

Masteroppgaven

Mekanismer og prosesser som danner priser i dagligvarebransjen

MAS5100 - Masteroppgave

Gruppeeksamen - Vår 2018

Høyskolen Kristiania

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

Forord

Denne oppgaven er vårt produkt etter to år som masterstudenter i studiet Markedsføringsledelse ved Høyskolen Kristiania. Det har vært to år der vi har innarbeidet mye ny kunnskap som kommer til å gjøre oss bedre rustet til vi skal ut i arbeidslivet.

Vi hadde stor interesse for temaet vi har valgt å skrive om, og etter vi snakket med veilederen vår, Bent Sofus Tranøy, var vi ikke i tvil om at det var dette emnet vi ville masteroppgaven vår skulle handle om. Det har vært utrolig spennende og lærerik å jobbe med problemstillingen vi har valgt, og spesielt med det engasjementet veilederen vår har vist for oppgaven, og ikke minst fordi oppgaven er så tidsaktuell.

Den første vi vil takke er veilederen vår, Bent Sofus Tranøy, som gjennom hele prosessen har vist et stort engasjement til oppgaven, og alltid har vært fleksibel og god med tilbakemeldinger og veiledningstimer. I tillegg er vi svært takknemlige for at vi fikk bruke hans nettverk til å finne noen av informantene våre. Oppgaven hadde vært mer begrenset uten hans hjelp. Vil også takke kjærestene våre, som har vært tålmodige gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre for samarbeidet. Etter å ha jobbet sammen med ulike semesteroppgaver gjennom studiet, var det fint å avslutte tiden på masterstudiet med å skrive denne masteroppgaven sammen. Vi har lært hverandre å kjenne, på godt og vondt, noe som har gjort at vi har vokst som individuelle personer, og som venner.

Håper du som leser synes denne oppgaven er like interessant som vi synes!

God fornøyelse!

Med vennlig hilsen,

985119

335536

Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss økonomisk teori og sosiologi samt forbrukerpsykologi for å prøve og skape en forståelse og et bedre bilde av hvordan priser i dagligvarebransjen dannes. Som utgangspunkt for oppgaven har vi brukt handlekurvteorien, hvor varene blir inndelt i tre kategorier; trafikkdrivere, standardvarer og premiumvarer. Gjennom vår studie kan vi konstatere at handlekurvteorien er metoden som blir brukt i dagens dagligvaremarked. Trafikkdriverene er varer som ofte er på tilbud og skal appellere til system 2 hos forbrukere, ved å fange oppmerksomhetene og få dem til å ta et bevisst valg om å legge handleturen til en bestemt butikk. Standardvarene er varer som supplerer trafikkdriverene, og omfavner flesteparten av varene man finner i en dagligvarebutikk. Disse varene har i flere tilfeller en pris som reflekterer kostnadsnivået. Premiumvarene er varer som i hovedsak er priset høyt, og fortjenesten på disse varene er dermed relativt høy, sammenlignet med varene i de to andre kategoriene.

Handlekurvteorien danner en prissetting som avviker fra de forventningene man har om økonomisk teori, hvor pris vanligvis reflekterer kostnader. Samtidig ser man at innslaget av system 1 og 2 bidrar til forbrukerpsykologien, samtidig som balansen mellom de to er interessant for den økonomiske sosiologien. Vi som et rikt land, sammenlignet med mange andre land i verden, handler mye på system 1; uten å bevisst tenke over hva en vare faktisk koster. Dette gjør at butikkjedene i større grad får en form for frihet til å prise varer som de ønsker, men, naturligvis, med visse begrensinger.

Samspeillet mellom de ulike aktørene i bransjen, samt de ulike mekanismene og prosessene som skjer i verdikjeden, er med på å avgjøre hvilken pris som settes på varen. Vi har sett i flere tilfeller at en vare ikke nødvendigvis er statisk i den priskategorien den ligger under, men over tid kan priskategorien endres av ulike årsaker. Videre har vi også sett på maktforhold og hvordan samspeillet mellom paraplykjedene og butikkjedene på den ene siden, og leverandørene på den andre siden, ikke bare påvirker utsalgsprisen på en vare i butikk, men også variasjon og utvalg i de ulike varekategoriene.

Overordnet ser vi at det er flere ulike prosesser og mekanismer som har både intenderte og uintenderte konsekvenser, som er med på å danne prisene i dagligvarebransjen. Det er ikke én prosess eller mekanisme som avgjør alt, men heller samspeillet og sammensetningen av flere som skaper den prisen som møter oss forbrukere i butikken.

Innhold

1 INTRODUKSJON	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	9
1.2 Forskningsspørsmålet	10
1.3 Tidligere forskning	12
1.4 Hva er bidraget	12
1.5 Struktur	14
2 BAKGRUNN	15
2.1 Det norske dagligvaremarkedet	16
2.1.1 NorgesGruppen	18
2.1.2 Rema 1000 / Reitangruppen	19
2.1.3 Coop Norge	20
2.1.4 Den norske landbrukspolitikken	21
2.1.5 Matvarepriser	22
2.1.5.1 Kostnader, avgifter og skatter	22
2.1.6 Verdikjeden	24
2.1.7 Kostnadsstruktur	26
2.1.8 Sentralisering	27
3 TEORI	29
3.1 Økonomisk historie og teori	30
3.2 Relasjon: Butikkjede-Kunde	32
3.2.1 System 1 og 2	32
3.2.2 Handlekurvteorien - varer i tre kategorier	34
3.2.2.1 Trafikkdrivere	35
3.2.2.2 Standardvarer	35
3.2.2.3 Premiumvarer	35
3.2.3 Lojalitetsprogrammer	36
3.3 Relasjon: Butikkjede-Butikkjede	37
3.3.1 Dynamisk prising	37
3.3.2 VG Matbørsen	39
3.4 Relasjon: Butikkjede-Leverandør	39
3.4.1 Påslag	39
3.4.2 Priselastisitet	40
3.4.3 Produktets livssyklus	40
3.4.4 Egne merkevarer (EMV)	41
3.4.5 Makt i relasjoner	43
3.4.6 Markedsmakt	44

3.4.6.1	Portvoktermakt	44
3.4.6.2	Regimakt	44
3.4.6.3	Idémakt	45
3.4.7	Leverandørene	45
3.5	Antagelser	47
4	METODE	48
4.1	Forskningsstrategi	49
4.1.1	Valg av metode	49
4.1.2	Forskningsdesign	50
4.2	Datainnsamling	51
4.3	Primærdata	51
4.3.1	Intervjustrategi og intervjutema	52
4.3.2	Utvalg	53
4.3.3	Svakheter ved intervjuene	54
4.4	Sekundærdata	55
4.4.1	Nettkilder og avisartikler	55
4.4.2	Rapporter	56
4.5	Anekdotisk materiale	57
4.6	Dataanalyse	57
4.6.1	Transkribering	57
4.6.2	Koding av innsamlet data	58
4.7	Metodiske styrker og svakheter	59
4.8	Evaluering av studiet	60
4.8.1	Reliabilitet	60
4.8.2	Validitet	60
4.8.3	Generalisering	61
4.9	Forskningsetikk	62
5	ANALYSE	63
5.1	Introduksjon	64
5.2	Relasjon: Butikkjede-Kunde	65
5.2.1	Kundens handlevaner	65
5.2.2	Handlekurvteorien	66
5.2.2.1	Trafikkdrivere	66
5.2.2.2	Standardvarer	69
5.2.2.3	Premiumvarer	71
5.2.3	Lojalitetsprogrammer og personlige tilbud	72
5.2.4	Oppsummering Butikkjede-Kunde	72

5.3 Relasjon: Butikkjede-Butikkjede	74
5.3.1 Konkurransen i markedet	74
5.3.2 Mange butikker - lite utvalg	75
5.3.3 Overvåking av priser og bruk av prisjegere	76
5.3.4 Dynamisk prising	77
5.3.5 VG-Børsen	78
5.3.5.1 VG-Børsens makt	78
5.3.5.2 VG-Børsen for leverandørene	79
5.3.5.3 VG-Børsen for kundene	81
5.3.5.4 VG-Børsens totale betydning	82
5.3.6 Oppsummering Butikkjede-Butikkjede	83
5.4 Relasjon: Butikkjede-Leverandør	84
5.4.1 Påslag / anbefalt pris	85
5.4.2 Priselastisitet	86
5.4.3 Produktets livssyklus og utvikling	87
5.4.4 EMV og prisdannelse	87
5.4.5 Norsk landbruks- og tollpolitikk	91
5.4.6 Makt i relasjoner	92
5.4.7 Markedsmakt	93
5.4.7.1 Portvoktermakt	93
5.4.7.1.1 Frukt og grønt	94
5.4.7.2 Regimakt	95
5.4.7.3 Idémakt	98
5.4.8 Bonuser, rabatter og samarbeidsavtaler	99
5.4.9 Makt i verdikjeden	100
5.4.10 Oppsummering Butikkjede-Leverandør	100
6 DISKUSJON, OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	102
6.1 Trafikkdrivervarene	103
6.2 Standardvarene	104
6.3 Premiumvarene	105
6.4 Konklusjon	106
7 VIDERE FORSKNING	110
8 ETTERORD	112
8.1 Fremtidig utvikling av bransjen	113
8.2 Barrierer for nye aktører	113
8.3 Lik pris-forslaget	114
8.4 Forslag om forbud av salg under kost	114

8.5 Regulering av JM, rabatter og bonusavtaler	114
8.6 Oppdeling av NorgesGruppen	115
8.7 Skifte fokus fra pris til utvalg	115
9 LITTERATUR	116

Antall ord: 35 884

Definisjoner

I denne oppgaven har vi tatt i bruk begreper som brukes i dagligvaremarkedet. Noen av fagbegrepene har vi beskrevet i oppgaven, mens resterende ordene har vi for ordens skyld samlet under definisjoner. Vi mener dette er begreper som er viktige å forstå som bakgrunn for denne oppgaven. Nedenfor presenteres det en liste over våre definisjoner:

- Paraplykjeder: Et konsern som har flere butikkjeder (profilhus) under seg. Dette vil være en av de tre store kjedene; Rema, NorgesGruppen (NG) og Coop.
- Butikkjede: en kjede av butikker som er underlagt en av de tre store paraplykjedene (i bransjen kalles dette ofte for profilhus). Dette kan for eksempel være Kiwi, som ligger under NorgesGruppen, eller Coop Extra som ligger under Coop.
- Leverandør: en bedrift som produserer og leverer produkter til butikkjedene, som bidrar til videresalg til forbrukeren.
- Grossist: er en virksomhet som har ansvar for vareflytting fra produsent til detaljist.
- Detaljist: en enkeltstående butikk innenfor en butikkjede (f.eks. Kiwi Majorstuen)
- Kjøpmann: en person som jobber som butikksjef/kjøpmann i detaljistleddet, i en av butikkjedene.
- Ekspert: utenforstående personer som har jobbet i dagligvarebransjen tidligere eller som har god kunnskap om bransjen.
- Varekategori/gruppe: en samling av varer som havner i samme gruppe eller kategori, fordi de har lik prisstrategi, eller fordi de er relativt like, og dermed beslekter hverandre (for eksempel ulike varianter av samme produkt).
- Oligopol: tilstand om et marked hvor overveiende del av tilbudet kommer fra noen få store aktører.
- Franchise: samarbeid mellom to selvstendige parter. Franchisegiveren har utviklet og eier et konsept, hvor andre personer kan bruke konseptet mot en avgift.
- Varelinje: er butikkens utvalg av produkter.

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I dag vet vi ikke så mye som vi kanskje tror om hvordan prisene i dagligvaremarkedet dannes. Selv om vi nordmenn i snitt handler i en dagligvarebutikk 3,4 ganger i uken (Oslo economics og oeconomica 2017, 32), er det ikke mange som reflekterer over prisen vi faktisk betaler for de ulike varene. Det er mange eksempler på varer som er nesten helt like eller identiske hvor det eksisterer store prisforskjeller, eller ulogisk prising mellom varene. Blant annet ser man at en Lano håndsåpe kan ha den samme prisen som refillen (DinSide, 2014), Jif skurekrem med sitronduft koster det dobbelt av vanlig Jif (ABC Nyheter, 2015), og salt, som er et mineral som er identisk i nesten alle produktene, kan variere fra 150,- til 400,- per kilo (TV2, 2017).

Dagligvarehandelen er Norges største private næring. Denne næringen står for 40 prosent av handelen i Norge, og omsatte i 2015 for 315 milliarder kroner (Dagligvarehandelen 2015, 2). Gjennom de siste tiårene har markedet forandret seg ved å gå fra mange selvstendige butikker og leverandører, til et marked som i dag består av tre store paraplykjeder som eier 96,2 prosent av dagligvaremarkedet i Norge (Nielsen 2018). De største kjedene er de som kjøper varer i størst volum fra leverandørene, og de oppnår derfor goder som lavere innkjøpspriser, hvilket er et fortrinn i et marked med sterk konkurranse. Gjennom lojalitetsprogrammer og butikker med ulike konsepter (lavpris og supermarked), jobber butikkjedene hver dag med å tiltrekke seg så mange kunder som mulig.

Den mest konvensjonelle forståelsen av pris, på tvers av markeder, er en tolkning av den nyklassiske varianten, hvor man ser tilbud og etterspørsel som møtes, og i et marked med fungerende konkurranse sikrer at prisene i ulik grad er basert på kostnader pluss et visst påslag, og at avviket mellom de to ikke er alt for stort. Ser man på situasjonen i dagligvarebransjen, derimot, kommer man ikke helt i mål med denne tankegangen, og man kan finne utallige eksempler hvor man som forbruker kan stusse på prisingen og ikke helt skjønne hvorfor en vare har den prisen den har.

Vi vil i denne oppgaven gå dypere inn i tematikken og forsøke å definere mekanismene og prosessene rundt prissetting for å skape en bedre forståelse av samspillet mellom disse og hvordan priser i dagligvarebransjen dannes. Som vi skal komme tilbake til, ser vi at butikkene som den mektigste enkeltaktøren har stor makt og påvirkning, men samtidig har også eksterne mindre aktører som VG-matbørs makt til å påvirke prisene gjennom sine jevnligte pristester. I

tillegg påvirker spillet mellom de ulike butikkene også prisene i ulik grad. Egne merkevarer (EMV) som paraplykjedene selv produserer er også med og påvirker hvilken pris og i hvilken kategori varene til enkeltstående leverandører havner. Det er med andre ord flere mekanismer og komplekse prosesser som er med på å definere kategoriene og avgjøre hvordan en vare havner i den priskategorien den gjør.

Handlekurvteorien gir oss utgangspunktet for priskategoriene. Denne teorien deler varene inn i tre kategorier: (1) Trafikkdriverne er varer som er på tilbud med jevne mellomrom, og har dermed som formål å tiltrekke seg kunder til butikkene. Prisene er lave og ser dermed ut til å være minimumsdrevet. (2) I teorien fremstår standardvarene som varer som mest reflekterer kostnadsbildet. Dette er populære varer som det blir handlet en del av, men til noe høyere margin. (3) Sistnevnte kategori, premiumvarene, ser ut til å være priset dyrt for å dekke inn tapet for salg av varer, hovedsakelig trafikkdrivervarer som blir solgt rimelig, gjerne under kostpris. Prisene på premiumvarene virker som de er priset så høyt som man mener forbrukeren er villig til å betale for de, og prisene er dermed maksimumsdrevet.

I første omgang vil vi undersøke teoriens forklaringskraft, og at det er tilfelle at butikkjedene kategoriserer varene på denne måten. Men hovedmålet å komme bakenfor disse tre kategoriene, og definere hvilke mekanismer og prosesser som er med på å avgjøre hvordan en vare havner i den kategorien den gjør. Styrer butikkene disse mekanismene selv internt, eller finnes det eksterne krefter som kan være med på å påvirke hvordan en vare prises? Videre vil vi også se på samspillet mellom de ulike priskategoriene og forsøke å avdekke hvor statiske eller dynamiske disse priskategoriene er. Målet er med andre ord ikke å finne ut *om* varene blir kategorisert i tre kategorier, men *hvordan* og *hvorfor* en vare faller i den priskategorien den gjør.

1.2 Forskningsspørsmålet

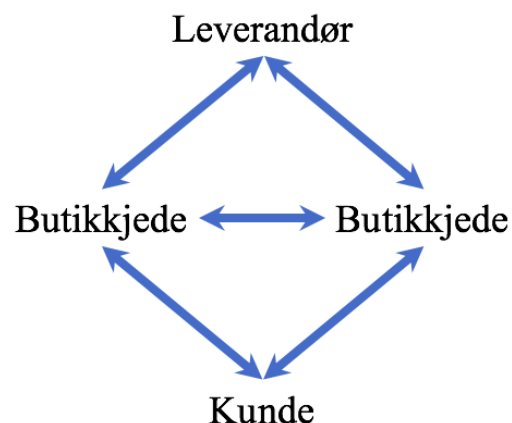
Ser man på den klassiske økonomiske teorien, hvor bytteforholdet mellom varer og tjenester vil svare til forholdet mellom de mengder av arbeid som gikk med til å produsere dem, ser vi at dagligvarebransjen i dag ikke helt følger denne tankegangen. Vi klarer heller ikke helt å se den nyklassiske økonomiske teorien i denne bransjen, som mener at tilbud og etterspørsel danner grunnlaget for prisen. Et aspekt ved prising er at denne teorien ikke følges, og at det ser ut til at det er helt andre mekanismer enn kostnader som driver prisingen til flere av varene

i denne bransjen.

Flere varer er svært under- eller overpriset, hvilket vil si at påslaget som de ulike butikkjedene legger på kostprisen når varen leveres fra grossist enten er svært høyt, eller i noen tilfeller negativt, hvor varen selges i butikk med tap. Et eksempel kan være pizza Grandiosa, hvor butikkene kan selge produktet med tap for å få kundene inn i butikken. Det er ofte vanskelig for oss som kunder og forbrukere å forstå hvorfor en vare koster akkurat det den koster, eller hvorfor to tilsynelatende like varer kan ha en veldig ulik pris. Vi vil i denne oppgaven gå inn og se på hva som fastsetter prisene på varene i dagligvarebransjen. Det overordnede forskningsspørsmålet vårt blir derfor:

Hvilke mekanismer og prosesser danner prisene i dagligvarebransjen?

For å danne en oppfattelse av dagligvarebransjen har vi valgt å se nærmere på tre relasjoner, som er mellom butikkjede-kunde, butikkjede-leverandør, og butikkjede-butikkjede:



Vi starter med relasjonen butikkjede-kunde. Her går vi nærmere inn og ser på hvilken strategi kjedene bruker for å tiltrekke seg kunder, der vi blant annet ser på det psykologiske og ser på bruken av lojalitetsprogrammer. Videre vil vi i relasjonen Butikkjede-butikkjede vil vi se på forskjellige former for prising, og i hvilken grad det eksisterer en dynamisk prising ut i fra konkurrentenes prising. Til slutt vil vi ta for oss relasjonen Butikkjede-leverandør. Her vil vi se hvordan markedsmakten i denne næringen påvirker relasjonen, samtidig som vi vil se hvilke roller egne merkevarer har for prisdannelsen. Vi vil også se nærmere på priselastisiteten, EMV, og ikke minst VG-børsen, og hvordan denne faktoren er med på

påvirke prisdannelsen. Ved å gå inn i disse tre relasjonene håper vi på å skape et klarere bilde, og en bedre forståelse om hvorfor prisen i dagligvarebransjen er som de er.

1.3 Tidligere forskning

Dagligvaremarkedet er har vært en bransje som det har blitt publisert mye om. I våre undersøkelser ser vi at dette er en bransje hvor det er forsket mye på makt, etableringshindre og egne merkevarer, men ikke så mye om hvordan prisene fastsettes. Vi finner tidligere oppgaver som har undersøkt variabler som kan være med på å påvirke prisen ut til forbrukeren, som å se på ”*Joint Marketing*” eller hvordan de store bonuspakkene som leverandørene betaler dagligvarekjeden påvirker prisen. Oslo economics skrev i 2017 en rapport hvor de ville identifisere etableringshindre i dagligvaremarkedet, samt tiltak for å forbedre markedet. Et annet felt som er mye undersøkt er maktforholdet, spesielt mellom leverandør og detaljist, og hvordan dette kan påvirke markedet. NOU utredet i 2011 en rapport om mat, makt og avmakt, hvor de så på styrkeforholdene for å se hvordan staten kan sikre forbrukernes interesser. Bent Sofus Tranøy har også skrevet en anerkjent artikkel om makt i matkjeden, hvor han ser på den skjeve fordelingen (Tranøy, 2015). Men i denne undersøkelsen vil vi ikke ta for oss bare ett ledd i verdikjeden; Vi er opptatt av å kartlegge faktorer som påvirker prisen hele veien fra produksjon av vare til den er tilgjengelig for sluttbruker. Vi vil dermed skape et overordnet perspektiv for sluttprisen, som kan gi oss en forbedret forståelse av hvorfor vi som forbrukere betaler den prisen vi gjør.

1.4 Hva er bidraget

Bidraget til denne oppgaven er å kartlegge forskjellige variabler som er med på å danne utsalgsprisen som vi sluttbrukere kjøper produktet for. Hensikten er med dette å etablere en bedre forståelse av hvordan prisene dannes. Vi vil understreke at vi ikke er ute etter «å ta noen», men heller å skape en større forståelse av hvordan og hvorfor prissettingen i dagligvaremarkedet er som det er i dag, samt kartlegge uintenderte konsekvenser og prosesser som enkeltaktører ikke har kontroll over. Vi vil her se hvordan den vertikale prosessen påvirker prisen ut til forbrukeren.

I butikkjede-leddet vil vi fokusere på den horisontale konkurransen (andre butikkjeder). Her vil vi vektlegge konkurransen som er andre dagligvarebutikker. Vi vil derfor ikke ha fokus på den diagonale konkurransen (for eksempel Nille og Europris), matkasser (for eksempel Adams Matkasse) eller dagligvarebutikker på nett (som Kolonial.no).

Det er mange variabler som er med på å påvirke hvordan prisdannelsen oppstår i dagligvarebransjen. Variablene vi har tatt utgangspunkt i er utarbeidet med vår forståelse av dagligvaremarkedet, gjennom teori, sekundærdata og ikke minst råd fra veilederen, Bent Sofus Tranøy. Selv om en kan skrive en egen oppgave om hver av variablene, vil vi i denne oppgaven redegjøre for flere av variablene. Vi har tatt for oss de variablene vi ser på som de viktigste i redegjørelsen av prisdannelsen av dagligvaremarkedet.

Målet er å kartlegge prosessene fra leverandørledd til sluttbruker; Se på hvordan de ulike leddene er med på å påvirke prisdannelsen. Som vi skal komme tilbake til i kapittel 4.2.2 er handlekurvteorien den som danner grunnlaget for store deler av prissettingen i dagligvarebransjen. Dette betyr at for flere varer er det ikke kostnadene som danner grunnlaget for utsalgsprisen i butikk. I tilfeller hvor varene er veldig over- eller underpriset får ikke markedet fylt de funksjonene det skal ha i henhold til økonomisk teori. Dette fordi pris i seg selv har noen viktige funksjoner; den formidler noe om knapphet eller overflod av en gitt vare, den er et signal på hva man bør investere mer eller mindre i, og den formidler forbrukerens preferanser (tutor2u.net). Volumet som produsenten får solgt til en gitt pris, forteller noe om etterspørselen for et gitt produkt. Prisen som settes vil med andre ord resultere i et gitt behov hos forbrukeren, som videre danner grunnlaget for produksjonsvolum og dermed hvor mye ressurser som skal settes inn for å produsere det gitte volumet. Er avviket til kostnader for stort på noen varer, vil man dermed ikke få en optimal ressursbruk i samfunnet, fordi man vil allokere ressurser på feil grunnlag, altså grunnlag som ikke reflekterer det reelle behovet hos forbrukeren.

Samtidig ser vi at dagens situasjon kan påvirke enkeltstående produsenter, som ikke er tilknyttet en større leverandør, som for eksempel, Orkla, negativt, fordi metodene som brukes i prissetting over tid kan skade en mindre leverandør og i verste fall føre til konkurs. Dette fordi er man en produsent av ett eller noen få produkter, som havner i en lavpriskategori, minsker dette inntjeningen for leverandøren, noe som over tid kan gjøre driften ulønnsom.

Det er også interessant for forbrukerforskingen, forbrukerpsykologien og økonomisk

sosiologi, for å forstå mer av hvordan mennesker handler, samt for å forstå makt og belyse uintenderte konsekvenser av dagens struktur av dagligvaremarkedet; i et samspill mellom flere aktører sine valg i bransjen, oppstår det flere ulike situasjoner og konsekvenser som ingen nødvendigvis hadde intensjon om skulle oppstå.

1.5 Struktur

Vi har valgt en oppbygging hvor vi først vil snakke om generell bakgrunnsinformasjon om dagligvaremarkedet. Her vil vi se på faktorer som er med på å danne det konkurransebildet vi har i dag, der vi vil beskrive de tre store paraplykjedene i markedet, å etterpå beskrive de politiske tiltak som avgifter og landbrukspolitik. Til slutt vil vi beskrive en generell forståelse av kostnadsstruktur og sentraliseringen i dagligvaremarkedet. Vi vil også se på verdikjeden: Hvordan et produkt beveger seg fra leverandør til sluttbruker. Neste kapittel omhandler teoridelen. Her vil vi trekke frem teorien vi mener er hensiktsmessig for å svare på vår problemstilling. Vi har valgt å dele teorien inn i tre ulike relasjoner, ut i fra verdikjeden. Dette er en oppdeling som kommer til å bli fulgt gjennom hele oppgaven. Etter en beskrivelse av teorien vil vi ta for oss metoden, der vi vil trekke frem hvilken metodeform vi har valgt. Bakgrunnen for valg av metode, er spisset mot kompetansen vi har fått fra teoridelen, ettersom vi da har et bedre utgangspunkt. Etter vi har samlet inn teori og data, vil vi foreta et analysekapittel, hvor vi analyserer data vi har innhentet. Med dette vil vi skrive en konklusjon av det vi mener er de viktigste funnene, samt gi forslag til videre undersøkelser og forskning.

2 BAKGRUNN

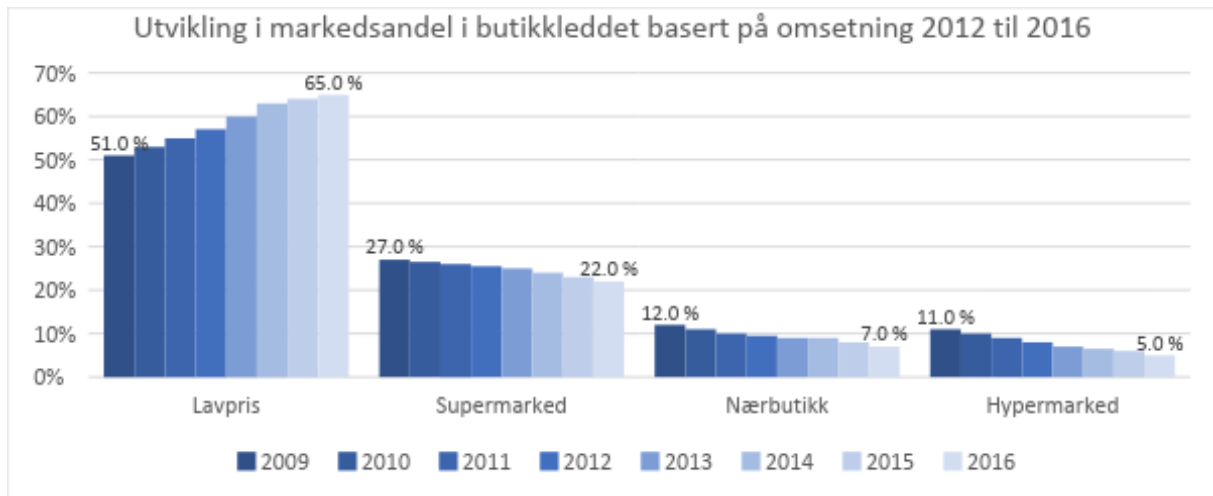
Bakgrunn er et kapittel som skal gi deg som leser informasjon om markedet vi skal undersøke. Først vil vi begynne med å forklare det norske dagligvaremarkedet, med en kort beskrivelse av de tre store paraplykjedene, hvor vi etterpå vil forklare den norske landbrukspolitikken sitt bilde i dette markedet. Etterpå vil vi gi leseren en oversikt over den norske forbrukerens husholdningsforbruk, her sammenlignet med andre europeiske land. Her er det også viktig å se på kostnader, avgifter og skatter for å skape et riktig bilde av matprisene i de forskjellige landene. Til slutt vil gå i gjennom verdikjeden i dagligvaremarkedet, fra produksjon til sluttbruker, samt gi et overordnet bilde av kostnadsstrukturen til et profilhus.

2.1 Det norske dagligvaremarkedet

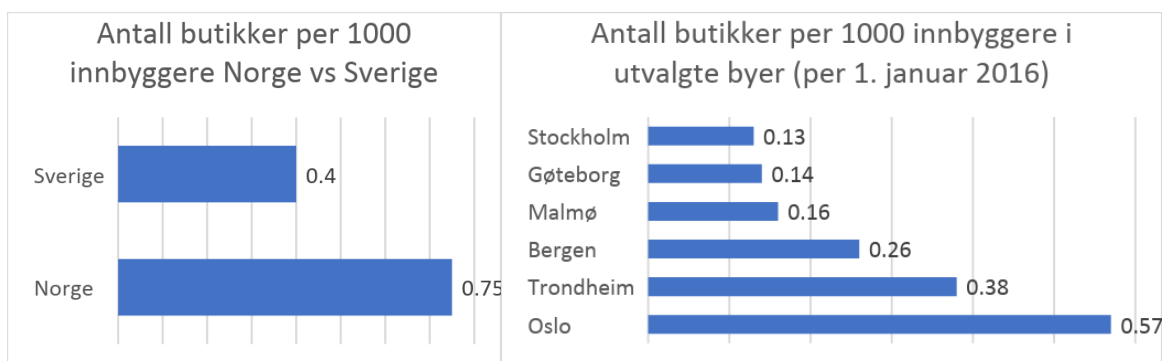
Siden 1970-tallet har det skjedd store endringer i det norske dagligvaremarkedet. På den tiden hadde grossistene og leverandørene stor innflytelse på hvilke varer som ble solgt i butikkene, i tillegg til at matproduksjonen og matomsetningen hadde et tydelig regionalt preg. På 1980-tallet og utover skjedde det en endring i situasjonen, hvor man så en økning i sterke paraplykjeder. Det var fortsatt flere selvstendige butikker, men endringen av kjedestrukturen i bransjen var begynt, og i 1981 var 39 prosent av butikkene tilknyttet en kjede. Videre har situasjonen utviklet seg til slik vi ser den i dag, hvor så godt som alle butikkene er tilknyttet store paraplykjeder, altså 98 prosent av dagligvaremarkedet. Det har gått fra å være regionale markeder til et landsdekkende, nasjonalt marked; fra at butikkene kunne selv bestemme, til et marked hvor alt blir bestemt på hovedkontoret til kjedene (NOU 2011, 19).

Vi har i de siste årene sett en todelt utvikling i det norske dagligvaremarkedet, hvor paraplykjedene (NorgesGruppen, Coop, Reitangruppen) posisjonerer seg enten som et lavpriskonsept eller et konsept som nødvendigvis ikke fokuserer på lave priser, men et bredere utvalg og god service (Gripsrud og Nygaard, 2001). Men dagligvaremarkedet konkurrerer ikke bare ut i fra pris og sortiment, men også gjennom geografisk plassering av butikk, da beliggenhet er en av de viktigste konkurranseparameterne for kjeden (NOU, 2011:4).

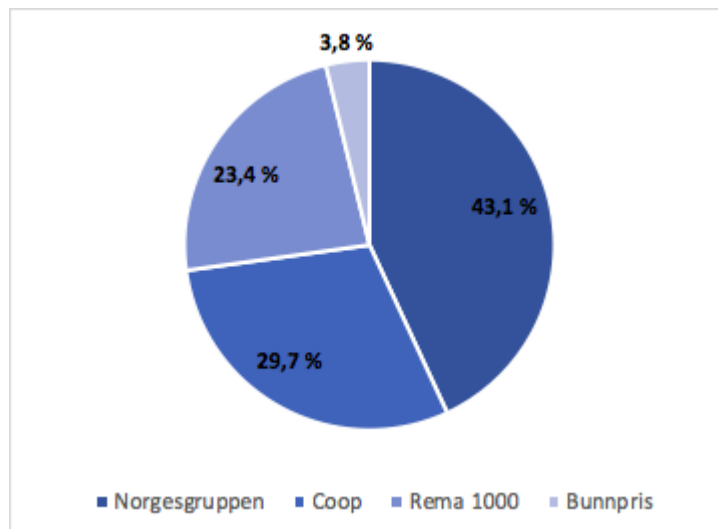
I Norge totalt sett ser man totalt sett en økning i lavprisbutikker. De siste årene har priskrigger fått et større fokus og det å være billigst er noe som både Rema 1000 og Kiwi kjemper om (Oslo economics og oeconomica 2017, 29).



Samtidig skiller Norge seg ut fra Sverige ved større butikk tetthet, og statistikk fra Nielsen viste i 2015 at det var 0.75 butikker per 1000 innbygger, mens Sverige hadde 0,4 butikker per 1000 innbyggere (Forbruksforskningsinstituttet SIFO, 2016). Mye av årsaken til dette er at i Norge er butikkene ofte en del mindre enn de er i Sverige, som vi ser i grafen under. Et annet punkt er at bebyggelsen i Norge er mer spredt, og det blir dermed behov for flere butikker hvis befolkningen skal ha tilgang til butikker i nærområdet der de bor (Oslo economics og oeconomica 2017, 29).



