat og sport. Det vil trolig finnes flere som ikke blir nevnt i denne oppgaven, men jeg har et mål om å komme innom de som er nevnt som viktigst basert på intervjuer og NOU (2011:4) sin rapport.

4.2.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen regnes alternative distribusjonskanaler som dagligvarebutikker, restauranter, servicehandel, spesialbutikker, gårdsutsalg, bondens marked osv (NOU 2011:4, 101). Selv om alternativer som gårdsutsalg og bondens marked har økt de siste årene er utgjør de en svært liten del av den totale omsetningen innenfor dagligvaremarkedet (NOU 2011:4, 101). Da lavprisbutikker står for over 50% av dagligvare omsetningen, har dette en stor betydning for leverandørene (NOU 2011:4, 101).

Innenfor denne bransjen finner man dermed få alternative distribusjonskanaler for aktører som vil inn på markedet.

4.2.2 Sportsbransjen

Når jeg nå har gått igjennom og sett på hvordan det er i matvarebransjen ønsker jeg å se på hvilke alternativer som finnes for produsenter i sportsbransjen. Jeg har her funnet alternativer som store kjeder, nisjebutikker, internett, treningsentre, klesbutikker og brand store. Det finnes trolig flere alternativer som jeg ikke har nevnt her, men disse er de som har kommet frem som mest relevante gjennom samtaler og intervjuer. Jeg vil under se nærmere på disse alternativene. Da sett fra produsentenes side.

4.2.2.1 Kjedene

Her finnes det som sagt 6 hovedgrupper som man kan velge mellom. Merkene trenger ikke være i alle og flere velger også å ikke gå inn i alle da dette vil minske priskonkurransen på merkene deres. Men de fleste store merkene er i minst en kjede om ikke flere, da disse aktørene har størst markedsandeler som vist i vedlegg 2.

4.2.2.2 Nisjebutikker

Det finnes fortsatt noen individuelle butikker som har valgt å spesialisere seg på ett eller noen områder. Disse har gjort en geografisk segmentering, de har altså tilpasset seg et eller et fåtall geografiske områder (Kotler 2008, 232). Dette kan gjøres gjennom en fiske vegg som er spesielt tilpasset fiske i vann i sitt nærområde eller lignende, eller annet utstyr man trenger for å ferdes i dette området. Mange av kjedebutikkene har store muligheter til å tilpasse sin egen bestilling, men allikevel vil mange av disse butikkene ligge under kjedekonseptet. Noen er selvsagt individuelle, men disse butikkene som ikke er knyttet til noen kjeder er gjerne få, med ofte små markedsandeler.

4.2.2.3 Brand store

Merker kan også velge det å åpne sin egen butikk, hvor de kun selger sine egne merkevarer, såkalte brand store. Av merkene som velger dette alternativet med å bygge opp butikker på denne måten finner vi blant flere Norrøna, Fjellreven og Stormberg. Deres valg og trolig årsak til dette vil jeg komme tilbake til under del 2.

4.2.2.4 Internett

I sportsbransjen er internett blitt en viktig aktør. På internett markedet finner man hovedsakelig tre typer konkurrenter, de individuelle, kjedenes og merkenes

4.2.2.4.1 De små

Aktører som opererer kun på denne plattformen operer med meget lave kostnader og ofte liten profitt per produkt de selger. Blant kjedene representerer disse aktørene en sentral konkurrent selv om de alene har en liten markedsandel og et lite sortiment, finnes det et forholdsvis stort antall forhandlere som gjør at sammen dekker de en stor andel av sortimentet til de ulike merkene. Internett aktører kan dermed regnes som sterke konkurrenter til kjedene.

4.2.2.4.2 Kjedene

Flere av kjedene har valgt å opprette sin egen nettbutikk for gjennom dette å ta opp konkurransen mot de små nettbutikkene (intervju). Disse sidene kan være opprettet av flere årsaker. Det kan være for å bevisstgjøre kunder om deres butikker og hva de selv selger varer for, men også for å hindre for mange konkurrenter på dette markedet (intervju)

4.2.2.4.3 Merkenes

Den nettbutikken man muligens ville trodd var størst er nok merkets egen butikk, men denne kommer ofte ut som det dyreste alternativet. Dette er i følge kilder en bevist strategi. Siden er ikke nødvendigvis der for å selge produkter men har heller to andre vesentlige oppgaver. En av dem er å kunne gi forbrukerne en sikker side til informasjon der bilder, tekst og navn på produktet stemmer. Denne delen i seg selv er meget gunstig for forbrukerne. Men på den andre siden bruker merket nettsiden for å opprettholde en veiledende pris (intervju). Forbrukerombudet.no (a) beskriver veiledende pris som en pris produsent, importør eller grossist anbefaler som utsalgspris overfor sine forhandlere. Denne prisen blir ikke

nødvendigvis brukt av de enkelte utsalgssteder (forbrukerombudet.no a). Dette betyr at gjennom nettsiden til merket kan de bidra til å opprettholde en veiledende pris og gi forbrukeren inntrykk av at dette er reell markedspris, som kan fungere misledende da trolig et fåtall av andre aktører tar denne prisen. Merket forventer et lite salg av produktene gjennom sine sider (intervju). Men det at de har en side som er oppe å går og om ikke et helt utviklet leveringssystem har de i alle fall en start og noe de kan videreutvikle.

4.2.2.4.4 Internett i sportsbransjen sett opp mot internett bruk i matvarebransjen

I sportsbransjen ser vi at internett er tatt i bruk av de fleste aktørene av ulike årsaker. Denne utbredte bruken er ikke å finne på samme måte i matvarebransjen. Årsaker til dette kan være mange, men trolig er lagringsmuligheten en relevant faktor. Og at markedet rett og slett virker mindre attraktivt for disse kjedene som alt har store markedsandeler allerede og dermed ikke trenger å konkurrerer om sine allerede eksisterende kunder videre. Det å starte internett butikk for råvarer vil kreve store investeringer i lager og lovlige oppbevaringsplasser. For en butikk som selger fotballer trenger de teknisk sett bare en kjeller. Med nettbutikker mener jeg er nettsider som selger varer tilsvarende tt tilsvarende nettbutikker for sport. Hvor man går inn og kjøper eksempelvis gulrøtter, melk og brød i den mengden man selv ønsker slik man ville gjort i en tradisjonell matbutikk. Ikke slik som enkelte leveringstjenester bruker i dag hvor man enten inngår lengre samarbeid for levering til lunsjer, eller tjenester som leverer middagspakker hjem.

Det at det per dags dato ikke finnes noen nettbutikker som selger matvarer på nett gjør det også til et mer usikkert marked og vil av den grunn trolig holde flere aktører borte. Det er også knyttet store kostnader til å holde varene kalde under hele transporten vil jeg tro. Det

Jeg vil si at det å ha en nettbutikk som selger varer som ikke er råvarer er trolig lettere og mer kostnadseffektivt enn det å selge råvarer. Men det selskapet som lykkes og selge matvarer på nett til forbrukere vil trolig bli en rik person da internett handling er et klart ekspanderende marked. Men da kjedene ikke kommer til å få flere kunder kommer ikke disse til å dra markedet inn den veien og gjennom å selv ikke satse på nett vil de stagnere denne utviklingen i en lengre periode og gjennom dette hindre at konkurrenter kommer inn på markedet. Men da internett ikke er å finne i matvarebransjen vil en fullstendig sammenlikning her være

vanskelig. Men vi ser allikevel hvordan kjedene her kontrollerer utviklingen gjennom å selve nekte å utvikle seg denne veien.

4.2.2.5 Klesbutikker

I dag har flere vanlige klesbutikker startet å selge treningsklær. Dette trolig for å prøve og ta tilbake noen av markedsandelene sportsbransjen har tatt fra dem opp gjennom årene. Dette kunne hvert en alternativ kanal for merkene for uten om at de fleste aktørene på klesmarkedet stort sett bare selger sine egen merker i sine butikker. De er dermed et lite alternativ for allerede etablerte merker. Da disse klesbutikkene kun gir et større tilbud til forbrukeren og ikke til sportsklær produsenter er ikke disse med videre i analysen.

4.2.2.6 Treningssenteret

På treningssentre blir det solgt noe klær i de aller fleste, da jeg har undersøkt priser og utvalg i flere av disse kjedene. Dette er ikke gjort systematisk og har dermed lav validitet, men observasjonene som er gjort er at utvalget stort sett er beregnet å dekke produkter kunder har glemt og dermed lett presses til å kjøpe. Disse driver i en så liten skala med trolig en såpass liten omsetning at jeg har valgt å se bort fra disse videre også.

I sportsbransjen finnes det altså flere alternative kanaler for distribusjon for merkene, de kan gjøre dette selv eller de kan la andre gjøre det for dem. Selv om mye tyder på at de selv ikke kommer til å drive med distribusjon ut til privatpersoner i noen stor grad, har de et system som er utviklet og en nettside som fungerer. Alt dette tyder på et stort antall alternative kanaler som gir en økt makt til merkene og en svekket makt til kjedene. Men det som taler i favør av kjedenes makt er at 89% av sportsmarkedet er styrt av kjeder som tyder på at per dags dato er det fortsatt kjedene som står for den største andelen av sport salget.

4.3 Konsekvenser av antall aktører og alternative distribusjonskanaler

Da antall aktører og alternative distribusjonskanaler er nært knyttet til hverandre har jeg valgt å se på konsekvensene av disse sammen innenfor de to bransjene og sammenligne dem med hverandre.

4.3.1 Matvarebransjen

Det finnes altså få alternative distribusjonskanaler for produsentene. Dette kombinert med få uavhengige butikker og en nedgang i lokalvarebruk i butikker (NOU 2011:4, 34) skaper store utfordringer for selskaper som er etablert samt for aktører som ønsker seg inn på markedet.

For at nye aktører skal kunne komme seg inn på markedet må de inn i alle de fire store kjedene og dekke landsetterspørsel tidlig i utviklingen. For å kunne oppnå dette vil det trolig være behov for store investeringer i produksjonsutstyr og lokaler. Disse to faktorene sammen kombinert med sterkt prispress gir store inngangsbarrierer for nye aktører. Disse store barrierene kan være med på å presse aktører til å starte og produsere EMV for kjedene. Problemer knyttet til EMV vil jeg komme nærmere innom under atferds delen av oppgaven.

Det at det finnes få aktører kombinert med få alternative distribusjonskanaler for de etablerte merkene er konsekvensen av de fire store kjedene også med på å skape problemer. Da de har blitt så store er konsekvensene å bli utestengt og muligens ikke kunne klare å tjene penger på salg av varer. Disse kan dermed måtte selge varer til en billigere pris og på det mest ekstreme selge under kostpris (NOU 2011:4, 22). Produsenter selger da varer som kun dekker faste utgifter. Konsekvensene av denne formen for salg over en lengre periode kan bli nedleggelse som kan videre føre til en økende arbeidsledighet nasjonalt.

4.3.2 Sportsbransjen

I sportsbransjen finnes det altså flere alternative kanaler for produsenter, det er heller ikke en nødvendighet for produsenter og være i alle kjedene. Men det er fortsatt slik at kjedene har størst markedsandeler og står for store deler av omsetningen til merkene, som medfører noe form for avhengighet dem i mellom. Det er altså relativt få aktører på markedet som holder store deler av markedet dette burde tilsi en noe portvokter makt i bransjen i favør kjedene.

4.3.3 Sammenligning

Selv om hvordan markedet er bygd opp er svært ulikt i de to bransjene basert på antall aktører, som matvarebransjen har få av og sportsbransjen har noe flere av. Og i alternative distribusjonskanaler hvor det er nesten ingen i matvarebransjen og svært mange i sportsbransjen. Vil fortsatt i begge bransjer merkene være avhengige av kjedene da de uansett hvordan man vrir og vender på det kontrollerer den største delen av markedet og kontakten med kundene.

4.4 Produksjons struktur

Under denne delen ønsker jeg å se hvordan produksjonen av varene er i de to bransjene, da på faktorer som kostnaden på produksjon, hvor lett det er å redusere kostnader knyttet til lavere produksjon og hvor varen blir produsert blant annet. Grunnen til at dette er en variabel jeg ser på som viktig under strukturelle trekk er gjennom ulike forutsetninger knyttet til produksjon kan ha stor innvirkning på hvor mye man kan velge å si nei til under forhandlinger som produsent. Produksjonsstruktur legger dermed føringer for utfallet av forhandlinger.

4.4.1 Matvarebransjen

Som nevnt tidligere i oppgaven, dersom merker skal stå selvstendige og levere til kjedene må de kunne dekke landsetterspørsel og være i alle kjedene tidlig i oppstart fasen (NOU 2011:4). Produsenter må også investere stort i produksjonsutstyr, dette er antatt forholdsvis dyrt samt at utstyret trolig er forholdsvis spesialisert som vil gjøre videresalg vanskelig og verdien på maskiner vil av den grunn raskt bli redusert etter oppstart. Det at verdien på utstyret raskt synker i verdi vil bety at oppstartere vil sitte igjen med trolig stor gjeld dersom bedriften ikke skulle gå rundt. Da det også er knyttet mye regler og tollbarrierer til produksjon av mat blir mye av denne gjort i Norge (NOU 2011:4). Norge er å regne som et høykostland som setter et ytterligere press på produsenter. Produsentene sitter av disse grunner på en forholdsvis fastsatt produksjonsmengde for å dekke kostnader til drift og det er trolig store konsekvenser for de som ikke lykkes. Det er av disse grunner rimelig å anta at produksjonsstrukturen i bransjen er forholdsvis fast. Gjennom denne forholdsvis faste strukturen vil paraplykjedene trolig lettere kunne presse priser nedover da alternativet for produsenter er å legge ned og sitte igjen med mye gjeld.

