

# BCR3102

## Bacheloroppgave

“Etableringshindre og bruk av egne merkevarer i norsk dagligvarehandel “



Vår 2017

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

# Forord

Denne bachelorgraden er den avsluttende delen av vår utdanning ved Høyskolen Kristiania gjennom en Bachelor i markedsføring og merkevareledelse årskull 2014-2017.

Dette har vært tre krevende men spennende år hvor vi har lært og innsamlet utrolig mye kunnskap. Vi fattet interesse for vårt tema gjennom å høre diverse detaljer om markedet fra forskjellige forelesere, og spesielt da vi jobbet med temaet gjennom faget Strategi og markedsrett. Det å ha Espen Bogen som foreleser har vært utrolig spennende og det inspirerte oss til å skrive vår oppgave om etableringshindre og bruk av egne merkevarer i dagligvaremarkedet. Prosessen ved å skrive en bacheloroppgave har vært veldig krevende, det har vært mye jobb, men samtidig har vi lært mye og det har vært et spennende tema og jobbe med.

Vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss med å gjennomføre oppgaven. Vi setter utrolig stor pris på alle informantene som har stilt opp og tatt seg tid til å besvare spørsmålene. Vi vil også takke samboere som har holdt ut med oss i denne til tider frustrerende prosessen.

Og sist men ikke minst vil vi takke vår veileder Arne Nygaard, som alltid har stilt opp, spesielt når vi trengte det mest, vist tålmodighet, og hjulpet oss med gode råd og innspill.

Vi håper vår oppgave vil være interessant å lese.

God lesning!

Oslo 19.Mai 2017

748686, 748915

## Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er basert på etableringshindre i det norske dagligvaremarkedet og hvordan kjedene tar i bruk egne merkevarer (EMV).

Dagligvaremarkedet i Norge styres av tre store kjeder som står for 95% av totalomsetningen i markedet. Vi har derfor sett nærmere på hvilke etableringshindre som finnes for mulige nyetableringer i markedet, samt hvordan de store kjedene tar i bruk egne merkevarer for å styrke sin posisjon i markedet.

“Hvilke eksisterende etableringshindre finnes i det norske dagligvaremarkedet? Og på hvilken måte bruker kjedene EMV til å styrke sin maktposisjon i forhandlinger med leverandørene?»

Oppgaven tar for seg Porters fem krefter og hensikten med EMV. Kumar og Steenkamps innføring i ulike former for EMV benyttes, og hvordan disse representeres i dagligvaremarkedet i Norge. Etableringshindre med teori fra Espen Bogen sin masteroppgave om etableringshindre benyttes, der vi fokuserer på generell oligopolteori. Det pekes ut de mest sentrale etableringshindrene og hvordan bruken av EMV påvirker forhandlingsmakten til kjedene. Herunder drøftes kjedenes fokus på vertikal integrasjon og utvidelser av merkeporteføljen. Vi har valgt å besvare oppgaven gjennom å benytte oss av kvalitativ metode, der vi intervjuer personer fra både dagligvaremarkedet og fagpersoner med bred erfaring og kunnskap på feltet. Det konkluderes med at etableringshindrene er omfattende, og at strategien bak EMV med bakgrunn i Porters fem krefter har utviklet seg fra å være et verktøy for å holde seg konkurransedyktig på pris, til å bli en strategi for å presse ut mindre leverandører og ta større markedsandeler i ulike varekategorier. Samtidig differensierer kjedene seg og skaper unike konsepter for å skille seg ut.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 PRESENTASJON AV TEMA, OG BEGRUNNELSE FOR VALGT TEMA.....	5
1.2 PROBLEMSTILLING OG UTDYPNING AV PROBLEMSTILLINGEN.....	6
1.3 AVGRENSNINGER.....	7
1.4 STRUKTUR.....	7
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 DEFINISJON PÅ ETABLERINGSHINDRE.....	8
2.1.2 DEFINISJON PÅ MERKEVARE.....	8
2.1.3 DEFINISJON PÅ EMV.....	8
2.1.4 DEFINISJON PÅ LEVERANDØR.....	8
2.1.5 DEFINISJON PÅ PARAPLYKJEDER.....	9
2.2 KONKURRANSESITUASJONEN.....	9
2.3 FEMKRAFTSMODELLEN.....	9
2.4 EMV – ULIKE STRATEGIER.....	10
2.5 OLIGOPOLTEORI.....	11
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>12</b>
3.1 VALG AV METODE.....	12
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	12
3.3 FORSKNINGSDESIGN.....	13
3.4 CASESTUDIEDESIGN.....	13
3.5 DATAINNSAMLING.....	14
3.6 UTVALGSSTRATEGI.....	14
3.7 REKRUTTERING AV INFORMANTER.....	15
3.8 UTVALGSSTØRRELSE.....	15
3.9 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE.....	16
3.10 GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	16
3.11 DATAANALYSE.....	17
3.12 SVAKHETER VED METODEN.....	17
3.13.1 EVALUERING AV KVALITATIVE UNDERSØKELSER/KVALITETSSIKRING.....	18
3.13.2 PÅLITELIGHET (RELIABILITET).....	18
3.13.3 VALIDITET.....	18
3.14 ETIKK.....	19
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	<b>20</b>
4.2 4 ULIKE KATEGORIER AV EGNE MERKEVARER:.....	22
4.3 UTFORDRINGER KNYTTET TIL EMV.....	23
4.4 ETABLERINGSHINDRE.....	24
4.5 DISRUPTIVE/TRINNVISE INNOVASJONER:.....	25
4.6 KONSEKVENSER FOR FORBRUKERNE.....	26
<b>5.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>28</b>
<b>6.0 BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>30</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>31</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>33</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Presentasjon av tema, og begrunnelse for valgt tema

Dagligvarebransjen og dets maktstruktur er i stadig endring og har forandret seg mye siden begynnelsen av 90 tallet. Espen Bogen nevner i sin bok ”Rik på Lavpris” det store spranget i norsk dagligvarehandel og refererer til oppkjøpene kjedene gjennomførte tidlig på 90-tallet. Under denne perioden gikk markedsandelen til kjedene fra godt under halvparten til at kun 3,2% av den totale omsetningen gikk utenom kjedene. Siden dette har antall aktører stadig sunket og i 2015 solgte også det svenske selskapet ICA seg ut av det norske markedet. Dermed stod det tre store aktører igjen (NorgesGruppen, Reitangruppen og Coop) som i dag står for over 95% av den totale omsetningen i markedet, der Bunnpris står for siste rest (Virke, 2015). Endringen i markedet ved etablering av paraplykjedene kan beskrives som en form for disruptiv innovasjon, ved at kjedenes paraply virksomhet gjorde de eksisterende forretningsmodellene irrelevante. Lokale kjøpmenn kunne ikke lenger konkurrere på pris, grunnet paraplykjedenes felles innkjøpsordninger i store kvantum. På 2000-tallet har mye av effektiviseringsgevinsten ligget på grossistledet slik det kommer frem i Virkes rapport om Dagligvarehandelen i 2015. Dette har skjedd gjennom en strømlinjeforming der fokuset har ligget på utvikling av effektive logistikksystemer. Blant annet har den generelle prisstigningen fra 2003 til 2013 ligget på 16% i detalj-handelsleddet for dagligvarer, mens omsetningen har økt med 69% (Virke, 2015).

Vi vil se nærmere på hvordan den økte maktkonsentrasjonen i markedet har påvirket både leverandører og konsumenter i form av et oligopolmarked slik det er pr dags dato. Tidligere dikterte leverandørene i større grad forhandlingene med de ulike detaljistene, mens i dag er bildet forandret (NRK Brennpunkt, 2015). Bruken av hylleplassavgifter og joint-marketing har ført til at enkelte leverandørers markedsføringsbudsjetter nå går direkte til kjedene, mot deltagelse i kampanjer og en god plassering i butikk. Kostnaden betales i form av økte priser for konsumentene, mens kjedenes bruk av egne merkevarer (EMV) gjør de til både detaljist og leverandør i de ulike varekategoriene.

Vi finner emnet særlig interessant ettersom det har skjedd store endringer i markedet på relativt kort tid. Maktkonsentrasjonen er også unik sammenlignet med andre land i Europa, som gjør det interessant å se på hvordan det ble slik og hvilke konsekvenser det har hatt for oss som konsumenter. Det skal sies at det ikke bare er konsumentene som er påvirket av den endrede maktkonsentrasjonen, men også leverandørene og deres konkurransebetingelser i

markedet. Vi ønsker å se på hvilken utvikling bransjen har hatt, for å bedre forstå hvilken retning vi er på vei. Inspirasjonen for oppgaven er hentet fra faget strategi og markedsrett.