I Norge har vi et oligopolmarked med tre paraplykjeder: Rema 1000, også kalt Reitangruppen, Coop Norge og NorgesGruppen, som er den største paraplykjeden. Nedenfor ser du en grafisk fremstilling av markedsandelen, til alle paraplykjedene i det norske dagligvaremarkedet per 2017 (Aftenposten, 2018):



Nedenfor vises en oversikt over paraplykjedenes forskjellige profiler:

Konsept/ paraplykjede	Nærbutikk	Lavpris	Supermarked	Hypermarked
 Norgesgruppen	 	 KIWI <small>FAST mini pris</small>	  	
REMA 1000		REMA 1000		
				  HYPERMARKED

2.1.1 NorgesGruppen

NorgesGruppen er et allmennaksjeselskap som ble grunnlagt i 1994, og er i dag den største av de tre store aktørene med en markedsandel på 43,1 prosent, med en økning på 3,3 prosent de siste fire årene (Nielsen, 2017). Dette er en paraplykjede med mange ulike profilhus. Blant de finner man Meny, Joker, Kiwi og Spar. Selv om de er under samme paraplykjede har butikkene ulike konsepter, hvor for eksempel Meny har fokus på store supermarkeder med høy kvalitet der de tilbyr kundene de beste handleopplevelsene. Kiwi er i motsetning et lavpriskonsept hvor de har fokus på å være billig, for eksempel gjennom deres momsfrie frukt

og grønt-avdeling (NorgesGruppen, 2017). Logistikkmessig tar NorgesGruppen sentralt for seg hovedforhandlingene (årsforhandlingene) med leverandørene, hvor sortiment og innkjøpspris diskuteres og avtales. Videre må leverandørene forhandle med hvert enkelt profilhus hvor de planlegger kampanjer, bonuser, rabatter og Joint Marketing, som vi skal komme tilbake til i kapittel 5.4.7.2. Alle profilhusene i NorgesGruppen, i tillegg til Bunnpris, får levert varene sine fra Asko, som er NorgesGruppens grossist.¹ Opp mot 90% av varene til NorgesGruppen blir distribuert gjennom Asko (Aftenposten 2017). Siden NorgesGruppen har en markedsandel på over 43%, er det de som har det desidert største volumet av varer. Dette gir fordeler på innkjøpsbetingelser og innkjøpspriser hos de ulike leverandørene. På grunn av det store volumet er det grunn til å tro at NorgesGruppen har de beste innkjøpsprisene sammenlignet med de to andre konkurrentene. Dette gir et klart konkurransefortrinn. Det har vært diskutert den siste tiden om dette konkurransefortrinnet skaper en skjevhet i konkurransebildet, hvilket gjør det vanskelig eller umulig for de andre eller nye aktører å konkurrere med NorgesGruppen (NRK 2018).

Lojalitetsprogrammet som kan benyttes i disse butikken er Trumf. Fordelene man oppnår gjennom dette lojalitetsprogrammet er bonus på det man kjøper, i tillegg til at man får Trumf-bonus hos visse bensinstasjoner, forsikringsselskaper og en del nettbutikker (Trumf 2018).

2.1.2 Rema 1000 / Reitangruppen

Reitangruppen er et privateid selskap som ble grunnlagt i 1977 av Odd Reitan, og er i dag den tredje største av de tre store aktørene med en markedsandel på 23,4 prosent, med en total økning på 0,7 prosent de siste fire årene, dog en dramatisk nedgang på 1 prosent det siste året (Nielsen 2017). I motsetning til NorgesGruppen og Coop, har Reitangruppen bare én profil; Rema 1000, som utelukkende er et franchisekonsept med en lavprisprofil som satser på effektivitet der de legger vekt på slagordet ”det enkle er ofte det beste”.

I og med at Rema 1000 har ett konsept og én profil, hvor alle butikkene er franchise, gjør dette at de får en strømlinjet og mer effektiv organisasjon sammenlignet med de andre kjedene. Dette øker effektiviteten og senker kostnadsnivået. Flere profiler medfører med andre ord høyere driftskostnader, slik som i NorgesGruppen og Coop. Dette er også kjent som “trade-off”-teori, og betyr at en bedrift ikke kan være best på alt. Man må velge bort noen

¹ Intervju 10 og anekdotisk data. Forklart av en ekspert med god kjennskap til dagligvarebransjen og Norgesgruppen.

elementer (trade-off) for å få konkurransefortrinn i andre elementer og for å kunne drive mer effektivt (Schmenner og Swink 1998). For å oppnå lavere driftskostnader bør man dermed velge bort ett eller flere konsepter. Rema 1000 fremstår dermed som en ekstremt effektiv organisasjon, noe som gjør at de kan drive med et lavere kostnadsnivå sammenlignet med NorgesGruppen og Coop.² De har en vesentlig mindre markedsandel enn NorgesGruppen, hvilket er en ulempe med tanke på innkjøpspriser og innkjøpsbetingelser. Men man kan anta de klarer å operere med konkurransedyktige priser i og med at driftskostnadene er såpass lave.

I butikkene har de kun bestselgere der de satser på volum og lave priser. I januar 2017 lanserte Rema 1000 sin nye strategi, som også ble kalt bestevenn-strategien. Denne strategien går ut på å redusere antall merkevarer i sortimentet, og inngå langsiktige og eksklusive avtaler med færre leverandører (E24 2017). I tillegg til Rema1000 driver Reitangruppen også kiosker som Narvesen og 7Eleven og bensinstasjoner under navnet Uno-X (Reitangruppen 2017).

Rema har også lojalitetsprogrammer, som de lanserte gjennom appen “Æ”, hvor man som medlem oppnår rabatter på de 10 varene man handler mest av, i tillegg til frukt og grønt (Rema 2017).

2.1.3 Coop Norge

Coop Norge er samvirkeledets fellesorganisasjon som ble grunnlagt i 1906, og som har til hensikt å drive og utvikle til fordel for sine 1,6 millioner medlemmer. Denne paraplykjeden er den nest største aktøren i dagligvaremarkedet, med en markedsandel på 29,7 prosent, en økning på 7,4 prosent over de siste fire årene (Nielsen 2017). En viktig grunn til deres betydelige økning er at Coop Norge i november 2014 kjøpte opp store deler av ICA Norge, som da hadde 10,5 prosent markedsandel.

Hos Coop Norge eksisterer det fem ulike profilhus: Coop Marked, Coop Prix, Coop Extra, Coop Mega og Coop Obs Hypermarked. De fleste av Coops butikker tilbyr kjente merkevarer til lave priser, hvor Coop Extra er den rimeligste lavpris-konseptet, mens Coop Obs Hypermarked er kjent for et bredt utvalg som gir billige storhandelsfordeler. Coop Mega er et fullsortiments-konsept, som inkluderer ferskvaredeisk. De er strukturert noenlunde likt som NorgesGruppen på et overordnet nivå; én sentral kjede som styrer de ulike profilhusene.

² Intervju 6 og anekdotisk data. Forklart av en ekspert med god kjennskap til dagligvarebransjen og Rema.

Forskjellen på Coop fra NorgesGruppen er at de er del av forbrukersamvirket, hvilket betyr at de har en helt annen eierstruktur enn i NorgesGruppen og Rema 100. Det er Coop-medlemmene som er medeiere i kjeden, altså gjennom en form for delingsøkonomi, noe som Coop markedsfører hyppig bruker i sine TV-reklamer. Det er på grunn av eierstrukturen som gjør at Coop nok kan oppleves som en kunde det er noe enklere å forhandle med; de er mer åpne og forhandlingene er ikke så harde og skarpe som de kan være med NorgesGruppen eller Rema. Coop er et allemannseie, i forhold til Rema og NorgesGruppen som har private aksjonærer som eiere dermed andre økonomiske interesser enn et kooperativ som Coop.³

Lojalitetsprogrammet til Coop er at medlemmene tjener opp kjøpeutbytte på det de handler, som de kan ta ut gjennom året. I tillegg får man tilpassede tilbud i form av kuponger basert på tidligere kjøp, og rabatter på blant annet bensinstasjoner og hoteller (Coop 2018).

2.1.4 Den norske landbrukspolitikken

Importvernet er et av de viktigste virkemidlene for å sikre norsk produksjon av mat. Det er importvern for de fleste jordbruksvarer som blir produsert i Norge. De produktene som ikke produseres i Norge, som sukker, ris og tropiske frukter, samt grønnsaker utenom norsk sesong er det ingen toll på. I 2017 ble det importert jordbruksvarer for 64 milliarder i Norge. 66 prosent av denne importen kom fra EU (Regjeringen 2018).

For å forenkle importvern politikken kan den deles inn i tre grupper: høy, moderat og lavt tollvern. Det er høy toll på kjøtt, melk, ost og korn, dette for å verne norsk landbrukspolitik, moderat toll på blant annet sjokolade, sukkervarer, pizza, potet, tomat, agurk og eple, og lav/ingen toll på øl, mineralvann, sukker, kaffe te, ris, mais, banan og appelsin. Tollsatsene er dermed tilpasset hva som produseres eller er mulig å produsere i Norge, og hva vi er avhengige av å importere på grunn av klimaet (Regjeringen 2017).

På grunn av importvernet og markedsreguleringene når det gjelder landbruksvarer, ser man at leverandørene i dette markedet trolig har en noe større forhandlingsmakt enn andre leverandører (Oslo economics og oeconomica 2017, 5). Dette begrunnes med en noe begrenset tilgang til varer, fordi det er mindre varer innen dette området som importeres fra utlandet sammenlignet med andre produktgrupper.

³ Intervju 6 og anekdotisk data. Forklart av to eksperter med god kjennskap til dagligvarebransjen og Coop.

Når det kommer til prising av importerte varer som det er tollsatser på, tar vi utgangspunkt i at tollene er en del av kostnadene bak varen når prisen settes. Når vi sier at en vare er overpriset er ikke dette på grunn av høye tollsatser, men på grunn av høye påslag fra butikkens side oppå de bakenforliggende kostnadene, som i noen tilfeller inkluderer importtoll.

2.1.5 Matvarepriser

"*Mat, makt og avmakt*" er en rapport som omhandler styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Rapporten er utredet fra et utvalg oppnevnt av landbruks- og matdepartementet, barne-, likestillingsdepartementet og fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. Her ser de på utviklingen i markedet, med formål å ivareta forbrukernes interesser med tanke på pris, vareutvalg, kvalitet og tilgjengelighet. Vi kan se at Norge har den befolkningen som er de med lavest husholdningsforbruk som mat og alkoholfri drikke i Europa. I 2012 brukte vi 11,8 prosent (SSB 2013) av utgiftene til husholdningsutgifter, mens nivået til EU var 12,7 prosent (NOU 2011, 80). Vi er et av de landene i Europa med høyest prisvekst på melk, ost og egg, samtidig som vi har den laveste prisøkningen på kjøtt. Hvorfor det er høyere prisvekst på noen produkter fremfor andre er vanskelig for oss å svare på, men samtidig antar vi at det foreligger en strategi bak prisøkning på visse varer. Selv om det er noen forskjeller i prisutviklingen ser vi i analysen at Norge ikke er et land som skiller seg ut fra resten av Europa i sammenligningen av prisutviklingen fra 1998 til 2008.

2.1.5.1 Kostnader, avgifter og skatter

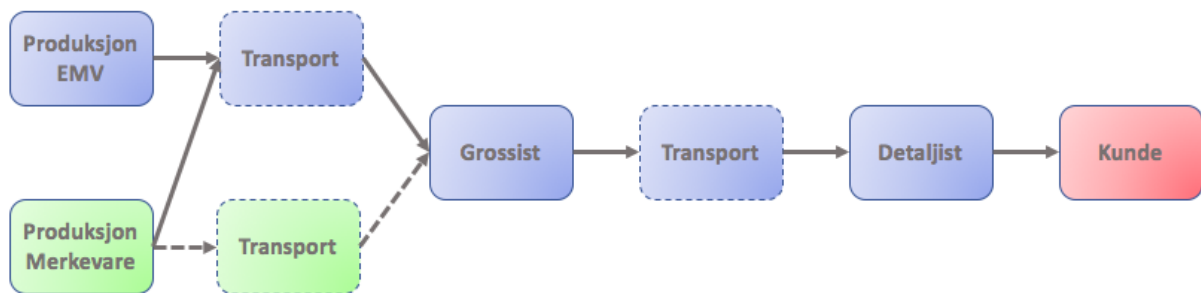
Når man ser at Norge er landet i Europa som bruker minst av husholdningen på mat og alkoholfri drikke, er det naturlig å anta at prisene i Norge er billigere enn i andre europeiske land, men realiteten er at vi har høyere matpriser i Norge enn i EU. I 2008 var prisnivået ca. 55 prosent høyere enn gjennomsnittlig i EU på mat og alkoholfrie drikkevarer. Men viktige faktorer som man må ta med i betraktningen er de politiske, institusjonelle, strukturelle og geografiske forskjellene, som er med på å forklare forskjellene i de generelle prisnivåene. En viktig faktor er det høye kostnadsnivået i Norge. I Norge har vi lønnskostnader som er 70 til 80 prosent høyere enn i de nye EU-landene (NOU 2011, 81). Det norske avgiftsnivået gjør også at noen av matvarene er dyrere enn i andre land. Her eksisterer det forskjellige former for avgifter, noen for å skaffe inntekter for staten, mens andre er til for å ivareta statens interesser. Prisen på lettmelk gikk i 2005-2010 opp med 60 prosent, som

skyldes endret målpris og økte offentlige avgifter (NOU 2011, 48). Dette kan ses på som en merverdiavgift som skal øke inntekten til staten. Et eksempel på særavgift, som staten bruker som virkemiddel for å prise samfunnsøkonomiske kostnader ved bruk av helse og miljøskadelige produkter, er avgift på sjokolade og sukkervarer, som i 2018 er på 36 prosent (Statsbudsjettet 2018). Dette gjør at Norge har verdens høyeste sukkeravgift (Mynewsdesk 2018).

Med slike toll og avgiftsbeskyttelse som er skapt i den norske politikken er det vanskelig å sammenligne produktene på tvers av land. Statistisk Institutt for forbruksforskning (SIFO) valgte derfor å sammenligne 27 produkter fra Norge, Sverige og Danmark, hvor de så på prisforskjeller på internasjonale merkevarer med fokus på produkter som ikke omfattes av landbrukspolitikken. Siden sammenligningsproduktene produseres internasjonalt er ikke forskjellene i lønns- og kostnadsforholdene like betydningsfulle, og vil dermed ha liten innvirkning på leverandørprisen. På næringsmidler som var sammenlignbare i alle tre land var pris ut mot forbrukeren vesentlig lavere i spesielt Sverige sammenlignet med Norge (23 prosent lavere), men bare noe lavere sammenlignet med Danmark (6 prosent lavere). ”Non-food”-produkter var 22 prosent lavere i Sverige enn i Norge, mens de var 10 prosent lavere i Danmark enn i Norge (NOU 2011, 83). Det er vanskelig, om ikke umulig, å sammenligne produkter på tvers, selv på like grunnlag. Selv om vi ser bort i fra toll og avgiftsbeskyttelser, har man faktorer som innkjøpsvilkår og bruttomargin, for eksempel at kjedene i Sverige og Danmark oppnår bedre innkjøpsbetingelser enn i Norge. En annen forklaring kan være at bruttomarginene er høyere i Norge enn ellers i Norden (NOU 2011, 83). Selv om det er vanskelig å sammenligne gjennom like grunnlag, stiller vi fortsatt spørsmål til at de indirekte kostnadene kan forklare hele den observerte forskjellen, i hvert fall siden vi har en antagelse om at prisingen skjer på et strategisk, å ikke nødvendigvis et logisk nivå.

2.1.6 Verdikjeden

I prosesskartet nedenfor ser man hele verdikjeden, fra leverandør til kunde. De blå boksene viser eierskapet og ansvarsområdet til paraplykjeden. De grønne viser eierskapet og ansvarsområdet til merkevareleverandørene og den røde viser kundeledet. Leverandørens transportvei er merket med stiptet linje for å symbolisere at det i dag kun er et fåtall av leverandørene som fortsatt transporterer sine egne varer til grossistene. Hovedandelen av varene blir dermed hentet og transportert av grossisten selv.



Prosessene i verdikjeden fungerer sånn at paraplykjedene årlig forhandler med leverandørene om priser og sortiment. Dette er den såkalte høstjakten. Videre har leverandørene tre lanseringsvinduer gjennom året hvor de kan lansere nye varer. Dette skjer i uke 8, 18 og 38. I tillegg har leverandøren to muligheter i året til å øke prisene på varene sine dersom dette skulle være nødvendig. Grunnprisen leverandørene starter med er lik mot alle butikkjedene. Deretter trekkes det fra rabatter som er knyttet til Joint Marketing og volumbaserte bonuser og rabatter. Dette skal vi komme tilbake til i kapittel 5.4.7.2 og 5.4.7.3.

Som nevnt tidligere, blir så og si alle varer i dag grossistdistribuerte, og grossistene får stort sett levert varene ExWorks, noe som vil si at de henter varene selv hos leverandøren. Paraplykjeden overtar dermed ansvaret for varen fra de henter ferdigpakket på rampen hos leverandøren. De aller fleste leverandørene leverer på denne måten, bortsett fra noen få unntak; blant annet Tine, Nortura og Ringnes leverer (fortsatt) varene sine selv. Grossisten står videre de-pakking (som er bransjens ord for utpakking) og håndtering av varen før den sendes videre til detaljisten. For denne jobben får grossisten en grossistrabatt som trekkes fra leverandørprisen. Detaljisten bestiller selv varer fra grossisten og har ansvar for å tilpasse beholdning. Grossistene leverer selv varene til detaljisten, og legger derfor på et påslag på leverandørprisen for å dekke kostnadene knyttet til driften av denne tjenesten, dette danner det som i bransjen omtales som D-prisen, eller detaljistprisen. Prisen som grossisten betaler

leverandøren for en vare er derfor lavere enn det detaljisten betaler grossisten for samme vare. Butikkjedene har derfor mulighet for å tjene på varen i både grossist- og detaljistleddet.

Under ser man en pristabell som viser reisen til en vare gjennom hele systemet; fra leverandør til butikkhylla. Denne oversikten fikk vi fra en av våre informanter som jobber i en butikkjede sentralt. Som man ser, går varen gjennom et komplekst system av ulike priser, rabatter og påslag fra den begynner hos leverandøren til den ender opp i butikkhylla.

1	+ Grunnpris(leverandørens listepri)
2	- Ytelser fra leverandør til grossist (funksjonsrabatt/pallrabatt/lagrabatt)
3	+ Innfrakt (ved Ex Works)
4	= Kalkylegrunnlag Grossist
5	+ Bruttofortjeneste Grossist
6	+ Grossistfaktorer (salgsbetingelser Grossist)
7	= Detaljist-pris (D-pris) – Grossistens «listepri
8	- Grossistens betingelser til butikk - differensiert
9	= Netto fakturapri
10	- Varelinjerabatt (etteravregnet månedlig til butikk)
11	= Nettopri 1
12	- Samarbeidsbonus (etteravregnet kvartalsvis til kjede)
13	= Nettopri 2
14	+ Bruttofortjeneste Butikk
15	+ MVA
16	= Pri til forbruker

Påslaget en grossist legger på en vare er hovedsakelig kostnads- eller logistisk drevet. Hvilket vil si at de legger på et påslag for å håndtere en spesiell type vare, og at de ikke nødvendigvis differensierer på hvilke merkevarer det er eller hva innprisen til grossisten var. Prisen beregnes blant annet ut i fra volum, vekt, og om det er kjølevare eller tørrvare. For å bruke eksempelet til informanten vår, så vil dette dermed si at en kilo-pakke med gulost skal koste det samme for grossisten å håndtere, uansett hvem produsenten er. Dette fordi pakken er like stor (samme volum), veier like mye og må oppbevares likt (kjølevare).

Grossisten differensierer også prisen ut til detaljisten basert på volum som blir solgt; en detaljist i en storby som selger mye varer får en noe bedre pris fra grossisten enn en mindre butikk på bygda (punkt 8 i pristabellen). Dette forklarer dermed noe av årsaken til hvorfor det kan være prisforskjeller mellom store og små profilhus (for eksempel Meny sammenlignet med Joker), selv om de er tilknyttet samme paraplykjede og får varene sine fra samme grossist.

Samtidig er butikkjedene klar over at det er kostnader gjennom hele verdikjeden, og påslagene de ulike grossistene og detaljistene har i de ulike butikkjedene vil variere. Det er derfor viktig at påslagene ikke er for høye, slik at utsalgsprisen mot forbrukeren blir konkurransedyktig sammenlignet med de andre butikkjedene. Etter varene har vært gjennom grossistleddet transporteres de videre ut til detaljistene. Her plasseres varene i hyllene og det er dette som er kontaktpunktet mellom varen og kunden.⁴

En supplerende fortolkning av det som skjer i grossistleddet er at siden grossistene er heleid, og butikkene deleid, kan det foreligge et motiv for paraplykjedene å hente inn ekstra fortjenester. Selv om det i første øyekast fremstår som påslaget i grossistleddet er “fornuftig”, altså at påslaget kun reflekterer kostnadene knyttet til håndteringen av varen, ser vi at dette fortsatt er et ledd som butikkjedene tjener penger på, og stiller dermed noe spørsmål med hvor “fornuftig” prisingen egentlig er, og om butikkjedene i noen tilfeller bruker dette leddet for å hente ekstra inntjening. Vi har ikke konkrete data på akkurat dette, med unntak av Bama, som vi snakker om i kapittel 5.4.7.1.1, som er noe av grunnen til at vi stiller spørsmål ved dette.

2.1.7 Kostnadsstruktur

De enkeltstående butikkene i de ulike butikkjedene er også eid på forskjellige måter; noen konsepter er eid av kjeden direkte; noen er drevet av kjøpmenn, men selve bygget er eid av butikkjeden; andre er franchise-butikker hvor kjøpmannen betaler butikkjeden en avgift for å operere under et spesifikt profilnavn. NorgesGruppen og Coop opererer med ulike eierformer, mens Rema 1000 er utelukkende franchise. Felles for alle profilene i alle butikkjedene er at de opererer ut i fra samme økonomiske modell, illustrert til høyre.

Modellen viser en gjennomsnittlig oppdeling av kostnadene som ligger bak prisen kundene ser i butikken. Vi sier at denne er *gjennomsnittlig* fordi det avhenger av varetype og -kategori i hvilken grad denne modellen følges eller ikke. For en samlet handlekurv er tanken at den i gjennomsnitt skal



⁴ Hele avsnittet om verdikjeden er basert på forklaringer til ulike informanter som jobber i eller har god kjennskap til dagligvarebransjen. Det er en enighet blant samtlige informanter om at det er slik prosessen fungerer. Intervju 4, 6, 7, 10 og 11.

følge denne modellen, men profitten for en enkelt-vare kan variere veldig. Dette kommer vi tilbake til blant annet i kapittel 5.2.

Varekostnaden er den desidert største kostnaden en butikkjede har. Summen av denne kosten avhenger av innkjøpsbetingelsene de ulike butikkjedene har forhandlet seg frem til, men vi kan vi regne med at denne kostnaden ligger på rundt 70-80%. Videre betaler de fleste detaljistene en franchiseavgift til butikkjeden for å kunne drifte under et spesifikt profilnavn, dette er ofte en prosentsats av butikkens totale omsetning. Etter dette betales lønn, strøm, husleie og andre faste og variable kostnader som gjelder for den enkelte butikken. Til slutt sitter man igjen med en (eventuell) profitt. Tall vi fikk tilgang til viste at en butikk har moderat fortjeneste om man sitter igjen med en profitt på 2-3% av omsetningen. Er fortjenesten over 5% av omsetningen, anses dette svært bra. Det er på grunn av de lave marginene at det ofte er fokus på volum. Selv med lav inntjening per vare kan man fortsatt tjene penger om salgsvolumet er høyt nok. Et eksempel på dette er en av våre kjøpmann-informanter som nevnte at selv om de på melk bare tjener noen øre per liter blir det penger av det når de selger flere tusen liter melk i uken.⁵ I tillegg kan vi se at Kiwi, Coop Extra og Rema 1000 ligger på en gjennomsnittlig omsetning per butikk på henholdsvis 54 millioner, 56 millioner og 65 millioner i 2017 (Nielsen 2017). Med disse summene, blir en fortjeneste på 3%, som i første omgang virker liten, flere hundre millioner kroner.

2.1.8 Sentralisering

Butikkjedene styrer så godt som alt sentralt; både mot sine egne leverandører (EMV-produsenter), grossister og mot detaljistene/profilhusene. Flere mener også at kjøpmennene i dag ikke kan kalles kjøpmenn slik de tradisjonelt har blitt. I stedet mener de at “franchisetakere” eller “butikksjefer” er en mer passende beskrivelse i dagens situasjon. De har gått fra å styre sin egen butikk (bestemme eget varesortiment og utsalgsprisene) til å kun bestille inn varer fra et satt sortiment som distribueres av paraplykjedens grossist og administrere ansatte og økonomien for den enkelte butikken. Så og si alt av prising av varer og tilbudskampanjer har blitt fjernet fra denne funksjonen og blir nå styrt sentralt fra butikkjeden. Kjøpmennene har lite informasjon om grunnlaget for hvordan dette gjøres fra butikkjedens hold, noe som viser hvor sentralisert det har blitt. I tillegg sier kjøpmennene at

⁵ Hele avsnittet om kostnadsstrukturen er basert på forklaringer til ulike informanter som jobber i eller har god kjennskap til dagligvarebransjen. Det er en enighet blant samtlige informanter om at det er slik kostnadene er bygd opp. Intervju 4, 6, 7, 10 og 11.

de har en anelse, men liten innsikt i, butikkjedens strategi og tanke bak EMV, eller hvordan de ulike forhandlingsprosessene med de ulike leverandørene fungerer. Alt av forhandling og kontakt med leverandørene administreres og styres sentralt fra butikkjeden, med noe variasjon avhengig av hvilken butikkjede man snakker om. Dette blir gjort slik fordi det gir kjedene en maktfordel overfor leverandøren å kunne forhandle på pris for mange, istedenfor at hver enkelt butikk skal forhandle sine egne individuelle priser.⁶

⁶ Hele avsnittet om sentralisering er basert på forklaringer til ulike informanter som jobber i eller har god kjennskap til dagligvarebransjen. Det er en enighet blant samtlige informanter om at sentraliseringen er reel og at ansvaret for hoveddelen av driften nå ligger på butikkjeden, og ikke detaljisten. Intervju 4, 6, 7, 10 og 11.

3 TEORI

I dette kapittelet vil vi ta for oss teorien vi vil bruke i oppgaven. Vi starter med å forklare den historiske utviklingen innen økonomien, fra dannelsen av den klassiske økonomiske tankegangen til i dag. Videre har vi delt dagligvarebransjen inn i tre relasjoner; butikkjede-kunde butikkjede-leverandør og butikkjede-butikkjede, med tilhørende teori under hver relasjon.

Disse relasjonene illustrerer oppbyggingen og verdikjedene i bransjen. Vi starter først med kundene og hvilken relasjon disse har til butikkjedene. Videre går vi inn på relasjonen de ulike butikkjedene har til hverandre, før vi til slutt tar for oss relasjonen paraplykjedene og butikkjedene har til leverandørene.

3.1 Økonomisk historie og teori

Hva som kjennetegner den klassiske teorien er at de vektla mye analyse av produksjon og inntektsfordeling, og de langsiktige tendensene i økonomien. De klassiske teoretikerne gav også bidrag til penge-teorien og den internasjonale handelen (SNL 2015). En sentral oppfatning hos klassikerne for å forstå deres verditeori er at de mente bytteforholdet mellom varer og tjenester vil svare til forholdet mellom mengde av materiell og arbeid som er gått med til å produksjon.

Den nyklassiske økonomiske teorien er en videreutvikling av den klassiske teorien, og ble utviklet fra ca. 1860 å utover. Denne perioden kjennetegnes for deres fokus på forbruk og etterspørsel, hvor de analyserte atferd med bakgrunn i nyttemaksimering og belyste egenskaper hos markeder i likevekt. Den nyklassiske økonomiske teorien mener dermed det viktigste for forbrukeren er hvordan de kan maksimere nytteverdien til et produkt, i tillegg til at alle tar avgjørelser basert på informasjon som er fullt og helt tilgjengelig for alle.

Ut i fra dette utviklet de valghandlingsteori, som er en analyse av konsumentetterspørsel etter konsumgoder, der forbrukeren kan rangere ulike mengde kombinasjoner av økonomiske goder i forhold til hverandre. Et annet grunnleggende trekk i den nyklassiske teorien er deres tolkning av markedslikevekt, som innebærer markeder hvor tilbud i et marked er lik etterspørselen, som kalles likevektsprisen i markedet. Med denne teorien var det ingen krefter i markedet som kan endre prisen, så lenge ikke markedsforholdene endret seg utenfra, dermed en stabil pris. Likevektsprisen finner en altså i skjæringspunktet mellom tilbudet og den etterspurte mengden er lik. Med en høyere pris enn hva skjæringspunktet representerer, er det mindre sannsynlighet for at forbrukeren vurderer det eventuelle produktet, mens en lavere pris

enn skjæringspunktet kommer kundene til gode, mens bedriften kan tape fortjeneste per salg (SNL 2015).

Grunnen til at likevektsprisen antas å være stabil er at om prisen faller under likevektsprisen, vil det oppstå et etterspørselsoverskudd, og med en vareknapphet vil prisen automatisk øke. Om prisen går over likevektsprisen, vil den medfølgende reduserte etterspørselen på tilsvarende måte være med på å drive prisen ned til likevektsprisen.

Nyklassisk økonomisk teori vil altså si at behovet for en vare reflekteres av prisen, noe som dermed skaper grunnlaget til salgsvolum, og produsenten estimerer produksjonskostnader ut i fra dette estimerte salgsvolumet (behovet). Verdien til et produkt er altså ikke ene og alene basert på produksjonskostnadene (materiell og arbeid), slik klassisk økonomisk teori tilsier. Verdien er basert på den oppfattede verdien forbrukerne har til produktet, og dette påvirker dermed prisen og etterspørselen, som man dermed kan tilpasse produksjonskostnadene til. Prisen fungerer dermed som en signalfunksjon for både forbrukeren og produsenten; for forbrukeren fungerer prisen som et signal på hva det koster for en produsent å produsere en gitt vare, i tillegg til at det indikerer hvor mye eller lite det er av en gitt vare. Er det for eksempel overflod av en vare selges denne billig, men er det mangel på en vare selges denne dyrt. For produsenten fungerer prisen som et grunnlag for produksjon. En gitt pris vil danne en gitt etterspørsel fra forbrukerens side, og man kan dermed beregne produksjonsvolum ut i fra dette, noe som dermed er positivt for samfunnsøkonomien ved at man allokterer ressurser riktig med tanke på hva behovet i markedet er.

Men dette er noe som avviker fra dagligvaremarkedet, her eksisterer det ikke et prisbilde hvor kostnadene reflekterer varen, eller et kostnadsbilde basert på den oppfattede verdien forbrukeren har til produktet. Her antar vi at det er en annen form for teori som ligger til grunn. Det skal sies at nyklassisk økonomisk teori er en teori som fikk sitt opphav for snart 160 år siden, og med den raske utviklingen som skjer i dag antar vi, med analyse av dagligvaremarkedet, at det eksisterer en annen form for teoretisk prising i denne næringen. Dette er det vi vil forsøke å besvare i oppgaven, altså hvilke teorier er det som brukes i prisdannelsen i dagens marked.

Siden vi i denne oppgaven har tatt for oss pris, vil vi definere hvordan vi oppfatter pris: pris er det vederlag som må gis for en ytelse, altså en vare eller en tjeneste, som i denne oppgaven blir uttrykt gjennom penger (SNL 2018).

3.2 Relasjon: Butikkjede-Kunde

3.2.1 System 1 og 2

Det eksisterer mange teorier om hvordan vi mennesker tar beslutninger, men den beslutningsprosessteorien vi mener passer best til denne oppgaven er Kahneman og Tversky sin modell, hvor han deler beslutningsprosessen hos mennesket opp i to, system 1 (ubevisst) og system 2 (bevisst). System 1 er den automatiske beslutningsprosessen, prosessen gir deg et raskt svar. Denne formen er ansvarlig for store deler av hva vi mennesker sier, tenker og tror. Dette er en prosess som skjer uten at vi er bevisst på at en prosess skjer, det er altså en automatisk prosess. Grunnen til at dette skjer automatisk er at system 1 jobber gjennom assosiasjonsnettverket i hukommelsen vår, her finner prosessen forbindelser mellom ord, bilder, følelser, handlinger, ideer og minner for å skape en sammenhengende tolkning av livet slik vi opplever det. Dette er det Kahneman kaller ”Storyteller” (Petty, Cacioppo og Schumann 1983). En karakteristika av system 1 er ”What you see is all there is”, med andre ord, system 1 tar ikke hensyn til det den ikke vet, men tar hensyn til ideer som allerede er aktivert i personens hukommelse. Når det kommer til handlesituasjonen beskrives system 1 som “Autopiloten” da den handler ubevisst og på impuls, og man ender dermed opp med å plukke med seg ulike varer som man ikke nødvendigvis hadde på handlelappen. En strategi butikkene bruker er at de plasserer småvarer langs kassene, tyggegummi, sjokolade, småfrukter, som de håper kundene skal ta med seg på impuls. Vi antar at flere av varene i denne kategorien er det relativt god fortjeneste på, hvilket gjør at det bør være av stor interesse for butikkene å selge disse varene.