4.4.2 Sportsbransjen

I denne bransjen har mye av produksjonen blitt flyttet til utlandet og da gjerne til Asia. Dette gjelder klesprodusenter som Devold, Dale of Norway, Norrøna, Missing Link Group, Swix, Bergans, Stormberg og Helly Hansen som produserer alt per dags dato i utlandet (nrk.no a). Denne produksjonen i utlandet betyr en mindre investering for selskapene da de hovedsakelig kun leier seg inn i produksjonslokaler. Dette betyr videre at ved en redusert bestilling kan disse selskapene kutte ut et produksjonslokale uten store kostnader tapt (intervju). Dette gir dem en større frihet og mulighet til å kunne mer effektivt kontrollere utgiftene sine etter etterspørsel. Dermed har ikke de store kjedene på samme måte makt overmerket. Dette gjelder da hovedsakelig de norske produsentene. Det har ikke lykkes meg i å få tak i

informasjon om hvordan kontraktene til de internasjonale er ordnet, noe som er en svakhet ved oppgaven.

4.4.3 Sammenligning

Det er altså stor forskjell i hvordan produksjonsstrukturen er i de to bransjene. Da det i matvarebransjen er forholdsvis fast med liten mulighet til endring har sportsbransjens produsenter stort sett leid seg inn og konsekvensene av en lavere bestilling blir av den grunn mindre. I sportsbransjen har de med dette en større mulighet til å nekte å inngå visse avtaler gjennom en større mulighet til å redusere kostander knyttet til produksjon, noe de ikke kan i matvarebransjen.

4.5 Internasjonal dimensjon

Da oppgaven har en sterk tidsbegrensing har jeg ikke valgt å se på hvordan de to bransjene har utviklet seg i andre land enn Norge. For selv om det er mye tilgjengelig informasjon om matvarebransjens utvikling i andre land enn Norge er det ikke tilfellet for sportsbransjen. Dersom jeg skulle ha gjort dette ville det ha tatt mye tid, samt trolig ikke gitt et tilstrekkelig bilde av utviklingstrekk i bransjen på et internasjonalt plan. Jeg har derimot sett på hvordan merker og kjeder har mulighet til å bevege seg utenfor Norges grenser og hvordan dette igjen påvirker maktposisjonene i de to bransjene.

4.5.1 Matvarebransjen

I Norge har det blitt gjort flere proteksjonistiske tiltak for å beskytte bønder i Norge. Da hovedsakelig gjennom tollbarrierer som er satt opp rundt import av hovedsakelig kjøtt, en del meieriprodukter, korn, potetprodukter og grønnsaker (NOU 2011:4, 62). Dette er varer som blir produsert i Norge og som den norske stat ønsker at skal fortsette å bli produsert i Norge. Så varer produsert i lavkost land vil ikke nødvendigvis bli billigere å importere enn varer produsert i Norge. Varer Norge derimot har stor eksport av har ingen tollbarrierer dette gjelder hovedsakelig fisk (NOU 2011:4, 62) Disse barrierene og mangel på dem har blitt jobbet frem gjennom en langvarig satsning på matvareproduksjon i Norge (NOU 2011:4, 62). Disse barrierene har medført liten internasjonal konkurranse på matvaregrupper Norge selv driver produksjon av.

Det er en internasjonal kjede som har gjort et forsøk på å etablere seg i landet, det er her referert til Lidl. De kom på det norske markedet i 2004, men valgte å trekke seg ut allerede et år senere (NOU 2011:4, 21). De har klart å etablere seg i resten av det nordiske markedet

(Sverige, Finland og Danmark) med markedsandeler på mellom 15 og 5 prosent (NOU 2011:4, 38). Det at kjeden valgte å trekke seg ut av Norge blir sett på som et tegn på at nyetableringer er ekstra vanskelig i det norske dagligvaremarkedet (NOU 2011:4, 33).

Det er derfor per dags dato ingen internasjonale kjeder i Norge. Og merker som operer i Norge er også sjeldent å observere i andre internasjonale land. Det at merker ikke kan bevege seg ut av landet samt at internasjonale kjeder ikke klarer å etablere seg i landet styrker portvokter makten i paraplykjedenes favør ytterligere.

4.5.2 Sportsbransjen

I sportsbransjen har hovedvekten av kjeder holdt seg kun i sitt opprinnelsesland. Gresvig konsernet gjorde et forsøk på å bevege seg uten for landegrensene, men den mislykkede satsningen ble avvirket i 2000 med nedleggelse av butikker i Latvia, Polen og etter hvert også i Danmark (Gresvig.no). Det var i lengre perioder ingen synlige tegn til satsning i utlandet fra sportskjedenes perspektiv. Dette ble da endret i 2010 da XXL valgte å utvide ved å etablere seg i Sverige, med en videre utvidelse til Finland i 2014. Og det ser ikke ut som de har planer om å stoppe der ifølge samtaler som er gjennomført. XXL har opprettet et kontor i Sveits. Ved å operere i flere markeder kan bedriften også handle inn fra flere markeder, noe som har potensialet til å gi prisfordeler. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til under del 2.

Merkene i sportsbransjen har også gått mer internasjonalt ut, Bergans kan man i dag finne i flere land og Rottefella har store deler av det internasjonale markedet innenfor skibindinger (intervju). Det er også flere andre merker som har valgt å gå utover det Norske markedet som Helly Hansen og Devold for å nevne noen, det finnes mange flere merker som ikke er nevnt her. Som sagt skjer også mye av produksjoner for disse merker i utlandet også. En ekspansjon ut i verden vil derfor være naturlig, da de med dette har trolig større konkurranse mulighet, ved å kunne holde kostnadene nede.

Det finnes også flere internasjonale merker i Norge som Nike, Adidas, Didrikson, Mizuno og ICE PEAK for å nevne noen. Dette er merker med store internasjonale profiler som selges i mange land. Så selv om det er først i nyere tid at norske merker og kjeder har gått ut internasjonalt har internasjonale merker i lengre tid vært å finne i Norge.

4.5.3 Sammenligning

Det er altså en klar forskjell mellom de to bransjene her. I matvarebransjen har innføring av internasjonale selskaper ikke fungert og det er satt opp høye importbarrierer for å hindre konkurranse for norske bønder. Men i sportsbransjen har dette blitt annerledes. Selv om det er importbarrierer på klær virker det som dette ikke stimulerer til produksjon i Norge, da kostnadsbesparelser fortsatt er betydelige i utlandet (intervju). Her er det ene markedet sterkt lukket for begge parter og det andre svært åpent for begge parter. Jo mer åpent et marked er jo flere aktører har begge parter mulighet til å velge. Det at begge sider i sportsbransjen er forholdsvis åpne vil portvokter makten forbli trolig uendret. I matvarebransjen hvor begge sider har liten internasjonalisering vil også portvokter makten bli forholdsvis uendret. For sportsbransjen vil det at markedet er så åpent gi dem en større mulighet til å velge hvilke varer forbrukeren skal få kunnskap om som gir dem regimakt. Denne regimakten kan man dermed ikke i samme grad finne i matvarebransjen da bransjene er mer lukket.

4.6 Grad av sentralstyring

I denne delen vil jeg se på hvor stor mulighet de ulike paraplykjedene og kjede eierne har til å kontrollere hva som foregår i de ulike butikkene sine. Hvor mye kan butikkeier bestemme og hvor mye kan paraplykjedene bestemme.

4.6.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen blir alle butikker bygget basert på felles byggeplaner for hvordan butikker skal se ut. Det ser ut til å være forhåndsbestemt hvilke varer butikkene skal ta inn gjennom paraplykjedene og det er kun forhåndsgodkjente varer som kan bli bestilt inn (NOU 2011:4). Her ser vi igjen at paraplykjedene sitter på en ressurs, nemlig utsalgssteder, og gjennom en manglende avtale vil denne ressursen bli helt avsperrret for leverandørene innenfor denne bransjen. Disse forholdene kan tyde på en sterk portvoktermakt, for som nevnt tidligere finnes det få alternative distribusjonskanaler for leverandørene, som er store nok til å opprettholde produksjonen til selskapene slik den er i dag. Og uten utsalgssteder går bedriften under. Med dette er en sterk grad av sentral styring med på å øke maktforholdet i favør av paraplykjedene. De kontrollerer hvilke varer forbrukerne får tilgang til, som gir dem regi makt.

4.6.2 Sportsbransjen

Under dette temaet har jeg valgt å dele sportsbransjen i to av praktiske årsaker da disse to gruppen skiller seg sterkt fra hverandre i grad av sentral styring. De to gruppene er små

butikker og store varehus. Informasjonen vist til her er innhentet gjennom intervjuer og samtaler da lite av informasjonen er å finne på nett.

4.6.2.1 De små

De små varehusene er ofte tilknyttet en kjede, hovedkontoret til disse kjedebutikkene har som arbeidsoppgave å opparbeide avtaler mellom leverandør og seg selv. Gjennom forhandlinger kommer de frem til ulike rabatter og priser på varer. I vedlegg 4 kan du se hva som blir forhandlet om.

Dette er rabatter som alle kjedene forhandler om, og graden av rabatter er i følge kilder basert på størrelse på bestilling og tidspunktet på bestilling. Disse forhandlingene gir grunnprisen for innkjøp av varer for butikkene. Men hva butikken velger å ta inn er basert på den enkelte butikkens innkjøper. Dette gjelder også ofte priser som blir satt i butikk. Det finnes selvsagt noen unntak som ved gjennomføring av kampanjer, må de fleste butikkene ta inn varen samt selge varer til avtalt pris. Denne friheten til å bestemme egne priser har med utbredelsen av internett også blitt redusert da flere og flere undersøker priser på nett før de handler. Men stort sett er det butikkene selv som bestemmer hva de ønsker å ha i sin butikk. Det som trolig er det største skillet mellom matvarebransjen og sportsbransjen er at butikkene kan velge å bestille inn varer som det ikke har blitt enighet om på hovedkontoret. Et eksempel på dette kan man finne i perioden da Gresvig ikke hadde en samarbeidsavtale med Bergans. Denne konflikten kom grunnet uenigheter om rabatter og priser på varer. Resultatet ble at Bergans ikke fant en løsning med hovedkontoret til Gresvig og valgte å trekke seg ut av samarbeidet. I denne perioden kunne man fortsatt finne Bergans varer i G-Sport sine butikker. Selv med en manglende avtale mellom dem, kunne enkeltstående butikker bestille varer fra Bergans ved hjelp av såkalte listepriiser.

En listepriis er den prisen produsenten selger varer til mot butikkmarkedet. Dette er altså ikke det samme som veiledende pris som er en anbefalt pris ut mot forbruker satt fra produsent. Disse listepriisene blir ofte brukt av mindre selvstendige butikker som ikke har mulighet til å få møter med produsenter av grunner som importstørrelse eller andre årsaker.

Det at små butikker kan handle fra ikke godkjente leverandører uten at hovedkontoret kan bryte inn, minimerer regimakten til hovedkontoret, blant disse mindre butikkene.

4.6.2.2 De store aktørene

Her finner vi XXL kjeden og trolig også G-MAX butikkene. Hva er det da som skiller de store fra de små? Under forhandlinger går de gjennom de samme temaene som kom frem i vedlegg 4. Men de store aktørene får også noen ekstra fordeler gjennom strukturen i bedriften. Gresvig og XXL har det som blir betegnet som sentral lagre. Her kan alle leverandører levere varer som er bestilt, og dermed slippe å drive med leveranse til butikkene direkte. Dette er en kostnadsbesparelse som kommer begge parter til nytte. Det vil redusere innkjøpsprisene til disse to butikkene, som vil gi disse kjedene mulighet til å komme sterkere ut i priskrigen.

Det som også er annerledes i disse butikkene er at individuelle butikker ikke kan bestille inn varer etter eget ønske. Kjedene driftes dermed med mer sentralstyring enn de små butikkene. Disse kjedene har gjennom store markedsandeler og ingen selvbestilling en større regimakt ovenfor merkene. Eksempelvis dersom Bergans ikke hadde blitt enig med XXL kunne ikke XXL sine butikker bestilt inn varer selvstendig.

4.6.3 Sammenligning

De små butikkene i sportsbransjen har liten grad av sentralstyring som skiller seg drastisk fra matvarebransjen. Mens de store butikkene har mer nærliggende systemer som matvarebransjen, gjør at kjeder som driftes stort har større grad av regimakt enn de små kjedene i sportsbransjen. Ved at kjedenes butikker står samlet kan de også presse merkene mer på det de selv mener er ønskelig.

4.7 Omfang av franchise

Det som er et problem med franchise ordningen er at i motsetning til land som Sverige, har ikke Norge en egen franchiselovgivning. Av den grunn foreligger det ingen legal definisjon av begrepet. Jeg har av den grunn valgt å benytte meg av samme forklaring på hva franchise er som NOU (2011:4, 124) har gjort. Dette for å lette en eventuell sammenlikning videre. Definisjonen blir dermed:

En metode for distribusjon av helhetlig forretningskonsept. I utgangspunktet et avtalefestet, tidsbestemt partnerskap mellom to selvstendige parter, franchisegiver (her paraplykjede) og franchisetaker. (NOU 2011:4, 124)

Jeg har valgt å utvide forklaringen til å gjelde kjeder generelt, ikke bare paraplykjeder, da dette gjør det mulig å benytte meg av definisjonen også for sportsbransjen. Utenom det har jeg samme forklaring som NOU (2011:4, 124).