## 1.2 Problemstilling og utdypning av problemstillingen

“Hvilke eksisterende etableringshindre finnes i det norske dagligvaremarkedet? Og på hvilken måte bruker kjedene EMV til å styrke sin maktposisjon i forhandlinger med leverandørene?”

Vi vil se på hvilke eksisterende etableringshindre som finnes i det norske dagligvaremarkedet for å bedre forstå hvilken maktbalanse som foreligger. Herunder vil vi se på hvilke strategier paraplykjedene har valgt for å opprettholde disse hindrene, blant annet ved egne eiendomsselskaper som til enhver tid kontrollerer egnede lokaler for drift av dagligvarebutikker. Definisjonen på en paraplykjede kan beskrives som at kjedene kjøper seg opp i mange ledd av bransjen i form av grossister, egne eiendomsselskaper, produsenter og detaljister. Vi vil også se nærmere på hva som skjedde når den tyske giganten Lidl forsøkte seg på det norske markedet i 2003 for å bedre forstå omfanget av disse hindrene. Her vil fokuset ligge på kjedenes markedsrett i verdikjeden for matvarer. Samt deres lukkede distribusjonssystemer og betydningen av disse.

Videre vil vi besvare underproblemstillingene ved å se på det økende omfanget av egne merkevarer (EMV) og hvilken betydning dette har hatt for forhandlinger mellom kjedene og de ulike leverandørene. Bruken av hylleplassavgifter og Joint-marketing øker stadig og i NRK Brennpunkts matvarekrigen fra 2015 kommer det frem at Orkla alene betaler rabatter i milliardklassen til kjedene. Vår hypotese går ut på at ordningen slik som den er i dag favoriserer de største leverandørene ettersom de har mer makt i forhandlinger med kjedene. De mindre leverandørene må forholde seg til betingelsene som blir satt av kjedene, uten noe særlig forhandlingsrom. Spørsmålet som bør drøftes i denne sammenheng er om dette er en ønsket utvikling, og om dette er etisk forsvarlig. Konkurransetilsynets rolle og tidligere kunngjøringer vil herunder drøftes. Om denne hypotesen stemmer innebærer det også at etableringshindrene for leverandører i de ulike varekategoriene bare vil fortsette å øke. De leverandørene som er villige til å betale får økt eksponering og vil prioriteres i kampanjer som vil føre til økt salg av varer i kategorien.

### 1.3 Avgrensninger

Vi har valgt å avgrense oppgaven ved flere punkter. Blant annet handler oppgaven utelukkende om det norske dagligvaremarkedet. Herunder vil vi fokusere på hvordan de tre paraplykjedene (Norgesgruppen, Coop og Rema 1000) arbeider for å opprettholde etableringshindre i bransjen samt deres fokus på EMV for å styrke sin forhandlingsmakt med leverandører. Vi har valgt å intervju kjedene men skulle gjerne hatt flere informanter i ulike stillinger for å få en bredere forståelse. Utover dette har vi intervjuet fagpersoner og professorer med god erfaring og som kjenner bransjen godt. Dette gjøres med hensikt om å få flere perspektiver rundt det samme temaet. Samtidig er vi klar over at dette er subjektive meninger som fremmes, og at sannheten ikke nødvendigvis er den samme.

### 1.4 Struktur

Vår oppgave vil starte med å gi rede for utvalgt teori som relateres til problemstilling og underspørsmålene, og gi leseren et dypere innblikk i hva det er vi ønsker å finne ut av. Her tar vi for oss etableringshindre samt egne merkevarer, og hvordan de kan brukes som en strategi for økt forhandlingsmakt. Videre i metodekapittelet vil vi blant annet vise fremgangsmåten ved forskningen, hvordan metode vi har valgt og hvorfor, og hvilke valg vi har tatt når det kommer til gjennomføring av undersøkelser. Etter metode vil vi analysere og tolke våre funn, og sammenligne dataen opp mot teorien vi har skrevet, og med dette komme til en konklusjon som skal besvare problemstillingen. Som en avslutning på oppgaven vil vi reflektere og komme med forslag til forbedringer og videre forskning.

## 2.0 Teori

Vi vil benytte Virkes rapport om dagligvarehandelen fra 2015 der en bransjeanalyse beskriver situasjonen i markedet samt maktkonsentrasjonen. Konkurransetilsynets utredninger som konkluderer med et tilfredsstillende nivå av konkurranse i markedet vil gjennomgå. Videre vil vi anvende Elise Sandangers utredning om horisontal konkurranse i dagligvaremarkedet på vegne av Norsk forskningsråd. Denne utredningen beskriver endringen av konkurransesituasjonen som en følge av egne merkevarers inntog og rolle i markedet. Vi vil også benytte oss av Kumar og Stenkamps Private Label Strategy. How to meet the store brand challenge fra 2007.

### 2.1.1 Definisjon på Etableringshindre

Et etableringshinder innebærer faktorer som gjør det vanskelig å etablere seg i et nytt marked. Dette kan komme av sterke konkurrenter, politiske årsaker eller andre faktorer.

### 2.1.2 Definisjon på merkevare

En merkevare er en vare eller tjeneste som selges under et allerede innarbeidet varemerke (snl). «Det typiske for en merkevare er at merket gir en tilleggsverdi i forhold til varen for øvrig» (snl). Dette kan sammenlignes med at noen er villig til å betale mer for en vare kun fordi den har et bestemt merke, og ikke har noen essensielle forskjeller fra samme type vare som selges fra et annet merke.

### 2.1.3 Definisjon på EMV

Egne merkevarer er produkter som er eid, solgt og distribuert av samme forhandler, eller dagligvarekjede. Merkets produkter distribueres kun i kjedens egne forretninger (NOU 2011).

### 2.1.4 Definisjon på innovasjon

I følge det store norske leksikon er innovasjon en fornyelse, nyskapning, ett nytt produkt eller tjeneste. En innovasjon er menneskeskapt endring av aktiviteter som gir en verdiskapning (snl).

### 2.1.4 Definisjon på leverandør

En leverandør er kort fortalt en person eller et firma som har tatt på seg et oppdrag der de skal



gjennomføre en leveranse av varer eller tjenester (snl).

### 2.1.5 Definisjon på paraplykjeder

En paraplykjede er bedrift som kjøper seg opp i flere forskjellige ledd innenfor en bransje. I dagligvaremarkedet vil dette for eksempel være en eier av grossister, egne eiendomsselskaper, produsenter og detaljister.

## 2.2 Konkurransesituasjonen

Som nevnt tidligere i innledningen er konkurransesituasjonen innenfor dagligvaremarkedet svært konsentrert. Det er tre store kjeder (Norgesgruppen, Coop og Reitan) som styrer 95% av den totale omsetningen i det norske dagligvaremarkedet (Virke 2015).

Konkurransesituasjonen baseres på hvor mange aktører som finnes i et marked, og hvor stor andel av markedet de kontrollerer. Når få aktører styrer en så relativt stor del av markedet slik som dagligvarekjedene i Norge gjør, vil dette høyst sannsynlig skape ubalanse i markedet og skape negative konsekvenser for eventuelle nye bedrifter og kjeder, samtidig som det også vil skape begrensninger og være vanskelig for de eventuelle konkurrentene. Entreprenørskapet vil med andre ord svekkes, og det blir svært vanskelig for andre og ta markedsandeler grunnet etableringshindre og fokus på vertikal integrasjon hos kjedene. Dette drøftes videre i analysen.