Det viser seg i en europeisk studie at kunder i flere tilfeller har lettere for å kjøpe usunne impulsvarer i fysisk butikk enn hvis de handler dagligvarer på internett (Huyghe m.fl. 2017). I en uformell samtale med en bedrift som driver med dagligvarehandel på internett, nevnte de at de hadde samme erfaring; det var vanskeligere å selge frossen pizza, sjokolade og chips på nett, sammenlignet med i fysisk butikk, hvilket gjør at inntjeningen for dagligvarebutikkene som opererer på internett kan være vanskeligere å oppnå. Det virker derfor som kunder er mer bevisst når de handler dagligvarer over internett (system 2). Man er i et annet modus når man

handler på internett, og som forbruker blir man ikke like påvirket av lys, lukt og slik varene er utstilt, og det virker som handel på internett mobiliserer system 2 på en annen måte, som gjør kunden mer bevisst på hva som legges i handlekurven. Noe av grunnen til dette tenker vi er at flere varer som kjøper på impuls i en dagligvarebutikk er varer som man vil spise med en gang. Dette er ikke en mulighet når man handler på nett. Det er dermed riktig det som sies om system 1 når man handler i butikken; at man handler på autopilot og at flere varer som handles på impuls er varer som butikkene har god inntjening på.

System 2 er hvor de bevisste beslutningene foretas. Her er det et høyt prosesseringsnivå i tenking hvor det veies fordeler og ulemper. Denne delen, system 2, er ekspert på å løse problemer, men ulempen med denne prosessen er at den krever mye energi. Det er en prosess som er innsatskrevende, og siden det dermed krever mye kapasitet, gjør det at system 2 forsøker å sende så mye arbeid som mulig til system 1 (Petty, Cacioppo og Schumann 1983). System 2 kan i butikkssammenheng kalles for den proffe husmoren, hvor de tidligere skrev handlelapp med hva de skulle kjøpe i hvilken butikk (Tranøy 2015). Når forbrukere gjennomfører et kjøp ofte, er det lett for at dette over tid fører til automatikk, spesielt med tanke på at norske forbrukere i snitt er innom en dagligvarebutikk 3,4 ganger per uke (Oslo economics og oeconomica 2017, 32). Butikken er også strategisk oppbygget til at vi forbrukere skal gjøre impuls kjøp, hvor en skal ta med seg unødvendige varer, som ofte ligger nær kasseområdet. Dette gjør at dagligvarebutikkene legger til rette for at vi skal handle på system 1. Skal man handle på system 2 må butikkene få oppmerksomheten til kunden slik at de gjør et bevisst valg om å handle i en spesifikk butikk, dette gjøres ofte gjennom annonserte tilbud på trafikkdrivere. Kahnemans grunnleggende proposisjon er at vi mennesker identifiserer oss med system 2, vi tror at vi er bevisste, foretar valgene og bestemmer selv hva vi tenker og hva vi skal gjøre. Studie viser at mesteparten av tiden er det system 1 som avgjør beslutningene (Petty, Cacioppo og Schumann 1983).

Som vi nevner i punkt 5.2.1, ser vi at når man ser på system 1 og 2 fra et sosiologisk perspektiv, ser man gjennom forandringen Norge har gjennomgått de siste 60-70 årene har dette også endret måten vi handler på. På den tiden var normalen en en-inntektsfamilie, hvor mannen var på jobb, husmødrene hadde mye tid hjemme, og husstandene hadde generelt sett lite penger. Man måtte dermed tenke nøye gjennom og planlegge hvordan man forvaltet inntektene sine på, derav navnet "den proffe husmoren". I dag har flere og flere mer penger enn tid, og normalen er en to-inntektsfamilie. Det er dermed ikke nødvendig å være like

streng når det kommer til hva man bruker pengene sine på. Forbrukeren er dermed ikke like bevisst på hva varene koster når de er i en dagligvarebutikk (autopiloten), noe som gjør at butikkene kan utnytte dette når de priser sine varer.

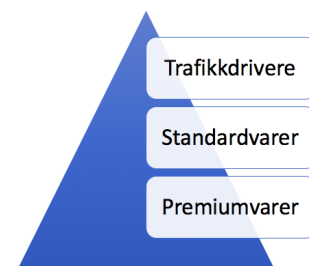
Det eksisterer også egne strategier som er til for å hjelpe kundene til å prosessere informasjon fortere, slik at adopsjonene skjer raskt, som gjennom system 1. En kjent strategi for at kunden skal oppfatte høy kvalitet på produktet er gjennom “price-quality heuristic.” Her er tankegangen at kundene skal oppfatte produktet som god kvalitet, siden det er dyrt. I en studie hvor det ble servert pizza i en buffet, ble en gruppe fortalt at de måtte betale 4 dollar, mens den andre gruppen ble fortalt at de måtte betale 8 dollar. Gruppen som betalte 8 dollar koste seg signifikant mer enn kundene som betalte 4 dollar (Fennis, Bob og Stroebe 2016, 151). Et eksempel her fra dagligvarebransjen er Norgesgruppen sine to EMV, havsalt fra Eldorado og Jacobs utvalgte. Dette er to produkter som innehar nøyaktig de samme saltet, men Jacobs koster 400 kr/kg og Eldorado 150 kr/kg (Tv2 2017). Forskjellen ligger i den oppfattede kvaliteten, som de danner i dette eksempelet gjennom emballasjen. Forskning viser at pris har en langt høyere påvirkning på kvalitetsbedømmelse enn andre former for informasjon (Fennis, Bob og Stroebe 2016, 151)

3.2.2 Handlekurvteorien - varer i tre kategorier

Man kan dele alle varene i en matvarebutikk inn i flere ulike kategorier. Man kan kategorisere de ut i fra hvilke produkt de faktisk er; for eksempel drikkevarer i én kategori, pålegg i en annen. Man kan også dele varene inn i ulike prisklasser, hvor man har billige varer i én kategori og dyrere varer i en annen.

Prisingen er strategisk og marginene på de ulike varene blir ikke regnet på for hver enkelt vare, men for alle typiske varer som sammen utgjør en handlekurv. Dagligvaremarkedet delte varene sine inn i tre kategoriene, hvor hver kategori har sin bestemte rolle.

De tre kategoriene som varene deles inn i er “Traffic builders” (trafikkdrivere), standard-varer og premiumvarer, og de kan plasseres i en pyramide slik som vist til høyre.



3.2.2.1 Trafikkdrivere

«Traffic builders» (eller trafikkdrivere) er varer hvor konkurransen er ekstrem og prisene til tider svært lave. Prisene er med andre ord drevet til et minimum. Dette er varer med stort annonsebudsjett som skal trekke kundene inn i butikken. Her kan vi nevne eksempler som Coca Cola og Grandiosa. Denne prisformen heter periodisk salg, hvor butikkene over en begrenset periode setter ned prisen på en vare, og deretter setter den opp igjen til sin normale pris (Li og Sexton 2009, 10).

Formålet er at tilbudsprisen skal aktivere system 2 ved at kunden ser den lave prisen og dermed tar et bevisst valg og bestemmer seg for å handle i den spesifikke butikken. Når kunden endelig har kommet inn i butikken overtar autopiloten (system 1), og kunden ender opp med å kjøpe flere andre varer på impuls til en høyere margin. Ulempen med trafikkdrivere er at den opprinnelige prisen blir ødelagt, kundene vil forvente at varen koster det samme i fremtiden, og dermed risikerer man å selge produktene med lave marginer.

3.2.2.2 Standardvarer

Den andre kategorien produkter er standardvarer, dette er en kategori som inneholder varer som blant annet ost, brød, melk, poteter, kjøtt og en del basis-grønnsaker. Dette er en kategori med mange populære varer hvis pris vanligvis reflekterer butikkens kostnadsnivå, og som det ikke kjøres så mye annonserte tilbud på. Dette skiller de fra trafikkdrivervarene. Butikkene har en moderat fortjeneste på disse varene, ved at de tar hensyn til kostpris, å deretter tilfører et påslag.

3.2.2.3 Premiumvarer

Nederst på pyramiden finner vi siste kategori, som er premiumvarer. Dette er varer med gode marginer som man er vant til er relativt dyre. Prisen er dermed drevet til et maksimum. Dette er tilbehørsvarer som får mindre oppmerksomhet fra kundene. Et eksempel på slike varer som Tranøy trekker frem er salatingredienser som pinjekjerner, krutonger og visse dressinger og oljer. Disse produktene blir markedsført som «litt ekstra» som skal gi kunden en opplevelse av eksklusivitet og luksus (Tranøy 2015) Et eksempel på dette er Tine ekte smør og Setersmør som er to nesten identiske produkter men prisen ut mot kunde er nesten 30 kroner mer for Setersmør (Nationen 2014).

Disse tre kategoriene danner grunnlaget for Handlekurv-pyramiden, som vil si at butikkene priser varene basert på hvordan forbrukeren skifter mellom å bruke system 1 og system 2, og ikke alltid basert på kostnader. Prinsippet med denne teorien er dog at det ikke er summen på hver enkelt vare som er viktig for butikken, men summen for hele handlekurven. Målet for butikkene er å fange kundens oppmerksomhet, gjennom tilbud, og få den til å ta et aktivt valg til å handle i en spesifikk butikk (system 2), og deretter handle flesteparten av varene på i et stadium hvor man er uoppmerksom på pris (system 1).

3.2.3 Lojalitetsprogrammer

Med lojalitetsprogrammer mener vi fordelsprogrammer som de ulike profilhusene har, hvor man kan oppnå bonuser eller besparelser ved kjøp, samt få tilgang til eksklusive og tilpassede tilbud, enten i selve butikken eller hos andre samarbeidspartnere. Med slike lojalitetsprogrammer er det vanskeligere for butikkjeder å stjele kunder fra konkurrenter.

Siden kunden da har et fordelaktig program hos en annen kjede, er det lett å velge dem fremfor konkurrentene, men en sterk innvirkning er hvor attraktiv lojalitetsprogrammet er. En viktig faktor er også personens vaner, om personen har etablerte handlevaner er dette noe som er vanskelig å endre. Dette viser at butikkjedene bør dermed vurdere hvem de skal satse på og hvordan de bør tilpasse de individuelle tilbudene til de som handler mye og de som handler mindre (Meyer-Waarden og Benavent 2008). I en studie gjort av dagligvaremarkedet i Litauen viste det seg at den meste attraktive fordelten var penger, etterfulgt av underholdningstilbud og andre sosiale tilbud. (Kyguoliene, Zikiene og Grigaliunaite 2017).

Når det kommer til prising ser man at de ulike butikkjedene i Norge tilbyr medlemskap hvor kundene får ulike goder, enten i form av oppsamling av bonus eller rabatter som blir direkte trukket fra i kassen når man betaler. Er man medlem i Trumf får man Trumf-bonus hos alle butikkene i NorgesGruppen, og handler man frukt og grønt får man 17% bonus på disse varene. Tilsvarende bonus finnes også i Coop, hvor man får 11% på frukt og grønt når man handler dette hos Coop Extra. I tillegg opererer blant annet Coop med personlige rabattkuponger på varer man handler ofte. Disse fungerer dermed som en individuell trafikkdriver for å få medlemmene til å komme tilbake til butikken for å handle der igjen. Rema 1000 har 10% rabatt på frukt og grønt, som blir trukket fra i kassen, samtidig som kunden får 10% rabatt på de ti varene de handler mest (Rema 2018). Vi kan se her at det er

hovedsakelig lavpriskjedene som har lojalitetsprogrammer som gir rabatter til kundene, spesielt gjennom reduserte, minimumsdrevende priser. Noe som er verdt å merke seg er om en tar hensyn til lojalitetsprogrammene opp mot forbrukerne kan en se at Kiwi, med deres Kiwi pluss avtale, er den lavpriskjeden som er rimeligst i pris, noe som Rema 1000 ellers er kåret til å være (VG 2017).

3.3 Relasjon: Butikkjede-Butikkjede

3.3.1 Dynamisk prising

Dynamisk prising er en prosess hvor varer og tjenester handles på markeder der prisen varierer basert på tilbud og etterspørsel i markedet (Appell og Brousseau 1999). Istedenfor en statisk pris, hvor prisen ikke forandrer seg drastisk eller ofte, eller reflekterer produksjonskostnader, har markedet muligheter til å endre prisen, ut i fra omstendighetene. Med en dynamisk prising er det lettere å tilpasse kundens prissensitivitet, som gjør at man kan tilrettelegge betalingsvilligheten på en optimal måte, hvor vi vet at kundenes nytteverdi for et produkt eller tjeneste endres over tid (Bodea og Ferguson 2014). Med en prismodell som tar hensyn til kundens ulike preferanser, vil man unngå et utfall med faste priser og lavere fortjenester. Dette er en metode som lenge har eksistert i næringslivet, som for eksempel i flybransjen eller hotellnæringen, hvor kapasiteten er fastsatt på kort sikt og det vanligvis blir dyrere jo nærmere avreisedatoen man kommer. I de siste årene har det vært en økende adopsjon av dynamisk prispolitikk i dagligvaremarkedet og andre næringer. Grunnen til dette er tredelt, (1) det er i dag økt tilgjengelighet av data, (2) lettere å endre prisene med ny teknologi som digitale priser, og (3) en større tilgjengelighet av informasjon for å analysere data for dynamisk prising (Elmaghraby og Keskinocak 2003).

Med denne praksisen, som har som formål å skape høyere fortjeneste til selskapene, er det også muligheter for at forbrukere kan utnytte prisingen til sin fordel. Med dette kan vi dele kundene opp i to kategorier, den strategiske kunden og den nærsynte kunden. Den strategiske kunden er ute etter å optimalisere sin egen kjøpsatferd som svar på bedriftens prisstrategi, mens den nærsynte kunde er avhengig av at prisen bedriften tilbyr er lavere eller lik kundens respektive betalingsvillighet. Om markedet inneholder strategiske eller nærsynte kunder varierer mellom de forskjellige markedene og fra situasjonen til situasjon, størrelsen på markedene og type produkter er faktorer som er med på å påvirke hvordan situasjonen er.

Andre faktorer som spiller inn er hvor ofte kunden utfører transaksjonen av det aktuelle produktet (Talluri og Ryzin 2005: Elmaghraby og Keskinocak 2003).

Om markedet har kunder som opptrer strategisk, der kundene handler ut i fra hvor det er lavest pris, vil et marked med symmetrisk tilgang til informasjon om kundene, ende opp med at prisene tvinges ned til marginalkostnad (DN 2017). Når vi snakket med en informant i en av lavpriskjedene, nevnte personen at Avocado to-pakk var et produkt som gav lav bruttofortjeneste, dette har sammenheng med at Avocado to-pakk ofte blir brukt som trafikkdrivere. Dette fører til at konkurrentene også setter ned prisen, for å kunne være billigst. For å være billigst tør ikke butikkene å sette opp igjen prisene. Avocado to-pakk kostet opprinnelig rundt 38 kr, men i dag er prisene nede på 28 kr, av og til 25 kr i lavprisbutikkene. Dette medfører dårlig avkastning som er med på å redusere fordelene med en dynamisk prising.

Hvilke variabler som påvirker de dynamiske prisene varierer mellom de forskjellige markedene. Vi kan se at dagligvaremarkedet har en prissetting som påvirkes av hvor konkurrentene har posisjonert seg. Hos de billige kjedene Rema 1000 og Kiwi er konkurransen såpass tilspisset at kjedene daglig oppdaterer prisene for at kundene skal oppleve og oppfatte at deres butikker er billigst. I dag har dagligvarekjedene egne prisjegere som skanner hver eneste vare hos konkurrentene som de sender inn til sine respektive hovedkontorer. Noen vil kalle dette en form for priskrig, mens andre vil si at de driver med en felles forståelse av hvor de vil med prisene, at terrorbalansen er en form for diplomati. Ikke en priskonkurrans, men en prisovervåking (TV2 2015). Dette sier de kommer kundene til gode. Med denne dynamiske prisingen ut i fra konkurrentene får vi like lave priser i alle lavpriskjeder, men dette sier ingenting om hvordan utsalgsprisen er i forhold til kostprisen.

Som nevnt innledningsvis sier den nyklassiske økonomiske teorien at volumet av en vare som produseres bestemmes av prisen i møtet med produksjonskostnadene. For at utsalgsprisen skal samkjøre med de aktuelle produksjonskostnadene er en avhengig av mye markedsdata for å kunne opprettholde en slik prisordning. Dette krever enorme ressurser, samtidig som de relative fordelene med en slik dynamisk prisstrategi er marginal (Elmaghraby og Keskinocak 2003).

Når salget av et produkt påvirkes av tilfeldighetene i etterspørselen, bruker forhandlere dynamisk prisstrategi for å maksimere fortjenesten. Det viser seg at den fastsatte prispolitikken, hvor en har faste priser over tid, er mer optimal for systemer med usikker etterspørsel. Ut i fra denne forskningen viser det seg hensiktsmessig å kjøre en deterministisk prising på varer som krutonger og pinjekjerner, som ikke har et stabilt salg, mens produkter som melk og brød er mer akseptable mot dynamisk prisstrategi.

3.3.2 VG Matbørsen

VG Matbørsen er en test som VG utfører opptil 5 ganger i året. Her sammenligner de flere varer i de ulike dagligvarebutikkene. Man får her en fullstendig oversikt over priser på flere populære varer som viser hvor de er dyrest og hvor de er billigst. De kårer også en vinner over hvem man totalt sett sparer mest på. For de som handler mye kan man spare flere tusen kroner i løpet av et år ved å velge den billigste butikken. Det er derfor viktig for butikkene, og da spesielt lavprisbutikkene, som Kiwi og Rema 1000, å vinne denne testen.

Varene som havner på VG-Børsen har ofte en svært lav, og ofte ulogisk pris. Disse varene har med andre ord en pris som er svært minimumsdrevet. I tillegg til at kundene kan nyte godt av ekstremt lave priser på VG-Børs-varene, skulle man tro at dette også får ringvirkninger bakover i verdikjeden Samtidig kan den lave prisen over tid påvirke merkevaren og dens prisoppfattelse.

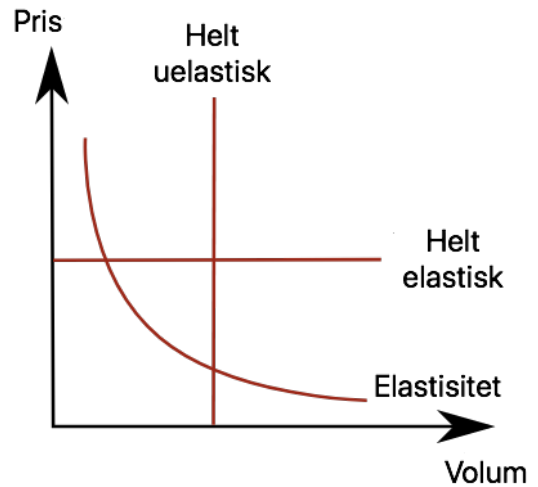
3.4 Relasjon: Butikkjede-Leverandør

3.4.1 Påslag

Det er flere måter å prise på, prispåslag vil si at selger legger noen prosenter eller en sum på varen oppå kostprisen de betaler til leverandøren. Dersom produksjonskostnadene til leverandøren går opp vil prisen mot kunde også stige. Man kan operere med faste påslag, for eksempel 20 prosent, eller så kan man justere og forhandle frem påslag til ulike kunder (Li og Sexton 2009, 10). En slik form for prising ser man blant annet i byggebransjen og i oljeindustrien, hvor man forespør pris på nye bygg eller maskiner og deler som skal brukes. Selgeren legger dermed på et påslag på kostprisen for å ha en fortjeneste på produktet som blir solgt. Fordelen for selgeren ved en slik prismetode er at prisingen ut mot kunde har en sammenheng med kostprisen, og man sikrer å ikke tape penger på et produkt.

3.4.2 Priselastisitet

Mange produsenter av merkevareprodukter bruker store ressurser for å lære om etterspørselen og hvordan etterspørselen av produktet vil endres om man endrer på prisen. Priselastisitet er med på å vise hvor følsom etterspørselen er for prisendring (Hoff 2012, 83). Dersom det at man gjør en liten endring i prisen gir store utslag for etterspørselen, er prisen elastisk. Ser man det motsatte, en stor endring i pris, har ingen eller minimal påvirkning på etterspørselen, vil dette si at prisen er uelastisk, slik som vist i grafen til høyre.



Typiske varer i den uelastiske kategorien er nødvendighetsvarer som brød, melk eller såpe. Dette har med at en husholdning har en begrenset mengde konsum av brød, og setter man prisen ned på brød, vil ikke det nødvendigvis føre til en stor økning i etterspørselen på brød. Dette gjør at flere av produktene som selges i dagligvarebutikkene er uelastiske, og dermed liten fleksibilitet i pris. Produkter som kan brukes som eksempel på elastiske er smågodt, her ser en at etterspørselen øker kraftig, og det blir solgt mye mer kvantum. Det finnes også varer som er nøytralelastiske, det vil si at endringen i pris er lik endringen i relativ mengde (Hoff 2012, 84).

Det er forskjellige faktorer som påvirker priselastisiteten til et merkevareprodukt. Om produktet er av liten verdi for kunden, er ofte priselastisiteten liten. Har varen substitutter som lett kan erstatte det, vil varen ha en høy priselastisitet, dersom kundene er oppmerksom på dette (Hoff 2012, 87). En annen medvirkende faktor er produktets livssyklus; priselastisiteten øker normalt sett over tid, hvor produktet normalt er uelastisk på kort sikt, men etter en periode vil kunden endre kjøpevaner eller finne substitutter (Hoff 2012, 84).

3.4.3 Produktets livssyklus

Markedet, produktet og konkurrentene endres gjennom produktets livssyklus, og strategien for hvordan en bedrift skal posisjonere og differensiere seg fra andre må derfor også endres over tid. Et produkts livssyklus vil kort fortalt si at levetiden til produktet er begrenset, produktets salg går gjennom ulike faser som byr på ulike utfordringer, problemer og

muligheter, lønnsomheten varierer, og strategien for produktet må tilpasses de ulike fasene (Kotler 2016, 470). En normal inndeling er fire faser; introduksjon, vekst, modning og tilbakegang. Introduksjonsfasen kjennetegnes med lave salgstall, men en økning etterhvert som produktet posisjonerer seg i markedet. Vekstfasen er når produkter blir akseptert i markedet, med dette kommer lønnsomheten, mens når modningsfasen kommer avtar salget, dette er ofte fordi de fleste potensielle kundene er nådd. Overskuddet blir enten stabilt eller redusert grunnet økt konkurranse. Siste fase er tilbakegang hvor man ser en nedgang i salg og lønnsomhet (Kotler 2016, 470).

Modningsfasen har tre stadier; vekst, metning og nedgang. I denne fasen øker salget først noe, før det stabiliseres. Produktet har dermed nådd ut til alle potensielle kunder. Nye produkter og konkurrenter kan komme på markedet og utfordre produktet. I denne fasen ser ofte produsenten på hvilke produkter som er sterke og svake. De svake kan enten bli tilpasset et endrende marked eller bli helt trukket ut av markedet. Man kan også se at nye produkter under samme navn kan bli lansert, som tar nytte av den sterke merkevaren som er bygd opp med de/det første produktene/produktet.

3.4.4 Egne merkevarer (EMV)

I litteraturen betegnes egne merkevarer som ”private labels,” ”retails brands,” ”store brands,” eller ”distributor brands” (Herstein og Gamlien 2004). Her i Norge er de mest brukte begrepene private merker og egne merkevarer, som kan forkortes til EMV. Egne merkevarer er eid av de ulike paraplykjedene (NorgesGruppen, Coop og Rema) og er produkter som er kontrollert av kjedene, og dermed kun er til salgs i de aktuelle kjedene, og ikke hos konkurrentene (Utgård 2010).

I de siste tiårene har det vært mye snakk om EMV, men historisk sett startet kjeder som, for eksempel, Sainsbury's i Storbritannia med EMV så tidlig som i 1869, å Coop så tidlig som 1911 med blåhvite produkter. Dette oppsto ved at detaljistene opplevde en synkende profittmargin, samtidig som grossistene begynte å bli tilbakeholdne da de stadig mistet makten mot dagligvarekjedene (Lincoln og Thomassen 2009; Kumar og Steenkamp 2007). På 1970-tallet begynte det å bli mer oppmerksomhet rundt EMV, der de ofte ble assosiert med produkter til lave priser og dårlig kvalitet. I nyere tid har EMV endret seg noe, hvor man har gått fra det tradisjonelle fokuset på lav pris og akseptabel kvalitet til å sette kvalitet som første

prioritering. Dette har ført til at EMV nå finnes i flere pris- og kvalitetskategorier, og flere er likestilt med de nasjonale, kjente merkevarene. Dette utgjør dermed en enda større trussel for flere merkevareprodukter enn bare lavpris-sortimentet (Neycz-Thiel 2011; Kumar og Steenkamp 2007; NOU 2011).

Veksten av EMV har vært stor, og i 2016 var rundt 28 prosent av produktene som ble solgt i dagligvarebutikker her til lands EMV. Dette er fortsatt lavt sammenlignet med flere land i Europa, som har opp mot 30-40 prosent EMV i butikkhyllene (DLF 2016). Noen eksperter har troen på at vi i 2020 vil se en EMV-andel på 35 prosent i dagligvaremarkedet (Dagligvarehandelen 2010).

Et konkret eksempel på at egne merkevarer har blitt mer vanlig i dagligvarebransjen i Norge er Rema 1000 sin bestevenn strategi, hvordan de i 2017 bestemte seg for å kvitte seg med flere kjente merkevarer, og erstatte mange av disse med sine egne merkevarer (Aftenposten 2017). Dersom kjeden introduserer en EMV med lavere pris og kvalitet kan denne varen brukes til å tilfredsstille kundene som har lav betalingsvilje. Dette kalles prisdiskriminering, som går ut på å holde ulike priser ovenfor forskjellige grupper for å utnytte forskjellen i etterspørselen (Matkjedeutvalget 2010). Kjeden har ikke lenger bare butikkene, men de har også tatt større andel i andre ledd, deriblant innenfor produksjon av egne merkevarer. Dette er medvirkende til at maktposisjonen for dagligvarekjedene overfor leverandørene øker betydelig. EMV kan altså ses på som en form for vertikal kontroll. Men om vi ser på vertikal integrasjon, mener Gabrielsen dette komme forbrukeren til gode gjennom at prisene bli lavere, og at markedsføringen og servicetilbud blir bedre tilpasset kundenes behov (Matkjedeutvalget 2010, 13). Oppsummert sier akademiske studier at EMV har positiv effekt for konsumentene, men det finnes også unntak som gir skadelig effekt (Matkjedeutvalget 2010, 49).

Når det kommer til kostnader, antyder internasjonale studier og empiri at bruttomarginen for kjeden er 23-30 prosent høyere for EMV enn for leverandørens merkevarer, tatt i betraktning at det er variasjon mellom kategoriene. (NOU 2011, 25). Dette fordi paraplykjedene sparer store annonserings- og distribusjonskostnader på sine egne merkevarer, noe som gir muligheter til å prise 20 prosent lavere enn nasjonale merker (Herstein og Gamlien 2004, Matkjedeutvalget 2010, 15).

Butikkene kan lett holde kontroll og overvåke sine egne merkevarer til forskjell fra leverandørene av uavhengige, nasjonale merker. Det er vanskelig for leverandørene å holde kontroll og overvåking når merkene har kommet frem til og ut i butikkene. Med en økning i EMV har dette ført til at paraplykjedene foretrekker større og bedre plassering til sine egne merkevarer, noe som går negativt utover den uavhengige leverandørens produkter (Herstein og Gamlien 2004).

3.4.5 Makt i relasjoner

Ifølge Emerson kommer makt i en relasjon fra den ene partens avhengighet av den andre parten. Det vil si at avhengigheten A har til B er proporsjonal med A sin motiverende investering i mål som er mediert av B (Emerson 1962). A har altså makt over B like mye som B er avhengig av A. Dersom relasjonen er balansert er avhengigheten de to har til hverandre lik ($D_{ba}=D_{ab}$), men er relasjonen ubalansert blir avhengighetsbalansen skjev ($D_{ba}>D_{ab}$ eller $D_{ba}<D_{ab}$) (Emerson 1962). For å endre avhengighetsbalansen kan man (1) redusere egen motivasjon for mål som er kontrollert av partneren, (2) finne flere ulike alternativer for å nå målet, (3) øke partnerens motivasjon eller investering i mål som du selv kontrollerer, eller (4) redusere partners alternativ for å nå målet (Emerson 1962).

Når det kommer til dagligvarebransjen er makt- og avhengighetsforholdene ulike mellom kunde (paraplykjedene) og leverandørene. Ut i fra Emersons teori, mener vi at avhengigheten en kjede har til en leverandør avhenger av hvilke produkter leverandøren tilbyr og hvor sterk merkevaren er blant forbrukerne. I noen tilfeller vil leverandørene være mer avhengige av kjedene enn kjeden er av leverandøren, mens i andre tilfeller er det viktig for kjedene å ha spesifikke produkter som en spesifikk leverandør tilbyr. Med andre ord, forbrukeren har makt over kjedene i form av at de forventer at visse produkter er å finne i butikkhyllene, og kjedene blir dermed avhengige av en god relasjon og et godt samarbeid med leverandørene for å kunne tilby kundene det de forventer å finne i butikken. Vi antar derfor at maktforholdet blir noe sånt som:

$$\text{MerkevareSterk} = \text{MaktForbruker} > \text{MaktDagligvarebransjen} < \text{MaktLeverandører}$$

$$\text{MerkevareSvak} = \text{MaktForbruker} < \text{MaktDagligvarebransjen} > \text{MaktLeverandører}$$

En faktor er om leverandørene i det hele tatt kommer inn i butikkene, men med maktforholdet

i relasjonen mener vi også at det kan være med på å påvirke utsalgsprisen, hvor kjedene kan få gjennomslag på gode avtaler som gagnar dem. Dette er noe som er vanskelig å finne informasjon om, noe som er forståelig ut i fra at dette er sensitiv informasjon.

3.4.6 Markedsmakt

Store Norske Leksikon definerer markedsmakt som makt innenfor et marked som har allmenn interesse, særlig i tilfeller der markedsaktør har så stor makt at det hemmer fri konkurranse (SNL 2014). Tranøy konkretiserer markedsmakt innenfor matkjedene i tre typer; første handler om makt over utfall, eller portvoktermakt, andre er regimakt, og den tredje er idémakt.

3.4.6.1 Portvoktermakt

Portvoktermakt, eller makt over utfall handler om å ha makt til å bestemme utfallet, der aktøren med mest kapital vinner. Med en slik makt kan aktørene opptre som portvokter, altså bestemme hvem som kommer inn på markedet eller ikke. Dette kan føre til at leverandørene står ovenfor et valg om å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet (NOU, 2011:4). I denne sammenheng vil dette si at paraplykjedene fungerer i noen tilfeller som en portvokter som bestemmer om leverandøren skal få lov til å selge sine produkter i paraplykjedens profilhus.

3.4.6.2 Regimakt

Regimakt er at en aktør (selger) har avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Dette er en mer subtil markedsmakt enn maktformen nevnt over. Gjennom utforming av butikk, hylleplassering og markedsføring, kan en aktør manipulere konsumentenes atferd til et kjøp (Tranøy 2014). Sjøkkselgere er eksempel på plassering av varer som kundene skal bli ekstra eksponert for. I tillegg antar vi at hylleplassering og markedsføring er kostnader som, til en viss grad, faller på leverandørene, noe som vi tenker kan gi grunnlag for høyere priser for forbrukeren.

3.4.6.3 Idémakt

Idémakt skjer når en aktør (selger) har evnen til å påvirke en annen aktørs (kunden) ønsker og oppfatning av hva som er ønskelig og mulig (Tranøy 2006). Utenfor aktørens lokaler kan påvirkningen foretas gjennom merkevarebygging og posisjonering i konsumentenes underbevissthet (NOU 2011:4). Vi ser i dag at butikkjedene reklamerer mye for sine egne produkter, hvilket er med på å påvirke og plante ideer hos forbrukeren om at disse produktene er likeverdige til andre uavhengige merkevarer.

Vi tenker at alle disse tre formene for makt til en viss grad eksisterer mellom de store paraplykjedene og de ulike leverandørene.

3.4.7 Leverandørene

I dag har vi leverandører som Orkla, Nortura og TINE, som er store og mektige leverandører som er innehavere av kjente og sterke merkevarer, og er dermed leverandører med store ressurser som muliggjør at de kan forhandle seg til gunstige hylleplasseringer til samtlige butikkjeder (NOU 2011:4). Man ser at konsentrasjonen i leverandørmarkedet i Norge er høy sammenlignet med andre land. De tre største leverandørene i Norge har som regel en samlet markedsandel på rundt 80 prosent. Man ser en særlig høy konsentrasjon av leverandører i markeder som er omfattet av importvern, dette er spesielt varer som kommer fra norsk landbruks- og næringsmiddel sektor (Oslo economics og oeconomica 2017, 26).