4.7.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen benytter alle paraplykjedene seg av franchise ordning med unntak av Coop (NOU 2011:4 26). Dette betyr ikke at alle butikker som ikke er Coop er franchise, men det er et representativt antall butikker som driftes gjennom denne metoden. Da det ikke er noen lover som regulerer franchise ordningen i Norge blir alt gjort gjennom avtaler mellom de to partene i matvarebransjen. Disse avtalen er ofte meget detaljerte og regulerer alt fra sikkerhetssystemer til hvordan eplene skal presenteres i butikken (NOU 2011:4). Det er selvsagt noe variasjon mellom de ulike paraplykjedene. Det at franchise ordningen medfører et minsket kapitalbehov på kjedeledet sammenlignet med å etablere egne butikker slik at kjedene vokser raskere og enklere kan etablere seg i markedet. Dette burde da i teorien medføre en større dynamikk i markedet. Men slik jeg har nevnt tidligere er det ingen nasjonalt lovverk som dermed låser innehaver til kontrakt. Denne er ofte på fem år, det er lang oppsigelsestid og det er ofte et konkurranseforbud også satt inn i kontrakten. Alt dette samlet skaper fort en innelåsningseffekt (NOU 2011:4, 26). Det er flere problemer knyttet til bruken av dette konseptet ifølge NOU (2011:4). Det at aktører som først har valgt en kjede blir såpass låst til kjeden medbringer en kontroll over antall aktører på markedet, da de ikke kan bytte dersom de ønsker andre merker inn i sine hyller eller ønsker å plassere produkter på en annen måte for å promotere salg av andre varer.

Denne striktheten rundt kontrakter kombinert med detaljnivået i kontrakten gir butikker en sterk regimakt selv om de ikke eier butikkene selv. Dersom kontraktene var mer lovregulert vil muligheten for en redusert regimakt hos paraplykjedene bli redusert. Det at paraplykjedene har disse butikkene med disse kontraktene gir dem også ytterligere kontroll over flere butikker, som gir dem også en styrket portvoktermakt.

4.7.2 Sportsbransjen

Jeg har ikke evnet å komme i kontakt med faktiske franchise butikkeiere. Av den grunn har jeg ikke hatt samme mulighet til å undersøke kontrakter til franchise butikker. Men gjennom samtaler har jeg funnet ut at alle kjedene, med unntak av XXL og G-MAX, har kjedene flere

franchise butikker også innenfor kategorien brand store er bruken av franchise utbredt. Utbredelsen er av den grunn trolig meget lik matvarebransjen. Dette er også med på å forklare hvorfor flere av G-Sport sine butikker kunne bestille fra Bergans under perioden det ikke var noe sentralt samarbeid dem i mellom. Her ser vi trolig enda et eksempel som viser til at sentralstyringen i sportsbransjen er vesentlig mindre enn den er i matvarebransjen. Det kan videre tyde på at kontraktene mellom franchisetaker og franchisegiver i denne bransjen ikke er like strenge som i matvarebransjen.

Som sagt har jeg ikke klart å få kontakt med noen av franchise butikkene selv eller sett på deres kontrakter, men gjennom å lese flere nyheter har situasjoner mellom franchisetaker og franchisegiver kommet frem. Blant annet beskylder butikkeier Stormberg for å medføre beviste konkurser for å selv kunne kjøpe dem billige tilbake da butikkene er i drift. Dette hevder Stormberg selv ikke stemmer (nrk.no). Andre avisartikler på nett hevder at Stormberg bevist benytter seg av franchise for å undersøke ulike markeder og når butikken er i drift blir det stukket kjepper i hjulene på butikkeierne (ukeavisenledelse.no). Dette er bare noen av artiklene som hevder at ikke alt er som det skal i franchise virksomheten i sportsbransjen heller.

Gjennom bruk av franchise i sportsbransjen minsker dette ytterligere på regimakten i denne sektoren. Da ikke kjedene har samme kontroll over bukkene som de ville hatt dersom de slev styrte butikkene,

4.7.3 Sammenligning

Da begge bransjene benytter seg av franchise og begge bransjene klager over problemer kan det være hensiktsmessig å skape et regelverk knyttet til bruken av dette konseptet (NOU 2011:4, 98). Jeg har derimot kommentert at franchise butikker i sportsbransjen har mer selvstendighet enn i matvarebransjen.

4.8 EMV

EMV er noe som ikke bare er strukturelle trekk ved en bransje, men trolig også en del av maktkampen i bransjene. Av den grunn vil du finne EMV temaet i både denne delen, men også i neste del av oppgaven. I denne delen vil jeg dermed fokusere på de strukturelle påvirkningene utviklingene av EMV har på de to bransjene.

4.8.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen har utbredelsen av EMV vært stor, spesielt innenfor ferskvarer har EMV vunnet store markedsandeler på kort tid (NOU 2011:4, 21). Gjennom at de ulike paraplykjedene har selv store markedsandeler og deres kontroll over distribusjon både fra leverandørenes fabrikker og videre distribusjon ut til butikkene, har dette gitt dem større forhandlingsstyrke ovenfor leverandørene (NOU 2011:4). Videre har butikken gjort en stor satsning for å utvikle disse produktene (NOU 2011:4). Gjennom matvareutvalget sin maktanalytiske tilnærming fremstår EMV som et strategisk verktøy som paraplykjedene bruker for å øke lønnsomhet og kundelojalitet (NOU 2011:4, 35).

Det har også blitt sagt at forbrukere ser på EMV som et vanlig merke (NOU 2011:4, 36). Gjennom at forbrukeren ser på EMV som akseptable substitutter kan paraplykjedene velge å prise opp deres vare for på den måten å få en økt inntekt. Under forhandlinger mellom leverandører av EMV og paraplykjeder finner utvalget ut at det er et lettere pris system for EMV enn for industrielle merkevarene. Under EMV forhandlingen legges det mer vekt på rett nettoppris og det er færre prosentvise påslag i denne kategorien (NOU 2011:4).

I matvarebransjen har det blitt gjort en økt satsing på EMV som gir paraplykjedene en større regimakt. Jeg vil komme nærmere inn på hvordan makten blir påvirket under atferds delen av oppgaven.

4.8.2 Sportsbransjen

Da jeg som sagt ikke har fått tilgang til alle kjedene andels tall på EMV kan jeg ikke si noe om snittet i landet. Jeg har derimot funnet tall for de to største kjedene i landet, nemlig XXL og Gresvig. Disse to aktørene har selv sagt de har to forholdsvis ulike strategier med hensyn til satsninger på EMV. Gresvig konsernet mener forbrukere er mest tjent med å ha en kombinasjon av merkevarer og EMV. Slik at de selv kan velge hvilke produkter de trenger til ulike situasjoner (sportbransjen.no a). Gresvig hevder selv at de har en markedsandel på EMV på rundt 35 prosent (sportbransjen.no a). De mener også at EMV i sportsbransjen holder de kravene en forbruker burde forvente. Dessuten medbringer EMV en økt frihet for forbrukeren. De vil også ha flere EMV inn i fremtiden og et større fokus på færre merkevarer (sportbransjen.no a).

Motpunktet til Gresvig sin holdning er trolig XXL, de sier selv de satser på merkevarer til lave priser og at EMV salget deres kun står for mellom 3 og 5 prosent av omsetningen. Årsaken XXL oppgir for å holde seg borte fra EMV er at ifølge dem selv at nesten 100 prosent av EMV er kopier av merker. Disse bidrar dermed lite til utviklingen av produkter (sportbransjen.no a). De mener også at forbrukeren er mer tjent med best mulig produkt til best mulig pris, av den grunn er det ikke nødvendig med EMV (sportbransjen.no A). Deres fokus ligger av disse årsaker ikke på å utvikle egne merker, men heller å forhandle seg til bedre priser (intervju).

Dette er to meget ulike strategier med to meget ulike prosentandeler EMV. Den ene ligger over snittet til matvarebransjen, den andre ligger under snittet i matvarebransjen. Dersom jeg antar at disse ligger forholdsvis på hver sin ende av skalaen vil det være rimelig å anta at andelen i snitt er tilsvarende som i matvarebransjen.

4.8.3 Sammenligning

I matvare bransjen har det i lengre tid blitt satset på utvikling av EMV. I sportsbransjen har det vært noe ulik grad av satsning på dette feltet. Men jeg kan se at mengden EMV i de fleste kjedene er økende om ikke i samme grad som Gresvig har valgt å satse vil man i dag klart finne flere EMV en om man bare går fire år tilbake. Dette er basert på mine egne observasjoner gjennom å ha jobbet i bransjen i en lengre periode.

4.9 Merkestyrke

Her vil jeg se på hvor sterke de ulike merkene er innenfor de to bransjene. Å se på merkestyrke er noe som da går under idékraft. Dersom et merke er sterkt vil det ha mye idékraft hevder teorien. Jeg vil i denne delen se på hvordan idékraften er fordelt i disse to bransjene.

4.9.1 Matvarebransjen

Det finnes flere store merker i denne bransjen som Gilde, Stabburet og Tine. Disse merkene har ofte gjort flere merkeutvidelser. De er også synlige merker som man ofte ser reklamer for. Dette burde dermed tilsi at merkene har stor verdi og må dermed være i butikk hyllene. Men de konkurrerer i en kategori mange vil si er lavinvolvering. Lavinvolvering sikter til hvor involvert forbrukeren er i kjøpet som blir gjort, som i dette tilfellet er lavt (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010 126). Dette kombinert med Tranøys (2007) antagelse om at forbrukere er lette

å manipulere, vil det at kunder foretrekker et av merkene ikke nødvendigvis ha stor betydning. Videre blir det sagt at fordi det bare er fire store aktører, blir det mindre konkurranse i markedet, som gjør det mulig for paraplykjedene å la andre forhold enn kundenes krav bestemme hvilke merker som kommer i hyllene (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010 69). I denne bransjen betyr det dermed mindre om merket i seg selv er sterkt for de står ovenfor en enda sterkere motpart. Som gjennom selvforsterkende prosesser har gjennom mange andre maktformer minimert verdien av denne makten.

4.9.2 Sportsbransjen

I denne bransjen skiller de fleste kategoriene seg fra matvarebransjen da de ofte er det man kaller høyinvolverings produkter. Dette er produkter forbrukere ofte legger en større grad av undersøkelser i før de kjøper. Samtidig som de ikke gjør like mye forundersøkelser som ved kjøp av et hus, blir ofte nett priser og merker vurdert mer enn ved kjøp av eksempel melk.

De fleste merkene innenfor denne bransjen har også gjort flere merkeutvidelser og gjennom undersøkelser på innkjøpspriser og utsalgspriser oppnådd en høyere margin på produktene sine (data program). Da internett er så utbredt, som gjør det enklere for forbrukeren å undersøke priser har allikevel marginene sunket noe over årene (data program).

Men det er mange som kommer til sportsbutikker og krever et spesifikt merke eller ikke vil kjøpe et annet basert på tidligere erfaringer, som indikerer at kjøpere er merkebevisste. Som selger har jeg også erfart gjennom flere år at det er enklere å selge varer som er av kjente merker, som indikerer merkestyrke og at disse merkene har idémakten.

Motargumentet til dette er hvordan noen av kjedene velger ut såkalte vinn produkter. Vinn produkter er varer kjeden har en høy margin på enn tilsvarende produkter, de er dermed ønskelige å selge. Ved å kunne føre et slikt konsept og overtale kunder til å kjøpe spesifikke varer istedenfor et annet merket sier også noe om at merkemakten ikke er så sterk og at selgere i butikk har en forholdsvis stor påvirkning på kunder, som tilsier at idémakten faller til kjedene.

Selv om det er faktorer som minsker på merkemakten i sportsbransjen vil jeg jevnt over si at merkemakten er sterkere tilstede enn ved matvarebransjen da kunder viser noe form for lojalitet til merker.

4.10 Delkonklusjon

Jeg vil nå sette opp en komparativt metode med variablene som jeg har funnet så langt:

Variabel	Sportsbransjen	Matvarebransjen
Få alternative kanaler	0	1
Få store aktører	1	1
Fast produksjonsstruktur	0	1
Mulighet for internasjonalisering ut av landet	1	0
Grad av sentralstyring små	0	1
Grad av sentralstyring store	1	1
Franchise utbredelse	1	1
Franchise strenghet	0	1
EMV utbredelse	1	1
Merkemakt	1	0

De markerte variabelen er de som har ulikheter knyttet til seg, som jeg har funnet så langt i oppgaven. Disse ulikhetene er flere og sammen tyder de på at det er mindre makt til en av kjedene i sportsbransjen enn det er til paraplykjedene i matvarebransjen. Jeg vil undersøke om denne antagelsen stemmer ved å se på atferden i de to bransjene i del 2 av oppgaven.

Kapitel 5 atferds trekk

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å se på atferden til aktørene i de to bransjene da dette vil kunne indikere hvordan maktfordelingen er utover det å bare se på strukturelle trekk ved de to bransjene. Jeg vil som i kapitel 4 velge ut noen atferder som jeg vil undersøke nærmere. De som er valgt ut er: usakelig delisting, hylleplassering, JM, vannsengeffekten, arbitrasje og EMV. Målet med denne delene av oppgaven er å undersøke videre maktfordelingen i de to bransjene. Jeg vil som i kapitel 4 dele opp temaene hvor jeg først ser på matvarebransjen og deretter sportsbransjen. I denne delen vil jeg også referere til ulike scenarioer som jeg har kalt caser. Det viktigste caset videre henviser til som case 1 er å finne rett under denne teksten mens

det finnes flere casen i vedlegg 3. Disse situasjonene er lagt i vedlegg slik at man kan velge å få en utdypende innsikt om dette er ønskelig.

5.1 case 1

Under finner du det jeg i oppgaven henviser til som case 1. Her vil du finne utfyllende informasjon om bakgrunn for konflikten, og hvordan den har utartet seg frem til i dag. Det er i skrivende stund ingen løsning på konflikten så hva konsekvensene av denne uenigheten blir er uavklart når oppgaven blir levert inn. Noen av tingene som kommer frem her vil også bli nevnt i oppgaven for å presisere viktige faktorer. Det er også mulig å finne flere caser under vedlegg 3 som utdyper situasjonen i sportsbransjen. Disse er ikke valgt og tatt med i sleve oppgaven da case1 illustrerer etter min mening ting godt nok. De andre casene er dermed der for å underbygge det som blir funnet i oppgaven. De vil heller ikke være like detaljerte da de enten er eldre eller nyere og mindre informasjon er tilgjengelig rundt disse casene.