## 2.3 Femkraftsmodellen

Femkraftsmodellen er en modell som måler attraktiviteten til en bransje. Den ble utviklet av Michael Porter i 1979 og blir ofte betegnet som porters fem krefter. De fem ulike kreftene består av kundenes forhandlingsstyrke, leverandørenes forhandlingsstyrke, trusler fra fremtidige konkurrenter, trusler fra nære substitutter og konkurransesituasjonen. Det første punktet som omhandler kundenes forhandlingsstyrke dreier seg om antall kjøpere, og deres evne til å diktere prisen. Det handler om tilbud og etterspørsel. Få og sterke kjøpere kan ofte diktere prisen i større grad enn mange mindre sterke kjøpere. Leverandørenes forhandlingsstyrke handler om i hvilken grad leverandørene kan heve prisene. Her er bruken av EMV sentralt for å motvirke leverandørenes forhandlingsmakt. Det neste punktet som omhandler trusler fra fremtidige konkurrenter er sentralt i dagligvarehandelen. Kraften handler om hvor lett det er å etablere seg i et marked, og her er taktikken til paraplykjedene å motvirke truslene ved å opprettholde etableringshindre i den grad de kan det. Er disse sterke nok, kan man ta nytte av det ved å holde potensielle konkurrenter på avstand. Kraft nummer

fire handler om trusler fra substitutter. I dagligvarehandelen er substituttene i hovedsak de andre etablerte kjedene, samt matkasser og eventuell svenskehandel for folk som bor i rimelig avstand til Sverige. Dette er ingen konkret trussel for kjedene ettersom det er få tilbydere og få substitutter. Slik det er i dag gjør alle kjedene det godt økonomisk. Og det fører oss over til neste punkt som omhandler konkurransesituasjonen. Kraften omhandler antallet og evnene til konkurrentene. I et oligopolmarked der det er få tilbydere som konkurrerer med hverandre vil alle nyte godt av situasjonen. Dette er tilfelle i dagligvaremarkedet og dette gir også kjedene større makt over leverandører. Nettopp fordi aktørene er få og leverandørene er mange. Trusler fra nære substitutter er verre sett fra et leverandørperspektiv fordi de lettere kan skiftes ut, særlig svakere merkevarer ved lansering av EMV. Disse fem kreftene er sentrale i konkurransebildet for dagligvarer, og forklarer mange av hensiktene bak paraplykjedenes strategier.

#### 2.4 EMV – Ulike strategier

Kumar og Steenkamp forteller i sin bok ”Private Label Strategy : How to meet the store brand challenge, 2007” at EMV kategoriseres i fire ulike kategorier. Herunder snakkes det om generic brands, copycat brands, Premium store brands og value innovators. Vi vil i vår oppgave fokusere på de tre første kategoriene da disse er mest relevante.

Generiske merker er merker som fokuserer på å være best på pris, og beskrives som ”non-name black and white packages”. Altså enkle design som ser billige ut, og at merket forbindes med det billigste alternativet. Formålet er å tilby kundene et lavpris alternativ, men også ekspandere kundebasen. Kvaliteten er ofte lavere enn hos de etablerte merkevarerne, men merket er best på pris. Copycat merker har som formål å kopiere markedslederen på kvalitet, mens varene tilbys til en lavere pris. Hensikten er å øke forhandlingsmakten over leverandørene av sterke merkevarer, samt å øke profitten i detaljistleddet innenfor de ulike produktkategoriene. Disse merkene dukker ofte opp i varekategorier som preges av en sterk markedsleder. Den siste kategorien dagligvarekjedene opererer i er såkalte Premium brands. Disse merkevarerne fokuserer på høy kvalitet med hensikten om å differensiere butikkjeden fra konkurrentene. Den har også et mål om å øke salg innenfor varekategorien den opererer i, øke inntekts marginer og tilby produkter med merverdi for kunden.

Dette er den grunnleggende tanken om hvordan man deler inn ulike typer EMV i sub kategorier. Vi vil benytte oss av denne teorien i analysen og se på hvilke merkevarer de norske dagligvarekjedene har skapt innenfor disse kategoriene.

## 2.5 Oligopolteori

Oligopolteorier er teorier om en markedsform som preges av få, men store aktører som deler markedet. Det kjennetegnes både ved dette og ved at etableringshindrene er store slik at andre aktører har vanskeligheter for å etablere seg. Man skiller mellom rent og differensiert oligopol og dagligvaremarkedet tilhører sistnevnte. Ofte vil en endring i pris hos en av tilbyderne i markedet forplante seg videre og aktørene er derfor svært opptatt av hva konkurrenten foretar seg. Dette kan som sagt føre til priskriger som ganger forbrukeren, mens det med lav konkurranse også kan gange alle tilbyderne om alle ligger med en god margin over kostpris. Prisen i oligopolmarkeder er derfor ofte høyere enn i et marked med fullkommen konkurranse fordi alle gagnar på en slik prisstrategi. Ofte kan dette resultere i at aktørene i markedet prøver å differensiere seg på andre områder enn pris, eksempelvis reklamekampanjer. Konkurransen i slike markeder preges derfor ofte av reklamekonkurranser. Disse teoriene vil bli benyttet i analysedelen for å bedre forstå markedet og aktørene vi analyserer (estudie).

## 3.0 Metode

For å svare på problemstillingen og løse oppgaven er vi nødt til å ta i bruk metode. Vi vil derfor i dette kapittelet belyse hvilken metode vi har valg, og begrunne hvorfor. Videre vil vi ta for oss hvordan vi skal gjennomføre datainnsamlingen og analysen, samt hvordan man kan kvalitetssikre dataene best mulig. Vi vil tilslutt drøfte oppgavens styrker og svakheter, samt ta for oss etiske og anonymitet.

### 3.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode med fokus på dybdeintervjuer av relevante objekter som står i samsvar med problemstillingen. Når vi skulle finne intervjuobjekter var det viktig for oss å finne noen med god kunnskap om emnet og at de kunne belyse essensielle drøftingspunkter. En fordel med en kvalitativ tilnærming vil være at nøkkelpersoner kan utdype egne meninger om emnet. En utfordring på en annen side vil være at utvalget ofte er lite, og at man derfor ikke kan trekke bastante slutninger grunnet et ikke representativt utvalg. Vi vil forsøke og få tak i intervjuobjekter på både den skeptiske siden og fra de store kjedene hvis mulig. Videre vil det være interessant å få tak i noen fra konkurransetilsynet eller relevante myndigheter for å belyse situasjonen fra ulike vinkler. Seleksjonskriteriene vil derfor baseres på objektene bakgrunn fra arbeidslivet og kunnskap om emnet. Datainnsamlingen vil som sagt foregå ved dybdeintervjuer med forhåndsbestemte spørsmål, og relevante oppfølgingsspørsmål. Intervjuene vil derfor ha rammer som omhandler bestemte tema, som er bestemt på forhånd, med mulighet for oss som intervjuere til å stille åpne og videre utdypende spørsmål. Hvor intervjuene skal foregå vil avgjøres av hvilke objekter som er tilgjengelige og hvor de har mulighet til å treffes. Et mest mulig nøytralt sted vil foretrekkes. Analysen av intervjuene vil sees i sammenheng med hverandre der man vil kunne belyse likhetspunkter og se nærmere på punkter der objektene har ulike synspunkter. Objektene reliabilitet må også sees i sammenheng med hvilke egne interesser de representerer og vil bli vektlagt.

### 3.2 forskningstilnærming

For å kunne gjennomføre en undersøkelse blir man nødt til å overveie og ta valg for utførelse. En må se på hva som skal undersøkes, hvordan man skal utføre undersøkelsen og hvem som skal undersøkes. Dette er da forskningsdesignet og det vil lede mot hvordan en skal utføre undersøkelsen for å svare på problemstillingen.

Vi deler metode opp i to, kvantitativ og kvalitativ metode, som tar for seg hvordan en analyserer og registrer data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Formålet med undersøkelsen og problemstillingen ligger til grunn for valg av metode.

Kvantitativ metode er teoristyr, men vil også være til hjelp for å teste hypoteser og generalisere store populasjoner (Askheim og Grenness 2008). I kvantitativ metode vil dataene være tall for å kunne bruke statistisk. I Kvalitativ vil dataene være tekst fra intervju eller observasjon som forteller om tankene til utvalget i undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008).

For vår forskning er kvalitativ metode det rette valget for å få en et svar på vår problemstilling. Respondentene i utvalget vårt må være personer med god kunnskap om feltet, derfor er intervju av fagpersoner den beste måten for å få en dypere besvarelse og mer forståelse på det vi undersøker.

### 3.3 Forskningsdesign

Hovedmålet ved bruk av et design vil alltid være å sikre at man når forskningsmålet. Dette vil med andre ord si at designet er en måte å planlegge hvordan prosessen skal føres for å kunne løse oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010) Det finnes flere forskjellige typer forskningsdesign, men i hovedsak fokuseres det på tre typer; deskriptivt, kausalt og eksplorativt. Sistnevnte er et utforskende design, og her finner vi fire sjangere; fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

Casedesign vil være mest relevant for oss å bruke da det handler om å samle inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen.