Vi kan også her trekke inn handlekurvteorien, og anta at leverandører med et bredt vareutvalg kan benytte denne teorien når de selger varer til butikkjedene. De kan dermed selge noen varer med tap, og andre med god inntjening, og samlet sett gå i fortjeneste. Leverandører som har et smalere varesortiment er avhengige av at prisene mot butikkjedene ikke går under produksjonskostnadene. Dette kan gjøre det vanskeligere å konkurrere med de store leverandørene på visse produkter. Som Gabrielsen skriver i Matkjedeutvalget sin rapport: størrelse skaper kjøpermakt, en stor kjøper vil kunne presse frem bedre betingelser enn en liten kjøper, også opp mot kjedene (Matkjedeutvalget 2010, 23)

Den viktigste faktoren for økt konkurranse for leverandørene er paraplykjedenes satsning på egne merkevarer. Dette har ført til større press fra butikkjedene, siden de har kontroll over

sortimentet. Etersom det er kjent at butikkjedene etterligner de kjente merkevarerne, får kjedene innsikt i sensitiv informasjon om kostnadsstrukturen for leverandørene, noe som skader konkurransen (NOU 2011:4). I tillegg kan det føre til redusert innovasjon og utvikling av nye og eksisterende produkter hos merkeleverandørene, da mange produkter blir kopiert eller imitert av butikkjedene. Med et oligopolmarked, som innebærer at det er få aktører i markedet, gir dette butikkjedene igjen et konkurransefortrinn, gjennom større kjøpermakt. Kjødene forhandler seg dermed til lavere innkjøpspriser for å være konkurransedyktig på pris eller for å få høyere inntjening på varene som blir solgt (NOU 2011:4).

Dagligvaremarkedet har fått stor makt til å bestemme hvilke leverandører og grossister de selv vil slippe inn i markedet og dermed hvilke produkter og merker forbrukeren kan velge mellom i butikkhyllene (NOU 2011, 23). I januar 2017 lanserte Rema 1000 en bestevennstrategi, som går ut på å redusere antallet merkevarer i sortimentet, og inngå langsiktige og eksklusive avtaler med færre leverandører (E24 2017). Som E24 skriver er dette et maktspill mellom matkjødene og leverandørene, for å se om dagligvarekjødene kan hive ut produkter uten å tape omsetning. Vi kan ta eksempler som Olden som ble dumpet etter bestevennstrategien, hvor 50 prosent av de ansatte i fabrikken måtte permitteres (NRK 2017). Eller Mack bryggeri som måtte kutte 30 årsverk (NRK 2017) og Hansa Borg som måtte si opp 10 prosent av sine ansatte (E24 2017). Som vi ser er konsekvenser med bestevennstrategien at det blir færre antall leverandører som kjødene forholder seg til, smalere utvalg av kjente merkevarer i hyllene og dermed svekket konkurranse.

I Artikkelen til Tranøy, ”*Makt i verdikjeden*”, skriver han om dagligvarekjødernes stadig økende makt de siste tretti årene i Norge. Han oppsummerer med tre kritikkverdige tilstander: (1) Enkelte betalingspraksiser markedet opererer med fordyrer dagligvareprisene, (2) andre praksiser leder til redusert nyskaping i markedet, og den siste er (3) at bransjen kjennetegnes med en del atferd som er etisk uansvarlig (Tranøy 2015). Med disse kritikkverdige funnene ser vi at den skjeve maktfordelingen innfører tiltak som er med på å holde dagligvarekjødernes maktposisjon oppe, mens leverandørene bøtelegges for å ha en svakere posisjon.

3.5 Antagelser

Som man ser av teorien, kan man dele alle varene i en dagligvarebutikk inn i tre ulike kategorier; trafikkdrivere, standardvarer og premiumvarer. Det virker som denne inndelingen er en felles tankegang som benyttes i dagligvarebransjen, og en tankegang som brukes som utgangspunkt når varer prises. Med andre ord virker det som varene i trafikkdriverkategorien prises relativt lavt, for eksempel gjennom periodiske tilbud, for å skape trafikk til butikken. Prisene ser, med andre ord, ut til å være minimumsdrevet. I teorien fremstår standardvarene som varer som mest reflekterer kostnadsbildet. Dette er populære varer som det blir handlet en del av, men til noe høyere margin. Sistnevnte kategori, premiumvarene, ser ut til å være priset dyrt for å dekke inn tapet for salg av varer, hovedsakelig trafikkdrivervarer som blir solgt rimelig, gjerne under kostpris. Prisene på premiumvarene virker som de er priset så høyt som man mener forbrukeren er villig til å betale for de, og prisene er dermed maksimumsdrevet.

I første omgang vil vi undersøke teoriens forklaringskraft, og at det er tilfelle at butikkjedene kategoriserer varene på denne måten. Men hovedmålet å komme bakenfor disse tre kategoriene, og definere hvilke mekanismer og prosesser som er med på å avgjøre hvordan en vare havner i den kategorien den gjør. Styrer butikkene disse mekanismene selv internt, eller finnes det eksterne krefter som kan være med på å påvirke hvordan en vare prises? Videre vil vi også se på samspillet mellom de ulike priskategoriene og forsøke å avdekke hvor statiske eller dynamiske disse priskategoriene er. Målet er med andre ord ikke å finne ut *om* varene blir kategorisert i tre kategorier, men *hvordan* en vare faller i den priskategorien den gjør.

Den mest konvensjonelle forståelsen av pris, på tvers av markeder, er å tenke at prisingen i en eller annen grad reflekterer kostnadene, men dette ser ikke ut til å være tilfellet i dagligvarebransjen, og det er dette vi vil forsøke å finne ut av årsaken til.

4 METODE

Vi vil i denne delen gjøre rede for valg av metode, og deretter forklare hvilke undersøkelsesdesign vi ønsker å benytte i dette prosjektet. I følge Jacobsen er metode en fremgangsmåte for innsamling av empiri og kartlegging av virkeligheten (Jacobsen 2015, 13-16).

4.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en plan for hvordan en skal besvare oppgaven, og hvordan en i praksis ønsker å gjennomføre forskningen (Malhotra 2004). Her er det viktig å finne en strategi som på best mulig måte svarer på problemstillingen. Når det var klart hva vi ville skrive om, kom spørsmålet om hvordan vi skulle tilnærme oss problemene. Her eksisterer det to forskjellige metoder, den deduktive og den induktive metoden. Den deduktive metoden går fra teori til empiri. Her tar man utgangspunkt i teori, og med dette utarbeider en hypotese om hvordan virkeligheten er, for å deretter samle inn data som beviser eller motbeviser teorien (Kolden og Kristianslund 2011). I motsetning til dette går induktiv metode fra empiri til teori, hvor en ønsker å observere problemstillingen for å komme frem til en teori om et fenomen (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007).

Siden vi valgte en problemstilling som i utgangspunktet har lite tilgjengelig informasjon eller teorier å bygge på, er induktiv metode best egnet. Induktiv metode er altså en metode for å kartlegge generelle mønstre som kan utvikle en ny teori (Johannessen 2005), og siden vi var ute etter å tilegne oss ny kunnskap om markedet, så det ut til at det å observere variabler i bransjen for så å utlede en teori var den mest gunstige metoden. Vi anså dermed induktiv metode som den mest hensiktsmessige metoden å bruke under datainnsamlingsprosessen for å besvare våre spørsmål.

4.1.1 Valg av metode

Metodevalg deles inn i to overordnede trekk, kvalitativ og kvantitativ metode, der kvalitativ metode omhandler data med mening, mens kvantitativ metode omhandler størrelse og tall (Dey 1993, 10). Om man har behov for store mengder data, kodet som tall, er kvantitativ metode best egnet, mens kvalitativ metode vektlegger dybde, nyanser og det unike samlet inn

fra få respondenter (Jacobsen 2015, 129-130). I denne oppgaven valgte vi å bruke kvalitativ metode, og grunnen til valget var hovedsakelig fordi dagligvaremarkedet er et marked hvor det er få aktører som vet mye. Siden vi også var interessert i å snakke med personer med konkrete roller, så vi dette som mest hensiktsmessig for å klare å innhente informasjon om hvordan prisene i dagligvarebransjen oppstår.

4.1.2 Forskningsdesign

Gjennom valg av forskningsdesign tar man stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal foretas (Johannessen, Tuftes og Christoffersen 2010, 73). I denne oppgaven har vi innhentet data med en hensikt om å kartlegge prisdannelsen i dagligvarebutikker. Gripsrud nevner at det er tre metodiske fremgangsmåter: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Dette er ikke tre forskjellige fremgangsmåter med tydelige skiller, designene beskrives som å ha flytende overganger (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 58). Men i forhold til problemstillingen vi har tatt for oss har vi valgt eksplorativt design, som anses å være typisk for kvalitativ metode. Grunnlaget for valget var at vi ønsket å skape en sammensatt forståelse og innsikt i dagligvarenæringen, hvor vi ville fokusere på prisdannelsen, som gjorde at vi anså eksplorativ metode som det mest fornuftige valget.

Eksplorativt design anses som den mest grunnleggende form for undersøkelse og er en metode som ofte blir benyttet når en har lite kunnskap om saksområdet, noe som passer med beskrivelsene om hvordan vi ser på dagligvaremarkedet. Og siden vi i denne oppgaven hadde som intensjon å se på dannelsen av pris gjennom verdikjeden, som det eksisterer lite, eller ingen forskning på i Norge, ville vi tolke og skape en forståelse om dette fenomenet ved å undersøke dette nærmere. Under eksplorativt design finner en flere undertyper: Casedesign, fenomenologisk design, Grounded Theory design og etnografisk design (Askheim m.fl. 2008, 70). Av de forskjellige designene valgte vi å gjennomføre et casedesign med fenomenologisk tilnærming.

Fenomenologisk tilnærming brukes for å studere verden slik folk oppfatter den, hvor man her forsøker å utforske og beskrive intervjuobjektets erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen 2016, 78). Det er den menneskelige persepsjonen som konstituerer virkeligheten, derfor så vi det som essensielt å intervju personer i denne bransjen for å kunne skape en forståelse om prisdannelsen. Den andre tilnærmingen er casedesign-studier, hvor en

studerer i en setting. Her fokuserer en på et avgrenset område, som i vårt tilfelle var en bestemt organisasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80). Etter som vi søkte etter dybdeinformasjon, der vi studerte dannelse av dagligvareprisene, egnet det seg i en fenomenologisk tilnærming til casestudie.

4.2 Datainnsamling

Med datainnsamling menes informasjon som er innhentet for å besvare oppgaven. For å besvare vår problemstilling valgte vi å bruke primær- og sekundærdata, og siden dette er et felt hvor det eksisterer lite data, har vi også brukt anekdotisk materiale. Primærdata er ny informasjon som en henter inn for et spesielt formål eller til et forskningsprosjekt (Kotler 2008, 105), mens sekundærdata er data som er innsamlet av andre og for et annet formål enn for den aktuelle problemstillingen (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007, 59). Anekdotiform er noe som gjør at vi var åpne for enkeltstående tilfeller eller ikke-dokumenterte historier, for eksempel gjennom uformelle samtaler eller nettsider (SNL 2018). Etter vi hadde kartlagt vår bruk av primær- og sekundærdata, vil vi forklare fordeler og ulemper ved metodene for innhenting av data.

4.3 Primærdata

Ved innsamling av primærdata brukte vi den kvalitative metoden intervju. Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og dette egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Menneskers erfaringer og oppfatninger er kommer tydeligst frem når informanten er med på å bestemme emnene i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Derfor har vi valgt å gjennomføre en-til-en-intervju. Dette er en form som blir brukt når man ønsker fylldig og detaljert beskrivelse av informantens forståelse, følelse, oppfatninger, meninger, erfaringer, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). For at vi ikke skulle låse informanten til forberedte spørsmål fra vår side, brukte vi et semi-strukturert intervju, som innebærer en overordnet intervjuguide som utgangspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Vi valgte også å stille

åpne spørsmål for å ikke begrense informanten i noen grad, dette er fordi informantene besitter kompetanse og erfaring fra bransjen som vi mener er lettere å innhente med en semi-strukturert samtale.

4.3.1 Intervjustrategi og intervjutema

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, dette er en liste over generelle temaer og spørsmål som vi ville gjennomgå (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2016, 149). Siden vi har valgt en semi-strukturert intervjuguide, valgte vi i forkant av intervjuet å forberede de overordnede temaene, med noen generelle spørsmål, som vi så tilpasset de forskjellige intervjuene. Etter vi hadde intervjuet noen informanter, valgte vi å fjerne noen spørsmål fordi vi mente vi hadde et metningspunkt i spørsmålet, men også å tilføre noen spørsmål med tanke på at neste informant kunne bekrefte eller avkrefte våre antagelser. Siden vi skulle snakke om et tema som for mange i denne bransjen kan være betent eller sensitivt, valgte vi i forkant av intervjuene å sende ut de overordnede temaene til intervjuobjektene. Dette ga også intervjuobjektene mulighet til å forberede seg, og reduserte sjansen for spontane og mindre reflekterte svar.

Når vi utarbeidet intervjuguiden var hovedtemaene basert på problemstillingen og teori vi hadde innhentet i forkant av møte. Siden vi intervjuet personer fra forskjellige ledd i dagligvaremarkedets verdikjede, ville spørsmålene variere ut i fra hvem vi snakket med. Dette var noe som vi måtte tilpasse til hvert ledd i verdikjeden, etter at vi hadde avdekket og dannet et bilde i forkant av møtet. For at vi skulle begrense tidsbruken til intervjuobjektene og arbeidet i ettertid med transkribering, valgte vi at intervjuet skulle ta i utgangspunkt 45 minutter, maks 50 minutter. Selv om vi hadde denne tiden som utgangspunkt var vi forberedt på at vi ikke alltid ville klare å overholde tidsbruken, siden vi hadde valgt en innsamlingsmetode som kan variere mye i tid ut i fra informantens innstilling. Dette var noe som stemte, noen informanter hadde mye de ville si, så intervjuene varte alt i fra 45 minutter til 1 time og 15 minutter.

4.3.2 Utvalg

Utvalg handler om å velge ut personer som skal være med i undersøkelsen, hvor kvalitativ metode handler om å komme nært innpå den målgruppen en skal undersøke (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2016, 113). Med dette som utgangspunkt plukket vi ut informanter fra dagligvarebutikker, konsern, leverandører og eksperter om feltet.

Etter som vi skulle undersøke hvordan prising i dagligvarehandelen oppstår, ville vi snakke med personer som har stor kompetanse og erfaring innenfor sitt fagfelt. Siden vi har delt teorien inn i tre deler, butikkjede-kunde, butikkjede-butikkjede og butikkjede-leverandør, var vi interessert i å snakke med tre til fire informanter i hver av kategoriene kjøpmenn, leverandører og representanter fra paraplykjedene. Vi ville også snakke med tre til fire eksperter som fra et nøytralt perspektiv kunne analysere dagligvaremarkedet. For å være sikker på at informantene har den samme oppfattelsen av pris som vi har, valgte vi å spørre de på begynnelsen av intervjuet hvordan de definerte pris. Dette var for å kontrollere validiteten. Tidlig i arbeidet var vi heldig å få et møte Helge Hasselgård, administrerende direktør for dagligvareleverandørenes forening (DLF), og han gav oss en større forståelse av temaet, samt tips til andre personer vi kunne intervju. Ved hjelp av veileder Bent Sofus Tranøy fikk vi noen andre personer vi kunne snakke med. Vi merket fort at nettverk var viktig. Ved å nevne veilederen vår i mailen var responsen utelukkende positiv.

Vi satte av god tid til innhenting av informanter, siden vi var forberedt på at mange ville si nei til forespørselen, men det viste seg at dette gikk fortere enn forventet. Dette tror vi har med at vi brukte eget nettverk og veilederen sine kontakter. Ved utvelgelse av informanter valgte vi bevisst å ta med en informant som vi vet er kritiske til bransjen, dette er fordi vi hadde en antagelse om at vi kom til å få mye ensformige svar av mange informanter. Dette antok vi på grunn av den skjeve maktfordelingen i dagligvarebransjen, hvor de mindre aktørene ville tie for de store og mektige. Dette var noe vi spesielt merket i leverandørleddet, hvor mange ikke var interessert i å snakke med oss. Vi fikk standardiserte avslags mailer hvor de fint takket nei. Dette mener vi henger sammen med en frykt om sanksjoner fra de store og mektige om de snakket imot dem. Vi visste at problemstillingen vår var sensitiv for mange, det er ikke mange som vil snakke om hvordan prisdannelsen skjer, både for å skjule sin egen prisstrategi, men også for å unngå andre former for eksterne sanksjoner som nevnt over, og politiske. Med bevissthet om å være forsiktig var vi i begynnelsen av intervjuene veldig tydelige på at de ikke trengte å svare på spørsmål som var ukomfortable, og vi understreket at dette ikke var en

oppgave hvor vi var ute etter noen, men en redegjørelse for prisdannelsen. Med dette merket vi at informantene slappet mer av etter som intervjuene forløp. Vi merket at noen informanter var tilbakeholdne med informasjon eller gav nøytrale svar, men majoriteten av intervjuene var informative. De aller fleste informantene gav oss sitt visittkort, eller nevnte vi kunne kontakte dem om vi hadde oppfølgingsspørsmål.

Totalt sett klarte vi å skaffe majoriteten av informantene selv, men personene med høye titler, som innehar mye kunnskap om feltet, fikk vi på grunn av veilederen vår, Bent Sofus Tranøy. Vi hadde som mål å ha rundt 14-16 informanter før vi begynte, men etter hvert merket vi et metningspunkt av informasjon, vi merket at informasjonen var gjentakende. Dermed valgte vi å stoppe på 11 informanter. Vi endte opp med å snakke med tre kjøpmenn, tre eksperter, tre leverandører og to fra butikkjedene. Det kan bemerkes at informantene i undersøkelsen viste seg å være svært homogene, samtlige av informantene var menn, og med unntak av en var alle mellom 35-55, alle med lang erfaring innenfor bransjen.

Et praktisk kriterium var at bortsett fra to intervjuer vi gjorde over telefon, valgte vi å spørre bedrifter som holder til på Østlandet, dette er for å redusere tid og kostnader med eventuell reise. Siden mesteparten av bedriftenes hovedkontor er lokalisert på Østlandet ser vi ikke på dette som er problem, med dette ser vi heller ikke noen grunn til at denne geografiske avgrensningen skal svekke vår oppgave.

4.3.3 Svakheter ved intervjuene

I oppgaven har vi intervjuet informanter som vi anser som viktig for å besvare problemstillingen, men i bearbeidelsen av data ville vi trekke frem mulige skjevheter i utledning, gjennomføring og tolkning av intervjuene. Dette er noe som gir et direkte utfall på oppgaven (Selnes 1999). Noe vi var bevisst på før vi startet med oppgaven var bransjens kultur på å ikke dele informasjon, hvor informantene ville gi oss enkel/overfladisk informasjon. Alle informantene svarte på de overordnede spørsmålene, men siden vi hadde et semi-strukturert intervju, hvor informantene kunne påvirke mye av diskusjonen, merket vi at de snakket mer generelt om visse temaer enn vi hadde ønsket. Vi merket at noen ikke var villig til å gi hele innside-historien om prissetting. Siden vi hadde lest oss opp på forhånd om temaene, og hadde snakket med noen informanter som var villig til å dele informasjon, merket

vi at noen svar var mer innarbeidet enn andre. Dette begrenset innhenting av data, men dette var også med å forklare andre variabler vi mente hadde innvirkninger på prisdannelsen.

En annen svakhet var at vi i de første intervjuene merket at vi la premissene for svarene, at vi formulerte spørsmålene på en måte som ledet til bestemte svar. Når vi fant ut av dette ble vi mer bevisst på hvordan vi formulerte spørsmålene, hvor vi begynte å øve på å stille spørsmålene mer kort og konsist.

4.4 Sekundærdata

I denne oppgaven valgte vi å bruke sekundærdata i tillegg til primærdata, siden vi ser på det som best for denne avhandlingen å bruke flere ulike datakilder. Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre, altså informasjonen som er innhentet til et annet formål hvor forskeren vil belyse en annen problemstilling (Jacobsen 2015, 140). Vi kan se at i de periodene det er mye debatt rundt dagligvaremarkedet i Norge blir det utarbeidet forskjellige rapporter både før og etter, som i 2010-2012 hvor blant annet rapportene Mat, makt og avmakt og Vertikale relasjoner kom ut. I skrivende stund er det også mye debatt om dagligvaremarkedet, etter at Oslo economics kom med sin rapport Etableringshindre i dagligvaremarkedet.

Som med alt annet av informasjon er det viktig å være kritisk til innhenting av data. Noe av ulempen ved bruk av denne formen er kildetroverdighet, i hvilken grad kan vi stole på informasjonen vi innhenter. Informasjonen kan også være riktig, men at en bruker den til feil formål, eller at informasjonen har blitt brukt mange ganger over tid, og har mistet sin opprinnelige mening. Alt dette er med på å påvirke sekundærkildens validitet (Gripsrud, Olson og Silkoset 2007).

4.4.1 Nettkilder og avisartikler

Siden vi skriver om forskjellige bedrifter og produkter i dagligvaremarkedet, er vi avhengig av å besøke nettsidene deres for innhenting av informasjon. En annen grunn for å bruke internett er for å skaffe eksterne data om markedet, som vil være med på å gi en bredere forståelse av det vi undersøker. Noe av problemet med åpne kilder på nett er at det kan være

dårlig dokumentert, noen ganger kan det være problemer å finne ut hvem som har skrevet innlegget. På hjemmesiden til de forskjellige produktene/bedriftene, var det vanskelig å finne utgivelsesdatoen, dette gjør det vanskelig å vite hvor aktuelt innholdet er, noe som kan være med på å gi et feilaktig bilde av dagens marked. Internettsider er også ofte farget av at de representerer bare en side, spesielt bedrifters hjemmesider, hvor de vil fremme deres sak på en positiv måte. Derfor er det et pluss at vi i tillegg kan dobbeltsjekke eller hente andre kritiske tall fra andre nettsider. Selv om vi vet utfordringene med å bruke nettsider som en kilde, ser vi det som en nødvendighet for å besvare problemstillingen.

4.4.2 Rapporter

Mange organisasjoner legger ut rapporter fra arbeid de har gjort, dette kan være rapporter som tilhører offentligheten, men det er også bedrifter som utarbeider rapporter som skal gi råd til andre bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Vi har sett på flere rapporter, men det er tre rapporter vi vil trekke frem som er viktig for oppgaven vår. For det første fordi de tilfører teori, men også fordi de gav oss en bedre forståelse av næringen.

Den første rapporten er Konkurransetilsynets høringsuttalelse ”Mat, makt og avmakt, om styrkeforholdene i verdikjeden for mat.” Her gjennomførte de en utredning om styrkeforholdene i verdikjeden for mat, som skal bidra til åpenhet og innsyn, samt sikre forbrukerne sine interesser og en tilfredsstillende samfunnsmessig kontroll (NOU 2011, 7).

Den andre rapporten er Oslo economics ”Etableringshindringer i dagligvaresektoren.” Formålet med denne rapporten er for det først å identifisere etableringshindringer i den norske dagligvaresektoren, dette er for å identifisere eventuelle relevante tiltak som kan legges til rette for nyetableringer. Videre er også formålet å identifisere eventuelle tiltak som kan redusere etableringshindringene (Oslo economics og oeconomica 2017, 13).

Den tredje er rapporten til Professor Tommy Staahl Gabrielsen, avlevert på vegne av matkjedeutvalget: "Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat." Dette er en rapport som kartlegger styrkeforholdene i verdikjeden for mat, vurderer utviklingen, og foreslår tiltak som ivaretar forbrukernes interesser med tanke på pris, vareutvalg, kvalitet og tilgjengelighet (Matkjedeutvalget 2010, 4).

4.5 Anekdotisk materiale

Feltet vi skal undersøke nærmere har begrenset med tilgjengelige data, dermed valgte vi, i tillegg til primær og sekundær kilde, å bruke anekdotiske materiale. Grunnen til at vi brukte denne tilnærmingen er fordi vi vet at dette er en næring hvor mye av informasjon er hemmeligholdt, men at det eksisterer muntlig materiale som vi kunne bruke for å forstå markedet bedre. Dermed har vi brukt skildringer som vi ser på som relevante, men som vi ikke klarer å verifisere. Dette er altså ikke nødvendigvis informasjon fra intervjuene, men fra andre uformelle samtaler, eller nettsider som er åpen for for allmennheten. En del av informantene har data de kommer med som er dokumenterbart, mens annen data er historier som ikke nødvendigvis er dokumentert. Svakheterne er at denne formen ikke gir tilfredsstillende reliabilitet, men fordelene er at vi kan skrive om dagsaktuelt materiale som er med på å gi et bilde av situasjonen.

4.6 Dataanalyse

Dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuell struktur og mønstre trer frem (Askheim og Grenness 2008, 142).

4.6.1 Transkribering

Transkribering handler om hvordan man gjengir innholdet fra intervjuene. Når vi holdt intervjuene spurte vi om det var greit om vi kunne ta lydopptak fra intervjuet, vi forklarte at dette var for eget bruk, slik vi lettere kunne transkribere for deretter å bruke det til analysen. Vi forklarte nøye at dette var til eget bruk, og at anonymiteten ville bli ivaretatt. De aller fleste hadde ikke noe imot lydopptak, bortsett fra to informanter som var tydelig på at lydopptakene ikke måtte misbrukes, og understreket viktigheten med anonymitet. Siden alle informantene aksepterte at vi tok opp samtalen, valgte vi å ikke notere noe under selve intervjuet, dette var for å fokusere bedre på å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Under transkriberingen noterte vi ordrett hva som ble nevnt, også unormale pauser, dette er for å få ned så mye detaljer som mulig.

4.6.2 Koding av innsamlet data

Koding handler om å analysere teksten til å finne meningsbærende elementer i materialet, her skal vi finne informasjon som er relevant for problemstillingen (Johannessen m.fl. 2016, 173). Siden vi har valgt en induktiv metode, ser vi det dermed naturlig å bruke en metode for induktiv koding.

Induktiv koding begynner med tett lesing av tekst og vurdering av de mange betydninger som er inneboende i teksten. Evaluatoren identifiserer deretter tekst-segmenter som inneholder meningsfulle enheter, og lager et merke for en ny kategori som tekst-segmentet er tildelt. Andre tekster som er relevant legges til de forskjellige kategoriene. Kategorien kan også være koblet til andre kategorier i ulike relasjoner, for eksempel et nettverk, et hierarki av kategorier eller en årsakssekvens (Thomas 2006).

1. Forberedelse av datafiler: Her formaterte vi datafilene i et felles format for å gjøre det lettere for oss i sammenligningsfasen (Thomas 2006). I vår transkribering innebar formateringen å fremheve spørsmål, skriftstørrelse og skrivefeil. Vi valgte også tidlig i prosessen å lage sikkerhetskopier av lydopptakene, og etter hver transkribering.

2. Lesing av tekst: Her leste vi teksten og bearbeidet den nøye, leste teksten i detalj til vi var kjent med innholdet og fikk en forståelse av temaene og hendelsene som ble dekket i teksten (Thomas 2006). Dette var en fase hvor vi fikk en helhetlig forståelse av intervjuene, noe som hjalp oss å få en større oppfatning av kategoriseringen, som vi skulle gjøre i neste fase.

3. Opprettelsen av kategorier: Her identifiserer og definerer man kategorier eller temaer (Thomas 2006). Før vi innhentet data hadde vi noen kategorier vi ville kartlegge ut i fra teorien, men siden vi hadde et semi-strukturert intervju hvor vi hadde en dialog med informanten, var vi åpen for flere kategorier. Dette var kategorier som er med på å skape en større forståelse av allerede eksisterende kategorier. Nye kategorier som oppsto etter intervjuene anså vi som viktig å ta med for å avdekke flere faktorer som gir en bedre forståelse av prisdannelsen i dagligvaremarkedet. Siden vi i denne avhandlingen har delt oppgaven opp i tre relasjoner som inneholder forskjellige temaer, vil vi dele kodingen opp som følgende:

Butikkjede til Kunde

- Handlekurvpyramiden
- Kundefordeler

Butikkjede til Butikkjede

- VG-Børsen
- Prisjegere

Butikkjede til Leverandør

- EMV
- Prising og kostnader
- Maktforhold

4. Overlappende koding og kodet tekst: Blant de alminnelig antatte reglene som ligger til grunn for kvalitativ koding, er det to forskjellige reglene som skiller seg fra kvantitativ koding: (a) Et utdrag av tekst kan kodes inn i mer enn en kategori, og (b) en betydelig mengde av teksten kan ikke tilordnes noen kategori, fordi mye av teksten ikke kan være relevant for evalueringsmålene (Thomas 2006). Det er ikke alltid hver kategori kan settes under hver del i vår oppgave, dette gjør at noen av kategoriene blir nevnt i andre deler av oppgaven. Men for strukturens skyld vil vi forsøke å ta hensyn til dette i analysen.

5. Revisjon av kategorisystemer: Dette omfatter å søke etter sub-emner, å inkludere motstridende synspunkter og ny innsikt (Thomas 2006). Vi vet at i denne avhandlingen er det personer vi snakker med som kommer til å holde igjen informasjon og kanskje lyve, derfor ble dette interessant når vi skulle sammenligne alle informantene.

4.7 Metodiske styrker og svakheter

Det vil alltid eksistere fordeler og ulemper i valg av metode, noe som alltid kommer til å eksistere. Dette er utfordringene vi møtte på i den metodiske delen:

En stor faktor med kvalitativ metode er at denne formen er tidkrevende, vanligvis intervjues 15-25 informanter som har en varighet på 0:45-1:15 timer per intervju. Tidkrevende fordi en må planlegge, gjennomføre intervjuene, transkribere og analysere intervjuene (Gripsrud m.fl. 2010, 108).

I et semistrukturert intervju er det vi som skriver oppgaven som har stilt spørsmålene, dette gjør at det er vi som farger hvordan spørsmålene blir oppfattet, som i noen tilfeller kan føre til ledende spørsmål. Dette kan være med på å påvirke datainnsamlingen, men virkningen av ledende spørsmål varierer ut i fra samtalens mål og emner. Dette er et aspekt ved kvalitativ metode som det er viktig å være bevisst på, men om ledende spørsmål brukes som et mål om å skape systematisk kontroll på informantenes pålitelighet, kan slike spørsmål være fordelaktig. Det avgjørende er altså ikke om en leder spørsmålet, men *hvor* det leder, men om spørsmålet leder til ny kunnskap (Kvale 1997).

Kvalitativ metode er ikke en metodeform hvor det eksisterer en fasit, her kan en analysere til det evige, i motsetning til Kvantitativ metode, hvor en får oppgitt et fastsatt tall. En er avhengig av at en analyserer kodingen bra for å konkludere med et troverdig svar, mens i kvantitativ kan en konkludere med signifikans.

4.8 Evaluering av studiet

4.8.1 Reliabilitet

Reliabiliteten, eller påliteligheten i analysen, viser om de gjentatte målingene med samme målingsinstrument gir samme resultat (Ringdal 2012, 101). Vi valgte å begrense intervjuet til informanter i Oslo, som noen kan mene begrenser reliabiliteten. Grunnen til at vi mener dette ikke begrenser reliabiliteten er fordi hovedandelen av informantene befinner seg på Østlandet, som er med på å redusere den geografiske spredningen.

Noe som styrker reliabiliteten er bruken av funn i den sekundære dataen, for eksempel tidligere forskningsartikler som artikkelen til NOU-utvalget 2011:4, mat, makt og avmakt. Et annet element som styrker reliabiliteten er anonymiteten til intervjuobjektene, noe vi tror vil bidra til at informantene opptrer mer troverdig og ærlig.

4.8.2 Validitet

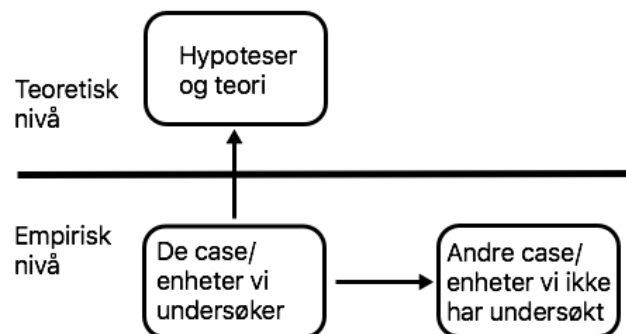
Begrepsvaliditet kontrollerer at man måler det man vil måle (Ringdal 2012, 101). Det er to måter vi sikret validiteten på, det første er at vi intervjuer personer som hadde erfaring i denne bransjen, og unngikk personer som hadde kort fartstid i dagligvarebransjen. Det andre er at vi spurte intervjuobjektene om hvordan de oppfatter pris, siden dette er et sentralt begrep i oppgaven. Dette var for å se om vi hadde den samme oppfattelsen av pris som

intervjuobjektet, noe som stemte. Alle informantene betegnet pris som et bytteforhold mellom goder (Varer i denne sammenheng).

Validitetsproblemet oppstår fordi forskere arbeider på to plan, teoriplan og empiriplan (Halvorsen 2003). Vi har brukt teori for å sammenstille problemstillingen, men når vi samler inn og behandler data blir dette empirisk og det bør derfor være en viss sammenheng mellom det empiriske og det teoretiske. Da kan vi i intervjuet berører ulike teoretiske begreper gjennom ulike spørsmål og at det dermed er likhetstrekk i svarene som blir avgitt. Dette øker sannsynligheten for at vi faktisk måler det fenomenet eller egenskapen vi er ment til å måle.