5.1.1 Bakgrunn

Mange av de store merkene deler sine produkter inn i tre hovedgrupper; upper segment, middle segment og lower segment. Disse er priset deretter i butikkene de selges i. Merket har også et ønske om å sette en høy utsalgspris på produktene for på den måten å symbolisere merkeverdi, kvalitet og øke profitten de får inn. Dette merket har dermed fortalt hvilke priser butikker skal ta for de ulike varene som blir solgt av deres merke. Merker har ingen rett til å sette priser i butikk i følge norsk lov (intervju). Men dette foregår visstnok hyppig i denne bransjen selv om slik oppførsel visstnok kan straffes med opptil 10 års fengsel for merker som driftes på denne måten. Tankegangen er trolig å forhindre priskonkurranse. Tankegangen kan forklares slik NOU (2011:4 97) forklarer årsaken til mangel på priskonkurranse i matvarebransjen:

”dersom en aktør reduserer prisene tilstrekkelig, vil de øvrige aktørene tape kunder. Det vil derfor være rasjonelt også for dem å redusere sine priser for å ta tilbake tapte kunder. Resultatet blir at alle tjener mindre enn de gjorde før ” (NOU 2011:4, 97).

Denne tankegangen har dominert i mange år, også i sportsbransjen, men ettersom flere aktører har kommet på banen og internett på mobil har gjort det mulig å undersøke priser hos konkurrenter mens man handler, har priskonkurransen tilspisset seg. Her kunne selvsagt alle kjedene valgt å sette samme pris på varen slik dette store internasjonale merket har lagt press

på å få til. Men gjennom pris garantien til XXL og i nyere tid pris match til Gresvig er dette ikke mulig i dag (dn.no a).

Denne ene kjeden det er snakk om her har over en lengre periode valgt å legge prisene på varene betydelig under hva de andre kjeden har gjort og da selvsagt sett bort ifra priser merket selv har satt. Det internasjonale merket valgte av den grunn å holde tilbake produkter i det øvre segmentet av varer. Dette mener kjeden er ulovlig da de har gjort alt som merket har bedt dem om, som opplæring av ansatte, spesialkurs og plassering av varer. Det eneste de ikke har gjort er å forholde seg til ønsket pris fra merkets side.

Da merket er stort, og flere kunder ser på merket som en selvfølgelighet i sortimentet til en sportsbutikk, gjør det umulig for kjeden å kutte produktet ut helt. Resultatet ble dermed en konflikt mellom de to partene.

Konfliktene resulterer i at kjeden dermed ikke har noen avtale med merket om å ta inn varer, men da kjeden er sentralstyrt velger de å kjøpe inn varene de får tak i til listepriser, merket er igjen tvunget til å levere produktene som blir bestilt.

Kjedene tar inn produktet og setter prisen på varene til innkjøpspris, om ikke lavere. Produktene blir også plassert på gulvet, eller hengt på lite attraktive plasser. Alt ved produktet lyser billig og lite attraktivt.

Gjennom at kjeden over en lengre periode holder prisen nede endrer referanseprisen i forbrukerens hode. En referansepris er formet i forbrukers hode ut ifra nå priser, tidligere priser eller kjøps kontekst (Kotler 2012, 424). Etter hvert som konflikten har tilspisset seg har prisen på produktet gått ytterligere nedover og flere og flere varer har blitt plassert på mindre ønskelige plasser.

De plassene merket hadde før konflikten startet er også gitt til klare internasjonale konkurrenter av merket som i dag har tatt over store deler av markedet til det nasjonale produktet i følge salgstall fra kjeden (dataprogram).

5.1.2 For andre kjeder

De andre kjedene merker også denne konflikten da forbrukere forventer en lavere pris på produktene de selv tilbyr. Dette gir to resultater, disse kjedene får ikke solgt varene sine til ønsket pris. De må dermed også prise ned varen for å kunne selge produktet som ytterligere styrker den nye listeprisen hos forbrukerne. Og trolig også en økning i salg av andre merker da skoene fra merket ikke i samme grad er å observere i Oslo sammenlignet med i fjor. Dette er kun basert på observasjoner jeg har gjort og har av den grunn lite validitet.

5.2 Usaklig delisting

Dette handler som nevnt tidligere om at varer blir fjernet fra vareregisteret til kjeder. Under vil jeg se på bruken av denne trusselen i matvarebransjen og sportsbransjen. Da med hensyn til hvordan trusselen blir brukt og hva det blir sagt som er årsaker til at en slik trussel fungerer eller eventuelt ikke fungerer i de to bransjene

5.2.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen blir trussel om usaklig delisting brukt forholdsvis hyppig (NOU 2011:4, 32). Disse truslene blir gjort på en måte som gjør at produsentene føler den som reell gjennom flere virkemidler, noen av de som kom frem i NOU (2011:4, 32) sin rapport er nevnt under

- A. Viktige produkter i frivillig sortiment og nedprioritering i senere forhandlinger skjer på en slik måte at trusselen oppleves som reelle.*
- B. Det foreligger ingen klare og avtalte spilleregler for hvordan delisting skal varsles og begrunnes og hvor raskt en delisting kan trå i kraft.*
(NOU 2011:4, 32).

Men hva er årsaken til at disse truslene kan bli brukt så ofte og at produsenten føler det som en avgjørende trussel som gir paraplykjedene det de ønsker kommer av flere av variablene nevnt over. Jeg vil gå inn på de som NOU (2011:4) rapporten hevder er medvirkende til muligheten for paraplykjedene til å forhandle med denne trusselen.

Få alternative kanaler for produsentene å selge varene sine gjennom er her betydningsfull, dette kombinert med en fast satt kostnadsstruktur vil ved å miste et stort salg kunne medføre til mangel på profitt og dermed nedleggelse. Alle aktørene innenfor denne bransjen har såpass

store markedsandeler at de kan alene virke som en trussel (NOU 2011:4). Dette gir alle paraplykjedene mulighet til å forhandle på denne måten. Som antagelig øker hyppigheten metoden er brukt i forhandlingene også, da paraplykjedene er trolig driftet med et ønske om å tjene mest mulig penger.

Det at produsentene er så avhengige av paraplykjedene er også noe kjedene selv vet og det er heller ikke unikt. Bildet under viser situasjonen i UK consumer international:



Om ikke tallene nødvendigvis stemmer med Norge stemmer tankegangen. Dersom en leverandør sier nei i Norge er det som oftest en annen som er villig til å ta avtalen de blir tilbudt, da noe er bedre enn ingenting. I et slikt tilfelle blir som sagt tidligere paraplykjedene en portvokter som vokter over tilgangen til forbrukere. Paraplykjedene kan med dette velge og ta bort mer og heller ta inn et nytt eller eventuelt et av deres egne EMV produkter som substitutt.

Gjennom denne trusselen har også paraplykjedene kunnet forhandle seg til flere fordeler, disse vil jeg komme tilbake til litt senere i oppgaven.

Atferden i denne bransjen er dermed styrt av at en side har store deler av makten gjennom å ha overtaket på flere av variablene som er nevnt over.

5.2.2 Sportsbransjen

Da jeg snakket med mine respondenter i denne bransjen ble det å ikke lenger være en del av sortimentet også diskutert. Ordet usaklig delisting ble ikke nevnt, trolig grunnet at dette ikke er et ord som er tatt i bruk i denne bransjen i skrivende stund.

Før jeg ser på om denne trusselen faktisk blir brukt vil jeg se på de samme variablene som medvirker til at denne typen trussel er reell i matvarebransjen og om de samme forutsetningene finnes i denne bransjen (NOU 2011:4, 45)

I matvarebransjen er det fire store som kontrollerer markedet, i sportsbransjen er det riktignok 6 som har kontrollen over 91% av markedet, noe som er forholdsvis likt som i matvarebransjen. Så her kunne også sportsbransjen ha startet å presse. Den neste variabelen alternative distribusjonskanaler er det i matvarebransjen fortsatt lite og det finnes jevnt over få muligheter med stor nok omsetning. I sportsbransjen har jeg som sagt funnet flere alternative kanaler for merkene. Med et økende salg på nett, står allikevel salget i alternative kanaler for kun 9% av den totale omsetningen av sportsutstyr i Norge. Kjedene kontrollerer derfor store deler av salget og de alternative kanalene er riktig nok mange, men i skrivende stund ikke utviklet nok enda. Men det flere av merkene i Norge kan gjøre er å føre produktene sine ut i verden. Bergans er et av disse produktene som satser stort i utlandet (intervju). Gjennom å satse på å selge varer utenlands kan dette stå for en større del av omsetningen som minsker betydningen av hjemme markedet. Den tredje variabelene som NOU (2011:4, 45) hevder har innvirkning på muligheten for bruk av usaklig delisting er fast kostnadsstruktur. Da jeg så på produksjonsstrukturen i sportsbransjen fant jeg at denne var lite fast, hvor det var lettere for distributører å forandre utgiftspostene gjennom at store deler av produksjonen går gjennom å innlede selskaper i lavkostland.

To av disse variablene er forholdsvis like som i matvarebransjen, men det at produsentene lett kan endre kostnader og mengden produserte varer blir muligheten for konkurs trolig redusert. Ved at denne muligheten er mindre/lite eksisterende med bare å miste en distributør vil en trussel om usaklig delisting trolig ikke bli sett på som like reell i sportsbransjen sett opp mot matvarebransjen.

Denne antagelsen stemmer forholdsvis bra da merker velger å trekke seg ut av kjeder med forholdsvis stor hyppighet. Bergans valgt å forlate Gresvig (sportsbransjen.no b), hadde dette skjedd i matvarebransjen hadde også merket vært helt utestengt. Men i sportsbransjen med et løsere franchise konsept og mulighet for at butikker selv kan bestille varer gjennom såkalte listepriiser kunne man fortsatt finne merket i butikkene. De kunne derimot ikke promotere varene sine på flere av messene som Gresvig hadde eller være med i deres interne katalog som alle butikkene får. Dette videre gjør at en trussel om delisting får mindre konsekvenser. Jeg vil komme tilbake til listepriiser i neste avsnitt. Det er også flere merker som har valgt å forlate butikker gjennom uenigheter under forhandlinger, dette gjelder blant annet Helly Hansen, Norrøna og Haglöfs som gikk fra Gressvig (sportbransjen.no f) og Primus som forlot XXL (intervju) for å nevne noen. Årsaken til dette er trolig varierende. Det kan være uenigheter i forhandlinger om priser eller det kan være et ønske om å unngå for mye priskonkurranse på merket og derfor det å velge bort noen kjeder beskytter merket eller det kan handle om produksjonskapasitet. Men at merker føler de kan velge dette setter opp et klart hinder for bruk av usaklig delisting som et alternativ.

5.2.2.1 Leveringsplikt

Kjedene i sportsbransjen liker selvsagt ikke at merker trekker seg ut. De har derimot noe de kan bruke som trussel tilbake. Her bruker de samme prinsipp som Bergans brukte til sin fordel under uenigheten med Gresvig. Nemlig listepriiser og leveringsplikt (intervju). Det er en variabel som må ligge på plass dersom dette skal fungere, nemlig sentral styring, alle butikkene i kjeden må samkjøre om å selge en vare med null profitt til tap. Dette vil dermed ikke fungere dersom det er små uavhengige butikker. Dermed vil strategien trolig kun bli å finne i de store varehusene. Leveringsplikt betyr at større merker må levere varer til butikker selv med en manglende avtale dem i mellom. Det er trolig slik at denne plikten har blitt utformet for at store aktører ikke kan velge å ignorere de små butikkene. I følge kilder er dette noe kjedene kan bruke til å presse leverandører til å inngå avtaler (intervju).

Listeprisen som blir brukt er ofte høyere enn det kjeder selv kan forhandle seg til gjennom avtaler dem i mellom. Så å handle inn for listepriser vil dermed presse forhandlere til å betale mer for produktene som minsker muligheten til å konkurrere på pris med andre leverandører.

Hvorfor skal kjedene da velge og ta inn varer til listepris når priskonkurransen blir vanskelig og de risikerer å tape penger på produktet? I følge kilder er en av kjedene i dag i krig med en av de store internasjonale leverandørene hvor de benytter seg av denne plikten til å levere. Jeg referer her til case 1 som finnes i vedlegg 2. Her ser vi hvordan et merke gjennom å utnytte listepriser har kunnet starte en krig mot et merke og startet å ødelegge statusen merket over en lengre periode har opparbeidet seg hos forbrukeren. Så selv om merket har hatt idémakten har en kjede i Norge startet å utfordre hvem som faktisk har denne.

Jeg har tidligere sett at både sportsbransjen og matvarebransjen har mulighet til å true merkene med konsekvenser dersom avtaler ikke blir inngått. Det er riktignok mer utbredt i matvarebransjen, men ved at begge har en reell trussel som de kan holde over merkene vil det være naturlig å se hvilke fordeler de drar. Dette vil jeg gjøre videre i denne delene av oppgaven.

5.3 Hylleplassering

Hylleplassering handler som sagt om hvordan en vare blir plassert i butikken. Varer i øye høyde er lettere for å bli valgt enn varer lengre ned mot gulvet eller opp mot taket (NOU 2011:4, 23). Jeg lurer da på hvordan dette blir brukt under forhandlinger i de to ulike bransjene.