### 3.4 Casestudiedesign

Når man bruker case som forskningsdesign dreier det seg hovedsakelig om studier av noe spesifikt innenfor få enheter (Johannessen og Christoffersen 2012). Et case som studieobjekt kan være alt fra et program, en hendelse, et tiltak, en aktivitet, til et individ eller et sammensatt system (Johannessen og Christoffersen 2012). Når man undersøker et case kan man benytte seg av flere ulike datakilder som for eksempel observasjon eller intervju, hvor sistnevnte er det vi har valgt å bruke i vår oppgave. Det finnes to forskjellige dimensjoner innenfor dette casestudier, den ene er flercasedesign og den andre er enkelt casedesign. Et enkelt casedesign baserer seg på en enkelt case, hvor man kan velge mellom en analyseenhet eller flere analyseenheter (Johannessen og Christoffersen 2012). Vi har valgt å ta i bruk et

enkelt casesesing da vi fokuserer på å få svar på vår problemstilling, og siden vi tar i bruk flere informanter vil dette si at vi også anvender flere analyseenheter for å kunne besvare oppgaven. Videre kommer det frem at det er fem komponenter som er spesielt viktig å få med ved gjennomføring av caseundersøkelser, de er; “problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelse og kriterium for å tolke funnene” (Johannessen og Christoffersen 2012).

### 3.5 Datainnsamling

Målet med datainnsamling er å samle inn dokumentasjon som gjenspeiler den virkeligheten vi ønsker å undersøke (Johannessen og Christoffersen 2012). Det finnes flere forskjellige former for data og måter å gjennomføre undersøkelser på, så her er det viktig for oss å ta stilling til hvilke informanter vi ønsker, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi samt hvordan vi skal rekruttere for å få inn den dataen som vi etterlyser. Det er avgjørende at vi samler inn data som er relevant og pålitelig i forhold til problemstillingen vår og hypotesene vi har satt. De vanligste måtene å samle inn kvalitativ data på er gjennom observasjon, gruppesamtaler og intervjuer (Johannessen og Christoffersen 2012). Vi har valgt å gå for dybdeintervjuer da en gruppesamtale mest sannsynlig ville gitt negative utslag på svarene ved at noen kanskje ville holdt igjen på informasjon, samtidig som det ville vært ekstremt vanskelig å få til da dette er konkurrerende bedrifter med travle tidsskjema.

Personlige dybdeintervjuer vil gi oss en dypere innsikt, samtidig som det er lettere å få frem enkeltpersonens tanker rundt spørsmålene, få tak i mer sensitiv informasjon, og komme med oppfølgingsspørsmål underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Dette følte vi passet bra i forhold til hvilket design vi har valgt, da casestudier i hovedsak handler om å hente mye informasjon gjennom få informanter eller caser. Når det kommer til kvalitative intervjuer kan man velge litt mellom hvor strukturert det skal være. Vi har i intervjuguiden valgt å hovedsakelig fokusere på et standardisert oppsett av spørsmål, men med mulighet for oppfølgingsspørsmål, dette gjør at det vil være lettere å sammenligne og tolke svarene opp mot hverandre (Vedlegg 1: Intervjuguide)

### 3.6 Utvalgsstrategi

Vi ønsket i hovedsak å intervju syv personer, tre som kan oppfattes som en del av den skeptiske siden, en fra hver av de tre store matkjedene, og en fra konkurransetilsynet som vi anså som upartisk, slik at holdningene ikke ville bli for dominerende. Dette vil si at vi

benytter oss av en strategisk utvelgelse når det kommer til intervjuobjekter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Grunnen til at vi ønsket disse intervjuobjektene er at vi ønsker flere nyanser og synspunkter ved besvarelse av oppgaven, og at vi ønsker å få frem alle sidene av saken for å kvalitetssikre oppgaven. Fordelen ved å benytte oss av bekjente er at de mest sannsynlig vil være lettere å få kontakt med, og at de muligens vil være mer positive til å stille opp til intervju. Samtidig har vi inntrykk av at de innehar god kunnskap og erfaring med temaet da de tidligere har skrevet bøker og oppgaver om temaet, og har vært i media angående sine synspunkter tidligere. Vi syntes derfor at foreleserne er høyst relevant for vår oppgave. Det er viktig for oss å få tak i intervjuobjekter som oppfyller disse kriteriene da vi også har valgt å benytte oss av en "kriteriebasert" utvelgelsesstrategi. Siden flesteparten av de vi skal intervjuet helt ukjente personer, kan en ulempe være at det kan oppstå dårlig kjemi mellom intervjueren og intervjuobjektet, spesielt hvis de vet at vi også har intervjuet personer som er kjent for å være skeptisk til deres måte å drive business på, og dersom de føler at spørsmålene våres er for pågående og ubehagelig for dem å svare på. Dette kan føre til en anstrengende stemning mellom partene og påvirke intervjuet.

### 3.7 Rekruttering av Informanter

Når det kom til rekruttering valgte vi først å forhøre oss med to bekjente om de hadde mulighet til å stille opp som informanter da vi vet at de sitter på høy kompetanse innenfor feltet, noe de heldigvis var positive til. Videre sendte vi ut mailer for å få kontakt med konkurransetilsynet, tre fagpersoner og talspersoner fra hver av de forskjellige dagligvarekjedene. Vi var på forhånd klar over at det kunne bli vanskelig å få tak i noen som vil stille opp da temaet vårt kanskje ikke er noe dagligvarekjedene ønsker å prate om, og at de sikkert får mange forespørsler om intervjuer fra andre som også skriver bacheloroppgaver på denne tiden. Det viste seg å stemme, det var vanskelig å få svar på forespørslene vi sendte på e-post, så vi kontaktet da dagligvarekjedene direkte over Facebook, hvor vi kjapt fikk svar i løpet av ett par dager. En kjede ønsket ikke å stille opp grunnet for mange forespørsler, mens to var positive og takket ja til å stille opp til intervju. Vi endte dermed tilslutt opp med fem intervjuer.

### 3.8 Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen burde i hovedsak ikke bestemmes på forhånd da det er hensiktsmessig at man fortsetter til man ikke lenger får inn ny informasjon, men kvalitativ metode forutsetter at man bruker et begrenset antall informanter med kunnskap om tema (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2011). Dette påvirket oss til å hovedsakelig fokusere på å få svar fra de tre store kjedene, en upartisk informant og to til tre “skeptikere”, slik at vi får sett saken fra forskjellige sider og at ingen av sidene skal virke for dominerende. Begrensninger med tid gjorde også at vi la føringer for hvordan vi ønsket å legge opp fordelingen og hvor mange intervjuobjekter vi ønsket i vår oppgave. Vi følte samtidig at vi fikk nok med informasjon, hadde gode informanter og at utvalget vårt samsvarte med det vi så for oss.

### 3.9 Utarbeidelse av intervjuguide

For å kunne svare på problemstillingen har vi laget en intervjuguide som tar utgangspunkt i de aktuelle temaene, samt en plan for når vi skal introdusere informasjonen om Bacheloroppgaven, og hvorfor vi har valgt å intervju akkurat de som blir intervjuet (se vedlegg 1). Før intervjuet startet, informerte vi intervjuobjektene om at de er anonyme, og at de måtte samtykke om bruk av lydopptak. Vi begynte med å stille enkle faktaspørsmål for å skape en relasjon og et tillitsforhold med intervjuobjektene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2004), før vi gikk videre og stilte litt dypere spørsmål, etterfulgt av enda dypere spørsmål som også kunne oppfattes som deling av sensitiv informasjon fra informantens side. Når vi nærmet oss slutten av intervjuet opplyste vi om at det nå er få spørsmål igjen, og fulgte opp med oppfølgingsspørsmål, dersom de ikke kom med kontinuerlig under intervjuet. Vi satte også av tid dersom det var noen spørsmål eller om intervjuobjektet hadde noe å mer å tilføye (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2004).

### 3.10 Gjennomføring av intervju

Hensikten med intervjuene var å få større innsikt om etableringshindre og hvordan kjedene tar i bruk EMV som strategi i forhold til leverandører. Da vi hadde planlagt nøye på forhånd hvem vi ønsket å intervju, visste vi at informantene vi hadde valgt ut hadde kunnskap og kjennskap til tema og vi hadde muligheten til å få svar på intervjuguiden vi hadde laget på forhånd. Vi gjennomførte intervjuene personlig, slik at informantene skulle få en mindre formell følelse av dette, og det ble mulig for oss å få tak i litt mer sensitiv informasjon. Det ene intervjuet vi hadde gikk derimot over tiden vi hadde satt av, og derfor ble resten besvart over e-post. Vi gjennomførte intervjuene slik at en førte samtalen mens den andre var mer i bakgrunn og observerte atferd og kroppsspråk. For å gi informanten en trygghet valgte vi å møte opp på ønsket sted fra informantens side, som da i alle tilfellene ble kontoret til informanten. Når vi etterspurte intervjuet ga vi informasjon om hva oppgaven kom til å fokusere på, hvor lang tid vi så for oss at det kom til å ta, samt tema til oppgaven slik at



informanten hadde innsikt i hvilke spørsmål vi kom til å stille. Under fire av intervjuene benyttet vi oss av lydopptak, noe vi selvfølgelig spurte om tillatelse for og fikk godkjent på forhånd, slik at vi kunne forsikre oss om at vi fikk med oss alle detaljer i ettertid, og kunne gi informanten vår fulle oppmerksomhet. I etterkant kan vi se at det var stor variasjon på tidsperspektivet på intervjuene, da vi opplevde at noen av informantene ønsket å komme med mer utdypende informasjon enn andre.