4.8.3 Generalisering

Generalisering går ut på at funn basert på studie av noen få, også kan gjelde for alle (Jacobsen 2015, 86). Jacobsen identifiserer to former for generalisering; statistisk og teoretisk. Statistisk generalisering vil si at det man har funnet ut av de man har studert, også gjelder for alle de vi ikke har studert. Teoretisk generalisering vil si at man ved å studere noen få, danner ny teori om hvordan virkeligheten er og hvordan fenomen henger sammen (Jacobsen 2015, 90).



Siden leverandørene er så ulike; selger ulike produkter og har ulike avtaler med paraplyjedene, vil det ikke være statistisk generaliserbart hvor det vil gjelde alle leverandører. Derfor er det i denne oppgaven en teoretisk generalisering, hvor vi gjennom våre undersøkelser vil prøve å utarbeide ny teori innenfor feltet.

I dette studiet har vi kartlagt noen mekanismer til prisdannelse, Elstad definerer mekanismer som ofte forekommende og lett gjenkjennelige årsaks mønstre som utløses under generelt ukjente forhold og med ubestemte konsekvenser. Andre markeder har ikke de samme mønstre for prisdannelse som dagligvaremarkedet, noe som gjør at vi ikke kan overføre mekanismene,

men at vi heller har kartlagt korrelasjoner, blant annet dynamisk prising, som kan generaliseres til lignende markeder, hvor faktorer henge sammen med hverandre. Vi kan også se at noen av variablene kan være like på tvers av næringer, dermed ser vi potensialet for at andre næringer kan dra nytte av undersøkelsen vår.

4.9 Forskningsetikk

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er rett eller gal. Problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker eller måten forskning påvirker mennesker på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83-84). For å få informantene til å føle seg trygge til å oppgi sensitiv informasjon, valgte vi å følge de etiske retningslinjene til den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Vi informerte blant annet om deres anonymitet og konfidensialitet, i tillegg til deres rett til å selv bestemme om de vil delta, og deres rett til å trekke seg på hvilke som helst tidspunkt i intervjuet. Dette for å ta hensyn til deres posisjoner, da sensitiv informasjon om merker, priser eller strategier kan bli delt under intervjuet.

5 ANALYSE

5.1 Introduksjon

Vi skal nå ta for oss og analysere all innhentet data og bruke dette til å syntetisere fremstillingen av funnene våre til å besvare antagelsene våre. Som vi skrev innledningsvis ser det ikke ut til at dagligvarebransjen følger den konvensjonelle tankegangen hva gjelder pris, hvor man tenker at pris i en eller annen grad reflekteres av kostnadene. Hvordan kan det ha seg at to tilsynelatende like varer har en svært ulik pris? Eller at en variant av en vare kan koste nesten dobbelt så mye som en lik vare i samme merke, hvor kun smak eller duft er annerledes?

Vi vet ut fra teorien at varene i utgangspunktet deles inn i tre priskategorier; trafikkdrivere, standardvarer og premiumvarer, hvor trafikkdriverne er minimumsdrevet for å tiltrekke seg kunder, og standardvarene er kostnadsdrevet fordi butikkene simpelthen ikke har råd til å ha alle varene på tilbud. Premiumvarene antar vi har priser som er maksimumsdrevet for å dekke tap ved salg av trafikkdrivere som selges under kostpris. Vi vil i første omgang i vår analyse se om dette faktisk er tilfellet og hvor i hvilken grad denne strategien benyttes. Videre vil vi gå dypere ned i materien, og se på de bakenforliggende forholdene hva gjelder prising. Vi vil forsøke å identifisere de ulike mekanismene og prosessene som er med på å avgjøre hvordan en vare havner i den priskategorien den gjør. Butikkene har makt over sine egne varer, men hvordan påvirker samspillet og sammenligningen med andre butikker prisingen? Hvilken påvirkning får EMV når det gjelder prising av varer innen en varekategori? Og hvordan kan eksterne aktører som VG gjennom sin matbørs være med å påvirke prisingen og prisnivået i en butikk?

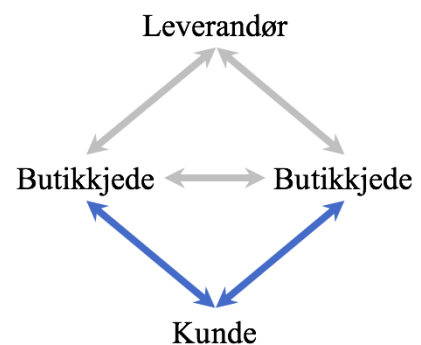
Vi vil også forsøke å belyse samspillet mellom de ulike priskategoriene og i hvilken grad kategoriene er statiske eller dynamiske. Vi vil gjennom denne analysedelen bekrefte eller avkrefte disse spørsmålene, samt poengtere andre relevante funn som vi har oppdaget gjennom våre analyser. I tillegg vil vi undersøke det empiriske rundt prising. Som vi kommer til i kapittel 5.3.2, viste det seg av en pristest utført av TV2 at 80% av alle sammenlignbare varer hos Rema og Kiwi hadde identisk pris. Vi vil dermed undersøke nærmere og se hvorvidt standardvare-kategorien er kostnadsdrevet eller ikke.

Analysen vil være inndelt med noenlunde samme kapittelstruktur som teoridelen. Et tema kan dog være relevant flere steder enn sin respektive relasjon, men for å holde analysen strukturert vil alt om et tema være samlet.

Makt og ulike maktforhold i dagligvarebransjen er et tema det tidligere skrevet en del om. Da vår problemstilling går ut på å gjøre en kartlegging av prismekanismer og hvordan priser ut mot forbrukeren dannes, og hvordan dette kan knyttes opp til hypotesene våre, vil vi ikke vektlegge maktforhold i de ulike relasjonene. Dette vil kun bli nevnt dersom vi opplever det har påvirkning på prissetting mot forbrukeren.

5.2 Relasjon: Butikkjede-Kunde

Vi skal i dette kapittelet ta for oss relasjonen mellom butikkjede og kunde. Vi tar her utgangspunkt i teorien som ble presentert i første del av oppgaven, og analyserer det som informantene fortalte i forbindelse med dette. Vi vil besvare hvilken betydning handlekurv-pyramiden har for prisingen av varer i dagligvarebransjen, og hvordan dens tilstedeværelse medvirker til at en vare havner under sin respektive kategori.



5.2.1 Kundens handlevaner

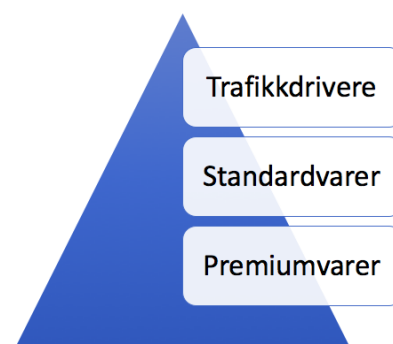
Et par av våre eksperter forklarer at det er en slags todeling når det gjelder handleopplevelse; de noe dyrere fullsortimentsbutikkene markedsfører unike tilbud, og har stort fokus på helgehandelen, hvor man skal kose seg litt ekstra og handler derfor inn litt andre varer enn ellers i uka. Lavprisbutikkene er «ukesbutikker,» som har fokus på enklere butikker med lavere priser hvor handleturen går raskt. Dette passer inn med forbrukerens travle ukedager, hvor man skal finne tid til å handle innimellom jobb og fritidsaktiviteter.

Et annet interessant poeng som har kommet frem fra flere informanter er nordmenns høye betalingsvillighet. Som vi nevnte i teorien bruker nordmenn i gjennomsnitt 11,8 prosent av sin inntekt på dagligvarer, noe som er lavest i Europa. Dette viser at nordmenn har stor kjøpekraft, og er muligens derfor ikke like prissensitive, i motsetning til flere land i Asia og

Afrika hvor 40-50% av inntekten brukes på dagligvarer (World Economic Forum 2016). En av våre informanter mener at bare 12% av kundene her i Norge er prissensitive, og handler der det er aller billigst. Dagligvarebransjen kan dermed differensiere ulike konsepter og rettferdiggjør et dyrere butikkonsept som Meny eller Coop Mega mot at de tilbyr et større utvalg og ferskvarer. På grunn av dette har bransjen, til en viss grad, en del frihet til å priset varene slik de ønsker, da flesteparten av varene kunden handler kjøpes på system 1, altså i et stadium hvor man ikke er oppmerksom på pris. Kundens oppmerksomhet (direkte appell til system 2) fanges gjennom trafikkdrivere, men dette gjelder kun noen få produkter, som skal trekke kundene inn i butikken.

5.2.2 Handlekurvteorien

Da vi presenterte denne teorien for våre informanter får i bekreftet fra samtlige at dette er det styrende tankesettet i bransjen, og dermed styrer hvordan varer grupperes og prises, i tre ulike kategorier; trafikkdrivere, standardvarer og premiumvarer.



5.2.2.1 Trafikkdrivere

Trafikkdrivere er en gruppe varer som består av mellom 200-500 varelinjer. Dette spennet er basert på tallene vi fikk fra våre informanter. Disse varene er det sterkt prispress på, og konkurransen mellom butikkene på disse varene oppleves som hard. Selv om dette er den kategorien med minst varer, er det denne kategorien som er den viktigste. Hele formålet med kategorien er, som navnet tilsier, å skape trafikk og få kunder til å komme til butikken. Prisene på disse varene er med andre ord svært minimumsdrevet. Varene i denne kategorien er varer som de fleste alltid kjøper litt av, og butikkene bruker gjerne data fra hva kundene vanligvis handler for å definere hvilke varer som faller under denne kategorien. Butikkjeden vi intervjuet beskrev det slik:

“...det er de varene som folk etterspør hver dag.

Det er det som er fokuset.”

Dette er varer som, for eksempel, brus, middagsretter, oppvaskmiddel, såpe og pålegg. Disse varene er det oftest små eller ingen marginer på, noe som betyr at de selges med liten eller ingen fortjeneste. I tilbudsperioder kan de til og med bli solgt med tap. Selv om disse varene er i trafikkdriver-kategorien, vil ikke det nødvendigvis si at alltid prisen er spesielt lav, men tilbudsprisen skal gi kunden en følelse av at han/hun gjør et godt kjøp, selv om prisen er høy. Dette gjelder, for eksempel, brus som ikke er EMV, som i utgangspunktet er priset høyt, og selv i tilbudsperioder kan være priset relativt høyt.

Butikk-informanten vår forklarer at hovedformålet med disse varene er, som navnet på kategorien tilsier, at de skal skape trafikk og få kunden til å komme inn i butikken. Det skal derfor fremstå som et attraktivt tilbud for kunden, hvilket gjør at kunden tar et aktivt og bevisst valg om å handle i en spesifikk butikk. Man snakker her om aktivisering av system 2. Dette gjøres hovedsakelig på to måter; periodiske tilbud og gjennom VG-Børsen. VG-Børsen kommer vi tilbake til i kapittel 5.3.5.

Periodiske tilbud deler vi inn i planlagte og uplanlagte tilbud. Et planlagt tilbud er noe som en/et butikkjede/profilhus har planlagt skal skje gjennom året. Et uplanlagt tilbud er når en konkurrerende butikkjede gjennom bruk av prisjegere (kapittel 5.3.3) og dynamisk prising (kapittel 5.3.4) matcher et planlagt tilbud til en annen butikkjede for å kunne konkurrere på pris. Et uplanlagt periodisk tilbud skjer hovedsakelig hos konkurrentene Kiwi, Coop Extra og Rema 1000, siden disse har pris som viktigste konkurranseparameter. Det er derfor viktig å kjempe på pris alltid, selv når prisene til konkurrenten er tilbudspriser.

Ut i fra vår data, skjer periodiske tilbud ofte helt eller delvis i samarbeid med leverandøren, hvor leverandøren tilbyr butikkjeden en redusert pris på en spesiell vare eller varekategori over en kort periode, slik at butikkjeden kan gjennomføre en tilbudskampanje. Dette betyr dog ikke at butikkene tjener penger på varen selv om innkjøpsprisen er redusert. Hvordan varene prises ut mot kunden er opp til butikkjedene, men en redusert innkjøpspris vil i det minste minske et eventuelt tap.

Alle de ulike butikkonseptene har disse varene inne og prisforskjellene på disse mellom de ulike butikkene vil ikke være store, dette hovedsakelig på grunn av VG-Børsen. Selv om fullsortimentsbutikker, som Meny og Coop Mega, ofte er noe dyrere på flere varer, blir trafikkdriver-varene ekstra viktige her, da de brukes for å få kunden inn i butikken. Dette er

spesielt viktig å få til, da flesteparten av kundene vil gjøre resten av handelen sin i den butikken de er i. Som en annen informant forklarte, så handler den største kampen om å få kunden inn i butikken. Trafikkdriver-varene har altså som mål å generere omsetning på andre varer, ved at kunden skrur over til system 1 igjen når de er kommet inn i butikken, og handler resten av varene de hadde tenkt å handle, i tillegg til eventuelle impuls kjøp, i samme butikk, slik som handlekurvteorien tilsier. Har en butikk, for eksempel, tilbud på taco-produkter, er det naturlig å tenke at de også vil kjøpe kjøttdeig, grønnsaker og annet tilbehør til tacoen, og prisene på disse varene er da ikke nødvendigvis nedsatt, noe som gjør at butikken har mulighet for å gå i pluss totalt sett for hele handlekurven.

Som vi skrev innledningsvis, skal vi ikke legge vekt på diagonal konkurranse, men vi vil allikevel påpeke at tilbud som, spesielt, lavpriskjedene kjører også kan være siktet mot andre typer butikker som selger samme type vare, som ikke nødvendigvis er andre dagligvarebutikker. For eksempel har butikker som Europris og Nille varer som man også får kjøpt på dagligvarebutikker, eksempelvis såper og rengjøringsmidler. Europris har stort fokus å ha varer til en svært billig penge. For at denne type butikk ikke skal få for stor markedsandel innen visse kategorier, kjører dagligvarekjedene også tilbud på varer som for eksempel Europris har. Dette viser at konkurransebildet i visse kategorier er komplekst og omfatter mer enn bare dagligvarebutikkene. Som butikkjede må man derfor også følge med på denne delen av markedet for å være konkurransedyktig.

Man ser også periodiske tilbud i sesonger/høytider med priser som er "helt hinsides," for å sitere en av våre informanter. Her har man de siste årene sett flere eksempler på populære varer til jul, som for eksempel, surkål og pepperkaker, som blir solgt for bare noen kroner. Prisene er langt under kostpris og alle skjønner at butikkene taper penger på dette. Prisene er med andre ord ekstremt minimumsdrevet. Det enorme prispresset i høytidene er hovedsakelig et resultat av at butikkene vil vinne pristesten på VG-Børsen, hvor man vil vinne og bli kåret til butikken hvor man kan handle sesongens varer aller billigst.

En av våre kjøpmann-informanter påpeker også at det er viktig at prisene ikke holdes for lavt for lenge, da en vare, eller i verste tilfeller en hel varekategori, kan bli ødelagt ved en varig for lav pris. Varen blir enten ødelagt ved at kunden oppfatter varen som dårlig kvalitet på grunn av den lave prisen, eller ved at kunden responderer negativt og ikke er villig til å betale mer for varen om man ser seg nødt til å øke prisen. Etterspørselen er med andre ord elastisk

med hensyn til pris, noe som vi skal snakke mer om i kapittel 5.4.2. Mye av hva som avgjør om prisen får en varig lav pris er om varen er på VG-Børsen eller ikke.

Videre ser man at det er en slags uskreven enighet i bransjen at etter høytider settes prisene opp igjen til et mer normalt nivå. Dette viser at prisene er svært minimumsdrevet i disse periodene, men at butikkene ikke har råd til å holde de på et slikt lavt nivå over en lengre periode. En av kjøpmennene sier at så fort konkurrenten har satt opp prisen på en vare etter jul eller påske, setter de selv opp prisen like etter. Konkurrentene følger altså hverandre på pris både oppover og nedover.

Prisene på varene i denne trafikkdriver-kategorien er altså svært minimumsdrevet. Som vi ser, brukes verktøyene periodiske tilbud og VG-Børsen til å presse prisene ned til et absolutt minimum. Som vi kommer tilbake til i kapittelet om VG-Børsen, ser vi at denne har den største påvirkningskraften og priser varen lengst ned i pris, ofte til et usunt nivå, i følge flere av våre informanter. Et eksempel vi kan trekke inn her er makrell i tomat, hvor den klassiske 170 gram boksen, som er på VG-børsen, koster 87,06 kr kg, mens den lille peppermakrell med 80 gram, som ikke er på VG-børsen koster 361,25 per kilo.

Det kan diskuteres om det er riktig å selge varer med tap, men butikkjedene forsvarer dette ved å si at det er sånn bransjen er, og at det ikke bare er dagligvarebransjen som gjør det på denne måten. Det vi dog ser, er at de leverandørene som selger varer som det konstant er prispress på, nok kan oppleve et sterkere press fra butikkjedene på å senke priser og bedre betingelser, sammenlignet med andre leverandører.

5.2.2.2 Standardvarer

Går vi videre til kategorien standardvarer, ser vi ved første øyekast at flere av varene i denne kategorien har en pris som er delvis kostnadsdrevet, hvilket vil si at de ofte reflekterer kostnadene som ligger bak produksjonen, håndteringen og distribueringen av varen. Dette kan også være vanlige varer som folk handler relativt ofte, men av en annen variant eller forpakning av et produkt som er en trafikkdriver. Varen vil derfor fremstå som noe dyrere enn den mest populære varen i kategorien, som oftest vil være på VG-Børsen eller som man finner på tilbud med jevne mellomrom. Et eksempel på dette er en såpe med pumpe og samme såpe i refill-forpakning. Såpen med pumpe kan ofte være på VG-Børsen, noe som presser prisen

ned, og varen havner derfor i trafikkdriver-kategorien. Såpen i miljøvennlig refill-forpakning er ikke på VG-Børs, og er derfor ikke presset på pris like mye, og vil derfor ha en pris som er noe dyrere enn såpen med pumpe. Det viser seg at denne prisen kan være kostnadsdrevet, men den kan også være dyrere for å hente inn et eventuelt tap som butikken får ved å selge såpen med pumpe siden denne varen er på VG-Børsen. De to varene i samme varekategori prises dermed mot hverandre for at butikken totalt sett ikke skal gå i tap innen den respektive varekategorien. Samtidig ser man her en uintendert konsekvens hvor prisen gjør at kunden velger en vare som er mindre miljøvennlig, hvilket går i mot hensikten med refill-pakken.

Når det kommer til EMV, finner man flesteparten av disse i denne kategorien varer. Men det finnes selvfølgelig unntak, da de ulike butikkjedene har klart å bygge opp noen av EMV-ene sine til å bli en noe kjent merkevare. Dette er EMV-er som First Price og Eldorado, som finnes i NorgesGruppen, Änglamark som finnes i Coop og Stange-kylling som finnes i Rema. Alle disse har produkter som har blitt brukt i annonserte tilbud som butikkjedene har hatt, og det kan derfor diskuteres om disse faller under kategorien trafikkdriver, istedenfor standardvare. Flere av EMV-merkene er ikke lenger alltid ultra-lavpris, slik som det tradisjonelt sett har vært. Stange-kyllingen til Rema, for eksempel, er ikke nødvendigvis en billigvare, og om den er på tilbud, er ikke prisen nødvendigvis veldig mye lavere enn andre alternativer, heller det motsatte. Dette viser igjen, slik vi nevnte i forrige avsnitt, at varer som er relativt høyt prisede, i noen tilfeller settes ned noe i pris, for dermed å fungere som en trafikkdriver, men prisen er ikke dermed spesielt lav. Prisen settes bare ned nok til at kunden skal få et inntrykk av at man gjør et godt kjøp. Etter tilbudsperioden settes prisen på disse (EMV-)varene opp igjen til å passe inn under standardvare-kategorien, eller i noen tilfeller premiumvare-kategorien. Dette viser styrken en EMV kan få dersom en butikkjede klarer å bygge merket sitt opp over tid. Resterende EMV, som er majoriteten av EMV, vil i de fleste tilfeller kategoriseres under standardvarer, og dermed ha priser som er kostnadsdrevet; de er billigere å produsere og har mindre markedsføringskostnader knyttet til seg, hvilket gjør at de ofte kan selges billigere enn merkevaren. Men, vi har også sett at EMV kan prises strategisk mot en merkevare, når de to er i samme varekategori, og prisene blir dermed ikke kostnadsdrevet, men en kombinasjon av minimums- og maksimumsdrevet. EMV-en blir priset ned for å tilfredsstille den prissensitive delen av forbruckersegmentet, mens merkevaren i samme varekategori kan bli priset noe opp ved innslaget av en EMV, da forbrukere med større kjøpekraft fortsatt kan være villige til å kjøpe en dyrere merkevare, selv om den har

blitt noen kroner dyrere etter innslaget av EMV. Vi skal komme tilbake med en nærmere analyse av EMV i kapittel 5.4.4.

I tillegg er omfanget av prisovervåking og dynamisk prising større enn man gjerne skulle tro. Dette kommer tydelig frem i pristesten som TV2 utførte, som vi har referert til tidligere. Den prisovervåkingen og den dynamiske prisingen omfatter dermed også standardvarene, hvilket gjør at prisene blir enten minimumsdrevet eller maksimumsdrevet, fremfor kostnadsdrevet. Vi kommer tilbake mer om overvåking av priser og dynamisk prising i kapittel 5.3.3 og 5.3.4

5.2.2.3 Premiumvarer

Premiumvarer er nisjevarer, eller varer som det selges mindre av i volum, og ikke en vare som nødvendigvis flesteparten av kundene handler. Da vi spurte hvorfor det ikke er annonsering av premiumvarer svarte butikkjeden:

“Det hjelper ikke å ha laveste pris på en nisjevare og markedsføre den, for det er ingen som skal ha det allikevel”

Ofte har butikkene relativt høye fortjenester på disse varene. De er priset høyt av to årsaker; de kan være dyrere å kjøpe inn og de brukes til å dekke inn tap av andre varer. Prisingen av disse varene kan dermed både være kostnadsdrevet og maksimumsdrevet. Da volumet av disse varene er langt mindre enn trafikkdriver- og standardvarer, kan innkjøpsprisene være relativt høye, hvilket kan være med på å øke utsalgsprisen. Vi får dermed en høy pris som er kostnadsdrevet. En annen årsak er at butikken til en viss grad priser disse varene opp for å hente inn eventuelle tap på andre varer. Dette skaper en pris som er maksimumsdrevet. Butikkene gjør dette for at den totale bunnlinjen skal gå i null eller komme over på plussiden. Prisen er dermed ofte drevet opp til det som forbrukeren maksimalt er villig til å betale.

Som vi ser av analysen, passer de tre varekategoriene inn i de tre driverne for pris vi har presentert i hypotesene våre; i de aller fleste tilfeller er prisen på trafikkdriver-varene minimumsdrevet, prisen på standardvarene kostnadsdrevet og prisen på premium-varene er både kostnads- og maksimumsdrevet.

5.2.3 Lojalitetsprogrammer og personlige tilbud

En av våre kjøpmann-informanter nevnte at de har et økende fokus på lojalitetsprogrammet mot kundene sine, og at det var blitt mer fokus på personlige tilbud basert på tidligere kjøp. Dette betyr at man kan få skreddersydde spesialtilbud på varer man kjøper ofte. Dette mente kjøpmannen var et steg i riktig retning, da tilbudet var mer tilpasset kunden og dens behov. I tillegg var det en måte for butikken å fremme EMV, da de kunne gi tilbud på EMV som tilsvarte merkevarer som kunden hadde kjøpt tidligere. Personlige tilbud kan dermed også brukes til å styre kunde over fra merkevarer til EMV. Kjøpmannen nevnte at dette kan skje, men var usikker på omfanget av det. I tillegg nevnte en av våre ekspert-informanter som har kjennskap til Coop, at de jobber mye med kampanjer der de skifter mer og mer over til personlige tilbud. Slik vi har sett i andre bransjer, utvikler også markedsføringen i dagligvarebransjen seg til å få et mer personlig preg, tilpasset hver enkelt kunde. Samtidig ser man at Coop også benytter seg av medlemstilbud, hvor de reklamerer varer man kan få til en redusert pris dersom man er medlem. Dette for å trekke til seg flere medlemmer til sitt lojalitetsprogram.

Lojalitetsprogrammene med personlige eller generelle medlemstilbud presser prisene ned, og prisene er dermed minimumsdrevet. Men omfanget av dette er mindre, siden tilbudene ofte er personlige eller gjelder en begrenset kundegruppe. Selv om prisene er minimumsdrevet, gjør det begrensede omfanget at vi ikke anser dette til å være ødeleggende for prisen eller merkevaren.

5.2.4 Oppsummering Butikkjede-Kunde

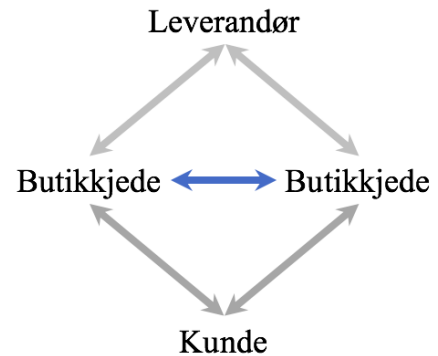
Som vi ser av analysen, ser vi at:

- Prisingen til trafikkdriverene hovedsakelig er minimumsdrevet. Disse varene brukes for å generere kundetraffikk til butikken og prisene på disse varene må dermed være attraktive nok til at kundene tar et bevisst valg om å komme til en spesifikk butikk for å handle. Selv om dette er den kategorien med færrest varer, er det den desidert viktigste, fordi det er de varene som er mest populære. Samtidig ser vi en del av disse varene i denne kategorien som ikke nødvendigvis har en lav pris, men prisen blir i perioder senket nok til det fremstår som et godt/bedre tilbud enn det vanligvis gjør. Prisen til en mindre del av varene i denne kategorien er dermed ikke minimumsdrevet.

- Prisen til standardvarer er delvis kostnadsdrevet. Varene i denne kategorien er varer som ofte er beslektet med trafikkdrivervarene, men da de ikke annonseres, er prispresset noe letter i denne varekategorien, hvilket gjør at prisene i noen tilfeller bedre reflekterer kostnadsbildet. Men, vi har sett at EMV kan påvirke prisingen i denne kategorien, i tillegg til at prisovervåking og dynamisk prising også omfatter varer i denne kategorien, hvilket gjør at prisene i noen tilfeller går over til å være minimums- eller maksimumsdrevet fremfor å være kostnadsdrevet.
- Premiumvarer er ikke bare maksimumsdrevet, men også kostnadsdrevet. Salgsvolumet av disse varene er vesentlig mindre enn i de to andre kategoriene. Det lave volumet kan gjøre at innkjøpsprisen blir høyere, hvilket igjen gir en relativt dyr utsalgspris som er kostnadsdrevet. Andre varer i denne kategorien er priset dyrt med relativt store marginer. Dette for å skape inntjening som veier opp ved eventuelle tap ved salg av trafikkdrivere på tilbud. Prisene på disse varene er satt så høyt som forbrukeren er maks villig til å betale og er dermed maksimumsdrevet.
- Medlems- og personlige tilbud har en prising som er minimumsdrevet, men omfanget av kundene som får disse tilbudene er begrenset, hvilket gjør at det generelle prisbildet ikke påvirkes like mye som annonserte tilbud som gjelder alle kunder. I tillegg kommer det tydelig frem at det er et *tilbud*, hvilket gjør kunden oppmerksom på at tilbudsprisen kun er gjeldende i en begrenset periode, og et avvik fra den ordinære prisen.

5.3 Relasjon: Butikkjede-Butikkjede

Den neste relasjonen vi skal se på er relasjonen mellom butikkjedene. Vi så i forrige relasjon at handlekurvpyramiden er normen i bransjen, både for hvordan varer prises og kategoriseres. Vi skal i denne relasjonen se på hvordan butikkjedene konkurrerer med hverandre, og hvordan det enorme fokuset på VG-Børsen påvirker prisingen av varene i butikken. Videre vil vi se om det er en sammenheng med VG-Børsen og handlekurvpyramiden.



5.3.1 Konkurransen i markedet

De ulike profilhusene opererer også noe ulikt. Mellom lavprisbutikker som Kiwi, Rema 1000 og Coop Extra oppleves konkurransen som ganske hard når det kommer til pris. I disse butikkene, spesielt Kiwi og Rema 1000, er det å ha lavest mulig pris høyeste prioritet. Det er derfor viktig å ha minst mulig kostnader, både hva gjelder varekostnader og driftskostnader. I følge våre informanter ligger bredden i utvalget i disse butikken vanligvis mellom 3000-5000 varelinjer. Noen av informantene våre beskriver disse butikkene som *lavsorimentsbutikker* istedenfor *lavprisbutikker*, fordi de mener den store forskjellen ligger i størrelsen på sortiment, og ikke så mye på pris som man skulle tro. Andre konsepter som Meny og Coop Mega blir beskrevet som *fullsortimentsbutikker* som har et sortiment opp mot 10 000-12 000 varelinjer. I tillegg har disse butikkene også ferskvaredisk og noen ganger eget bakeri tilknyttet butikken. Disse butikkene opplever at de har større kostnader knyttet til drift, da man trenger større lokaler og flere ansatte for å drifte denne type konsept. I tillegg har man lavere omsetning på en del varer, grunnet det store utvalget. Dette gjør at prisene på en del varer i disse butikkene ofte er noe høyere enn i for eksempel Kiwi eller Rema 1000. En fullsortimentsbutikk som Meny eller Coop Mega konkurrerer ikke nødvendigvis på pris, men fokuserer heller på service, kvalitet og utvalg. Disse butikkene markedsfører ofte produkter som man kun får i disse butikkene, for eksempel en vare fra ferskvaredisken, men de følger fortsatt med på at differansen på pris på trafikkdriver-varene i toppen av handlekurvpyramiden ikke er for stor sammenlignet med lavprisbutikkene.

5.3.2 Mange butikker - lite utvalg

Som vi nevnte i kapittel 5, ser vi at her i Norge har vi nesten dobbelt så mange dagligvarebutikker som i Sverige. Forskjellen er dog at butikken her i Norge er mindre og tilbyr et mindre utvalg enn i Sverige. Rapporter viser også at norske dagligvarebutikker i flere kategorier har rundt halvparten av utvalget som man finner i butikker i Sverige (Etableringshinder side 30). Man kunne senest 5. april i år se i en debatt på NRK hvor matvareprisene her til lands var under diskusjon (NRK 2018). Randi Flesland fra Forbrukerrådet trakk her frem at det i utgangspunktet er bra for distrikts-Norge og folk generelt å ha dagligvarebutikker innen gåavstand fra der man bor. Men når de fleste butikkene på samme tid er relativt små, begrenser dette utvalget en butikk kan ha, og konkurransen i leverandørleddet blir dermed svekket. Dette mener Flesland mener er en faktor til at en del varer er relativt dyre i Norge. En av våre ekspert-informanter trakk frem samme argument; selv om det er positivt med butikk i nærmiljøet, er det ikke nødvendigvis den mest fornuftige eller rasjonelle løsningen. I debatten på NRK nevner flere at de mener dagligvaremarkedet er ødelagt, siden det er nærmest umulig for en ny aktør å entre markedet, til tross for det store antall kunder og de enorme verdiene som finnes der.

Vi har referert til pristesten som TV2 utførte i 2015, hvor flertallet av varene som ble sammenlignet hos Rema og Kiwi hadde identisk pris. Vi ser også like tendenser i VG-Børsen. I et tilfelle fra 2017 leser man at av 88 varer i testen hadde 66 av varene identisk pris blant lavpriskjedene (VG 2017). Noe som også Konkurransetilsynet ser ut til å mene.

For lavprisbutikkene spesielt er det svært viktig å vinne denne børsen, da lav pris er deres største og viktigste konkurranseparameter. Som vi skal komme til i neste kapittel, kontrollerer lavprisbutikkene hverandre på pris flere ganger om dagen. Priskrigen er dermed en krig som pågår hver dag, gjennom hele året. Men hvorvidt det faktisk er en lav-pris-krig, og ikke en lik-pris-krig, kan diskuteres.

Samtidig ser vi at volum er ekstremt viktig for butikkene, spesielt blant lavpriskjedene. Butikkene i denne kategorien har vesentlig mindre utvalg enn fullsortimentsbutikkene, og som nevnt tidligere, ble det nevnt at forskjellene mellom lavpris og fullsortiment ikke nødvendigvis er på pris, men på utvalg. For å oppnå bedre innkjøpsbetingelser og innkjøpspriser er det grunn til å tro at lavprisbutikkene holder et relativt begrenset utvalg i

butikkene sine, for å oppnå høyest mulig salgsvolum på de varene som selges. Et godt eksempel på dette er bestevenn-strategien til Rema 1000, hvor nettopp høyt volum på de resterende varene som ikke ble kastet ut av butikken var målet. Et annet eksempel er hvordan noen av profilene har vokst kraftig de siste årene, og man finner i dag relativt små Kiwi- eller Rema-butikker “på hjørnet” som har et begrenset utvalg grunnet den begrensede størrelse på butikklokalet. Vi stiller derfor spørsmål om konkurransen blant lavpriskjedene er en faktor som minsker utvalget i butikkene, da vi ser noen tendenser til at det store fokuset på pris resulterer i mindre valgmulighet og utvalg for kunden. Dersom dette er tilfelle, underbygger og bekrefter det argumentet til Flesland om at utvalget i Norge er lite.