5.3.1 Matvarebransjen

Hvordan en vare lykkes eller ikke er nært koblet mellom varens plass på hyllen i butikken (NOU 2011:4, 23). Denne koblingen mellom plass og suksess for et nyutviklet produkt gjør det naturlig at merker er villige til å betale for å få en bedre plassering for nye varer. Det har også lenge vært en utbredt praksis for merker å kjøpe hylleplasser for sine merker (NOU 2011:4, 91). Men hvorfor skal egentlig merker betale for at etablerte produkter skal få en hylleplass? Her referer jeg igjen til Samuelsen, Perez og Olsen (2010, 62) sin uttalelse om at fordi paraplykjedene i matvarebransjen har blitt så sterke tar de ikke lenger hensyn til hva

forbrukeren ønsker, men heller hva de tjener penger på. Makten har de fått gjennom at trusselen om delisting er så reell og såpass fylt med konsekvenser for produsentene at alternativet er å betale for plassen i hyllen selv for de etablerte produktene eller risikere å gå konkurs.

I dag blir butikker sjeldent større og av den grunn blir det heller ikke mer hylleplass, dette kombinert med stadig flere EMV produkter i hyllene, vil også konkurransen mellom merkene om plass bli tilspisset.

5.3.2 Sportsbransjen

Gjennom samtaler med leverandører virker det som det per dags dato ikke er vanlig med betalte hylleplassering. Men tilbudet og muligheten for å betale for plass er økende (intervju). Men det er ikke bare kjedene som driver frem muligheten for å betale for plass, flere merker har visstnok vært villige til å legge ut flere hundre tusen for noen uker på en spesiell vegg i en av landets kjeder (intervju). Jeg vil dermed anta at verdien av hylleplass har begynt å forstås i denne bransjen også. Denne antagelsen styrkes av et eksempel der merker som vanligvis ikke har produktene sine ute i butikk, har utviklet spesifikke produkter som skal stå ute i butikker for å synliggjøre merket sitt ovenfor kunder. Om ikke denne bransjen enda har kommet til det stadiet der hylleplass blir kjøpt av merker, har veien mot dette målet trolig startet.

Det at merkene ønsker det og kjedene ser potensialet i å selge hylleplasser vil kreve en større omstrukturering i bransjen slik den ser ut i dag. Det må strengere avtaler til slik at butikker som i dag kan velge varer de selv ønsker å ta inn samt hvordan butikkene deres skal se ut blir kontrollert av kontrakter de har med kjeden. For dersom man skal ta betalt for plass må butikkene se like ut eller mister hylleplass betalingssystemet verdien sin. Det er her igjen to kjeder som har denne standardiserte strukturen inne og det er G-MAX og XXL, disse kan i teorien starte med hylleplass betaling. Men samtaler tyder på at fortsatt er det å ha riktig vare på riktig plass det som betyr mest for å tjene penger.

Dersom man ser på case 1 som omhandler dette internasjonale merket, har hylleplassering blitt tatt i bruk for bevist å skade et merke. De skoene som er satt på vegg er godt belyst og står pent med ryddige esker. Disse ser ut som de fortjener den prisen de har på seg, da gjerne over 1000 NOK. Derimot står skoene til dette merket som case 1 omhandler på gulvet med

dårlig belysning og prisen litt på halv tolv. Prisen er også så billig at de som er ute etter en bedre sko automatisk trekker seg unna merket. Dermed blir merket og modellen på skoen referert til som billigere og færre av trolig ønsket segment kjøper og bruker produktet, som medfører et videre statusfall for varen og merket.

I fjor var denne skoen å finne på mange ben dersom du tokk en titt i byen, derimot er den i dag nesten ikke å se dersom man går rundt i Oslo by. Noe som tyder på at strategien kjeden har valgt faktisk gjør en forskjell i markedet. Det at en sko faller er ikke nødvendigvis ensbetydende med at en kjede har gjort en endring. Men den samme kjeden valgte å gi plassen til merket de var i konflikt med til to andre merker. Disse er i dag å se på langt flere ben i Oslo by enn før. Da jeg ikke har hatt mulighet til å gjøre tilstrekkelig empiriske undersøkelser blir dette til en viss grad bare spekulasjoner. Men noe kobling vil jeg si er trolig. Det er også kommet frem at sommeren 2014 hadde dette store internasjonale merket tapt 30 prosent markedsandel i Norge fra de startet denne konflikten (intervju)

Case 1 gir dermed et innblikk i hvor viktig hylleplassering er også i sportsbransjen, men da spesielt at man ikke havner på feil plass er mer utslagsgivende enn det og havne på best plass.

Hylleplass betalinger er trolig et lite stykke unna i denne bransjen da en større omstrukturering er påkrevd i de fleste kjedene. Men bruken av hylleplass for å straffe er derimot mer innen rekkevidde for bransjen å starte med. For her trenger man bare å gi visse varer dårligst plass i butikkene og det er ingen kontrakter som sier hvor dette er i de ulike butikkene.

5.4 Joint marketing

Joint marketing (JM) eller felles markedsføringsmidler (NOU 2011:4, 124) har som mål å gi begge parter noe de felles skal jobbe mot, en økt omsetning til fordel for begge eksempelvis. Men blir det brukt til dette formålet av begge parter er det jeg ønsker å undersøke i denne delen.

5.4.1 Matvarebransjen

I matvarebransjen er JM noe som brukes systematisk og ofte av paraplykjedene (NOU 2011:4, 27). Det har blitt lagt frem til tall som viser at JM dreiere seg om 10 prosent av

omsetningen til de større dagligvareleverandørene (NOU 2011:4, 46). Noe som vil si at JM for disse er en betydelig utgift. Da dette skal handel om markedsføring, og markedsføring har som mål å øke inntakene kan dette være en fordel. Det er en bred oppfatning av at JM har mistet sin opprinnelige betydning og har utviklet seg til å bli en mekanisme for profittoverføring mellom leddene i verdikjeden (NOU 2011:4, 47). Denne overføringen av profitt har igjen innvirkning på leverandørenes fortjeneste og mulighet til å investere i teknologi, kunnskap og innovasjon (NOU 2011:4, 54). Dette stemmer overens med Dobson m.fl (2000) sine teori om at økt kjøpekraft vil medføre en reduksjon i investeringer. At paraplykjedene har mulighet til å presse igjennom slike avtaler, selv om leverandørene har gitt uttrykk for et ønske om ikke å være en del av JM konseptet (NOU 2011:4, 46) viser igjen til hvor stor trusselen om usaklig delisting faktisk er.

Hvordan er det så i sportsbransjen da de ikke har samme maktmulighet til å presse igjennom avtaler da usaklig delisting ikke er like truende, men kan presset om å ta inn varene og ødelegge merket virke på samme måte?

5.4.2 Sportsbransjen

Under intervjuer og samtaler som har blitt gjennomført har forhalingen mellom kjede og produsent blitt tatt opp. Under disse samtaler har det kommet frem at JM også er en del av denne bransjens forhandlinger. Men samtalen gir ikke samme indikasjoner om uenigheter om kostnader. Det er heller et ønske om felles oppnådde målsetninger som driver disse partene. Da målet er at begge sider skal få en økt omsetning og styrke sine merkevarer. Det som kan sies er at det ikke er lett å si om det er selve markedsføringen leverandørene betalte for eller om de betalte ekstra for å være med inn i nye markeder da butikkene åpnet i nye land merket selv ikke var godt representert i.

Det at JM fungerer kan tyde på et godt forhold mellom aktørene i sportsbransjen. Men dersom vi ser litt videre og ser på markedsføring som helhet isteden for bare JM dukker et problem opp. Da det å ikke være i samarbeid med paraplykjedene er meget kritisk for produsentene, blir det å undersøke mangel på samarbeid mindre relevant. Men da dette ikke er lite kritisk i sportsbransjen kan markedsføring brukes mot merkene under mangelen avtaler. Som sagt forlot Bergans Gresvig og i denne perioden fikk de ikke reklamer for sine produkter i gjennom Gresvig sine kanaler.

Men dersom vi igjen ser på case 1 blir markedsføringen en del av det å aktivt skade merket. Det blir gjort store reklamer hvor produktet til merket er klart synlig med den sterkt reduserte prisen. Dette har de nå gjort i en lengre periode og kundene har dermed startet å forvente at det er denne sterke reduserte prisen som er markedspris (intervju). Dette har ifølge de jeg har snakket med hatt to konsekvenser for produktet.

Det ene handler om at kunder ser på pris som en indikasjon på kvalitet (Kotler 2012, 487). Dersom produktet blir vist i reklame igjen og igjen som et billig produkt har dette potensialet til å få kunden til å tro at produktet har en redusert kvalitet. Dette kan endre når et produkt blir brukt, og hvilke segment i markedet som bruker det. De fleste produkter gjør en klassereise da ofte fra overklassen og nedover (Mintz 1986). Akkurat som sukker ble billigere og gikk nedover i klassesystemet prøver kjeden å gjøre dette mot merket gjennom reklame og prissettingsstrategier.

En annen konsekvens av disse reduserte prisene i reklame er at konkurrenter ikke kan selge de produktene de kjøper inn med samme nivå av profitt som de før gjorde. De vil også sitte igjen med et større antall som går utover deres gjenkjøps mulighet, denne dumping av priser i reklame truer altså konkurrentene sine butikker. De må dermed få kjøpt varene til en redusert pris for å selv tjene penger, som dermed kan redusere inntektene til merket selv. En reduksjon i inntekter for merket sin del kan gi samme effekt med en reduksjon i investeringer som Dobson (2000) hevdet kunne skje med stor kjøpermakt.

5.4.3 Sammenligning

Disse to bransjene har ulik grad av makt knyttet til kjedene. Men i begge bransjer har kjedene sterk kontroll over hvordan varene blir presentert. Den ene bruker krav om betaling for å ta inn produktene, den andre bruker reklame bevist for å skade merker. Det er derimot en klar forskjell som er viktig å presisere at i matvarebransjen er JM er et hyppig brukt konsept, mens i sportsbransjen er bruk av reklame for å bevist skade et merke et forholdsvis lite utbredt system som bare noen kjeder har kapital og struktur til å gjennomføre.

5.5 Pris konflikter

Gjennom arbeidet til denne oppgaven så jeg også etter metoder kjedene benytter seg av for å forbedre prisene de får fra produsentene; vannsengeffekten og arbitrasje. Jeg vil her gå igjennom hvordan de ulike bransjene bruker dette for å fremme egeninteresser.

5.5.1 Vannsengeffekten

Vannsengeffekten forklares som fordeler store og/eller sterke selskaper får i forhandlinger som kan skaper dårligere vilkår for de mindre konkurrentene (Inderst og Valletti 2009). Kan man finne dette i matvarebransjen og/eller i sportsbransjen?

5.5.1.1 Matvarebransjen

Gjennom NOU (2011:4) sin rapport kommer det frem at flere leverandører blir tvunget til å selge varer under kostpris. Dette betyr at inntektene på varene ikke dekker alle kostnader som er forbundet med produksjonen av produktet. Dette er en meget skadelig atferd da mangel på inntjening som dekker alle kostnader vil resultere i nedleggelse av merkene på lang sikt (NOU 2011:4). Det finnes få alternativer til å selge varene utenom paraplykjedene og med en overhengende trussel om usaklig delisting. Kan tanken om å selge varer uten tilstrekkelig fortjeneste på noen varer være akseptabelt for produsentene? Dette fungerer så lenge de andre varene som blir solgt dekker opp tapet. Alternativet er å selge produktet dyrere til mindre aktører for på den måten å dekke opp tapet. Slik får nye og mindre aktører dårligere avtaler som gir dem liten konkurranse mulighet på lang sikt, og landet fortsetter å ha bare 4 store paraplykjeder.

5.5.1.2 Sportsbransjen

Det vannsengeffekten handler om er at gjennom et en aktør får det bedre vil andre få det værre, da det fortsatt er forholdsvis lik fordeling markedsmessig mellom de fleste aktørene. Allikevel er det trolig at noen aktører fortsatt får bedre avtaler enn andre gjennom store oppkjøp. Eksempelvis har en kjede i Norge en avtale om at dersom de kjøper inn et vist antall av et produkt vil ingen av de andre kjedene få den samme innkjøpsprisen (intervju). Det blir også informert om fra distributørens side at de som bestiller mest får bedre avtaler og priser (intervju). Men omfanget av dette er trolig ikke der i like stor grad som i matvarebransjen. Disse prisene medfører heller ikke at merker selger varer til under kostpris i følge dem selv (intervju). Man kan altså finne situasjoner der vannsengeffekt er å finne, men per dags dato er

den nok ikke like utbredt som i matvarebransjen. Det er derimot en annen metoden minst en av kjedene benytter seg av for å bedre innkjøpsavtalene sine, nemlig arbitrasje.

5.5.2 Arbitrasje

Begrepet betyr å utnytte prisforskjeller i markedet. For å få et innblikk i muligheten kjedene har til å utnytte markedsandeler har jeg valgt et eksempel som har kommet frem gjennom samtaler. Kjeden og merket som er involverte her er blitt anonymisert, men kjeden er en av de 6 store og merket er stort internasjonalt. Det som blir forklart under har også skjedd med andre internasjonale merker.

Dette merket har en oppbygning av salgs avdelinger slik de fleste landene merket opererer i har sin egen salgsavdeling. Dette er en normal metode for flere internasjonale selskaper. Da dette gir selgerne i hvert land en dypere innsikt i prisutvikling i landet. Disse kontorene operer med egne budsjetter som de må klare, og det er denne selvstendigheten kjeden utnyttet. Da de i lengre tid hadde bestilt store mengder varer fra merket, valgte de å spørre kontoret til merket i et annet land hva slags pris de kunne forvente der, dersom hele bestillingen ble flyttet til dem. De fikk da en redusert innkjøps pris, kontoret i Norge miste dermed en av de større bestillingene sine og valgte dermed å redusere prisen ytterligere. Gjennom konkurranse om kjeden som kunde ble prisavslaget på samme vare betydelig og kjeden kunne dermed senke prisen på produktet ut til kundene, og samtidig tjene mer penger selv. Samtidig for at det norske kontoret skulle klare budsjett, hevdes det av sentrale kilder at prisene konkurrentene fikk ble oppjustert. Denne formen for prisforhandlinger er også utbredt i elektrobransjen.