### 3.11 Dataanalyse

Dataanalysen handler om å analysere og tolke innsamlet data. Å analysere kvalitative data består i å blant annet bearbeide tekst og eventuell lyd, og en betydelig del av samfunnsforskningen består av å tolke data (Johannessen og Christoffersen 2012). Her er vi derfor nødt til å transkribere intervjuer og gjøre det muntlige om til tekst, slik at det lettere kan struktureres og brukes til analysen. Her er det viktig å gjøre transkriberingen innen rimelig tid etter at intervjuet er gjennomført slik at viktige detaljer ikke vil gå tapt, helst samme dag eller en av de nærmeste dagene etter. Etter dette vil vi kode dataen vi har funnet. Å kode data vil si at vi prøver å få frem et mangfold av perspektiver og nyanser fra stoffet vi har funnet (Jacobsen 2000). Videre har vi valgt å kategorisere svarene etter tema, slik at det vil bli enklere å analysere og gi bedre oversikt.

### 3.12 Svakheter ved metoden

I en slik metode legges det vekt på nærhet og observasjon av få studieobjekter i naturlige omgivelser. Kvalitativ forskningsstrategi er basert på rik og dyp informasjon av et fåtall analyseenheter. I kvalitativ metode registreres data til tekst, for eksempel utskrifter fra intervjuer som analyseres med uformelle teknikker (Ringdal 2013). Et begrenset utvalg kan føre til lavere reliabilitet og utsagnskraft, og vil derfor være en svakhet ved den kvalitative metoden (Ringdal 2013). Dette er grunnen til at vi ønsket å intervjuere personer fra begge sider av bransjen, både de som jobber for de store bedriftene, og de som har valgt å stille skeptiske spørsmål ved metodene som blir brukt for å styre markedet. Videre kan også manglende erfaring ved å føre et intervju spille inn å ha påvirket både selve intervjuet og hvordan vi har utarbeidet intervjuguiden. Har vi stilt de riktige spørsmålene, og er det noe vi burde gjort annerledes for å få mer ut av intervjuene? Vi vil også trekke inn at det kan være vanskelig å få svar på de spørsmålene vi lurer på dersom vi ikke allerede har kontakter innenfor markedet, da dette er spørsmål dagligvarekjedene helst vil unngå.

Vi opplevde derimot at informantene svarte utfyllende, og var positive til både intervjuet og oppfølgingsspørsmålene vi stilte, noen var kanskje mer villige til å utdype seg mer enn andre, men vi fikk gode svar.

### 3.13.1 Evaluering av kvalitative undersøkelser/kvalitetssikring

Både den kvantitative og kvalitative forskningen benytter seg av validitetsformer og reliabilitet som kriterier for kvalitet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011; Askheim og Grenness 2008). For å forklare problemstillingen med forskningsfunnene som er gjort vil det være viktig at innsamlet data både er valid og reliabelt. Å ha en god kvalitetssikring vil være grunnleggende for at data kan benyttes, samtidig som det skal være mulig å kunne bruke til videre forskning.

### 3.13.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Forskningens pålitelighet omhandles av reliabilitet som knyttes til undersøkelsens data - hvordan den innsamles, hvilke data som benyttes og hvordan informasjonen bearbeides (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). En viktig faktor som vil spille en avgjørende rolle for å oppnå en god undersøkelse vil være at innsamlet data viser seg som troverdig og pålitelig, det vil da si at de har en høy grad av reliabilitet.

Kravene om reliabilitet i kvalitativ forskning vil ikke være like kritisk som i kvantitativ forskning, da det i flere tilfeller vil være så og si umulig å gjennomføre intervjuet på en nøyaktig lik måte ved en senere anledning. Vurderingen av reliabiliteten vil derfor gå ut fra studiens etterprøvbarehet. Kvaliteten på arbeidet vi gjør kan likevel sikres på flere måter, ved blant annet å gjøre prosessen transparent (Askheim og Grenness 2008). Det vil si at en beskriver i detalj hvordan prosessen har gått fra start til mål.

For å redusere sjansen for å tolke svarene vi fikk “feil” hadde vi utarbeidet en intervjuguide på forhånd, slik at vi eventuelt kunne komme med oppfølgingsspørsmål dersom svarene vi fikk ikke var helt det vi var ute etter, slik at reliabiliteten ikke ville bli svekket. Videre vil vi nevne at siden vi etterspurte sensitiv informasjon, er det muligheter for at noe ble tilbakeholdt fra informantene.

### 3.13.3 Validitet

En viktig faktor som er minst like viktig er undersøkelsens validitet, det vil si gyldigheten av innsamlet data som er hentet. I kvalitativ forskning vil spørsmålet om gyldighet være hvorvidt

våre data gjenspeiler de variabler eller fenomener som vi er interessert i (Askheim og Grenness 2008). Validitet handler også om i hvilken grad man generaliserer funnene samt studies overførbarhet. Overføring av kunnskap i stedet for generalisering er noe man snakker om ved kvalitative undersøkelser, samt det å forsøke å forklare det ved å skape en bredere forståelse av det konkrete fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Da vi ikke fikk tak i representanter fra alle de tre kjedene eller fra konkurransetilsynet, kan det være at dataene vi samlet inn ikke kan regnes som representative for hele situasjonen i dagligvaremarkedet, men vår oppgave kan da være starten på interessen for en eventuell videre forskning.

### 3.14 Etikk

Etikk er læren og hva som er rett og galt. Innenfor forskning finnes det tre sentrale områder som må vektlegges. Blant annet 1) forsker og undersøkt - herunder respondentenes krav på privatliv, integritet og personvern. 2) Forsker og arbeidsgiver - herunder oppdragsgivers ønsker og preferanser. 3) Forsker og samfunnet- herunder samfunnets normer og verdier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011), dette for å blant annet sikre at intervjuobjektene ikke får noen negative konsekvenser i etterkant av intervjuet dersom det blir delt sensitiv informasjon. På punkt 1 vil særlig punktet der korrekt gjengivelse av innsamlet informasjon være vesentlig. Ettersom vi ikke har noen oppdragsgiver med egne interesser vil vi i større grad være skjermet for påvirkning og forholde oss objektive til emnet. En utfordring ved utformingen av intervjuene vil være å få oppriktige svar og meninger, og ikke svar som oppfattes som det korrekte svaret for intervjuobjektet.

Alle intervjuobjektene ble informert på forhånd om at det ble gjennomført lydopptak under intervjuet, og for å ivareta intervjuobjektene anonymitet slik at deres og bedriftens identitet ikke skal gjenkjennes, vil ikke transkribering eller koding av intervjuene vedlegges denne oppgaven.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Egne merkevarer - EMV

Egne merkevarer blir stadig hyppigere lansert av norske dagligvarekjeder. Strategien bak har flere formål men at det svekker leverandørenes forhandlingsmakt er det ingen tvil om.

Hypotesen slik den ble beskrevet i innledningen går ut på at de mindre leverandørene vil ta det hardeste slaget, mens de større og mer etablerte leverandørene med sterkere merkevarer vil bevare mer av sin forhandlingsmakt.

Utformingen av egne merkevarer kan sees helt tilbake til 80-tallet der Coop lanserte sine ”merkeløse” varer med formål om å kutte salgsprisen. Dette ble gjort ved å kutte markedsføringskostnadene slik at man kunne tilby varer til en betydelig billigere pris. Senere kastet de andre seg på trenden og i dag er EMV er kjent fenomen i markedet. Blant annet lanserte Norgesgruppen sine første First Price produkter som et resultat av etableringsforsøket til Lidl i 2003. Det opprinnelige formålet var å holde seg konkurransedyktige basert på pris, mens i dag har EMV flere formål enn tidligere. Våre informanter bekrefter også at forbrukertester har vist en økt grad av lojalitet og at forbrukerne også stoler mer på kvaliteten på EMV. Eksempelvis tilbys first price kun i Norgesgruppens butikker, og vil på denne måten skape lojalitet om kunden ønsker seg first price produkter. Man differensierer seg altså fra konkurrentene.