5.3.3 Overvåking av priser og bruk av prisjegere

Informantene våre nevnte også AC Nielsen som et byrå som hyppig blir brukt i bransjen for å få oversikt over utsalgspriser. Frem til 2007 fikk butikkjedene ukentlige prisrapporter som inneholdt priser på opptil 50 000-60 000 varer, fordelt på hver butikkjede. Dette ble det ment var skadelig for konkurransen, og etter 2007 ble dette endret til å gå fra ukentlig rapport til en rapport som sendes ut hver fjerde uke. Samtidig ble antall varer i rapporten redusert til rundt 2000, og prisene ble ikke rapportert for hver enkelt butikkjede, men for hele paraplykjeden samlet. Dette gjorde det for eksempel umulig å finne prisen som hyppigst forekom på en spesifikk vare innen en spesifikk lavpriskjede. Det ble også lagt inn begrensninger på nedbryting av dataen over geografiske områder og antall butikker det rapporteres for (Konkurransetilsynet 2007). Konkurransetilsynet mente at den tidligere praksisen med informasjonsutveksling var skadelig for konkurransen. Dette mente de fordi de da fire aktørene på markedet hadde over 98% av omsetningen av markedet, og med en så hyppig rapportering av priser svekket det konkurransen siden rapporteringen muliggjorde en raskere respons på konkurrentens atferd. På bakgrunn av dette ble rapporteringspraksisen endret og gjort mer begrenset.

I tillegg til rapporter, har alle butikkjedene egne prisjegere som er ute hos konkurrerende butikkjeder og sammenligner priser. Disse prisene sendes inn til profilhuset sentralt, og prisene i butikkene blir deretter justert. Dette danner bakteppet for dynamisk prising, som vi skal se nærmere på i neste kapittel. Man kan i skrivende stund lese om razzia som er utført av Konkurransetilsynet hos de tre butikkjedene. Bakgrunnen for dette er mistanke om prissamarbeid. Mistanken går ut på at bruken av prisjeger er avtalt mellom butikkjedene, hvor

de tillater konkurrerende butikkjede å bruke en viss tid inne i butikken for å skanne priser uten å bli kastet ut. Konkurransetilsynet mener også her at denne praksisen kan være skadelig for konkurransen, siden man tillater en konkurrerende butikkjede å komme inn i butikken sin for å lese av priser. Dette kan stride mot konkurranseloven, da en slik avtale kan være en vridning av konkurranse. Prisene blir dermed så hyppig oppdatert at det danner grunnlaget for konkurransen og konkurransefortrinn blant kjedene som konkurrerer på pris.

5.3.4 Dynamisk prising

Dynamisk prising foregår kontinuerlig, og hovedgrunnen til dette er bruken av prisjegere og konkurransen generelt med andre butikker. Alle de ulike profilene justerer prisene på varene sine med jevne mellomrom, noen ganger flere ganger til dagen. Konkurransen er spesielt hard mellom lavprisbutikkene, hvor kanskje enda flere varer sammenlignes enn mellom de andre profilhusene, da det med jevne mellomrom blir utført pristester på tusenvis av varer for å se hvem som faktisk er billigst. I de andre profilene virker det ikke som prispresset er like stort, utenom på de 200-500 varene som vi har referert til tidligere. Her konkurrerer de på lik linje som de andre butikkene, og disse varene blir ofte trukket frem på pristester, og det er derfor viktig å ha konkurransedyktige priser på disse.

Blant lavpriskjedene er konkurransen spesielt hard når det kommer til pris. De tilpasser hverandre på pris konstant, selv i tilbudsperioder, som vi har nevnt tidligere. Det er dette som kalles priskrig, og det foregår begge veier. Slik som en av våre kjøpmann-informanter sa det:

*“Da er bare hverdagen sånn at nå er det krig,
også investerer vi i fremtiden da, det er sånn du må tenke.”*

Dette viser at i hovedsak gjør den dynamiske prisingen at prisene er minimumsdrevet. Prisene er til tider ekstremt lave, og varer som blir solgt med tap, blir tenkt på som en strategi som over tid skal bære frukter. Man investerer i lave priser for å vinne kunder og fortelle kunden av “vi er billigst - alltid.” Ved å gjøre dette flere ganger over tid, håper man å ha skapt en oppfattelse i bevisstheten til kunden hvor de tenker at den spesifikke butikken er billigst. Men, som nevnt i kapittel 5.2.2.1, er det en slags enighet om at prisene på varer som har vært lave i sesonger etterhvert går opp til er mer reelt nivå. Butikkene følger hverandre derfor oppover i

pris, ikke bare nedover. Denne prisoppgangen kan dermed skifte prisingen på en vare fra å være minimumsdrevet til å være kostnadsdrevet eller maksimumsdrevet.

5.3.5 VG-Børsen

Vi har sett at ikke bare varer som blir eksponert gjennom annonserte periodiske tilbud havner i trafikkdriver-kategorien i handlekurv-pyramiden. Flere av varene som blir eksponert og trukket frem i VG-Børsen havner også i denne kategorien. VG-Børs-varene er ofte lavere, noen ganger mye lavere, i pris enn tilbudsvarer, noe som tilsier at prisene er minimumsdrevet, og noen ganger ekstremt minimumsdrevet, til den grad at varer ofte blir solgt med tap, noen ganger store tap.

VG-Børsen trekker frem merkevarer som er populære blant kundene. De gjør dette fordi de da kan sammenligne samme vare på tvers av alle butikkene. Derfor er det utelukkende nasjonale merkevarer som havner der, ikke EMV. Flere informanter mener derfor at mange av de 200-500 varene som defineres som trafikkdrivere i handlekurv-pyramiden blir definert av VG-Børsen.

5.3.5.1 VG-Børsens makt

Det er en samstemt enighet blant alle våre informanter om at VG-Børsen har stor betydning for priskonkurransen, og dermed prisingen, i dagligvarebransjen. Den ene informanten sier:

“VG-Børsen har styrt prisingen i Norge siden det begynte.

Det er et ekstremt fokus på VG-Børs”

Sammenligner man med andre bransjer, ser man at det, for eksempel, i elektronikkbransjen, er mulig å sammenligne priser på internett på prisjakt.no. Her oppdateres prisene daglig, og man har til enhver tid oversikt over hvor man kan kjøpe et elektronisk produkt til den laveste prisen. En slik tjeneste eksisterer ikke innenfor dagligvarebransjen, muligens fordi forbrukeren ofte skal ha flere varer samtidig når man handler dagligvare enn når man skal handle elektronikk, og det blir dermed mer arbeid for kunden å sammenligne. Samtidig driver de fleste dagligvarebutikkene fysiske butikker, og ikke nettbutikker, noe som vil gjøre det utfordrende for en side som prisjakt.no å hente inn prisene på. VG-Børsen blir derfor en av få arenaer hvor priser på varer direkte sammenlignes på tvers av butikkjedene. Noe som vi

mener er grunnen til at den har den store betydningen og påvirkningen som vi ser den har i dag.

VG-Børsen er et øyeblikksbilde av prisene i butikkene. Dagen resultatene blir publisert, kan prisen være endret igjen, og vinneren er ikke nødvendigvis vinneren lenger. I tillegg forklarer flere informanter at butikkene spekulerer i hvilke varer som har stor sannsynlighet til å komme på VG-Børsen, basert på tidligere tester. Prisene på disse varene blir dermed holdt under ekstra oppsyn, men som nevnt tidligere, så vil ikke testen inkludere EMV eller varer som er mindre populære blant kundene. Det er vanligvis Kiwi, Rema 1000 og Coop Extra som er de tre billigste butikkene i testen, men vi hørte i noen eksempler på at Meny eller Coop Mega hadde de laveste prisene på visse varer, dette fordi de hadde en tilbudskampanje på en gitt vare samtidig som prisen til tesen ble innhentet. Dette understreker øyeblikksbildet som VG-Børsen gjenspeiler, og at prisene i bransjen, og da gjerne spesielt på varen i VG-Børsen er svært dynamiske og minimumsdrevet. Vi stiller derfor spørsmålsteget ved testen, siden den ikke gir et totalt bilde på hvilken butikk som faktisk har de laveste prisene eller hvilken butikk som har laveste priser over tid. En ting er å ha de laveste prisene på varene som kommer på VG-Børs, men det er noe helt annet å ha de laveste prisene på alle eller flesteparten av varene i hele butikken, også de som ikke blir presentert i VG-Børsen.

5.3.5.2 VG-Børsen for leverandørene

Da vi intervjuet leverandørene spurte vi om VG-Børsen på noen måte påvirket dem. Samtlige svarer at den umiddelbare effekten er økning i salget på de varene som blir trukket frem i testen. Dersom prisen på varen blir holdt lav, eller samme vare blir representert i testen flere ganger, vil det på lang sikt ødelegge merkevaren, forklarer en av leverandørene. Dette fordi varen blir så presset ned i pris, at over tid vil kundene få et feil inntrykk av hva denne varen skal koste, noe som kan være vanskelig å rette opp. Prisen blir med andre ord svært elastisk ved at forbrukeren responderer negativt på en eventuell prisøkning. I flere av intervjuene vi avholdt, fikk vi flere eksempler på varer som har rast ned i pris og ligger langt under det den burde koste. Vi dro innom en lavprisbutikk for å se på et klassisk produkt på VG-matbørs, her kunne vi se at Jif baderom spray koster 58,40 kr literen, mens refill til baderom spray, som ikke er på VG-matbørs, koster 79,80 kr literen. Med logisk prising skulle refillen vært billigere enn selve sprayen, noe som den ikke er.

I noen tilfeller hadde også leverandøren fjernet varen fra markedet fordi det til slutt ble priset så lavt at ingen var tjent med det, men da det var umulig å øke prisene hadde de ikke annet valg enn å ta varen ut av sortimentet. Videre sier en samme leverandør at de synes det er trist å se produktene sine ligge i butikkhylla til ekstremt lave priser. Leverandørene bruker mye tid og ressurser på utviklingen av sine produkter. De har stolthet i det de leverer, og synes derfor det er tragisk når dette ikke reflekteres i prisen varen får i butikkhylla.

Over tid kan prispresset flytte seg bakover til leverandøren og de kan måtte redusere prisene mot butikkjedene. Men i utgangspunktet svarer de at de ikke er med og dekker et eventuelt tap som butikkjedene har ved salg av varer under kostpris. Det er butikkene selv som styrer prisene sine, og når prisene presses så langt ned, langt under den anbefalte prisen, er det av liten interesse for leverandørene å være med dekke dette tapet. Dersom varen blir holdt nede i pris over lengre tid, noe som reduserer marginene, kan varen tas opp til diskusjon ved neste årsforhandling, og i noen tilfeller må leverandøren redusere prisene, til tross for at butikkene selger den under (noen ganger langt under) den anbefalte prisen. En annen leverandør opplever til tider at butikkjedene er mer opptatt av å vinne pristesten, enn å se på hva forbrukeren faktisk er villig til å betale. Dette viser noe om hvor desperate butikkjedene er etter å vinne VG-Børsen.

Butikkjedene forsvarer dette med å si at prisene er drevet av konkurransen, og at de derfor noen må senke prisene til ekstremt lave nivåer for å være billigst. Butikkjeden vi snakket med sa selv at VG-Børsen skaper ulogiske og usunne priser i markedet. Det er med andre ord en felles enighet, både blant leverandører og butikkjede at prisene i noen tilfeller er langt under det de burde være, samtidig som to relativt like varer får to helt ulike priser, fordi den ene er på VG-Børsen og den andre ikke. Et eksempel vi fikk på dette er refill-såper i miljøvennlig forpakning som koster mer enn den vanlige såpen med pumpe. Et annet er en gryte fra Toro som for noen år siden ble solgt for 4,90,- og som til slutt Toro valgte å trekke fra markedet fordi de mente det ødela og påvirket hele varekategorien negativt. Gryten ble noen år senere redesignet og relansert. Et annet eksempel er et produkt på glass (for å holde leverandøren anonym sier vi ikke hvilket produkt dette er) fra en av våre leverandører som egentlig var tenkt å være et premium-produkt til rundt 50-60 kroner i butikk, som leverandøren selv hadde sett i de verste periodene ha en utsalgspris så lavt som 11 kroner. Leverandøren virker noe frustrert og oppgitt når den forteller oss denne historien.

Det at butikkjeden selv sier at prisene er ulogiske og usunne viser at kontrollen ikke ligger hos dem, men hos VG-Børsen. Samtidig burde butikkene vise ansvar og ikke prisene varene slik som i eksemplene vi nevnte ovenfor, istedenfor å si at det er konkurransedrevet. Det er butikkene som bestemmer utsalgsprisen, og de burde gitt seg med krigen lenge før prisene når et så lavt punkt at en leverandør velger å fjerne varen helt fra markedet.

5.3.5.3 VG-Børsen for kundene

Våre informanter bekrefter at VG-Børsen har en svært viktig betydning og påvirkning på kundene. Det er for kundene testen er laget, og den viser hvilken butikk som har de laveste prisene på de mest populære og vanlige varene som handles i kongeriket. Av de tre lavprisaktørene er det spesielt viktig å vinne denne kampen da tanken er at dersom de over tid vinner denne testen, vil forbrukeren gjentatte ganger bli fortalt av VG at en viss butikk er billigst, noe som er med på å gi kunden et generelt, dog noe begrenset, prisbilde av butikken. Man kommer her tilbake til system 1, og kundens underbevissthet. Tror man at en butikk er billigst, er det større sannsynlighet at man går og handler der, kontra andre lavprisbutikker med tilsvarende utvalg.

Videre sier en annen informant at det at Rema, og også forsåvidt Coop, går ut i mediene slik de har gjort og sier at de har dårlig innkjøpsbetingelser kan skape en oppfattelse hos forbrukeren om at der er dyre, til tross for at Rema nylig vant pristesten i VG-Børsen. Det er forståelig at mindre kjeder som Rema og Coop går ut i mediene og uttaler seg om urettferdigheten de opplever fra leverandørene. Formålet er å engasjere politikere som ønsker en fri og sunn konkurranse i markedet. Men samtidig må man som butikkjede være forsiktig med hvordan man uttaler seg for ikke å skade eller forverre prisinntrykket forbrukeren har av kjeden.

Man ser også at fullsortimentsbutikker som Meny og Coop Mega også er på denne børsen, og det er også viktig for de å kunne konkurrere på pris på de mest populære varene. Selv om de ikke (alltid) er billigst på noen av varene, er det viktig for de å vise at avstanden mellom dem og lavprisbutikkene ikke er større en hva forbrukeren kanskje frykter. Som vi har nevnt tidligere, har det blitt nevnt at noen av fullsortimentsbutikkene oppleves som mye dyrere enn de faktisk er. VG-Børsen blir dermed en arena for denne type butikker å vise at de også har konkurransedyktige priser.

5.3.5.4 VG-Børsens totale betydning

Som vi har sett, har VG-Børsen en svært stor betydning og påvirkningskraft i flere ledd. Det kan diskuteres om den er ødeleggende for bransjen eller om den styrker konkurransen. Den styrker konkurransen ved at den holder et fokus på pris, og de ulike kjedene, spesielt lavpriskjedene, konkurrerer hardt om å vinne testen ved å komme ut billigst. Som nevnt, kan det diskuteres om butikkene konkurrerer på lav pris eller lik pris. Flesteparten av varene som sammenlignes er har ofte helt identisk pris, og man kan dermed stille spørsmål ved hvor hard konkurransen her, og om prisene faktisk er lave. Samtidig mener vi at det enorme fokuset på pris kan resultere i begrenset og dårlig utvalg for kundene, da målet for butikkene er å selge høyest mulig volum.

Videre ser man at prisene på noen varer blir så til de grader presset ned, og de selges med store tap, noe som går utover hele verdikjedene. Prisene blir med andre ord så lave at ingen er tjent med det, og kundene får til slutt en helt feil prisoppfattelse av visse varer, og er dermed ikke villig til å betale mer for varen om prisen skulle øke. Leverandører må dermed i verste tilfelle se seg nødt til å trekke produkter ut av sortimentet og av markedet. Noen kan argumentere for at dette bare er positivt, og at det tvinger leverandørene til å tenke nytt og fornye produktene med jevne mellomrom. Men man ser også at når en vare blir solgt for en alt for lav pris påvirker det hele verdikjeden, også leverandørene, noe som gjør at forhandlingsrundene kan bli krevende. I tillegg minsker det motivasjonen til leverandørene for å investere i innovasjon og utvikling i en produktgruppe som man nesten ikke tjener noe på.

Når det kommer til at butikkjedene er de som i første omgang taper på å ha varer i VG-Børsen, var det en av våre informanter som påpekte at tapet ikke nødvendigvis er så stort som man skulle tro. Som nevnt tidligere, har butikkjedene et grossistledd som kjøper inn alle varene for de ulike profilhusene. Når varene distribueres videre til de ulike profilhusene, legges det på et påslag som utgjør en form for fortjeneste. Om varen da selges med tap i butikken, er det detaljisten som taper på det, men butikkjeden totalt har muligens ikke tapt like mye på varen, da det ligger en fortjeneste i grossistleddet. I tillegg nevner informanten at VG-Børs-varer kan brukes mot leverandørene, og at disse noen ganger blir presset til å senke sin pris mot butikkjeden, eller være med å dekke deler av tapet. Dersom dette er tilfellet kan det diskuteres om det er leverandøren som, iallfall i noen varekategorier, er taperen når en

vare kommer på VG-Børsen, og ikke nødvendigvis butikkjeden i sin helhet. Alt i alt ser man at prisene på flere vare blir ekstremt presset, og er dermed svært minimumsdrevet.

5.3.6 Oppsummering Butikkjede-Butikkjede

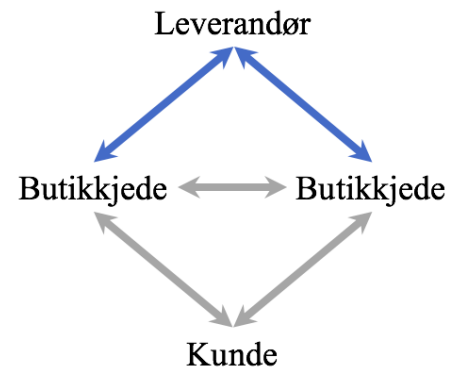
Oppsummert viser våre analyser i dette kapitlet at VG-Børsen er med på å skape priser som er svært minimumsdrevet. Dette er populære varer som det er sterk konkurranse på mellom kjedene, og varene havner dermed i trafikkdriverkategorien. Prisene presses ofte ned til et nivå hvor prisene er langt under kostpris og det prispunktet som leverandøren selv anbefaler for varen. Er dette vedvarende, vil det ødelegge merkevaren og gi kunden feil inntrykk av hva varen egentlig skal koste.

Samtidig kan det diskuteres om butikkene konkurrerer på lav pris eller lik pris, når man ser i VG-Børsen og andre pristester at mesteparten av varene som sammenlignes hos lavpriskjedene har helt identisk pris.

I tillegg reflekterer VG-Børsen kun et øyeblikksbilde, som stadig er under endring. Hvem som faktisk er billigst kan endres så ofte som daglig, og man kan dermed stille noe spørsmål ved kredibiliteten til VG-Børsen.

5.4 Relasjon: Butikkjede-Leverandør

I dette kapittelet skal vi analysere det som går under den siste relasjonen, Butikkjede-Leverandør. EMV fungerer i de fleste tilfeller som et billig-alternativ. I tillegg tenkes det at de brukes for å styrke butikkjedenes kontroll og maktposisjon mot merkevareleverandører. Utover dette vil vi gå nærmere inn på EMV og se om hvordan EMV prises og om det påvirker prisingen av andre varer.



Videre vil vi ta for oss de tre formene for markedsrett, og om disse også påvirker kostnadsnivået i verdikjeden og om de dermed får en påvirkning på utsalgsprisen.

Et interessant funn vi ønsker å påpeke er at det var for oss vanskelig å få kontakt med leverandører som var villige å prate med oss. Da vi oppga at vi skulle skrive om prising i dagligvarebransjen var det flere som sa at dette var et tema de ikke ønsket å kommentere noe på, eller at det var mye politikk i dette, som gjorde at de ikke kunne gi et utfyllende svar. De leverandøren vi snakket med om dette, hadde de forståelse for situasjonen og var ikke overrasket.

Samme informant sa at de store leverandørene var bedre rustet til å “fighte” enn de mindre leverandørene, noe som kan forklare hvorfor de leverandørene vi faktisk fikk prate med var av det større slaget. Da vi sammenlignet intervjuene vi hadde med leverandørene med intervjuet vi hadde med paraplykjeden, ser vi også at tonen og ordbruken var noe annerledes; leverandørene hadde en tendens til å bruke mer nøytrale og politisk korrekte ord, som for eksempel “det kan nok hende”, “det kan nok komme opp til diskusjon”, “det har nok hendt, men har ikke noen konkrete eksempler på det” osv, samtidig som de viste mye forståelse overfor paraplykjedene og måten de opererer på overfor leverandørene. På en annen side fremsto paraplykjeden som selvsikker og forsvarte mye av sin drift og måte og arbeide på, og at samarbeidet mellom paraply/butikkjede og leverandør nesten er opp til leverandøren å avgjøre hvordan blir. Dette tolker vi slik hen at leverandørene vet at det er paraplykjedene som har makten, og at de dermed må være forsiktige i sine uttalelser om dem, samtidig som de må være samarbeidsvillige, gjerne på en måte som gagnar paraplykjedene/butikkjedene, for å ha et “sunt” samarbeid. Paraplykjedene vet de har makt de kan utøve for å få gjennom

visse argumenter. Blant annet har de portvoktermakt, som vi skal utdype mer i kapittel 5.4.7.1.

5.4.1 Påslag / anbefalt pris

En hver pris som har en utsalgspris som er høyere enn kostprisen har et påslag. Hvor stort påslaget er vil variere, men ser vi på det vi kan kalle for et rimelig påslag, altså et påslag som er rimelig med tanke på de kostnadene en butikk skal dekke, og samtidig sitte igjen med en liten fortjeneste, mener vi at den anbefalte prisen fra leverandøren en pris som havner under denne kategorien. Leverandøren har ikke lov å bestemme utsalgsprisen til en vare, og veiledende priser er heller lenger ikke lovlig å bruke. Det de derimot kan gjøre er å komme med en *anbefalt* pris på en vare. Denne prisen er hovedsakelig basert på kundens betalingsvillighet og varens kostnader. Prisen er dermed kostnads- og maksimumsdrivet. Dette er dermed en form for prising som ligger tettest opp til forventningene den nyklassiske økonomiske teorien gir, og det vil være naturlig å tenke at de fleste varene i standardvarekategorien bør ha en pris med et rimelig påslag. Et påslag som går ut over dette, som gir butikkene en svært høy fortjeneste vil være på varer som faller under premiumvarekategorien.

Kostnader i forbindelse med prisendringer på råvarer og/eller eventuelle svingninger i valutakurser for varer som importeres er kostnader som kan påvirke den anbefalte prisen til leverandøren. Dersom dette skulle skje, har leverandøren to muligheter per år til å øke prisen på varene sine. I hvilken grad dette aksepteres av paraplykjedene avhenger noe av hvor prissensitiv varen er og relasjonen generelt mellom leverandør og paraplykjede.

En av leverandørene vi intervjuet sier at de opplever oftere at butikkjedene ikke følger den anbefalte prisen enn at de følger den, hovedsakelig ved at varen blir priset lavere enn hva leverandøren anbefaler. En annen leverandør sier de opplever den anbefalte prisen følges til en viss grad, men det avviker, både ved at utsalgsprisen kan være høyere og lavere enn det leverandøren har anbefalt. Det varierer dermed noe fra kategori til kategori hvorvidt den anbefalte prisen fra leverandøren følges eller ikke. Butikkjedene forklarer dette med at prisene drives av markedet og konkurransen og derfor er prisene under konstant endring.

Leverandøren vi pratet med har forståelse for dette, men synes samtidig det er trist når de ser eksempler på varer som i utgangspunktet skal være premiumvarer blir solgt til en svært lav

pris. Dette sier leverandøren kan senke motivasjonen for innovasjon og utvikling. Utvikling skal vi komme tilbake til i kapittel 5.4.3.

5.4.2 Priselastisitet

En vares priselastisitet varierer veldig mellom de ulike kategoriene, forklarer en av leverandørene. Stort sett holdes den anbefalte prisen fra leverandøren stabil, men som nevnt tidligere, kan denne økes, hovedsakelig av to årsaker; økning i råvarepriser eller valutasvingninger. Leverandøren forklarer videre at det varierer hvor imøtekommende butikkjedene er for prisøkninger. De har vanligvis forståelse for økninger i råvareprisen og eventuelle valutasvingninger, men det avhenger av hvilken produktkategori varen befinner seg i om de går med på å øke prisen eller ikke. Vaskemiddel, for eksempel, blir trukket frem som en vare som er prissensitiv. Skulle en leverandør foreslå en prisøkning på dette, vil det sannsynligvis ikke falt i god jord hos paraplykjedene/butikkjedene.

Når vi snakker om prisøkning, beskriver leverandøren økning i råvarepriser og valutasvingninger som harde drivere for en eventuell prisøkning. Softe drivere, som lønn til de ansatte, utvikling av produkter og andre administrative kostnader er ikke kostnader som butikkjedene ønsker å være med å dekke opp, og man kan dermed ikke øke prisen på grunn av en soft driver.

Prissensitivitet og priselastisitet henger altså sammen, og avgjør hvorvidt prisene til en vare kan være minimumsdrevet, maksimumsdrevet eller kostnadsdrevet. Men man kan anta at dersom en vare er svært prissensitiv er prisen sannsynligvis minimumsdrevet, og jo mindre elastisk prisen blir jo mer kostnads- eller maksimumsdrevet blir den. Med andre ord, jo mindre sensitiv og elastisk en vare er for prisøkning, jo mer kan butikkene sette opp prisen på en vare uten at det fører til nedgang i salget.

Priselastisitet er viktig for leverandøren, fordi det gir en indikasjon på hvor mye salg som kan forventes ved en gitt pris. I tillegg viser det styrken på merkevaren og hvor terskelen for å velge en konkurrerende vare er hos forbrukeren. Er varen prissensitiv og den stiger i pris og kunden velger en annen vare, bør man sette i gang tiltak for å styrke merkevaren ytterligere for å vinne salget, selv om prisen skulle stige.

5.4.3 Produktets livssyklus og utvikling

Da vi spurte leverandørene om produktenes livssyklus fikk vi ganske fort avklart at det ikke nødvendigvis fungerer akkurat slik det er teoretisk fremstilt. Flere av produktene til leverandørene vi intervjuet har vært på markedet i flere år, og de opplever lite tilbakegang. Gjennom utvikling og relanseringer av eksisterende produkter unngår de tilbakegang. Man aktiviserer dermed produktet (for eksempel “Nå med ny pakning!”) for å forsterke merkevaren hos forbrukeren. Grunnen til at det har levd i så mange år er nemlig at markedet er fornøyd med selve produktet, og da vil det ikke være hensiktsmessig å endre noe på dette. Selvfølgelig vil det være innovasjoner som har blitt lansert gjennom årene som over tid ikke har vært en suksess, og noen av disse har blitt fjernet fra markedet da de ikke har oppnådd høye nok salgstall.

Når produkter, og da spesielt nye produkter, utvikles, er det viktig å tenke hvilken rolle produktet skal ha. Den ene leverandøren forklarer at man kan utvikle produktet i verdi- eller volumretning, eller en kombinasjon av begge deler. Dersom man utvikler det i verdiretning vil det være å utvikle det gjennom økt kvalitet eller noe som gir en tilført verdi for forbrukeren, dette kan, som nevnt tidligere, være et nytt og forenklet design, bedre åpning, mer miljøvennlig forpakning, ny smak, resept med sunnere ingredienser osv. Utvikler man det i en volumretning kan det være en større pakning eller en multi-pakning, hvor man kjøper større kvantum og får mer for pengene.

Leverandøren jobber konstant med å utvikle produktene og kategoriene. Noen ganger skjer dette i samarbeid med butikkjedene, men det forventes at det er leverandørene som har kunnskap om markedet og på forhånd gjort undersøkelser på hva forbrukeren ønsker, og utvikler produkter basert på dette. Uansett hvilken retning man går i, koster innovasjoner penger, hvilket er med på å danne kostnadsgrunnlaget for et produkt, og det kan dermed påvirke utsalgsprisen som møter forbrukeren i butikken.

5.4.4 EMV og prisdannelse

Det har blitt en større og større andel av EMV de siste årene. Som nevnt, sier det offisielle tallet at 15,2 prosent av den totale omsetningen i 2016 var EMV (Dagligvarehandelen 2016), men en av leverandørene mente tallet var så høyt som 28%, hvis man tar med absolutt alle varer som blir solgt i bare en av de tre paraplykjedene. Leverandørene opplever EMV som en

voksende utfordring. Dette fordi EMV nå finnes i flere kategorier og prisklasser. Man ser dermed et skifte hvor EMV går fra å være bare lavprisvarer til også å inkludere varer i mellom- og premium-kategorien. EMV-en er med andre ord ikke lenger bare et billig-alternativ, men har blitt en direkte utfordrer og konkurrent til en nasjonal merkevare, noe som gjør konkurransen enda mer tilspisset. Leverandørene sier dog at i noen kategorier er de mer positive til EMV fordi det komplementerer kategorien, og gir et mer utfyllende sortiment. Vi undres litt over om denne kommentaren er en av den politisk korrekte typen, som vi nevnte innledningsvis i denne relasjonen.

I tillegg til at EMV er blitt en konkurrent, er det også utfordrende for leverandørene at kjedene nå har opparbeidet seg mye innsikt i og kunnskap om vareutvikling og -produksjon. Dette gir paraplykjedene mer makt i forhandlinger og kan i visse tilfeller øke presset mot leverandørene. Det kan blant annet gjøre det vanskeligere for leverandørene og øke prisene på sine varer fordi kjeden har mye innsikt i råvarepriser og hva det koster å produsere en gitt vare, siden de selv produserer en lignende vare som EMV.

Leverandørene har opplevd flere ganger at paraplykjedene har produsert EMV som er svært like merkevaren. Dette kan skape et konfliktgrunnlag, og igjen kommer maktforhold og størrelse på leverandør inn i bildet. I tillegg spiller styrken på merkevaren også en viktig rolle. Den ene leverandøren blir noe oppgitt, og forklarer det slik:

“De [paraplykjedene] prøver å legge seg så tett opp til signalfargen på merkevaren som overhodet mulig. Det har vi mange eksempler på, men du kan si, veldig ofte så tør ikke leverandøren å reagere på det kjeden gjør, for de er redd for sanksjonene. Så hvis kjeden blir irritert kan det hende de trekker unna en del av sortimentet, så mister du da volum og omsetning. De leverandørene som reagerer på det [kopiering av merkevarer], er gjerne de som sitter på sterke merkevarer.”

Dette bekrefter også de andre leverandørene vi intervjuet. De sier videre at etter introduksjonen av EMV har det blitt enda viktigere å bygge opp merkevaren og tilføre merket verdi. Videre forklarer samme leverandør:

“[merkenavnet] eier så mange hjerneceller [hos forbrukeren] at merkevaren

står veldig sterkt. Så merkestyrken, den vil ofte også gi deg forhandlingsstyrke.

Og derfor er det viktig å bygge merkevarer”

...

“Merkestyrke er viktig når du også tar en [EMV]-kamp”

Samtidig nevnte paraplykjeden som vi intervjuet at dersom inntjeningen på en merkevare blir for liten eller i verste fall negativ, kan de vurdere og heller lage en EMV med bedre marginer som kan erstatte merkevaren. Paraplykjedene sparer mye penger på EMV blant annet fordi de bruker langt mindre, eller ingenting, på markedsføring. De reklamerer kanskje bare for noen få av de, i motsetning til en merkevareleverandør. I tillegg har de full innsikt i kostnader gjennom prosessen, helt fra råvare til produktet står klart for salg i butikkhylla, og de kan dermed justere og kutte kostnader underveis for å selge produktet med best mulig margin.

Videre opplever leverandørene at de nå må være mer forsiktige med hvilken informasjon de deler og hvem de snakker med. De ønsker å være åpne med paraplykjedene om innovasjonsplaner og produktutvikling, men opplever at de nå må holde tilbake en del informasjon siden kjeden kan bruke denne informasjonen selv til å lage en EMV. Det kan dermed svekke noe av motivasjonen hos leverandøren til å innovere fordi de risikerer å møte konkurranse fra EMV tidlig i fasen.

I tillegg undrer leverandørene seg noen ganger over hvordan EMV blir priset. Det oppleves noen ganger som en EMV blir priset strategisk i forhold til konkurrerende merkevare, og ikke nødvendigvis basert på produksjonskostnader. Dette nevnes også i rapporten Vertikal Integrasjon, hvor det trekkes frem at når en EMV lanseres, kan kjedene prise opp en merkevare fordi de vet at de som er villige til å betale mer for en merkevare kjøper fortsetter å kjøpe den, selv om den har blitt noen kroner dyrere. I tillegg tilfredsstilles forbrugersegmentet som er mer prissensitive som nå får muligheten til å kjøpe en billig-versjon av samme vare (EMV). Butikkjedene kan dermed utnytte merkevare og hente ut høyere marginer ved introduksjon av EMV. Prisen på merkevaren blir dermed i dette tilfellet maksimumsdrevet.

Ekspertene vi intervjuet sier EMV er blitt en måte for paraplykjeden å ha kontroll og innsikt i hele verdikjeden. De får mulighet til å tjene penger i enda et ledd; det er bedre for dem at de tjener pengene selv enn at en ekstern leverandør gjør det. Ekspertene påpeker også, som nevnt

tidligere, at gjennom lave eller ingen markedsføringskostnader klarer de å tilby varer for en vesentlig lavere pris sammenlignet med en merkevare.