Her ser vi altså at gjennom å utnytte en pris forskjell i markedet og sette kontorer opp mot hverandre fikk kjedene en bedre pris en tidligere. Forhandlingene forverret også avtalene konkurrerende bedrifter har som gir et ekstra konkurransefortrinn. Dette er mye likt det matvarebransjen også får som fordel ved bruk av vannseng effekten.

Her finner vi altså i sportsbransjen blir arbitrasje benyttet, resultatet er da at andre også får en dårligere avtale, som svekker deres konkurransekraft. Denne metoden kan matvarebransjen i mindre grad benytte seg av da de operer med stor vekt kun i et land. Men resultatet blir det samme.

5.6 Egne merkevarer

Jeg vil i denne delene se på hvordan EMV påvirker atferden i de to bransjene.

5.6.1 Matvarebransjen

Norge har sammenlignet med andre europeiske land hatt, og har fortsatt, en lav andel av EMV. Denne andelen har vært økende de siste årene i matvarebransjen (NILF 2008-1, 61). Grad av EMV varierer ut ifra varegruppe og butikk (NOU 2011:4). Leverandørene i matvarebransjen hevder at EMV finansieres gjennom de bonuser og JM-midler som er innbetalt av leverandørene (NOU 2011:4, 28). På den andre siden hevder paraplykjedene at EMV må på lik linje som andre produkter visse til en inntekt (NOU 2011:4, 28). Det blir også henvist til at noen av EMV en til butikkene kan se ut som kopieringer av merkevarer til produsentene. Leverandører føler seg også presset til å produsere EMV isteden for å satse på sitt eget for å overleve i markedet (NOU 2011:4, 40).

Selv om EMV på et generelt grunnlag er billigere en tradisjonelle merkevarer dersom de er direkte sammenliknbare, men her finnes det unntak et eksempel innen for hvitt kjøtt hvor EMV varen startet som en kraftig pris utfordrer, men som etter en tid ente på et høyere prisnivå, da produktet fant sin plass i markedet (NOU 2011:4, 36). Det at EMV ikke lenger er en klar billigste alternativet på markedet kan gjøre det vanskeligere for kunder og vite hva som er EMV og hva som er merkevarer.

Det som muligens gir størst fordel og maktoverføring til paraplykjedene ved bruk av EMV er ved å redusere avhengigheten de har til merkene, dersom et merke skulle true med å trekke seg ut vil paraplykjedene fortsatt kunne dekke den varegruppen ved hjelp av EMV. Men merket ville trolig ikke klare kuttet i inntekter uten å gå konkurs som dermed overfører større andel av makten i forhandlinger til paraplykjedene.

Utviklingen av EMV i matvarebransjen er altså et økende problem for leverandørene, hvordan er det da i sportsbransjen.

4.6.2 Sportsbransjen

I sportsbransjen er kan mye tyde på at bruken og utbredelsen av EMV noe ulik fra matvarebransjen. Jeg har kun klart og finne konkrete tall for EMV utbredelse for G-Sport og

XXL. Hos G-Sport står EMV for omlag 35% av omsetningen (sportbransjen.no b)). Dette er ikke overraskende da G-Sport har gått ut med informasjonen om at de selv satser på EMV, da forbrukeren selv må velge hva de vektlegger ved et produkt (sportbransjen.no b)). Dette gjør det logisk å tenke at deres prosenten ligger over bransjesnittet. XXL ligger trolig på den andre siden skalaene for utbredelse av EMV da de selv sier de selger kjente merkevarer fremfor egne merkevarer og at EMV salget deres utgjør mellom 3 og 5 prosent av omsetningen til XXL (sportbransjen.no b)).

4.6.2.1 Utviklingen av EMV

Som i matvarebransjen hvor det er ulik utbredelse av EMV basert på kategori (NOU 2011:4), er denne varierte utbredelsen av EMV også å finne i sportsbransjen. Det er trolig flere årsaker til dette, en av dem er sterkere merkenavn, mens den andre er patenter. Patenter er trolig mer utbredt blant merker innenfor sportsbransjen da rapporten til matvareutvalget ikke nevnte denne typen beskyttelse (NOU 2011:4). Merker som Rottefella er så store innenfor ski bindinger, i en av de store norske kjeden står de for 98% av bindings salget til langrennski (intervju). De skal også ha inngått samarbeid med flere av produsentene av langrenns sko for sammen å produsere sålene (intervju). Det er ikke bare det at merket har en så stor markedsandel som gjør det vanskelig å utvikle EMV som kan brukes. De har også en velutviklet patent løsning som gjør det trolig meget risikabelt å prøve seg på kopiering.

Det er også andre merker som selv hevder de ikke frykter utviklingen av EMV da merkevaren deres er såpass sterk at de selv hevder dette ikke er et problem. Men de bekrefter at de følger nøye med på situasjonen (intervju). Selv om jeg ikke har intervjuet noen merker som hevder utviklingen av EMV er noe de frykter, har minimum et norsk merke prøvd å stoppe en EMV. Dette i følge kilde grunnet likhet mellom EMV sin logo og deres logo. Dette ble visstnok gjort via email, men da kjeden sa nei ble ikke saken fulgt opp videre (intervju). Det er viktig å kommentere at merket som klaget ikke lenger finnes i kjeden sin butikk. Da jeg ikke har klart å få kontakt med merket kan jeg ikke si noe om sammenhengen.

Som i matvarebransjen hvor forbrukerne er usikre på hva som er egne merkevarer og hva som er faktiske merkevarer ser ut til å være noe uklart. Da flere kommer til kjede én med EMV fra kjede to i troen om at det var kjede én de fant varen i. Det er ikke gjennomført noen kvantitativ undersøkelse knyttet til dette temaet da tiden til oppgaven var begrenset. Det er heller basert på flere års erfaring fra butikk jobbing og samtaler med kolleger. Det er noe man

eventuelt kan velge å gjøre en nøyere studie på. Betydningen av at kundene vet hvilke merker som er EMV og hvilke som er merkevarer har betydning i maktbalansen mellom kjede og merke. Grunnen til at jeg tar det opp her er for å nevne at flere av EMV'ene til butikkene muligens ikke blir sett på som EMV av forbrukerne.

Det som muligens også er en forskjell mellom matvarebransjen og sportsbransjen er merkene mottiltak mot EMV. Ut ifra rapporten til NOU (2011:4) har merkene der gjort lite for å motvirke utviklingen av EMV. Årsaken til dette kan være flere, men trolig skyldes det mangel på merkestyrke og liten mulighet til å differensiere mellom paraplykjedene. Dette er derimot noe merkene innenfor sportsbransjen har hatt mulighet til å gjøre. Hvorfor differensiering er så viktig kommer frem dersom man ser på årsaken til å utvikle EMV. En av disse er svekket lønnsomhet for merkevaren, for eksempel på grunn av priskrig og kampanjer (NOU 2011:4, 35). Priskrig og kampanjer er noe man finner mye av i sportsbransjen. Det merkene har reagert med er å gjøre små endringer på produktene sine og så bare selge det produktet til én kjede. Et eksempel på dette er 2XU som selger compression calf guard i hvitt hos G-MAX(g-max.no a) og i rosa hos XXL. Da det står i G-MAX sin prismatch garanti

” Dersom du kan kjøpe en identisk vare til en lavere pris enn du betalte hos oss innen 30 dager etter kjøpsdatoen,” (g-max.no b)

Så ved å selge produktet kun i ulike farger blir produktet ikke identisk lenger og kan av den grunn gå utenfor prismatch løftet til G-MAX. Andre norske merker som er mer etablerte i markedet jobber bevist for at de store kjedene kun skal ha 80-90 prosent ulike varer selv om varen kommer fra samme produsent (intervju), dette for å hindre priskonkurranse på produktene deres. Merker har ikke lov til å påvirke priser etter norsk lov om pristiltak.

4.6.2.2 § 2.Urimelige priser og forretningsvilkår.

Det er forbudt å ta, kreve eller avtale priser som er urimelige. Heller ikke må det kreves, avtales eller opprettholdes forretningsvilkår som virker urimelig ovenfor en annen part eller som åpenbart er i strid med allmenne interesser.

Med pris menes i denne lov vederlag av enhver art, uten hensyn til om det ellers brukes andre betegnelser som godtgjørelse, salær, honorar, frakt, takst, leieavgift eller liknende. (lov om pristiltak 1994.)

Straffen for dette er etter norsk lov § 4. *Straff*: med bøter eller med fengsel inntil tre år straffes den som uaktsomt eller forsettlig: (lov om pristiltak 1994)

Det at noe ikke er lov tilsier ikke at prisstyring blir forsøkt fra de ulike merkene. Helsport har visstnok prøvd dette mot en forhandler da denne butikken ønsket å selge telt 1krone billigere en XXL (sportsbransjen.no c) Dette har de i ettertid beklaget på det sterkeste. Men gjennom å selge ulike produkter til de ulike butikkene unngår de pris jakten og selv om de ikke direkte påvirker prisen, påvirker de konkurransen knyttet til merket. Mindre konkurranse kan bety høyere priser som igjen kan bety høyere profitt og butikkene har et mindre behov for å produsere EMV da de kan få høy profitt uten EMV.

5.7 Del konklusjon

Jeg har i denne delen av oppgaven sett på hvordan atferden i de to bransjene er individuelt og hvordan de er satt opp mot hverandre. De trekkene jeg har funnet er at innenfor de fleste kategoriene som er tatt opp er matvarebransjen preget av mer stridighet mellom leverandør og paraplykjede, mens sportsbransjen har mindre konflikter og ser ut til å ha mer samarbeid seg i mellom. Samtidig tyder atferden på at det er mer likestilling i maktforholdet. Jeg har satt opp i modellen under variablene som jeg har sett på. I modell to oppgir jeg variabel og om man finner atferden, og i modell tre har jeg satt opp hvilke som viser denne atferden sterkest.

Modell 2 Atferdstrekk som man finner i bransjen

Variabel	Sportsbransjen	Matvarebransjen
Usaklig delisting		1
Hylleplassering	1	1
JM	1	1
Vannseng	1	1
Arbitrasjen	1	
EMV	1	1

Modell 3 Hvem som har sterkest atferd

Variabel	Sportsbransjen	Matvarebransjen
----------	----------------	-----------------

Usakelig delisting		1
Hylleplassering		1
JM		1
Vannseng		1
Arbitrasjen	1	
EMV		1

Vi ser her at atferdstrekket kan man i noen grad finne i begge bransjer. Men at dersom man finner trekket i matvarebransjen vil dette stort sett alltid se ut til å være mer ekstremt. Jeg vil i neste del prøve å oppsummere hvorfor jeg tror jeg finner disse forskjellene.

Kapitel 6 Avslutning

Gjennom denne oppgaven har jeg sett på hvordan matvarebransjen og sportsbransjen er i dag, både hver for seg og sett om mot hverandre. Da med hensyn til hvordan de er strukturert som jeg kommenterte i kapittel fire og hvordan atferden deres blir påvirket av dette i kapittel fem. I dette kapitlet ønsker jeg å summere dette opp, samt se på hvilke utfordringer dette kan gi.

6.1 Strukturelle trekk

I denne delen kommer jeg til å oppsummere de viktigste observasjonene jeg har gjort under de strukturelle trekkene i de to bransjene og sett opp mot hverandre.

6.1.1 Matvarebransjen

Gjennom analysen min i kapittel fire har jeg gått igjennom flere ulike variabler knyttet til hvordan bransjen er bygd opp. Jeg har sett at det er få aktører i bransjen, hvor hver av dem har store markedsandeler. Denne størrelsen gir utfordringer for nye aktører som må satse stort for å komme seg inn på markedet, og at allerede eksisterende aktører er avhengige av at alle paraplykjedene tar inn varene deres for at bedriftene skal kunne gå med overskudd. Dette kombinert få alternative kanaler for distribuering (NOU 2011:4) av varer som er store nok til å være reelle substitutter. Dette har gitt paraplykjedene stor portvoktermakt. Gjennom disse strukturelle fordelene har matvarebransjens paraplykjeder klart å opparbeide seg mye makt. Ikke bare med at de har flere variabler i sitt favør, men også gjennom selvforsterkende prosesser. Paraplykjedene har brukt sine fordeler til å bringe inn ytterligere fordeler. Paraplykjedene har også klart gjennom å få alle sine butikker til å følge samme retningslinjer

og gjennom strenge kontrakter gjort det avgjørende for butikkene å følge reglene selv om butikkene selv er franchise. Dette har gjort makten til paraplykjedene stor. Den makten som kunne vært motmakt til dette er merkemakt. Men da jeg har sett at merker har mindre betydning da kunder i stor grad er villig til å ta et annet produkt dersom merkets eget ikke er å finne. Dette blir bevist manipulert gjennom bruk av hylleplassering som faller inn under regimakt.

6.1.2 Sportsbransjen

Gjennom analysen min inn i sportsbransjens strukturelle oppbygging har jeg observert at det er noen flere aktører på markedet. Men selv om disse er seks og ikke fire, kontrollerer de 91 prosent av markedet i sportsbransjen (vedlegg 5 tabell 1). Med satsing på eksempelvis nettbutikker på merkenes side kan dette trolig bli endret og de selv ta en større markedsandel. Produsenter har i denne bransjen flere alternative utsalgssteder, men som sagt står disse i dag for en liten markedsandel. Gjennom satsning kan alternative distribusjonskanaler ta større markedsandeler, spesielt gjennom kanaler som internett. Men dette vil kreve en endring i strategiene for nettsidene til merkene. Fra å jobbe med å opprettholde veiledende priser til å bli en priskonkurrent. Men en slik satsning kan trolig resultere i at de mister de to største kjedene i bransjen som selv lover å være billigst eller matche priser, og for mye priskrig kan endre referanseprisene i forbrukerens hode som case 1 viser. Denne bransjen har som matvarebransjen franchise ordninger. Disse kontraktene tyder på at de er mindre strenge da flere av butikken selv kan velge og ta inn varer som kjeden ikke er i samarbeid med, som ved Bergans sin konflikt med Gresvig da butikkene fortsatt tok inn Bergans uten at kjedens hovedkontor hadde avtale. Merkemakten i denne bransjen kunne tyde på at merker har mye makt, men som sagt fungerer vinn konseptet i denne bransjen også som tyder på at i denne bransjen kan forbrukere bli overtalt til å kjøpe noe annet enn det de egentlig ville ha.