Fra et paraplykjede perspektiv vil lanseringen av egne merkevarer gi de større makt i forhandlinger om hylleplasseringer, og vil gjøre kjedene mindre avhengige av visse leverandører i enkelte produktkategorier. De vil også kunne profitere på hylleplassavgifter fra leverandørene, samtidig som de leverer varer i samme produktkategori, ofte til en lavere pris. På denne måten er de på eiersiden både som grossist, leverandør og detaljist. EMV har også et differensierings aspekt der varene hjelper kjedene å skille seg ut fra hverandre ettersom de tilbyr ulike merkevarer. I Norgesgruppens årsrapport fra 2016 kommer det frem at 12 prosent av deres totale omsetning i butikk kommer fra EMV. Det pekes på en generell lav andel av egne merkevarer i Norge, men at den har økt noe grunnet kjedenes behov for differensiering, kategoriutvikling og økt konkurransekraft. “Formålet med egne merkevarer er å gi forbrukerne valgfrihet og inspirerende produkter i tillegg til et prisgunstig alternativ til industriens merkevarer. Dette gjør vi ved å utfordre leverandørene innenfor varegrupper der merkevarene har høy markedsandel” (Norgesgruppen). Det som ikke nevnes i rapporten er at

kjedene også tar imot hylleplassavgifter og favoriserer merkevarene som betaler mest ved å føre kampanjer som genererer høyere salg. Dette kommer blant annet frem i NRK Brennpunkts ”matvarekrigen” fra 2015, og kan også bekreftes av våre informanter. Blant annet betaler Orkla milliardbeløp årlig for å fremme sine merkevarer gjennom kampanjer og i butikk (NRK Brennpunkt). Et annet formål er altså økt makt i forhandlinger med leverandører. Når kjedene kontinuerlig arbeider med å bli mindre avhengige av sterke leverandører vil de samtidig kunne kreve mer for å disponere andre merkevarer.

I intervjuer tydeliggjøres det at vertikal integrasjon er effektivt samt at det muliggjør kostnadsbesparelser. Man unngår samtidig doble markedsføringskostnader og integrasjonen bidrar til å opprettholde etableringshindre. Man skaper samtidig en merkeportefølje som bidrar til økt kontroll i verdikjeden for mat. Dette stemmer overens med utredningen “Horisontal konkurranse i dagligvaremarkedet (Sandanger, 2012)”. Sandanger belyser at paraplykjedene er vertikalt integrerte ved at hver av kjedene eier sin egen grossist. Samtidig er de horisontalt integrerte ved samarbeidet mellom forretningene i kjeden. Videre forklares det at dette bidrar til å redusere kostnader og realisere effektivitetsgevinster. Det pekes også på at Norge har en lav andel EMV sett i forhold til totalmarkedet i detaljistleddet ellers i Europa. Årsaken er sammensatt, men tollbarrierer særlig knyttet til import av kjøtt og meieriprodukter gjør at det ikke vil være lønnsomt med produksjon hos spesialiserte EMV produsenter i Europa. For om man ser på markedskonsentrasjonen i ulike europeiske land ser man at det finnes en korrelasjon mellom konsentrasjonen i markedet og utbredelsen av EMV ifølge utredningen. Forklaringen på den forholdsvis lave andelen av EMV i Norge kan også forklares med at Premium brands ikke er like utbredt som i andre europeiske land. Samtidig ser vi i årsrapportene fra paraplykjedene at slike merker er i vekst, og vil trolig fortsette å vokse. Det pekes også på at Europeiske matvarekjeder er enda tydeligere i sin promotering av egne merkevarer som igjen fører til et økt salg av EMV.

Fra en leverandørs perspektiv har intervjuer vist at enkelte leverandører er bekymret over det økende omfanget av EMV. Dette grunnet paraplykjedenes kopiering av enkelte merkevarer og krav om innsyn i produksjonskalkyler og annen produktinformasjon. Dette belyses også av en av informantene. Samtidig tar kjedene ulike avanser for EMV og andre merkevarer og flere frykter at deres eneste muligheter for videre produksjon ligger i produksjon av EMV for kjedene. Dette er en stor utfordring for leverandørene og fører til usikkerhet særlig hos mindre sterke merkevarer.

En annen gunstig effekt for kjedene er at enkelte av deres egne merkevarer ikke oppfattes som kjedemerker, men heller som selvstendige merkevarer. Dette kan bekreftes gjennom våre informanter fra kjedene. Eksempelvis ble merkevaren Eldorado nevnt som et merke de fleste kjenner til, men som ikke oppfattes som en EMV grunnet dets lange levetid. Kundene har altså knyttet relasjoner til merket på samme måte som de har gjort til andre merkevarer. Et annet eksempel som ble nevnt var Jacobs utvalgte, som av mange ikke oppfattes som en EMV men heller et merke knyttet til høy kvalitet. Dette gjør også at man kan føre en annen prisstrategi og prise seg på samme nivå eller høyere enn markedslederen. Dette er et eksempel på et såkalt premium store brand, og legger grunnlaget for både differensiering og økte marginer. Det finnes altså flere kategorier av EMV, med forskjellige hensikter og fordeler.

#### 4.2 4 ulike kategorier av egne merkevarer:

Kumar og Steenkamp forteller i sin bok ”Private Label Strategy : How to meet the store brand challenge, 2007” at EMV kategoriseres i fire ulike kategorier. Herunder snakkes det om generic brands, copycat brands, Premium store brands og value innovators. De norske Dagligvarekjedene opererer særlig med tre av disse kategoriene, der hver av merkene i disse kategoriene har forskjellige hensikter og bidrar til sammen til et bredt spekter av valg innenfor de ulike produktkategoriene. Både generiske merker, copycat merker og premium merker finner vi eksempler på i norske dagligvarebutikker.

Generiske merker er merker som fokuserer på å være best på pris, og beskrives som ”non-name black and white packages”. Altså enkle design som ser billige ut, og at merket forbindes med det billigste alternativet. Formålet er å tilby kundene et lavpris alternativ, men også ekspandere kundebasen. Kvaliteten er ofte lavere enn hos de etablerte merkevarene, men merket er best på pris. Coop sitt X-tra merke og first price er eksempler på slike merkevarer i dagligvarebransjen.

Copycat merker har som formål å kopiere markedslederen på kvalitet, mens varene tilbys til en lavere pris. Hensikten er å øke forhandlingsmakten over leverandørene av sterke merkevarer, samt å øke profitten i detaljistleddet innenfor de ulike produktkategoriene. Disse merkene dukker ofte opp i varekategorier som preges av en sterk markedsleder. Coop og Rema 1000 sine egne merker under egne navn er eksempler på slike merker, mens Norgesgruppen har Eldorado som kan plasseres i samme kategori.

Den siste kategorien dagligvarekjedene opererer i er såkalte Premium brands. Disse merkevarene fokuserer på høy kvalitet med hensikten om å differensiere butikkjeden fra konkurrentene. Den har også et mål om å øke salg innenfor varekategorien den opererer i, øke inntekts marginer og tilby produkter med merverdi for kunden ifølge Kumar og Steenkamp. Jacobs utvalgte er som nevnt tidligere et eksempel på en slik merkevare, og oppfattes ofte som en selvstendig merkevare. Altså har EMV utviklet seg fra å assosieres med et lavpris segment, til slik det er i dag med ulike merker i alle prissegmenter. Formålet med EMV har derfor også endret seg til å omhandle mye mer enn det gjorde ved lanseringen av merkene. Leverandører med sterke merkevarer vil fortsatt ha en del makt i forhandlinger ettersom de er viktige for forbrukerne. Samtidig vil de mindre leverandørene bli presset ut ved at de ikke har råd til hylleplassavgifter og joint marketing. EMV er derfor essensielt for kjedene og vil trolig øke i årene fremover. Man øker på denne måten markedsandelene i ulike varekategorier og eliminerer samtidig mindre konkurrenter. Forhandlingene mellom leverandører og kjeder skjer i det som av fagfolk omtales som høstjakten, og her vil den økte forhandlingsmakten bli brukt for det den er verdt av kjedene. Merkeporteføljen til paraplykjedene utvides stadig og våre informanter pekte også på at dette er en sannsynlig videre utvikling også i fremtiden.

#### 4.3 utfordringer knyttet til EMV

Ved våre intervjuer kom det frem at det også finnes utfordringer knyttet til egne merkevarer. Blant annet er det ifølge våre informanter fra kjedene vanskelig og gjenopprette kundens oppfatning av produktet om denne først er svekket. Blant annet ble det nevnt at de billigste produktene tidligere var kjent som produkter med lav kvalitet. Selv om kjedene nå har jobbet kontinuerlig med å heve kvaliteten, er inntrykket av produktene vanskeligere å forandre. Dette er en tidkrevende prosess og krever ressurser.