Paraplykjeden selv sier de først og fremst bruker EMV for å kunne differensiere seg fra konkurrentene. Klarer de å produsere varer, som ikke nødvendigvis bare har et fortrinn fordi de er billige, men også fordi kvaliteten er bra, vil de tilby kundene sine unike vare som kun er tilgjengelig i sine butikkjeder. EMV får dermed også en lojalitetsbyggende funksjon mot kunden, i tillegg til en kostnadsbesparende funksjon. Dette øker konkurransefortrinnet til paraplykjedene overfor leverandørene samtidig som det gir økte markedsandeler. Dette kan nok ha en slik effekt, men samtidig stiller vi spørsmål ved at paraplykjeden sier det handler om differensiering, når flere leverandører sier paraplykjedene kan bruke EMV i forhandlinger til å presse leverandørene. Dersom det er tilfellet, brukes EMV også som en helt annen funksjon enn differensiering.

Kjøpmennene vi snakket med stilte seg nokså nøytralt til hva de tenker om EMV, hvilket er naturlig. Det viktigste for dem er å selge varer og skape omsetning. Hvilke varer som skaper denne omsetning bør derfor ikke være av stor betydning. Én av kjøpmennene vi snakket fremsto som ganske stolt av EMV-ene som ble solgt i butikken, og synes selv at flere av de var av god kvalitet til en god pris.

Basert på slik våre informanter beskriver EMV, har vi valgt å dele EMV inn i to grupper; synlig og usynlig EMV:

Synlig EMV vil si at varen enten har butikkens eget navn på seg (for eksempel Coop, Kiwi, Meny) eller at den markedsføres som en EMV for en spesifikk butikkjede (for eksempel First Price). En usynlig EMV er varer som fremstår som en merkevare, men som ikke markedsføres som en EMV. De inngår i sortimentet i de ulike kategoriene, og kunden er uvitende om at det er paraplykjedenes egen merkevare.

Vi klarte ikke få et klart svar på om paraplykjedene aktivt velger å fremstille de ulike EMV-ene som synlige eller usynlige. Men ut i fra vår analyse ser vi iallfall to grunner til at man kan skille på og differensiere EMV-ene: (1) ved å ha noe EMV som har butikkens eget navn på, og noen med navn som ikke er koblet opp til en spesifikk butikkjede, kan man unngå at butikkens omdømme kan påvirke EMV-en på en eventuell negativ måte. I tillegg kan det

hende disse synlige EMV-ene skal fremstå som et ekstra godt tilbud, i motsetning til en som fremstår mer som en nasjonal merkevare. (2) Dersom varen ikke fremstår som en EMV, men mer som en kjent merkevare, kan butikkene bygge opp en sterk merkevare som kun er tilgjengelig i sine butikker. Dette kan få butikken til å fremstå som mer eksklusiv, uten at man tenker på varen som en EMV (et billig-alternativ). Butikkjedene vil dermed ha to kundegrupper å spille på når det kommer til EMV; de som ønsker et billig og godt tilbud, og de som ønsker å kjøpe (noe som fremstår som) en merkevare.

Alt i alt ser man at EMV har blitt en stor utfordring for leverandøren og en viktig inntektskilde og maktverktøy for butikkjedene. Ser man på regnskapstallene omsatte Unil, som er NorgesGruppens EMV-produsent, i 2016 for nesten 7 milliarder (180.no 2017). Til sammenligning omsatte Nortura for 19 milliarder (Proff.no 2016). Dette viser hvor stort EMV har blitt, og det har kommet for å bli. Ser man på hvordan det påvirker prisene er EMV først og fremst et billig alternativ for forbrukeren, en stor andel er dermed varer hvis priser er minimumsdrevet. Men samtidig har EMV også de siste årene blitt introdusert også i andre priskategorier, hvilket gjør det til en enda større utfordrer for merkevareleverandørene. Prisene til EMV-ene disse priskategoriene er dermed mer maksimumsdrevet. Selv om vi ikke har fått mulighet til å få det bekreftet er det grunn til å tro at i noen kategorier priser butikkjedene EMV og merkevarer strategisk mot hverandre for å kunne hente ut høyest mulig margin. Man kan dermed se en kombinasjon innenfor en kategori hvor prisen til EMV-en kan være minimumsdrevet og prisen for en merkevare i samme kategori kan være maksimumsdrevet. De to prisklassene vil dermed tilfredsstillende to segmenter av forbrukere. EMV vil isåfall ikke være med på å senke prisene totalt i en dagligvarebutikk. I tillegg vektlegger leverandørene nå viktigheten av å bygge merkevare for å kunne stå i mot konkurransen med EMV. Som vi har nevnt tidligere, koster merkevarebygging og markedsføring mye penger, noe som derfor kan være med å øke prisene på visse varer.

5.4.5 Norsk landbruks- og tollpolitikk

Som kjent, er hensikten med den norske landbruks- og tollpolitikken å skåne norsk matproduksjon, slik at man også her i landet kan produsere matvarer. Dette gir oss tilgang til mat av høy kvalitet. Samtidig kan det i noen tilfeller dog diskuteres om politikken begrenser konkurransen og utvalget i visse kategorier. En leverandør sier de ikke importerer visse deler av sortimentet sitt, som selges i andre land, fordi det blir for dyrt å selge i Norge grunnet de

høye toll- og importsatsene. Samme informant trakk også frem at noen leverandører må sende ut råvarer fra Norge, til fabrikker i utlandet som er miljøvennlige og moderne. Disse fabrikkene prosesserer råvaren, som deretter sender et ferdig produkt tilbake til Norge, for å unngå disse satsene. Man kan dermed diskutere miljøet og fotavtrykket man setter ved å sende råvarer og varer ut og inn av landet, istedenfor å importere varer direkte fra fabrikken som er laget av råvarer fra landet de er produsert i. Når det blir for dyrt å importere visse varer gjør dette at utvalget blir mindre i butikkene, og konkurransen blir mindre. Det presser dermed ikke norske leverandører til å utvikle og innovere nye produkter siden de ikke opplever sterk nok konkurranse på importerte varer. Samtidig gjør det at paraplykjedene kan utvikle EMV av merkevareprodukter som blir for dyre å importere, og de kan derfor oppnå høyere markedsandeler innenfor EMV. Toll- og importsatsene kan dermed gjøre en del varer relativt dyre, men hvorvidt prisen i butikk er minimums-, maksimums- eller kostnadsdrevet kommer helt an på hvilken produktkategori varen faller under.

5.4.6 Makt i relasjoner

Flere av informantene våre trekker frem to aspekter som har stor påvirkning på maktbalansen mellom leverandør og paraplykjede/butikkjede. Det ene er størrelse på leverandøren, og det andre er styrken på merkevaren. Viktigheten av å styrke merkevaren var vi innom i kapittel 5.4.4, som omhandlet EMV.

Størrelsen på leverandøren har mye og si. De tre kjedene er såpass store, at for å kunne klare å ha noen kort i ermet som man kan bruke tilbake er størrelse avgjørende. En leverandør sier selv at er man stor, er det vanskeligere for kjedene å “kødde med deg.” Leverandøren kan med andre ord stå i mot noe av presset som kommer fra kjedene, samtidig som de kan kreve og kjempe litt tilbake for sine egne saker, dersom de er store nok. Ser man i den motsatte enden, sier flere at det er vanskelig for små leverandører å stå opp i en kamp. Informanten mener derfor det enklere for kjedene å presse og få sin agenda igjennom hos disse. En liten leverandør av få produkter er mer avhengig av butikkjeden enn en stor leverandør som leverer mange forskjellige produkter, og dermed kan de små leverandørene måtte føye seg etter butikkjedene for å opprettholde på omsetningen.

Samtidig sier en annen leverandør at for de er det viktig å bygge opp en god og bærekraftig relasjon med paraplykjedene/butikkjedene, og de prøver derfor å gjøre det de kan for å oppnå

dette. De ønsker å være åpne og ærlige med kjedene for gjennom dette å bygge tillit. Har man en god relasjon og en god tone går forhandlingene bedre, sier leverandøren.

5.4.7 Markedsmakt

Vi vil her gå inn på ulike former for markedsmakt som er med på styre konkurransebildet i dagligvaremarkedet. Vi skal under presentere de tre teoretiske formene for markedsmakt som vi beskrev i starten av oppgaven, og hvordan informantene opplever disse.

5.4.7.1 Portvoktermakt

I våre samtaler med de ulike informantene i leverandørleddet og butikkjedeleddet ble portvoktermakten til butikkjedene ofte nevnt.

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, er leverandøren i ulik grad bekymret for sanksjonene fra butikkjedene om de skulle uttale seg “feil” om noe eller på en annen måte ikke samarbeide slik butikkjeden ønsker. En leverandør sier at dersom man kommer i konflikt med en butikkjede, kan det i verste fall kan det føre til reduksjon av sortiment, hvilket fører til reduksjon av omsetning og salgsvolum hos leverandøren, hvilket igjen kan føre til nedskalering av driften og tap av arbeidsplasser. En annen leverandør forklarer at det er viktig (naturligvis) at leverandørene tilbyr produkter som markedet etterspør til en akseptabel pris. Leverandøren forklarer videre at paraplykjedene/butikkjedene er “gate-keepers” (portvoktere) og at man må igjennom disse for å få produktene sine ut på markedet. Det er sånn markedet fungerer, men det virker som leverandørene er noe misfornøyde med hvordan butikkjedene kan misbruke denne makten fra tid til annen. De er derfor svært opptatt av å bygge merkevare og tenke på hva som er viktigst for sluttbrukeren når de utvikler nye eller eksisterende produkter, slik at de gjennom en sterk merkevare kan få bedre forhandlingsmakt overfor butikkjedene.

Da vi snakket om VG-Børsen med paraplykjeden, kom vi inn på varer som er på børsen som blir solgt med tap, og hvem som må dekke dette tapet. Som nevnt tidligere, er det i første omgang butikkjeden som tar dette tapet, dette sier flere informanter, men dersom prisen på en vare holdes lav over lengre tid, kan de bli tatt opp til diskusjon ved neste årsforhandling med leverandøren. Dersom betingelsene/prisene ikke blir bedre, og butikkjedene fortsatt vil tjene

lite/ingenting eller gå i tap på å selge varen kan de dermed, sier paraplykjeden at de “av økonomiske årsaker kan gjøre sortimentstilpasninger,” hvilket betyr at en vare tas ut av sortimentet. Dette kan oppleves som urettferdig siden det er butikkjedene som har satt den lave prisen; en pris som er langt under det leverandøren selv anbefaler. Hvorvidt denne makten utøves er usikkert, men poenget her er at leverandøren er klar over at paraplykjedene/butikkjedene besitter en slik makt, og butikkjedene selv er klar over at leverandørene må igjennom dem for å selge sine varer, og de har dermed portvoktermakt de kan utøve i ulike situasjoner.

5.4.7.1.1 Frukt og grønt

Et annet eksempel som trekkes frem av informantene våre er Bama og de fungerer som en portvokter innenfor frukt og grønt. NorgesGruppen eier rundt 46% av Bama, og Rema eier rundt 20%. I teorien kan det bety at NorgesGruppen kan tjene penger på en banan som blir solgt i en Rema-butikk. Dette sier noe om konkurransen, og man kan stille spørsmål på om den i det hele tatt eksisterer. Bama har nesten monopol på frukt og grønt-markedet, i tillegg er de nesten en monopsonist, den eneste “konkurrenten” er Coop som har sin egen frukt og grønt-distributør (Aftenposten 2017). Dette betyr at Bama kjøper og leverer frukt og grønt fra og til majoriteten av markedet. Når to av tre paraplykjeder står som medeiere gjør det at det blir så og si umulig for en ny frukt- og grønt aktør å entre markedet. Dette fungerer dermed som en portvokter som hindrer en ny aktør å komme inn. Det er dermed ikke bare vanskelig for en ny aktør å endre dagligvaremarkedet på butikkjedenivå, men også på leverandørnivå.

Samtidig har det vært rettet kritikk mot Bama, hvor man mener at de betaler bøndene lite for frukt og grønt de kjøper inn, og deretter legger på store påslag før det selges i butikk. Et konkret eksempel fra 2012 viser at de betaler en bonde 2 kroner per kilo for gulrøtter, og selger det ut i butikken for 10 kroner per kilo. Samme år tok Bama ut over 150 millioner i utbytte (Nettavisen 2012). Dette bekrefter noe av mistanken vår om at grossistene ikke nødvendigvis alltid tar et “sunt” påslag på alle sine varer. Slik vi ser i dette tilfellet, kan det hende paraplykjedene (som eier grossisten) utnytter situasjonen for å tjene ekstra penger på veien, slik vi nevnte i innledningen under punkt 2.1.6. Mange mener Bama har monopol og utnytter situasjonen. Flere har foreslått at det bør brytes opp for å bedre konkurransen. I en uformell samtale med en som kjenner til systemet, ble vi informert om at selv om to av eierne er konkurrenter, er avdelingene i Bama som har med avtaler mot NorgesGruppen og Rema å gjøre, jobber helt separat; det sies at det er tette skott mellom avdelingene for at informasjon

om de to avtalene skal komme over “i feil hender.” Allikevel sier noen av informantene våre at de er skeptiske til strukturen og mener Bama til tider misbruker sin posisjon for å hente ut mest mulig profitt. Et annet eksempel som ofte ble nevnt i intervjuene var prisen på avokado. En kjøpmann mente en 2-pakning på avokado burde ha en utsalgspris på rundt 38 kroner, men blir nå solgt for 25. Kjøpmannen mente at prisene var presset så ned av konkurransen, av mye av avokadoen ble solgt med tap. Men som en annen informant påpeker, så er dette sannsynligvis et tap kun for detaljisten/kjøpmannen, og ikke for paraplykjedene eller Bama. Informanten mener Bama kjøper avokado inn relativt billig, og gjennom de ulike påslagene som kommer på avokadoen gjennom grossistleddet, gjør det at paraplykjedene allikevel tjener penger på avokadoen, selv om den kan selges med tap (når utsalgsprisen er 25 kroner) i butikk.

Denne mistanken bekreftes også når man kan lese av en test som TV2 utførte at småbutikker, som kjøper inn langt mindre volumer av frukt og grønt enn de store paraplykjedene gjør, har opp til 20% lavere pris på frukt og grønt enn Rema 1000 og Kiwi (TV2 2015). I teorien burde butikkjedene, med sine enorme innkjøpsvolum kunne tilby de laveste prisene, men det er ikke tilfellet. Med andre ord kan man også her stille spørsmål ved konkurransen, og om den er så hard som kjedene selv sier den er.

5.4.7.2 Regimakt

To former for regimakt som benyttes i bransjen er Joint Marketing (herav kalt JM) og hylleplassering. Etter at kjedene har forhandlet betingelser og rabatter, diskuteres JM og hylleplassering, gjerne i en separat forhandling. JM er alle de ulike aktiviteter en/et butikkjede/profilhus og en leverandør kan samarbeide på for å fremme leverandørens produkter med mål om økt salg. Dette kan være aktiviteter som reklame i en kundeavis, lage en reklamekampanje på TV/radio sammen, eller reklameplakater. JM er ofte en prosentsats av omsetningen av varer som en leverandør selger inn til paraplykjedene. Leverandøren betaler pengene inn til butikkjeden/profilhuset, og sammen skal de forvalte denne summen og aktivisere produktene hos forbrukeren. Hylleplassering er hvilken fysisk hylleplass leverandørens varer får i butikken. Her varierer prisene fra hva som er de mest attraktive hyllene, som er i gripe- og øyehøyde hos kunden, til de som er helt øverst eller helt nederst.

Hylleplassering, og spesielt JM, har blitt diskutert mye opp igjennom årene. Dette av flere årsaker. Den ene årsaken vi vil trekke frem er uvisshetene om hva pengene faktisk blir brukt på, og den andre er om det er med på å gjøre varene dyrere.

Det at JM er en prosentsats basert på omsetning, viser at det ikke er knyttet en fast pris for en kampanje og at leverandøren betaler for denne. Når det er en prosent av omsetningen, kan noe av pengene gå til faktisk markedsføring av leverandørens varer, men man har ingen garanti, eller kunnskap for den del, om at *alle* pengene som er i denne potten blir brukt til *kun* å markedsføre den respektive leverandørens produkter. Noen leverandører spekulerer i om pengene brukes til å finansiere tap for varer som er solgt under kostpris, eller markedsføre kjedenes egne merkevarer. Leverandørene sier de får oversendt salgstill fra butikkjedene, slik at de har en oversikt over *effekten* av en JM-kampanje. Men om kampanjen(e) som kjøres gjennom et år faktisk koster det som leverandøren årlig betaler inn til butikkjedene er ukjent for leverandørene.

Med andre ord virker det som JM er med på å finansiere trafikkdrivervarene som selges på tilbud. Videre kan det derfor tenkes at prisene på standardvarene fra leverandør kan bli noe høyere, fordi leverandørene selv må være med å finansiere deler av salget av tilbudsvare, og inntjeningen på standardvarer kan dermed være med på å finansiere dette. Dermed kan dette bety at utsalgsprisene på standardvarene i butikk er høyere enn de hadde trengt å være, siden deler av inntjeningen på disse varene brukes for å dekke kostnadene til varer i andre kategorier, hovedsakelig varer i trafikkdriverkategorien.

En annen informant nevnte fra sin tid dagligvarebransjen at de betalte opptil 10-15% av omsetningen i JM. Dersom dette er tilfellet for flere leverandører, ser man for det første at det her er enorme summer - milliardbeløp - som går med til JM. For det andre mente samme informant at det er med på å gjøre varene dyrere, hvilket er naturlig hvis 10-15% av kostnaden en vare har er JM (hvis man ser på det gjennomsnittlig). Dersom JM-pengene blir brukt for å dekke tap av leverandørens egne varer som blir solgt på tilbud (under kostpris), slik at forbrukeren kan kjøpe varen til en lavere pris, vil dette være en mer rettferdig og tillitsbyggende bruk av midlene. I og med at JM er en prosentsum av omsetning stiller vi spørsmålstegn til effektiviteten og selve etikken rundt dette. Brukes alle JM-pengene fra en leverandør ene og alene til promotering av denne leverandørens produkter? Hvorfor er JM-

summen en prosentsats basert på omsetning, og ikke etterfakturerte tall basert på faktisk kost for kampanjen?

På en annen side sa en annen informant at JM sannsynligvis ikke gjorde noe utslag på utsalgsprisen. Den ene leverandøren vi intervjuet sa at de opplevde å få mye igjen for JM-pengene de betalte inn til kjedene, i tillegg til at de opplevde at de kunne sette krav til kjeden om hva pengene skulle brukes til og hvilke mål som skulle oppnås gjennom pengebruken. Hvor fornøyd eller misfornøyd leverandørene er med hvordan butikkjedene forvalter JM-pengene avhenger nok noe av relasjonen mellom leverandør og butikkjede, samt størrelse på leverandøren; en større leverandør vil kunne sette hardere krav til en butikkjede enn en mindre leverandør. Selv om det har vært diskutert hvor mye av JM-pengene butikkene faktisk bruker, ser vi på det som positivt for butikkjedene jo mer av disse pengene de bruker. Økt markedsføring kan gi økt salg, hvilket gir økt omsetning for butikkene, noe som igjen kan gi de bedre innkjøpsbetingelser ved neste årsforhandling med leverandørene. Dette kan igjen gi de en bedre pris, som gjør at de få mer konkurransedyktige priser overfor de andre butikkjedene.

Hva gjelder hylleplassering forteller informantene våre om at de har hørt, eller selv erfart, at paraplykjedene/butikkjedene kan sette leverandørene opp mot hverandre for å oppnå høyest mulig pris for en spesifikk hylleplassering. Det virker altså ikke som det er en fast pris for de ulike plasseringene, men heller en slags budrunde. I hvor stor grad det skjer akkurat sånn kan vi ikke si med sikkerhet, men at det skjer i visse tilfeller får vi bekreftet fra flere informanter. Det avhenger nok, igjen, av leverandørens størrelse, samt hvor mange leverandører det er innenfor en kategori eller produktgruppe. Jo flere leverandører jo harde kan vi anta at konkurransen om de mest attraktive hyllene er. Hvor stor denne kostnaden er vet vi heller ikke, og det er dermed vanskelig å si noe om hvor mye det påvirker utsalgsprisen mot forbrukeren, men at det er med på å øke prisene i ulik grad, grunnet høyere kostnader knyttet til varene er åpenbart. Det virker som paraplykjedene/butikkjedene utnytter situasjonen for å hente ut mest mulig fortjeneste i denne prosessen ved å sette leverandørene opp mot hverandre.

Både JM og hylleplassering er vanskelig å kartlegge. Vi vet det eksisterer, men omfanget av det er vanskelig å få en oversikt over, og det er dermed vanskelig å si noe konkret om det har en direkte innvirkning på utsalgsprisen og dermed hvor stor denne innvirkningen eventuelt er.

Som en av våre informanter sa det, så er det muligens bare de få som sitter og forhandler dette som vet noe om hvor store summer dette dreier seg om. Avtalen er med andre ord hemmelige. Men basert på det vi har blitt fortalt, er det grunn til å tro at det er en betydelig sum og at det har innvirkning på relasjonen og maktbalansen mellom leverandør og paraplykjede/butikkjede, samt at det er med å øke prisene på visse varer, spesielt standardvarene, og at disse dermed er dyrere enn hva de hadde trengt å være hadde man en annen modell enn den man har i dagens marked.

5.4.7.3 Idémakt

Når det kommer til idémakt, kan flere aktører besitte denne. Både leverandørene og butikkjedene kan utøve denne makten, samt tredjepartsaktører som, for eksempel, VG-Børsen.

Leverandøren kan gjennom innovasjon og markedsføring styrke merkevaren og dermed påvirke forbrukeren til å kjøpe produktet. Det å tilføre produktet verdi er blitt mer og mer viktig forklarer flere av leverandørene, spesielt etter innføringen av EMV, og det er dermed viktig å være konsistent og med jevne mellomrom aktivisere produktet hos forbrukeren for å opprettholde eller forbedre posisjonen en merkevare har i forbrukerens hode. I tillegg til å påvirke forbrukeren, er dette med på å gi leverandørene forhandlingsmakt overfor butikkjedene. Jo sterkere merkevare man har, jo mer plass har man i forbrukerens hode og dermed har forbrukeren en større forventning om å finne det gitte produktet i butikkhyllen. Dette gir derfor leverandøren en maktfordel som gjør at maktbalansen blir jevnet noe ut i forhandlinger.

Slik som leverandøren, kan også butikkjeden gjennom markedsføring bruke sin idémakt for å påvirke forbrukeren. Gjennom å over tid formidle et budskap om at butikken har “bare lave priser” (Rema), “vi gir oss aldri på pris” (Kiwi) eller “god smak - uansett smak” (Coop) kan det være med å danne et inntrykk av butikken og dermed gi en oppfattelse av hva man kan forvente dersom man legger handelen der. Selv om en butikkjede sier utad at de har lave priser, trenger ikke det bety at de er billigst, men det kan fortsatt være med på å gi kunden et inntrykk av at det er smart og kostnadsbesparende å handle der.

En tredjepartsaktør som VG-Matbørsen, forvalter også sin idémakt ved å flere ganger i året publisere hvilken butikk som vinner pristesten. Dette er med på å underbygge prisinntrykket hos forbrukeren, og kan være både positivt og negativt, avhengig av hvilken butikkjede man snakker om. Det er positivt for de som kommer best ut, altså de som har de laveste prisene. Man gir dermed forbrukeren en idé om hvilken butikk man kan handle i for å spare mest mulig penger. Samtidig kan det gi et inntrykk av at fullsortimentsbutikkene, som vanligvis ikke vinner disse testene, er dyre, noe som over tid kan skape et skille mellom lavpris og fullsortimentsbutikkene. Dette kan være noe av grunnen til at vi har sett en økning i lavprisbutikker de siste årene, og en stagnering i fullsortimentsbutikker (Oslo economics og oeconomica 2017, 29). Paraplykjedene vi intervjuet nevnte også dette; fullsortimentsbutikkene sliter med prisinntrykket, og forbrukeren har ofte et inntrykk av at de er dyrere enn de faktisk er.

Samtidig nevner flere informanter at selv om mye av makten ligger hos butikkjedene, har også forbrukeren makt, som iallfall har blitt utøvd i visse situasjoner. Et eksempel på dette er da Rema introduserte bestevenn-strategien sin, og flere merkevarer ble fjernet fra butikkhyllene. En del forbrukere protesterte mot Rema ved ikke å handle der lenger, hvilket kom tydelig frem i nedgangen de hadde i 2017, som var på 1% (Nettavisen 2018). Kundene ble spesielt provoserte da den lokale ølen ble fjernet (Mack i Nord-Norge, Hansa i Bergen). Dette viser at noen, dog få, varer har så en sterk merkevare at kundene forventer å finne disse i alle butikkene, og hvis de ikke gjør det velger de å handle på andre butikker.

5.4.8 Bonuser, rabatter og samarbeidsavtaler

Disse elementene blir avklart etter hovedforhandlingene er gjennomført, og baseres ofte på volum. Rabatter er ofte også per varelinje, og ikke en proSENTSATS av omsetningen slik som JM. En leverandør forklarer det slik at når de har slike forhandlinger, ser de på siste års salgstill, og neste års planlagte omsetning, og kommer frem til en rabatt basert på dette. I tillegg kan butikkjedene få bonuser og andre rabatter ved lansering av nye produkter, om man bedrer tilbakebetalingstiden for kjøp man har gjort på kreditt, eller andre former for samarbeid som skjer mellom butikkjeden og leverandøren. Slik som vi skrev under JM og hylleplassering, så er også omfanget av disse rabattene og bonusene vanskelig å avdekke.

Men det er også her grunn til å tro det er store summer - millioner, eller kanskje så mye som milliarder. Vi stiller også her noe spørsmål til etikken og effektiviteten rundt disse.

5.4.9 Makt i verdikjeden

Slik det ble nevnt i “Makt i verdikjeden” av Tranøy, ser også vi at enkelte betalingspraksiser er med på å fordyre dagligvareprisene, slik vi har kommentert under JM og hylleplassering. Når det kommer til redusert nyskaping i markedet, sier vi oss delvis enige med denne. Dette fordi noen av leverandørene selv har sagt at EMV og kopivarer som butikkjedene selv lager kan være med på å svekke noe av motivasjonen for å innovere nye produkter. Videre ser vi også, som nevnt tidligere, at priser på noen varer kan bli så presset at man som leverandør nesten ikke tjener noe på varen, eller at butikkjedene priser en vare som ikke reflekterer all innovasjon og innsats som er lagt ned i vareutviklingen fra leverandørens side. Dette er også faktorer som kan være med på å svekke motivasjonen for å innovere. Samtidig sier en rapport fra matkjedeutvalget at EMV også kan føre til økt innovasjon; i kampen om salget, kan det motivere leverandøren til å innovere enda mer for å vinne salget fremfor EMV (Matkjedeutvalget 2010, 22). Siste punkt som Tranøy nevner, at bransjen kjennetegnes med en del atferd som er etisk uansvarlig sier vi oss også dels enig i. I følge våre informanter, har det vært en mer positiv utvikling i bransjen de siste årene hva gjelder etisk og ansvarlig atferd. Dette kommer an på relasjon mellom butikkjede og leverandør, og hvilken varekategori man snakker om. Men det er helt klart at innenfor visse kategorier skjer det en uetisk kamp mellom butikkjede og leverandør, hvor butikkjeden oftest utnytter sin makt for å få vinne kampen. Samtidig stiller vi spørsmålsteget rundt etikken og bruken av JM-penger. Da dette er en prosentsats av omsetningen, og ikke basert på faktiske summer som kampanjene koster, kan man lure på hvor mye av pengene som brukes på JM og om noe brukes på helt andre områder.

5.4.10 Oppsummering Butikkjede-Leverandør

Som vi ser av denne siste relasjonen er det her færre direkte faktorer som påvirker pris. Samtidig er det noe uklart hvor stor betydning de faktorene vi har trukket frem faktisk påvirker prisen.

EMV ser vi har flere funksjoner; differensiering av butikker, kontroll over kostnadene i verdikjeden og maktverktøy i forhandlinger. Når det kommer til pris ser vi at EMV ikke

nødvendigvis er med på å senke det generelle prisnivået i butikken, men det brukes heller mer strategisk mot en merkevare, hvor de priser merkevaren opp ved introduksjon av EMV i samme kategori. Butikkjeden kan dermed tilfredsstille de som ønsker å kjøpe billig (EMV) og de som ønsker å kjøpe kvalitet (merkevare). Vi mener derfor at EMV også brukes som et verktøy fra butikkjeden til å styre og justere priser, samtidig som det kan brukes som et pressmiddel mot leverandørene.

Vi mener også at JM er delvis med på å øke prisen til et unødvendig nivå, da summene som betales inn i JM er prosentsatser av leverandørens omsetning og ikke faktiske kostnader som kampanjene koster. Vi fikk anslått at JM kan ligge på 10-15% av omsetningen, noe som dermed gjør at 10-15% av prisen en vare har kan være JM. I tillegg stiller vi spørsmål ved hylleplasseringer og andre bonuser. Det er vanskelig å avdekke hvor mye dette omfatter, men at det til en viss grad har betydning på utsalgspris i butikk mener vi er tilfellet.

Samtidig trekker noen av leverandørene frem politiske faktorer som er med på å gjøre importvarer dyre, og noen ganger så dyre at leverandøren velger å ikke importere varen fordi omsetningen blir for lav. Dette begrenser dermed noe av utvalget i butikkene og dermed konkurransen i leverandørleddet her til lands.

6 DISKUSJON, OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

6.1 Trafikkdriver varene

Som vår analyse viser, er prisene til trafikkdriverne i ulik grad minimumsdrevet. Periodiske tilbud om butikkjedene kjører med jevne mellomrom er flere ganger i samarbeid med leverandørene, slik at varene som selges på tilbud kjøpes inn til en redusert pris. Samtidig opplever leverandørene at butikkjedene kjører tilbud på egenhånd, og på noen varer senker prisene langt under prisnivået som leverandøren selv anbefaler. Dette kan skape en viss spenning mellom leverandør og paraply/butikkjede. Tilbudsvarer blir vanligvis solgt med små eller ingen marginer, da tilbudet er et avvik fra den ordinære prisen. Noen ganger kan varer også bli solgt med tap. En redusert innkjøpspris fra leverandøren i denne perioden er dermed med på å minske et eventuelt tap. Samtidig har vi sett at ikke alle varer som faller under denne kategorien har priser som er minimumsdrevet, men en justert pris som skal fungere som en trafikkdriver, og gi kunden et inntrykk av at den gjør et godt kjøp. Dette gjelder, for eksempel, varer som brus og visse merker av kylling.

Hovedtanken bak denne varekategorien er, som navnet tilsier, å generere trafikk i form av kunder til butikken. Kategorien skal med andre ord appellere til system 2 hos kunden, med mål om at kunden tar et aktivt valg om å handle i en spesifikk butikk.

En annen form for tilbud som brukes for å tiltrekke seg kunder er personlige tilbud og medlemstilbud som oppnås gjennom butikkjedenes lojalitetsprogrammer. Prisen er også her minimumsdrevet, men omfanget er mindre da det gjelder en begrenset kundegruppe.

Som en ekstern tredjepartsaktør, har VG-Børsen svært stor betydning for butikkjedene og kundene. Børsen har dermed stor innflytelse og makt i bransjen. Spesielt for lavprisbutikkene er det viktig å vinne denne testen, da en vinnerplassering appellerer til system 1, hvor kunden blir informert om at en gitt butikkjede er billigst, noe som kan ha innvirkning ved valg av butikk. Til tross for at prisene i VG-Børsen er et øyeblikksbilde, og prisene er i konstant endring, er en forside i VG om at Kiwi eller Rema 1000 er billigst nok til å gi kunden et inntrykk og en oppfattelse av hvor man bør handle om man vil handle billig.

Butikkjedenes bruk av prisjegere og dynamisk prising er noe som har fått kritikk fra blant annet Konkurransetilsynet, som mener den raske tilpasningen av priser svekker konkurransen. Når det på flere pristester bare er noen få kroner, eller i noen tilfeller øre, som skiller de

billigste butikkene, i tillegg til at flesteparten av varene har identisk pris, kan man stille spørsmål ved konkurransen, og om den egentlig handler om å ha *likest* pris, og ikke *lavest* pris.

Selv om denne kategorien med varer er den minste, kun mellom 200-500 varer, er dette den desidert viktigste kategorien, da det er denne som skal danne grunnlag for kundetrafikken. Det er derfor viktig at varene som markedsføres er populære varer som kunder flest ønsker å kjøpe.

Det er lite EMV i denne kategorien, spesielt da varene som sammenlignes i VG-Børsen er kjente merkevarer som man finner på tvers av butikkjedene. Men paraplykjedene/butikkjedene har klart å bygge opp noen av EMV-ene sine til å fremstå som en ordinær merkevare, og denne gruppen kan dermed brukes i markedsføringen av periodiske tilbud i butikken.

6.2 Standardvarene

Flesteparten av varene havner i denne kategorien. I mange tilfeller reflekteres prisene på varene i denne kategorien på kostnader, men vi har funnet unntak hvor en vare beveger seg fra denne kategorien og ned i pris til trafikkdriverkategorien eller oppover i pris til premiumvarekategorien.