6.1.3 Sammenligning.

Da jeg så på disse to bransjene sammen ble det funnet flere likhetstrekk, det er i begge bransjer få aktører og mulighet til å manipulere forbrukere til å velge andre alternativer enn de originalt var ute etter. Men i sportsbransjen er mindre makt sentralisert på en side da priser er et viktig salgsargument. Så gjennom denne delen av analysen fant jeg da ut at det var flere likhetstrekk mellom bransjene, men at det var også flere ulikheter.

6.2 Atferd

Neste kapittel jeg så på var kapittel 5 som omhandlet atferden i de to bransjene. Her undersøkte jeg hva som ble forhandlet om og hvordan de ulike partene forholdt seg til disse forhandlingene. I denne delene kommer jeg til å oppsummere dette.

6.2.1 Matvarebransjen

Her så jeg at ved at butikkene kunne bruke en reel trussel om delisting kunne de presse produsenter til å gå med på avtaler de ellers ikke ville gått med på. Produsenten måtte dermed gå med på å betale for blant annet hylleplasser. Samt at gjennom JM som skulle brukes til å fremme begge siders interesse om økt salg. Hovedsakelig fungerer det som en ressurs overføring i favør paraplykjedene. Det at bransjen kan drifte seg selv og kontrakter så klart går i favør av kjedene som bygger opp om antagelsen at paraplykjedene har store deler av makten i denne bransjen.

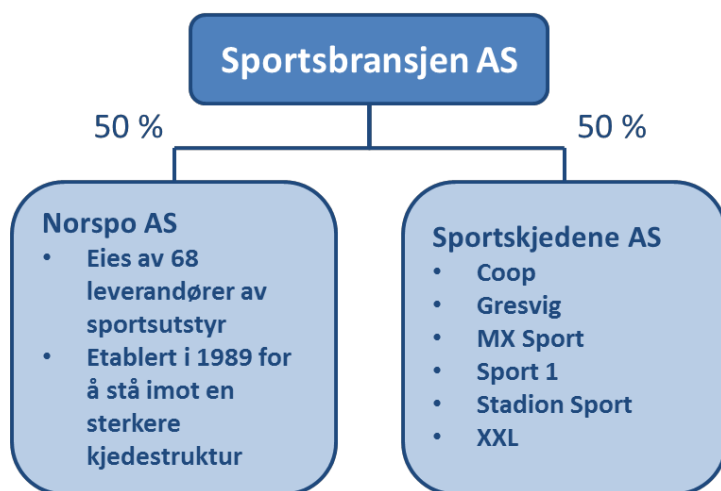
6.2.2 Sportsbransjen

Har så vi en stor forskjell mellom de to bransjene. Da det i matvarebransjen er stor bruk av makt og kontrakter som hovedsakelig bare tjener en. Kan det gjennom analysen min tyde på at sportsbransjens forhandlinger tjener begge parter. For selv om vi så i analysen at flere av de samme variablene var å finne, som penger for hylleplassering, JM, var dette noe som i stor grad fungerte til det beste for begge parter.

Disse forhandlingene blir i stor grad gjort til beste for begge parter i motsetning til matvarebransjen. Årsaken til dette kan være mange, men en av disse er trolig hvordan interesse organisasjonene deres er bygget opp.

6.2.2.1 Samarbeid

Kjedene og merkene samarbeider for å forenkle arbeidet dem i mellom gjennom blant annet å ha likt datasystem. Slik at når kjedene skal skrive produktinformasjon kan dette bare sendes til alle. Å ikke måtte skrives om for hver kjede senker det kostnadene produsentene har, som igjen gir alle mulighetene til å få lavere priser som senker utgiftene og dermed potensielt hever profitten til kjedene. De har også gått sammen om interesse organisasjoner hvor kjedene har sportskjedene AS og produsentene har Norspo AS, sammen eier de sportsbransjen AS som vist i modellen under.



Disse organisasjonene jobber sammen for å utarbeide datasystemer og ha messer hvor produsenter kan presentere varene sine på en plattform. Samt at de jobber for å fremme interessene bransjen har samlet. Alle disse ledes av samme mann, Bård Christian Kristiansen (proff.no). Det at et menneske sitter som leder i alle organisasjonene kan virke lite gunstig, men gjennom samtaler har det kommet frem at dette er noe alle ønsker da en person kan styre alle til det beste for begge sider. Et slikt samarbeid har ikke blitt funnet i matvarebransjen og kan være en av grunnen til at maktfordelingen er så likt fordelt som den tydeligvis er i denne bransjen.

6.2.2.2 Konfliktpunkter

Merkene og kjedene samarbeider i stor grad om å nå felles målsetninger, og maktfordelingen kan tyde på at det er forholdsvis likt fordelt i sportsbransjen mellom kjeder og produsenter. Jeg har gjennom flere caser, da case 1 som er å finne i denne oppgaven, men også casene som er vedlagt i vedlegg 3, funnet ut at konflikter oppstår mellom disse aktørene. Case 1 viser hvordan gjennom konflikter mellom kjede og merke, at merke som er stort både i Norge og internasjonalt har hatt et tap i markedsandel på om lag 30 prosent. I dette tilfellet ønsker begge parter å få ting gjort til det beste for seg. Da deres individuelle mål ikke kan bli løst gjennom samarbeid tross at det ligger til rette for slikt samarbeid kommer konflikter. Da kjeden i dag har kapitalen til å ta tap på salg av produkter og reklamere for disse taps produktene og dermed gjennomføre konflikten. Men det å ha kapital til å ta tap over en lengre periode har vist seg å ikke være nok alene. Kjeden kontrollerer regimakten som er hvordan ting blir presentert for kjøpere i stor grad. Som sagt gjennom å plassere varen på ugunstige

plasser senker referanseprisen og endrer folks holdninger til merket. Dette går da ikke bare utover merkeverdien i seg selv, men også de kjedene som fortsatt er i samarbeid med merket, da de også må senke priser for å få solgt varen. Plassering av varen i butikk og i forbrukenes hode er her dermed en avgjørende faktor. Regi makt er dermed den makten som blir brukt mest effektivt i kampen mot merkene og deres makt av kjedene.

Dersom vi nå ser litt tilbake på det som ble funnet ut under hylleplass. Matvarekjedene tar betalt for plassen sin og selger den. Men de har fortsatt kontroll over hvilke plasser merkene kan kjøpe. I sportsbransjen selges ikke hylleplasser i stor grad per dags dato, men de har fortsatt kontrollen over hylleplassen. Det er dette som er den største likheten mellom de to bransjene, begge kontrollerer hvor varene som selges blir plassert.

Dette kombinert med relativt få store aktører i begge bransjer. Selv med internett i sportsbransjen står andre aktører av butikker som ikke er tilknyttet kjede og individuelle nettbutikker kun en markedsandel på 9 prosent (vedlegg 2). Så hvordan varer blir fremstilt gjennom de store kjedene når fortsatt ut til flest. Kjedene både i sportsbransjen og i matvarebransjen er dermed de viktigste aktørene.

6.3 Endelig konklusjon

Jeg har dermed kommet frem til gjennom denne oppgaven at selv om de to bransjene har flere strukturelle ulikheter og atferds trekk, er likheten på hvem som kan presse merkene i begge bransjene forholdsvis likt da merkene ser ut til å tape i de fleste maktkamper. For dersom merkene ikke kan bli vist for kundene hvordan kan de da bli solgt.

Gjennom min antagelse om at det er hvor du blir plassert på en hylle som avgjør om et produkt lykkes eller ikke. Denne plassen får merkene gjennom forhandlinger med kjedene. Det kan av den grunn være å anbefale at man på steder som underviser markedsføring som BI og Markedshøyskolen ikke bare har fag som strategisk merkevarebygging, men også tilbyr fag som strategisk kjedeforhandling. Slik at studenter som kommer ut er klar for en verden der ikke merker lenger er Gud, men at det er kjedene som har tatt over denne rollen.

7 Kildeliste

- Anne Lindeberg (2014) "Dn.no slik svindles Norge" Dagens næringsliv 04. November. Lese dato 23.mai 2014
<http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/04/11/Toll/slik-svindles-norge>
- Berg Lisbet. 2011 *Tror det er lønnsomt, men sjekker ikke pris*. Utgiver statens institutt for forbrukerforskning.
- Choice.com.au (a)Disappearing brands mean less choice on shelves Ingrid Just lese dato 4 juni 2014: <http://www.choice.com.au/media-and-news/media-releases/2012-media-releases/disappearing-brands-mean-less-choice-on-shelves.aspx>
- - - - (b) choice supermarket special skrevet av Dalley Elise og Sheftalovich Zoya 6 juli 2012 lesedato 4 juni 2014: <http://www.choice.com.au/reviews-and-tests/food-and-health/food-and-drink/supermarkets/supermarket-private-labels-and-homebrand-products/page/the-situation-on-the-shelves.aspx>
- Dn.no skrevet: 08.06.2010 lesedato 27.mai 2014
:<http://www.dn.no/dnaktiv/2010/06/08/nike-legger-ned-i-oslo>
- Fombrun, C.J. og van Riel, C.B.M. 2004. *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River. NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Forbrukerombudet.no skrevet: 01.12.2011 sammenligning med veiledende pris lesedato 27 mai.2014 <http://www.forbrukerombudet.no/id/11038753.0>
- Collier, David. 1993. *The Comparative Approach* in Finifter, Ada W. (ed) Political Science: The State of the Discipline II, Washington: American Political Science Association.
- Dobson, Paul. Roger, Clarke. Stephen, Davies og Michael Waterson. 2000. Buyer power and its impact on competition in the food tetail distribution sector of the European union
- Gulliksen, Siri an.no 22. Januar 2013 aktørene spiser hverandre opp. lese dato 3 mars 2014 <http://www.uin.no/omuin/fakulteter/hhb/omhhb/hhb-i-media/Documents/Aktørene%20spiser%20hverandre%20opp.pdf>
- Gripsrud Geir og Olson Ulf Henning og Silkoset Ragnhild. (2007) *Metode og dataanalyse* høyskoleforlaget AS

- Halvorsen, Ola, Jordheim. 2014. "XXL til topps" dagens Næringsliv, 25. Februar 2014
- Halvorsen Arne Trond. 2007. *Prising av opsjoner ved lineær programmering*. masteroppgave institutt for økonomi, universitetet i Bergen
- Holm Dok, Erling. 2004. *Fra gud til Gucci* Gyldendal Norsk forlag
- Johannessen, Asbjørnsen, Line, Kristoffersen. og Per, Arne Tufte. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 2. utgave. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag AS.
- Kaspersen Line (2010) "XXL erobrer Sverige" lesedato 24 juni 2014 <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2010/03/11/xxl-erobrer-sverige>
- Kotler, Philip. 2010. *Markedsføringsledelse* 3 Utg. Gyldendal akademisk
- --- (2012) *marketing management* utgave:11 utgiver:Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall
- lov om pristiltak. 1994. Urimelige priser og forretningsvilkår. Nærings- og fiskeridepartementet <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1993-06-11-66>
- lov om pristiltak (1994) Straff. Nærings- og fiskeridepartementet <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1993-06-11-66>
- Levy S. Jack. 2008. *Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference* Department of Political Science Rutgers University New Brunswick New Jersey, USA
- Inderst Roman og Valletti M Tommason. 2009. *Buyer power an the "waterbed effect"* universitetet i Frankfurt.
- Malhotra, K Naresh. (2004). *Marketing Research – An Applied Orientation*. 4. utgave. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmotstad og Bjørke AS
- Mintz W. Sidney. 1986. *Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern History*, Penguin book USA Inc.
- NILF- rapport 2008-1 dagligvarehandle og mat 2008 food retailing og distribution.norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
- Nordli Sebastian. 2013. Stormberg driver et kynisk spill lesedato 01.juni 2014 http://www.nrk.no/ostfold/_-stormberg-driver-et-kynisk-spill-1.11181805

- NOU 2011:4 Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning
- Norges-bank.no a lesedato 2 juni 2014 søkeord: Arbitrasje <http://www.norges-bank.no/no/ord-og-uttrykk/>
- Nrk.no (2013) Kun to av ti har åpne leverandørlistene publisert skrevet av Eriksen Daniel, Elan Cathrine, Larsen Marius Helge Imrie Glen lesedato 11 mars 2014 <http://www.nrk.no/okonomi/2-av-10-har-apne-leverandorlistene-1.11103952>
- Proff.no selskaps eierfordeling lesedato 18.juni 2014 <http://www.proff.no/roller/sportskjedene-as/oslo/-/Z0IB19K6/>
- Samuelsen M. Bendik, Adrian Perez og Lars E Olsen. 2010. Merkevareledelse på norsk 2.0 Cappelen Damm AS.
- Sportbransjen.no (a) ”hva er best – merkevarer eller private labels?” Backsæther Rolf lese dato 25 juni 2014 <http://arkiv.sportsbransjen.no/sport.asp?act=read&recno=1102>
- --- b ”Bergans kutter Gresvig” lese dato 3juni 2014 Morten Dahl <http://arkiv.sportsbransjen.no/sport.asp?meny=3&act=read&RecNo=2509> lesedato 20 mai 2014
- --- c) ”fikk ikke selge telt billig” Morten Dahl lese dato 20 mai 2014 (<http://www.sportsbransjen.no/aktuelt-fr/fikk-ikke-/>)
- Thagaard, Tove. 2006. *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode* fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS ISBN: 82-7674-875-9
- Tranøy, Bent, Sofus. 2007. *Markedets makt over sinnene* Aschehoug ISBN 8203234968
- ukeavisenledelse.no (2013) ”forhandler-opprør i Stormberg publisert”. lesedato 26 juni 2014 <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/forhandler-oppror-i-stormberg>