Vår informant hos Coop peker også på tollbarrierer knyttet til import av enkelte varer. Dermed må det legges mer arbeid i å utvikle EMV produkter selv, fremfor å produsere varer i Europa hos fabrikk som utelukkende holder på med dette. I tillegg er markedet forholdsvis lite i Norge, og medfører større kostnader for utvikling av EMV konsepter ettersom varene kun skal føres i en av kjedene.

#### 4.4 Etableringshindre

Dagligvarebransjen har siden begynnelsen av 1990-tallet vært i stor strukturell endring. Espen Bogen refererer i sin bok Rik på lavpris fra 2008 til det store spranget i norsk dagligvarehandel der kjedene kjøpte seg opp for å holde seg konkurransedyktige. Under denne perioden gikk markedsandelen til kjedene fra godt under halvparten til at kun 3,2% av den totale omsetningen gikk utenom kjedene. Siden dette har antall aktører stadig sunket og i 2015 solgte også det svenske selskapet ICA seg ut av det norske markedet. Dermed stod det tre store aktører igjen (Norgesgruppen, Reitangruppen og Coop) som i dag står for over 95% av den totale omsetningen i markedet, der Bunnpris står for siste rest (Virke, 2015). Endringen i markedet ved etablering av paraplykjedene kan beskrives som en form for disruptiv innovasjon, ved at kjedenes paraply virksomhet gjorde de eksisterende forretningsmodellene irrelevante. Lokale kjøpmenn kunne ikke lenger konkurrere på pris, grunnet paraplykjedenes felles innkjøpsordninger i store kvantum. På 2000-tallet har mye av effektiviseringsgevinsten ligget på grossistleddet slik det kommer frem i Virkes rapport om Dagligvarehandelen i 2015. Dette har skjedd gjennom en strømlinjeforming der fokuset har ligget på utvikling av effektive logistikksystemer. Blant annet har den generelle prisstigningen fra 2003 til 2013 ligget på 16% i detaljhandelsleddet for dagligvarer, mens omsetningen har økt med 69% (Virke, 2015).

Denne endringen har i seg selv ført til et etableringshinder der kjedene dikterer betingelsene i markedet. Det preges av få tilbydere, og kan betegnes som et oligopol marked. Dette er en markedsform som befinner seg et sted mellom monopol og fullkommen konkurranse, med flere aktører, uten at noen av de kan påvirke markedsprisen. Eksempelvis kan bensinmarkedet også betegnes som et oligopolmarked, og har mange fellestrekk med dagligvaremarkedet. Blant annet har vi sett dagligvarekjedenes priskrig der det ofte selges til under kostpris, med hensikt om å beholde eller øke sin markedsandel.

Det finnes flere utfordringer knyttet til en slik markedsform. Blant annet peker Espen Bogen i sin masteroppgave (Etableringshindre i dagligvarehandelen, 2012) på at stilltiende samarbeid kan være en slik utfordring. Det nevnes at Norgesgruppen som den soleklart største aktøren, og som derfor besitter de beste betingelsene, ikke har de billigste prisene. At Lidl ble møtt med samordnet atferd i 2003 ses på som en indikasjon på et slikt samarbeid. At samtlige kjeder også hadde økonomiske interesser av Lidl sitt nederlag i Norge kan også ses som et motiv for et slikt samarbeid.



Om man ser på makten kjede grupperingene har tilegnet seg og ser dette i sammenheng med den økte bruken av EMV ser man også at kjedenes makt over leverandørene har økt betraktelig. Som nevnt var forholdet tidligere mer jevnbyrdig. Dette bidrar til ytterligere etableringshinder der kjedene kan diktere hvilke aktører leverandøren kan samarbeide med. I Lidl sitt tilfelle fikk de ikke til samarbeid med store norske merkevarer som er essensielle for kjededrift i Norge, grunnet deres kundelojalitet og merkekjennskap. Leverandørene hadde altså ikke myndighet til å utvide kundeporteføljen uten at deres største kunder trakk seg ut som en direkte konsekvens av dette. På denne måten styrer de tre paraplykjedene også hvem som skal ha tilgang på store merkevarer i det norske dagligvaremarkedet.

Et annet etableringshinder er eiendomsselskapene til paraplykjedene som kontrollerer og kontinuerlig investerer i egnede lokaler for dagligvaredrift. Ettersom utsalgssteder av dagligvarer må oppfylle visse krav er det et begrenset antall av disse. Kjedene opprettholder etableringsbarrierene for eventuelle konkurrenter på mange ulike måter, og dette er en av de. Blant annet førte det til at Lidl i sitt forsøk på det norske markedet ble tvunget ut av tettbebygde områder, som igjen svekket deres konkurransevne. Spesielt med tanke på at lokalisasjon er avgjørende for graden av suksess i dagligvaremarkedet.

Kjedenes strømlinjeformede systemer og innarbeidede distribusjonssystemer bidrar også til etableringshinder. Deres bruk av EMV gjør de som nevnt tidligere mindre avhengige av enkelte leverandører og kan derfor presse hardere i forhandlinger. Om en ny kjede hadde etablert seg i Norge ville denne makten vært avgjørende for å kunne kreve at leverandørene ikke samarbeidet med denne hypotetiske kjeden. Videre funn i intervjuene tilsier også at paraplykjedenes vertikale integrasjon i verdikjeden bidrar til å opprettholde etableringshindre. Samt deres innarbeidede horisontale integrasjon og systemer slik det kommer frem i intervjuer.

#### 4.5 Disruptive/trinnvise innovasjoner:

Disruptive innovasjoner er et forholdsvis nytt begrep og ble introdusert for første gang i artikkelen ”Disruptive technologies : Catching the wave” i 1995 av Clayton M. Christensen. Begrepet omhandler innovasjoner som forbedrer et produkt eller en tjeneste på en måte markedet ikke forventer. Vanligvis gjøres det ved at man kan senke prisen som følge av innovasjonen, eller ved et nytt design som er rettet mot et nytt sett med forbrukere. Som regel

gjøres tjenesten eller produktet enklere, billigere og mer praktisk enn det er hos de etablerte forhandlerne i samme varekategori. Eksempelvis var Netflix en slik innovasjon, og gjorde de eksisterende forhandlernes forretningsmodell irrelevant. I dette tilfellet muliggjort av ny teknologi, og gjorde det både enklere, billigere og mer praktisk å kjøpe musikk.

I dagligvarebransjen har det de siste årene vokst frem et nisjemarked med levering av matkasser direkte til forbruker. De ledende aktørene er Adams matkasse og Godtlevert.no og nylig ble deres fusjonsplaner kjent, med hensikt om å effektivisere driften.

Konkurransetilsynet har varslet at et inngrep mot foretakssammenslutningen kan bli aktuelt, med begrunnelsen at det vil hindre effektiv konkurranse. Mens Godtlevert.no sjef Kjetil Graver hevder at en stans i fusjonen vil gå på bekostning av konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet (DN). Han påpeker i DN's artikkel at fusjonen er helt nødvendig, og at formålet er å være en reell utfordrer til de etablerte dagligvarekjedene. Samtidig nevnes det at volum er nødvendig for bedre innkjøpsbetingelser, og at pris er essensielt for å lykkes i markedet. Dette kan også bekreftes om man ser på trendene i bransjen generelt, blant annet måtte Rema gjøre drastiske grep og kutte leverandører for å opprettholde sin konkurranse på pris. Volumet på innkjøp er helt avgjørende for konkurranseevnen.

Sett fra et omsetnings perspektiv utgjør ikke disse noen trussel for paraplykjedene med en omsetning på henholdsvis 330 og 390 millioner NOK i 2016 (DN). Samtidig er denne forbrukerkulturen en ny måte å distribuere matvarer på og har hatt stor vekst siden 2010. Om denne måten å handle matvarer på vil fortsette å vokse gjenstår å se, men det er viktig for paraplykjedene og være obs på utviklingen. Vi vil ikke kategorisere denne utviklingen for en form for disruptiv innovasjon, men en trinnvis innovasjon. Man skiller på disse og sistnevnte omhandler en innovasjon som gir bedre ytelse enn det som tidligere var tilgjengelig, for mer krevende kunder. Potensielt kan dette markedet vokse seg større og med finansielt sterke eiere utgjør de også en større trussel enn tidligere. Likevel konkluderer alle våre informanter med at det vil forbli et nisjemarked, men at paraplykjedene må følge med i utviklingen.