Dette er en type vare som er populær, men oftest en supplerende vare i en kategori hvor man allerede har en trafikkdrivervare. Dette kan dermed være en vare som er lik en trafikkdriver, men med en annen størrelse og forpakning eller av en annen type enn den mest populære varen. Disse varene er ikke like utsatt for prispress og tilbud, og prisene kan dermed reflektere kostnadene mer.

I og med at noen av disse varene kan være nært beslektet med en trafikkdrivervare, kan det hende at en vare fra denne kategorien blir trukket frem på VG-Børsen eller lignende pristester. Varen blir dermed utsatt for prispress, og over tid kan dette flytte varen fra denne kategorien og over til trafikkdriverkategorien.

På en annen side kan en introduksjon av en EMV i denne kategorien føre til at butikkene priser en merkevare noe høyere enn den har vært priset før, for å skape et tydeligere skille mellom merkevaren og EMV-en. Tanken er dermed å tilfredsstille begge deler av markedet; de som ønsker å betale mer for en merkevare, og de som er prissensitive og ønsker å kjøpe et billigere alternativ. I et slikt tilfelle gjør det merkevaren kan bli skjøvet over til å fremstå mer som en premiumvare, og prisen til EMV-en kan være kostnadsdrevet eller minimumsdrevet, avhengig av hva referanseprisen til merkevaren var. Dette for å hente ut mest mulig fortjeneste fra begge varene, og da spesielt fra merkevaren.

Leverandørene har sin anbefalte pris som de foreslår overfor butikkjedene. Denne prisen har grunnlag i kostnader og en fortjeneste til alle ledd i verdikjeden, og gjør dermed prisen kostnads- eller, i noen tilfeller, nærmere maksimumsdrevet. Når butikkjedene justerer prisene på en merkevare oppover eller nedover ved introduksjonen av en EMV, kan dette over tid påvirke inntrykket og oppfattelsen av merkevaren, noe som kan bli utfordrende for leverandørene. Merkevaren og kategorien må derfor holdes under oppsyn for at man som leverandør skal vite hva man skal gjøre ved en eventuell endring i konkurransebildet.

6.3 Premiumvarene

Slik som trafikkdrivervarene, er kategorien med premiumvarer en kategori med relativt få varer, sammenlignet med standardvarene. Prisene på varene i denne kategorien er relativt høye, og fortjenesten er dermed stor. Fortjenesten sies det blir brukt til å dekke tap ved salg av trafikkdrivervarer som blir solgt til kostpris eller med tap. I en handlekurv med litt varer fra hver av de tre kategoriene, sluttet dermed sirkelen, og med den riktige kombinasjonen vil butikkene sitte igjen med en viss fortjeneste på hele handlekurven, samtidig som fortjenesten på enkeltvarer kan variere veldig; alt fra negativ fortjeneste (tap) til svært høy fortjeneste.

Som nevnt i forrige avsnitt, kan prisene som anbefales fra leverandørene være delvis maksimumsdrevet. I tillegg kan også her dynamisk prising føre til at prisen blir høy. Dersom en butikk har priset en vare i denne kategorien høyt, er det ikke noe i veien for en konkurrerende butikk å prisen varen like høyt. I og med at det ikke er særlig med prispress på varene i denne kategorien, kan butikkene prisen disse varene høyt for å hente ut ekstra marginer. Når en annen butikk har priset en gitt vare høyt, er det ikke noe grunn for en konkurrerende butikk å sette prisen vesentlig lavere, når det er mulighet for å hente ut ekstra

marginer. Dette underbygger det vi har nevnt tidligere, hvor vi har stilt spørsmål om det for butikkene å ha *lavest* pris, eller *likest* mulig pris.

Som vi også nevnte i forrige avsnitt, kan introduksjonen av en EMV i en kategori, skyve merkevare over i premiumkategorien ved at prisen økes for å skape et tydeligere skille mellom EMV og merkevare. Prisen på merkevaren kan dermed bli (langt) høyere enn det leverandøren selv anbefaler, og all ekstra fortjeneste havner hos butikkjedene.

6.4 Konklusjon

Tabellen viser en oppsummering av analysen, i henhold til handlekurvpyramiden.

Trafikkdrivervarer	Standardvarer	Premiumvarer
System 2	System 1	
Prisen er ofte <i>minimumsdrevet</i> , men ikke alltid lave priser	Prisen er <i>kostnadsdrevet</i> , men kan også være <i>minimums-</i> og <i>maksimumsdrevet</i>	Prisen er <i>maksimumsdrevet</i>
5-10% av varene	90-95% av varene	
<ul style="list-style-type: none"> - Relativt lave priser, men ikke på alle varer. Noen varer fremstår bare som gode tilbud. - Disse varene som definerer kampen om kundene - Lite EMV i denne kategorien - Gjøres gjennom: <ul style="list-style-type: none"> - Periodiske tilbud - Medlems-tilbud og periodiske tilbud - VG-Børsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Priser som ikke vanligvis registreres av kunden - Kan være lave priser, men da på grunn av lave produksjonskostnader - Mest EMV i denne kategorien - EMV og dynamisk prising/ prisovervåking kan gjøre prisene mer minimums- eller maksimumsdrevet. - Anbefalt pris fra leverandør (bygger noe på denne prismodellen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativt høye priser - Noe EMV i denne kategorien - Anbefalt pris fra leverandør (bygger noe på denne prismodellen)

På et overordnet nivå ser vi at prisingen i hovedsak skjer i henhold til handlekurvpyramiden, dog med en del avvik som gjør at prisingen havner utenfor prisformen man først skulle tro, basert på teorien. Vi har kartlagt ulike mekanismer som er med på å definere om en vares pris er minimumsdrevet, maksimumsdrevet eller kostnadsdrevet. Trafikkdrivervarene i handlekurvpyramiden viser seg å være minimumsdrevet, hovedsakelig gjennom periodiske tilbud og VG-Børsen. Dette for å tiltrekke seg kunder. Videre ser vi at standardvarene i mange tilfeller er kostnadsdrevet, men her har vi funnet noen unntak som skaper avvik fra dette. Først ser man at EMV blir priset strategisk opp mot merkevarer, hvor EMV blir priset ned, og merkevaren opp. De to blir dermed en pris som er henholdsvis minimumsdrevet og maksimumsdrevet. I tillegg ser man at bruken av prisjegere omfatter mer enn trafikkdrivervarene, og inkluderer også standardvarene. Dette skaper en dynamikk i prisene, som dermed ikke blir drevet av kostnadene som ligger bak. Empiriske undersøkelser av butikkjedene viser også at flesteparten av varene har identisk pris. Dette underbygger poenget at prisene til standardvarene er alt annet enn kostnadsdrevet. Premiumvarene er relativt dyre vare, og ofte er dette fordi prisene er maksimumsdrevet for å hente inn tap som har forekommet ved salg av andre varer, hovedsakelig i trafikkdriverkategorien. Men man ser også at lavere innkjøpsvolum av varer i denne kategorien er med på å drive prisene opp i denne kategorien.

Videre ser vi at VG-Børsen definerer mye av konkurransebildet i bransjen, og butikkjedene presser prisene ned til svært lave nivåer, noen ganger langt under nivået forbrukeren selv er villig til å betale for varen, noe som viser at det er ikke forbrukeren og økonomisk teori som styrer prisingen, men konkurransen og ønsket om å vinne pristester som VG-Børsen. VG-Børsen driver med andre ord prisene ned til uforsvarlig lave nivåer, og danner grunnlaget for den ulogiske prisingen man ofte finner i butikkene.

Når man samtidig ser at lavprisbutikkene i VG-Børsen også her har så og si har identiske priser, kan man diskutere om testen virkelig handler om å ha lavest pris, da det virker som det handler mer om å ha likest pris. Var fokuset på å ha lavest pris, burde det, etter vår mening, vært større avvik i testen. Samtidig mener vi den harde konkurransen og det store fokuset på lav pris begrenser utvalget, da butikkene ønsker å ha høyest mulig salgsvolum på varene de har i butikkhyllene. Hadde VG-Børsen (også) fokusert på utvalg, ville kanskje utvalget i butikkene over tid blitt bedre, og nærmer seg nivået av utvalg man har i våre naboland.

EMV har flere funksjoner. Paraplykjeden/butikkjedene sier selv de bruker EMV for å differensiere seg fra de andre butikkjedene, mens leverandørene opplever at EMV blir brukt i forhandlinger fra kjedens side, og ofte som et pressmiddel for å få sin agenda gjennom. I tillegg, som nevnt tidligere, prises EMV strategisk mot andre merkevarer for å hente ut maksimal fortjeneste. I tillegg gir EMV butikkjedene store maktfordeler overfor leverandørene, da de kjenner til større deler av verdikjedene og har dermed stor kjennskap til vareutvikling og -produksjon.

De ulike formene for markedsrett har en innvirkning på pris, men da det har vært vanskelig for oss å avdekke omfanget av disse ordningene (JM, hylleplasseringer, bonuser og rabatter) er det dermed vanskelig å si noe spesifikt om hvor mye. Men at det gjør visse varer dyrere enn de hadde trengt å være er åpenbart, og handlekurv-modellen er dermed med på å gjøre varer i visse kategorier dyrere enn nødvendig.

Dette fører oss til neste punkt i konklusjonen, hvor vi viser til ovennevnte punkter som mekanismer på hvorfor varene i dagligvarebransjen prises ut basert på bakgrunn av helt andre elementer enn kostnader. Varekost er den største utgiften til butikkjedene, men samtidig virker det som det er denne kostnaden det blir tatt minst hensyn til når varer prises. Gjennom dynamisk prising, prisjegere og prisovervåking tilpasses prisene kontinuerlig til konkurrentene. Samtidig prises varer i andre kategorier opp for å dekke opp til det maksimale kunden er villig til å betale for å dekke tap av varer som har blitt solgt under kostpris. Totalen med prisingen er at butikkene i helhet skal få et null- eller plussresultat, men prisingen er ikke statisk, og blir kontinuerlig justert, basert på hva konkurrenter gjør, for å oppnå nettopp dette. Det handler mer om å få frem sitt konkurransefortrinn og hva en butikkjede gjør annerledes for å kunne differensiere seg og dermed tiltrekke seg kunder, enn å prise basert på faktiske kostnader. Dette spillet gjør at maktbalansen mellom butikkjede og leverandør blir skjev, noe som er grunnen til at butikkjedene har det overtaket de har i dagens marked. Dette påvirker ikke bare leverandørene, men også nye aktører som ønsker å entre markedet. I dagens marked er det så og si umulig for en ny aktør å entre markedet, hvilket svekker konkurransen og begrenser vareutvalget i butikkene. Tiltak bør dermed iverksettes for å bedre konkurransebildet, noe som igjen vil skape et bedre tilbud av varer til forbrukeren.

Til slutt vil vi oppsummere de tre fagfeltene vi har inkludert i denne oppgaven: tradisjonell økonomi, økonomisk sosiologi og (forbruker)psykologi; i den grad vi bruker system 2, når

forbrukeren trigges av trafikkdrivere, og i den grad konkurransen fungerer (for eksempel, gjennom VG-Børsen) må økonomien være med som en basis når vi skal forsøke å forstå prisdannelsen. Samtidig er det opplagt at økonomisk sosiologi spiller en viktig rolle, på den måten at hvis ikke Norge hadde vært det samfunnet det er, et rikt samfunn hvor normalen er en to-inntektsfamilie, har vi etterhvert fått en livsstil hvor tid er viktigere enn penger for mange mennesker. Det gjør dermed at den økonomiske sosiologien kan beskrive de faktorene som er med å bestemme den relative vekten av system 2 versus system 1. Dette ser vi lettest hvis vi ser på et u-land, hvor den generelle befolkningen ikke har råd til å ha en slik livsstil, men må bruke mye mer kapasitet (system 2) til å bestemme hvor og hva som skal handles for å overleve, da prosenten av inntekten i disse landene som brukes på dagligvarer er vesentlig høyere enn det den er her i Norge. Selve bruken av system 1 og system 2 viser betydningen av psykologien oppi det hele for å forstå prisdannelsen. Det er jo nettopp kunnskapen om at vi bruker system 1 så mye som vi gjør, som gjør at butikkene og leverandørene etterhvert har perfektjonert teknikkene for å påvirke oss som forbrukere.

7 VIDERE FORSKNING

Når vi har jobbet med denne oppgaven er det mange faktorer som har vekket vår interesse, men grunnet vår problemstilling og ønske om å være spesifikk, er disse blitt utelukket. Et aktuelt tema å se nærmere på ut i fra prising er VG-matbørs. Vi vet at VG-matbørs blir brukt av forbrukerne for å se hvilke profil som er rimeligst, men har det noe å si hva den er billigst på, hva enkeltvarene koster i de forskjellige profilene? Eller handler VG-matbørs for forbrukerne bare om hvem som overordnet sett er rimeligst?

Et annet interessant felt er pris heuristikk, om kjeder tjener på å heller satse på lav-pris heuristikk enn å sette prisene så lavt som mulig. Dette kan være en strategi som kan være med på å øke fortjenesten til aktørene i verdikjeden, men hadde vært interessant å se hva som hadde skjedd med kundetilfredsheten, om den hadde økt. Hadde vært interessant å se på effekten av fjerning eller omstrukturering av de store samarbeidsavtalene som JM og hylleplassering, siden dette er et felt vi stiller store spørsmålstegn til i oppgaven. Dette er noen av forslagene vi har til videre forskning.

8 ETTERORD

8.1 Fremtidig utvikling av bransjen

Vi vil i dette kapitlet nevne forslag informantene våre kom med for å utvikle og forbedre konkurransen i markedet. Mens vi har jobbet med oppgaven har prising i dagligvarebransjen også ledet til samtaler om politisk regulering av innkjøpspriser. En av grunnene til at vi valgte å skrive om dette temaet, er at dagligvaremarkedet har vært problematisert, hvor det siste om dette begynte med Matkjedeutvalget, og bare gjennom tiden vi har skrevet denne oppgaven, har det skjedd mye i bransjen. Debatten om lik pris har vært stor, i tillegg til barrierene for en ny aktør i markedet har vært nevnt flere ganger. Flere politikere mener man må gjøre noe for å bedre konkurransevilkårene i bransjen, slik at det blir enklere for nye aktører å komme inn i markedet.

8.2 Barrierer for nye aktører

I rapporten til Oslo Economics som kom ut i 2017, ble det trukket frem flere barrierer for en eventuell ny aktør i dagligvaremarkedet. Da vi tok opp dette temaet i våre intervjuer, kom våre informanter med følgende kommentarer eller forslag til forbedringer:

I og med at butikkjedene gjennom grossistledet henter og transporterer mestepartene av varene selv, har dette ført til at flere leverandører i dag ikke tilbyr transporttjeneste. For en ny aktør på markedet, blir det derfor svært vanskelig å få varer levert til sine butikker. Enten må leverandøren begynne med transport igjen, eller så må en ny butikkjede også ha eget transportapparat for å kunne forsyne sine egne butikker.

For at det skal være enklere for en ny aktør å entre markedet, burde man derfor også vurdert om dagens ordning hvor grossisten (butikkjeden) selv henter varene hos leverandøren burde endres til slik det var før, hvor hver leverandør selv leverte sine varer. Leverandøren kunne dermed selv transportert sine varer til grossisten, hvor butikkjedene overtar ansvaret. Man vil dermed fjernet en stor fordel som butikkjede i dag har ved at en ny aktør enklere ville fått tilgang til varer. Med dagens oppsett må en ny aktør stille med mye mer enn bare butikklokaler, og for flere investorer kan denne kostnaden bli for stor til at det blir interessant å investere i en butikkjede i Norge.

8.3 Lik pris-forslaget

Det har i den siste tiden blitt snakket om å utrede et forslag mot prisdiskriminering på Stortinget som kort fortalt kan gjøre det ulovlig for en leverandør og tilby to ulike priser på en vare til en kunde. Dette ville i så fall jevnet ut forskjellene, for eksempel, NorgesGruppen og Rema har på innkjøpsbetingelser og innkjøpspriser. Tanken bak dette forslaget er at det vil skape en mer rettferdig konkurranse. Kolonial.no, som selger dagligvarer på nett, er spesielt støttende til at dette forslaget skal utredes og innføres (E24 2018). Dette er naturlig da mesteparten av kostnadene til en dagligvarebutikk på nett vil være varekost. Kolonial.no får i dag kjøpe sine varer gjennom Rema 1000 sine innkjøpsavtaler, hvilket gjør at de i noen tilfeller ikke er i stand til å tilby like lave priser som for Kiwi eller Coop Extra.

8.4 Forslag om forbud av salg under kost

Et forslag som nevnes som et alternativ til Lik pris-forslaget som i dag diskuteres, er å innføre et forbud mot salg av matvarer under kostpris. Et slikt forslag eksisterer allerede i dag i land som Frankrike, Irland og Portugal (NRK 2015). Dette kan lette trykket noe i bransjen. Ulempen for de mindre aktørene, Coop og Rema, som da, skal man tro det de sier om innkjøpsbetingelser, aldri vil være i stand til å tilby laveste pris på en merkevare som også selges i NorgesGruppen. De kan dermed skifte ut flere varer med EMV for å kunne ha konkurransedyktige priser.

8.5 Regulering av JM, rabatter og bonusavtaler

Istedenfor lik-pris-forslaget som har blitt foreslått, mener en av våre informanter at Regjeringen heller burde gå inn og regulere JM, rabatter og bonusavtaler. Som nevnt tidligere, kan man anta at omfanget av disse ordningene er milliard-summer, hvilket kan gi en butikkjede enda større konkurransefortrinn. Hadde dette blitt regulert, eller gjort ulovlig, mener informanten at konkurransevilkårene hadde jevnet ut, selv om prisene mot de ulike kjedene hadde vært ulike. Informanten sier at det er helt vanlig, i alle bransjer, å få en lavere innkjøpspris dersom man kjøper større volum av noe. Men det å i tillegg gi butikkjedene rabatter og bonuser, og få leverandørene til å slippe å måtte betale så mye som de gjør i JM skaper en skjevhet i konkurransen. Dersom man fortsatt skal ha JM, burde ordningen vært endret, slik at både butikkjede og leverandør har bedre kontroll over at JM-pengene faktisk blir brukt til det de skal.

8.6 Oppdeling av NorgesGruppen

En av våre ekspert-informanter mener den beste løsningen i dagens marked er at Konkurransetilsynet, som et statlig organ, går inn og krever en oppdeling av NorgesGruppen, hvor de tvinges til å selge ut deler profilhusene sine for å dermed oppnå butikkjeder som har en mer lik markedsandel og dermed likere innkjøpsbetingelser og et mer rettferdig konkurransegrunnlag.

8.7 Skifte fokus fra pris til utvalg

Selv tenker vi at en aktør som VG-Børsen som har så stor påvirkningskraft som den har, bør vurdere å heller lage en matbørs basert på utvalg enn på pris. Våre argumenter for dette er: når det fra flere hold klages på dårlig utvalg i Norge, bør man heller legge fokuset på nettopp dette, slik at konkurransen handler om økt og bedre utvalg, enn et begrenset utvalg til en “lav” pris. Bruken av hermetegn her (“lav”) er ikke tilfeldig, og bringer oss rett videre til neste argument, hvor vi stiller spørsmål med hvor lave prisene egentlig. Når vi ser at en majoritet av varene som sammenlignes i VG-Børsen har identisk pris, kan man lure på hvor hard konkurransen er og hvor lave prisene faktisk er. Hvis konkurransen handler om pris, hvorfor har en så stor andel av varene lik pris på tvers av butikkjedene?

Dersom fokuset skal ligge på pris, bør den hyppige rapporteringen på pris som i dag skjer begrenses, slik at ikke prisene er identiske i alle konkurrerende butikker i løpet av bare noen timer.

9 LITTERATUR

- Aftenposten. Norges ubestridte dagligvarekonger har doblet overskuddet på 10 år. Lesedato: 13 april 2017
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/0aRo0/Norges-ubestridte-dagligvarekonger-har-doblet-overskuddet-pa-ti-ar>
- Aftenposten. Rema dumper "Best pris" og andre billigmerker. Lesedato 10 Januar. 2018:
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/dEd2X/Rema-dumper-Best-pris-og-andre-billigmerker>
- Aftenposten. Rema og Kiwi er erkerivaler i frukt og grønt-disken. Men på bakrommet er de partnere. Lesedato: 12 april 2018.
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/O5MwV/Rema-og-Kiwi-er-erkerivaler-i-frukt-og-gront-disken-Men-pa-bakrommet-er-de-partnere>
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W. og Lynch J.G. 1991. "Memory and decision making." Handbook of consumer theory and research.
- Appell, K., & Brousseau, C. 1999. "The Value Propositions of Business-to-Business Dynamic Commerce". White paper. Lesedato 26 Januar. 2018.
<http://ftp.unpad.ac.id/orari/library/library-ref-eng/ref-eng-1/application/ecommerce/appell.pdf>
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bodea, T og Ferguson M 2014. *Segmentation, revenue management and pricing analytics*. Routledge. 1 Utg. Routledge, New York.
- Coop. Medlemsfordeler. Lesedato 13 februar 2018. <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler>
- Dagens Næringsliv (DN). For mye smågodt? Lesedato 12 Januar. 2018:
<https://www.dn.no/meninger/debatt/2016/03/22/2043/Nringsliv/for-mye-smgodt>
- Dagligvarehandelen. På Europatoppen i merkevarelojalitet. Lesedato 26 Februar 2018.
<https://dagligvarehandelen.no/2012/pa-europatoppen-i-merkevarelojalitet>
- Dagligvarehandelen. Tror på 35 prosent EMV i 2020. Lesedato: 15 mars 2018.
<https://dagligvarehandelen.no/2010/tror-pa-35-prosent-emv-i-2020>
- Desai and Talukdar. 2003. "Relationship between Product Groups' Price Perception, Shopper's Basket Size, and Grocery Store's Overall Stor Price Image". *Psychology & Marketing*, Vol. 20(10): 903-933. Communication & Mass Media Complete (10994495).
- Dey, Ian. 1993. *Qualitative Data Analytics: A User Friendly Guide for Social Scientists*. 1. Utg. London: Routledge.
- E24. Det er en dristig strategi. Lesedato 22 Januar. 2018:
<https://e24.no/naeringsliv/rema-1000/dagligvare-ekspert-om-rema-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi/23893119>
- E24. Hver tiende må gå i Hansa Borg etter Rema-kutt. Lesedato 22 Januar. 2018:
<https://e24.no/jobbdagligvarebransjen/hver-tiende-maa-gaa-i-hansa-borg-etter-remakutt/23921626>
- E24. Olden ute av Rema. Lesedato 22 Januar. 2018:
<https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/olden-ut-av-rem/23895327>
- E24. Vi får heller tåle mer konkurranse. Lesedato 29 mars 2018.
<https://e24.no/naeringsliv/dagligvarebransjen/kolonial-no-sjefen-om-nytt-forslag-vi-faar-heller-taale-mer-konkurranse/24281205>
- Elmaghraby, W og Keskinocak, P. 2003. "Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and future directions". *Vol.49(10): 1287-1309. Business source complete (11190958)*.
- Fennis, Bob M. og Wolfgang Stroebe. 2015. *The Psychology of Advertising*. New York: Press. ISBN: 9781848723061.

- Forbruksforskningsinstituttet SIFO, 2016. *Vareutvalg av mat og drikke i norske dagligvarebutikker: utvikling, egne merkevarer, og sammenligning med Sverige*, Oslo: SIFO. Oppdragsrapport fra forbrukerrådet, 2016. Lesedato: 12 mars 2018: <https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2016/11/oppdragsrapport-nr-7-vareutvalg-av-mat-og-drikke-i-norske-dagligvarebutikker.pdf>
- Gabrielsen, Tommy Staahl. 2010. *Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat*. Rapport for Matkjedeutvalget. Lesedato: 4 mars 2018. <https://becle.w.uib.no/files/2011/12/rapport-matkjede-endelig10112010.pdf>
- Grandiosa. Pizza grandiosa er Norges favorittpizza. Under finner dere de ulike variantene. Les mer og bli bedre kjent med de forskjellige smakene! Lesedato 2 Februar. 2018: <http://www.grandiosa.no/Produkter>
- Gripsrud, G. og Nygaard, A. (2001). *Markedsføringskanaler*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gripsrud Geir og Olson Ulf Henning og Silkoset Ragnhild. 2007. *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget AS.
- Halvorsen, Knut. 2003. *Å forske på samfunnet*. 4. Utg. Oslo: J.W. Cappelen Forlag as.
- Herstein, R. og Gamlien, E. 2004. "An Investigation of Private Branding as a Global Phenomenon. *Journal of Euromarketing*". Vol. 13 (4): 59-77.
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Bedriftens økonomi*. 7. utg. Oslo: Universitetsforl. ISBN: 9788215013206.
- Huyghe, E., Verstraeten, J., Geuens, M. og Van Kerckhove, A. 2017. "Clicks as a Healthy Alternative to Bricks: How Online Grocery Shopping Reduces Vice Purchases." *Journal of Marketing Research*, Februar 2017, Vol. LIV, pp. 61-74.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørnsen, Line, Kristoffersen. og Per, Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 2. utgave. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn. Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig Metode*. 5 Utgave. Abstrakt forlag.
- Kotler, Philip. 2011. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal. Langdridge, Darren. 2006. *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvale. Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3 utg. Gyldendal AS.
- Kyguoliene, A., Zikiene, K. og Grigaliunaite, V. 2017. "The Influence of Perceived Benefits on The Satisfaction with the Loyalty Program".
- Li, Chenguang og Richard J. Sexton. 2009. "Impact of Retailer's Pricing Strategies for Produce Commodities on Farmer Welfare." Contributed Paper prepared for presentation at the International Association of Agricultural Economists' 2009. Conference, Beijing, China, August 16-22, 2009.
- Lincoln, Keith og Lars Thomassen. 2009. *Private Label; Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*. 1. Utg. Kogan Page Limited.
- Magma. Adam Smith- den seirende ideologi. Lesedato 30 Januar. 2018: <https://www.magma.no/adam-smith-den-seirende-ideolog>
- Malhotra, K Naresh. 2004. *Marketing Research – An Applied Orientation*. 4. utgave. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Meyer-Waarden, L og Benavent, C. 2008. "Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?" *Academy of Marketing Science* 2008.
- Mynewsdesk. Verdens høyeste avgift på brus og vann. Lesedato 30 mars 2018. <http://www.mynewsdesk.com/no/hansaborg/pressreleases/verdens-hoeyeste-avgift-paa-brus-og-vann-2304597>

- Nettavisen. Sverige banker Norge-har dobbelt så mange matvarer å velge mellom. Lesedato: 19 Oktober 2017 <http://www.nettavisen.no/na24/sverige-banker-norge---har-dobbelt-sa-mange-matvarer-a-velge-mellom/3423290823.html>
- Narasimhan, C. og Wilcox, R. T. 1998. "Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis". Journal of Business. Vol. 71(4): 573-600. Business source complete (1371835).
- Nationen. Hevder Tine farer med smør-lureri. Lesedato 5 Februar. 2018: <http://www.nationen.no/naering/hevder-tine-farer-med-smor-lureri/>
- Nenycz-Thiel, Magda. 2011. "Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share". Journal of Brand Management. 18(8):624-633. Business Source Complete (61292442).
- Nettavisen. De er som mafiaen. Lesedato: 12 april 2018 <https://www.nettavisen.no/%F8konomi/--de-er-som-mafiaen/3447508.html>
- Nettavisen. Nordmenn har aldri spist mer frossenpizza enn i år. Lesedato 26 Februar 2018. <https://www.nettavisen.no/na24/finans/nordmenn-har-aldri-spist-mer-frossenpizza-enn-i-ar/3423295028.html>
- Nettavisen. Solid nedtur for Rema 1000. Lesedato 20 mars 2018 <https://www.nettavisen.no/na24/solid-nedtur-for-rema-1000/3423419939.html>
- Nettavisen. Sverige banker Norge-har dobbelt så mange matvarer å velge mellom. Lesedato: 19 Januar.2018: <http://www.nettavisen.no/na24/sverige-banker-norge---har-dobbelt-sa-mange-matvarer-a-velge-mellom/3423290823.html>
- Norsk rikskringkasting (NRK). Coop og Rema mener de taper milliarder på urettferdig konkurranse. Lesedato 27 mars 2018. <https://www.nrk.no/norge/coop-og-rema-mener-de-taper-milliarder-pa-urettferdig-konkurranse-1.13993932>
- Norsk rikskringkasting (NRK). Mack kutter 30 årsverk etter Rema-konflikt. Lesedato 22 Januar. 2018: <https://www.nrk.no/troms/mack-kutter-30-arsverk-etter-rema-konflikt-1.13332619>
- Norsk rikskringkasting (NRK). Selger kjøtt med tap. Lesedato 28 mars 2018. <https://www.nrk.no/norge/vil-ha-forbud-mot-a-selge-mat-med-tap-1.12447965>
- NOU 2011: 4. Mat, makt og avmakt –om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Rapport for Landbruks-og matdepartementet, 2011. Lesedato 12. mail 2018: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/?q=&ch=1>
- Oslo economics og oeconomica, med oppdrag fra næring og fiskeridepartementet. 2017. *Etableringshindringer i dagligvaresektoren, 2017*. Oslo economics. Lesedato 2. Februar 2017: http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/Etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2.pdf
- Proff. Nortura SA. Lesedato 23 april 2018 <https://www.proff.no/selskap/nortura-sa/oslo/-/Z0I64H0F/>
- Reitangruppen. Reitan Convenience. Lesedato 13 februar 2018. <http://www.reitangruppen.no/forretningsomrader/reitan-convenience/>
- Reitangruppen. Rema 1000. Lesedato 13 februar 2018. <http://www.reitangruppen.no/forretningsomrader/rema-1000/>
- Rema. Her er Æ. Lesedato 13 februar 2018. <https://www.rema.no/ae/>
- Regjeringen. Importvernet for jordbruksvarer. Lesedato 25 Februar 2018. <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/jordbruk/innsikt/handel-med-jordbruksprodukter/importvernet-for-jordbruksvarer/id2364459/>
- Ringdal, Krisen. 2012. Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Schmenner, R. W., and M. L. Swink. 1998. "On Theory in Operations Management." *Journal of Operations Management* 17 (1): 97–113.

Statistisk Sentralbyrå. Forbrukerundersøkelsen. Lesedato 6 februar 2018.

<https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/fbu>

Store Norske leksikon (SNL). anekdote. Lesedato 15 mars 2018.

<https://snl.no/anekdote>

-- Store Norske Leksikon. Pris. Lesedato: 12 februar 2018 <https://snl.no/pris>

Statsbudsjettet. avgifter for 2017-2018. Lesedato 29 mars 2018.

<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2018/Artikler/Avgiftssatser-2018/>

-- Store norske leksikon (SNL). Samfunnsøkonomisk historie. Lesedato 30 Januar. 2018:

https://snl.no/samfunnsokonomisk_historie

Talluri, K. T og Van Ryzin, G. J. 2005. "The theory and practice of revenue management". *Journal of Revenue & Pricing Management*, vol. 3(4): 384-386. Business source complete (16614994).

Tranøy, Bent Sofus. 2015. "Makt i matkjeden". I Hilde Bjørkhaug, Reidar Almås, Jostein Vik (red.) *Norsk matmakt i endring*, 23-51. Bergen: Fagbokforlaget.

Trumf. Dine Trumf-fordeler. Lesedato 13 februar 2018. <https://www.trumf.no/fordeler/>

Tutor2U. Functions of the Price Mechanism Explained. Lesedato 12 juli 2018.

<https://www.tutor2u.net/economics/reference/functions-of-the-price-mechanism>

TV2. Enorme prisforskjeller på akkurat samme produkt. Lesedato 26 mars 2018.

<https://www.tv2.no/a/8992925/>

-- TV2. Småbutikker slår Rema og Kiwi på frukt og grønt. Lesedato: 2 mai 2018.

<https://www.tv2.no/a/6529135/>

-- TV2. Tidens pristest- Vi har sjekket alle varer hos Rema 1000 og Kiwi. Lesedato 15

Januar. 2018 <https://www.tv2.no/a/7530072/>

Utgård, Jakob. 2018. "Retail Chains' Corporate Social Responsibility Communication".

Journal of Business Ethics, 2018, Vol.147(2), pp.385-400. Business source complete (127331122).

VG. VGs store matbørs: Her handler du maten aller billigst. Lesedato 29 mars 2018.

<https://www.vg.no/forbruker/mat-og-drikke/vgs-store-matboers-her-handler-du-maten-aller-billigst/a/23693885/>

-- VG. VGs store matbørs: Her er maten billigst. Lesedato: 5 mai 2018

<https://www.vg.no/nyheter/i/RkeLx/vgs-store-matboers-her-er-maten-billigst>

-- VG. VGs store matbørs: Rema billigst igjen. Lesedato: 28 mars 2018.

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/XXOAx/vgs-store-matboers-rema-billigst-igjen>.

Virke. Veiledende priser eller bindene vidersalgpriser. Lesedato 13 februar 2018.

<https://www.virke.no/lovverk-radgiving/jus-arbeidsliv/fagartikler/veiledende-priser-eller-bindende-videresalgpriser/>

World Economic Forum. Which countries spend the most on food? This map will show you.

Lesedato: 28 april 2018

<https://www.weforum.org/agenda/2016/12/this-map-shows-how-much-each-country-spends-on-food/>

180. Unil, Regnskap. Lesedato: 17 april 2018.

<https://www.180.no/regnskap/11283325679410.htm>

Transkribering av alle intervjuer ligger under denne DropBox-linken:

<https://www.dropbox.com/sh/mcx9mejyhfihpi/AAApaYpBsMIjIemZNqFFBC2Na?dl=0>