8 Vedlegg

8.1 vedlegg 1

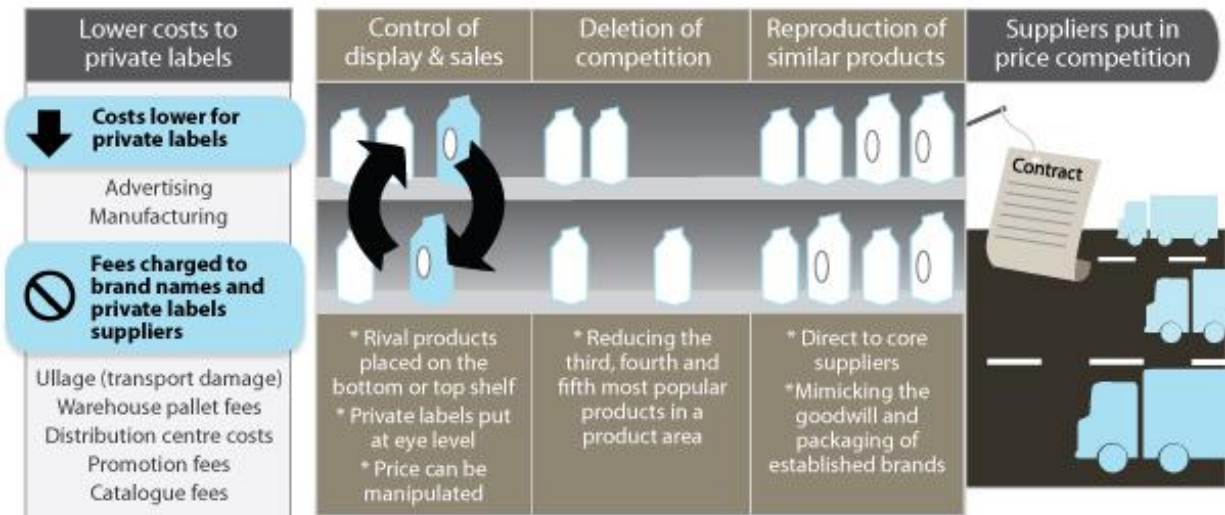
(<http://www.choice.com.au> b)

The situation on the shelves

Australian grocery market



How they're doing it



Who and what's affected



8.2 Vedlegg 2 tabell 1

År	2003		2006		2009	
Kjede	Omsetning mill	Markedsandel	Omsetning mill	Markedsandel	Omsetning mill	Markedsandel
G Sport/G MAX	1.757	27 %	2.075	26 %	2.492	23 %
Intersport	941	14 %	1.188	15 %	1.387	13 %
Gresvig (sum)	2.944	45 %	3.550	44 %	4.138	39 %
Stadion	383	6 %	527	7 %	673	6 %
Sport1	1.183	18 %	1.311	16 %	1.781	17 %
Coop	335	5 %	429	5 %	448	4 %
XXL	291	4 %	608	8 %	1.558	15 %
MX-sport	566	9 %	658	8 %	925	9 %
Andre	846	13 %	892	11 %	1.190	11 %
Totalt	6.548	100 %	8.050	100 %	10.713	100 %

År	2011		2012		2013	
Kjede	Omsetning mill	Markedsandel	Omsetning mill	Markedsandel	Omsetning mill	Markedsandel
G Sport/G MAX	2.821	25 %	2.838	24 %	2.825	23 %
Intersport	1.507	13 %	1.321	11 %	1.213	10 %
Gresvig (sum)	4.328	38 %	4.159	35 %	4.038	33 %
Stadion	787	7 %	807	7 %	805	7 %
Sport1	1.858	16 %	1.921	16 %	1.950	16 %
Coop	488	4 %	500	4 %	509	4 %
XXL	2.044	18 %	2.832	20 %	2.876	24 %
MX-sport	932	8 %	903	8 %	861	7 %
Andre	1.044	9 %	1.067	9 %	1.104	9 %
Totalt	11.481	100 %	11.739	100 %	10.713	100 %

(Dagens næringsliv 25 februar 2014)

8.3 Vedlegg 3

8.3.1 Case 2 stort norsk merke

I dette caset ser jeg på et stort norsk merke. De har blitt store gjennom å selge bra klær, ofte til en billig penge. For å tjene penger på dette har de gjort flere strategiske valg som å gjøre store deler av produksjonen sin i Kina. Samt at de har bestilt varene sine i stort kvantum, for på den måten å holde enhetsprisene nede. I lengre tid solgte de varer til de store kjedene på markedet. Men ettersom merket deres ble mer kjent ønsket de å sitte igjen med en større andel av fortjenesten selv. De startet dermed å åpne brand store. I nyere tid har de åpnet mange slike butikker. De har klart å gjennomføre en rask ekspansjon med disse butikkene gjennom franchise ordninger. Men da store kjeder ofte er harde på pris konkurransen ønsket de å droppe kjedene. Dette er ikke noe de i dag kan gjøre helt da dette vil gi dem for lavt innkjøpsvolum og dermed øke kostprisene på produktet, de er dermed tvunget til å opprettholde samarbeidet. Men minst en kjede har startet og ta inn mindre av produktene og kjøre prisene på det de tar inn langt ned. Slik at også her som i case 1 blir referanse prisene endret hos kundene. Varene får også her en dårligere plassering i butikk slik at varen ser billig ut. Men kjeden har også startet og ta inn klare konkurrenter til merket. Disse nye merkene har bedre plassering og betjeningen anbefaler heller disse andre merkene isteden. Det blir dermed omsatt mindre av merket og referanseprisen blir endret på en del av produktene (intervju). Dette er den samme strategien som blir gjort mot det store internasjonale merket i case 1. Jeg har ikke tilgang til tapt markedsandel for dette merket. I dette tilfellet som i case 1 ser vi klare tegn til at regimakten blir brukt mot merket kjeden er i konflikt med.

8.3.2 Case 3 Stort norsk merke

Dette merket er blant det største innen sitt produksjonsområde, både nasjonalt og internasjonalt. Dette burde tilsi at de ikke er så avhengige av norske kjeder. Men minst en norsk kjede presser dem sterkt på pris og da kjeden har store markedsandeler i Norge må merket følge etter (intervju). Produsenten blir dermed tvunget til å selge produktet sitt billigere hvert år som går. Grunnen til dette er at dersom denne kjeden velger bort merket og satser på deres lille konkurrent kan tapet av markedsandeler bli stort da kjeden alene har betydelige markedsandeler på sportsmarkedet. Merket kan bli presset til å selge billigere og billigere, da de over lengre tid har utviklet et avhengighetsforholdet til kjeden. I dette tilfellet

bruker også kjeden regi makt som overhengende da de truer med at merkets sitt produkt ikke lengre vil være et alternativ på markedet i deres butikker, som vil over tid gi store markedsandeler til deres konkurrenter.

8.3.3 Case 3 stort internasjonalt merke 2

Dette merket følte som i case 1 at kjeden solgte produktene deres for billig ut. De ville dermed heller ikke levere varer til kjeden før prisene på varene deres ble hevet. Denne konflikten varte i ca. 6 måneder før merket kom tilbake til kjeden da deres økonomiske tap deres ble for stort (intervju). Det at dette merket også er fordelt på kontorer landbasert gjorde det også mer pressende for merket og komme tilbake. De som drifter dette internasjonale merket i Norge klarte ikke budsjettene sine uten denne kjeden. Denne konflikten ble også avsluttet kort tid før kjeden gikk inn i et nytt land. Så det er trolig at en frykt for arbitrasje var involvert i avgjørelsen om å gjenopprette samarbeidet. Det ble også i dette tilfellet brukt reklame som senket referansepriser på produktet i forbrukerens hode. Dette tyder på at samme strategi som blir brukt i case 1 har blitt brukt før med suksess. Og vil av den grunn trolig også bli brukt igjen.

8.3.4 Case 4 Stort internasjonalt merke 3

Dette er igjen et tilfelle der et merke føler varene deres ble solgt for billig i en av kjedene. Da kjeden ikke var villig til å heve prisen på produktet ut til forbrukere valgt merket å trekke seg fra samarbeidet. I dette tilfellet valgte kjeden ikke å hevne seg på merket ved å fortsette og ta inn merket og senke priser. De har heller valgt og selge substitutter til en bedre pris. De har valgt å ha to erstatningsmerker, et EMV og et original merke. Begge blir solgt til en bedre pris enn det som valgte å trekke seg ut. De kjeden så det dermed ikke som nødvendig i dette tilfellet å starte et maktspill (intervju). Jeg har ikke fått tilgang til tap av markedsandeler for noen av sidene da dette bruddet er forholdsvis nytt i kjeden.

8.3.5 Case 5 skandinavisk merke 1

Et av de skandinaviske merkene valgt og gå ut mot en kjedes EMV da med begrunnelse hvor likt deres logo og EMV ens log var. Mekret ba kjedden endre logo gjennom mail som ble sendt fra merke til kjede. Det at mekret i det hele tatt s i fra er ulikt matvarebransjen. Dersom dette hadde blitt oppdaget der er det rimelig å anta at merket

ikke hadde klaget. Dette trolig grunnet den ekstremt kjeve fordelingen av makt som er å finne i denne bransjen. Så det er av den grunn rimelig å anta at gjennom å kunne sende denne mailen er maktfordelingene mellom merke og kjede ikke like ekstrem i sportsbransjen. Resultatet er allikevel det samme. Kjeden truet med advokater og mekret valgt å ikke ta saken videre (intervju). Merket har valgt å senere tid å trekke seg ut av kjeden. Om disse to situasjonene har sammenheng har jeg ikke evnet og finne ut av.

8.3.6 Case 6 skandinavisk mekre 2

Et svensk merke har gjennom samarbeid med en av de norske kjedene klart og etablert seg som et merke i det dyrere og bedre segmentet. Da hovedsakelig kun gjennom samarbeid med denne kjedene (intervju). Kjeden har dermed etablert seg som et godt alternativ for å føre nye merker på banen eller ta allerede etablerte merker inn i et nytt land. Det å introdusere nye mekrer inn på markedet har de også gjort med minst et annet internasjonalt merke som jeg kaller internasjonalt merke 4.

8.3.7 Case 7 Internasjonalt mekre 4

Dette merket er ikke like godt kjent som sort internasjonalt mekre 1 og 2. Men kjeden har startet og introdusere merke med tank gang om å bytte ut norsk merke 1. Om ikke bytte det ut i alle fall gi det sterk konkurranse. Internasjonalt merke 4 kommer dermed inn i et nytt marked som er til fordel for dem, samt at kjeden får dekket et segment som norsk merke 1 tidligere holdt (intervju). Det å introdusere et alternativ legger da ytterligere press på norsk merke 1. Da flere konkurrenter blir introdusert på markedet samtidig som en av de store distributørene tar å promoterer internasjonalt merke 4 fremfor deres merker (norsk merke 1).

Vedlegg 4 – forhandlings punkter

4.1 Kvantums rabatt

Mengden varer som kjeden kjøper inn blir også med i beregninger av rabatten, så jo mer kjedene kjøper inn jo mer rabatt får de dette blitt bekreftet av produsent 1 og 2 og kjede

1. ((flytte)Gjennom samtaler gikk det klart frem at jo de store fikk dermed større rabatter som ga fordeler i markedet. det er ikke nødvendigvis slik at avtalene til de små ble mye verre men de ble ikke bedre. Dette kan videre være med på å presse ut mindre aktører fra markedet))

4.2 Kjøpe tidlig rabatter

Det som er vanlig sportsbransjen er at under samtaler mellom produsent og kjede blir det bestemt hvor mye varer som blir forhåndsbestilt. Det betyr at for eksempel at når jeg gjennomførte intervju med produsent 2 (Bergans) var de i forhandlinger med kjedene om hva de skal kjøpe inn av varer for høsten 2014 . De varene som man da blir enige om at man ønsker å kjøpe inn der og da vil få en ekstra rabatt som man blir enige om. Denne rabatten skal dekke opp for ekstra risiko butikkene tar ved å bestille på forhånd. Samt fordelene produsentene har ved å selge varene før de er produsert dette kom frem under intervju med produsent2

4.3 kjøpe under sesong

Det er ikke bare varer som blir solgt før sesong det er rabatt på det er også en rabatt på varer kjøpt i sesong, denne er mindre en varer kjøpt før sesong men det er fortsatt en rabatt som blir gitt.

4.4 Del kreder rabatt

del kreder rabatt er noe som blir brukt for å dekke opp risikoen kjedene tar å påta seg kreditt ansvaret til butikkene sine. Så dermed isteden for at produksjons bedriften sender ut regninger for innkjøpt varer til alle de ulike butikkene som kjøper inn sender de kun en regning til Gresvig eller XXL eller MX sport. De blir dermed sikret at de skal få pengene sien uansett. Da mange små butikker i dag sliter med å betale regningene sine er dette en sikkerhet til produsentene at de vil mota betaling selv om butikken ikke klarer å tjene penger. Denne rabatten er stort sett styrt av markedet da gjennom hva de kostnaden er på å gjøre dette gjennom et kreditt selskap isteden for gjennom kjedene. De var ingen ting som tydet på at dersom en kjede gikk dårlig ble rabatten større selv om kjeden dermed tokk på seg større risiko. Men at denne rabatten i stor grad var styrt av andre som tilbyr samme type sikkerhet.