#### 4.6 Konsekvenser for forbrukerne

Forbrukerne er det siste leddet i verdikjeden for matvarehandel. Derfor havner også mye av kostnaden hos forbruker. Konsekvensene omhandler blant annet økte priser ved et oligopolmarked som preges av få tilbydere med mye makt. Etterspørselen er stabil og tilbyderne er få. Informantene fra kjedene hevder de ulike etableringshindre skyldes

tollbarrierer og hevder de ønsker konkurranse velkommen. Samtidig sier fagpersoner og informanter at kjedene bruker sin makt for det det er verdt, og at de aktivt jobber for å opprettholde disse. Om man ser på faktiske handlinger og hva som kommer frem i NRK Brennpunkt sin dokumentar “Matvarekrigen” virker også dette mer troverdig. Strategisk er det også en rasjonell oppførsel slik det kommer frem i våre intervjuer.

Samtidig innebærer et oligopol preget marked at kjedene har total kontroll over hvilke varer som skal føres i butikk og ifølge våre informanter skaper det et dårligere utvalg. Dette stemmer også om man ser til våre naboland som har langt bredere utvalg i dagligvarebutikkene (Forbrukerrådet, 2016). Våre informanter mener denne konkurransesituasjonen har oppstått som et resultat av et passivt konkurransetilsyn over lengre tid. Når det gjelder etableringshindre nevnes det at en regional satsing kan være en mulighet for eventuelle nyetableringer, men at det krever store investeringer i distribusjonssystemer, bygg av lokaler og produksjon av EMV.

## 5.0 konklusjon

I denne oppgaven konkluderes det med at etableringshindrene i dagligvarebransjen er mange. Samtidig arbeides det kontinuerlig hos paraplykjedene for å opprettholde disse. Blant annet er det vanskelig å få til avtaler hos leverandører grunnet paraplykjedenes makt som deres største kunder. Mangel på tilstrekkelig antall lokaler er et faktum grunnet kjedenes eiendomsselskaper og deres investeringer i egnede lokaler. Deres innarbeidede vertikale integrasjon og distribusjonssystemer vil gjøre det vanskelig og få på plass et godt nok varesortiment hos eventuelle konkurrenter. Konsekvensen av det oligopol pregede markedet utgjør dårlige utvalg og konkurranse. Det medfører også en høyere kostnad for forbrukerne.

Bruken av EMV både som et differensieringspunkt og som en strategi for å ta markedsandeler i ulike varekategorier gjør kjedene mindre avhengige av enkelte leverandører. De stiller derfor sterkere i forhandlinger med leverandører og kan diktere betingelsene i større grad enn tidligere. Denne oppgaven konkluderer med at bruken av EMV vil øke, og da særlig i premium brand seksjonen. Konklusjonen baseres på trender i markedet både i Norge og Europa, strategiske fordeler det gir og på svar fra intervjuobjekter. Dette gir kjedene mulighet for høyere avanse samtidig som man utfordrer markedslederen i varekategorien. Med flere ulike merkevarer i forskjellige prissegmenter når man også ut til flere konsumenter med forskjellige behov. Man bygger samtidig en sterkere merkeportefølje og bidrar til å styrke den vertikale integrasjonen. Man kan på denne måten tjene mer i flere ledd av verdikjeden for mat.

EMV vil altså være med å prege dagligvaremarkedet i stor grad også fremover. Gjennom utforming av oppgaven har vi tilegnet oss kunnskap om hvorfor andelen av EMV ikke er like høy som i andre europeiske land. Dette skyldes norske tollbarrierer og særlig innenfor kjøtt og meierisektoren. Dermed finnes det enkelte begrensninger innenfor disse varekategoriene og økningen av EMV vil mest sannsynlig skje i andre varekategorier.

Konsekvensen for forbrukerne er at det trolig ikke vil skje noen revolusjonerende forskjeller i markedet. Man vil trolig bruke enda mer penger hos paraplykjedene ved at andelen av EMV økes. Utvalget i butikk vil trolig forbli lavt sett i forhold til andre land i Europa. Fra leverandørenes synspunkt vil kjedene kunne kreve enda høyere hylleplassavgifter og joint marketing kostnader om andelen av EMV økes. Jo flere sterke egne merkevarer, jo sterkere forhandlingsmakt.

Samtidig skal det nevnes at nisjemarkeder som e-handel og matkasser har potensiale for økt omsetning. Her må kjedene være oppmerksomme selv om det trolig vil forbli et nisjemarked.

## 6.0 begrensninger og forslag til videre forskning

Under dette punktet ønsker vi å forklare hvilke begrensninger oppgaven har, og komme med forslag til videre forskning. Underveis i oppgaven har vi brukt teori og en kvalitativ metode der vi har intervjuet 5 ulike informanter. Enkelte var representanter fra kjedene mens andre er fagpersoner med god erfaring og kunnskap om bransjen. Etersom vi kun har intervjuet noen få objekter med subjektive meninger vil ikke studien kunne sies å nødvendigvis være representativ. Det finnes svakheter ved denne tilnærmingen og vi skulle gjerne hatt flere informanter for å få en bredere forståelse av emnet.

Forslag til videre forskning vil være å snu på situasjonen og sett veksten av EMV fra et leverandør perspektiv. Herunder med fokus på hvilke strategier man kan innføre for å motarbeide kjedenes økte makt som en leverandør innenfor en gitt varekategori.

## 7.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Bogen, Espen. 2008. *Rik på lavpris: bløffen om priser og konkurranse i norskematbutikker*. Oslo: Kagge.

Bogen, Espen. 2012. Etableringshindre i dagligvarehandelen. Masteroppgave, NMBU

Estudie. *Oligopol*. Lesedato: 10.Mai 2017

<https://estudie.no/oligopol/>

Gripsrud, Geir. Olsson, Henning Ulf. Silkoset, Ragnhild. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2.utg. 1.opplag. Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen. 2012. *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo Abstrakt forlag AS.

Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. Oslo Abstrakt forlag AS.

Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2004. *Kvalitativ Dataanalyse*. Oslo Abstrakt forlag.

Kumar, Nirmalya og Jan-Benedict E. Steenkamp. 2007. *Private Label Strategy. How to meet the store brand challenge*. Library of Congress, United States of America

Norgesgruppen. *Årsrapport 2016*. Lesedato: 18. mai 2017.

<http://www.norgesgruppen.no/finansiell-info/finansielle-nokkeltall/>

NOU 2011:4. *Mat, makt og avmakt*. Landbruks- og matdepartementet.

NRK Brennpunkt. *Matvarekrigen*. Publisert 17. Mars 2015.

<https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/mddp11000515/17-03-2015>

Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Markedsføringsledelse* 4. utg. Gyldendal norsk forlag.

Rema. *Egne merkevarer*. Publisert: 29. August 2013

<https://www.rema.no/egne-merkevarer/>

Ringdal, Kristen 2013. *Enhet og mangfold*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Store norske leksikon. *Innovasjon*. Lesedato: 09.Mai 2017.

<https://snl.no/innovasjon>

Store norske leksikon. *Leverandør*. Lesedato: 09.Mai 2017.

<https://snl.no/leverandør>

Store norske leksikon. *Merkevare*. Lesedato: 09.Mai 2017.

<https://snl.no/merkevare>

Virke Dagligvare (2015). Rapport om dagligvarehandelen 2015.

[https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen\\_2015.pdf](https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf)



## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

Informasjon/godkjenning av lydopptak

Navn.

Utdannelse.

Stilling.

Introduksjon om bachelor og tema

1. Hvorfor produserer matkjedene egne merkevarer? og hvorfor er de så billige?
2. Hvorfor er det flere små butikker enn få store butikker i Norge?
3. Hvordan tror du at matbutikkene vil se ut i fremtiden?
4. Hvorfor finnes det så få kjeder i Norge?
5. Hva skal til for å komme inn i butikkhyllene? Og hvordan får man den beste hylleplasseringen?
6. Hva er de største faremomentene for de etablerte kjedene når det kommer til konkurranse? (eks. matkasser/internett, utenlandske kjeder ol.)
7. Hvordan kan en ny leverandør etablere seg i markedet?
8. Hvilke etableringshindre vil du si er de mest sentrale i norsk dagligvarehandel?
9. På hvilken måte påvirker EMV strategien til de ulike leverandørene? Påvirkes alle på samme måte uavhengig av størrelse?
10. Noen vil si at emv er et forsøk på å kontrollere alle ledd i bransjen fra produksjon til salg i detaljistleddet. Hvordan stiller du deg til dette?
11. Hvilke etableringshindre finnes for nye matvarekjeder, som er skapt av de eksisterende kjedene?
12. Er det et stilltiende samarbeid mellom de forskjellige kjedene når det kommer til prising av varer og kampanjer?
13. Hva synes dere/kjedene om dokumentaren "matvarekrigen" og uttalelser fra bla. Espen Bogen?
14. Kan du nevne positive ting ved å ha få matvarekjeder i Norge? Altså ved en høy markedskonsentrasjon?